



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE  
MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA  
EMPRESA FEVE PASTA DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**

**AUTORAS:**

**GÉNESIS BELÉN MUÑOZ CUSME  
LESLIE VALERIA ZAMBRANO CUSME**

**TUTOR:**

**PH.D. ERNESTO NEGRÍN SOSA**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2021**

## DERECHOS DE AUTORÍA

**GÉNESIS BELÉN MUÑOZ CUSME Y LESLIE VALERIA ZAMBRANO CUSME** declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la **Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López**, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

**GÉNESIS B. MUÑOZ CUSME**

**LESLIE V. ZAMBRANO CUSME**

## **CERTIFICACIÓN DE TUTOR**

**Dr. ERNESTO NEGRÍN SOSA, PhD, certifica haber tutelado el proyecto METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FEVE PASTA DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO, que ha sido desarrollada por GÉNESIS BELÉN MUÑOZ CUSME Y LESLIE VALERIA ZAMBRANO CUSME, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.**

---

**Dr. ERNESTO NEGRÍN SOSA, PhD**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FEVE PASTA DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**, que ha sido propuesta, desarrollada por **GÉNESIS BELÉN MUÑOZ CUSME Y LESLIE VALERIA ZAMBRANO CUSME**,, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

Ing. Oswaldo Valarezo Beltrón, Mg.  
SECRETARIO

---

Lic. Ma Gabriela Montesdeoca Calderon, Mg.  
MIEMBRO

---

Eco. Yesenia Zamora Cusme, PhD.  
PRESIDENTA

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro profundo agradecimiento a las autoridades de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, por la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado conocimientos que nos sirven para el desarrollo profesional, en especial al PhD. Ernesto Negrín Sosa y la PhD. Cecilia Parra Ferié quienes con sus conocimientos en el área nos brindaron su apoyo incondicional y amistad en cada tutoría lo cual nos permitió culminar nuestra tesis.

Nuestro agradecimiento también va dirigido al Gerente Propietario de la Empresa “FEVEPASTA” la Ing. Virginia Palacios Bowen por habernos permitido realizar nuestro trabajo de titulación en su prestigiosa empresa y brindarnos cualquier información que hubiésemos requerido para complementar nuestra investigación.

## DEDICATORIA

Llena de amor, esperanza y fe dedico este triunfo a Dios por haberme permitido llegar hasta aquí, con salud y muchas fuerzas para luchar y cumplir esté uno de mis tantos logros que me he propuesto y sé que con su voluntad voy a cumplir cada meta que me proponga en la vida.

También se la dedico a cada una de las personas que creyeron en mí, que siempre estuvieron allí brindándome su apoyo incondicional, que a pesar de las circunstancias nunca dejaron de creer en mí, especialmente a mi madre que con su amor infinito constantemente me enseñó que uno nunca tiene que darse por vencido no importan las dificultades, pero si el esfuerzo que se haga para al final obtener la recompensa y la satisfacción personal.

A mis hermanos por ver en mi un ejemplo de superación lo cual sentó en mi la base de responsabilidad y deseos de progreso, también a mi sobrino Axel por brindarme ese abrazo de amor en esos momentos difíciles lo cual me motiva a seguir y no desfallecer y a mi padre por brindarme un techo y una familia estable.

La familia es el sustento emocional que una persona trae consigo, por eso este triunfo es para cada uno de los que me apoyaron dándome buenas vibras para seguir luchando, brindándome su cariño y amor. Finalmente, y no menos importante a mi novio por ser la persona que siempre estuvo allí desde el principio de mi carrera universitaria brindándome su apoyo incondicional en los momentos más difíciles, por compartir mis alegrías y tristezas, mil gracias.

**Génesis B. Muñoz Cusme**

## DEDICATORIA

Primeramente, le doy gracias a Dios quien ha sido mi guía, fidelidad y amor dándome fortaleza para cumplir mis metas, estando conmigo siempre. A mis padres que con su amor, amistad, consejos y valores me han enseñado a enfrentar los obstáculos que se me presentan, guiándome por el camino del bien, apoyándome en las metas que me he propuesto les agradezco por toda la paciencia, confianza y dureza con la que me han sabido educar enseñándome el valor de las cosas. A mis hermanas por el apoyo incondicional que me brindan ya sea con un gesto o una caricia.

La familia es el sustento emocional de una persona en las diferentes etapas de la vida especialmente les agradezco a mi tía Paola Zambrano a quien le doy gracias por los consejos, apoyo incondicional y oraciones que han hecho de mí una mejor persona, con buenos principios, con ganas de luchar por seguir adelante y cumplir mis metas.

Por último, quiero agradecer a mis compañeros y amigos que estuvieron apoyándome siempre, especialmente en los momentos más difíciles brindándome su amor, consejos y sabiduría.

**Leslie V. Zambrano Cusme**

## CONTENIDO GENERAL

CERTIFICACIÓN DE TUTOR .....	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	IV
DERECHOS DE AUTORÍA .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
AGRADECIMIENTO .....	V
DEDICATORIA .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
CONTENIDO GENERAL.....	VIII
CONTENIDO DE TABLAS .....	XI
CONTENIDO DE GRÁFICOS .....	XII
CONTENIDO DE FIGURAS.....	XIII
RESUMEN .....	XIV
ABSTRACT.....	XV
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2.JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3.OBJETIVOS.....	4
OBJETIVO GENERAL .....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4.DEA A DEFENDER .....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. CONTROL DE GESTIÓN .....	6
2.1.1. CONDICIONES BÁSICAS DEL CONTROL DE GESTIÓN. ....	7
2.1.2. COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	8
2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	13
2.2.1. COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	15
2.3. METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN .....	15
2.4. INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN .....	16
2.5. TIPOS DE INDICADORES PARA EL CONTROL DE GESTIÓN.....	17
2.6. INDICADORES DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL .....	21
2.7. TIPOS DE INDICADORES DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL.....	22
2.8. HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN.....	26
2.9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	31
2.9.1. PERSPECTIVA FINANCIERA .....	32

2.9.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....	33
2.9.3. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO .....	34
2.9.4. PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN Y DEL APRENDIZAJE .....	35
2.10. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	36
2.11. EMPRESAS AGROINDUSTRIALES.....	37
2.12. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA FEVE PASTA.....	37
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	40
3.1. UBICACIÓN.....	40
3.2. DURACIÓN.....	40
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO .....	40
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	40
3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	41
3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	41
3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA .....	41
3.5. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.5.1. MÉTODO ANALÍTICO .....	42
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO .....	42
3.5.3. MÉTODO INDUCTIVO.....	43
3.5.4. MÉTODO DE EXPERTOS.....	43
3.6. TÉCNICAS.....	43
3.6.1. ENCUESTA .....	44
3.6.2. ENTREVISTA .....	44
3.6.3. OBSERVACIÓN.....	44
3.6.4. MATRIZ FODA PONDERADA (IMPACTO CRUZADO) .....	45
3.6.5. REVISIÓN DOCUMENTAL.....	47
3.6.6. DELPHI.....	47
3.7. HERRAMIENTAS .....	48
3.7.1. CUESTIONARIO.....	48
3.7.2. MAPA ESTRATÉGICO .....	48
3.7.3. GUÍA DE LA ENTREVISTA.....	48
3.7.4. SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA.....	49
3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	50
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	50

3.9.1. FASE I. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FEVE PASTA EN RELACIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL CONTROL DE GESTIÓN.....	50
3.9.2. FASE II. DEFINICIÓN DE PROCESOS INTERNOS QUE SE DESARROLLAN EN LA EMPRESA FEVE PASTA COMO BASE PARA LA METODOLOGÍA DE CONTROL DE GESTIÓN. ....	51
3.9.3. FASE III. ....DISEÑO DEL SISTEMA DE INDICADORES QUE SOPORTA LA METODOLOGÍA PROPUESTA, BASADOS EN LA PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	52
4.1. DESARROLLO DE LA FASE I: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	52
4.2. DESARROLLO DE LA FASE II: DEFINICIÓN DE PROCESOS INTERNOS EN LA EMPRESA.....	78
4.3. DESARROLLO DE LA FASE III: DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA LA EMPRESA FEVE PASTA.....	93
4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	97
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
5.1. CONCLUSIONES.....	103
5.2. RECOMENDACIONES.....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	105
ANEXOS.....	110
ANEXO 1.....	111
ANEXO 2.a.....	111
ANEXO 2.b.....	114
ANEXO 3.....	116
ANEXO 4.a.....	119
ANEXO 4.b.....	120
ANEXO 4.c.....	121
ANEXO 4.d.....	122
ANEXO 4.e.....	123
ANEXO 4.f.....	124
ANEXO 4.g.....	125
ANEXO 5.....	127
ANEXO 6.....	128
ANEXO 7.....	129

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Componentes del sistema de control de gestión .....	10
Tabla 2. Tipos de indicadores para el control de gestión.....	19
Tabla 3. Tipos de indicadores del Sector Agroindustrial.....	23
Tabla 4. Herramientas de control de gestión .....	27
Tabla 5. Sistema de Variables de la Empresa FEVE PASTA.....	52
Tabla 6. Ficha de observación .....	57
Tabla 7. Matriz FODA de la empresa FEVE PASTA .....	61
Tabla 8. Edad de los trabajadores de FEVE PASTA.....	64
Tabla 9. Sexo de los trabajadores de FEVE PASTA .....	65
Tabla 10. Resultados de la pregunta 1 .....	66
Tabla 11. Resultados de la pregunta 2.....	67
Tabla 12. Resultados de la pregunta 3.....	68
Tabla 13. Resultados de la pregunta 4.....	69
Tabla 14. Resultados de la pregunta 5.....	70
Tabla 15. Resultados de la pregunta 6.....	71
Tabla 16. Resultados de la pregunta 7 .....	72
Tabla 17. Resultados de la pregunta 8.....	73
Tabla 18. Resultados de la pregunta 9.....	74
Tabla 19. Resultados de la pregunta 10.....	75
Tabla 20. Resultados de la pregunta 11 .....	76
Tabla 21. Identificación de procesos internos y sus actividades.....	78
Tabla 22. Selección de procesos claves por medias ponderadas .....	80
Tabla 23. Resultados del grado de conocimiento de Expertos .....	82
Tabla 24. Patrón de factores para calcular el coeficiente de argumentación ...	83
Tabla 25. Cálculo del coeficiente de argumentación (Ka).....	84
Tabla 26. Coeficientes calculados para la evaluación de expertos.....	85
Tabla 27. Lista de indicadores preseleccionados para someter a técnica Delphi .....	86
Tabla 28. Coeficiente de concordancia por indicador .....	89
Tabla 29. Sistemas de indicadores para el control de gestión en la Empresa FEVE PASTA.....	90
Tabla 30. Semaforización de los valores de los indicadores definidos para la Empresa FEVE PASTA.....	94

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultados ficha de observación. ....	57
Gráfico 2. Edad de los trabajadores de FEVE PASTA. ....	64
Gráfico 3. Sexo de trabajadores de FEVE PASTA. ....	65
Gráfico 4. Tiempo que tienen los empleados en la Empresa FEVE PASTA....	66
Gráfico 5. Área de desempeño dentro de la Empresa.....	67
Gráfico 6. Funciones definidas dentro de la empresa.....	68
Gráfico 7. Conoce la Misión de la empresa.....	69
Gráfico 8. Conoce los objetivos estratégicos.....	70
Gráfico 9. Se promueven actividades de integración. ....	72
Gráfico 10. Tiempo de capacitación al personal.....	73
Gráfico 11. ¿Sabe lo que es el control de gestión? .....	74
Gráfico 12. ¿Cree que el control de gestión es importante en una empresa? .	75
Gráfico 13. ¿Conoce sobre el control de gestión que se aplica en la empresa? .....	76
Gráfico 14. ¿Cómo cree que el control que se aplica en la empresa?.....	77

## CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación. ....	6
Figura 2. Estructura organizativa de la Empresa FEVE PASTA.....	39
Figura 3. Ubicación de la empresa FEVE PASTA .....	40
Figura 4. Sumatoria por filas y columnas ..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	61
Figura 5. Sumatoria de ponderaciones por cuadrante.....	9162
Figura 6. Mapa estratégico de la empresa FEVE PASTA. ....	9390
Figura 7. Cuadro de mando integral de la empresa FEVE PASTA.....	9390

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo proponer una metodología para el control de gestión de la empresa FEVE PASTA que contribuya a la alineación de sus resultados con los objetivos estratégicos organizacionales. Se aplicó una investigación bibliográfica, de campo, exploratoria y descriptiva lo que permitió recabar información necesaria para el desarrollo de la investigación. El procedimiento de la investigación fue desarrollado en tres fases, la inicial fue diagnosticar la situación actual de la empresa FEVE PASTA en relación a planificación estratégica y el control de gestión donde se utilizaron diferentes herramientas y técnicas como la encuesta, entrevista, la observación, semáforo, Delphi y estadística, mediante cuestionario, mapa estratégico y sistema de alerta temprana. La segunda fase permitió determinar la metodología de control de gestión que se ajusta a las características de la empresa, con la ayuda de un panel de expertos. En la tercera fase se procedió a determinar la contribución de la metodología propuesta para esto se estructuró un sistema de indicadores enfocados en el Cuadro de Mando integral y apoyado en la semaforización, técnica permitió visualizar la situación de la empresa al término del segundo semestre del 2020. Se logró determinar que, en la empresa estudiada, existen indicadores financieros que han mostrado un comportamiento dentro de los valores proyectados, pero aun así existen debilidades que deben ser mejoradas mediante la aplicación oportuna y temprana de estrategias que puedan mejorar la rentabilidad económica y la proyección de la empresa a futuro.

## PALABRAS CLAVES

Metodología, control de gestión, cuadro de mando integral, objetivos estratégicos.

## **ABSTRACT**

The objective of this degree work was to propose a methodology for the management control of the FEVE PASTA company that contributes to the alignment of its results with the strategic organizational objectives. A bibliographic, field, exploratory and descriptive research was applied, which made it possible to collect the necessary information for the development of the research. The research procedure was developed in three phases, the initial one was to diagnose the current situation of the FEVE PASTA company in relation to strategic planning and management control where different tools and techniques were used such as the survey, interview, observation, traffic light Delphi and statistics, through questionnaire, strategy map and early warning system. The second phase made it possible to determine the management control methodology that fits the characteristics of the company, with the help of a panel of experts. In the third phase, we proceeded to determine the contribution of the proposed methodology for this, a system of indicators focused on the Balanced Scorecard and supported by traffic lights was structured, a technique that allowed visualizing the situation of the company at the end of the second semester of 2020. It was possible to determine that in the studied company, there are financial indicators that have shown a behavior within the projected values, but even so there are weaknesses that must be improved through the timely and early application of strategies that can improve economic profitability and projection of the company in the future.

## **KEYWORDS**

Methodology, management control, balanced scorecard, strategic objectives.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En la actualidad, las empresas se encuentran inmersas en un mercado global, donde los procesos económicos, políticos y sociales, forman parte del crecimiento y desarrollo de las mismas, ya que permiten el crecimiento sostenido y programado, logrando hacerlas competitivas en los mercados nacionales e internacionales. Esto hace que las organizaciones, se preparen para adaptarse al mundo globalizado en el que se vive, considerando la dinámica cambiante y exigente del cliente, que le incita a ser más competitivo para poder permanecer en este mercado.

La globalización, desde la perspectiva de Flores (2016), “se define como un proceso económico, político y social, que integra a nivel mundial el conocimiento, tiene su referente histórico en los cambios, en las formas de abordar procesos, métodos de información, reconociéndose generalmente a la tecnología”. Es decir, para poder adaptarse a un mercado globalizado, las organizaciones deben cambiar y adaptarse a las nuevas realidades que hoy se viven, pues esta es la única manera de permanecer en el tiempo.

Es por esta razón, que en la actualidad las empresas buscan la manera de generar ideas que puedan implementar, permitiéndoles mejorar el sistema de control de gestión de una manera positiva, pero muchas de estas ideas solo quedan planteadas, gracias al enfoque en los procesos que se han desarrollado exigentes, crean una necesidad de implementar una metodología que se aplique a la empresa sin perder su esencia y así poder competir en el mercado.

Es decir, el desarrollo competitivo que tienen las empresas es cada vez mayor, por esto gran parte de estas se enfocan en incluir modelos administrativos que permitan conocer sobre el logro de sus objetivos, sean a corto, mediano y largo plazo. Por tal motivo, la información que ofrecen los sistemas de control, influyen en la toma de decisiones “las organizaciones se tienen que concebir como sistemas abiertos y dinámicos, en los que la estructura y los recursos físicos y financieros que no son suficientes para alcanzar una buena gestión; la planeación, organización, dirección

y control se convierten en aliados para alcanzar los objetivos misionales” (Pérez & Veiga, 2013).

Las empresas son las organizaciones más destacadas de la económica de un país, según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (2018), en el Ecuador existe un total de 884.236 empresas que se dedican al comercio en diferentes ámbitos, su nivel competitivo es un poco bajo por el desarrollo económico del mismo, en donde una gran parte de estos negocios no implementan un plan estratégico que permita identificar sus objetivos para poder evaluar el grado de cumplimiento de sus metas (INEC, 2018).

En el país, la mayoría de las provincias se dedican al sector agrícola, destacando la provincia de Manabí por su producción en granos, especialmente el trigo, que es base fundamental para la elaboración de pasta. En esta provincia, se encuentra la empresa FEVE PASTA, ubicada en el cantón Portoviejo, dedicada a la creación de estos productos. A lo largo de los años, FEVE PASTA ha tenido muchos logros, como también varios problemas, siendo el principal que no cuenta con un sistema de control, que permita verificar el cumplimiento de los planes operativos, y el logro de los objetivos que tiene dicha empresa, a esto se suma la inexistencia de herramientas de control de gestión, en las diferentes áreas o ámbitos dentro de la empresa, (administrativa, recursos humanos, producción, distribución y financiero). Todo esto, le ocasiona muchas limitaciones en los procesos, afectando no sólo la producción, sino la comercialización de los productos.

Con respecto a esto, se debe destacar que el control de gestión es fundamental en el funcionamiento de una empresa. Destaca Hernández (2016), que “el diseño de los sistemas de control de gestión supone una planeación orientada hacia el logro de resultados exitosos por parte de la organización”. Sin embargo y pese a esta opinión, FEVE PASTA no aplica una metodología de control de gestión, lo que origina deficiencias en la ejecución de la planificación, ya que en la misma no se conoce los riesgos y el grado de cumplimientos de sus objetivos, ni la utilidad que genera la empresa, debido a esto se podría tomar decisiones erróneas.

Lo hasta ahora expuesto, lleva a considerar que la empresa FEVE PASTA, está enfrentando graves dificultades en cuanto a gestión administrativa, pues es indudable que para que una empresa sea exitosa y se posicione debidamente en un mercado como el actual, es necesario que se apliquen metodologías que lleven a un mejor control de la gestión que realiza, pues esto contribuirá de manera contundente en la mejora de la producción y la comercialización de sus productos, pues está demostrado que las empresas más exitosas del mundo, destacan por la aplicación de adecuadas estrategias de control de gestión. Es por esto que con base a la problemática expuesta las autoras se plantean el estudio mediante la siguiente interrogante:

¿Es posible establecer una metodología de control de gestión que contribuya a que los resultados de la empresa FEVE PASTA se puedan alinear a sus objetivos estratégicos?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La propuesta metodológica para el control de gestión en la empresa FEVE PASTA permitirá que los directivos sustenten la toma de decisiones, con ligeras modificaciones que puedan ser adoptadas o aplicadas a la empresa, esto considerando que el control de gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización (Pérez y Veiga, 2013).

En tan sentido, la investigación se justifica desde una perspectiva metodológica, pues a través de la propuesta planteada se contribuirá a que el gerente de la empresa FEVE PASTA tome mejores decisiones en función de los objetivos estratégicos formulados para la empresa, lo que le permitirá a la misma, ser más productiva y realizar seguimientos a la gestión empresarial que se aplica desde cada ámbito de la empresa en particular.

Se justifica y cobra relevancia en el aspecto económico, ya que con la metodología de control que se propone, se logrará la evaluación constante de los objetivos

estratégicos, permitiendo ser más productivos, propiciando mayor eficiencia en los procesos operativos y comerciales, haciendo que se vuelvan más ágiles para alcanzar una mejora en la calidad de los productos y un mayor éxito en la comercialización y distribución de los mismos.

Desde el punto de vista operativo, la investigación tiene gran importancia para la empresa y para la economía de la región donde ésta se ubica, pues motiva al personal a una participación mucho más activa, constituyendo compromisos para la organización que posibiliten el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para mejorar el funcionamiento de la empresa en todos sus procesos. Además de que contribuirá a dinamizar la economía local mediante las transacciones que pueda llevar a cabo en sus operaciones productivas, las cuales contribuirán a una mejor calidad de vida de sus empleados y del entorno inmediato.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer una metodología para el control de gestión de la empresa FEVE PASTA que contribuya a la alineación de sus resultados con los objetivos estratégicos organizacionales.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Diagnosticar la situación actual de la empresa FEVE PASTA en relación a la planificación estratégica y el control de gestión.
- ❖ Definición de procesos internos que se desarrollan en la empresa FEVE PASTA como base para la metodología de control de gestión.
- ❖ Diseño del sistema de indicadores que soporta la metodología propuesta, basados en la perspectiva del cuadro de mando integral.

#### **1.4. IDEA A DEFENDER**

Plantear el diseño de una metodología que permita un mejor control de gestión utilizando indicadores para medir los resultados que respondan a los objetivos estratégicos de la empresa FEVE PASTA.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se representan gráficamente, el hilo conductor del marco teórico, el mismo contiene los principales temas desarrollados dentro del marco teórico los cuales componen una síntesis conceptual y referencial como sustento científico para la definición del objeto de estudio (Figura 1.).



**Figura 1.** Hilo conductor del marco teórico de la investigación.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.1. CONTROL DE GESTIÓN

Se conoce que el control de gestión es parte de un proceso administrativo que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos: “se enfoca en la supervisión y la recompensa del logro de las metas previamente establecidas” (Hernández, 2016). De igual forma, Pérez y Veiga (2013)) comentan que “es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados, eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos. Su propósito

es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados”.

El control de gestión permite a las empresas evaluar y analizar el desarrollo de sus procesos, al realizar un debido control, los errores se van haciendo escasos, permitiendo una producción efectiva en producto o servicio. Destacan Betancourt y Sánchez (2015) que el control de gestión “lo ejerce todas y cada una de las personas que forman parte de la entidad; de hecho debe constituir un mecanismo de motivación del personal. Dicha evaluación debe pensarse como la medición y análisis de los resultados a obtener “. En otras palabras, permite una estimación de los procesos que se llevan a cabo para lograr una valoración adecuada de los resultados de estos procesos, lo que implica un mejor control de los mismos.

El sistema de control da a conocer las causas que forman parte del comportamiento físico de las áreas, ya que se encuentra vinculada con las diferentes variables; sean estas técnicas, organizativas y sociales que son parte del rendimiento económico que tiene la empresa, con estos datos se pueden comparar los objetivos propuestos con los objetivos alcanzados.

### **2.1.1. CONDICIONES BÁSICAS DEL CONTROL DE GESTIÓN.**

Destacan Betancourt, Couto y Sosa (2017), que el control de gestión, trata de sistematizar la recogida de la información, que se produce diariamente para seleccionar las fuentes adecuadas, y detectar solo aquella que tenga especial relevancia para la organización con el fin de prepararla y convertirla en herramienta de apoyo para la toma de decisiones por parte de los directivos.

En el mismo orden de ideas, Nogueira et al., (2003) indican que las condiciones básicas de un sistema de control de gestión son:

- ❖ Debe ser diseñado a la medida de la empresa, es decir, de acuerdo con la planificación y la organización establecidas.

- ❖ Debe tener un carácter objetivo, estableciendo unos planes y unos estándares con los que se deben contrastar los resultados reales. Dichos estándares deben ser apropiados y, en consecuencia, razonablemente alcanzables.
- ❖ Debe ser flexible, esto es, compatible con posibles variaciones en los planes inicialmente previstos.
- ❖ Debe ser precoz, es decir, capaz de detectar las desviaciones con la suficiente anticipación como para permitir tomar una acción correctiva eficaz.
- ❖ Debe ser claro, inteligible para personas que deben hacer uso de él.
- ❖ Debe ser eficaz, es decir, debe concentrar su atención en los puntos críticos o, fundamentalmente, donde sus posibles efectos son más importantes.

Lo antes expuesto indica que el control de gestión, es particular de cada empresa, y que busca en todo momento el desarrollo y crecimiento de la misma, proporcionando acciones que permitan desarrollar las tareas de una forma eficiente y eficaz, aplicando correctivos, de ser necesario, para obtener los mejores resultados posibles que lleven a alcanzar las metas planteadas en el tiempo programado.

### **2.1.2. COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

El control de gestión es un proceso utilizado por los dirigentes de las organizaciones que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos por la dirección, de tal manera que se puedan obtener productos en óptimas condiciones haciendo uso de la efectividad en el proceso y para cumplir con esta acción se debe tener un debido orden en cada uno de los procesos.

El sistema de control de gestión está conformado por varios componentes que al integrarlos representan indicadores, los cuales revelan la situación de la empresa en cuanto a los recursos y estrategias. A continuación, en el cuadro

2.1., se detallan los componentes del control de gestión que mencionan diferentes autores.

**Tabla 1.** Componentes del sistema de control de gestión

AUTORES	ESTRUCTURA	PROCESO	SISTEMA DE INFORMACIÓN	TALENTO HUMANO	SISTEMA DE EVALUACIÓN	ANÁLISIS
<p><b>ISOTools, (2017)</b></p>	<p>Prevé de antemano cómo se realizarán las cosas para llevar a cabo con éxito la gestión organizacional. Todo se estructura de forma articulada en un plan estratégico o de gestión, o en un plan de desarrollo.</p>	<p>La organización es responsable de la implementación y el seguimiento de esquemas de autocontrol que se anticipen a los hechos y tomen medidas preventivas para garantizar que los objetivos se cumplan.</p>	<p>Comprenden el software que utiliza cada empresa o los manuales de procedimientos, funcionales, reglamentos, etc.</p>	<p>Parte de este componente es la motivación, la capacitación, los incentivos, el bienestar social que la organización brinda a su personal vocación de control e identificación con la organización, entre otras.</p>	<p>Es un instrumento que ayuda de forma efectiva a los directivos a utilizar técnicas de administración, planeación, ejecución y control de gestión de cada una de las áreas de la institución.</p>	<p>Este autor es el que presenta completo los componentes del sistema de control de gestión al cual lo componen cinco componentes: estructura es la encargada de llevar a cabo el éxito de la organización, el proceso se lo utiliza para seguimiento de las actividad para detectar anomalía y corregirla a tiempo, el sistema de información está compuesto por los manuales de procedimientos que utiliza cada empresa, el talento humano es parte fundamental de una empresa ya que de aquí parte la motivación que le a los colaboradores así como también los</p>

						incentivos por su buena labor y por último y no menos importante el sistema de evaluación es un instrumento que utilizan los gerentes el cual permite utilizar técnicas en cada una de las áreas de una organización.
<b>Álvarez, (2018)</b>		Es el conjunto de tareas que desarrolla el sistema de control. El proceso de control es genérico y por lo tanto, todas las tareas son aplicables a cualquier empresa.	Su objetivo es que la información fluya por toda la estructura y alimente el proceso de control. Es específico para cada organización y debe incluir elementos internos, es el caso de datos financieros, datos no contables y valoraciones cualitativas.			Para Álvarez (2018) los componentes del sistema de control de gestión solo son dos el proceso y el sistema de información: el proceso es un conjunto de tareas que son desarrolladas en el sistema de control por lo pueden ser aplicadas a cualquier empresa por otro lado el sistema de información tiene como objetivo dar a conocer el proceso que se utiliza dentro de la organización para que todas las personas que laboran allí conozcan la situación de la empresa.

