



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

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

**INFORME DE INVESTIGACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD:
TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TEMA:
METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA
MARPENSA CANTÓN PORTOVIEJO**

**AUTORAS:
ING. LIZETH ALEJANDRA AVELLÁN GANCHOZO
ING. ANDREA PATRICIA VERA PALMA**

**TUTOR:
ING. ERNESTO NEGRÍN SOSA, Ph.D**

CALCETA, NOVIEMBRE 2021

DERECHOS DE AUTORÍA

Lizeth Alejandra Avellán Ganchozo y **Andrea Patricia Vera Palma**, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, que se han respetado los derechos de autor de terceros, por lo que asumimos la responsabilidad sobre el contenido del mismo, así como ante la reclamación de terceros, conforme a los artículos 4, 5 y 6 de la Ley de Propiedad Intelectual.

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 en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.



.....
**ING. LIZETH ALEJANDRA
AVELLÁN GANCHOZO**



.....
**ING. ANDREA PATRICIA
VERA PALMA**

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Ernesto Negrín Sosa certifica haber tutelado el trabajo de titulación **METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA MARPENSA CANTÓN PORTOVIEJO**, que ha sido desarrollado por Lizeth Alejandra Avellán Ganchozo y Andrea Patricia Vera Palma, previa la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al Reglamento de unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



Firmado electrónicamente por:

**ERNESTO
NEGRIN**

.....
ERNESTO NEGRÍN SOSA Ph. D.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA MARPENSA CANTÓN PORTOVIEJO**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por **Lizeth Alejandra Avellán Ganchozo** y **Andrea Patricia Vera Palma**, previa la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al Reglamento de unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
CECILIA PARRA FERIÉ Ph. D

MIEMBRO

.....
YESENIA ARACELY
ZAMORA CUSME, Ph. D.

MIEMBRO

.....
EVIS LIZETT DIÉGUEZ MATELLÁN, Ph. D.

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios, por darme el maravilloso regalo de la vida, fortalecer mi corazón y mente de manera que alcance mis objetivos propuestos, y en especial por haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres por ser el sustento fundamental para terminar mi carrera profesional y fomentar en mí el deseo de superación y anhelo de triunfo en la vida, gracias por su apoyo incondicional.

A mi esposo por ser parte de mi vida y celebrar cada triunfo alcanzado, en especial gracias por ser fuente de motivación e inspiración para alcanzar mis objetivos, con la finalidad de obtener un futuro mejor.



ING. LIZETH ALEJANDRA AVELLÁN GANCHOZO

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios por darme una familia maravillosa, por bendecir mi camino estudiantil y profesional día a día, porque hiciste realidad mi sueño tan anhelado. A mi abuelo, que aunque ya no esté alado mío su amor y cariño prevalece siempre en mi corazón, fue un hombre luchador, honesto y generoso;

A mi madre y hermanas por ser el pilar fundamental dentro de mi formación, por demostrarme su amor, confianza y apoyo incondicional en cada decisión y proyecto. Gracias a Hollivan Andrade por estar presente en cada una de las etapas más importantes de mi vida, ofreciéndome lo mejor y buscando lo mejor para mí. Sin duda alguna, sin el soporte de cada uno de ellos nada de esto fuera posible.



ING. ANDREA PATRICIA VERA PALMA

DEDICATORIA

A mi familia por ser parte de mi vida y celebrar conmigo mis triunfos más deseados, dedico esta meta a ustedes porque el éxito nunca llega solo, hay que trabajar arduamente para conseguirlo, por ende, sin su apoyo en este largo camino de superación académica no tendría éxito.

En especial se lo dedico a mi esposo Virgilio Dueñas por ser parte importante de mi familia y creer en mí, porque el éxito es la suma de personas positivas que aporten a tu vida conocimientos y consejos sabios de superación.

A handwritten signature in blue ink, reading "Lizeth Avellán Ganchozo". The signature is written in a cursive style with a large, stylized initial 'L'.

ING. LIZETH ALEJANDRA AVELLÁN GANCHOZO

DEDICATORIA

A mi familia, por haberme forjado como una persona de buenos valores y principios, muchos de mis logros se los debo a ustedes. A Hollivan Andrade por ser parte importante de mi vida. Cada uno de sus afectos y cariño son el detonante de mi esfuerzo, felicidad y de las ganas de buscar lo mejor para ustedes.



ING. ANDREA PATRICIA VERA PALMA

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE TABLAS.....	xiii
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xv
CONTENIDO DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN.....	xvii
PALABRAS CLAVE.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
KEYWORDS.....	xviii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3. OBJETIVOS.....	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4. IDEA A DEFENDER.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. GESTIÓN EMPRESARIAL.....	9
2.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE GESTIÓN.....	9
2.1.2. IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	10
2.1.3. FUNCIONES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	10
2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
2.2.1. FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
2.2.2. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	12

2.3. CONCEPTO DE CONTROL	12
2.4. CONTROL DE GESTIÓN	13
2.4.1. IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN	14
2.4.2. OBJETIVOS DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	15
2.4.3. METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN	15
2.4.4. PROCESOS DEL CONTROL DE GESTIÓN	16
2.4.5. HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN	16
2.4.6. INDICADORES DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	17
2.5. DEFINICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	17
2.5.1. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	18
2.5.2. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LAS EMPRESAS.....	20
2.6. EMPRESAS ALIMENTARIAS	20
2.6.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS ALIMENTARIAS	21
2.7. BUENAS PRÁCTICAS DE PRODUCCIÓN DE SNACKS	21
2.8. PRODUCCIÓN DE CHIFLES EN EL ECUADOR.....	22
2.9. EMPRESA MARPENSA	22
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	23
3.1. UBICACIÓN.....	23
3.2. DURACIÓN.....	23
3.3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	24
3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	24
3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	24
3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	24
3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	25
3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO	25
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO.....	25
3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO	25
3.5.4. MÉTODO ESTADÍSTICO.....	26
3.5.5. MÉTODO DELPHI.....	26
3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	26
3.6.1. REVISIÓN DOCUMENTAL.....	26

3.6.2. ENTREVISTA.....	26
3.6.3. ENCUESTA.....	27
3.6.4. ANÁLISIS CAUSAL.....	27
3.6.5. TÉCNICAS DE CONSENSO.....	27
3.6.6. TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PROCESOS.....	27
3.7. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.7.1. HERRAMIENTAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	28
3.7.2. HERRAMIENTAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	29
3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	30
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.9.1. FASE 1: DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA MARPENSA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN QUE PERMITA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS FALENCIAS RELACIONADAS CON EL CONTROL DE GESTIÓN.....	30
3.9.2. FASE 2: ESTABLECER LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LA EMPRESA MARPENSA.....	31
3.9.3. FASE 3: DESARROLLAR LA METODOLOGÍA DE CONTROL DE GESTIÓN A TRAVÉS DE MECANISMOS DE MONITOREO Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.....	32
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	33
4.1. FASE 1: DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA MARPENSA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN QUE PERMITA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS FALENCIAS RELACIONADAS CON EL CONTROL DE GESTIÓN.....	33
4.2. FASE 2: ESTABLECER LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LA EMPRESA MARPENSA.....	61
4.3. FASE 3: DESARROLLAR LA METODOLOGÍA DE CONTROL DE GESTIÓN A TRAVÉS DE MECANISMOS DE MONITOREO Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.....	71
4.4. DISCUSIÓN.....	78
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
5.1. CONCLUSIONES.....	79
5.2. RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	81

ANEXOS	89
ANEXO 1 (GUÍA DE LA ENTREVISTA)	90
ANEXO 2 (FORMATO ENCUESTA)	91
ANEXO 3 (CUESTIONARIO DE EXPERTO)	93
ANEXO 4 (PRIMERA RONDA, APLICACIÓN MÉTODO DELPHI).....	94
ANEXO 5 (SEGUNDA RONDA, APLICACIÓN MÉTODO DELPHI)	96

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 2.1. Conceptos de control de gestión	13
Tabla 2.2. Conceptos de cuadro de mando integral	18
Tabla 4.1. Ficha de caracterización de la empresa Marpena	33
Tabla 4.2. Edad de los trabajadores de Marpena	36
Tabla 4.3. Género de los trabajadores de Marpena	37
Tabla 4.4. Área en la que desempeñan las funciones los trabajadores de Marpena	38
Tabla 4.5. Tiempo que llevan laborando los trabajadores de Marpena	39
Tabla 4.6. Realización y aprobación del presupuesto financiero	40
Tabla 4.7. Las transacciones financieras se ejecutan de acuerdo a las normativas ..	41
Tabla 4.8. Se ejecutan un control de los gastos en su área	42
Tabla 4.9. Su salario está bien remunerado de acuerdo a su función	43
Tabla 4.10. Nivel de satisfacción de los clientes actuales de la empresa	44
Tabla 4.11. Nuevas necesidades de los clientes consumidores	45
Tabla 4.12. Se realizan investigaciones para satisfacer a los nuevos nichos de mercado	46
Tabla 4.13. El tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes es efectiva ...	47
Tabla 4.14. Conoce y aplica las normas, procedimientos y metas de su área de trabajo	48
Tabla 4.15. Proceso de mejora continua en las operaciones de su equipo de trabajo	49
Tabla 4.16. Las necesidades de los colaboradores son efectivas	50
Tabla 4.17. Los procesos de trabajo de la empresa son ágiles	51
Tabla 4.18. Cumplimiento de la misión y visión de Marpena	52
Tabla 4.19. Motivación del jefe inmediato	53
Tabla 4.20. Capacitación para mejorar sus habilidades	54
Tabla 4.21. Se siente satisfecho en su puesto de trabajo	55
Tabla 4.22. Conocimiento de los competidores actuales de la empresa	56
Tabla 4.23. Se ejecutan acciones para el posicionamiento competitivo de la empresa	57

Tabla 4.24. Los procesos actuales de la empresa contribuyen a la mejora de la competitivas	58
Tabla 4.25. Marpensa está en la constante búsqueda de la innovación y el desarrollo	59
Tabla 4.26. Identificación de los procesos internos de Marpensa	62
Tabla 4.27. Cargos que desempeñan los expertos	66
Tabla 4.28. Coeficientes para la evaluación de expertos	67
Tabla 4.29. Votos de los expertos para el diseño de indicadores	68
Tabla 4.30. Sistema de indicadores de la perspectiva financiera	69
Tabla 4.31. Sistema de indicadores de la perspectiva cliente	69
Tabla 4.32. Sistema de indicadores de la perspectiva de procesos internos	70
Tabla 4.33. Sistema de indicadores de la perspectiva crecimiento y aprendizaje	70
Tabla 4.34. Sistema de indicadores de la perspectiva posicionamiento competitivo	70
Tabla 4.35. Simbología de la semaforización	72
Tabla 4.36. Tablero de comando de la empresa Marpensa	73
Tabla 4.37. Estrategia I	76
Tabla 4.38. Estrategia II	77
Tabla 4.39. Estrategia III	77
Tabla 4.40. Estrategia IV	77

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor	8
Figura 3.1. Ubicación de la empresa Marpena	23
Figura 4.1. Porcentaje de edad de los trabajadores de Marpena	36
Figura 4.2. Porcentaje de género de los trabajadores de Marpena	37
Figura 4.3. Porcentaje del área en la que desempeñan las funciones los trabajadores	38
Figura 4.4. Porcentaje del tiempo que llevan laborando los trabajadores de Marpena	39
Figura 4.5. Porcentaje del conocimiento de la realización y aprobación del presupuesto financiero	40
Figura 4.6. Porcentaje que aseguran que las transacciones financieras se ejecutan de acuerdo a las normativas	41
Figura 4.7. Porcentaje sobre el control y seguimiento de los gastos en su área de trabajo	42
Figura 4.8. Porcentaje sobre si la remuneración del salario acuerdo a su función	43
Figura 4.9. Porcentaje del nivel de satisfacción de los clientes actuales de la empresa	44
Figura 4.10. Porcentaje de las nuevas necesidades de los clientes consumidores ..	45
Figura 4.11. Porcentaje si se realizan investigaciones para satisfacer a los nuevos nichos de mercado	46
Figura 4.12. Porcentaje del tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes es efectiva	47
Figura 4.13. Porcentaje si conocen y aplican las normas, procedimientos y metas de su área de trabajo	48
Figura 4.14. Porcentaje del proceso de mejora continua en las operaciones de su equipo de trabajo	49
Figura 4.15. Porcentaje sobre si las necesidades de los colaboradores son efectivas	50
Figura 4.16. Porcentaje sobre si los procesos de trabajo de la empresa son ágiles .	51
Figura 4.17. Porcentaje de cumplimiento de la misión y visión de la empresa Marpena	52
Figura 4.18. Porcentaje de motivación del jefe inmediato	53

Figura 4.19. Porcentaje sobre la realización de capacitaciones para mejorar sus habilidades	54
Figura 4.20. Porcentaje de satisfacción en su puesto de trabajo	55
Figura 4.21. Porcentaje de conocimiento de los competidores actuales de la empresa	56
Figura 4.22. Porcentaje sobre si se ejecutan acciones para el posicionamiento competitivo de la empresa	57
Figura 4.23. Porcentaje sobre si los procesos actuales de la empresa contribuyen a la mejora de la competitivas	58
Figura 4.24. Porcentaje sobre si Marpenza está en la constante búsqueda de la innovación y el desarrollo	59
Figura 4.25. Diagrama de Ishikawa	60
Figura 4.26. Mapa estratégico de Marpenza	65

CONTENIDO DE ANEXOS

Anexo 1. Guía de la entrevista	90
Anexo 2. Formato encuesta	91
Anexo 3. Cuestionario de experto	93
Anexo 4. Primera ronda, aplicación Delphi	94
Anexo 5. Segunda ronda, aplicación Delphi	96

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo implementar una metodología de control de gestión para la contribución a la eficiencia del sistema gerencial de Marpena cantón Portoviejo. Para ello se aplicó la investigación bibliográfica, de campo y descriptiva las cuales permitieron obtener información necesaria para el desarrollo del trabajo. Como métodos se ejecutaron el inductivo, deductivo, analítico, estadístico y Delphi para un adecuado procesamiento de los datos que se recolectaron a través de las técnicas y herramientas de investigación. El procedimiento de la investigación contempló tres fases y once actividades donde de manera inicial se diagnosticó la situación actual para lo cual se aplicó la entrevista y la encuesta. Luego se establecieron los elementos que conformaron la metodología a través de la definición de los procesos internos, la selección y diseño de los indicadores basados en las perspectivas del cuadro de mando integral [CMI]. Seguidamente se desarrollaron los mecanismos de monitoreo y control de las actividades donde se visualizó buenos resultados en la perspectiva financiera y procesos internos en indicadores como la rentabilidad, ingresos totales, nivel de producción, aprovisionamiento, entre otros. En la perspectiva de clientes, crecimiento/aprendizaje y posicionamiento competitivo se encontraron situaciones desfavorables en indicadores como obtención de nuevos clientes, capacitación en tecnología e interacción con proveedores y clientes. Por ello, se finalizó presentando una propuesta de acción y sus alternativas de mejora a través de la matriz 5w+2h donde se definieron acciones, responsabilidades y plazos para el diseño de alternativas de mejoras a la gestión de la empresa Marpena.

PALABRAS CLAVE

Metodología, control de gestión, objetivos estratégicos, cuadro de mando integral, sistema gerencial y eficiencia.

ABSTRACT

This research aimed to implement a management control methodology for the contribution to the efficiency of Marpena Portoviejo's management system. To this end, bibliographic, field and descriptive research was applied which allowed to obtain information necessary for the development of the work. As methods, the inductive, deductive, analytical, statistical and Delphi were executed for the proper processing of the data that was collected through research techniques and tools. The investigation procedure contemplated three phases and eleven activities where the current situation was initially diagnosed for which the interview and survey were applied. The elements that shaped the methodology were then established through the definition of internal processes, the selection and design of indicators based on the perspectives of the comprehensive dashboard. The mechanisms for monitoring activities were then developed, where good results were displayed in the financial perspective and internal processes in indicators such as profitability, total revenue, level of production, procurement, among others. In the customer perspective, growth/learning and competitive positioning were found unfavorable situations in indicators such as obtaining new customers, training with technology and interaction with suppliers and customers. For this reason, it was finalized by presenting an action proposal and its alternatives for improvement through the 5w+2h matrix where actions, responsibilities and deadlines were defined for the design of alternative improvements to the management of the Marpena company.

KEYWORDS

Methodology, management control, strategic objectives, comprehensive dashboard, management system and efficiency.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, las organizaciones son “los principales actores del desarrollo mundial en términos de creación de riqueza y cultura emprendedora” (Herruzo *et al.*, 2019), situación que conlleva a las empresas adoptar políticas, estrategias y métodos que les permitan que sus esfuerzos, recursos y estrategias se alineen a sus objetivos empresariales para ganar eficiencia y eficacia en sus procesos de gestión.

A partir de lo antes mencionado se logra comprender que las organizaciones internacionales, crean ideas innovadoras para mejorar su control de gestión de diversas formas, sin embargo, estos esfuerzos no siempre se han desarrollado de manera coherente con la administración empresarial, puesto que en muchos casos las ideas de mejoras solo llegan a ser diseñadas sin obtener algún resultado (Jaquinet, 2017, p. 15). De modo idéntico, el enfoque de procesos se ha convertido en un pilar esencial para lograr una mayor eficiencia del sistema gerencial, surgiendo la necesidad de aplicar metodologías que permitan operacionalizar un tema tan importante para la administración de los procesos en todos sus niveles como lo es el control de gestión.

Carbonell (2013) señala que “gran parte de las organizaciones carecen de metodologías, enfoques y prioridades no establecidas o simplemente las estrategias son difusas o poco definidas las cuales no se alinean a los objetivos organizacionales”. Como consecuencia de esto, las organizaciones presentan deficiencias en los sistemas administrativos y gerenciales propiciando la pérdida de recursos, debilidad financiera y deficiencias en toda la organización. Puesto que la carencia de una metodología para el control de gestión repercute directamente en la coordinación de las áreas, cuyos resultados se reflejan en la calidad de los productos, clientes y colaboradores.

El Instituto Nacional de estadística y Censo [INEC] (2018) establece que el tejido empresarial del Ecuador se encuentra conformado por 13.773 establecimientos de

los cuales 3.223 son grandes, 4.249 son medianas y 6.301 pequeñas empresas dirigidas a los sectores agrícola, ganadero, manufacturero, comercio, servicio, salud, entre otros. *Emprende Pymes (2015)* señala que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) han tenido un papel preponderante en el desarrollo nacional en los últimos años, a pesar de los cambios tecnológicos, la globalización y las desventajas que enfrentan con respecto a las grandes compañías (p. 35).

El entorno a nivel nacional se encuentra caracterizado por una gran inestabilidad estratégica, operativa y económica, donde uno de los problemas fundamentales que enfrentan las empresas están relacionados con la carencia e inadecuada aplicación de metodologías que contribuyan a lograr una mayor eficiencia del sistema gerencial y faciliten el desarrollo de manera práctica y efectiva el control de la planificación administrativa, lo cual ha sido un factor relevante para el fracaso de muchas empresas agroproductivas; inclusive la Corporación Financiera Nacional (2017) señaló que en el año 2016 se habían registrado 75 empresas que no contaban con un eficaz monitoreo de procesos y recursos suficientes que permitieran un correcto funcionamiento.

Uno de los aspectos más críticos que proyectan las empresas agroproductivas manabitas, es la inexistente o ineficaz utilización de metodologías para el control de gestión que sirva como base para la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales, encaminado a perseguir la flexibilidad y capacidad para adaptarse a las nuevas condiciones de mercado (Alcívar, 2016, p.1). De igual forma, no llevan a cabo una adecuada medición y rendimiento de la gestión en sus unidades organizativas de modo que juega un papel trascendental en la determinación de resultados en cuanto al desempeño organizacional e impacto sobre la estrategia empresarial.

De acuerdo con Andrade (2012) las empresas al no contar con metodologías para controlar la gestión, pierden la oportunidad de optimizar costos en algunos departamentos, es por esto que existe la necesidad de mejorar la rentabilidad del negocio, mejorar procesos internos de la empresa, el crecimiento y aprendizaje de su personal, así como la satisfacción de sus clientes.

Caicedo *et al.*, (2011) adicionan que el problema que atraviesan las MipyMes es la forma de gestionar sus negocios en función a la toma de decisiones y se encuentran inconformes con el desempeño del sistema gerencial de las empresas porque presentan pérdidas, debido a que no generan suficiente valor; o muchas veces al implementar nuevas formas de administración olvidan la planificación, organización, control y dirección.

En este sentido puede señalarse que precisamente los inconvenientes ya mencionados son los que han impedido la expansión de algunas empresas agroproductivas manabitas, donde la participación del 36,89% de planteles agroproductivos (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], 2019), se enfrentan a situaciones competitivas en cuanto a la adopción de procesos mediante los cuales aseguran que la ejecución de sus actividades concuerden con lo planificado.

Según Castillo (2014) Manabí provincia costera del Ecuador, se caracteriza por la producción de plátano y elaboración de sus derivados, tanto así, que en distintas comunidades existen emprendimientos productivos, dedicados a la transformación del plátano, siendo el chifle, uno de los productos de mayor elaboración, que tiene un alto consumo nacional (p.7).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura resalta que Portoviejo se convierte en la primera localidad del país en ser reconocida como creativa en su gastronomía, lo cual permite confirmar ese escenario universal de las ciudades que han hecho de la cultura y a toda su parte viva en este caso la gastronomía, elemento esencial para su desarrollo sostenible (El telégrafo, 2015).

En efecto, el Diario Manaba (2019) indica que “Posicionar a Portoviejo como la capital mundial del chifle es una de las metas de los mayores exportadores de este derivado de plátano, puesto que este es un cantón que posee una extensa geografía rural productiva”.

Sin embargo, es fundamental mencionar que muchas empresas de dicho sector no consiguen una excelencia empresarial debido a la ausencia o abandono en el manejo de procedimientos y técnicas que contribuyan a una gestión planificada y organizada, aportando así a la eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos.

Es el caso particular, de la empresa Marpena (2017) dedicada a la producción y comercialización de chifles artesanales donde una de sus necesidades primordiales se centra en la mejora de sus actividades y procesos puesto que no se ha elaborado ni ejecutado metodologías de control de gestión, que les permita revisar las principales variables tanto internas como externas relacionadas con la empresa, ocasionando imprecisiones en torno a la eficiencia del sistema gerencial, lo que a su vez causa errores en el proceso productivo, elección del segmento de mercado inadecuado, falta de productos innovadores, incumplimiento de los procesos de cuentas por cobrar y la no determinación de fondos necesarios para el desarrollo oportuno de las actividades empresariales.

Con los antecedentes expuestos se presenta la siguiente interrogante:

¿De qué manera la metodología para el control de gestión contribuirá a una mayor eficiencia del sistema gerencial de la empresa Marpena cantón Portoviejo?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista **teórico y metodológico**, la elaboración de la metodología para el control de gestión contemplará las herramientas necesarias para recopilar información, analizar datos, implementar instrumentos de medición y supervisión que conduzcan a la empresa al logro de los objetivos de forma alineada con la visión organizacional. No obstante, su aplicación fortalecerá y mejorará el sistema gerencial mediante los diferentes procedimientos científicos que dan soporte al desarrollo, permitiendo un impacto positivo dentro de la empresa. De acuerdo con Betancourt y Sánchez (2015) el control de gestión es uno de los procesos para juzgar y evaluar el desempeño general de todas las áreas de interés de la empresa, a través de la medición de la eficiencia y el diagnóstico de los resultados, para disponer que hacer a partir de los recursos existentes (p. 125).

En el contexto **técnico**, la metodología para el control de gestión permitirá a la empresa Marpena ejecutar acciones de control, con el fin de generar informes que permitan conocer y comprender el nivel de cumplimiento de los procesos claves en la organización, a través del monitoreo de información y sistemas; velando por la alineación de los procesos empresariales con la planificación estratégica. Por lo que Hernández (2017) manifiesta que el control de gestión “es un sistema de medición, utilizado para enfocar la atención en la información, la cual es considerada por la alta dirección como de una importancia estratégica” (p. 7).

En cuanto al marco **legal**, la investigación se alinearán de acuerdo al objetivo 5 del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 donde se establece “el impulso de la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”, de manera que contribuya al fortalecimiento e incremento de la eficacia y eficiencia de la empresa Marpena a través de la dinamización de la economía, intervención estratégica y aprovechamiento responsable de los recursos.

En el ámbito **social**, el control de gestión será una metodología indispensable, por su capacidad de contribuir en el desempeño y desenvolvimiento de los empleados que laboran en esta dependencia, estableciendo como estrategia la incorporación

de nuevos métodos que les permitan gestionar esfuerzos, recursos, capacidades y adecuarse a las exigencias del entorno con la finalidad de obtener la eficiencia y eficacia en sus procesos. Puesto que en el Plan Nacional de Desarrollo (2017) sustentado el artículo 33 de la Constitución de la República establece que “el trabajo, en sus diferentes formas, es fundamental para el desarrollo saludable de una economía, es fuente de realización personal y es una condición necesaria para la consecución de una vida plena” (p. 333).

En el aspecto **económico**, la metodología de control de gestión beneficiará a la empresa Marpena dado que a través de la obtención de información necesaria, fiable y oportuna pertinente al aprovechamiento y gestión eficaz de los recursos disponibles, reducción de costos y diversificación de ingresos; es posible contribuir a una adecuada gestión financiera.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar una metodología de control de gestión para la contribución a la eficiencia del sistema gerencial de la empresa Marpena cantón Portoviejo.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Marpena para el levantamiento de información que permita la identificación de las falencias relacionadas con el control de gestión.
- Establecer los elementos que conforman la metodología para el control de gestión de la empresa Marpena.
- Desarrollar la metodología de control de gestión a través de mecanismos de monitoreo y control de las actividades de la empresa objeto de estudio.

1.4. IDEA A DEFENDER

La implementación de una metodología para el control de gestión contribuirá a una mayor eficiencia del sistema gerencial de la empresa Marpena cantón Portoviejo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo abarca los elementos teóricos y conceptuales de diferentes autores de libros, revistas científicas, etcétera para referenciar la investigación relacionada con la metodología para el control de gestión en la empresa Marpena. A continuación, se muestra de forma gráfica el hilo conductor en la figura 2.1

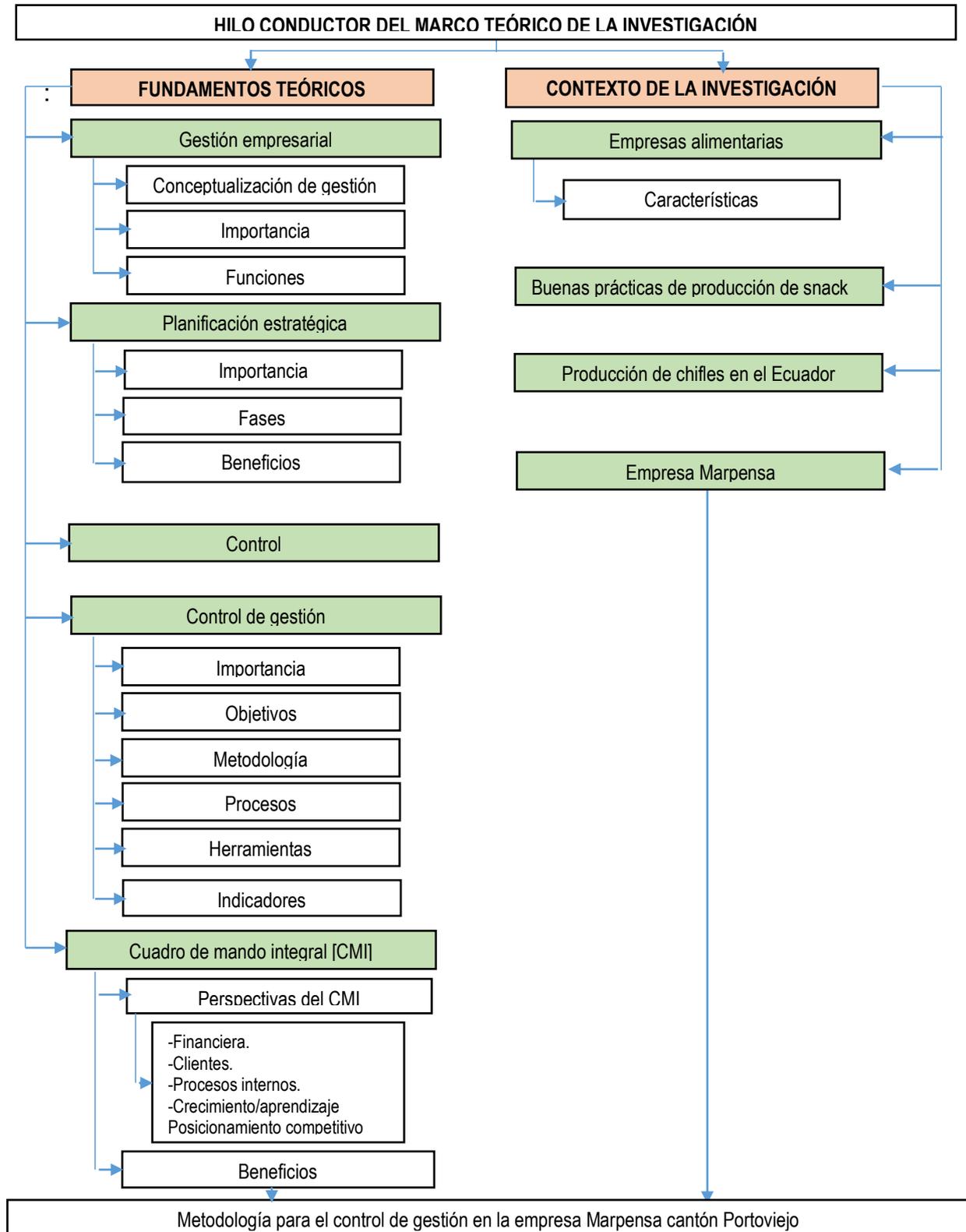


Figura 2.1. Hilo conductor.
Elaborado por: Autoras de la investigación.