<p><b>Jácome, (2019)</b></p>	<p>Definir con claridad los objetivos en base a la situación empresarial, la meta que se persigue con la realización de sus esfuerzos. Es un proceso mediante el cual la empresa analiza su entorno competitivo, para descubrir sus oportunidades y amenazas.</p>	<p>Marcan la ruta a seguir, las funciones y responsabilidades del recurso humano, se utilizan para poner en marcha los objetivos propuestos. Los procesos son parte de la ingeniería organizacional, más que una herramienta la revisión de procesos de negocio, es una necesidad constante</p>	<p>Este factor puede impactar en las demás variables internas de la organización, como el uso de robots, o las telecomunicacion es. La estructura formal solamente describe la anatomía básica de la organización, las empresas deben preocuparse también de la filosofía organizacional y los sistemas de información</p>	<p>La distribución funcional es el modelo organizacional que articula el elemento del recurso humano y las instrucciones necesarias para el cumplimiento de las funciones en forma eficiente y eficaz. Se debe definir un modelo de funcionamiento mediante instrumentos como los organigramas y de procesos.</p>	<p>Por otro lado Jácome (2019) plantea cuatro componentes del sistema de control de gestión los cuales son la estructura, proceso, sistema de información y talento humano, estos componentes son de suma importancia para las organizaciones porque permiten que la empresa cumpla a cabalidad las metas u objetivos propuestos, para lo cual deberá seguir una estructura adecuada para que los procesos de operación se lleven de la mejor manera y evitar fallos que puede afectar la producción de la empresa.</p>
------------------------------	---	---	--	---	---

En la Tabla 1., se muestra la opinión de algunos autores con respecto a los componentes del sistema de Control de Gestión, destacándose que solamente uno de los autores revisados plantea como indispensables los cinco componentes estructurales de una gestión empresarial a saber: la estructura, los procesos, el sistema de información, talento humano y la evaluación, los cuales a criterio de estas autoras son los adecuados para una gestión de control ideal.

Con respecto a esta idea, es interesante destacar que como lo plantean Salgado y Calderón (2014) “la ausencia de un control debido puede generar consecuencias perjudiciales a la empresa” (p. 57) Es decir, no prestar atención a los controles en una organización puede acarrear serios inconvenientes como la elaboración de productos defectuosos, insatisfacción tanto de los clientes como de los mismos trabajadores, insuficientes competencias para competir en un mercado dinámico y cambiante y poca coordinación de los procesos en los distintos niveles jerárquicos de la empresa, lo que sería complicado para lograr la permanencia en el mercado.

De lo antes expuesto, se infiere la gran importancia que el control de la gestión tiene dentro de las empresas, pues son necesarios para coordinar los movimientos estratégicos de la misma y conocer a ciencia cierta las situaciones por las cuales atraviesa la empresa en un momento determinado, lo que llevará a tomar las medidas necesarias y a adecuar la planificación estratégica de la empresa para alcanzar la visión de la misma. Además de que ayuda a medir la eficiencia y la productividad, así como el control de las actividades básicas que en ella se realizan, aspectos necesarios para un adecuado posicionamiento en el mercado comercial.

## **2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planificación Estratégica es un sistema gerencial mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación

presente de una empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Laeal, Muñoz, & Castillo, 2011).

Por otra parte menciona Armijo (2011) "es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas", es decir, la planificación estratégica impone a las empresas considerar el entorno, para poder lograr una mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen a las mismas.

Argumentan Oviedo, Medina y Carpio (2017) citando a Gómez, que "es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa", esto implica considerar su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir el direccionamiento que debe seguir la institución hacia el futuro. La planificación estratégica es un proceso sistemático, es decir, metódico, de implementación de planes para obtener objetivos y resultados deseados. Es un tipo de planificación táctica que contempla cuales son las mejores vías para alcanzar las metas que la organización se ha propuesto (Vega & Jorquera, 2019).

Lo hasta ahora expuesto, lleva a considerar la importancia que tiene en cualquier organización tener en cuenta la planificación estratégica, ya que esta herramienta de gestión permite establecer metas u objetivos a los que la empresa quiere llegar en un tiempo determinado, tomando en cuenta todas aquellas circunstancias que pueden retrasar el proceso ya sea la demanda que se provea, de tal manera que se pueda satisfacer las necesidades de los clientes con eficacia y efectividad.

### **2.2.1. COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Sostiene Basurto (2016) quien cita a Arminjo, que la planificación estratégica en el ámbito público “es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados” (p. 8), por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, debemos contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, definición de metas e indicadores.

Para Felcman y Blutman (2018) quienes mencionan que está conformada por cinco componentes claves: la visión, la misión, los valores, los fines estratégicos y los objetivos. Ellos conducirán el accionar hacia las metas futuras deseadas, transformándose en nuestro horizonte. En definitiva, análisis y acción están integrados en la dirección estratégica, dado que se trata de un proceso continuo que orienta la toma de decisiones.

La planificación estratégica es una herramienta que permite establecer objetivos y estrategias dentro de una empresa que sirven de sustento para contribuir al logro de los resultados esperados y por esta razón debe de tener un proceso simple el cual se pueda adherir de la mejor manera bajo estándares confiables que contribuyan a la consecución de los objetivos.

### **2.3. METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN**

La metodología del control de gestión “es una herramienta que ayuda indudablemente al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados” (Armijo, 2011). En otro orden de ideas, Aguilera (2013) comenta que son “pasos, reglas y procedimientos para llevar a cabo la manipulación inteligente de la realidad categorizada como problema, se encamina a su análisis

y comprensión, con el fin de verificar sus fortalezas y debilidades” (2013, párrafo 36).

Destaca también Royero (2015) ”es un mecanismo de medición de los intentos estratégicos por lograr con efectividad los objetivos organizacionales”. Lo que implica que constituye la manera mediante la cual las estrategias y los recursos son dirigidos hacia los aspectos claves del éxito organizacional y hacia la satisfacción de los usuarios.

El control de gestión a través de los años, ha formado diferentes teorías para emplear en las empresas, beneficiando a la toma de decisiones, realizando estudios e investigaciones que permitan crear modelos de gestión, en donde se pueda mejorar la gestión en la dirección, administración y operación notándose los resultados en el incremento de sus ventas. Destaca Chavarría (2010), “es una herramienta de apoyo a la dirección de empresas que permite conocer qué es lo que está ocurriendo en las áreas o negocios que se consideran fundamentales a través de información generada periódicamente” (p. 18).

## **2.4. INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN**

Los indicadores del control de gestión permiten conocer las falencias que tienen la organización aportando en la toma de decisiones, destaca Pérez (2012) que “es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso” (p. 2). Por otra parte, para Ferrer y Gamboa (2001) relatan que estos indicadores, “suministran información acerca de la totalidad de la organización como apoyo al proceso de toma de decisiones de ejecutivos, gerentes y empleados, conjugando pasado, presente y futuro en términos operacionales para facilitar su comprensión e internalización por el personal”. Lo que implica un control en la gestión ejecutada.

Menciona Aguilera et al. (2018), que “es una herramienta que le permite alcanzar un mayor control, en el seguimiento y la implementación de la estrategia institucional diseñada en busca de prever de las futuras consecuencias y actuar para evitar o minimizar riesgos y corregir desviaciones”. También Betancourt y Sánchez (2015), comentan que son un “indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia, que permiten tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptando las medidas correctivas para controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos”.

De acuerdo con estas opiniones, los indicadores de gestión permiten determinar si una empresa está siendo exitosa o si cumple a cabalidad con los objetivos establecidos, por lo general los líderes de una organización son quienes establecen los indicadores de control de gestión los cuales son utilizados de manera frecuente para evaluar el desempeño y los resultados que posea la organización.

## **2.5. TIPOS DE INDICADORES PARA EL CONTROL DE GESTIÓN**

Los indicadores permiten evaluar un modelo de gestión que se está aplicando dentro de una organización, ya que ésta analiza las diferentes actividades y procesos que les permite conocer en qué están fallando para poder mejorar y lograr las metas propuestas, estableciendo siempre como objetivo principal el crecimiento de la empresa. Los indicadores son instrumentos que aportan información selecta para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de los diferentes departamentos o áreas que se desean evaluar, además se utilizan unidades diferentes dependiendo del área que se requiera valorar.

Por otra parte, Rodríguez y Gómez (2001), refieren que los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa o unidad, en lo que se refiere al uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad) y calidad. Es por esto que para trabajar con indicadores se debe establecer un sistema que englobe desde

la correcta aprehensión de los mismos hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Cualquier área, departamento o unidad de una empresa, puede ser analizada como un sistema productivo de bienes o servicios, por lo que debe estudiarse considerando los clientes, los productos, procesos, insumos y proveedores. Por esto, en la estructuración y aplicación del análisis, deben comenzarse por definir una misión específica que contribuya al cumplimiento de la misión global de la empresa, que es lo que justifica su razón de ser.

Los indicadores de control de gestión permiten medir factores importantes dentro de la organización, así como también aportan información relevante para la evaluación del desempeño y las medidas con que se están cumpliendo los objetivos. A continuación, mediante la Tabla 2, se profundiza sobre los indicadores de control de gestión que son comúnmente utilizados en las empresas desde la referencia de diferentes autores, como se observa a continuación.

**Tabla 2.** Tipos de indicadores para el control de gestión

INDICADORES	Asociación española para la calidad [AEC] (2019.)	García et al., (2019)	Marín (2006)	ANÁLISIS
<b>EFICIENCIA</b>	Teniendo en cuenta que la eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: tiempo de fabricación de un producto, razón de piezas/horas rotación de inventarios.	Contribuye a la superación del personal, desarrollo y progreso del individuo, de la empresa y su entorno. Del análisis de este indicador, se desprende que no puede ser considerado ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un sistema al medir la gestión de la organización (p. 5).	Los indicadores permiten la valoración de la eficiencia en la utilización de los recursos durante el tiempo que se adelanta el plan, programa o proyecto social. Pertenecen primordialmente al subsistema de seguimiento o monitoreo. Estos indicadores deben valorar el rendimiento (como productividad física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos en unos tiempos y costos registrados y analizados (p. 15).	La eficiencia es conocida como la capacidad que tienen las personas para realizar una tarea o trabajo con tiempo y recursos mínimos los cuales serán monitoreados por un supervisor el cual es el encargado de que las cosas se cumplan a cabalidad y en el tiempo requerido. Este indicador permite valorar la eficiencia con que se cumple el adelanto del proyecto y en el cual se toma en cuenta el rendimiento, insumos, recursos y los esfuerzos que son dedicados para que el plan se cumpla de la mejor manera.
<b>EFICACIA</b>	Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los	Esta nueva visión permite asociar la eficacia de la gestión, no únicamente al logro de resultados concretos, no siempre perceptibles como	Son conocidos también como indicadores de éxito, externos, de impacto, de resultados o de objetivos. Permiten la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional. Miden	La eficacia es la capacidad con que se alcanza el resultado deseado tras la realización de un trabajo a una labor en específico, aquí no se toma en cuenta el tiempo que se tarda en

	clientes con relación a los pedidos.	consecuencia directa de la gestión gerencial, sino con su capacidad para impartir cambios estratégicos (p. 4).	el grado con el que una acción alcanza los resultados esperados (p. 15).	alcanzar el objetivo el simple hecho de hacer algo bien cumple con la satisfacción propia.
<b>CUMPLIMIENTO</b>	Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.		Tiene como propósito generar información que permita retroalimentar el conocimiento acerca del proceso, de los diferentes actores involucrados en los niveles gerenciales y decisorios del mismo y en razón de ello debe trabajar en la generación de la información de dichos actores consideren válida, útil y oportuna (p. 7).	El cumplimiento es el acuerdo que se realiza entre dos personas para determinar las especificaciones o directrices con que se requiere un trabajo, proceso o producto, generalmente se lo realiza con el fin de retroalimentar el proceso de producción o fabricación.
<b>EVALUACIÓN</b>	Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.		Es bien importante tener en cuenta que para llegar a un proceso de monitoreo y/o evaluación, previamente, debe haberse dado un proceso de planificación y su consecuente desarrollo de indicadores, solamente con esta información, se puede de manera sistémica comparar lo ejecutado con lo planificado, para así poder proponer los ajustes necesarios en procura de alcanzar los propósitos deseados (p. 2).	La evaluación permite determinar las falencias que se pueden presentar en un determinado momento identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro de la empresa las cuales sirven para mejorar, para realizar el proceso de evaluación se debió de llevar a cabo un proceso de monitoreo para determinar la ausencia de la evaluación dentro de la organización.

## 2.6. INDICADORES DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL

Los indicadores del sector agroindustrial según Daza (2011, p.41) son aquellos que pueden y deben ser utilizados en todas las empresas para llevar a cabo una labor de monitoreo integral avanzado. Sin embargo, no son suficientes para llevar este nivel de monitoreo, ya que los indicadores aquí presentados son bastante generales, así que para llevar verdaderamente un nivel de monitoreo integral avanzado, debe haber indicadores muy específicos para cada área los cuales ya se formulan para la empresa en particular, teniendo en cuenta el sector al que pertenece, el servicio o producto que ofrece, así como otros aspectos relevantes. Los principales indicadores se agrupan en categorías tales como; calidad, cumplimiento, inventario, mantenimiento, flujo de información, recursos humanos.

Agregan Miranda y Toirac (2010, p. 248) “es un indicador relativo que mide la capacidad de un factor productivo, o varios, para crear determinados bienes, por lo que al incrementarla se logran mejores resultados, considerando los recursos empleados para generarlos”.

Señalan Montero et al., (2013, p. 23) para medir el desempeño de una organización en cuanto a calidad y productividad, se debe disponer de indicadores que permitan interpretar en un momento dado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; por lo tanto, es importante aclarar y precisar las condiciones necesarias para construir aquellos realmente útiles para el mejoramiento de la organización.

Los indicadores del sector agroindustrial deben ser utilizados en cualquier organización ya que se pueden manejar como un indicador que mida la capacidad de producción de una empresa y al hacer uso de estos indicadores se pueden mejorar los resultados ya que se puede manipular los recursos a utilizar y dependiendo de esto serán los beneficios a obtener además, se debe tomar en cuenta indicadores en los cuales se pueda manipular las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas pero esto dependerá de las necesidades que contenga cada empresa.

## **2.7. TIPOS DE INDICADORES DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL**

Los tipos de indicadores del sector agroindustrial de acuerdo a varios autores se han considerado el uso de cinco factores principales que son necesarios para fomentar el sector agroindustrial los cuales son: competitividad, equidad, efectos multiplicadores, impactos ambientales y gobernabilidad. A continuación, la Tabla 3., se profundiza un poco más estos factores con referencia a los diferentes autores:

**Tabla 3.** Tipos de indicadores del Sector Agroindustrial

	<b>Pomareda y Arias (2007)</b>	<b>Conejeros (2019)</b>	<b>Análisis</b>
<b>Indicadores de Competitividad</b>	Considerando que la competitividad está dada por varias variables, los cuales son: la productividad en cada segmento, relaciones tecnológicas entre segmentos, los precios nacionales respecto a los internacionales para cada producto, costos de producción por producto en cada segmento, la participación de los productos intermedios (insumos) y finales nacionales, respecto a las importaciones, la participación de los productos finales en las exportaciones totales del país.		Existen varios tipos de indicadores del sector agroindustrial entre los cuales se encuentra el de la competitividad y este está dado por algunas variables como la productividad que se dé en cada segmento así como también los precios nacionales e internacionales que se establezcan en cada producto, este indicador está dirigido a todo lo que tiene que ver con el producto tanto nacional como internacionalmente.
<b>Indicadores de Equidad</b>	Los indicadores de equidad tienen el propósito de mostrar cómo se distribuyen los beneficios entre los actores en la cadena. El indicador principal de equidad es entonces la distribución del ingreso neto que se genera en cada segmento y su participación porcentual en el ingreso neto total (p.32).		La equidad tiene la intención de mostrar cómo se distribuyen los beneficios entre las personas integrantes de la organización, este indicador entonces está constituido para para determinar la correcta distribución de los ingresos netos que genera cada uno de los segmentos.

<p><b>Indicadores de Impacto ambiental</b></p>	<p>Los indicadores de impacto ambiental pueden ser muchos si se considera que la forma de incidir en el ambiente (positiva o negativamente) depende de los procesos que se llevan a cabo en la producción primaria y en la agroindustria (p.33).</p>	<p>Considerando la huella ecológica, y la dependencia de los servicios de provisión y de regulación de los ecosistemas, se hace indispensable gestionar los recursos de manera sostenible, para reducir los impactos y garantizar la satisfacción de la demanda de alimentos (p. 27).</p>	<p>Este indicador ambiental regula la forma de impacto que genera cada empresa ya sea negativa o positivamente en el medio ambiente, cabe recalcar que este impacto dependerá de la actividad que realice cada empresa.</p>
<p><b>Indicadores de efectos multiplicadores</b></p>	<p>Los efectos multiplicadores se refieren básicamente a cómo la evolución de la cadena (expansión o contracción) e incorporación de innovaciones tecnológicas, genera actividad económica a través de la movilización de empresas de insumos, servicios, venta de equipos, etc. Estos efectos multiplicadores se ejercerán en los territorios donde se ubica la actividad productiva y de transformación (p. 34).</p>		<p>Los efectos multiplicadores hacen referencia a la capacidad que posee una organización para expandirse en su territorio ya sea mediante la venta de productos o la apertura de sucursales de la misma actividad o industria a la que se dedica y esto a su vez genera actividad económica en su movilización que les permitirá prosperar.</p>
<p><b>Indicadores de gobernabilidad</b></p>	<p>Es necesario también que el gobierno juegue un papel orientador y facilitador transitorio, en lugar de perpetuarse como “padrino” de la cadena. Su responsabilidad debe ser la de promotor</p>	<p>Estándares relacionados con la misión de la empresa, participación de los accionistas, vinculación con grupos de interés,</p>	<p>En los indicadores de gobierno estos indican el cumplimiento de las normas de equidad establecidas así como también las del impacto ambiental que incurra en cada</p>

	<p>y por otro lado debe ser enérgico en la sanción del incumplimiento de las normas de equidad y de los impactos ambientales negativos; especialmente si ya existe legislación al respecto que debe ser cumplida (p.35).</p>	<p>transparencia de las prácticas de la empresa, y estructura de gobierno (p. 10).</p>	<p>empresa y en caso que incumplan estas normas serán severamente sancionadas ya que es obligación del gobierno velar por el bienestar de la ciudadanía y del medio ambiente.</p>
<p><b>Indicadores de Índices de desempeño</b></p>	<p>El índice de desempeño de cada segmento para cada uno de los cinco criterios (competitividad, equidad, etc.) el cual se calcula utilizando los parámetros de los indicadores definidos dentro de cada criterio, sin ponderar. En esta forma se tendrá el índice para el segmento i, del criterio j; para el año t (p.36).</p>	<p>Los resultados muestran que existen aspectos a mejorar en torno a la forma en que actualmente se comunican los aspectos no financieros, contemplando objetivos claros e indicadores de desempeño medible y comparable. Las empresas Micro-Pequeña podrían avanzar en el ejercicio de orientar la estrategia corporativa, establecer objetivos estratégicos y crear planes de acción (p. 19).</p>	<p>El indicador de índice de desempeño son instrumentos que proporcionan información sobre el desarrollo, logros, actividades o proyectos de la empresa teniendo en cuenta el marco de sus objetivos estratégicos y la misión de la misma. Además, se pueden realizar comparaciones con años anteriores en los cuales se podrá determinar el cumplimiento o no de los objetivos y así poder tomar medidas correctivas referentes a resultados obtenidos.</p>

## **2.8. HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN**

Las herramientas de gestión ayudan a gestionar, organizar, dirigir, planificar, controlar y supervisar cada departamento que compone una empresa, sus objetivos al implementar estas herramientas es que genera una mayor ventaja competitiva, una mejor eficiencia en sus procesos, ofrece niveles más altos de confianza al cliente, brindando seguridad en la toma de decisiones para obtener buenos resultados en tiempo determinado

En tal sentido, las mismas permiten valorar la empresa de manera interna para mejorar el manejo en sus procesos de producción, a continuación, mediante la Tabla 4., se detallan cada uno de ellos con referencia de varios autores:

**Tabla 4.** Herramientas de control de gestión

	<b>Aponte (2017)</b>	<b>Ferrer y Pelekais (2004)</b>	<b>ISOTools (2015)</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>EMPOWERMENT</b>	Se trata de una decisión de orden estratégico que puede impactar definitivamente a la organización en todos sus campos. Consiste en la delegación de autoridad y, por consiguiente, de poder, que hace la alta dirección de una empresa a sus subalternos, haciéndolos sentir dueños de su propio trabajo (p.18).	El empowerment permite que los jefes de las organizaciones se concentren en necesidades más amplias como la formulación de nuevas visiones, la determinación de las estrategias y las prioridades, el entrenamiento de equipos y la configuración de una cultura que sustente la excelencia (p.10).	El empowerment o empoderamiento consiste en delegar, otorgar o transmitir poder, autoridad y responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo de una empresa para aumentar su autonomía para que puedan tomar decisiones importantes y ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores.	Dentro de las herramientas de control de gestión se encuentra el empowerment el cual permite a los gerentes delegar trabajos o tareas a sus colaboradores haciendo que ellos se sientan parte de la empresa y por ende del trabajo a realizar, también permite que los gerentes formulen visiones nuevas y estratégicas en las que contemplen y prioricen el trabajo en equipo en los cuales los trabajadores tengan el control de la situación sin tener la necesidad de que un superior esté al frente de la situación.
<b>REINGENIERÍA DE PROCESOS</b>	La cual consiste fundamentalmente en el análisis y rediseño de los procesos administrativos con miras a incrementar los índices de eficiencia, eficacia y efectividad de la	La reingeniería ha recibido diversidad de nombres, entre ellos modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, independientemente del	Es una técnica o herramienta de gestión que consiste en reinventar o rediseñar los procesos de una empresa de una forma radical, poniendo en marcha medidas críticas es	La reingeniería de procesos es una herramienta la cual permite el rediseño de los procesos de una empresa si esta así lo desea, el rediseño contempla cambiar el

	organización, mediante el establecimiento detallado de procesos, procedimientos e indicadores de gestión (p. 14).	nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos, este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios (p.10).	aspectos básicos y altamente influyentes como los costos, la calidad, el servicio y la rapidez	esquema actual por uno mucho mejor que brinde más rapidez en el proceso de producción, se optimicen los recursos y se trabaje de una manera más coordinada lo cual va a permitir a la empresa obtener un nuevo ambiente de trabajo más moderno y ágil.
<b>CALIDAD TOTAL</b>		Este enfoque va más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en las normas, y al cumplimiento de requisitos y características de los productos o servicios, su interés apunta a una idea estratégica de una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios (p. 8).	En la calidad total todos los miembros de la organización buscan mejorar la calidad de forma continua y gradual, no sólo en los productos, sino también en todos los aspectos de la empresa tales como: en los trabajadores, en los insumos, en los procesos, en la atención al cliente, y en los proveedores.	La calidad total no solo hace referencia a la calidad de un producto o servicio sino que este producto cumpla con las características y requisitos que el cliente o consumidor busca en ese producto o servicio, así como también involucra a los trabajadores, la atención al cliente, la rapidez con que se efectúen las entregas y todo lo concerniente a las actividades de cada empresa ya que todo es parte de la calidad total.

<p style="text-align: center;"><b>BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b></p>		<p>El Cuadro de Mando Integral (CMI), traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (p.10).</p>	<p>Es una herramienta de gestión que, a través de la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas permite evaluar, mediante una serie de indicadores controlados por un software específico, el desempeño global de la organización. Los principales aspectos que controla el BSC son: las finanzas (ingresos y costos), la calidad (producto, atención al cliente, servicio postventa), los procesos internos y la capacitación del personal.</p>	<p>El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión la cual permite medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos desde un punto de vista estratégico y una perspectiva general. El BSC permite controlar las finanzas, la calidad, los procesos internos y la capacidad del personal y con estas deducciones los gerentes podrán tomar decisiones en base a los resultados obtenidos mediante la aplicación de esta herramienta.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OUTSOURCING</b></p>	<p>El Outsourcing, conocido comúnmente como tercerización, consiste, inicialmente, en la identificación de procesos no centrales ni fundamentales para la organización, que pueden ser adelantados por otra, con igual o mayor grado de efectividad. A partir de la mencionada identificación y previo un adecuado</p>		<p>El outsourcing, también conocido como subcontratación o externalización, se basa en la contratación de terceros (profesionales u otras empresas) para que realicen actividades, funciones o procesos complementarios.</p>	<p>El outsourcing es el proceso mediante el cual una empresa transfiere o delga recursos y responsabilidades a una empresa externa o también llamada empresa de gestión para que realice procesos o tareas determinadas, estas empresas se especializan en prestar diferentes servicios especializados,</p>

	estudio de mercado, la organización puede optar por subcontratar con empresas que estén en capacidad de prestarlos en forma eficiente (p.16).			ellos solo se encargan de realizar el trabajo mientras que la empresa tiene que ceder muchas veces a sus trabajadores y a sus máquinas de trabajo para que la subcontratada cumpla con dicha actividad.
<b>BENCHMARKING</b>	Es primordial para acoger las buenas ideas, buenas prácticas y estrategias que están encaminadas a obtener buenos resultados, bien sea de producción, de talento humano, financiero, de servicio al cliente o algún proceso de la organización, con el fin de lograr un nivel elevado de competitividad y reconocimiento (p. 15).	El benchmarking permite desarrollar ventajas competitivas; estudiar las mejores prácticas en organizaciones de cualquier industria o país; comparar el desempeño de una organización con el de otras para obtener información que adaptada de manera creativa conduzca a mejorar su desempeño (p. 10).	En esta ocasión, nos encontramos ante una técnica o herramienta que consiste en el seguimiento y comparación de empresas similares o del mismo ámbito sector de actividad. El fin del Benchmarking es evaluar sus productos, servicios, procesos y otros aspectos y realizar una comparación minuciosa y detallada y de carácter analítico con los nuestros y con los de las otras empresas.	El benchmarking es una herramienta que permite realizar un estudio minucioso con una empresa de similar actividad a la que se quiere investigar, en los cuales se toma como referencia a los productos o servicios líderes para adaptarlos de manera creativa a la empresa y así lograr un mejor desempeño de la misma.

Las herramientas anteriormente descritas, han surgido en base a desarrollos que ejecutan diversas empresas en diferentes momentos. No quiere decir esto que sean los únicos que existen, pues a medida que pasa el tiempo y cambian las condiciones de las empresas, se adoptan nuevas herramientas que ayuden a impulsar la gestión.

Es conocido que en el caso de América Latina, la herramienta más usada hasta ahora ha sido la planeación estratégica, seguida por la misión y visión y en tercer lugar el *benchmarking* o evaluación comparativa, las cuales han mostrado resultados bastante efectivos (Tobón, Yepes, León, & Mafla, 2013). Sin embargo, se debe tomar en cuenta que las herramientas de gestión no son estáticas y van cambiando a medida que va cambiando el entorno y la satisfacción que presenta.

Una de las herramientas que ha ganado terreno en el control de gestión empresarial, es el Cuadro de Mando Integral, liderados por Harvard, Kaplan y Norton, a principios de los años 90. El mismo se plantea desde la óptica de sus autores, como un sistema de control estratégico de gestión que apunta a construir indicadores de desempeño claves, adecuados a la naturaleza de la empresa, al tipo de información de gestión estratégica que requieren sus ejecutivos y a los roles que éstos deben desempeñar (Lucas, 2019). Es por esto que, en este estudio se asume el mismo para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa FEVE PASTA de la ciudad de Portoviejo.

## **2.9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El cuadro de mando integral es una herramienta que aporta a la toma de decisiones de la empresa, para Alonso y López (2017), “El Cuadro de mando integral llena un espacio que la mayoría de los sistemas de gestión tiene vacío: la falta de un proceso sistemático” pero por otra parte Rivero y Galarza (2017) manifiestan que es una de las herramientas que está siendo muy utilizada en la actualidad para llevar a cabo el control estratégico en las organizaciones. A medida que una gran cantidad de entidades utilizan el CMI, se percatan de que

puede emplearse para llevar a cabo procesos de gestión decisivos; aclarar y traducir la misión y la visión de futuro; comunicar y derivar los objetivos estratégicos; alinear las iniciativas; aumentar la retroalimentación y la formación estratégica. Por ello, esta iniciativa contribuye directamente a llenar el vacío existente en la mayoría de los sistemas de gestión.

Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implementación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. Puede entenderse el CMI como una herramienta o metodología; lo importante es que convierte la visión en acción, mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro (4) perspectivas de negocio: Financieras, Clientes, Procesos internos y Formación y Crecimiento (Villa, 2015).

Para Pérez y García (2014) es una herramienta popular, ampliamente utilizada para evaluar el desempeño de una organización, e incluso ha llegado a convertirse en un sistema de gestión para implementar las estrategias empresariales. Su aplicación al ámbito de las tecnologías de la información (TI) también se ha extendido ampliamente como instrumento de alineación estratégica y evaluación del desempeño.

El cuadro de mando integral es una herramienta de control de gestión que sirve para medir la evolución de las actividades que se desarrollan dentro de una empresa. El CMI se puede aplicar en las diferentes organizaciones ya sean grandes, medianas o pequeñas empresas ya que su efectividad no depende del tamaño de la misma, pero sí le puede proporcionar diferentes beneficios a la misma. A continuación, se procede a describir de forma clara y sencilla, las cuatro (4) perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral a saber:

### **2.9.1. PERSPECTIVA FINANCIERA**

De acuerdo con Oyaque, Santamaría y López (2020) quienes citan a Díaz, indican que “el CMI permite a la gerencia obtener información para diseñar

planes de mejora que potencien los resultados de la empresa, desarrollando acciones económicas en busca de mejorar el panorama financiero empresarial”.

Para tener éxito desde el punto de vista financiero ¿Cómo deben vernos nuestros accionistas? Este enfoque es uno de los más tradicionales en los sistemas de gestión, por cuanto es fácilmente mensurable y permite tener un conocimiento de los distintos eventos económicos que suceden en la organización (Rivero y Galarza, 2017, p. 89).

La perspectiva financiera será la que al final salga favorecida. Se debe insistir en que el EVA (Economic Value Added) es un elemento mencionado habitualmente para esta perspectiva. De hecho, es un indicador de naturaleza financiera, aunque como cualquier otro indicador, es imperfecto (Villa, 2015).

Esta perspectiva permite conocer la situación financiera de una empresa, saber cuáles son los ingresos reales de la organización, la capacidad presupuestal que tiene y la rentabilidad que está generando la misma, y conocer si las metas propuestas en los objetivos se están logrando actualmente.

### **2.9.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Para tener éxito con nuestra visión ¿Cómo deben vernos nuestros clientes? Se relaciona con la identificación de los segmentos del mercado, la capacidad de incluir indicadores que permitan determinar niveles de satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes, e identificar la cuota de mercado de los distintos segmentos seleccionados (Rivero y Galarza, 2017).

Argumenta Villa (2015) que aquella parte del *business intelligence* está tomando un matiz importante, ya que se centra en el manejo de las relaciones de marketing. Se debe recordar que las otras dos grandes áreas de interés: la disminución de costos y el análisis de la rentabilidad. Concretamente, son las

técnicas de análisis de datos, importantes para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del cliente.

Según Oyaque et al., (2020) “tiene como finalidad fidelizar al cliente, enfocándose en los procesos de compra buscando su bienestar; es importante señalar que todas las perspectivas se relacionan entre sí recayendo siempre en el eje financiero que se refleja en los resultados de la empresa”.

La perspectiva del cliente permite conocer el grado de cumplimiento de un producto o servicio, buscando siempre la satisfacción del usuario para poder garantizar la fidelización del mismo y poder adquirir nuevos clientes. En esta perspectiva se analiza el índice de recompra, la participación del mercado, la percepción de la marca, entre otras.

### **2.9.3. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**

Para satisfacer a los accionistas y clientes ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes? Corresponde a la identificación de procesos internos críticos donde se debe buscar la excelencia que permita dar la mayor satisfacción a los clientes, junto al cumplimiento de los objetivos financieros (Rivero y Galarza, 2017).

Teniendo en cuenta las relaciones de causa efecto ligadas a los objetivos, para hallar los correspondientes a la perspectiva de procesos, conviene plantear la siguiente cuestión: ¿Cuáles son los procesos clave que permiten ofrecer el 99% de proposición de valor a los clientes, y satisfacer a los accionistas? La respuesta debe formularse, teniendo en cuenta la importancia de la propuesta de valor al cliente, y la estrategia de competición en el éxito del negocio, identificando los procesos determinantes (Villa, 2015).

Con respecto a esto, Oyaque et al., (2020) quienes citan a Faria (2011) se desarrolla claramente un escenario donde se determina los procesos críticos

dentro de la empresa, permitiendo a la gerencia detectar las falencias y que la misma desarrolle los diferentes planes de acción de mejora; aquí se distinguen tres tipos de subprocesos: Innovación, operaciones y atención al cliente.

Esta perspectiva se desarrolla después de haber aplicado la financiera y la del cliente ya que nos permite conocer los procesos internos, que se pueden optimizar, para que puedan seguir garantizando una buena calidad y seguridad al cliente.

#### **2.9.4. PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN Y DEL APRENDIZAJE**

Para tener éxito con la visión ¿De qué forma se apoyará nuestra capacidad de aprender y crecer? Esta capacidad se orienta a la identificación de la estructura que la organización debe construir con vistas a garantizar su desarrollo futuro. Se deriva de tres factores claves: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización (Rivero y Galarza, 2017). De forma semejante Oyaque et al., (2020) argumentan que “es necesario que se diseñe un ambiente para el desarrollo de capacidades intelectuales y creativas dentro de las instituciones”.

Es la perspectiva de mayor atención, sobre todo si se piensa obtener resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor en ese plazo. Se debe lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional (Villa, 2015).

Esta última perspectiva se desarrolla para analizar la infraestructura y poder crear un valor en el futuro a la empresa, ya que está ligada directamente al desempeño de los colaboradores, también forma parte del clima organizacional y el sistema.

## 2.10. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La aplicación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, conlleva una serie de ventajas o beneficios para las empresas que lo implementan en sus procesos. ISOTools (2015) y Sinnaps (2016) están de acuerdo en lo siguiente:

- ❖ Ofrece una visión global de la situación de la empresa.
- ❖ Permite conocer la situación concreta en la que se encuentra la organización.
- ❖ Facilita el control de la evolución de la compañía.
- ❖ Alinea los objetivos estratégicos con los de cada sector o departamento, de tal forma que se dirigen todos los esfuerzos hacia la misma meta.
- ❖ Favorece la comunicación de la estrategia a desarrollar y, por tanto, su implementación.
- ❖ Promueve la motivación e implicación de los trabajadores.

Por otra parte, Villa (2015) manifiesta que los beneficios son los siguientes:

- ❖ Alineación de los empleados con la visión de la empresa.
- ❖ Comunicación a todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ❖ Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- ❖ Traducción de la visión y estrategias de acción.
- ❖ Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- ❖ Mejoría en los indicadores financieros.
- ❖ Agente de cambio.

El CMI busca un sistema equitativo en sus cuatro indicadores el cual reconoce las causas y efectos entre acciones y resultados, ofrece una visión global de la empresa, así como también permite conocer la situación de la empresa, pero para poder aplicarlo se necesita determinar si es idóneo o no, aunque no siempre se obtienen los resultados deseados y podría no ser la herramienta correcta para evaluar la situación de la empresa.

## **2.11. EMPRESAS AGROINDUSTRIALES**

Autores como Gama, Guarzino y Mogollón (2014) comentan que las actividades agrícola e industrial son indispensables en el desarrollo económico de un país. Comúnmente se considera que una es independiente de la otra; sin embargo, lo ideal es considerar la agricultura como una actividad industrial. Es por ello indispensable que una nación procure que estos dos sectores sean sólidos, competitivos con un alto grado técnico y tecnológico, que los convierta en un solo sector económico.

Enfatizan Escobar, Gómez y Melo (2017) que pasar de la agricultura a la agroindustria implica retos trascendentales a lo largo de la cadena productiva que deben conllevar, entre muchas otras opciones, a la diversificación del portafolio de productos ofrecidos, la conquista de mercados más eficientes antes no explorados y la minimización de residuos a lo largo de la transformación.

Declara Buitrago (2017) citando a la FAO (2013) que el sector agroindustrial se define aquí como el subconjunto del sector manufacturero que procesa materias primas y productos intermedios agrícolas, forestales y pesqueros. De este modo, el sector agroindustrial incluye fabricantes de alimentos, bebidas y tabaco, textiles y prendas de vestir, muebles y productos de madera, papel, productos de papel e impresión, además de caucho y productos de caucho

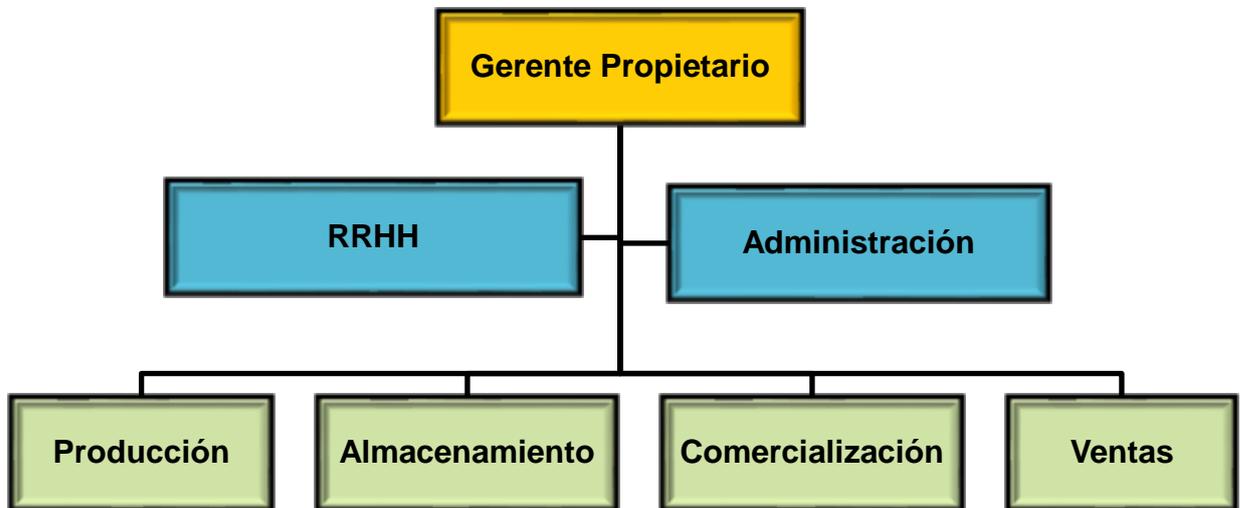
## **2.12. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA FEVE PASTA**

La empresa FEVE PASTA, empezó como un emprendimiento familiar, la cual buscaba cubrir las necesidades básicas del hogar, ya que el fundador se había quedado sin trabajo. En el año 2000, el hermano del dueño de la empresa le facilitó una pequeña máquina de fideos la cual estaba guardada, porque años atrás había tenido una empresa pequeña, pero por diferentes motivos tuvieron que cerrar y dedicarse a otras actividades.

Esta fue la manera con la que comenzó el emprendimiento de una pareja de recién casados, con el pasar de los años ellos fueron mejorando el proceso de producción de los fideos conservando su esencia, que los ha diferenciado de la competencia. La marca se encuentra patentada como Fideos Mi Abuelita Zoila, mientras que su nombre comercial es FEVE PASTA, a nombre de la Sra. Palacios Bowen Ela Virginia quien es la actual gerente y representante de la empresa.

La empresa FEVE PASTA se encuentra ubicada en la ciudad de Portoviejo km 1 vía Manta a lado de Portovial EP, se dedican a la elaboración y comercialización de pastas tales como: tallarín, espaguetis, macarrones, fideos, sean o no cocidos, sin relleno, o no congelados. Esta empresa ha tenido la oportunidad de expandirse en el mercado manabita, la cual ha abarcado la zona norte de la Provincia de Manabí.

Por ser una empresa familiar, ejerce en sus procesos este tipo de control, pues su gestión hasta ahora se ha basado en el liderazgo y la supervivencia directa del ejecutivo superior, quien ejerce como propietario. En tal sentido, el control se produce en actividades rutinarias no formalizadas, ya sea por imposibilidad de hacerlo o por no querer realizarlo. A continuación, se presenta la Figura 2, donde se precisa la actual estructura organizativa de la Empresa FEVE PASTA.

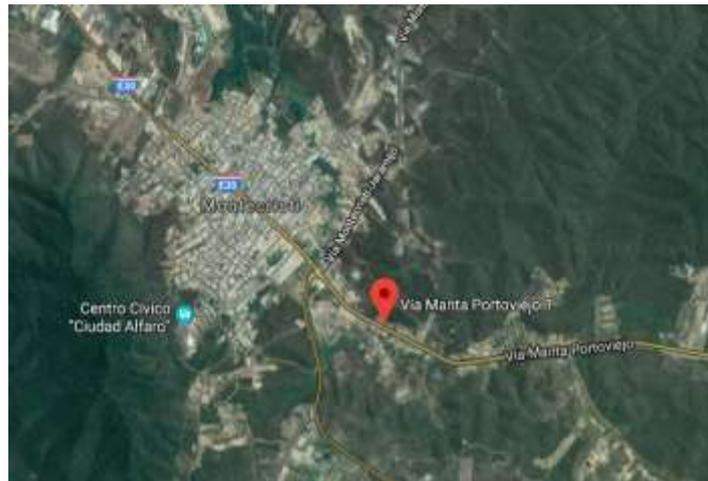


**Figura 2.** Estructura organizativa de la Empresa FEVE PASTA  
**Fuente:** Elaboración propia (2021)

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se realizó en la empresa FEVE PASTA ubicada en la ciudad de Portoviejo KM 1 vía Manta (Figura 3). Empresa de origen familiar y dedicada a la elaboración y comercialización de pastas.



**Figura 3.** Ubicación de la empresa FEVE PASTA  
**Fuente:** Google Maps (2020).

### 3.2. DURACIÓN

La investigación tuvo una duración de 9 meses a partir de la fecha de aprobación, tiempo en que se cumplió cada uno de los objetivos planteados en el proyecto.

### 3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

- Metodología para el control de gestión
- Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos

### 3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En el proceso de desarrollo de la investigación se aplicaron diferentes tipos de investigación, las cuales contribuyeron a generar la respuesta de los objetivos

planteados. Las autoras consideraron pertinente utilizar el tipo de investigación bibliográfica, de campo, exploratoria, y descriptiva.

### **3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Para fundamentar el desarrollo de la investigación bibliográfica se efectuó una revisión en revistas, artículos científicos, tesis, libros etc. Según Gómez, Navas, Aponte y Betancourt (2014) la investigación “bibliográfica puede ser aplicada en cualquier tema de investigación para determinar la relevancia e importancia del mismo y asegurar la originalidad de una investigación”. En el caso del estudio, sirvió como apoyo al tema investigado, mediante la revisión de distintos documentos que incrementaron los conocimientos sobre el tema.

### **3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Este tipo de investigación permitió la recolección de datos para desarrollar las diferentes actividades, la investigación de campo se utiliza para las aplicaciones prácticas de la investigación que se presentan en el trabajo. Destacan Nájera y Paredes (2017) quienes citan a Lupton (2011), que la investigación de campo, es esencial en cualquier proyecto de intervención física en un entorno humano, exige que el diseñador se ciña a las limitaciones específicas de una ubicación. A su vez, el contexto local determinará la forma o el uso del lenguaje. En el caso del estudio, sirvió para recolectar información mediante la aplicación de encuestas y cuestionarios de investigación.

### **3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Con la implementación de esta investigación se podrá analizar la información reunida mediante las técnicas correspondientes, con las cuales dará los resultados a las actividades de cada fase. Destaca Rojas (2015), “exhibe el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación de espacio y de tiempo dado. Aquí se observa y se registra, o se pregunta y se registra”. En el caso de la investigación, se hizo presente al momento de especificar las propiedades, características y rasgos resaltantes del fenómeno sometido a

estudio, lo que llevó a caracterizar la situación actual en la que se encuentra la empresa FEVE PASTA y determinar la orientación estratégica para la misma.

### **3.5. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó los siguientes métodos; estadístico, analítico, deductivo, inductivo y experto.

#### **3.5.1. MÉTODO ANALÍTICO**

Este método permitió conocer las causas y los efectos que se presentarán en el proyecto permitiendo analizar de manera más concisa las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Lopera, Ramírez y Zuluaga (2010) mencionan que es una “manera de proceder, puede constituirse en un modo de ser al incorporarse como estilo de vida, lo que expresa su dimensión ética. Es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos”. En el caso del estudio, estuvo presente durante el procesamiento de la información recopilada y en la elaboración del planteamiento y del marco teórico de la investigación.

#### **3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

Se utilizó este método para describir el objetivo de la investigación llegando a las conclusiones más válidas a partir de la hipótesis general. Enfatizan Rodríguez y Pérez (2017) “mediante la deducción se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Las generalizaciones son puntos de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas para casos particulares”. En el estudio, este método fue aplicado al momento de la realización de las conclusiones y recomendaciones sobre la base de los resultados obtenidos previamente en el proceso de investigación.

### **3.5.3. MÉTODO INDUCTIVO**

Este método ayudó a razonar las diferentes conclusiones creadas en la investigación y poder concluir con una en general para poder revisar si son aplicables o no en la investigación. Destacan Rodríguez y Pérez (2017) que "la inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en fenómenos individuales". En este caso se aplicó durante la recolección de la información, así como en la estructuración del hilo conductor del marco teórico y su secuencia lógica.

### **3.5.4. MÉTODO DE EXPERTOS**

La implementación de este método permitió formular varios indicadores que se establecerán en el cuadro de mando integral, así como también conocer la opinión de varias personas con especialidades, habilidades y destrezas en la metodología del control de gestión. Exponen Robles y Roja (2015), que el juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones.

En el caso del estudio, se aplicó para definir los indicadores a considerar en la metodología de control de gestión propuesta, considerando las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. En el mismo, los expertos escogidos en base a criterios experienciales, fueron emitiendo su votación para seleccionar los indicadores del control de gestión más ajustados en función de las características y necesidades detectadas en la empresa.

## **3.6. TÉCNICAS**

Las técnicas que se utilizaron para el desarrollo de las actividades de la investigación son las siguientes; encuesta, entrevista, observación, semáforo, matriz de impactos cruzados, Delphi.

### **3.6.1. ENCUESTA**

Mediante la encuesta se desarrollaron una serie de preguntas las cuales proporcionaron información que permitieron conocer datos sobre la empresa para estar al tanto si cuenta con un debido proceso de control dentro de las actividades de la empresa y poder desarrollar una investigación más concreta y clara. Refieren Casas, Repullo y Donado (2003) “la técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz”. En el estudio se aplicó a los trabajadores de la empresa mediante un cuestionario para recolectar la información necesaria para el estudio en función de la situación actual de la empresa.

### **3.6.2. ENTREVISTA**

En la recolección de datos la entrevista se utilizó como una técnica para recopilar información relevante dando a conocer el manejo y la situación actual de la empresa FEVE PASTA. Argumenta Pulido (Pulido, 2015) quien menciona a (González, 1997) “como procedimiento científico para la recolección de datos, la entrevista hace referencia al proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, de los que uno pregunta y el otro responde”. Se aplicó en el estudio durante la entrevista realizada al gerente de la empresa FEVE PASTA, con el propósito de conocer cómo se lleva a cabo la administración y el control de gestión en la empresa en estos momentos.

### **3.6.3. OBSERVACIÓN**

Destaca Pulido (2015), “es uno de los procedimientos que permiten la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto social”. Mediante la técnica de la observación se benefició la investigación de manera directa con la visita al lugar de los hechos en empresa FEVE PASTA con la finalidad de detectar anomalías en el funcionamiento interno, además se proporcionó una

evaluación inmediata sobre los indicadores que padecían fallas y que propiciaban descoordinación dentro de la empresa.

#### **3.6.4. MATRIZ FODA PONDERADA (IMPACTO CRUZADO)**

Es una técnica muy utilizada en la planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, entre otros. Permite conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que admita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por la empresa.

El análisis FODA, consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

De acuerdo con esta técnica, una vez que se tienen definidas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se construye un eje de coordenadas en el que se muestran cuatro cuadrantes. El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada uno de estos cuadrantes. Así se mostrará, de acuerdo con Reyes (2009), el significado que tiene que la organización se ubique en alguno de los cuadrantes:

Cuadrante I: denominado Maxi-Maxi, actitud de la organización Ofensiva, las empresas que evidencian este posicionamiento son las líderes del sector o realizan movimiento para alcanzar esa posición, principales características:

concentran la mayor cuota del mercado, productos o servicios únicos difíciles de copiar, crean nuevas demandas al cliente, destinan el 90 % del presupuesto a Investigación e Innovación, las personas y clientes como centro de su negocio, mejoras continuas de procesos, contacto personalizado con el cliente, prácticas de valores como el cambio, el conocimiento y la diferenciación, firme decisión en atacar y defender un mercado, como estrategias competitivas el crecimiento diversificado concéntrico y horizontal (Reyes, 2009).

Cuadrante II: denominado Maxi-Mini, actitud de la organización Defensiva, las empresas que evidencian este posicionamiento se empeñan en reducir los efectos de los cambios, políticos sociales, económicos, tecnológicos y ambientales en vez de aprovechar dichas variaciones externas para convertirlas en oportunidades, ven el entorno como constante amenazas y no como un desafío más, comienzan a ceder ante la competencia a buscar nuevos nichos de mercados en vez de defender a toda costa los existentes, invierten sumas considerables en tecnologías tipo base en vez de invertir en tecnología clave, reducción en sus volúmenes de producción y ventas mostrando un crecimiento estable y les place más compartir la cuota de mercado que atacar al líder (Reyes, 2009).

Cuadrante III: estrategia Mini-Maxi, actitud de la organización en estado adaptativo, son empresas que operan en un medio de demanda declinante o exceso de capacidad de oferta, buscan segmentos o nichos rentables, las mismas atraviesan difícil situación financiera, endeudamiento, capacidad crediticia limitada, reducción de gastos en publicidad y promoción, mercado laboral en desequilibrio, alta fluctuación de personal, clima laboral adverso, desinversión en algunas líneas y apertura de otras, repliegue en algunas áreas o productos y crecimiento en otras hasta lograr acoplar sus fuerzas internas al entorno de la organización con la correspondiente reorientación de sus estrategias.

Cuadrante IV: nombrado Mini-Mini, actitud de la organización en estado de supervivencia como su nombre lo indica esta organización carece de salud financiera con los consiguientes males de endeudamiento, deterioro de los índice

de liquidez y solvencia, incapacidad de pagos, negociación de bienes con el estado, malos resultados económicos, cambios frecuentes en el mando de directivos, despido de personal, congelación de plantillas, ventas de activos, reducción e eliminación de procesos, altas operaciones en las cuentas por cobrar, desinversión o ventas de parte del negocio hasta liquidar o vender totalmente el proyecto (Reyes, 2009).

Además de conocer el tipo de comportamiento que evidencian las organizaciones en cada cuadrante, la matriz FODA permite conocer cuál es el problema estratégico general y las posibles soluciones estratégicas que pueden presentarse. En el caso del estudio, la matriz FODA permitió el cruzamiento de las variables estratégicas Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades mediante los valores ponderados dados por el equipo de trabajo, lo que llevó a identificar la orientación estratégica de la empresa FEVE PASTA.

### **3.6.5. REVISIÓN DOCUMENTAL**

Es una técnica utilizada para la obtención de información registrada en informes y cierres contables, necesaria para el diagnóstico de la salud financiera de la empresa. Menciona (Gónima, 2012) que es una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado.

### **3.6.6. DELPHI**

Es un proceso de consenso prospectivo que requiere la participación de un grupo de expertos que responden, de manera anónima y sin interactuar entre ellos, a una serie de cuestionarios sucesivos que contienen cuestiones referidas al futuro. Para López (2018), “permite estructurar un proceso comunicativo de diversos expertos organizados en grupo-panel con vistas a aportar luz en torno a un problema de investigación”. La técnica Delphi permitió la identificación de los procesos internos y seleccionar los procesos claves de la empresa, así como

validar los indicadores proporcionados por el equipo o grupo de expertos, y también obtener información esencialmente cualitativa y precisa acerca del futuro de la empresa.

### **3.7. HERRAMIENTAS**

El cuestionario, mapa estratégico, guía de la entrevista y sistema de alerta temprana son las herramientas a utilizar en el desarrollo de la investigación.

#### **3.7.1. CUESTIONARIO**

Revela Corral (2010) quien menciona a (Sierra, 1994) que “este instrumento consiste en aplicar a un universo definido de individuos una serie de preguntas o ítems sobre un determinado problema de investigación del que deseamos conocer algo”. Con la elaboración del cuestionario se establecieron preguntas directas y precisas para desarrollar la encuesta al público objetivo.

#### **3.7.2. MAPA ESTRATÉGICO**

Indican Carpio *et al.*, (2019) quienes citan a Moreno (2010) que es aquel que determina la posibilidad de entender todos los elementos de la estrategia de la institución, ya que describe e ilustra de una manera clara estos elementos, integrando las piezas y así desde la gerencia hasta los empleados podrán ver cómo es la relación de sus actividades con el objetivo general. La herramienta del mapa estratégico permite que todos los integrantes de la empresa se alineen para conseguir la ejecución de los objetivos estratégicos.

#### **3.7.3. GUÍA DE LA ENTREVISTA**

Mencionan Troncoso y Amaya (2017) que en todo “proceso investigativo, es necesario formalizar o estandarizar las actividades a realizar mediante un protocolo. Este último instrumento se define como un registro formal de las secuencias detalladas en un proceso científico, médico o técnico”. Esta herramienta se utilizó para desarrollar el borrador de las preguntas para la

entrevista, buscando la manera de obtener respuestas claras y precisas de acuerdo al tema de estudio.

#### **3.7.4. SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA**

Para López, Carvajal y Enciso (2016) es un conjunto de dispositivos y capacidades necesarios para generar y difundir una alerta oportuna, que avise sobre la posibilidad de ocurrencia de un evento de origen natural o antrópico, que puede desencadenar un desastre. El sistema de alerta temprana permite conocer las posibles amenazas o fenómenos que se puedan presentar dentro de la empresa y en base a eso los dirigentes de la empresa puedan tomar medidas correctivas las cuales permitirán mitigar daños colaterales en la empresa FEVE PASTA.

Uno de los sistemas de alerta más utilizados es el del Semáforo. Según Jiménez (2014) un semáforo es un indicador por medio de colores que alerta sobre el estado del indicador, así: verde, significa que el indicador se encuentra en nivel de cumplimiento, amarillo, es necesario prestar atención e identificar las razones de este estado; y rojo, no se ha avanzado en el logro del objetivo, y se requiere tomar medidas para solucionar el problema. En el estudio, el sistema de alerta del semáforo permitió medir mediante un valor el estado actual de las perspectivas en la empresa FEVE PASTA, dando a conocer el estado de cada variable, esto se ejecutó colocando un color en cada medida realizada.

### **3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos durante la investigación, se consideró como población estadística el personal administrativo y los trabajadores de la empresa FEVE PASTA, lo que da un total de 10 personas (2 Administrativos y 8 empleados), lo que indica que es una población finita y perfectamente accesible. Para la escogencia de la muestra, se aplicó un tipo de muestra censal, definida por Bernal (2010) como “aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p. 272) Es decir, en esta investigación, la población a estudiar será censal, pues se constituye simultáneamente como universo, población y muestra.

### **3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En concordancia con los objetivos planteados se establecieron las siguientes fases y actividades, las cuales se detallan considerando los objetivos planteados en el estudio. El procedimiento a seguir durante la investigación se describe a continuación:

#### **3.9.1. FASE I. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FEVE PASTA EN RELACIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL CONTROL DE GESTIÓN.**

- ❖ Caracterización de la empresa objeto de investigación aplicando el sistema de variables propuesto para este fin.
- ❖ Realización de un análisis de la situación actual de la empresa para determinar las falencias en la gestión de sus procesos.
- ❖ Revisión de la planificación estratégica de la empresa FEVE PASTA para la evaluación de las variables estratégicas que se presentan y que permite determinar la orientación estratégica de la empresa.
- ❖ Identificación de la orientación estratégica de la empresa a partir de la matriz FODA ponderada (Impactos cruzados).
- ❖ Realización de entrevista al gerente y encuesta a los trabajadores para la obtención de información sobre el estado actual de la empresa y

determinar las falencias existentes en el control de los procesos internos de la empresa objeto de estudio.

### **3.9.2. FASE II. DEFINICIÓN DE PROCESOS INTERNOS QUE SE DESARROLLAN EN LA EMPRESA FEVE PASTA COMO BASE PARA LA METODOLOGÍA DE CONTROL DE GESTIÓN.**

- ❖ Conformación de equipo de trabajo e la identificación de los procesos internos que se llevan a cabo en la empresa FEVE PASTA
- ❖ Selección de procesos claves para la Empresa FEVE PASTA aplicado la metodología propuesta.
- ❖ Revisión de la literatura para identificación de indicadores útiles para el control de gestión de la empresa FEVE PASTA.
- ❖ Selección del equipo experto y aplicación cuestionario de experticidad.
- ❖ Selección de indicadores para el control de gestión según las características de la empresa aplicando el método Delphi.
- ❖ Elaboración del mapa estratégico.
- ❖ Estructuración de la metodología elegida para la empresa FEVE PASTA.