2.1. GESTIÓN EMPRESARIAL

Uno de los principales factores que contribuyen en garantizar al éxito de una firma emprendedora radica principalmente en contar con las competencias necesarias en las prácticas de gestión empresarial que le permita al emprendedor gestionar y desarrollar una iniciativa del empresarial (López y Garza, 2019, p.357).

“La gestión organizacional se orienta por la distribución del orden, el control y una estructura centralizada y burocrática. El control en ella se ejerce de forma explícita y las penalizaciones y premios forman parte de los clásicos esquemas de motivación” (Gil, 2016, p.29).

Concerniente a lo expuesto por los autores, se comprende que el control es una de las funciones de la gestión empresarial a través del cual se busca mejorar la productividad y competitividad de una organización. De la misma forma, la gestión empresarial se compone de elementos claves para el alcance de los objetivos y metas tales como la motivación, excelencia, innovación, calidad, entre otros.

2.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE GESTIÓN

De acuerdo con Huergo (2015) “la palabra gestión proviene directamente de “gestio-onis”: acción de llevar a cabo y está relacionada con “gesta”, en tanto historia de lo realizado, y con “gestación”, llevar encima” (p. 1).

Son guías para orientar la acción y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución (Benavides, 2011, p.13).

Se considera gestión al manejo adecuado de recursos financieros, tecnológicos, intelectuales y físicos pertenecientes a una organización. La gestión se sirve de diversos instrumentos de control, mejoramiento de procesos, archivos, entre otros. Además, la gestión consta de etapas como la planificación, organización, liderazgo y control de las actividades para que los objetivos propuestos se cumplan.

2.1.2. IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Velasco (2014) como se citó en Pérez (2016) revela que la gestión empresarial se sustenta en los conocimientos sobre: riesgo, beneficio y mercado. A diario los administradores de las pymes se enfrentan a desafíos, los cuales tienen que asumir y tomar decisiones. Su uso es de vital importancia para la optimización de los recursos de la empresa, tanto en lo administrativo como en la operación” (p.61).

La aplicación de herramientas dentro de la gestión empresarial es indispensable para que cualquier organización logre los objetivos y metas, debido a que estas permiten a las empresas hacer frente a los constantes cambios del mercado. Dentro de las principales se encuentran: balance scorecard, empowerment, outsourcing, bechmarking, entre otros.

2.1.3. FUNCIONES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Van (2016) expresa que “la gestión empresarial es la unión de voluntades de todos los colaboradores de la organización, desde el gerente general hasta los empleados de la parte inferior del organigrama, teniendo en cuenta los clientes reales y potenciales locales, nacionales e internacionales” (p. 49). Por su parte, Cervantes (2017, p 24) menciona que “son las medidas, estrategias y destrezas, que son empleadas en una organización para llevar a cabo una actividad laboral, con el fin de que una actividad empresarial, sea viable económicamente”.

La gestión empresarial es considerada la base más completa para coordinar y plantear las funciones estratégicas, de manera que se puedan asignar a las diferentes áreas o departamentos, con el objetivo de gestionar un grupo de personas para mejorar el desempeño productivo.

2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Sallenave (2002) como se citó en Mora *et al.*, (2015) argumentan que la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus

acciones. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos.

De la misma forma, la planeación estratégica es importante para las organizaciones porque es un plan maestro, en el cual, la dirección recoge las decisiones estratégicas que ha adoptado, respecto a lo que hará en los próximos años y que todos los trabajadores deben conocer y seguir para lograr ser lo suficientemente competitivos (Calle *et al.*, 2020, p. 83).

La planificación estratégica es una herramienta que permite diseñar y ejecutar un trabajo a largo plazo con el fin de optimizar a una empresa en todos sus aspectos. Cabe mencionar, que la planificación estratégica es de suma importancia para las organizaciones, porque permite determinar los lineamientos para organizar y verificar que se cumpla los objetivos y metas propuestas permitiendo que la institución funcione de manera eficiente y eficaz.

2.2.1. FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los autores Peñafiel *et al.*, (2019, pp 112-113) establecen que la planificación estratégica son procesos en el cual ayuda a hacer un seguimiento a los objetivos para ver si se están cumpliendo de acuerdo a lo que se plante, en el cual se presentan las siguientes fases para su ejecución:

- La primera fase es la organización del proceso, en este se realiza la toma de decisiones para planificar; un proceso de planificación requiere que la organización aporte recursos, y que todos sus miembros dediquen tiempo.
- Segunda fase es realizar la identidad de la organización que se basa en una descripción general de la empresa como la antigüedad de la organización, tamaño, actividad, forma de dirección, ámbito geográfico, y forma jurídica.
- En ese mismo orden se realiza un análisis estratégico para descubrir las amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización.
- En la fase de la formulación estratégica, este proceso comienza en la revisión o desarrollo de la misión de la organización.

La planificación estratégica involucra tanto la planeación como la ejecución de la estrategia. De manera general, las etapas o fases son: creación de la estrategia, planeación de la estrategia, alineación de la organización, planeación y control de la operación y adaptación de la estrategia. Por tanto, el éxito de la planificación estratégica consiste en la anticipación, iniciativa y reacción a los cambios del entorno sustentado por medio del desarrollo adecuado de las etapas.

2.2.2. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El beneficio principal de la planificación estratégica radica en el crecimiento de la rentabilidad por medio de empleados satisfechos y definiendo claramente las estrategias, objetivos y metas a cumplir (Peñañiel *et al.*, 2019, p. 117).

El plan estratégico es de gran beneficio porque es un camino muy singular y primordial a través del cual una empresa evalúa su situación actual, revisa y analiza la razón de ser de la misma, define su visión de futuro y cuáles deben ser sus objetivos principales, por tal razón se convierte en un marco muy referencial para la toma de decisiones (Calle *et al.*, 2020, p. 84).

La planificación estratégica permite identificar qué se puede hacer mejor, evaluar la capacidad del negocio, identificar las fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas. Así mismo, la planificación permite enfocarse en el crecimiento mediante el alineamiento o sincronización de las actividades de la empresa.

2.3. CONCEPTO DE CONTROL

González (2017) define al control como “la experiencia previa de la dirección, la presencia de personal con conocimiento para su gestión, la capacidad de participación del personal y su implicación, la madurez del sistema, la cultura de la organización y la formación general del personal” (p.79).

Desde que se crearon las primeras organizaciones existe la necesidad de implantar controles sobre las personas que en ellas participan y sobre sus operaciones. El control asegura que la información contable sea confiable y eficiente para mejorar las actividades en sus procesos (Vivanco, 2017, p.2).

Con base en las definiciones de los autores consultados se argumenta que el control es una etapa primordial para la gestión aplicada a la administración de una organización, porque interviene como un mecanismo para controlar y cuantificar el progreso que ha demostrado el personal administrativo, e incluso informa si los hechos van de acuerdo con los objetivos propuestos.

2.4. CONTROL DE GESTIÓN

Mediante la investigación en diferentes fuentes bibliograficas se detalla que el control de gestión es un proceso de planificación para luego diagnosticar e implementar acciones correctivas, mostrándose a continuación en la tabla 2.1 varios conceptos según diferentes perspectivas de autores:

Tabla 2.1. *Conceptos de control de gestión.*

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Dextre, J., y Del Pozo. R.	2012	El control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados.
Pérez, J	2013	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. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.
Betancourt, J y Sánchez, A	2015	El control de gestión es uno de los procesos para juzgar y evaluar el desempeño general de todas las áreas de interés de la empresa, en forma permanente. Lo ejercen todas y cada una de las personas que forman parte de la entidad; dicha evaluación debe pensarse como la medición y análisis de los resultados, desde variados puntos de vista, para disponer qué hacer a partir de los recursos existentes, con la intención de avanzar permanentemente en todos los niveles de la entidad en cuestión.
Hernández, M	2017	El control de gestión abarcan tanto los sistemas de contabilidad, como los controles financieros, no financieros, formales e informales; es aquel que ofrece información que se piensa es útil para los gestores en el desempeño de sus trabajos y ayuda a las organizaciones al desarrollo y el mantenimiento de patrones de comportamiento viables.
Cabaña <i>et al.</i>	2020	El control de gestión se implementa en una organización con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos establecidos por la entidad y de limitar las sorpresas. Los controles fomentan la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes, por tanto, deben tener el apoyo al más alto nivel institución.

Elaborado por: Autoras de la investigación.

Con base a lo expuesto por los diferentes autores se puede argumentar que la función principal del control de gestión es la influencia en el comportamiento de los miembros de una organización para establecer estrategias e incrementar la probabilidad de lograr las metas propuestas por la empresa, este sistema permite controlar que los procesos sean empleados de manera eficiente. En este contexto, el control de gestión es un aspecto que los gerentes o directivos no deben descuidar, puesto que representa y ayuda a determinar la eficacia, eficiencia o efectividad de procedimientos oportunos para la operatividad de la empresa.

El control de gestión es aquel que comprende todas las funciones organizativas y es considerado en la filosofía empresarial como un análisis permanente entre los objetivos planificados y realizados. También actúa como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos para el logro de las metas planteadas.

En síntesis, para alcanzar la competitividad empresarial, las empresas necesitan controlar la productividad y rentabilidad y, para ello es indispensable el establecimiento de mecanismos de monitoreo y control, de modo que una organización que implementa controles disminuye los errores financieros, elimina tareas repetitivas y detecta nuevas oportunidades de negocio.

2.4.1. IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión estandariza y orienta las revisiones de control por parte de los responsables, desde su planificación hasta la presentación de informes de resultados, a la vez que se hace un seguimiento de las mejoras para el cumplimiento de los objetivos planteados (Betancourt y Sánchez, 2015, p.127).

Hernández (2017) expresa que la implantación de un sistema de control de gestión es importante porque brinda a sus directivos una poderosa herramienta para apoyar las decisiones a nivel estratégico y operacional. Además, facilita mejor uso de los recursos disponibles para alcanzar los resultados y permite tomar las medidas necesarias en forma oportuna para las acciones correctivas que se requieran.

El control de gestión se considera de suma importancia porque son procedimientos basados en información que los gerentes utilizan para mantener y controlar las actividades que desempeñan los miembros de una empresa, estos sistemas de control de gestión son utilizados para diversos propósitos: buscar nuevas oportunidades, monitorear los planes de acción y objetivos estratégicos mediante la implementación de indicadores para gestionar sus procesos.

2.4.2. OBJETIVOS DEL CONTROL DE GESTIÓN

Díaz (2016) señala que entre los principales objetivos que busca el control de gestión pueden encontrarse: proteger los recursos y bienes de los posibles riesgos, garantizar la evaluación de la gestión en la organización y asegurar la oportunidad y la confiabilidad de la información (p. 55).

El objetivo de control tiene que ser considerada dentro de todo el sistema y proporcionar información relevante respecto a los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos de la organización, lo que permite reiniciar nuevamente el proceso de planificación (Fonseca, 2015, p.85).

Es importante mencionar, que el control de gestión parte de un objetivo definido de manera adecuada, dentro de un marco de planificación y sistematización. De modo que se puede entender como aquella parte del proceso empresarial que contribuye al cumplimiento de los objetivos, la realización y ejecución de la estrategia. Por lo que se compone de cuatro funciones básicas como la planificación, organización, dirección y control.

2.4.3. METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

Fuentes (2018) manifiesta que la metodología para el control de gestión pretende conducir a la empresa a la máxima eficiencia a largo plazo aprovechando los recursos y herramientas de que dispone, para así maximizar el valor (valor añadido) creado por la empresa y conseguir los objetivos marcados.

Serrano *et al.*, (2017, p 3) manifiestan que el control de gestión como herramienta indispensable para una gestión eficiente. Para llevar a cabo su metodología se

deben ejecutar las siguientes etapas: establecimiento de estándares, medición de los resultados de acción, evaluación de las acciones y corrección de las desviaciones.

Se considera a la metodología como un término de examinar y valorar la eficiencia de los métodos que se utilizan en un tema de investigación, con la finalidad de incorporar al control de gestión como un conjunto de procesos que una organización aplica para asegurar que las tareas asignadas sean ejecutadas con eficiencia, de modo que se cumplan con los objetivos propuestos.

2.4.4. PROCESOS DEL CONTROL DE GESTIÓN

De acuerdo con Gambarrotti (2010) como se citó en Maila (2016, p 14) un proceso de control de gestión, es una herramienta gerencial que permite modelar la estrategia mediante el planteamiento de hipótesis, llegando a un monitoreo continuo y permanente durante las etapas de ejecución y alineamiento de toda la organización. Estos procesos incluyen el control y seguimiento, el aprendizaje organizativo y la compensación por resultados como herramienta gerencial utilizada para asignar salarios de acuerdo al desempeño de cada trabajador.