### **3.9.3. FASE III. DISEÑO DEL SISTEMA DE INDICADORES QUE SOPORTA LA METODOLOGÍA PROPUESTA, BASADOS EN LA PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

- ❖ Definición del patrón de comparaciones de cada indicador.
- ❖ Estructuración un mecanismo de control de manera visual que responda a los colores del semáforo
- ❖ Aplicación de la técnica de semaforización para observar el comportamiento de los indicadores propuestos

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. DESARROLLO DE LA FASE I: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Para llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual de la Empresa FEVE PASTA con respecto a la planificación estratégica y el control de gestión, las investigadoras se reunieron con el Gerente propietario de la empresa para trabajar con la aplicación del sistema de variables y poder caracterizar la empresa en estudio, con el propósito de identificar aspectos internos y externos que se relacionan con la empresa FEVE PASTA, detallando sus características, como se aprecia en la Tabla 5, en donde se describen algunas variables de la metodología propuesta por Hernández et al., (2014), considerado el criterio de que es una micro empresa de constitución familiar en base a las necesidades de sus dueños, por lo que su estructura organizacional no está diferenciada y además, carece de sistemas de administración moderna, que dejan al margen cinco variables de las propuestas en la metodología utilizada. Las 8 variables consideradas son las que más se relacionan con la empresa, por eso su selección.

Tabla 5. Sistema de Variables que caracterizan a la Empresa FEVE PASTA

VARIABLES	CARACTERIZACIÓN
Límite y frontera	<p>La empresa FEVE PASTA se ubica en la ciudad de Portoviejo KM 1 vía Manta a lado de la comisión de tránsito de Manabí (Portovial). Se inicia como un negocio familiar que vendía fideos de manera artesanal.</p> <p><b>Registro Tributario</b> <b>RUC:</b> 1308591294001 <b>Estado:</b> Activo <b>Clase:</b> Otros <b>Categoría My PYMES:</b> MICRO <b>Tipo:</b> PERSONAS NATURALES</p>

	<p><b>Fecha inicio actividades:</b> 29/08/2000</p> <p><b>Fecha de Actualización:</b> 11/10/2018</p>
<p><b>Medio o entorno</b></p>	<p><b>Principales proveedores:</b> empresas que se dedican a la elaboración de la harina como Distribuciones Rergron y también Polieec SA que otorgan las fundas para envasar el producto terminado.</p> <p><b>Principales clientes:</b> distribuidora LACYCON, distribuidora ERM, tiendas Arbolitos, comercial Casanova, comisariato Gonzalo Zambrano, entre otros.</p>
<p><b>Análisis estratégico</b></p>	<p><b>Misión:</b> Somos una pequeña empresa productora de pasta, que busca satisfacer las necesidades de los clientes manabitas mediante la elaboración y comercialización de fideos de excelente calidad a precios competitivos que contribuyan a una alimentación saludable y comprometida con el medio ambiente.</p> <p><b>Visión:</b> Ser una empresa reconocida a nivel nacional en la elaboración y comercialización de fideos nutritivos cumpliendo con altos estándares de calidad para lograr el desarrollo del mercado ecuatoriano y a la vez cooperar en la preservación y cuidado del medio ambiente.</p> <p><b>Objetivos estratégicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>.- Establecer la rentabilidad y solvencia empresarial que permita la innovación del producto de acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes.</li> <li>.- Realizar un servicio de apoyo que permita satisfacer las necesidades de los clientes cuando</li> </ul>

se presenten los requerimientos y en los plazos establecidos.

.- Desarrollar un sistema de gestión del componente humano que permita poner al hombre como centro de la organización.

.- Implementar un sistema de producción moderno capaz de generar con eficiencia el máximo de producción requerida por nuestros clientes.

.- Gestionar la calidad de atención al cliente para la satisfacción de las necesidades presentes.

.- Contar con un sistema de comercialización con aliados estratégicos en los puntos de ventas claves, para una atención de excelencia a nuestros clientes.

.- Establecer un liderazgo basado en la diferenciación al cliente con un enfoque de calidad en los productos de fideos.

#### **Variables estratégicas: FODA**

##### **Fortalezas:**

- 1.- Productos con elevados estándares de calidad.
2. Poseen propiedades nutritivas como el trigo.
3. Un stock de productos variados y novedosos.
4. Personal altamente capacitado.

##### **Oportunidades:**

1. Tendencias favorables en el mercado.
2. Utilización de nuevos canales de ventas.
3. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas.
4. Satisfacción de los clientes y un mayor margen de mercado.

##### **Debilidades:**

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos costos del sistema de producción intensivo.</li> <li>2. Escasa imagen de la marca.</li> <li>3. Inexistente planificación estratégica a largo plazo.</li> <li>4. Limitado uso de medios publicitarios.</li> </ol> <p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor competencia.</li> <li>2. Restricción de préstamos bancarios.</li> <li>3. Fluctuación del precio del trigo.</li> <li>4. Mayor publicidad de la competencia..</li> </ol>
<b>Procesos</b>	<p>Los principales procesos que realiza la empresa son de producción donde se requiere mano de obra y maquinaria para la elaboración de los productos finales. Estos procesos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión Administrativa financiera</li> <li>➤ Producción</li> <li>➤ Almacenamiento</li> <li>➤ Comercialización</li> <li>➤ Venta</li> </ul>
<b>Cartera de productos/servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboración de pastas alimenticias a base de trigo</li> <li>➤ Comercialización y distribución de pastas alimenticias a base de trigo</li> </ul>
<b>Transformación/Actividad</b>	<p>La transformación que se realiza es el proceso de convertir la materia prima (trigo-harina) en producto terminado (fideos) de diferentes formas.</p>
<b>Recursos del sistema</b>	<p><b>Materiales para realizar el producto:</b> harina de trigo, agua y sal.</p> <p><b>Maquinaria:</b> prensas, balanzas digitales y selladoras eléctricas.</p>

<b>Resultado</b>	Fideos en diferentes formas: fino, extrafino, lazo, tornillo, macarrón, conchita, pluma, codito y con diferentes gramos.
------------------	--

**Fuente:** Elaboración propia

Las variables incluidas en el estudio, permitieron la identificación de los aspectos internos y externos que caracterizan la empresa. Los resultados obtenidos de las variables anteriormente identificadas mediante entrevista con el gerente, permitieron inferir que la Empresa FEVE PASTA, desarrolla procesos internos que se encuentran definidos de manera empírica, es decir, desde la experiencia de sus propietarios, pero no cuentan con fichas de procesos ni diagramas que orienten la ejecución de los mismos. Las actividades que realizan se centran en la producción de productos mediante procesos artesanales, el almacenamiento, la logística y venta de los mismos. Las variables que no fueron incluidas, se debe a que no se aplican, por lo tanto, no se conoce el efecto que puedan tener sobre el comportamiento organizacional de la empresa.

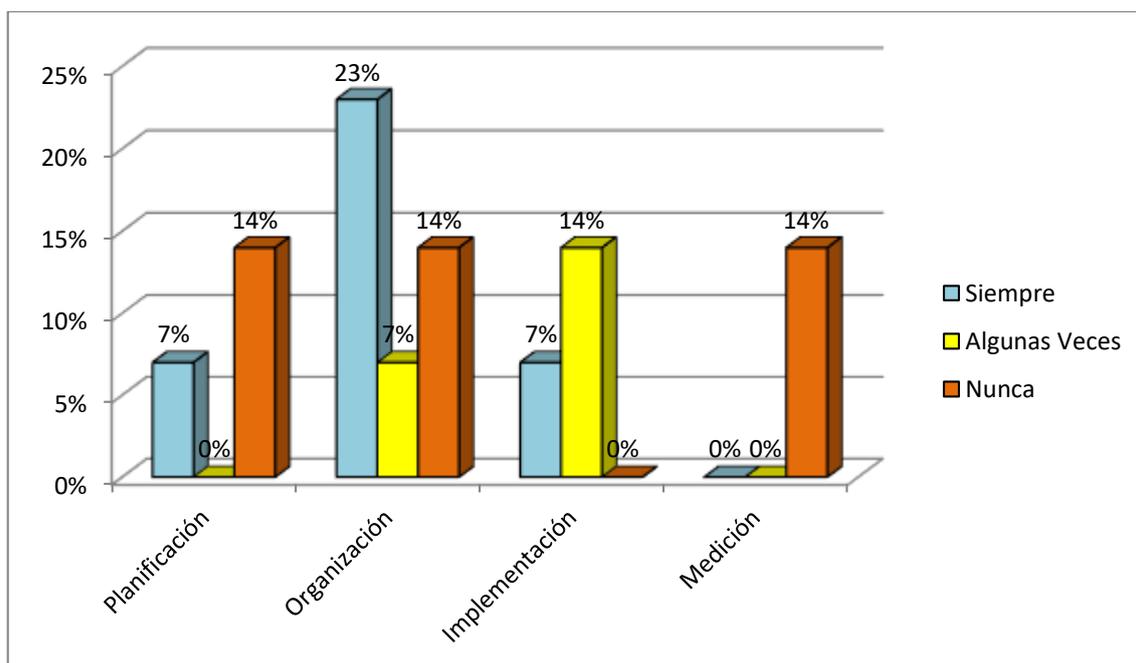
Continuando con los objetivos planteados para la Fase I de diagnóstico, se aplicó una entrevista estructurada al Gerente administrativo de la empresa FEVE PASTA (Ver Anexo 1) y cuyos resultados se presentan a continuación. Esta entrevista fue propicia para determinar las falencias que muestra la empresa en la gestión de los procesos internos que realiza como son planificación, organización, implementación y medición.

La entrevista estuvo compuesta por un total de 14 preguntas estructuradas con una escala de valoración de tres alternativas de respuesta a saber: Siempre, Algunas veces y Nunca, que representan el 100%, distribuido a su vez en los procesos de Planificación (3 criterios), Organización (6 criterios), Implementación (3 criterios) y Medición (2 criterios), se muestran a continuación los resultados obtenidos.

**Tabla 6.** Entrevista estructurada

Criterios medidos	Siempre		Alguna Veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
Planificación (3)	1	7%	0	0%	2	14%
Organización (6)	3	23%	1	7%	2	14%
Implementación (3)	1	7%	2	14%	0	0%
Medición (2)	0	0%	0	0%	2	14%
<b>Total</b>		<b>37%</b>		<b>21%</b>		<b>42%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Gráfico 1.** Resultados ficha de observación.

**Fuente:** Elaboración propia

La entrevista aplicada reportó de acuerdo a los datos obtenidos que en la Empresa FEVE PASTA los procesos internos que se llevan presentan debilidades que pueden ser mejoradas, se muestra que la mayor puntuación se obtuvo en la respuesta Nunca (42%), la cual reflejó en los procesos de planificación, organización y medición valores elevados, lo que le otorga la totalidad obtenida. Al interpretar estos valores cualitativamente se obtiene que en la empresa estudiada nunca realizan planes estratégicos ni se designa personal para supervisar los procesos operativos, ya que no existen jefes departamentales, lo que les lleva a implementar los procesos de manera experiencial y sin control alguno para medir la efectividad de los mismos.

De igual forma, la respuesta Siempre (37%) obtuvo una proyección bastante significativa, la cual se apreció con predominancia en el proceso de organización, en donde el análisis cualitativo refleja que los procesos de producción se encuentran organizados por etapas, los empleados conocen las actividades que deben desarrollar y las áreas operativas se encuentran perfectamente diferenciadas en la empresa. Asimismo, aunque no se realiza planificación estratégica, si se diseñan y aplican reglas, aunque no se encuentren debidamente asentadas. También se reportó que, al implementar los procesos operativos, los recursos se utilizan de manera correcta y sin desperdiciarlos.

Por último, la respuesta algunas veces estuvo presente en 21%, y fue alcanzada únicamente en los procesos de organización e implementación. Los resultados cualitativos mostraron que en la organización algunas veces se promueve el conocimiento de la Misión y Visión de la empresa, lo que quizás esté ocasionando problemas para lograr los objetivos de la misma. De igual forma, algunas veces se aprovecha el tiempo al máximo y al momento de que se presenta un problema, sólo algunas veces se resuelve de una manera creativa.

Todos estos resultados, dejan en evidencia que en la Empresa FEVE PASTA, los procesos internos no están funcionando de la mejor manera posible, por lo que se debe buscar la forma de contrarrestar los aspectos negativos reflejados por la respuesta Nunca, buscando mecanismos que les permitan mejorar estos procesos internos y aumentar sus niveles de productividad y las ventas.

Para determinar las variables que permiten fijar la orientación estratégica de la empresa FEVE PASTA, se procedió a revisar la Misión y Visión, así como los objetivos estratégicos que se han planteado. Para esto, la entrevista realizada al gerente, permitió constatar que la empresa cuenta con una planificación estratégica un poco antigua implementada en el año 2010 que no ha sido modificada hasta el momento, sin embargo, ellos destacan que su producto si puede competir con otras marcas debido a la calidad del mismo y el reconocimiento que tiene en el mercado manabita.

Con base en la última planificación estratégica elaborada por la empresa, se procedió a extraer de la misma la Misión y Visión, las cuales se presentan a continuación

### **MISIÓN**

Somos una pequeña empresa productora de pasta, que busca satisfacer las necesidades de los clientes manabitas mediante la elaboración y comercialización de fideos de excelente calidad a precios competitivos que contribuyan a una alimentación saludable y comprometida con el medio ambiente.

### **VISIÓN**

Ser una empresa reconocida a nivel nacional en la elaboración y comercialización de fideos nutritivos cumpliendo con altos estándares de calidad para lograr el desarrollo del mercado ecuatoriano y a la vez cooperar en la preservación y cuidado del medio ambiente.

La revisión de la Misión y Visión de la empresa FEVE PASTA y su contrastación con los objetivos estratégicos planificados en el último Plan realizado en la empresa, dan cuenta de una visión desenfocada que debe ser revisada para reorientar el rumbo de la empresa hacia objetivos realmente alcanzables que le lleven a posicionarse con mayor éxito en el mercado.

De igual forma, se procedió a determinar la orientación estratégica a seguir en la empresa, mediante la construcción de una matriz FODA ponderada, en la cual se trabaja en función de impactos cruzados, considerando la estructura propuesta por Olivera (2011). Para esto, se estableció en primer lugar la escala a utilizar, la cual se escogió en función de la investigación. Se optó por una escala de 5 puntos (1-5) por la facilidad de su manejo, estableciendo los siguientes criterios.

**Escala a utilizar:**

- 1: No existe incidencia.
- 2: Existe poca incidencia.
3. Existe incidencia.
- 4: Existe incidencia mediana.
- 5: Existe incidencia determinante.

Luego se procedió a revisar conjuntamente con el gerente propietario de la empresa, hacia dentro y hacia afuera de la misma, para lograr detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen en la Empresa FEVE PASTA, y una vez obtenidas, se ponderaron las mismas, asignando a cada una valores en función de la escala utilizada, luego de esto se realizó la sumatoria y con esto lograr identificar las de mayor puntuación. Para obtener las ponderaciones se utilizaron los siguientes planteamientos propuestos por Olivera (2007)

- ❖ Si se potencia la fortaleza  $F_x$  ¿En cuánto podrá aprovecharse la oportunidad  $O_x$ ?
- ❖ Si se supera la debilidad  $D_x$  ¿En cuánto podrá aprovecharse la oportunidad  $O_x$ ?
- ❖ Si se potencia la fortaleza  $F_x$  ¿En cuánto podrá atenuarse los efectos de la amenaza  $A_x$ ?
- ❖ Si se supera la debilidad  $D_x$  ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la amenaza  $A_x$ ?

Seguidamente se muestra la Tabla 7 en la cual se muestra la Matriz FODA, de la Empresa FEVE PASTA.

**Tabla 7.** Matriz FODA de la empresa FEVE PASTA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Productos con elevados estándares de calidad avalados por el INEN. 2. Poseen propiedades nutritivas como el trigo. 3. Un stock de productos variados y novedosos. 4. Personal altamente capacitado.	1. Tendencias favorables en el mercado. 2. Utilización de nuevos canales de ventas. 3. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas. 4. Satisfacción de los clientes y un mayor margen de mercado.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Altos costos del sistema de producción intensivo. 2. Escasa imagen de la marca. 3. Inexistente planificación estratégica a largo plazo. 4. Limitado uso de medios publicitarios.	1. Mayor competencia. 2. Restricción de préstamos bancarios. 3. Fluctuación del precio del trigo. 4. Mayor publicidad de la competencia.

**Fuente:** Empresa FEVE PASTA. Elaboración propia

Luego de analizadas las variables y realizado el cruzamiento respectivo de acuerdo a las preguntas planteadas para cada cuadrante, se obtuvieron las variables estratégicas más relevantes para la empresa FEVE PASTA, seleccionando aquellas cuyos valores totales más altos superaran los 25 puntos, en función de esto, se muestra la Figura 4 que sigue a continuación

	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	Σ
F1	4	5	2	5	3	3	3	3	28
F2	1	2	1	4	3	2	3	3	19
F3	2	5	2	4	4	2	3	4	26
F4	2	2	2	4	4	2	2	3	21
D1	4	3	3	3	4	2	3	2	24
D2	3	4	4	5	5	2	2	3	28
D3	3	4	4	5	4	2	2	3	27
D4	5	5	4	4	4	3	2	3	30
Σ	24	30	22	34	31	18	20	24	

**Figura 4.** Sumatoria por filas y columnas

**Fuente:** Elaboración propia.

De la sumatoria obtenida por filas y columnas, con respecto a los valores ponderados en la matriz FODA, ilustrada en la figura 4, se obtuvieron las variables estratégicas más relevantes para la empresa FEVE PASTA, resultando seleccionadas las siguientes:

- Fortaleza 1: Productos con elevados estándares de calidad.
- Fortaleza 3: Un stock de productos variados y novedosos.
- Debilidad 2: Escasa imagen de la marca.
- Debilidad 3: Inexistente planificación estratégica a largo plazo
- Debilidad 4: Limitado uso de medios publicitarios.
- Oportunidad 2: Utilización de nuevos canales de ventas.
- Oportunidad 4: Satisfacción de los clientes y un mayor margen de mercado.
- Amenaza 1: Mayor competencia.

Para definir el posicionamiento estratégico que implica la perspectiva que debe regir las estrategias a seguir por la empresa FEVE PASTA aplicando la matriz FODA, se procedió a realizar la sumatoria de los valores correspondientes a cada cuadrante y se seleccionó el cuadrante con mayor valor, como se muestra en la figura 5 que sigue a continuación.

	O1	O2	O3	O4	Σ	A1	A2	A3	A4	Σ
F1	4	5	2	5	16	3	3	3	3	12
F2	1	2	1	4	8	3	2	3	3	11
F3	2	5	2	4	13	4	2	3	4	13
F4	2	2	2	4	10	4	2	2	3	11
Σ	9	14	7	17	47	14	9	11	13	47
D1	4	3	3	3	13	4	2	3	2	11
D2	3	4	4	5	16	5	2	2	3	12
D3	3	4	4	5	16	4	2	2	3	11
D4	5	5	4	4	18	4	3	2	3	12
Σ	15	16	15	17	63	17	9	9	11	46

**Figura 5.** Sumatoria de ponderaciones por cuadrante

**Fuente:** Elaboración propia.

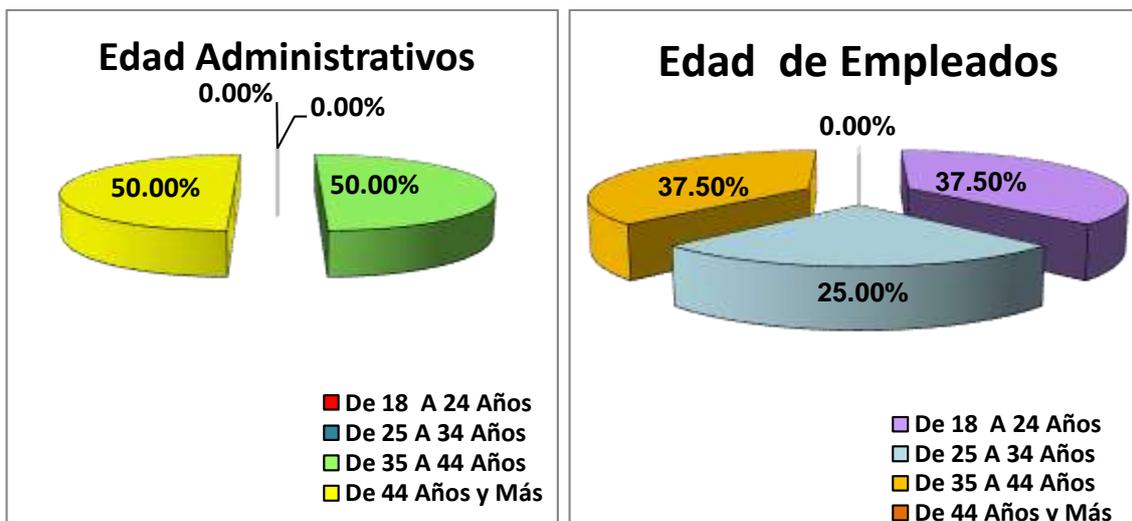
El cuadrante con la mayor puntuación obtenida fue el cuadrante Adaptativo con un total de 63 puntos, lo que indica, de acuerdo al cuadrante donde se ubica, que la empresa atraviesa situaciones difíciles, quizás a nivel financiero, repliegue en algunas áreas o productos, clima laboral adverso entre otros, por lo que son más las debilidades que predominan, por esto se recomienda a la empresa FEVE PASTA, enfocarse en superar las Debilidades aprovechando las Oportunidades, para esto puede aplicar una Estrategia Adaptativa mediante la cual pueda modificar las debilidades internas debido al análisis de las oportunidades del mercado. De igual forma se puede aplicar una estrategia de Mercado para fortalecer la imagen de la marca y hacer un mejor uso de los medios publicitarios para llegar a una mayor cantidad de clientes y obtener un mejor margen en el mercado.

Como última actividad de la Fase I, se continuó con el establecimiento del estado actual del control de los procesos internos de la empresa FEVE PASTA, para lo cual se aplicó una encuesta (Ver Anexos 2.a y 2.b) al personal administrativo de la empresa, conformado por el gerente y la persona que lleva la administración de la empresa (2 individuos) y los 8 empleados que cumplen labores en la empresa, para un total de 10 individuos divididos en dos estratos (Administrativos y Empleados). Por ser una población pequeña, se aplicó la técnica de censo, pues la población es utilidad en su totalidad como muestra. La encuesta arrojó los siguientes resultados.

**Tabla 8.** Edad de los trabajadores de FEVE PASTA

Edad en años	ADMINISTRATIVOS		EMPLEADOS	
	f	%	f	%
18 – 24	0	0.00%	3	37.50%
25 – 34	0	0.00%	2	25.00%
35 – 44	1	50.00%	3	37.50%
45 o más	1	50.00%	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00%</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 2.** Edad de los trabajadores de FEVE PASTA.

Fuente: Elaboración propia

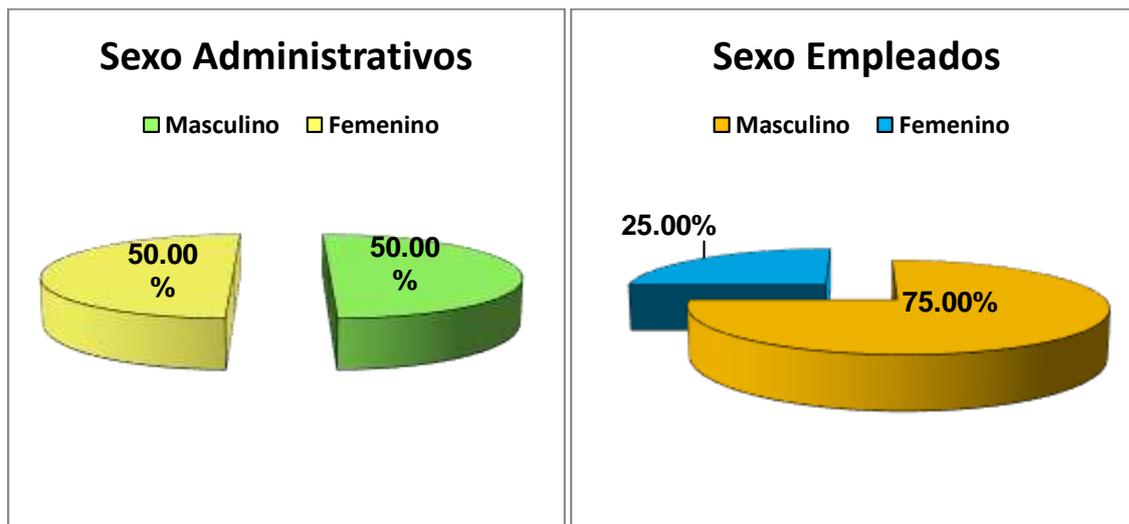
De acuerdo con los resultados obtenidos en el gráfico 2 se aprecia que la edad del personal administrativo de la empresa se encuentra distribuida entre los rangos de 44 años o más (50.00%) y en el rango de 35 a 44 años (50.00%). En el caso del resto de los trabajadores el mayor peso se encuentra entre los grupos de 35 a 44 años (37.50%), entre 18 a 24 años (37.50%) y el grupo de 25 a 44 años (25.00%)

Estos resultados indican que tanto la gerencia de la empresa como la masa laboral son relativamente joven, lo que representa una ventaja para la empresa al contar con un equipo tanto directivo como operativo, que puede estar más abierto a los cambios y mejoras de la empresa con mucha creatividad.

**Tabla 9.** Sexo de los trabajadores de FEVE PASTA

Sexo de encuestados	ADMINISTRATIVOS		EMPLEADOS	
	f	%	f	%
Masculino	1	50.00%	6	75.00%
Femenino	1	50.00%	2	25.00%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00%</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 3.** Sexo de trabajadores de FEVE PASTA. Fuente: Elaboración propia

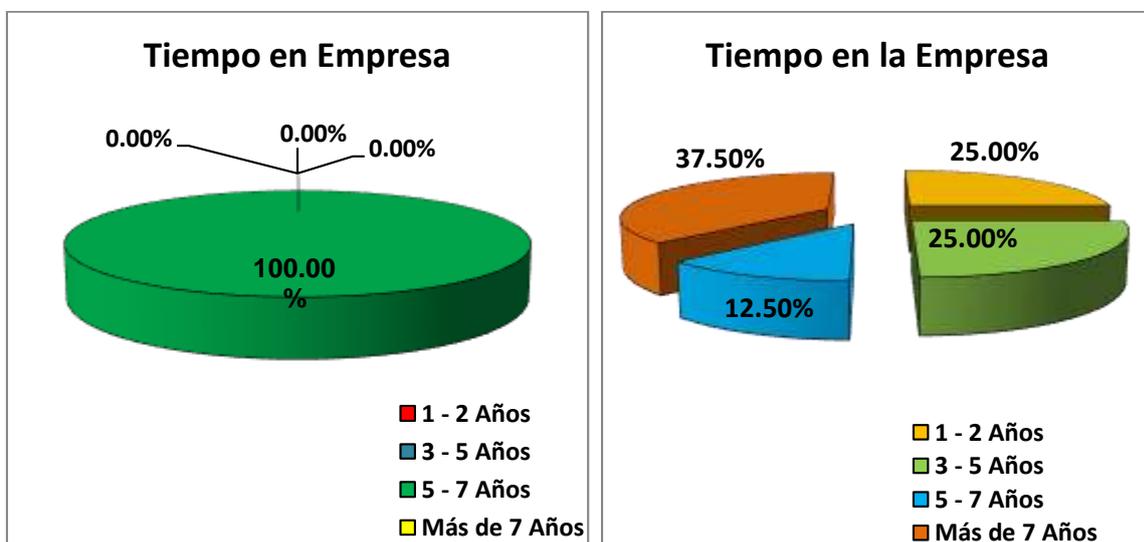
Se observa en el gráfico 3 que en el personal administrativo el 50.00% es femenino y el 50.00% es masculino. Mientras que en los empleados el 75.00% son de sexo masculino y el 25.00% restante son femeninos. Lo que permite concluir que, en esta empresa, la mayoría del personal es de sexo masculino y un menor porcentaje es de sexo femenino. Este aspecto, puede ser beneficioso para la empresa pues en algunos de los procesos operativos de la empresa se requiere de mayor esfuerzo y resistencia para realizar ciertas tareas, por lo que contar con mayor cantidad de personal masculino es más pertinente para ciertas labores.

**Pregunta 1.** ¿Indique el tiempo en años que lleva en la empresa?

**Tabla 10.** Resultados de la pregunta 1

Criterio	ADMINISTRATIVOS		EMPLEADOS	
	f	%	f	%
1 – 2 años	0	0.00%	2	25.00%
3 – 5 años	0	0.00%	2	25.00%
5 – 7 años	2	100.00%	1	12.50%
Más de 7 años	0	0.00%	3	37.50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00%</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 4.** Tiempo que tienen los empleados en la Empresa FEVE PASTA  
Fuente: Elaboración propia

Los resultados del gráfico 4 reflejan los años que tiene el personal laborando en la empresa FEVE PASTA, los mismos reportan que en el caso del personal administrativo, el 100.00% contestó que tiene entre 5-7 años laborando en la empresa. Mientras que en los empleados el 37.57% tiene más de 7 años laborando en la empresa, 25.00% tienen entre 3-5 años, otro 25.00% tiene entre 1-2 años y un 12.50% contestó que tiene entre 5-7 años.