El control de gestión es un proceso dinámico que está compuesto por una serie de etapas interrelacionadas que inician desde la recolección de información hasta la elaboración de un tablero de control que permita a los directivos verificar si las actividades realizadas se ajustan con las planificadas.

2.4.5. HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

Betancourt y Sánchez (2015, p 129) argumentan que el sistema de control de gestión propuesto, consta de las siguientes herramientas:

- Herramienta para la planificación: la planificación en una empresa evita que se presenten síntomas indeseables a lo largo del año o período planificado.
- Herramienta para medir la eficiencia: la medición de la eficiencia está concebida para prevenir qué va a suceder antes de que finalice el ejercicio contable del mes, y al mismo tiempo ofrece posibles cursos de acciones.

- Herramienta para medir los resultados: cada empresa crea un valor agregado el cual debe distribuirse mediante un coeficiente de manera que una parte sea apropiada por el colectivo y el resto se destine a la empresa.

Desde el punto de vista de autores como Toro *et al.* (2017) “el control de gestión a es significativo para las organizaciones que persiguen definir sus áreas críticas y diseñando herramientas de gestión con un sistema de indicadores de desempeño de la sostenibilidad que permita incorporar objetivos de triple resultado” (p.39).

2.4.6. INDICADORES DEL CONTROL DE GESTIÓN

Rodríguez (2016, p 33) indica que un indicador de gestión es la relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados.

Arango *et al.*, (2017) señalan que los indicadores deben permitir la medición cuantitativa de actividades para así tener la posibilidad de analizar qué aspectos deben abordarse para mejorar algún proceso. Teniendo en cuenta, se pueden proponer indicadores que permitan medir el funcionamiento de las empresas y con esto determinar las falencias que se están presentando y poder tomar decisiones asertivas para la empresa con el fin de mejorar su competitividad.

De tal forma, un indicador es considerado como el comportamiento y desempeño de los procesos de una organización, donde se define al control de gestión como un conjunto de decisiones y acciones que se ejecutan para lograr los objetivos previamente establecidos.

2.5. DEFINICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Gutiérrez *et al.*, (2015) señalan que aunque pueda considerarse al cuadro de mando integral como una de las últimas revoluciones en gestión empresarial, sus orígenes se remontan al tablero de mando francés desarrollado en los años sesenta. De tal forma, a continuación en la tabla 2.4 se detallan aportaciones por parte de diversos autores:

Tabla 2.2. *Conceptos de cuadro de mando integral.*

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Kaplan y Norton	2009	El Cuadro de Mando Integral, es un sistema de gestión que puede canalizar las habilidades y conocimientos específicos de todos aquellos que trabajan dentro de una organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo.
Capote <i>et al.</i>	2015	Es una metodología de gestión que facilita la implantación de la visión y estrategia de la organización de una forma eficiente. Proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar la misión y la estrategia.
David (1997) como se citó en Suárez <i>et al.</i>	2015	Permite monitorear mediante indicadores de cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.
Muñoz y Milán como se citó en Rodríguez	2016	El CMI es, pues, una herramienta destinada a comunicar información periódica a los distintos niveles de dirección de las empresas, con la finalidad de conocer el grado de cumplimiento de los objetivos previamente fijados.

Elaborado por: Autoras de la investigación.

El cuadro de mando integral es considerado como una herramienta de gestión empresarial, que tiene por objetivo medir la evolución de la organización, sus objetivos y resultados. Tal como lo señalan los autores, el saber diseñar y establecer la estrategia corporativa no es trabajo fácil, sin embargo, el CMI resulta de gran ayuda para lograrlo.

2.5.1. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Rodríguez (2016) añade que “a la hora de medir la actividad y los resultados de las organizaciones, el CMI se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial que representa a la organización en cuatro perspectivas relacionadas alrededor de una estrategia y visión común”.

2.5.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Kaplan y Norton (2002) como se citó en Berríos y Flores (2018) manifiestan que “la construcción de un cuadro de mando Integral debe animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación”. No obstante, Gan y Trigine (2013) como se citó en De la Cruz y Lucas (2018) expresan que “una organización trata de examinar sus resultados económicos utilizando la perspectiva financiera para maximizar los beneficios del negocio” (p.20).

2.5.1.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

En el caso de la perspectiva cliente, se consideró que es importante aumentar la calidad de los procesos internos de la organización, a partir de un aumento en el grado de satisfacción del cliente. Para ello se debe potenciar el desarrollo de acciones medibles, que contribuyan a elevar estos índices de complacencia (Kaplan y Norton, 2009).

2.5.1.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

“Se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas” (Loo y Solórzano, 2019, p.13).

2.5.1.4. PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

(Berríos y Flores (2018, p 21) expone que los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas, estos son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando. En efecto, Gutiérrez *et al.*, (2015) revelan que se “refiere a tres categorías principales de variables: capacidades de los empleados; capacidades de los sistemas de información; y motivación” (p. 406).

2.5.1.5. PERSPECTIVA DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Vega (2013, p 7) indica que la perspectiva de posicionamiento competitivo da una visión más detallada de la competitividad empresarial a través del benchmarking permitiendo interrelacionar las perspectivas básicas.

En definitiva, las perspectivas del cuadro de mando integral son fundamentales para conocer y entender la estructura de la estrategia de la organización. Estas son aquellas que ayudan a organización los objetivos en función de aquellos elementos sobre los que se establecen las metas.

2.5.2. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LAS EMPRESAS

Milla (2013) como se citó en Loor y Solórzano (2019) señalan que la implementación del cuadro de mando integral se debe realizar mediante técnicas habituales de la gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implementación:

- **Planificación:** la estrategia debe convertirse en el trabajo de todos, es habitual iniciar el proceso de reflexión del equipo directivo, después proceder al despliegue de objetivos.
- **Proceso de reflexión de la estratégica:** tiene como objetivo describir las estrategias de la empresa, es habitual que no se haya realizado con anterioridad algún proceso formal de planificación estratégica.
- **Desarrollo del mapa estratégico:** el mapa estratégico es la estructura básica del CMI, el cual permite identificar mejor la estrategia de la organización, está conformado por objetivos los cuales indican lo que se quiere alcanzar.
- **Control y seguimiento:** se debe realizar un chequeo permanente del nivel de sección de los objetivos estratégicos con el fin de identificar el éxito o el fracaso en las acciones desarrolladas para alcanzar la estratégica.

El cuadro de mando integral busca equilibrio de sus perspectivas en la organización, donde se ofrece una visión de la evolución del negocio, muestra la relación entre sus metas e indicadores, define la razón de ser, permite la innovación y mejora continua con el propósito de brindar una propuesta de valor para el cliente.

2.6. EMPRESAS ALIMENTARIAS

La industria alimentaria comprende las etapas de producción, selección, procesamiento, transporte y venta de alimentos provenientes de una muy variada oferta agropecuaria. Sus productos atraviesan un conjunto de procesos de transformación que culminan con el consumo del público (Torres y Lutz, 2016).

El término industrias alimentarias abarca un conjunto de actividades industriales dirigidas al tratamiento, la transformación, la preparación, la conservación y el

envasado de productos alimenticios. En general, las materias primas utilizadas son de origen vegetal o animal y se producen en explotaciones agrarias, ganaderas y pesqueras (Berkowitz, 2017, p.67).

Cabe decir, que las industrias alimentarias son aquellas empresas en las cuales sus actividades se encuentran destinadas al procesamiento de las materias primas y las transforma en un producto para la venta y consumo. Cabe resaltar, que su importancia radica en el hecho de que ninguna persona produce su propio alimento, es por ello que prácticamente solo se consume productos de este tipo de industrias.

2.6.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS ALIMENTARIAS

Por su parte, Berkowitz (2017) menciona que la industria alimentaria tiende a evolucionar hacia una mayor concentración y tecnificación. Se inclina de forma creciente por productos más elaborados, con oferta orientada a las comidas preparadas y precocinadas. Esta tendencia viene dada por la mayor calidad de vida y creciente prosperidad de los habitantes de países desarrollados (p.67).

Es fundamental mencionar, que la industria alimentaria generalmente se encarga de todos los procesos relacionados a la cadena alimentaria. Ciertamente, entre los establecimientos que se agrupan dentro de ella se encuentran: Industria cárnica, láctea, pesquera, relacionadas con el sector agropecuario, de bebidas, entre otras.

2.7. BUENAS PRÁCTICAS DE PRODUCCIÓN DE SNACKS

Guerrero y Navarrete (2017) revelan que en la actualidad, la exportación de productos considerados “snacks gourmet” ha venido tomando fuerza, principalmente las de chifles y se han ido posicionando en mercados internacionales como Estados Unidos, España, Holanda y Canadá; debido a la alta calidad en la materia prima con los que son elaborados.

Como en toda elaboración de alimentos, las buenas prácticas producción son indispensables en cuanto a los procedimientos de fabricación, limpieza y desinfección que garantizan calidad y seguridad alimentaria. De modo que son herramientas básicas con las que cuenta una empresa para la obtención de productos inocuos y aptos para el consumo humano.

2.8. PRODUCCIÓN DE CHIFLES EN EL ECUADOR

PROECUADOR (2014) como se citó en Toala y Mancero (2017) resalta que los chifles de plátano sin duda alguna son los más producidos para consumo local y para exportación. Actualmente la industria del chifle en el Ecuador está en desarrollo y aunque el mercado no está totalmente saturado existen varias marcas, presentaciones y sabores de este producto que ya se han posicionado en la comercialización local y otras con un enfoque internacional, tales como: Platanitos, Chifle Cervecerero, Tortolines, Banchis, Mr. Chifle, Gran Chifle, Montubio's, Tropical Gourmet, Amazon Banano Chips, Platains, entre otros.

El cultivo del plátano es uno de los sectores que ha crecido dentro del sector agroproductivo en los últimos años, puesto que Ecuador es caracterizado por tener suelos óptimos para una variedad de cultivos. Dentro de la industria ecuatoriana, el plátano es utilizado para la elaboración de chifles el cual se ha expandido nacional e internacionalmente. Manabí cuenta con 260 locales, 1040 trabajadores y 80 proveedores de plátano a las chiflerías.

2.9. EMPRESA MARPENSA

Marpensa es una empresa que hace dos años se lanzó a la producción de atún, donde rápidamente se sumó al producto de chifles fortaleciendo este negocio en la entrega de productos de calidad y eso se ha logrado porque se ha escuchado cada recomendación de los clientes y se han buscados las certificaciones que avalen los 11 tipos de snacks que posee la empresa Marpensa en el mercado internacional (Revista Líderes, 2018).

Marpensa (2017) cuenta con experiencia y personal altamente calificado de productos como atún, cacao, chifles, etcétera. Comercializando a mercados de Estados Unidos, Europa y Rusia con los más altos estándares de calidad. Dentro de la línea de negocios de chifle, la empresa oferta presentación vegana y gluten free, además, todos los productos cuentan con certificación kosher, ya que se pueden consumir de manera segura.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se exponen los aspectos metodológicos que se utilizaron para obtener información pertinente al tema objeto de estudio, todo esto como constancia de respaldar científicamente los resultados de la investigación.

3.1. UBICACIÓN

La metodología para el control de gestión se ejecutó en la empresa Marpena ubicada en el cantón Portoviejo conocida como la ciudad de los Reales Tamarindos. A continuación en la figura 3.1 se muestra la localización de la empresa.



Figura 3.1. Ubicación de la empresa Marpena.
Fuente: Google maps.

3.2. DURACIÓN

Esta investigación se desarrolló en un tiempo de seis meses a partir de la aprobación del proyecto, lapso en el cual se dio cumplimiento a los objetivos establecidos.

3.3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

- Metodología para el control de gestión.
- Eficiencia del sistema gerencial.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Entre los tipos de investigación necesarios para la ejecución del trabajo de titulación se encuentran los siguientes:

3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Desde el punto de vista de Ramírez (2012) como se citó en Alcívar e Hidalgo (2017) “la investigación bibliográfica es una amplia búsqueda de información sobre el tema determinado para obtener bases reales en el desarrollo de la investigación” (p.41). Por tal motivo, permitió seleccionar, clasificar y analizar los diferentes enfoques teóricos pertinentes a la metodología para el control de gestión; a través de la búsqueda de información existente en libros, tesis y artículos científicos, como respuesta al problema planteado en la empresa Marpena cantón Portoviejo.

3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para Ortega (2017) la investigación de campo “emplea las formas de observación y exploración del ámbito a estudiar para la obtención de resultados, se apoya en información del objeto de estudio a partir de indagación de campo como en la investigación censal y de estudios de casos” (p. 145). Por ende, se implementó para realizar un análisis sistemático de la realidad, con la finalidad de observar y describir la situación actual de Marpena mediante la utilización de fuentes primarias que permitan proporcionar datos reales y confiables de manera que se puedan interpretar adecuadamente los resultados obtenidos.

3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

“La investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Se centra más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación” (Díaz y Calzadilla, 2016, p.115). Se utilizó este tipo de investigación para describir las situaciones, hechos y procesos de la empresa Marpena, obteniendo así información relevante sobre el funcionamiento y desarrollo de las actividades que se ejecutan en la empresa.

3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos que utilizaron en la presente investigación son los siguientes:

3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO

Para Rodríguez y Pérez (2017) “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 los fenómenos individuales” (p. 179). Se aplicó esta metodología como soporte para la investigación, mediante la observación directa en el lugar de estudio; la misma que permitió conocer la situación real de la empresa, donde se procedió a levantar información propicia para la elaboración de los antecedentes de la investigación, así como también para la conformación del marco teórico, permitiendo comprobar la idea a defender.

3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO

“El método deductivo parte de la razón, donde se obtiene un conocimiento general o se define una ley general para, tras la comprobación de su aplicabilidad, llegar a consecuencias lógicas” (Ibáñez, 2015, p.100). La aplicación del método deductivo proporcionó a partir del contexto general la descripción del lugar de la investigación, con la finalidad de obtener conocimientos que permitan realizar comparaciones entre las variables de estudio y a través de un análisis se pudo comprender los factores que influyen en las actividades de la empresa.

3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO

Ibáñez (2015, p 101) establece que el método analítico es aquel que descompone el contenido del objeto o elementos en sus partes para observar su naturaleza, causas y efecto. Con la aplicación del método analítico se identificó y orientó las actividades que implica la metodología para el control de gestión, esencialmente al momento del procesamiento de la información recopilada durante la etapa de los antecedentes, lo que permitió extraer los elementos adecuados para la fundamentación de los objetivos planteados y establecer conceptos oportunos dentro del marco teórico.