Considerando que la empresa tiene 20 años de funcionamiento, el hecho de que la mayoría del personal se ubique en un rango de entre 5-7 años y algunos presenten más de 7 años es un factor de importancia para la empresa, pues refleja la antigüedad de los trabajadores en la empresa, lo que denota que existe

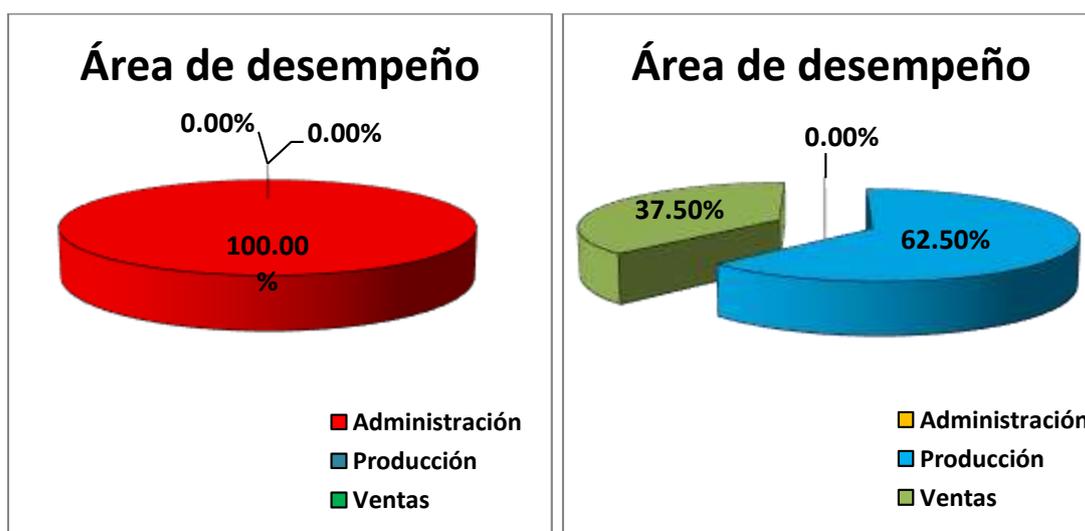
conocimiento de los procesos y tareas que en la misma se aplican, mostrando experiencia en el área, lo que es beneficioso para la empresa pues disminuye la posibilidad de rotación constante de personal en su plantilla de trabajo, lo que beneficia a la empresa y a la gerencia al evitar el inicio recurrente de cero con los empleados.

**Pregunta 2.** ¿En qué área desempeña sus labores dentro de FEVE PASTA?

**Tabla 11.** Resultados de la pregunta 2

Criterio	ADMINISTRATIVOS		EMPLEADOS	
	f	%	f	%
Administración	2	100.0%	0	0.00%
Producción	0	0.00%	5	62.50%
Ventas	0	0.00%	3	37.50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00%</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 5.** Área de desempeño dentro de la Empresa.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 5, se observa que existen 2 individuos que laboran exclusivamente en la parte administrativa, representando un 100.00% del personal y que esto se debe a que la empresa es de condición familiar y su administración es llevada por los propietarios de forma exclusiva. El resto de los empleados se ubican en las demás áreas de la empresa, éstos se encuentran a su vez distribuidos de la siguiente manera un 62.50% en el área de producción y un 37.50% en el área de ventas, constituyendo el 100% del estrato empleados.

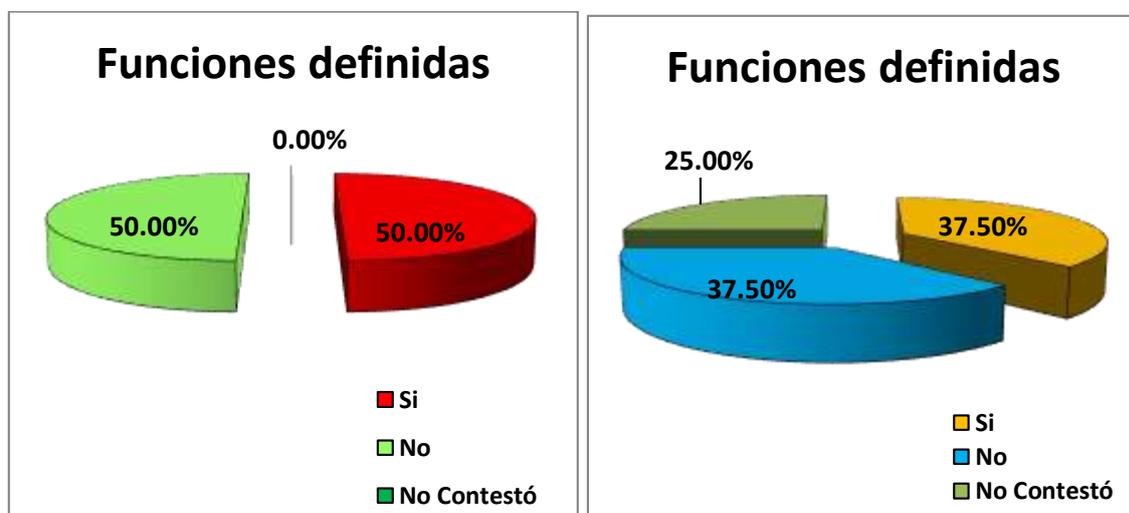
Estos valores indican que la mayoría de los empleados se sitúan en el área de producción que es el proceso estratégico de esta empresa que se dedica a la producción de fideos, es por esta razón que concentra la mayoría de los empleados en esta área. Mientras que sólo un porcentaje pequeño se dedican a los procesos de ventas, los cuales también son importantes, pero requieren de menor cantidad de empleados.

**Pregunta 3.** ¿Tiene usted funciones definidas?

**Tabla 12.** Resultados de la pregunta 3

Criterio	ADMINISTRATIVOS		EMPLEADOS	
	f	%	f	%
SI	1	50.00%	3	37.50%
NO	1	50.00%	3	37.50%
NO CONTESTÓ	0	0.00%	2	25.00%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00%</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Gráfico 6.** Funciones definidas dentro de la empresa. **Fuente:** Elaboración propia

Los resultados reportan que existen diferencias de opiniones en ambos estratos con respecto a este criterio. Se observa que el 50.00% del personal administrativo sí tienen definidas sus funciones, mientras que el 50.00% restante indican que no las tiene definidas. En el caso de los empleados, un 37.50% contestó que sí tienen definidas sus funciones en la producción y almacenamiento de los productos,

mientras que un porcentaje similar 37.50% contestó no tiene funciones definidas pues realizan diferentes tareas, seguido de 25% que no contestó esta pregunta.

Los resultados indican que la inexistencia de uniformidad en las respuestas obtenidas muestra fallas en la gestión gerencial, pues la asignación de funciones en una empresa, depende exclusivamente de la gerencia. En el caso de la empresa FEVE PASTA, se aprecia que no se han definido de manera específica las funciones en los procesos de producción, almacenamiento y comercialización de los productos, lo que suele generar inconsistencias en los procesos que se aplican, esto debido quizás al tipo de control que se ha utilizado en la misma, la cual se ubica en el tipo de control familiar, y que está muy centralizado en el gerente que en este caso es el propietario.

#### Pregunta 4. ¿Conoce la Misión de la empresa?

Tabla 13. Resultados de la pregunta 4

Criterio	ADMINISTRATIVOS		EMPLEADOS	
	f	%	f	%
SI	2	100.00%	1	12.50%
NO	0	0.00%	6	75.00%
NO CONTESTÓ	0	0.00%	1	12.50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00%</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

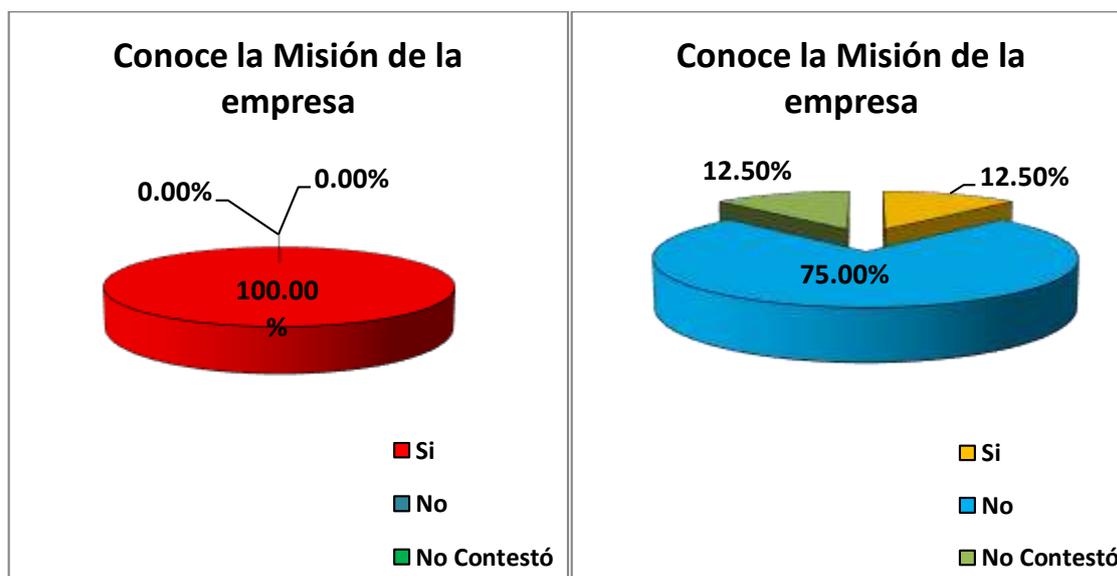


Gráfico 7. Conoce la Misión de la empresa. Fuente: Elaboración propia

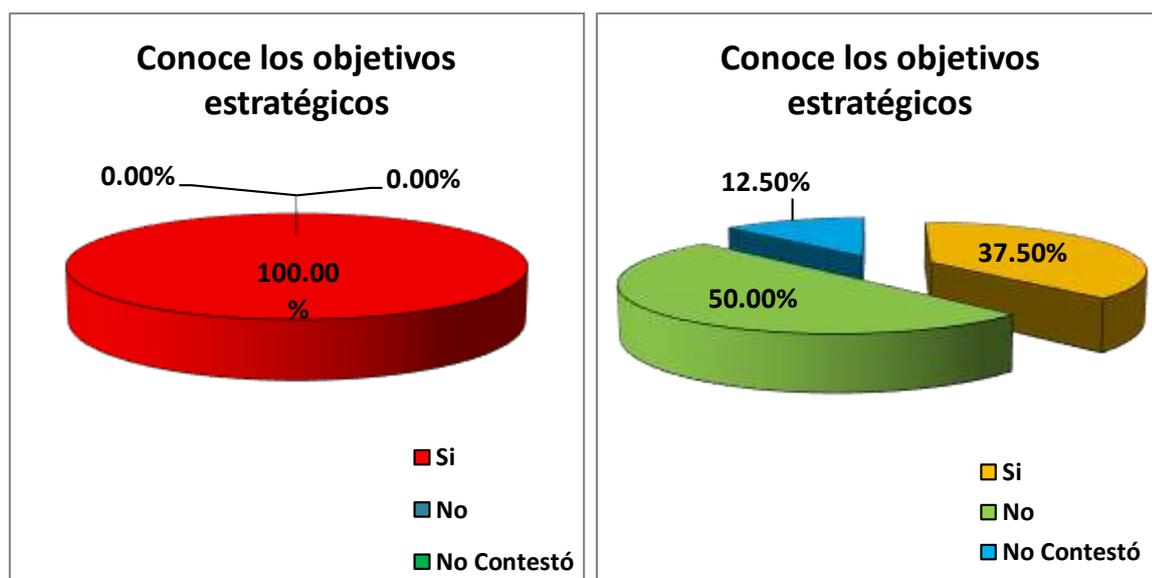
En el Gráfico 7 se observa que el personal administrativo en su totalidad (100.00%), conoce la misión de la empresa, aspecto que es fundamental para la concreción de objetivos y de la conducción para la elaboración de estrategias, por esto es necesario que se conozca el rumbo de la organización. Sin embargo, también es importante que todo el personal conozca la misión de la organización, porque permite a los empleados conocer las metas de la empresa. En este caso en particular, se observa que el 75.00% de los empleados manifestó no conocerla, seguido de un 12.50% que respondió que sí la conoce y otro porcentaje similar (12.50%) que no contestó la pregunta, esto destaca que es necesario que los empleados conozcan sobre la Misión de la empresa para poder participar en el logro de metas y objetivos de forma activa.

**Pregunta 5.** ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?

**Tabla 14.** Resultados de la pregunta 5

Criterio	ADMINISTRATIVOS		EMPLEADOS	
	f	%	f	%
SI	2	100.00%	3	37.50%
NO	0	0.00%	4	50.00%
NO CONTESTÓ	0	0.00%	1	12.50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00%</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 8.** Conoce los objetivos estratégicos. Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior refleja que en la Empresa FEVE PASTA, la planificación estratégica se ve afectada por los niveles de desconocimiento que se presentan con respecto a los objetivos estratégicos de la misma, pues si bien se aprecia que el 100.00% del personal administrativo conoce estos objetivos, se evidencia que el 50.00% de los empleados manifiesta que no los conoce, seguido de un 37.50% que respondió si los conoce y un 12.50% que prefirió no responder a la pregunta.

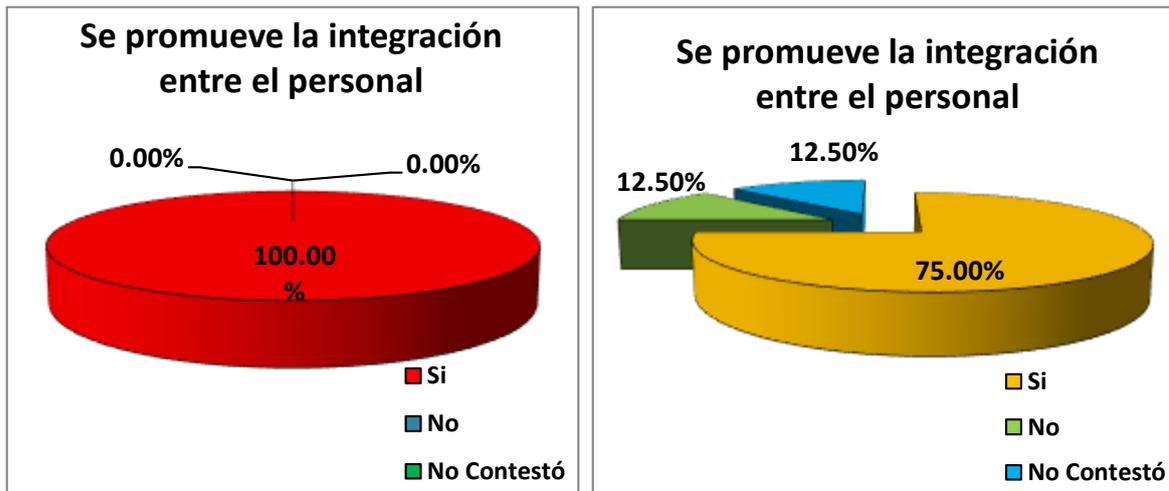
Con respecto a esto es importante destacar que la planificación estratégica es importante porque permite que los empleados conozcan las metas propuestas por la empresa y en este caso, los objetivos desempeñan un rol fundamental, ya que como establece Armijo (2011), son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que se pretenden alcanzar con nuestras propias acciones, de allí que sea necesario darlos a conocer a los empleados e incentivarlos para lograr alcanzarlos, pues determinan los resultados finales deseados.

**Pregunta 6.** ¿Promueve la empresa actividades de integración entre el personal?

**Tabla 15.** Resultados de la pregunta 6

Criterio	ADMINISTRATIVOS		EMPLEADOS	
	f	%	f	%
SI	2	100.00%	3	37.50%
NO	0	0.00%	4	50.00%
NO CONTESTÓ	0	0.00%	1	12.50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00%</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Gráfico 9.** Se promueven actividades de integración. **Fuente:** Elaboración propia

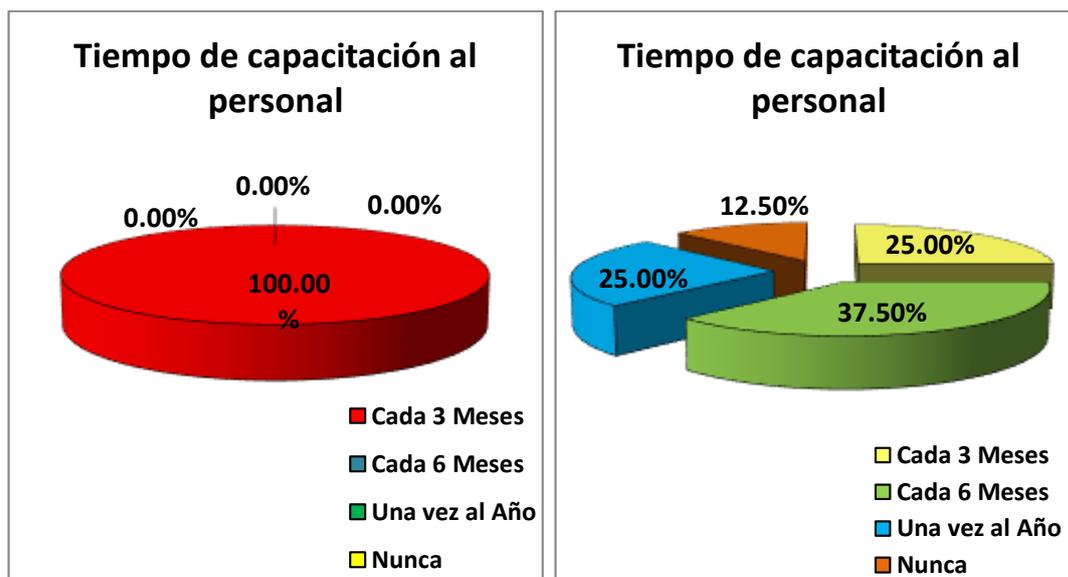
En la empresa FEVE PASTA se constató mediante datos obtenidos que la totalidad del personal administrativo (100.00%) aseguran que sí se realizan actividades de integración entre el personal, mientras que los empleados aseguran en un 75.00% que sí se realizan este tipo de actividades, seguido de 12.50% que contestó no se realizan y otro 12.50% que no respondió la pregunta. Estos resultados son muy positivos, ya que los empleados deben estar motivados y cómodos en las instalaciones, para lograr el mejor rendimiento operativo.

**Pregunta 7.** ¿Cada cuánto tiempo realizan capacitación al personal?

**Tabla 16.** Resultados de la pregunta 7

Criterio	ADMINISTRATIVOS		EMPLEADOS	
	f	%	f	%
Cada 3 meses	2	100.00%	2	25.00%
Cada 6 meses	0	0.00%	3	37.50%
Una vez al año	0	0.00%	2	25.00%
Nunca	0	0.00%	1	12.50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00%</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Gráfico 10.** Tiempo de capacitación al personal. **Fuente:** Elaboración propia

Los resultados obtenidos con respecto a esta pregunta muestran que de acuerdo con el personal administrativo, la capacitación del personal se realiza cada 3 meses (100.00%). Los empleados por su parte, tienen una opinión diferente ya que el 37.50% indicó que se realiza cada seis meses, un 25.00% contestó que se realiza una vez al año, otro 25.00% respondió que se realiza cada 3 meses y un 12.50% contestó no se realiza nunca.

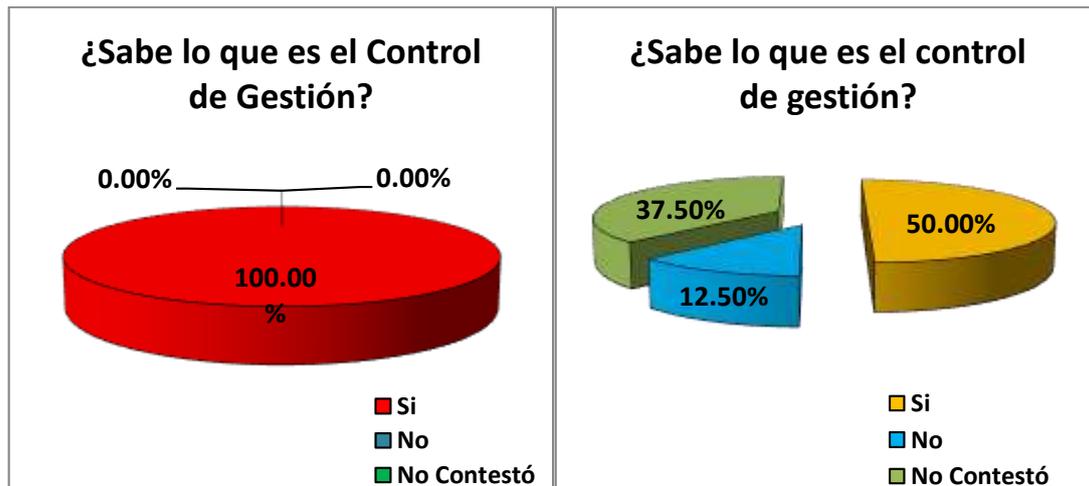
Los resultados obtenidos deben ser considerados una alerta para la empresa pues es un indicativo de que el personal no está totalmente satisfecho con la capacitación que se está recibiendo, aspecto que debe ser considerado importante dentro de la empresa pues la capacitación al personal, permiten un mejor desarrollo de sus actividades, así como la garantía de un personal entrenado en el trabajo que realiza, para el beneficio de la empresa.

**Pregunta 8.** ¿Sabe usted lo que es el control de gestión?

**Tabla 17.** Resultados de la pregunta 8

Criterio	ADMINISTRATIVOS		EMPLEADOS	
	f	%	f	%
SI	2	100.00%	4	50.00%
NO	0	0.00%	1	12.50%
NO CONTESTÓ	0	0.00%	3	37.50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00%</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Gráfico 11.** ¿Sabe lo que es el control de gestión? **Fuente:** Elaboración propia

Los resultados obtenidos en el Gráfico 11 muestran que los administrativos de la empresa FEVE PASTA, tienen pleno conocimiento (100.00%) de lo que es el control de gestión. Sin embargo, en los empleados se aprecia variación en las opiniones pues el 50.00% contestó que sí sabe lo que el control de gestión, un 37.50% no contestó la pregunta y sólo un 12.50% contestó que no sabe.

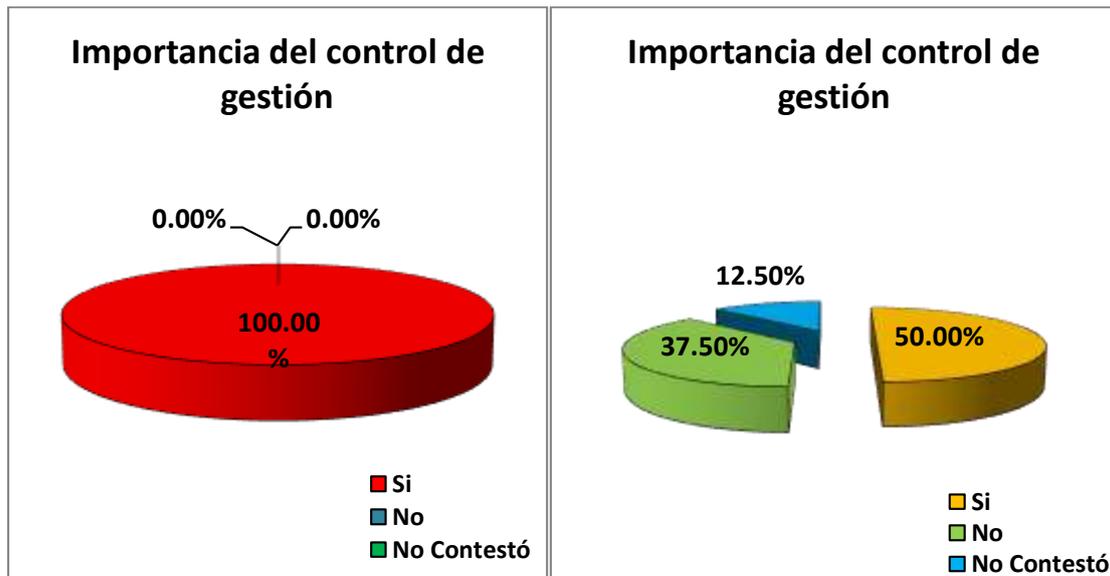
Estos resultados resultan en cierta forma favorables para la empresa, pues un alto porcentaje de los empleados conocen el control de gestión. Esto significa que los empleados al igual que el personal administrativo tienen claro que es un proceso administrativo, que se establece como el cumplimiento de los objetivos organizacionales, en la alineación de los resultados en la empresa.

**Pregunta 9.** ¿Cree usted que el control de gestión es importante en una empresa?

**Tabla 18.** Resultados de la pregunta 9

Criterio	ADMINISTRATIVOS		EMPLEADOS	
	f	%	f	%
SI	2	100.00%	4	50.00%
NO	0	0.00%	1	12.50%
NO CONTESTÓ	0	0.00%	3	37.50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00%</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Gráfico 12.** ¿Cree que el control de gestión es importante en una empresa?  
**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados reflejados en el gráfico 12, indican que para la totalidad de los administrativos (100.00%), el control de gestión si es importante en una empresa. Los empleados por su parte, el 50.00% opina que sí es importante, un 37.50% contestó que no es importante y un 12.50% no respondió la pregunta.

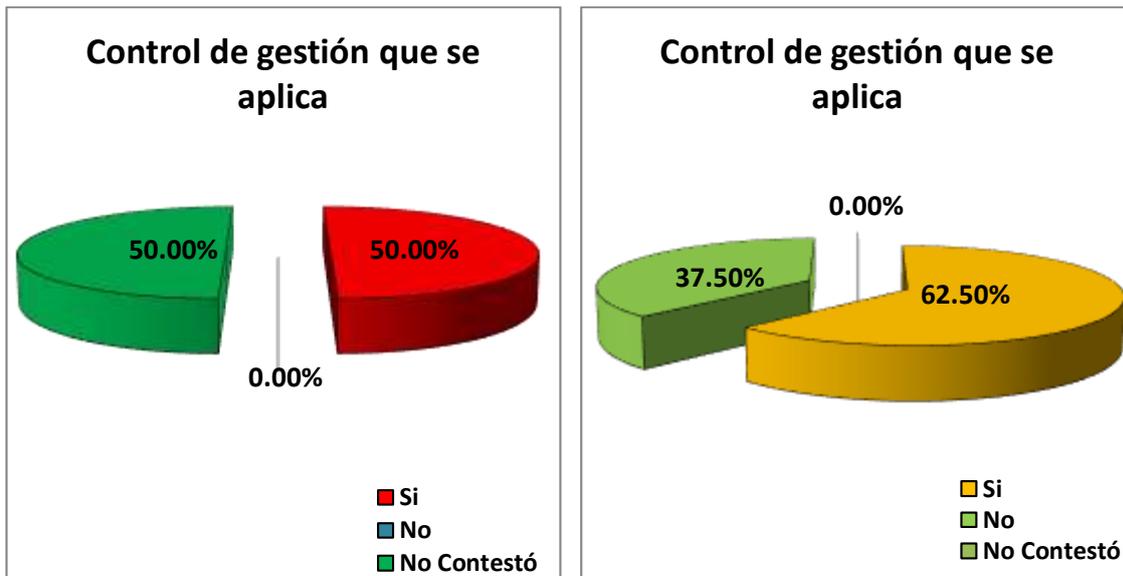
Los resultados de los empleados, aunque no son totalmente favorables para la empresa, indican que existe conocimiento parcial sobre la importancia real que tiene el control de gestión, aunque para los empleados no representa la misma importancia que para los administrativos. Toda empresa debe contar con un control de gestión que contribuya a asegurar el funcionamiento operativo de la misma y mejore los niveles de rentabilidad.

**Pregunta 10.** ¿Conoce sobre el control de gestión que se aplica en la empresa?

**Tabla 19.** Resultados de la pregunta 10

Criterio	ADMINISTRATIVOS		EMPLEADOS	
	f	%	f	%
SI	1	50.00%	5	62.50%
NO	0	0.00%	3	37.50%
NO CONTESTÓ	1	50.00%	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00%</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Gráfico 13.** ¿Conoce sobre el control de gestión que se aplica en la empresa?  
Fuente: Elaboración propia

Los resultados correspondientes a la pregunta 10 se muestran en el gráfico 13. En ellos se observa que el personal administrativo muestra diferentes opiniones con respecto al control de gestión que se aplica en la empresa, pues el 50.00% contestó que sí conoce el control que se aplica y el 50.00% restante no respondió a esta pregunta. En el caso de los empleados, un 62.50% respondió que sí conoce el control de gestión que se lleva, mientras que el 37.50% prefirió no contestar esta pregunta.