3.5.4. MÉTODO ESTADÍSTICO

“El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación” (Reynaga, 2015). Se empleó el método estadístico para una mejor comprensión de la información, de manera que facilitó la interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de investigación.

3.5.5. MÉTODO DELPHI

De acuerdo con López (2018) “el método Delphi permite estructurar un proceso comunicativo de diversos expertos organizados en grupo-panel con vistas a aportar luz en torno a un problema de investigación” (p.18). Por tanto, a través de la aplicación del método de expertos en la variante Delphi fue posible obtener una media de coincidencia entre los diversos grupos de especialistas a través del desarrollo de rondas que sirvieron para clarificar el tema objeto de estudio.

3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas que se emplearon en de la investigación son las siguientes:

3.6.1. REVISIÓN DOCUMENTAL

Mosquera (2019) establece que “la revisión documental induce a concebir una idea del desarrollo de los procesos y también de disponer de datos que confirme de lo que el grupo entrevistado ha mencionado” (pp. 1-3). Por esta razón, la revisión documental ayudó a que la recopilación y procesamiento de la información se la realice de una manera oportuna a través de la revisión de fuentes fidedignas.

3.6.2. ENTREVISTA

“La entrevista es una técnica a través de la cual se puede recoger una amplia información, relacionada con el problema investigado” (Pelegrín *et al.*, 2016, p. 77). Se realizó una entrevista al gerente de la empresa, con el fin de obtener información acerca de la situación actual de Marpena, la cual sirvió como parte del diagnóstico para la elaboración de los indicadores de gestión.

3.6.3. ENCUESTA

Torres (2015) argumenta que la encuesta “es una técnica que se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de personas con el propósito de proporcionar información” (p.4). De tal manera, se aplicó una encuesta al personal de Marpena a través de la elaboración de un banco de preguntas para conocer su situación actual. El propósito de la implementación de la presente técnica radica en la extracción de información de los procesos críticos y claves de la entidad, de manera que sirva como base para el proceso de toma de decisiones.

3.6.4. ANÁLISIS CAUSAL

Un autor como Zunino (2016) define al análisis causal como el proceso de descubrir las causas raíz de los problemas para identificar soluciones adecuadas. De tal manera, el desarrollo de la presente técnica permitió conocer las causas y sub-causas del problema planteado con el fin de realizar un análisis de los factores que conducen a un determinado acontecimiento negativo dentro de la empresa.

3.6.5. TÉCNICAS DE CONSENSO

López (2018, p 20) indica que esta técnica es aquella que “pretende obtener consenso entre diversas opiniones de un grupo de expertos”. Por tanto, como medio para su realización se empleó el filtrado colaborativo, puesto que permitió consensuar las opiniones de los expertos, valorando cada una de sus actuaciones a fin de que se identifique y seleccione los indicadores de gestión pertinentes a las actividades de la empresa.

3.6.6. TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

Gil y Vallejo (2008) establecen que para lograr una misión y visión que permita tener presente todo lo que es vital y lo que no lo es, resulta necesario realizar una identificación y clasificación de procesos de acuerdo a la importancia estratégica para la calidad, dividiendo los procesos en tres niveles: procesos estratégicos, procesos operativos o claves y procesos de soporte (p. 9).

Por tanto, a través de la presente técnica se identificaron y clasificaron los procesos internos de Marpena con el objetivo de obtener una visión general y sus interacciones de forma ordenada y secuencial de todos los procesos.

3.7. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

Las herramientas de investigación que se utilizaron son las siguientes:

3.7.1. HERRAMIENTAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

3.7.1.1. GUÍA DE ENTREVISTA

“La guía de entrevista es una herramienta que está compuesta por la secuencia de preguntas abiertas utilizadas para socializar sobre una temática determinada” (Guevara y Gañán. 2015). De tal manera, se utilizó esta herramienta para un mejor desarrollo de la entrevista, la cual estará conformada por temas, preguntas y aspectos relevantes a analizar sobre el control de gestión de la empresa Marpena.

3.7.1.2. CUESTIONARIO

“El cuestionario es una serie de preguntas, que buscan obtenerse parte de quien las responde, para servir a quien pregunta” (Escofet *et al.*, 2016, p.935). Por ende, el cuestionario fue un instrumento imprescindible para la aplicación de la encuesta, puesto que se formularon preguntas cerradas que permitieron evaluar las variables a analizar concernientes a la metodología para el control de gestión.

3.7.1.3. DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

Alcívar e Hidalgo (2017) indican que “el diagrama causa y efecto es una herramienta de análisis que permite obtener un gráfico detallado y de fácil visualización, de las diversas causas que pueden originar un determinado problema” (p.50). Es así que, mediante la aplicación de esta técnica se levantó las causas o raíces del problema identificado en la gestión de la empresa Marpena, analizando todos los factores involucrados con el propósito de contribuir a la solución eficaz y efectiva de los problemas.

3.7.1.4. MICROSOFT EXCEL

Desde el punto de vista del Gobierno de Aragón (2016) Excel “es una herramienta gráfica que permite hacer una comprobación comparativa de manera visual”. De tal forma, mediante la aplicación de la herramienta Excel se organizó, tabuló y representó gráficamente la información recopilada en la encuesta para su posterior descripción y análisis.

3.7.2. HERRAMIENTAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.7.2.1. MAPA ESTRATÉGICO

Comas *et al.* (2015) resaltan que un mapa estratégico “es una representación visual de la estrategia y describe el proceso de creación de valor mediante los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI”. A través del mapa estratégico se obtuvo una visión completa de los objetivos y acciones empresariales de la empresa, desplegando las funciones de planificación, evaluación y reestructuración de los procesos. De tal manera, que se conozcan los aspectos donde la empresa debe enfocarse para asegurar la ejecución de la estrategia empresarial.

3.7.2.2. SEMAFORIZACIÓN

Flores (2017) menciona que “la semaforización es aquella que mide el cumplimiento de los indicadores y proporciona una ágil toma de decisiones y acciones”. Es así que, la semaforización permitió conocer el estado de las diversas perspectivas del CMI. En tal sentido, la luz roja menos del 70% indica que se encuentra muy bajo es decir, no cumple con las perspectivas. La luz amarilla mayor que el 70% menor que el 90% significa previsión en la deficiencia en los objetivos. Por último, la luz verde mayor al 90% simboliza que cumple con todos los objetivos planteados.

3.7.2.3. TABLERO DE COMANDO O CONTROL

Fleitman (2015, p 1) define al tablero de comando como “una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas”. No obstante, esta herramienta midió el desempeño de la empresa mediante indicadores que sirven para controlar la eficacia y eficiencia en el

cumplimiento de la misión, visión y objetivos de Marpena. Además, facilitó la toma de decisiones debido a que se adquirió información de las diversas áreas, lo que permitió detectar las desviaciones de los planes, programas, y estrategias.

3.7.2.4. MATRIZ 5W+2H

De acuerdo con Cabrera *et al.*, (2016) la matriz 5W2H es una herramienta vital pues permite elaborar un plan de acción teniendo en cuenta los elementos esenciales que debe tener toda planificación la cual consiste en contestar seis preguntas: qué (*WHAT*), por qué (*WHY*), cuándo (*WHEN*), dónde (*WHERE*), quién (*WHO*), cómo (*HOW*) y cuánto cuesta (*HOW MUCH*). Fue fundamental la elaboración de la matriz 5w+2h para el diseño de las estrategias que contribuyan al fortalecimiento del sistema gerencial de Marpena, puesto que mediante su ejecución se especificó los involucrados, periodos y mecanismos de control.

3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

Ventura (2017, p 648) sostiene que la población “es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar”. De este modo, para la aplicación de las técnicas de investigación se consideró como población estadística el personal directivo y los trabajadores de la empresa Marpena conformada por 27 colaboradores, por lo que se empleó la técnica de censo, no siendo necesario realizar el cálculo de la muestra.

3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo práctico de la investigación se ejecutó el siguiente procedimiento estructurado en 3 fases y 11 actividades las cuales se describen a continuación:

3.9.1. FASE 1: DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA MARPENSA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN QUE PERMITA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS FALENCIAS RELACIONADAS CON EL CONTROL DE GESTIÓN.

- Entrevista al gerente de la empresa para la recopilación de información de la situación actual de Marpena.

- Aplicación de una encuesta a los empleados de la empresa Marpena.
- Tabulación gráfica e interpretación de la información obtenida.
- Descripción gráfica de los problemas detectados a través de la construcción de técnica Ishikawa.

Para la realización de esta primera fase fue necesario efectuar una entrevista al gerente de Marpena con el fin de recopilar aspectos relevantes sobre la situación actual. Del mismo modo, se aplicó una encuesta a los trabajadores, con el propósito de obtener información que permitió conocer su grado de involucramiento con la gestión de la empresa. Una vez obtenidos los datos se procedió a la tabulación gráfica e interpretación de los resultados. Por último, se realizó la descripción gráfica de las causas y efectos del problema identificado mediante la elaboración del diagrama de Ishikawa.

3.9.2. FASE 2: ESTABLECER LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LA EMPRESA MARPENSA.

- Definición de los procesos internos que se desarrollan en la empresa.
- Construcción del mapa estratégico.
- Aplicación del método Delphi para la selección de los indicadores de control de gestión que se ajusten a las características de la empresa.
- Diseño del sistema de indicadores, basado en las perspectivas del cuadro de mando integral.

Como parte de esta segunda fase, se inició con la definición de los procesos internos, para luego construir el mapa estratégico, el cual permitió representar visualmente la relación causa-efecto que hay entre los objetivos planteados y los temas estratégicos. Por consiguiente, a través de la aplicación del método Delphi se identificaron y seleccionaron los indicadores de gestión oportunos a la gestión de la empresa. Como última actividad se diseñaron los indicadores basados en las cinco perspectivas del cuadro de mando integral como son: Procesos internos, clientes, financiera, crecimiento-aprendizaje y posicionamiento estratégico.

3.9.3. FASE 3: DESARROLLAR LA METODOLOGÍA DE CONTROL DE GESTIÓN A TRAVÉS DE MECANISMOS DE MONITOREO Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.

- Ejecución del tablero de comando o control.
- Aplicación de la semaforización como soporte visual de los niveles de cumplimiento de los indicadores.
- Propuesta de acción y sus alternativas de mejora a través de la matriz 5w+2h.

Para la ejecución de esta tercera fase, se elaboró el tablero de control cuya finalidad es medir el estado actual de los indicadores y evaluarlos frente a los objetivos. Luego, se aplicó el semáforo para conocer y el estado actual de las perspectivas del cuadro de mando integral. Finalizando, con la elaboración de la matriz 5w+2h donde se definieron acciones, responsabilidades y plazos para el diseño de acciones y alternativas de mejoras a la gestión de la empresa Marpena.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos en la investigación según las fases establecidas en la parte metodológica del trabajo de titulación las cuales se detallan a continuación:

4.1. FASE 1: DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA MARPENSA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN QUE PERMITA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS FALENCIAS RELACIONADAS CON EL CONTROL DE GESTIÓN

Antes de iniciar con la aplicación de la entrevista al gerente propietario de Marpena, fue necesario emplear una ficha de caracterización la cual permitió determinar las particularidades principales de Marpena con relación al contexto en que se desarrolla tal y como se lo muestra en la tabla 4.1.

Tabla 4.1. Ficha de caracterización de la empresa Marpena.

CARACTERIZACIÓN	
HISTORIA DE LA EMPRESA	Marpensa es una empresa familiar dedicada principalmente a la construcción y mantenimiento de carreteras. Después de los devastadores sucesos del 16A, MARPENSA , se encontró iniciando un viaje por un camino nuevo, previamente inexplorado. Esto dio lugar a MARPENSA TRADING & EXPORTS dedicada a comercializar los productos de nuestras tierras.
MISIÓN	El compromiso principal con el cliente es ofrecer productos a base de plátano, cumpliendo rigurosamente con los más altos estándares de calidad para satisfacer los diversos gustos de nuestros consumidores.
VISIÓN	“Ser una empresa líder en la producción y comercialización de chips de plátano en el mercado nacional e internacional, ofreciendo productos con valor agregado que satisfagan las necesidades de los clientes”.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Confianza. • Perseverancia. • Transparencia. • Calidad. • Innovación.
OBJETIVO	Marpensa busca posicionarse a mediano plazo como una de las empresas más importante en el área agroalimentaria y a largo plazo se planifica brindar una cobertura total con todos los productos que se ofrece.
NATURALEZA DE LA EMPRESA	Jurídica
CONSTITUCIÓN	Sociedad Anónima
NÚMERO DE EMPLEADOS	27
SECTOR ECONÓMICO	Agroalimentario
UBICACIÓN	Av. Periodista y Segunda transversal EC130102 Portoviejo, Ecuador

Elaborado por: Autoras de la investigación.

A través de la tabla 4.1. se identificaron las características principales de Marpena, con relación al desarrollo de las actividades, a través de esta tabla se recopiló información acerca de la historia, misión, visión, valores, objetivos, naturaleza, constitución, número de colaboradores, sector económico y ubicación de la empresa con el propósito de conocer la situación actual de la empresa.

Seguidamente, para llevar a cabo el levantamiento de información pertinente de Marpena se procedió a la aplicación de una entrevista al propietario de Marpena (ver anexo 1) cuyo propósito fue obtener datos relevantes sobre el control que mantiene dentro de la empresa y poder identificar las falencias existentes en su gestión. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

- **Entrevista al gerente de la empresa para la recopilación de información de la situación actual de Marpena.**

La entrevista se desarrolló con el propósito de ampliar criterios previamente obtenidos en la investigación bibliográfica, fue aplicada al gerente de Marpena, para conocer aspectos importantes desde el punto de vista gerencial, el cual manifestó que la empresa tiene 3 años incursionando en el mercado nacional y dos años exportando a nueve países tales como Estados Unidos, Bélgica, Chile, Italia, entre otros. Marpena es una empresa dedicada a la exportación e importación de productos alimenticios manabitas concentrada actualmente en el chifle, cuenta con una planificación estratégica que le permite establecer el camino que debe recorrer para alcanzar las metas previstas.

De acuerdo al portafolio de productos de Marpena se encuentran los PlantainChips, Tostones, Plantain Croutons, Plantain Strings y próximamente Plantain Cups tazas hechas de plátanos prensados con aceite vegetal y rociado con sal marina del océano pacífico. En efecto, el gerente mencionó que a pesar de la pandemia el comportamiento financiero creció significativamente, resaltando que en Marpena se hacen reuniones semestrales para el respectivo análisis de los estados financieros para la toma de decisiones financieras y tácticas. Cabe resaltar, que en cuanto a la toma de decisiones no se utilizan herramientas o métodos confiables que garanticen mejores resultados.

Respecto a la participación de la empresa en actividades de mejora con los clientes, en la empresa no se realiza de manera formal mediciones de satisfacción, sin embargo, el gerente siempre está en constante comunicación con sus clientes. Además, dio a conocer que el valor agregado que brinda la empresa a los consumidores es la calidad de los snacks, motivo por el cual posee cierta ventaja competitiva. Asimismo, reveló que posee información actualizada del mercado industrial por medio de la participación en congresos nacionales e internacionales.

Con relación a sus colaboradores, se supervisan las actividades planificadas por medio de rangos las cuales son supervisadas por un jefe. Cabe mencionar, que la empresa realiza capacitaciones a sus trabajadores con la finalidad de enseñar y motivar al empleado para el desarrollo de las actividades. El gerente de Marpena cuenta con un claro conocimiento de sus competidores directos e indirectos entre las marcas más destacadas se encuentran: tortolines, platanitos, tropic max, banchis, platanitos, entre otros.

En cuanto a sus procesos internos, señaló que la empresa tiene definido sus procesos internos de una manera adecuada, por lo que no considerada necesario su redefinición de modo que los colaboradores se encuentran altamente capacitados para realizar un trabajo eficaz y eficiente.

De acuerdo al control de los resultados, el gerente indicó que la medición de la productividad se realizan de forma mensual y el control general cada seis meses a través de indicadores y métodos de control. En efecto, el gerente considera que la metodología para el control de gestión es fundamental en una empresa, de modo que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos con el propósito de lograr las expectativas sociales, estratégicas y económicas de Marpena.

Dentro de este marco, se aplicó una encuesta a los colaboradores de Marpena basada en las cuatro perspectivas básicas del CMI propuestas por los autores Kaplan y Norton (2009), más una quinta perspectiva relacionada al posicionamiento competitivo utilizada por Vega (2013) (ver anexo 2) en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Aplicación de una encuesta a los empleados de la empresa Marpena.**

A continuación se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Marpena con respecto a la metodología para el control de gestión:

Tabla 4.2. Edad de los trabajadores de Marpena.

Alternativas	N° de respuestas	%
20-35	19	70%
36-50	6	22%
51-65	2	7%
TOTAL	27	100%

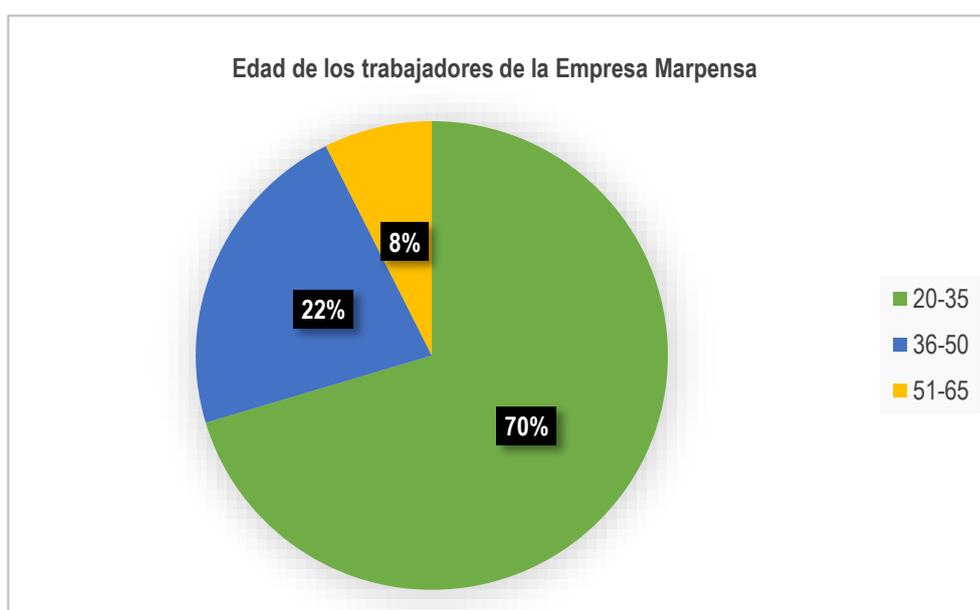


Figura 4.1. Porcentaje de la edad de los trabajadores de Marpena.

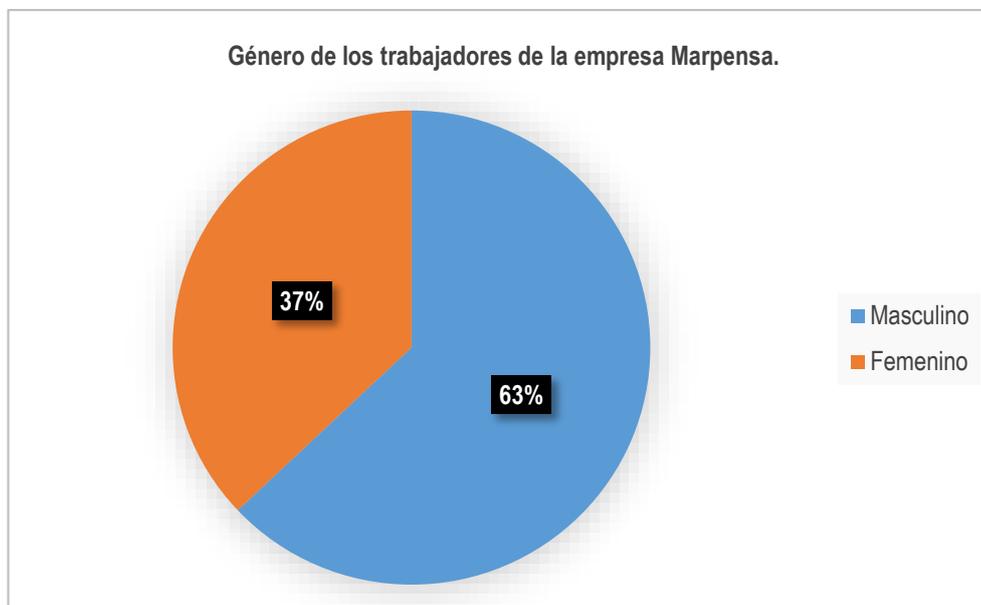
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados recabados en la figura 4.1 se muestra que el 70% de los encuestados tienen una edad promedio de 20 a 35 años, demostrando que son trabajadores jóvenes que pueden desempeñar sus funciones de manera eficiente para el bienestar de la empresa Marpena, mientras que el 22% están en un rango de edad entre 36 a 50 años con mayor experiencia para cumplir con sus actividades y cumplimiento de las políticas.

Tabla 4.3. Género de los trabajadores de Marpena.

Alternativas	N° de respuestas	%
Masculino	17	63%
Femenino	10	37%
TOTAL	27	100%

**Figura 4.2.** Porcentaje de género de los trabajadores de Marpena.

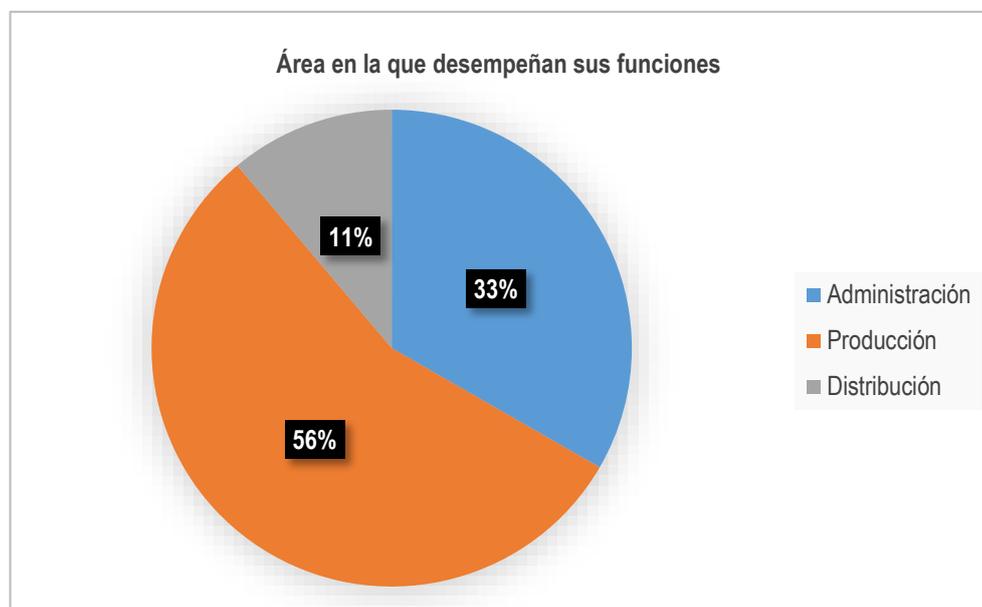
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

Con respecto a la figura 4.2, determina que el 63% de los trabajadores de la empresa Marpena son de género masculinos, tal razón beneficia a la organización porque requiere de mucho esfuerzo físico con respecto a la elaboración del producto, sin embargo, el 37% del personal está representado del género femenino cumpliendo con sus actividades asignadas, que corresponden en mayor porcentaje a los departamentos administrativos.

Tabla 4.4. Área en la que desempeñan sus funciones los trabajadores de Marpena.

Alternativas	N° de respuestas	%
Administración	9	33%
Producción	15	56%
Distribución	3	11%
TOTAL	27	100%

**Figura 4.3.** Porcentaje del área en la que desempeñan sus funciones los trabajadores.

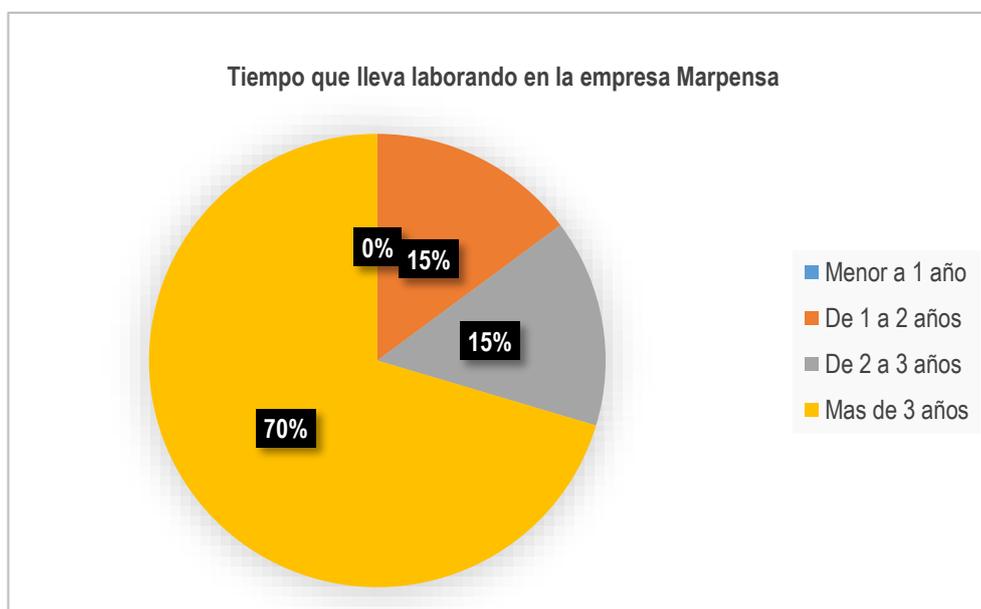
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

Como se puede observar en la figura 4.3, la empresa Marpena está constituida por 27 trabajadores de los cuales el 56% corresponde al área de producción, el cual es el departamento que requiere mayor porcentaje de mano de obra para cumplir con los procesos de fabricación para la elaboración de chifles. Un 33% de los trabajadores se encuentran en el área de administración para contabilizar los ingresos y gastos del mismo con sus respectivas declaraciones de impuestos.

Tabla 4.5. Tiempo que llevan laborando los trabajadores de Marpena.

Alternativas	N° de respuestas	%
Menor a 1 año	0	0%
De 1 a 2 años	4	15%
De 2 a 3 años	4	15%
Más de 3 años	19	70%
TOTAL	27	100%

**Figura 4.4.** Porcentaje del tiempo que llevan laborando los trabajadores de Marpena.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

De las encuestas aplicadas el 70% de los empleados tiene más de 3 años laborando en la empresa Marpena, lo que significa que tienen mayor experiencia y práctica en los procesos de producción, de manera que se puede verificar el desempeño eficiente de los empleados, mientras que el 15% representan un rango de 2 a 3 años y el 15% de 1 a 2 años lo que significa que la empresa mantiene a sus colaboradores a largo tiempo.

- PERSPECTIVA FINANCIERA

1. ¿Tiene usted conocimiento de la realización, formulación y aprobación del presupuesto financiero?