Estos resultados, indistintamente de los valores reflejados, se pueden considerar favorables para la empresa, pues existe algún tipo de control de gestión, aunque se piense lo contrario y esto es importante ya que es necesario que en una empresa los empleados tengan conocimiento del control de gestión que se lleva, pues esto influye en el rendimiento operativo de los mismos y en los resultados finales sobre la rentabilidad de la empresa.

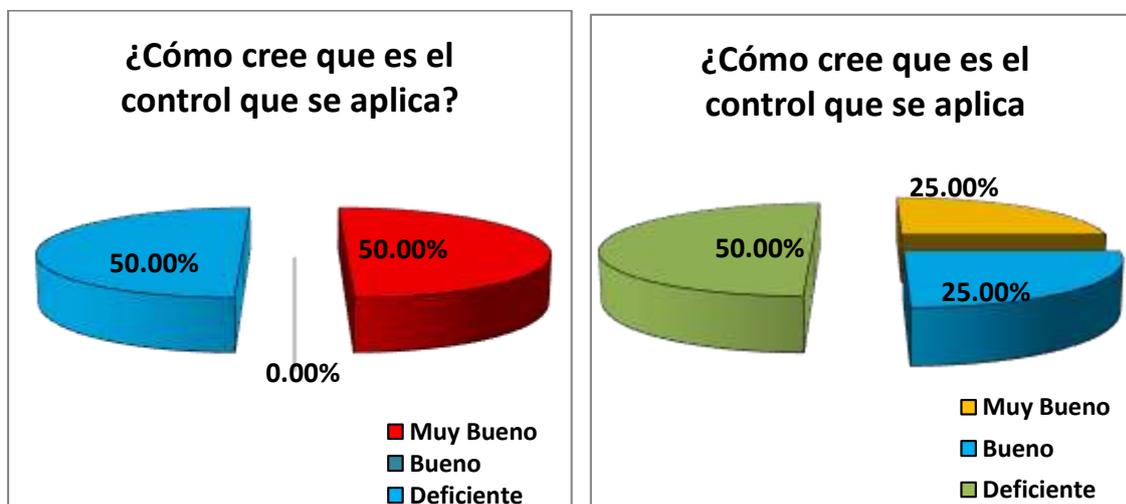
**Pregunta 11.** ¿Cómo cree que es el control de gestión que se aplica en la empresa?

**Tabla 20.** Resultados de la pregunta 11

Criterio	ADMINISTRATIVOS		EMPLEADOS	
	f	%	f	%
Muy Bueno	1	50.00%	2	25.00%
Bueno	0	0.00%	2	25.00%

Deficiente	1	50.00%	4	50.00%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00%</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 14.** ¿Cómo cree que el control que se aplica en la empresa?

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la última pregunta se muestran en el gráfico 14, en el cual se aprecia diferencia de opiniones con respecto al control de gestión que se aplica en FEVE PASTA, pues para un 50.00% del personal administrativo el control de gestión es muy bueno, mientras que para el 50.00% restante el control es deficiente. Caso parecido se aprecia en los empleados, pues para un 50.00% de los empleados el control que se aplica es deficiente, mientras que para un 25.00% es muy bueno y para el 25.00% restante es bueno.

Estos resultados deberían ser una alerta para la empresa pues, es indudable que existe inconformidad en el personal con respecto al tipo de control que se está aplicando. En este aspecto se debe considerar que como lo exponen Betancourt y Sánchez (2015), el control de gestión tiene que ver con los procesos que se aplican para asegurarse de que las tareas que se llevan a cabo en la empresa estén orientadas y se realicen de forma tal que puedan alcanzarse los objetivos planteados, por lo que es necesario que las empresas y FEVE PASTA en particular, preste especial atención a los controles de gestión que están aplicando, y a los motivos por los cuales los mismos están generando inconformidad en el personal.

## 4.2. DESARROLLO DE LA FASE II: DEFINICIÓN DE PROCESOS INTERNOS EN LA EMPRESA

Para el desarrollo de la Fase II, relacionada con la definición de los procesos internos que se desarrollan en la empresa, fue necesario como punto de partida considerar y analizar los procesos internos que se llevan a cabo en la misma. Para esto se procedió a la conformación del equipo de trabajo compuesto por el gerente propietario, la administradora, las dos investigadoras y el trabajador con más años en el área de producción, quienes mediante la técnica grupal contribuirán a la identificación de los procesos internos que se llevan a cabo en la empresa FEVE PASTA. Para esto se elaboró una lista de los procesos internos que se llevan a cabo en la empresa acompañada de sus actividades de acuerdo a la necesidad y experiencia de la misma. Estos procesos se detallan a continuación en la Tabla 21.

**Tabla 21.** Identificación de procesos internos y sus actividades

<b>FEVE PASTA</b>	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
➤ Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elabora roles de pago.</li> <li>▪ Manejo de cuentas por cobrar.</li> <li>▪ Manejo de cuentas por pagar.</li> <li>▪ Elabora estados financieros.</li> <li>▪ Realiza declaraciones de impuestos.</li> <li>▪ Controla la compra y el inventario de materia prima.</li> <li>▪ Controla niveles de producción y ventas.</li> <li>▪ Coordinación de trabajadores y Talento humano.</li> </ul>
➤ Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contactar a los proveedores</li> <li>▪ Revisar precios</li> <li>▪ Elaborar lista de compras</li> <li>▪ Realizar compra de insumos</li> </ul>
➤ Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecución de la fabricación mediante los procesos de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mezclado</li> <li>- Amasado</li> <li>- Compresión</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secado</li> <li>- Envasado</li> </ul>
➤ Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibir el producto terminado y empaquetado</li> <li>▪ Clasificar y organizar por tipo de pasta</li> <li>▪ Revisar y controlar la temperatura</li> </ul>
➤ Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visitar y contactar clientes</li> <li>▪ Ofrecer el producto</li> <li>▪ Elaborar el pedido</li> </ul>
➤ Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibir el pedido</li> <li>▪ Elaborar facturación de venta</li> <li>▪ Recibir la cancelación del producto</li> </ul>
➤ Distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizar la entrega del producto</li> <li>▪ Entregar el producto a los compradores</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez listados los procesos que se llevan a cabo en la empresa, se procedió a la selección de los procesos claves, considerando la relevancia que los mismos tienen en el desarrollo de una gestión exitosa dentro de la empresa. Para esto se aplicó la metodología planteada por Lucas (2019) citando a Parra Ferié (2005), que consiste en aplicar técnicas grupales y de consenso para escoger los procesos claves que debe aplicar la empresa. Para esto se trabajó con el equipo previamente conformado, el cual realizó una valoración de las siguientes dimensiones: a) Cumplimiento de la misión de la empresa (si los resultados del proceso tienen incidencia directa en el cumplimiento de la misión de la empresa); b) Satisfacción al cliente (si el resultado de los procesos impacta positivamente en el cliente) y c) Susceptibilidad a cambios (si al proceso se le pueden realizar mejoras o cambios para reforzar la misión de la empresa).

Estas dimensiones se seleccionaron considerando la incidencia directa que tienen los procesos que se realizan en la misión de la empresa, la relación de satisfacción hacia el cliente y la posibilidad de aplicar mejoras o cambios en las áreas que se deban reforzar. La valoración se hizo mediante la aplicación de un instrumento individual en el cual se mostraban los procesos que se llevan en la



**Fuente:** Elaboración propia

Seguidamente se realizó el cálculo en función de la condición planteada, para poder obtener la media de las puntuaciones aplicando la siguiente fórmula

$$TP = \frac{\text{Total puntuaciones}}{\text{Número de procesos}} \quad [2]$$

$$TP = \frac{347}{7}$$

$$TP = 49.57$$

Una vez realizado el cálculo correspondiente, se determinó mediante la media de puntuaciones dadas, que los procesos mayores o iguales a 49.57, se determinan como procesos claves en la empresa FEVE PASTA, los mismos se resaltan en la Tabla 22 y se mencionan a continuación:

- Producción
- Almacenamiento
- Comercialización
- Distribución

Los procesos de Compras y Ventas son considerados como soporte o apoyo del área de producción. Mientras que la Gestión Administrativa, fue clasificada como un proceso estratégico para la empresa FEVE PASTA.

Continuando con el estudio, se procedió a la revisión de la literatura para la identificación de indicadores de gestión que sean útiles para el control de la gestión en la empresa FEVE PASTA. Una vez revisada la literatura se seleccionó un equipo de expertos que contribuyeron a seleccionar los indicadores más adecuados para el control de gestión que se ajusten a las características de la empresa en estudio.

Seguidamente, se seleccionó el equipo de expertos, para esto se solicitó la colaboración a un grupo de 7 expertos (4 del área académica y 3 del área empresarial), una vez que aceptaron participar como colaboradores expertos, se

les aplicó un Cuestionario de evaluación de expertos. Luego de obtenidos los resultados se calcularon los Coeficientes de experticia ( $K_e$ ), el Coeficiente de conocimiento ( $K_c$ ) y el Coeficiente de argumentación ( $K_a$ ), para determinar los que realmente cumplen con la condición de  $K_e \geq 0.80$ , criterio necesario para participar del estudio en calidad de expertos.

A continuación, se desarrolla la determinación del coeficiente de competencia de los expertos. Para esto, se recoge en la Tabla 23, los resultados sobre el grado de conocimiento aplicado a los 7 expertos propuestos y luego de esto se procede a realizar los cálculos respectivos, aplicando el procedimiento que refieren Gómez, Cuevas, Fernández y González (2013) como se aprecia a continuación.

**Tabla 23.** Resultados del grado de conocimiento de Expertos

Puntuación N° Experto	Puntuación promedio en nivel de conocimiento									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Experto N° 1									X	
Experto N° 2									X	
Experto N° 3								X		
Experto N° 4								X		
Experto N° 5									X	
Experto N° 6									X	
Experto N° 7								X		

**Fuente:** Elaboración propia

A partir de estos resultados se procede a calcular el coeficiente de conocimiento o información ( $K_c$ )

**Experto N° 1:**  $K_c = 9 (0.1) = 0.9$

**Experto N° 2:**  $K_c = 9 (0.1) = 0.9$

**Experto N° 3:**  $K_c = 8 (0.1) = 0.8$

**Experto N° 4:**  $K_c = 8 (0.1) = 0.8$

**Experto N° 5:**  $K_c = 9 (0.1) = 0.9$

**Experto N° 6:**  $K_c = 9 (0.1) = 0.9$

**Experto N° 7:**  $K_c = 8 (0.1) = 0.8$

A continuación, se procede a calcular el Coeficiente de argumentación ( $K_a$ ) a partir de los valores obtenidos en las fuentes de argumentación (Ver Anexos

desde 4.a hasta 6). Para calcular este coeficiente, se utilizaron como factores y valores los reflejados en la Tabla 24 y se procedió al cálculo respectivo como se muestra.

**Tabla 24.** Patrón de factores para calcular el coeficiente de argumentación

Fuente de argumentación	Grado de influencia		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teóricos realizados por su persona	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Propio conocimiento del estado del tema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

**Fuente:** Tomado de Gómez *et al.* Elaboración propia.

**Tabla 25.** Cálculo del coeficiente de argumentación (Ka)

Valores Criterios	Experto 1			Experto 2			Experto 3			Experto 4			Experto 5			Experto 6			Experto 7		
	(A)	(M)	(B)	(A)	(M)	(B)	(A)	(M)	(B)	(A)	(M)	(B)	(A)	(M)	(B)	(A)	(M)	(B)	(A)	(M)	(B)
Análisis teóricos realizados por su persona	0.3				0.2			0.2			0.2				0.1			0.1	0.3		
Experiencia obtenida		0.4		0.5			0.5			0.5			0.5			0.5				0.4	
Trabajos de autores nacionales	0.05			0.05			0.05			0.05			0.05			0.05			0.05		
Trabajos de autores extranjeros		0.05			0.05			0.05			0.05				0.05	0.05				0.05	
Propio conocimiento del estado del tema en el extranjero			0.05		0.05			0.05			0.05				0.05	0.05					0.05
Su intuición	0.05			0.05			0.05			0.05				0.05		0.05				0.05	
<b>Totales</b>	<b>0.4</b>	<b>0.45</b>	<b>0.05</b>	<b>0.6</b>	<b>0.3</b>	<b>0</b>	<b>0.6</b>	<b>0.3</b>	<b>0</b>	<b>0.6</b>	<b>0.3</b>	<b>0</b>	<b>0.55</b>	<b>0.05</b>	<b>0.2</b>	<b>0.7</b>	<b>0</b>	<b>0.1</b>	<b>0.35</b>	<b>0.5</b>	<b>0.05</b>
<b>(Ka)</b>	<b>0.90</b>			<b>0.90</b>			<b>0.90</b>			<b>0.90</b>			<b>0.80</b>			<b>0.80</b>			<b>0.90</b>		

Fuente: Elaboración propia

Por último, se procede a calcular el Coeficiente de experticia (Ke), el cual se calcula mediante la siguiente fórmula

$$Ke = (Kc + Ka) / 2 \quad [3]$$

**Experto N° 1:**  $Ke = (0.9 + 0.90) / 2 = 0.9$

**Experto N° 2:**  $Ke = (0.9 + 0.90) / 2 = 0.9$

**Experto N° 3:**  $Ke = (0.8 + 0.90) / 2 = 0.85$

**Experto N° 4:**  $Ke = (0.8 + 0.90) / 2 = 0.85$

**Experto N° 5:**  $Ke = (0.9 + 0.80) / 2 = 0.85$

**Experto N° 6:**  $Ke = (0.9 + 0.80) / 2 = 0.85$

**Experto N° 7:**  $Ke = (0.8 + 0.90) / 2 = 0.85$

Luego de realizados los cálculos de los Coeficientes se presenta Tabla 26 en la cual se recoge toda la información sintetizada.

**Tabla 26.** Coeficientes calculados para la evaluación de expertos

Coeficiente s	Expert o 1	Expert o 2	Expert o 3	Expert o 4	Expert o 5	Expert o 6	Expert o 7
<b>Kc</b>	0.9	0.9	0.8	0.8	0.9	0.9	0.8
<b>Ka</b>	0.90	0.90	0.90	0.90	0.80	0.80	0.90
<b>Ke</b>	0.9	0.9	0.85	0.85	0.85	0.85	0.85

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior se observa que todos los posibles expertos, cumplen con la condición de  $Ke \geq 0.80$ , lo que indica que todos quedaron seleccionados para participar como expertos en el estudio, quedando constituido el panel de expertos por 7 sujetos, de los cuales 3 pertenecen al ámbito empresarial y 4 pertenecen al ámbito académico.

Continuando con el desarrollo de la Fase II, y una vez constituido el panel de expertos, se procedió a la selección de indicadores para el control de gestión según las características de la empresa aplicando el método Delphi. Para seleccionar estos indicadores se realizó una revisión bibliográfica de la literatura existente para preseleccionar los indicadores que a criterio de las autoras se pueden utilizar en una empresa de producción de alimentos como es el caso de

FEVE PASTA. Dichos indicadores fueron agrupados considerando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), metodología prevista como posible opción para una gestión exitosa dentro de la empresa, dadas las características de la misma. A continuación, se presenta la Tabla 27 con los indicadores preseleccionados y agrupados por las autoras.

**Tabla 27.** Lista de indicadores preseleccionados para someter a técnica Delphi

<b>INDICADORES</b>	
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
1	Tasa de crecimiento de los ingresos.
2	Ganancia neta.
3	Margen de utilidad neta.
4	Margen de utilidad operativa.
5	Retorno de la inversión.
6	Ciclo de conversión del efectivo.
<b>PERSPECTIVA ENFOQUE CLIENTE</b>	
7	Nivel de satisfacción del cliente.
8	Índice de recompra.
9	Participación de mercado.
10	Pedidos devueltos.
11	Percepción de valor de marca.
12	Cantidad de quejas.
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	
13	Aumentar la capacidad de producción.
14	Costo de desarrollo de nuevos productos o servicios.
15	Tiempo de fabricación.
16	Procesos de innovación.
17	Procesos operativos.
18	Procesos de post-venta
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</b>	
19	Capital humano.
20	Sistema e infraestructura.
21	Clima organizacional.
22	Competencias clave (brecha entre lo actual y lo requerido).
23	Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado
24	Programas de desarrollo y aprendizaje.

**Fuente:** Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica previa

Con los indicadores preseleccionados y agrupados en las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos internos y Cliente interno, se procedió a presentar a los expertos para su consideración, aplicando para esto la técnica Delphi, como se muestra a continuación.

**Primera ronda Delphi:** En la primera ronda Delphi presentó a los expertos el listado de indicadores preseleccionados y agrupados por las autoras luego de la revisión de la literatura. Los expertos procedieron a revisar los mismos y le aplicaron la técnica de reducción de lista, contribuyendo así a eliminar indicadores por similitudes y diferencias, indicadores que no se adaptaran al estudio, o que requerían ser mejorados.

Para esto se presentó a cada uno un instrumento listado, en el que debían indicar si los criterios deben permanecer, quitarse o mejorarse según la opinión emitida por ellos. Esto permitió a las investigadoras establecer los indicadores ideales de acuerdo a la opinión de los expertos. El criterio para la permanencia o supresión de los indicadores se acogió a la mitad más uno. Es decir que para dejar un indicador o suprimir según cada caso, debía contar con la aprobación de 4 expertos.

En el caso del estudio, se muestra la síntesis de la valoración realizada por los expertos en la primera ronda (Ver Anexo 5), donde se presentó una lista de 24 indicadores preseleccionados inicialmente por los autores, los cuales fueron revisados, se incorporaron nuevos indicadores y se suprimieron otros de acuerdo a las sugerencias realizadas, quedando un total de 22 indicadores para ser sometidos a consideración en la segunda ronda Delphi.

**Segunda ronda Delphi:** Luego de los resultados obtenidos en la primera ronda Delphi y con la segunda lista de indicadores mejorada y reducida de acuerdo a la opinión de los expertos, se presentó en una segunda ronda, en la cual los expertos sólo debían votar Si o No sobre si estaban de acuerdo el indicador propuesto en cada perspectiva presentada. Luego de recogidos los cuestionarios de los expertos (Ver Anexo 6), se procedió a calcular los resultados del

Coeficiente de Concordancia (Cc) con cada indicador presentado, considerando la votación de los expertos, lo que se hizo como se demuestra a continuación.

Con los resultados obtenidos de los cuestionarios de la segunda ronda Delphi, se elaboró una tabla resumen que refleja la opinión de cada experto y se procedió a determinar el Coeficiente de concordancia (Cc) sobre cada indicador evaluado, tomando en cuenta los votos negativos. Para realizar este cálculo se aplicó la siguiente fórmula:

$$Cc = 1 - \frac{Vn}{Vt} \quad [4]$$

Dónde:

Cc = Coeficiente de concordancia

Vn = Cantidad de votos negativos

Vt = Cantidad de votos totales

Fueron seleccionados para un adecuado control de gestión, los indicadores cuyo  $Cc \geq 0.70$  considerando la variación en los valores de la escala de Kappa, donde se ubica este valor en una fuerza de concordancia buena (Fleiss, 2000).

Seguidamente se muestran los resultados del cálculo del coeficiente de concordancia para cada indicador en la Tabla 28 que sigue a continuación:

**Tabla 28.** Coeficiente de concordancia por indicador

INDICADORES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Vn	Cc
<b>Perspectiva financiera</b>									
Tasa de comportamiento de los ingresos.	Si	No	No	No	Si	Si	Si	3	0.57
Ganancia neta.	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	2	0.71
Costo del producto	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	1	0.85
Margen de utilidad operativa.	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	1	0.85
Endeudamiento	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	1	0.85
<b>Perspectiva enfoque cliente</b>									
Nivel de satisfacción del cliente.	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	1	0.85
Incremento de clientes	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	2	0.71
Servicio de Post Venta	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	2	0.71
Número de reclamos	No	No	No	No	Si	Si	No	4	0.42
Percepción de valor de marca.	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	1	0.85
<b>Perspectiva de procesos internos</b>									
Aumentar la capacidad de producción.	No	Si	No	Si	Si	No	Si	2	0.71
Costo de desarrollo de nuevos productos o servicios.	No	No	No	No	No	Si	No	6	0.14
Procesos de innovación.	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	1	0.85
Procesos operativos.	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	2	0.71
Tiempo de fabricación	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	1	0.85
<b>Perspectiva de aprendizaje y conocimiento</b>									
Rotación Interna	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	1	0.85
Sistema e infraestructura.	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	1	0.85
Clima organizacional.	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	1	0.85
Competencias clave (brecha entre lo actual y lo requerido).	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	1	0.85
Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado,	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	1	0.85
Programas de desarrollo y aprendizaje.	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	2	0.71
Seguridad salud y bienestar	Si	No	No	Si	No	Si	Si	3	0.57

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se resaltan en color azul los indicadores que cumplieron con la condición de ser  $\geq 0.70$ , por lo que fueron seleccionados 17 indicadores de gestión para la empresa FEVE PASTA, bajo el criterio de los expertos.

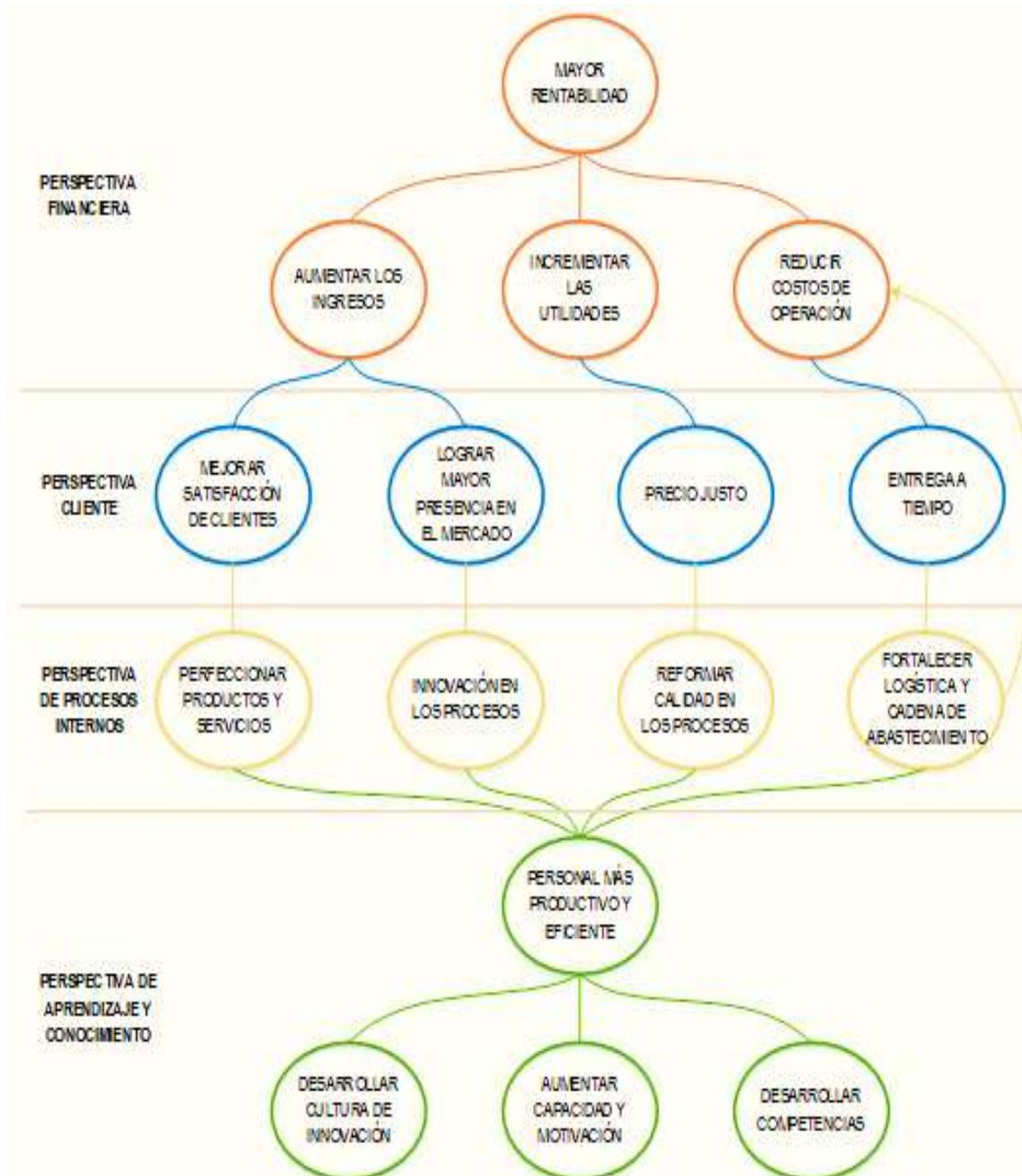
Seguidamente se procede a presentar la estructuración del sistema de indicadores propuesto para la empresa FEVE PASTA. Asimismo, se establece la fórmula para el cálculo de cada indicador y la frecuencia en que debe aplicarse.

**Tabla 29.** Sistemas de indicadores para el control de gestión en la Empresa FEVE PASTA

INDICADORES	FÓRMULA	FRECUENCIA
<b>Perspectiva financiera</b>		
Ganancia neta.	$\text{Utilidad bruta} - \text{gastos e impuestos} / \text{ingresos totales} * 100$	Anual
Costo del producto	Costo primo + gastos indirectos	Mensual
Margen de utilidad operativa.	$\text{Utilidad operativa} / \text{ventas}$	Mensual
Endeudamiento	$\text{Total pasivo} / \text{total activo} * 100$	Anual
<b>Perspectiva enfoque cliente</b>		
Nivel de satisfacción del cliente.	$\text{Suma de las puntuaciones} / \text{total de valoraciones obtenidas}$	Anual
Incremento de clientes	$\text{Cantidad de nuevos clientes} / \text{total de clientes de la empresa}$	Anual
Servicio de Post Venta	$\text{Suma de las puntuaciones} / \text{total de valoraciones obtenidas}$	Anual
Número de reclamos	$\text{Cantidad de reclamo atendidos} / \text{cantidad de reclamos recibidos} * 100$	Mensual
<b>Perspectiva de procesos internos</b>		
Aumentar la capacidad de producción.	$\text{capacidad de diseño} * \% \text{ de utilización de la mano de obra}$	Anual
Procesos de innovación.	Mejora en los productos ofrecidos	Anual
Procesos operativos.	Mayor aprovechamiento de los recursos	Anual
Tiempo de fabricación	$\text{Número de unidades por minuto} * \text{jornada laboral}$	Diaria
<b>Perspectiva de aprendizaje y conocimiento</b>		
Rotación Interna	Área administrativa	Mensual
Sistema e infraestructura.	Capacitaciones para actualizar conocimiento de los colaboradores	Semestral
Clima organizacional.	Encuesta aplicada a los empleados	Semestral
Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado.	Equipos idóneos para laborar	Anual
Programas de desarrollo y aprendizaje.	Capacitaciones impartidas al personal	Trimestral

**Fuente:** Elaboración propia

Como siguiente actividad se procede a presentar el mapa estratégico diseñado para la Empresa FEVE PASTA, en el mismo se aprecian las distintas relaciones de causa-efecto entre los objetivos planteados para las diferentes perspectivas, como se observa en el siguiente gráfico.



**Figura 6.** Mapa estratégico de la empresa FEVE PASTA.

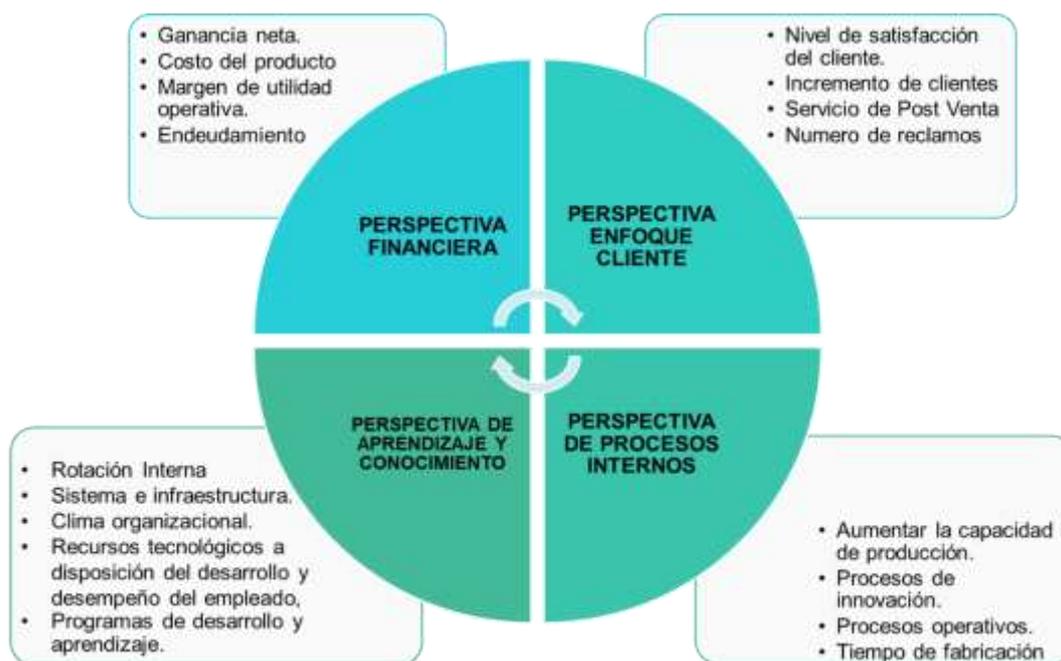
**Fuente:** Elaboración propia

El mapa estratégico diseñado permite inferir que para que en la Empresa FEVE PASTA alcance mayores niveles de rentabilidad, necesita trabajar la perspectiva

de aprendizaje y conocimiento, mediante el desarrollo de una cultura de innovación, mayor motivación y la capacitación para el desarrollo de competencias laborales que lleven al personal de la empresa a ser más efectivo y eficiente. Esto traerá como consecuencia mejoras en los procesos internos, pues con un personal más capacitado y motivado se podrán perfeccionar los productos y servicios, aplicando la innovación en algunos procesos que demandan reformarse para una mejor calidad y lograr el fortalecimiento de la producción y mejoras en la cadena de abastecimiento.