Tabla 4.6. Realización y aprobación del presupuesto financiero.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	15	56%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	11%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	9	33%
TOTAL	27	100%

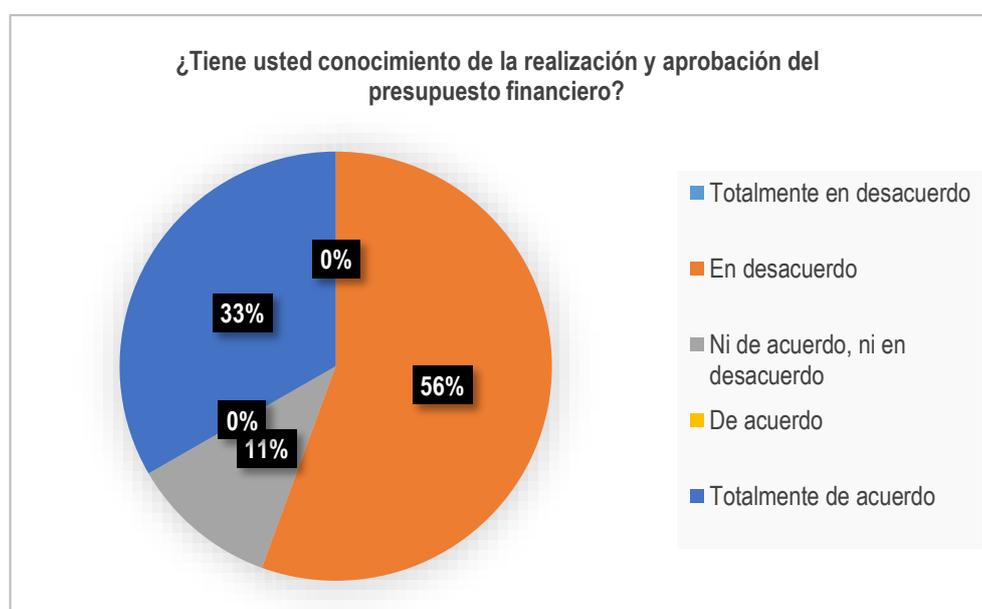


Figura 4.5. Porcentaje del conocimiento de la realización y aprobación del presupuesto financiero.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

Mediante las encuestas realizadas se evidenció que el 56% y el 11% de los trabajadores que corresponden al área de producción no tienen conocimiento sobre la realización y aprobación del presupuesto financiero de la empresa, por tal razón ellos se dedican a cumplir con sus actividades asignadas, mientras que el 33% están totalmente de acuerdo con esta pregunta porque tienen conocimiento sobre esta perspectiva, ya que pertenecen a los departamentos administrativo y llevan un control sobre el presupuesto de la empresa.

2. Dentro de su área de trabajo ¿Existen políticas y procedimientos que aseguren que las transacciones financieras se ejecutan de acuerdo a la normativa?

Tabla 4.7. Las transacciones financieras se ejecutan de acuerdo a las normativas.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	14	52%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	15%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	9	33%
TOTAL	27	100%

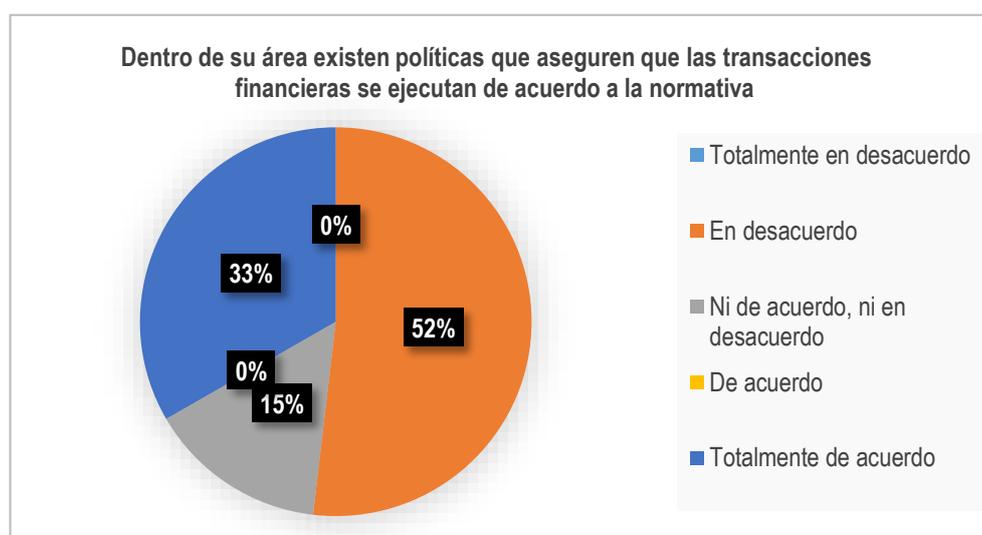


Figura 4.6. Porcentaje que aseguran que las transacciones se ejecutan de acuerdo a las normativas.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

Como se puede apreciar en la figura 4.6, un porcentaje del 52% de los encuestados están en desacuerdo sobre esta pregunta, porque los trabajadores del área de producción no tiene conocimientos sobre datos financieros de la empresa, ellos cumplen con sus actividades asignadas en cada período, mientras que el 33% establecieron que están totalmente de acuerdo de que existen políticas que aseguren que las transacciones se ejecutan de acuerdo a las normativas, ya que son empleados administrativo y poseen conocimiento con respecto al tema financiero.

3. ¿Ejecutan un control y seguimiento de los gastos en su área de trabajo?

Tabla 4.8. Se ejecuta un control de los gastos en su área de trabajo.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	48%
De acuerdo	5	19%
Totalmente de acuerdo	9	33%
TOTAL	27	100%

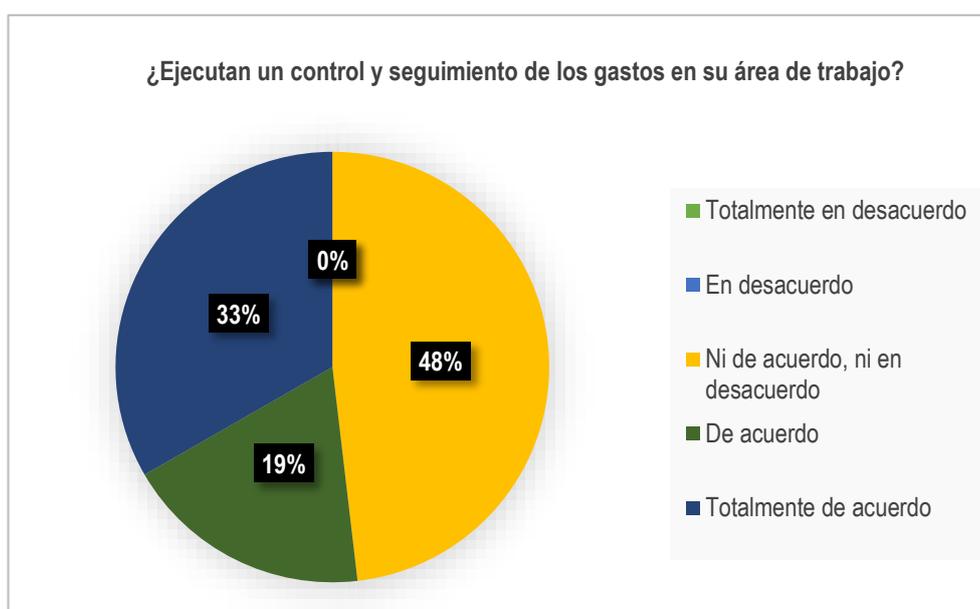


Figura 4.7. Porcentaje sobre el control y seguimiento de los gastos en su área de trabajo.
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

Mediante la figura 4.7 se pudo observar que los empleados de la empresa Marpena un 48% no tienen conocimientos suficientes sobre los temas contables, debido a una falta de comunicación interna o un control de gestión mal ejecutado, mientras que el 19% y el 33% de los encuestados están de acuerdo que, si existe un control y seguimiento de los gastos en cada área, dando como resultado que son empleados que desempeñan sus funciones de acuerdo a las políticas de la empresa.

4. ¿Considera usted que su salario está bien remunerado de acuerdo a su función?

Tabla 4.9. Su salario está bien remunerado de acuerdo a su función.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	15	56%
Totalmente de acuerdo	12	44%
TOTAL	27	100%

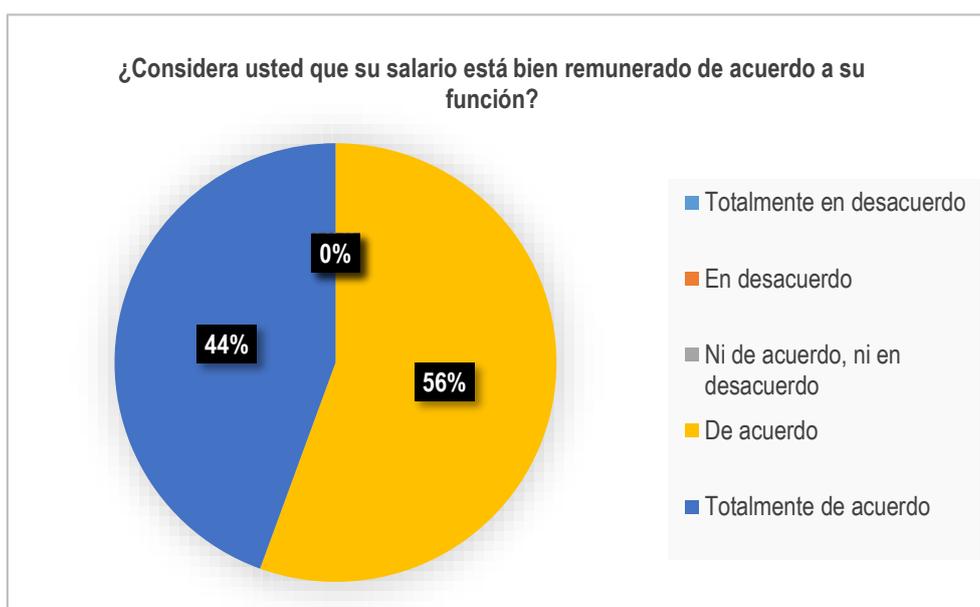


Figura 4.8. Porcentaje sobre la remuneración del salario de acuerdo a su función.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

El 56% de los trabajadores encuestados de la empresa Marpena consideran que están de acuerdo con la remuneración establecida según sus funciones a desempeñar, además el porcentaje restante del 44% de los encuestados también consideran que están totalmente de acuerdo con su sueldo, demostrando entusiasmo y buena actitud con su trabajo asignado.

- PERSPECTIVA CLIENTES

5. ¿Conoce usted el nivel de satisfacción de los clientes actuales de la empresa?

Tabla 4.10. Nivel de satisfacción de los clientes actuales de la empresa.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	7%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	17	63%
Totalmente de acuerdo	8	30%
TOTAL	27	100%

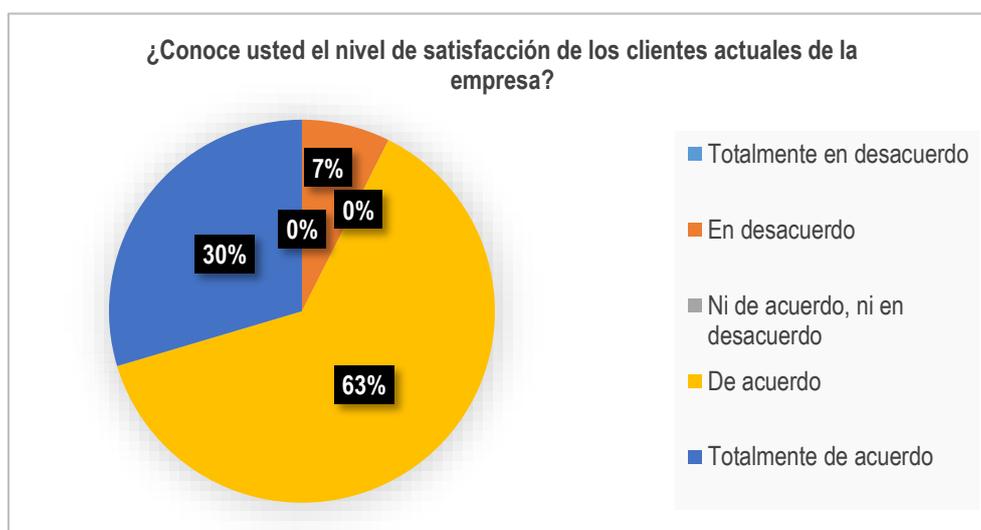


Figura 4.9. Porcentaje del nivel de satisfacción de los clientes actuales de la empresa.
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

La figura 4.9 demuestra que el 63% de los encuestados están de acuerdo con el conocimiento sobre el nivel de satisfacción de los clientes actuales de la empresa Marpena, porque cada día el volumen de pedidos del producto está en aumento, demostrando la aceptación en mercado de manera satisfactoria como lo expresa los encuestados con un 30%, mientras que el 7% están en desacuerdo sobre esta pregunta porque no tienen información que garanticen esta alternativa, ya que se dedican solo a cumplir con sus actividades.

6. ¿Existe un estudio para conocer las nuevas necesidades de los clientes consumidores?

Tabla 4.11. Nuevas necesidades de los clientes consumidores.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	8%
De acuerdo	11	42%
Totalmente de acuerdo	13	50%
TOTAL	26	100%

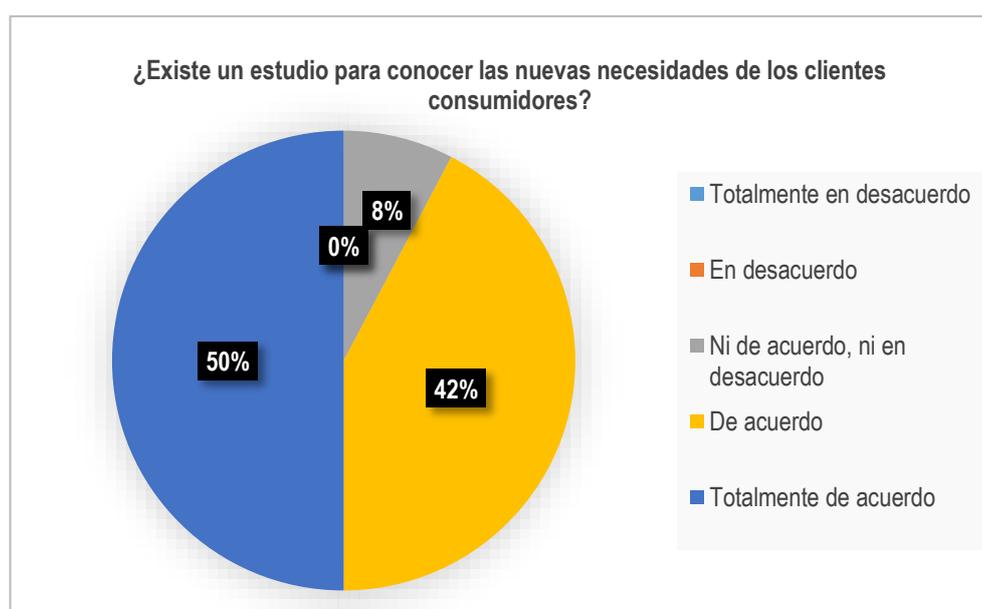


Figura 4.10. Porcentaje de las nuevas necesidades de los clientes consumidores.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

Según los encuestados establecen un 50% y 42% que están totalmente de acuerdo que, si existe un estudio para conocer las nuevas necesidades de los clientes, porque es una empresa que se dedica a la innovación y satisfacción de los consumidores ofreciendo un producto de calidad, mientras que el 8% consideran que no tienen conocimiento sobre los estudios realizados para conocer las nuevas necesidades de los clientes porque fueron contratados para realizar un trabajo en específico.