Estas mejoras significativas que se realicen llevarán de forma inequívoca a mejorar la perspectiva del cliente mediante estrategias que los satisfagan, a través de una mayor presencia en el mercado con precios justos y entregas puntuales, traduciéndose en mejoras a la perspectiva financiera, mediante el alcance de objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas de los dueños con respecto a los parámetros financieros, aumentar los ingresos, incrementar las utilidades y reducir los costos de operación, lo que les llevará a lograr las metas propuestas y una mayor rentabilidad en el mercado.

La última actividad de la Fase II, corresponde a la estructuración de la metodología elegida para la empresa FEVE PASTA, para esto se presenta luego de todo el proceso hasta ahora realizado la manera en que los indicadores que fueron seleccionados para el control de la gestión de la empresa, se engranan y articulan para el mejor funcionamiento de la misma, lo que se observa en la siguiente figura.



**Figura 7.** Cuadro de Mando Integral de la empresa FEVE PASTA

**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 6 se presentan las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral con sus respectivos indicadores seleccionados anteriormente por el grupo de expertos, los cuales son dirigidos a la empresa FEVE PASTA para la correcta ejecución de las estrategias empresariales y lograr mejoras significativas que les lleven a alcanzar los objetivos estratégicos y un posicionamiento sólido en el mercado que le genere mejores ingresos y mayor rentabilidad.

### 4.3. DESARROLLO DE LA FASE III: DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA LA EMPRESA FEVE PASTA

Para continuar con la última fase del estudio, se buscó la definición del patrón de comparaciones de cada indicador. Para esto se plantea la técnica del semáforo, la cual cada indicador debe tener asociado valores que representen las metas a cumplir. En la investigación realizada se profundizó sobre el conocimiento de esta técnica y el establecimiento de las categorías del sistema de alerta temprana, mediante la revisión de la perspectiva de los siguientes autores: Arizaga (2016), para quien se mide por bajo, medio y alto. Díaz (2017) quien los mide con los criterios bien, regular y malo y Barrios et al., (2017) 75%-100%,

50%-74%, 25-49%. Para posteriormente ser interpretadas como se indica a continuación:

**Tabla 30.** Propuesta de autores considerados para valoración de indicadores sobre el Sistema de alerta temprana

Autor	Verde	Amarillo	Rojo
Arizaga (2016)	Alto	Medio	Bajo
Barrios et al., (2017)	75%-100%	50%-74%	25-49%
Díaz (2017)	Bueno	Regular	Malo

Fuente: Consulta material bibliográfico. Elaboración propia

Indistintamente de los autores, en el sistema de alerta temprana, cada resultado obtenido en el comportamiento de los indicadores medidos tendrá un color específico claramente definido que se asignará de acuerdo a la valoración que se obtenga. De esta manera se podrá dar un vistazo rápido a la situación de la empresa.

En el caso de esta investigación, las autoras conjuntamente con el criterio del Gerente propietario de la empresa, decidieron aplicar la semaforización a modo de validación de la propuesta. Para esto, se realizó el cálculo del comportamiento de los indicadores tomando como referente los valores de los resultados obtenidos por la Empresa FEVE PASTA, en el período que va desde julio – diciembre de 2020 (Ver Anexo 7).

A continuación, se presenta la Tabla 31 en la cual se refleja la semaforización aplicada a la empresa FEVE PASTA, en la columna denominada Brecha, se refleja la diferencia entre el valor del indicador proyectado menos el valor del indicador real y el resultado obtenido determina el color del semáforo que le corresponde según los valores preestablecidos en la Tabla 30.

**Tabla 31.** Semaforización de los valores de los indicadores definidos para la Empresa FEVE PASTA.

INDICADORES	PROYECTADO	REAL	BRECHA
<b>Perspectiva financiera</b>			
Ganancia neta.	8%	8%	0%+

Costo del producto	9500	9300	2%-
Margen de utilidad operativa.	24%	25%	1%+
Endeudamiento	36%	36%	0%+
<b>Perspectiva enfoque cliente</b>			
Nivel de satisfacción del cliente.	8	8	0%+
Incremento de clientes	16%	15%	1%-
Servicio de Post Venta	10	9	1%-
Numero de reclamos	75%	92%	17%+
<b>Perspectiva de procesos internos</b>			
Aumentar la capacidad de producción.	32	32	0%+
Procesos de innovación.	Bueno	Bueno	70%
Procesos operativos.	Bueno	Bueno	85%+
Tiempo de fabricación	6000	6000	0%+
<b>Perspectiva de aprendizaje y conocimiento</b>			
Rotación Interna	10	10	0%+
Sistema e infraestructura.	Bueno	Bueno	74%+
Clima organizacional.	Bueno	Bueno	100%+
Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado,	Regular	Regular	70%
Programas de desarrollo y aprendizaje.	Bueno	Bueno	95%

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 31 refleja el comportamiento de los indicadores definidos para la empresa al término del segundo semestre del año 2020, los mismos indican a su vez que la empresa ha mostrado resultados bastante positivos a pesar de la situación económica del país, la cual va decreciendo cada día más afectando de manera significativa a las empresas en su totalidad. Sin embargo y a pesar de esta realidad, los indicadores de la empresa FEVE PASTA, mostraron el siguiente comportamiento:

- **Color Verde (Bueno):** en esta clasificación se encuentran la ganancia neta, el costo del producto, el margen de utilidad operativa y el endeudamiento, los cuales han mostrado un comportamiento dentro de los valores proyectados. En el caso del margen de utilidad ha aumentado un 1% no es tan significativo, pero si se aplican las estrategias oportunas puede que ascienda ese valor a futuro. Existe una baja en el costo del producto lo que lógicamente incrementa la producción, y aunque la ganancia neta no arrojó valores superiores a cero, al menos no dejó endeudamientos. El indicador nivel de satisfacción del cliente, que igualmente se mantuvo dentro del margen proyectado. Todos los indicadores de la perspectiva de procesos internos se ubicaron en este nivel, lo que indica que la operatividad de la empresa es buena a pesar de las circunstancias y en la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, se destacaron en este nivel la rotación interna, el sistema e infraestructura y el clima organizacional el cual obtuvo un 100% de valoración, lo que indica que es muy bueno.
- **Color Amarillo (Regular):** en este nivel la perspectiva enfoque cliente se presentan dos valores negativos del -1% en el incremento de clientes y el servicio de post ventas, los cuales debe ser atendidos y tomar las medidas necesarias para controlar dicha variación. De igual forma se ubican en este nivel los Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado (70%) y Programas de desarrollo y aprendizaje (95%), como se puede notar no existen valores negativos lo que es notorio que se encuentran bien en cuanto a procesos internos, aprendizaje y conocimiento.
- **Color Rojo (Malo):** se ubica en este nivel de alerta el número de reclamos, porque existe una diferencia considerable de incremento en un 17% y tratándose de reclamos es necesario que la gerencia encienda las alertas y atienda esta variación ya que es recomendable que se tome más en consideración al cliente y al servicio que se preste.

#### 4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Durante el desarrollo de la investigación se aplicaron tres fases, cada una con un conjunto de actividades que permitieron alcanzar los objetivos propuestos a partir de los resultados obtenidos en las distintas dimensiones evaluadas, lo que permitió caracterizar la empresa FEVE PASTA y establecer una metodología para el control de la gestión aplicando la perspectiva del Cuadro de Mando Integral, como se sintetiza en los resultados alcanzados. De esta manera, los resultados se someten a discusión con apoyo en la literatura revisada, como se precisa en las siguientes líneas.

En la Fase I, Diagnosticar la situación actual de la empresa FEVE PASTA en relación a la planificación estratégica y el control de gestión, se logró caracterizar la empresa sobre la base de un sistema de variables propuesto para ese fin, utilizando parcialmente la metodología desarrollada por Hernández *et al.*, (2014), de la cual sólo se tomaron 8 variables por considerar que la empresa en estudio es una micro empresa de origen familiar cuya estructura organizacional no se encuentra diferenciada, que carece de sistemas de administración moderna que dejan al margen las variables retroalimentación y control, estabilidad, flexibilidad, inercia y jerarquía propuestas en la metodología utilizada.

Con respecto a esto, los autores Hernández *et al.*, proponen una metodología que parte del hecho de que los sistemas productivos son abiertos, por lo que están en constante interacción con el entorno, y tienen como punto de partida trece variables que responden a exigencias actuales en la gestión de las organizaciones. Sin embargo, al momento de seleccionar las variables que formarán parte de la matriz del enfoque de mejora, prevalecerá el criterio de valoración subjetiva del equipo de trabajo, quienes determinarán las variables influyentes a considerar para la selección de los procesos relevantes. (Hernández *et al.*, 2014)

En el caso del estudio se han suprimido las variables retroalimentación y control, relacionada con los mecanismos que informan sobre el grado de cumplimiento

de los objetivos y metas. La variable estabilidad, referida a la tendencia a mantener los procesos de transformación dentro de ciertos límites, con el fin de sobrevivir. La variable flexibilidad, relacionada a la capacidad de adelantarse a los cambios que impone el entorno, y mantener los estándares de desempeño. La variable inercia, que tiene un gran vínculo con la estabilidad y significa la posibilidad de la empresa de mantener su actuación o cultura organizacional bajo condiciones de cambio brusco y la variable jerarquía, relacionada a la composición del sistema organizacional, todos ellos basados en el criterio "Diana", es decir, considerando sólo aquellos criterios en los que la entidad deberá centrar sus principales esfuerzos para la mejora (Solé, 2008), desde la óptica del equipo.

El diagnóstico realizado permitió conocer que la empresa FEVE PASTA, nunca realiza planes estratégicos ni se designa personal para supervisar los procesos operativos, ya que no existen jefes departamentales, lo que les lleva a implementar los procesos de manera experiencial y sin control alguno para medir la efectividad de los mismos. Sin embargo, también se logró conocer que los procesos de producción se encuentran organizados por etapas, los empleados conocen las actividades que deben desarrollar y las áreas operativas se encuentran perfectamente diferenciadas en la empresa. Asimismo, aunque no se realiza planificación estratégica, si se diseñan y aplican reglas a pesar de que no se encuentren debidamente asentadas.

Con respecto a esto, es importante considerar las opiniones de Basurto (2016), quien sostiene que la planificación estratégica "es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias para lograr los resultados esperados", es decir, la planificación estratégica en una empresa, indistintamente que sea pequeña, mediana o grande, es fundamental y debe formar parte de la vida cotidiana de la misma, pues va a permitir la toma de decisiones en la empresa en el momento justo y considerando aspectos claves para el desarrollo de una adecuada gestión organizacional, aspectos que están fallando dentro de FEVE PASTA y que deben ser mejorados para lograr mayor estabilidad y permanencia en el tiempo.

La revisión de la misión y visión de la empresa, dan cuenta de una visión desenfocada que debe ser revisada para reorientar el rumbo de la empresa hacia objetivos realmente alcanzables que le lleven a posicionarse con mayor éxito en el mercado. Con respecto a esto, se revisó en la literatura la importancia de tener una misión definida y compartida por todos los miembros de la empresa, aspecto que ha sido defendido por diferentes autores, siendo uno de ellos la perspectiva del valor que la empresa aporta al cliente.

Para determinar la orientación estratégica a seguir en la empresa, se construyó una matriz FODA ponderada de impactos cruzados, según la estructura propuesta por Olivera (2011). El procedimiento aplicado permitió obtener una sumatoria en las ponderaciones de 63 puntos, lo que ubica a la empresa en el Cuadrante III denominado Adaptativo, es decir, una empresa que atraviesa situaciones difíciles, quizás a nivel financiero, repliegue en algunas áreas o productos, clima laboral adverso entre otros, por lo que son más las debilidades que predominan en las estrategias que aplican.

Con respecto a esto, Reyes (2009) opina que las empresas que se ubican e este cuadrante, “son empresas de lento crecimiento y que tienen una posición competitiva débil. Estas empresas deben aplicar con rapidez algunos cambios drásticos para evitar un mayor deterioro o la posible liquidación” (p. 23), es decir, estas empresas por predominar en ellas las estrategias Mini-Maxi, propenden a un estado adaptativo, pues operan en un medio de demanda declinante o exceso de capacidad de oferta, lo que indica que deben actuar para mejorar la situación en la que se encuentran, como es el caso de la empresa FEVE PASTA, la cual debe modificar las debilidades internas que presenta, aprovechando las oportunidades que el mercado le ofrece.

En cuanto al estado actual del control de los procesos internos, los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal administrativo y a los empleados, revelaron que la masa laboral de la empresa es relativamente joven, lo que representa una ventaja al momento de plantear cambios y mejoras en la

empresa. Existe conocimiento de procesos y experiencia laboral en la rama, lo que es muy positivo pues disminuye la posibilidad de rotación constante de personal en su plantilla de trabajo. La mayoría del personal se ubica en el área de producción disminuyendo el porcentaje de empleados en los procesos de venta, lo que pudiera estar afectando la comercialización del producto. Existe la posibilidad de fallas en la gestión gerencial al momento de asignación de funciones definidas, ya que hay empleados que cumplen múltiples tareas y no tienen una función específicamente definida en la empresa. Existe desconocimiento por parte de los empleados de los objetivos estratégicos, así como la visión y misión de la empresa, lo que pudiera estar incidiendo en los resultados arrojados por la empresa en sus indicadores.

En este sentido, es oportuno contrastar estos resultados con la opinión de Felcman y Blutman (2018), quienes mencionan que, en la planeación estratégica de una empresa, debe considerarse cinco componentes que son fundamentales a saber: la visión, la misión, los valores, los fines estratégicos y los objetivos. Ellos conducirán el accionar hacia las metas futuras deseadas, transformándose en el horizonte de la empresa. Así mismo, Betancourt y Sánchez (2015), indican que el control de gestión tiene que ver con los procesos que se aplican para asegurarse de que las tareas que se llevan a cabo en la empresa estén orientadas y se realicen de forma tal que puedan alcanzarse los objetivos planteados, por lo que es necesario que las empresas y FEVE PASTA en particular, preste especial atención a los controles de gestión que están aplicando dentro de la empresa.

En la Fase II, definición de procesos internos en la empresa, se procedió a la selección de los procesos claves, considerando la relevancia que los mismos tienen en el desarrollo de una gestión exitosa dentro de la empresa. Se logró mediante la metodología planteada la valoración de las siguientes dimensiones:

- a) Cumplimiento de la misión de la empresa (si los resultados del proceso tienen incidencia directa en el cumplimiento de la misión de la empresa);
- b) Satisfacción al cliente (si el resultado de los procesos impacta positivamente en el cliente) y
- c) Susceptibilidad a cambios (si al proceso se le pueden realizar mejoras o

cambios para reforzar la misión de la empresa). Estas dimensiones se seleccionaron considerando la incidencia directa que tienen los procesos que se realizan en la misión de la empresa, la relación de satisfacción hacia el cliente y la posibilidad de aplicar mejoras o cambios en las áreas que se deban reforzar.

Una vez diseñado el sistema de indicadores para el control de gestión en la Empresa FEVE PASTA, se procedió a elaborar el mapa estratégico para la empresa, en el cual se plantearon las distintas relaciones de causa-efecto entre los objetivos planteados para las diferentes perspectivas, lográndose especificar que para que en la Empresa FEVE PASTA alcance mayores niveles de rentabilidad, necesita trabajar la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, mediante el desarrollo de una cultura de innovación, mayor motivación y la capacitación para el desarrollo de competencias laborales que lleven al personal de la empresa a ser más efectivo y eficiente. Asimismo, se presentan las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral con sus respectivos indicadores seleccionados por el grupo de expertos, los cuales son dirigidos a la empresa FEVE PASTA para la correcta ejecución de las estrategias empresariales y lograr mejoras significativas.

Con respecto a esto, Villa (2015) indica que el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implementación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. Es decir, es una herramienta metodológica ideal para favorecer el crecimiento de las empresas, indistintamente de su tamaño ya que convierte la visión en acción, mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro (4) perspectivas de negocio: Financieras, Clientes, Procesos internos y Formación y Crecimiento, proporcionando diferentes beneficios a la empresa.

En la Fase III, diseño de un sistema de indicadores para la empresa FEVE PASTA, se utilizó la técnica de la semaforización o sistema de alerta temprana mediante el patrón de comparaciones de cada indicador planteado. Para esto, se realizó el cálculo del comportamiento de los indicadores tomando como referente los valores de los resultados obtenidos por la Empresa FEVE PASTA, en el período que va desde Julio – Diciembre de 2020. Con estos valores se

estableció la brecha por cada indicador, lo que mostró presencia de un nivel de alerta en el indicador número de reclamos, porque existe una diferencia considerable de incremento en un 17% y tratándose de reclamos es necesario que la gerencia encienda las alertas y atienda esta variación en consideración al cliente y al servicio que se preste.

Con respecto a estos hallazgos, López, Carvajal y Enciso (2015), consideran que en una empresa es muy favorable aplicar el sistema de alerta temprana ya que el mismo permite conocer las posibles amenazas o fenómenos que se puedan presentar dentro de la empresa y en base a eso los dirigentes de la empresa puedan tomar medidas correctivas las cuales permitirán mitigar daños colaterales, lo que en este caso se ha presentado en la empresa FEVE PASTA, pues el uso de esta herramienta, ha sido propicia y muy positiva para alertar de forma temprana y mediante una identificación visual la marcha de los indicadores estratégicos, agilizando de esta manera la transformación de la información en acción.

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

- El diagnóstico de la situación actual en la empresa FEVE PASTA evidenció la presencia de algunas falencias en los aspectos interno y externo de la empresa, ya que la misma no contaba con una planificación estratégica formal y actualizada, se desconocían aspectos claves acerca de su salud financiera, los procesos internos no estaban definidos de manera formal, por lo que se ejecutaban de forma empírica, así como sus actividades, afectando el nivel de producción y carecía de un sistema de control de gestión, lo que estaba impidiendo el desarrollo de una gestión eficiente y poco o ningún control en la gestión realizada entre la administración gerencial y los empleados.
  
- En la empresa no se encontró evidencia alguna que mostrara la aplicación de una metodología de control de gestión y aplicación de sistema de indicadores de control de resultados, por lo que fue necesario aplicar la revisión documental, equipo de expertos y técnica de consenso, para elaborar y establecer una metodología para el control de gestión que se ajuste a las particularidades de la empresa FEVE PASTA. La cual fue desarrollada a partir del mapa estratégico teniendo en cuenta las cuatro dimensiones o perspectivas del cuadro de mando integral. También se escogieron los indicadores a utilizar para cada perspectiva de la metodología.
  
- Como validación de la metodología elaborada, se pudo aplicar el sistema de indicadores a partir de la herramienta de la semaforización, lo que permitió establecer comparaciones para cada indicador mediante el sistema de alerta temprana estructurando un mecanismo de control visual en cual sirvió a los directivos de la empresa para identificar el comportamiento de los indicadores establecidos logrando determinar la necesidad de atender el indicador número de reclamos en la perspectiva enfoque al cliente permitiendo tomar decisiones acordes a los resultados.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Se sugiere actualizar constantemente y mantener la planificación estratégica de la empresa, a fin de mejorar el funcionamiento de la misma y tener conocimiento sobre la situación real y aplicar los correctivos necesarios en el desarrollo de las actividades y procesos.
  
- Monitorear constantemente el sistema de indicadores propuesto para futuros períodos contables y si es posible ajustar los indicadores según demanden las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
  
- Aplicar de forma total la metodología propuesta sobre el sistema de indicadores de gestión de la empresa, para poder desarrollar a futuro análisis y comparaciones que sean propicias para la toma de decisiones por parte de la gerencia de la empresa acorde a los indicadores que maneja.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, H., Oca, N., Rivero, J., Robaina, D., & Rojas, L. (2018). Procedimientos para el diseño de un sistema de control de gestión en una organización de investigación, desarrollo e innovación. *Visión de futuro*, 156-178.
- Aguilera, R. (2013). Identidad y diferenciación entre método y metodología. *Scielo. Estudios Políticos* (28), 36-54.
- Alonso, K., & López, J. (2017). El Cuadro de Mando Integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones. *Scielo. Revista Cubana de Educación Superior* 36(3), 15-47.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES CEPAL.
- Barreto, A. (2012). El progreso de la Estadística y su utilidad en la evaluación del desarrollo. *Revista Papeles de población* 18(73), 4-21.
- Basurto, X. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Revista Científica* 2(3), 3-18.
- Betancourt, J., & Sánchez, A. (2015). El control de gestión y su impacto en la eficiencia. *Scielo*, 12-17.
- Betancourt, O., Couto, D., & Sosa, N. (2017). Evaluación del estado de la gestión de la información científica y tecnológica: dimensiones e indicadores. *Revista cubana de información en ciencias de la salud* 28(4), 8-23.
- Buitrago, D. (2017). Empresas Agroindustriales dinamizan la competitividad empresarial en Colombia. *Revista Espacios* 39(13), 2-14.
- Carpio, T., Beltrán, L., Duque, F., Pérez, H., Fierro, J., & Tobar, G. (2019). Desarrollo de un Balanced Scorecard aplicado a una Universidad en el área de Gestión Social del Conocimiento. *Revista Espacios* 40(15), 36-53.
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Revista Aten. Primaria* 31(8), 143-157.
- Chavarría, L. (2010). *Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa de servicios de ingeniería de consulta en minería*. Santiago de Chile: Repositorio Universidad de Chile.

- Corral, Y. (2010). Diseño del cuestionario para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la educación* 20(36), 156-164.
- Escobar, A., Gónez, J., & Melo, S. (2017). Caracterización del sector Agroindustrial de la provincia del Valle. *Revista Perfiles Gerenciales* 6(1), 79-87.
- Felcman, I., & Blutman, G. (2018). La planificación estratégica participativa. Conceptos e instrumentos para nuevos modelos de gestión pública. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas* 7(14), 29-64.
- Ferrer, M., & Gamboa, C. (2001). Control de gestión y desarrollo de indicadores financieros y no financieros. *Cruzando fronteras. Tendencias de contabilidad Directiva para el Siglo XXI*, 1-34.
- Fleiss, J. (2000). *Métodos estadísticos para tasas y proporciones*. Nueva York: Wiley.
- Flores, M. (2016). La globalización como fenómeno político, económico y social. *Revista Científica Ciencia Humana* 12(34), 37-42.
- Gónima, C. (02 de agosto de 2012). Revisión documental. Recuperado el 8 de Agosto de 2021, de wordpress <https://comunicacioneinvest3.wordpress.com/2012/08/09/revision-documental/>
- Gama, L., Guarnizo, F., & Mogollón, G. (2014). La Agroindustria: una visión desde la auditoría ambiental. *Revista Académica Virtual* 7(2), 32-48.
- Gómez, E., Navas, D., Aponte, G., & Betancourt, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos a través de su estructuración y sistematización. *Revista Dyna* 81(184), 159-163.
- Gómez, I., Cuevas, H., Fernández, A., & González, D. (2013). Software evaluación de expertos por el método Delphy para el pronóstico de la investigación agrícola. *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias*, ISSN - 1010-2760, RNPS-0111, Vol. 22, No. 4, 81-87.
- Hernández, D. (23 de Marzo de 2016). *Competitividad Empresarial*. Recuperado el 24 de Julio de 2020, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/competitividad-empresarial/>
- INEC. (2018). *Directorio de Empresas y establecimientos*. Quito, Ecuador: Base de Datos INEC.

- ISOtools. (14 de Abril de 2015). *Isotools Excellence*. Recuperado el 8 de Febrero de 2021, de Principales herramientas de gestión empresarial: funcionamiento y características: <https://www.isotools.org/2015/04/27/principales-herramientas-de-gestión-empresarial-funcionamiento-y-caracteristicas/>
- Jiménez, E. (2014). Cuadro de Mando Integral para la implementación curricular por competencias para una institución. *Revista Estudios y experiencias en Educación* 13(26), 181-193.
- Laeal, V., Muñoz, B., & Castillo, T. (2011). La planificación estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *SciELO. Enfermería Global* 10(24), 2-25.
- Lopera, J., Ramírez, C., & Zuluaga, A. (2010). El método analítico como método natural. *Revista Nómadas* 25(1), 18-34.
- López, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Revista educación* 21(1), 135-147.
- López, J., Carvajal, Y., & Enciso, A. (2016). Sistema de alerta temprana con enfoque participativo: un desafío para la gestión del riesgo en Colombia. *Revista Luna Azul* 1(44), 135-147.
- Lucas, L. (2019). *Metodología para el control de gestión y su incidencia en la producción y comercialización de la Pequeña Empresa Avícola MARATEA*. Calceta, Ecuador: Repositorio ESPAMMFL.
- Nájera, C., & Paredes, B. (2017). Identidad e identificación: investigación de campo como herramienta de aprendizaje en el diseño de marcas. *Revista Innova* 2(10), 156-163.
- Nogueira, D., Hernández, M., & Negrín, E. (2003). Control de gestión: dimensiones y diagnóstico permanente. *Revista Ingeniería Industrial* 24(1), 30-42.
- Olivera, R. (2011). *Ejercicio Estratégico. Guía para el consultor*. La Habana, Cuba: Repositorio Universidad de Matanzas.
- Oviedo, M., Medina, A., & Carpio, D. (2017). El enfoque en procesos desde la planificación operativa en las instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Revista dilemas Contemporáneos* 41(15), 18-32.
- Oyaque, S., Santamaría, E., & López, Z. (2020). Herramientas de Gestión - Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas. Caso Obra Social Sopena Oscus - Ecuador. *Revista Espacio* 41(15), 3-17.

- Pérez, C. (2012). Los indicadores de gestión. Soporte & CIA LTDA. *Visión Administrativa*, 1-12.
- Pérez, J., & Veiga, C. (2013). *Control de Gestión*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Pérez, P., & García, L. (2014). La construcción de un Cuadro de Mando Integral de Tecnologías de la Información en una Empresa. *Revista Científica Visión de Futuro*, 154-163.
- Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Revista Opción* 31(1), 1149-1156.
- Reyes, A. (2009). *Metodología para la construcción y análisis de la matriz DAFO*. Centro Politécnico del Petróleo, Administración. La Habana: CUPET.
- Rivero, K., & Galarza, J. (2017). El Cuadro de Mando Integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de Educación Superior. *Rev. Cubana Educ. Superior* 36(3), 87-89.
- Robles, G., & Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada* 1(18), 2-12.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios* 1(82), 2-16.
- Rodríguez, F., & Gómez, L. (2001). *Indicadores de Calidad y productividad en la Empresa*. Caracas, Venezuela: Editorial Nuevos Tiempos. 2da Edición.
- Rojas, M. (2015). Tipos de investigación Científica. *Revista REDVET*, 10-24.
- Rovero, J. (2015). Modelo de control de gestión para sistemas de investigación universitarios. *Revista Iberoamericana de Educación* 16(81), 32-57.
- Salgado, J., & Carderón, L. (2014). Sistemas de Control de Gestión y Desempeño Organizacional: Una revisión conceptual. *XIX CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA* (págs. 50-67). México, D.F.: ANFECA.
- Solé, A. (13 de Septiembre de 2008). *bodok.es*. Recuperado el 8 de Agosto de 2021, de Gestión por Procesos: <http://www.budok.es/tienda/libros-tags/iso9001>
- Tobón, Y., Yepes, J., León, C., & Mafla, J. (2013). *Herramientas de gestión más usadas por las empresas más exitosas del Valle del Cauca*. Santiago de Cali, Colombia: Repositorio Universidad ICESI.

- Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista Fac. Med* 65(2), 330-339.
- Vega, M., & Jorquera, J. (2019). *Elaboración e implementación de herramientas de control de gestión para la 38 comisaría "Puente Ato" de carabineros de Chile: Indicadores de desempeño y Cuadro de Mando Integral*. Repositorio Universidad de Chile. Trabajo de Grado.
- Villa, M. (2015). El Cuadro de Mando Integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Revista Investigación* 8(1), 176-179.

## **ANEXOS**



## ANEXO 1. ENTREVISTA ESTRUCTURADA

ENTREVISTA ESTRUCTURADA				
FECHA:	LUGAR:	RESPONSABLES:		
<b>OBJETIVO:</b> Recopilar información acerca de la gestión de los procesos internos que se llevan a cabo en la empresa				
Proceso	Criterio observado	S	AV	N
<b>Planificación</b>	1. Se elaboran planes estratégicos en la empresa una vez al año			X
	2. Se diseñan y aplican reglas para desempeñar mejor el trabajo	X		
	3. Se designa personal encargado para la supervisión de los procesos operativos de la empresa			X
<b>Organización</b>	4. Se promueve el conocimiento de la Misión y Visión de la empresa		X	
	5. Los procesos de producción se encuentran organizados por etapas	X		
	6. Los empleados conocen las actividades que deben realizar	X		
	7. Existe separación en las áreas operativas existentes	X		
	8. Existen jefes de departamentos con autorización para tomar decisiones			X
	9. Las decisiones que se toman en otras áreas afectan a la producción			X
<b>Implementación</b>	10. En los procesos de producción se aprovecha el tiempo al máximo		X	
	11. Se utilizan correctamente los recursos	X		
	12. Si se presentan problemas en los procesos se resuelven de forma creativa		X	
<b>Medición</b>	13. Se realiza control de los procesos internos al menos dos veces al año			X
	14. Utiliza algún indicador para medir los procesos de control interno			X

**Nota:** Leyenda: S: Siempre/AV: Algunas Veces/ N: Nunca



**ANEXO 2.a**  
**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ**  
**MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**Entrevista dirigida a los trabajadores de la Empresa FEVE PASTA**

**Objetivo:** El objetivo principal de la presente encuesta es recopilar información sobre la metodología de control de gestión que posee la empresa.

**Datos generales:**

Datos de Género	
Masculino	
Femenino	

Rango de Edad	
18 a 24	
25 a 34	
35 a 44	
44 años y más	

**1. ¿Indique el tiempo en años que lleva laborando en la Empresa FEVE PASTA?**

1-2 años	
3-5 años	
5-7 años	
más de 7 años	

**2. ¿En qué área desempeña sus labores dentro de FEVE Pasta?**

Administración	
Producción	
Ventas	

**3. ¿Tiene usted sus funciones definidas?**

Si	
No	
No contestó	

**4. ¿Conoce usted la misión de la Empresa?**

Si	
No	
No contestó	

**5. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?**

Si	
No	
No contestó	

6. **¿Promueve la empresa actividades de integración entre el personal?**

Si	
No	
No contestó	

7. **¿Cada cuánto tiempo se realizan en la empresa capacitaciones al personal?**

Cada 3 meses	
Cada 6 meses	
Una vez al año	
Nunca	

8. **¿Sabe usted lo que es el control de gestión es?**

Si	
No	
No contestó	

9. **¿Cree usted que el control de gestión es importante en una empresa?**

Si	
No	
No contestó	

10. **¿Conoce usted sobre el control de gestión que aplica la empresa?**

Si	
No	
No contestó	

11. **¿Cómo cree usted que es el control de gestión que aplica la empresa?**

Muy Bueno	
Bueno	
Deficiente	

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN PRESTADA!**



## ANEXO 2.b

### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

#### Entrevista dirigida al personal Administrativo de la Empresa FEVE PASTA

**Objetivo:** El objetivo principal de la presente encuesta es recopilar información sobre la metodología de control de gestión que posee la empresa.

#### Datos generales:

Datos de Género	
Masculino	
Femenino	

Rango de Edad	
18 a 24	
25 a 34	
35 a 44	
44 años y más	

#### 1. ¿Indique el tiempo en años que lleva laborando en la Empresa FEVE PASTA?

1-2 años	
3-5 años	
5-7 años	
7 o más años	

#### 2. ¿En qué área desempeña sus labores dentro de FEVE Pasta?

Administración	
Producción	
Ventas	

#### 3. ¿Tiene usted sus funciones definidas?

Si	
No	
No contestó	

#### 4. ¿Conoce usted la misión de la Empresa?

Si	
No	
No contestó	

#### 5. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?

Si	
No	

No contestó	
-------------	--

6. **¿Promueve la empresa actividades de integración entre el personal?**

Si	
No	
No contestó	

7. **¿Se siente estimulado por parte de sus superiores?**

Si	
No	
No contestó	

8. **¿Cada cuánto tiempo se realizan en la empresa capacitaciones al personal?**

Cada 3 meses	
Cada 6 meses	
Una vez al año	
Nunca	

9. **¿Sabe usted lo que es el control de gestión es?**

Si	
No	
No contestó	

10. **¿Cree usted que el control de gestión es importante en una empresa?**

Si	
No	
No contestó	

11. **¿Conoce usted sobre el control de gestión que aplica la empresa?**

Si	
No	
No contestó	

12. **¿Cómo cree usted que es el control de gestión que aplica la empresa?**

Muy Bueno	
Bueno	
Deficiente	

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN PRESTADA!**



### ANEXO 3.

#### VALORACIÓN DE DIMENSIONES POR EL EQUIPO DE TRABAJO

##### Miembro del equipo de trabajo 1 (M.E.T. 1)

PROCESOS	DIMENSIONES			TOTAL PUNTOS
	Cumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa	Satisfacción al cliente	Susceptibilidad al cambio	
▪ Gestión Administrativa	2	3	2	7
▪ Compras	5	4	4	13
▪ Producción	5	5	5	15
▪ Almacenamiento	5	4	5	14
▪ Comercialización	5	4	4	13
▪ Ventas	4	4	4	12
▪ Distribución	4	4	3	11

##### Miembro del equipo de trabajo 2 (M.E.T. 2)

PROCESOS	DIMENSIONES			TOTAL PUNTOS
	Cumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa	Satisfacción al cliente	Susceptibilidad al cambio	
▪ Gestión Administrativa	1	3	2	6
▪ Compras	3	3	1	7
▪ Producción	5	3	2	10
▪ Almacenamiento	4	3	2	9
▪ Comercialización	3	2	2	7
▪ Ventas	3	4	2	7
▪ Distribución	4	3	1	8

**Miembro del equipo de trabajo 3 (M.E.T. 3)**

PROCESOS	DIMENSIONES			TOTAL PUNTOS
	Cumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa	Satisfacción al cliente	Susceptibilidad al cambio	
▪ Gestión Administrativa	2	2	2	6
▪ Compras	3	3	3	9
▪ Producción	4	3	2	9
▪ Almacenamiento	4	3	3	10
▪ Comercialización	4	4	2	10
▪ Ventas	4	3	2	9
▪ Distribución	4	3	3	10

**Miembro del equipo de trabajo 4 (M.E.T. 4)**

PROCESOS	DIMENSIONES			TOTAL PUNTOS
	Cumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa	Satisfacción al cliente	Susceptibilidad al cambio	
▪ Gestión Administrativa	2	3	2	7
▪ Compras	4	4	3	11
▪ Producción	5	5	3	13
▪ Almacenamiento	5	3	4	12
▪ Comercialización	5	3	3	11
▪ Ventas	4	3	4	11
▪ Distribución	5	4	3	12

**Miembro del equipo de trabajo 5 (M.E.T. 5)**

PROCESOS	DIMENSIONES			TOTAL PUNTOS
	Cumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa	Satisfacción al cliente	Susceptibilidad al cambio	
▪ Gestión Administrativa	2	3	2	7
▪ Compras	3	3	2	8
▪ Producción	5	4	2	11
▪ Almacenamiento	5	4	2	11
▪ Comercialización	5	4	3	12
▪ Ventas	4	4	2	10
▪ Distribución	4	3	2	9



## ANEXO 4.a

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE EXPERTO 1

Se le ha seleccionado como candidato propuesto a participar en una investigación relacionada con el uso de la metodología del Cuadro de Mando Integral, para una empresa de fabricación de Pasta alimenticia en la provincia de Manabí.

Para esto se requiere saber el nivel de conocimiento que usted tiene acerca del tema, por lo que cordialmente le solicitamos nos proporcione la información requerida:

Datos generales:

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Empresa o institución donde trabaja: \_\_\_\_\_

Cargo o función que desempeña: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

A continuación autoevalúe su nivel de conocimiento sobre el tema Control de Gestión con enfoque de Cuadro de Mando Integral, en una escala con rangos desde 1 a 10, siendo 10 el mayor nivel de conocimiento.

Temáticas	Puntaje
1. Gestión Empresarial	10
2. Planificación Estratégica	8
3. Control de gestión	8
4. Cuadro de mando integral	10
5. Procesos empresariales	8
6. Indicadores de resultados	8

Seguidamente marque en la siguiente tabla, el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento del tema cada una de las fuentes mencionadas. En caso de no haber utilizado alguna, seleccione la opción bajo.

Fuente de argumentación	Grado de influencia		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teóricos realizados por su persona	0.3		
Experiencia obtenida		0.4	
Trabajos de autores nacionales	0.05		
Trabajos de autores extranjeros		0.05	
Propio conocimiento del estado del tema en el extranjero			0.05
Su intuición	0.05		



## ANEXO 4.b

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE EXPERTO 2

Se le ha seleccionado como candidato propuesto a participar en una investigación relacionada con el uso de la metodología del Cuadro de Mando Integral, para una empresa de fabricación de Pasta alimenticia en la provincia de Manabí.

Para esto se requiere saber el nivel de conocimiento que usted tiene acerca del tema, por lo que cordialmente le solicitamos nos proporcione la información requerida:

Datos generales:

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Empresa o institución donde trabaja: \_\_\_\_\_

Cargo o función que desempeña: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

A continuación autoevalúe su nivel de conocimiento sobre el tema Control de Gestión con enfoque de Cuadro de Mando Integral, en una escala con rangos desde 1 a 10, siendo 10 el mayor nivel de conocimiento.

Temáticas	Puntaje
1. Gestión Empresarial	8
2. Planificación Estratégica	10
3. Control de gestión	9
4. Cuadro de mando integral	10
5. Procesos empresariales	8
6. Indicadores de resultados	7

Seguidamente marque en la siguiente tabla, el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento del tema cada una de las fuentes mencionadas. En caso de no haber utilizado alguna, seleccione la opción bajo.

Fuente de argumentación	Grado de influencia		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teóricos realizados por su persona		0.2	
Experiencia obtenida	0.5		
Trabajos de autores nacionales	0.05		
Trabajos de autores extranjeros		0.05	
Propio conocimiento del estado del tema en el extranjero		0.05	
Su intuición	0.05		



## ANEXO 4.c

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE EXPERTO 3

Se le ha seleccionado como candidato propuesto a participar en una investigación relacionada con el uso de la metodología del Cuadro de Mando Integral, para una empresa de fabricación de Pasta alimenticia en la provincia de Manabí.

Para esto se requiere saber el nivel de conocimiento que usted tiene acerca del tema, por lo que cordialmente le solicitamos nos proporcione la información requerida:

Datos generales:

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Empresa o institución donde trabaja: \_\_\_\_\_

Cargo o función que desempeña: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

A continuación autoevalúe su nivel de conocimiento sobre el tema Control de Gestión con enfoque de Cuadro de Mando Integral, en una escala con rangos desde 1 a 10, siendo 10 el mayor nivel de conocimiento.

Temáticas	Puntaje
1. Gestión Empresarial	7
2. Planificación Estratégica	10
3. Control de gestión	9
4. Cuadro de mando integral	9
5. Procesos empresariales	7
6. Indicadores de resultados	7

Seguidamente marque en la siguiente tabla, el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento del tema cada una de las fuentes mencionadas. En caso de no haber utilizado alguna, seleccione la opción bajo.

Fuente de argumentación	Grado de influencia		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teóricos realizados por su persona		0.2	
Experiencia obtenida	0.5		
Trabajos de autores nacionales	0.05		
Trabajos de autores extranjeros		0.05	
Propio conocimiento del estado del tema en el extranjero		0.05	
Su intuición	0.05		



## ANEXO 4.d

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE EXPERTO 4

Se le ha seleccionado como candidato propuesto a participar en una investigación relacionada con el uso de la metodología del Cuadro de Mando Integral, para una empresa de fabricación de Pasta alimenticia en la provincia de Manabí.

Para esto se requiere saber el nivel de conocimiento que usted tiene acerca del tema, por lo que cordialmente le solicitamos nos proporcione la información requerida:

Datos generales:

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Empresa o institución donde trabaja: \_\_\_\_\_

Cargo o función que desempeña: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

A continuación autoevalúe su nivel de conocimiento sobre el tema Control de Gestión con enfoque de Cuadro de Mando Integral, en una escala con rangos desde 1 a 10, siendo 10 el mayor nivel de conocimiento.

Temáticas	Puntaje
1. Gestión Empresarial	10
2. Planificación Estratégica	8
3. Control de gestión	8
4. Cuadro de mando integral	9
5. Procesos empresariales	8
6. Indicadores de resultados	7

Seguidamente marque en la siguiente tabla, el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento del tema cada una de las fuentes mencionadas. En caso de no haber utilizado alguna, seleccione la opción bajo.

Fuente de argumentación	Grado de influencia		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teóricos realizados por su persona		0.2	
Experiencia obtenida	0.5		
Trabajos de autores nacionales	0.05		
Trabajos de autores extranjeros		0.05	
Propio conocimiento del estado del tema en el extranjero		0.05	
Su intuición	0.05		



## ANEXO 4.e

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE EXPERTO 5

Se le ha seleccionado como candidato propuesto a participar en una investigación relacionada con el uso de la metodología del Cuadro de Mando Integral, para una empresa de fabricación de Pasta alimenticia en la provincia de Manabí.

Para esto se requiere saber el nivel de conocimiento que usted tiene acerca del tema, por lo que cordialmente le solicitamos nos proporcione la información requerida:

Datos generales:

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Empresa o institución donde trabaja: \_\_\_\_\_

Cargo o función que desempeña: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

A continuación autoevalúe su nivel de conocimiento sobre el tema Control de Gestión con enfoque de Cuadro de Mando Integral, en una escala con rangos desde 1 a 10, siendo 10 el mayor nivel de conocimiento.

Temáticas	Puntaje
1. Gestión Empresarial	9
2. Planificación Estratégica	8
3. Control de gestión	8
4. Cuadro de mando integral	9
5. Procesos empresariales	10
6. Indicadores de resultados	9

Seguidamente marque en la siguiente tabla, el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento del tema cada una de las fuentes mencionadas. En caso de no haber utilizado alguna, seleccione la opción bajo.

Fuente de argumentación	Grado de influencia		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teóricos realizados por su persona			0.1
Experiencia obtenida	0.5		
Trabajos de autores nacionales	0.05		
Trabajos de autores extranjeros			0.05
Propio conocimiento del estado del tema en el extranjero			0.05
Su intuición		0.05	



## ANEXO 4.f

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE EXPERTO 6

Se le ha seleccionado como candidato propuesto a participar en una investigación relacionada con el uso de la metodología del Cuadro de Mando Integral, para una empresa de fabricación de Pasta alimenticia en la provincia de Manabí.

Para esto se requiere saber el nivel de conocimiento que usted tiene acerca del tema, por lo que cordialmente le solicitamos nos proporcione la información requerida:

Datos generales:

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Empresa o institución donde trabaja: \_\_\_\_\_

Cargo o función que desempeña: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

A continuación autoevalúe su nivel de conocimiento sobre el tema Control de Gestión con enfoque de Cuadro de Mando Integral, en una escala con rangos desde 1 a 10, siendo 10 el mayor nivel de conocimiento.

Temáticas	Puntaje
1. Gestión Empresarial	9
2. Planificación Estratégica	10
3. Control de gestión	10
4. Cuadro de mando integral	10
5. Procesos empresariales	8
6. Indicadores de resultados	8

Seguidamente marque en la siguiente tabla, el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento del tema cada una de las fuentes mencionadas. En caso de no haber utilizado alguna, seleccione la opción bajo.

Fuente de argumentación	Grado de influencia		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teóricos realizados por su persona			0.1
Experiencia obtenida	0.5		
Trabajos de autores nacionales	0.05		
Trabajos de autores extranjeros	0.05		
Propio conocimiento del estado del tema en el extranjero	0.05		
Su intuición	0.05		



## ANEXO 4.g

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE EXPERTO 7

Se le ha seleccionado como candidato propuesto a participar en una investigación relacionada con el uso de la metodología del Cuadro de Mando Integral, para una empresa de fabricación de Pasta alimenticia en la provincia de Manabí.

Para esto se requiere saber el nivel de conocimiento que usted tiene acerca del tema, por lo que cordialmente le solicitamos nos proporcione la información requerida:

Datos generales:

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Empresa o institución donde trabaja: \_\_\_\_\_

Cargo o función que desempeña: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

A continuación autoevalúe su nivel de conocimiento sobre el tema Control de Gestión con enfoque de Cuadro de Mando Integral, en una escala con rangos desde 1 a 10, siendo 10 el mayor nivel de conocimiento.

Temáticas	Puntaje
1. Gestión Empresarial	9
2. Planificación Estratégica	9
3. Control de gestión	8
4. Cuadro de mando integral	8
5. Procesos empresariales	8
6. Indicadores de resultados	8

Seguidamente marque en la siguiente tabla, el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento del tema cada una de las fuentes mencionadas. En caso de no haber utilizado alguna, seleccione la opción bajo.

Fuente de argumentación	Grado de influencia		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teóricos realizados por su persona	0.3		
Experiencia obtenida		0.4	
Trabajos de autores nacionales	0.05		
Trabajos de autores extranjeros		0.05	
Propio conocimiento del estado del tema en el extranjero			0.05
Su intuición		0.05	

### Resumen de puntuación conocimiento de Expertos

N° Experto	Puntuación Temáticas						Promedio por experto
	Temática 1	Temática 2	Temática 3	Temática 4	Temática 5	Temática 6	
Experto 1	10	8	8	10	8	8	9
Experto 2	8	10	9	10	8	7	9
Experto 3	7	10	9	9	7	7	8
Experto 4	10	8	8	9	8	7	8
Experto 5	9	8	8	9	10	9	9
Experto 6	9	10	10	10	8	8	9
Experto 7	9	9	8	8	8	8	8
Experto 8	10	10	10	10	8	8	9



## ANEXO 5.

### RESUMEN PRIMERO RONDA TÉCNICA DELPHI

A continuación, se presenta el resumen de los resultados de los expertos con respecto a los indicadores presentados para el control de gestión de una empresa de fabricación de Pasta alimenticia en la provincia de Manabí, agrupados según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) propuestas por Kaplan y Norton (1990), para ser sometidas a su consideración aplicando la técnica Delphi.

En esta primera ronda se le solicitó seleccionar los indicadores de acuerdo a su criterio de experto dejando, quitando o incorporando criterios según su opinión, quedando de la siguiente manera.

	INDICADORES	DEJAR	QUITAR	INCORPORAR
	PERSPECTIVA FINANCIERA			
1	Tasa de crecimiento de los ingresos.	X		
2	Ganancia neta.	X		
3	Margen de utilidad neta.		X	Costo del producto
4	Margen de utilidad operativa.	X		
5	Retorno de la inversión.		X	Endeudamiento
6	Ciclo de conversión del efectivo.		X	
	PERSPECTIVA ENFOQUE CLIENTE			
7	Nivel de satisfacción del cliente.	X		
8	Índice de recompra.		X	Incremento clientes
9	Participación de mercado.		X	Servicio de postventa
10	Pedidos devueltos.		X	Número de reclamos
11	Percepción de valor de marca.	X		
12	Cantidad de quejas.		X	
	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
13	Aumentar la capacidad de producción.	X		
14	Costo de desarrollo de nuevos productos o servicios.	X		
15	Tiempo de fabricación.	X		
16	Procesos de innovación.	X		
17	Procesos operativos.	X		
18	Procesos de post-venta		X	
	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO			
19	Capital humano.		X	Seguridad, salud y bienestar
20	Sistema e infraestructura.	X		
21	Clima organizacional.	X		
22	Competencias clave (brecha entre lo actual y lo requerido).	X		
23	Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado,	X		
24	Programas de desarrollo y aprendizaje.	X		



## ANEXO 6.

### RESUMEN SEGUNDA RONDA TÉCNICA DELPHI

	INDICADORES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
	<b>Perspectiva financiera</b>							
1	Tasa de comportamiento de los ingresos.	Si	No	No	No	Si	Si	Si
2	Ganancia neta.	Si	No	Si	No	Si	Si	Si
3	Costo del producto	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
4	Margen de utilidad operativa.	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
5	Endeudamiento	Si	Si	Si	No	No	Si	Si
	<b>Perspectiva enfoque cliente</b>							
6	Nivel de satisfacción del cliente.	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
7	Incremento de clientes	Si	No	Si	No	Si	Si	Si
8	Servicio de Post Venta	Si	No	Si	No	Si	Si	Si
9	Numero de reclamos	No	No	No	No	Si	Si	No
10	Percepción de valor de marca.	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	<b>Perspectiva de procesos internos</b>							
11	Aumentar la capacidad de producción.	No	Si	No	Si	Si	No	Si
12	Costo de desarrollo de nuevos productos o servicios.	No	No	No	No	No	Si	No
13	Procesos de innovación.	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
14	Procesos operativos.	Si	No	Si	No	Si	Si	Si
15	Tiempo de fabricación	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
	<b>Perspectiva de aprendizaje y conocimiento</b>							
16	Rotación Interna	Si	No	Si	No	Si	Si	Si
17	Sistema e infraestructura.	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
18	Clima organizacional.	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
19	Competencias clave (brecha entre lo actual y lo requerido).	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
20	Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado,	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
21	Programas de desarrollo y aprendizaje.	Si	No	No	Si	Si	Si	Si
22	Seguridad salud y bienestar	Si	No	No	Si	No	Si	Si

Fuente: Elaboración propia



## ANEXO 7

### DESARROLLO DE LAS FORMULAS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES.

#### ➤ PERSPECTIVA FINANCIERA

$$\text{Ganancia neta} = \frac{\text{utilidad bruta} - \text{gastos e impuestos}}{\text{ingresos totales}} * 100$$

$$GN = \frac{156000 - 132000}{288000} * 100$$

$$GN = \frac{24000}{288000} * 100$$

$$GN = 0,0833 * 100 = 8,33\%$$

$$\text{Costo del producto} = (\text{costo primo} + \text{gastos indirectos})$$

$$CP = 7300 + 2000 = 9300 \text{ mensual}$$

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{utilidad operativa}}{\text{ventas}}$$

$$MUO = \frac{6000}{24000} = 0,25 * 100 = 25\%$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{total pasivo}}{\text{total activo}} * 100$$

$$E = \frac{25000}{70000} = 0,3571 * 100 = 35,71\% = 36\%$$

➤ **PERSPECTIVA ENFOQUE CLIENTE**

$$\text{Nivel de satisfacción al cliente} = \frac{\text{suma de las puntuaciones}}{\text{total de valoraciones obtenidas}}$$

$$NSC = \frac{7+10+9+8+7+6+5+8+10+9+8+10+8+9+8+9+10+10+9+9+8+9+7+9+8+7+7+9+10+10+9+7+8+8+8+9+7+5+9+10+9+9+8+9+8+10+10+9+9+8}{50}$$

$$NSC = \frac{422}{50} = 8,44$$

$$\text{Incremento de clientes} = \frac{\text{cantidad de nuevos clientes}}{\text{total de clientes en la empresa}}$$

$$IC = \frac{40}{260} = 15,38 * 100 = 15\%$$

$$\text{Servicio de post venta} = \frac{\text{suma de las puntuaciones}}{\text{total de las valoraciones obtenidas}}$$

$$SPV = \frac{9+10+9+8+7+8+9+8+10+9+8+10+10+10+8+9+10+10+9+9+8+9+7+9+8+7+7+9+10+10+9+7+8+8+8+9+7+10+9+10+9+9+8+9+8+10+10+9+9+8}{50}$$

$$SPV = \frac{438}{50} = 8,76 = 9$$

$$\text{Numero de reclamos} = \frac{\text{cantidad de reclamos atendidos}}{\text{cantidad de reclamos recibidos}} * 100$$

$$NR = \frac{23}{25} = 0,92 * 100 = 92\%$$

➤ **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

*Aumentar la capacidad de producción*

*= (capacidad de diseño*

*\* % de utilización de la mano de obra)*

$$ACP = (38 * 85\%) = 32,2 \text{ undds}$$

*Tiempo de fabricación*

*= (#de unidades por minuto*

*\* tiempo de la jornada laboral)*

$$TF = \frac{12,5 \text{ undds} \times \text{min} * 480 \text{ min}}{1 \text{min}} = 6000 \text{ undds diarias}$$

## VALOR PROYECTADO

### ➤ PERSPECTIVA FINANCIERA

GANANCIA NETA %			COSTO DEL PRODUCTO		
AÑO	DATOS ANTERIORES	EXPECTATIVA	AÑO	DATOS ANTERIORES	EXPECTATIVA
2014	4	1	2014	2500	1000
2015	3	1	2015	4000	1500
2016	6	3	2016	5000	1000
2017	4	-2	2017	1500	-3500
2018	5	1	2018	4000	2500
2019	5	-	2019	6000	2000
2020	7	2	2020	8500	2500
2021	8		2021	9500	
	<b>8%</b>				

MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA %			ENDEUDAMIENTO %		
AÑO	DATOS ANTERIORES	EXPECTATIVA	AÑO	DATOS ANTERIORES	EXPECTATIVA
2014	10	2	2014	50	-2
2015	12	2	2015	48	-2
2016	14	2	2016	46	-2
2017	12	-2	2017	48	2
2018	16	4	2018	46	-2
2019	20	4	2019	43	-3
2020	22	2	2020	38	-5
2021	24		2021	36	
	<b>24%</b>			<b>36%</b>	

### ➤ PERSPECTIVA ENFOQUE CLIENTE

NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE %			INCREMENTO DE CLIENTE %		
AÑO	DATOS ANTERIORES	EXPECTATIVA	AÑO	DATOS ANTERIORES	EXPECTATIVA
2014	2	1	2014	8	1
2015	2	-	2015	10	2
2016	3	1	2016	8	-2
2017	4	1	2017	10	2
2018	5	1	2018	11	1
2019	6	1	2019	13	1
2020	7	1	2020	15	2
2021	8		2021	16	
	<b>8%</b>			<b>16%</b>	

SERVICIO DE POST VENTA			NUMERO DE RECLAMOS %		
AÑO	DATOS ANTERIORES	EXPECTATIVA	AÑO	DATOS ANTERIORES	EXPECTATIVA
2014	2	1	2014	92	1
2015	2	-	2015	90	-2
2016	3	1	2016	88	-2
2017	4	1	2017	88	-
2018	5	1	2018	84	-4
2019	7	2	2019	80	-4
2020	9	2	2020	77	-3
2021	10		2021	75	
				<b>75%</b>	

### ➤ PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

AUMENTAR LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN			TIEMPO DE FABRICACIÓN (Undds D)		
AÑO	DATOS ANTERIORES	EXPECTATIVA	AÑO	DATOS ANTERIORES	EXPECTATIVA
2014	20	1	2014	3000	200
2015	22	2	2015	3200	200
2016	24	2	2016	4000	600
2017	25	1	2017	4200	200
2018	26	1	2018	4600	400
2019	28	2	2019	5200	600
2020	30	2	2020	5650	450
2021	32		2021	6029	

## BRECHA

### ➤ PERSPECTIVA FINANCIERA

$$BRECHA = REAL - PROYECTADO$$

$$GANANCIA NETA = 8 - 8 = 0$$

$$COSTO DEL PRODUCTO = 9300 - 9500 = -200$$

$$MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA = 25 - 24 = 1$$

$$ENDEUDAMIENTO = 36 - 36 = 0$$

### ➤ PERSPECTIVA ENFOQUE CLIENTE

$$NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE = 8 - 8 = 0$$

$$INCREMENTO DE CLIENTES = 15 - 16 = -1$$

$$SERVICIO DE POST VENTA = 9 - 10 = -1$$

$$NÚMERO DE RECLAMOS = 92 - 75 = 17$$

### ➤ PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

$$AUMENTAR LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN = 32 - 32 = 0$$

$$TIEMPO DE FABRICACIÓN = 6000 - 6000 = 0$$