7. ¿Se realizan investigaciones para satisfacer a los nuevos nichos de mercado?

Tabla 4.12. Se realizan investigaciones para satisfacer a los nuevos nichos de mercado.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	12	44%
Totalmente de acuerdo	15	56%
TOTAL	27	100%



Figura 4.11. Porcentaje si se realizan investigaciones para satisfacer a los nuevos nichos de mercado.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

El 56% de los trabajadores manifiesta que la empresa si realiza investigaciones para satisfacer a los nuevos nichos de mercado, utilizando métodos de mercadotecnia para referirse a un segmento de mercado más específico y conocer sus características y necesidades homogéneas, el 44% también establecen estar de acuerdo con esta alternativa porque la empresa siempre se preocupa por sus clientes en general, para cubrir varios segmentos antes de lanzar un producto al mercado.

8. ¿El tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes es efectiva?

Tabla 4.13. El tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes es efectiva.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	18	67%
Totalmente de acuerdo	9	33%
TOTAL	27	100%

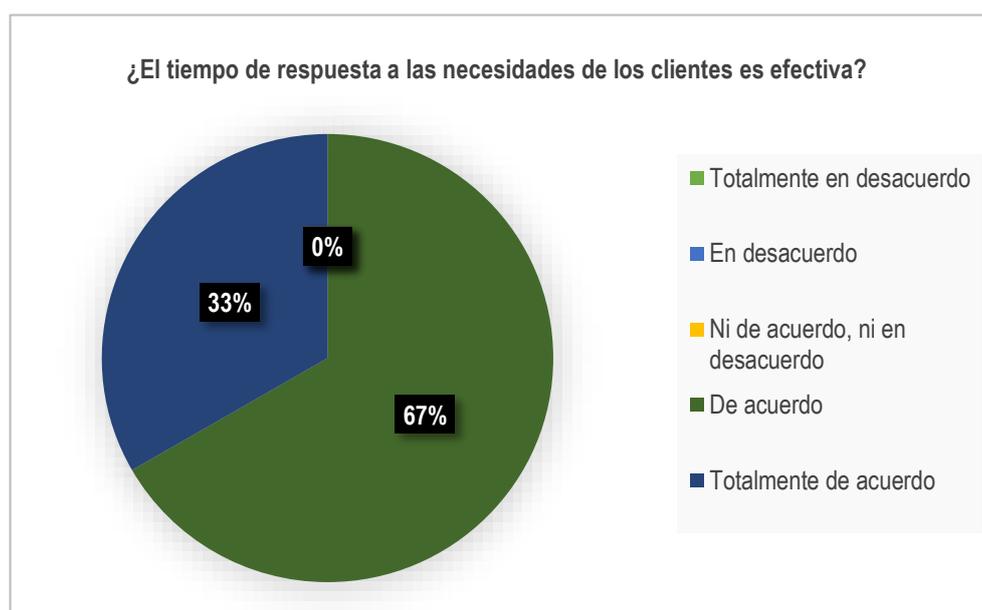


Figura 4.12. Porcentaje del tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes es efectiva.
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

De las encuestas aplicadas a la empresa Marpena del cantón Portoviejo se puede apreciar en la figura 4.12 que el 67% de ellos están de acuerdo que el tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes es efectiva, por motivo que la empresa está en crecimiento por la aceptación del producto en el mercado, también se puede apreciar que el 33% manifiestan que están totalmente de acuerdo, reflejando una satisfacción total por parte de los clientes.

- PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

9. ¿Conoce y aplica las normas, procedimientos y metas de su área de trabajo?

Tabla 4.14. Conoce y aplica las normas, procedimientos y metas de su área de trabajo.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	22	81%
Totalmente de acuerdo	5	19%
TOTAL	27	100%

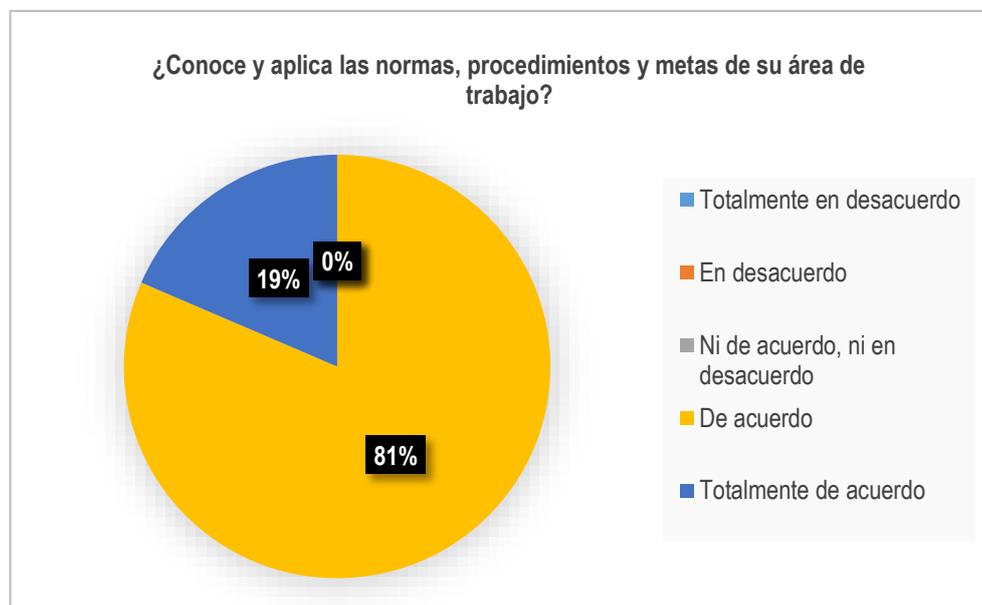


Figura 4.13. Porcentaje si conocen y aplican las normas, procedimientos y metas de su área de trabajo.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

Se determinó a través de la figura 4.13, que el 81% de los encuestados estableció estar de acuerdo con esta alternativa, porque todos los empleados conocen y aplican las normas y procedimientos a realizar por cada área de trabajo, la empresa se preocupa por dar capacitaciones al personal para tomar medidas funcionales con respecto a las actividades a desempeñar, el 19% también están totalmente de acuerdo con esta pregunta, dando como resultado satisfactorio.

10. ¿Existe un proceso de mejora continua en las operaciones de su equipo de trabajo?

Tabla 4.15. Proceso de mejora continua en las operaciones de su equipo de trabajo

Alternativas	Nº de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	56%
De acuerdo	12	44%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL	27	100%

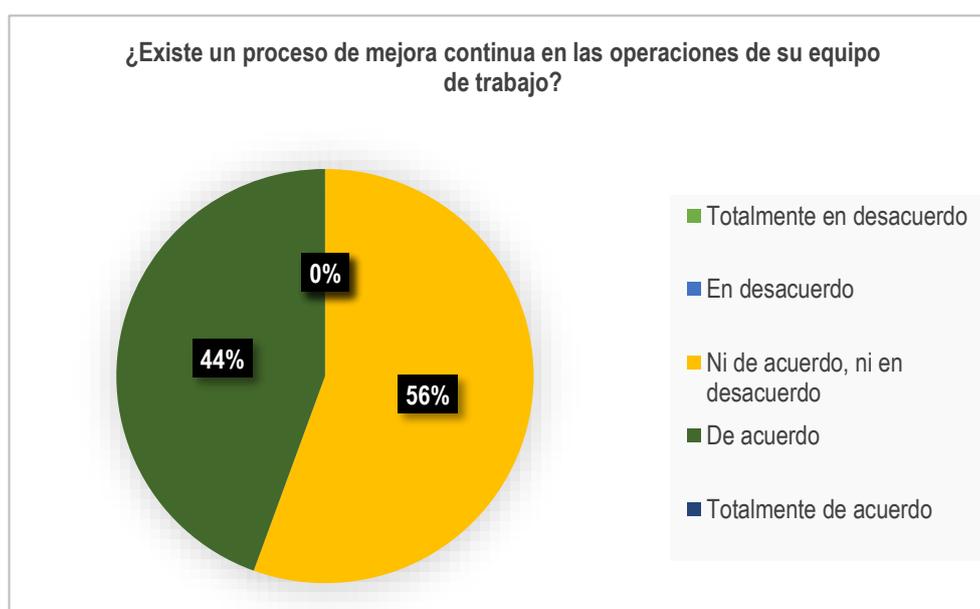


Figura 4.14. Porcentaje del proceso de mejora continua en las operaciones de su equipo de trabajo.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

Teniendo en cuenta los resultados arrojados en la figura 4.14, los encuestados establecieron un 56% que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con esta alternativa porque ellos no conocen si existe un proceso de mejora continua en las operaciones, ellos solo siguen las normas y políticas asignadas por los jefes inmediatos, mientras que el 44% están de acuerdo que si existe un proceso de mejora continua enfocado en perfeccionar los procesos operativos que se basan en las necesidades de revisar continuamente las operaciones, para asegurar la estabilidad de las actividades y detección de errores o áreas de mejora.

11. ¿El tiempo de respuestas a las necesidades de los colaboradores es efectiva?

Tabla 4.16. Las necesidades de los colaboradores son efectivas.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	9	33%
Totalmente de acuerdo	18	67%
TOTAL	27	100%

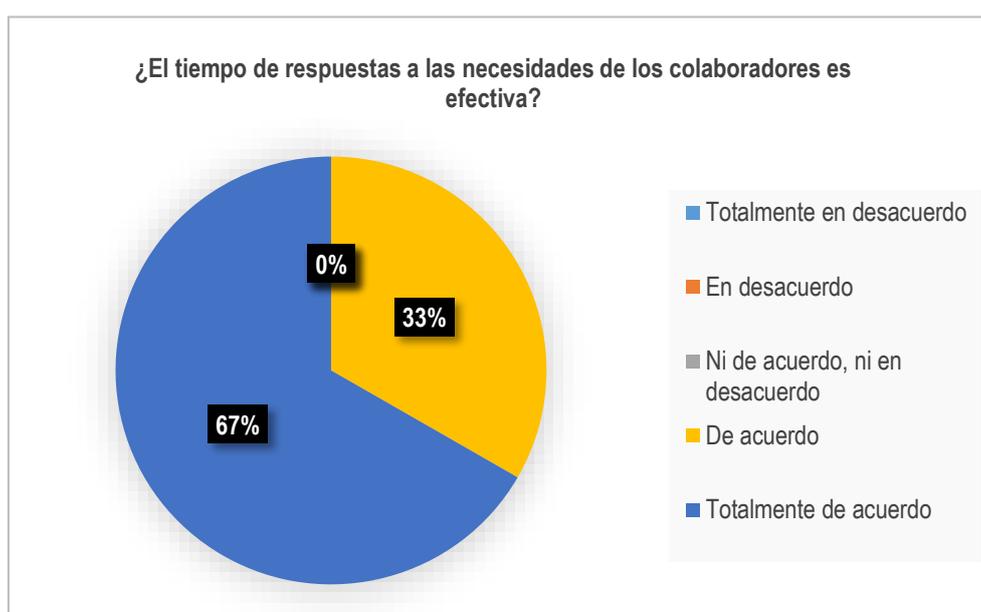


Figura 4.15. Las necesidades de los colaboradores son efectivas.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

Con respecto a las encuestas realizadas a los empleados de la empresa Marpena, dio como resultado que el 67% y 33% están totalmente de acuerdo que el tiempo de respuesta a las necesidades de los colaboradores es efectiva, por ende, la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados, brindándole la seguridad y confianza en el trabajo para que desempeñen sus funciones de manera eficiente.

12. ¿Considera usted que los procesos de trabajo de la empresa son ágiles?

Tabla 4.17. Los procesos de trabajo de la empresa son ágiles.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	18	67%
Totalmente de acuerdo	9	33%
TOTAL	27	100%

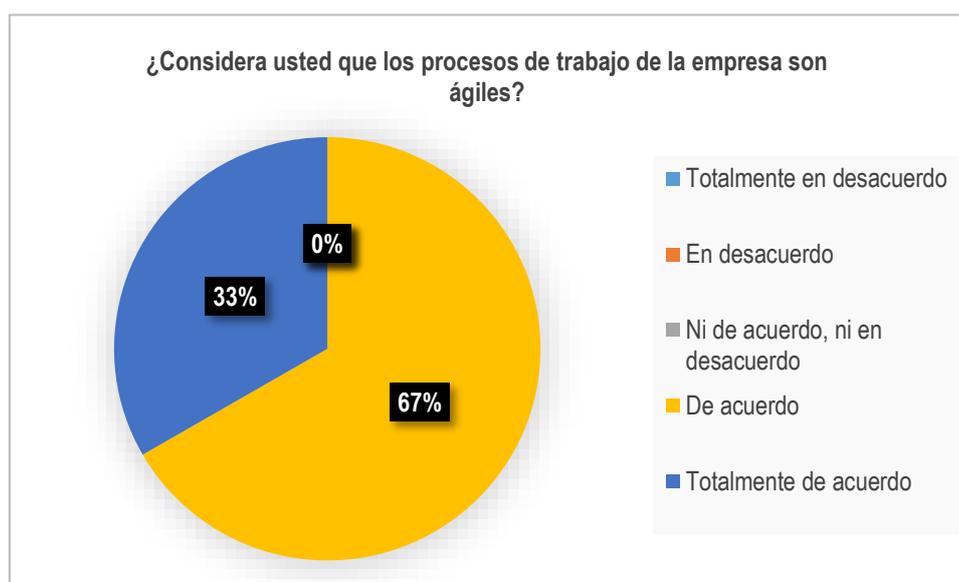


Figura 4.16. Los procesos del trabajo de la empresa son ágiles.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

De acuerdo a la figura 4.16, el 67% de los empleados de la empresa Marpena están de acuerdo que los procesos de trabajo son ágiles, por motivos que la organización mantiene un monitorio continuo de las actividades a desempeñar de manera organizada, por consiguiente el 33% de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que existen metodologías ágiles en los procesos con la finalidad de entregar productos con mayor calidad, con unos costes y tiempo mucho más reducido para generar rentabilidad empresarial.

- PERSPECTIVAS DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

13. ¿Conoce y contribuye al cumplimiento de la misión y visión de la empresa?

Tabla 4.18. Cumplimiento de la misión y visión de la empresa Marpena.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	27	100%
TOTAL	27	100%

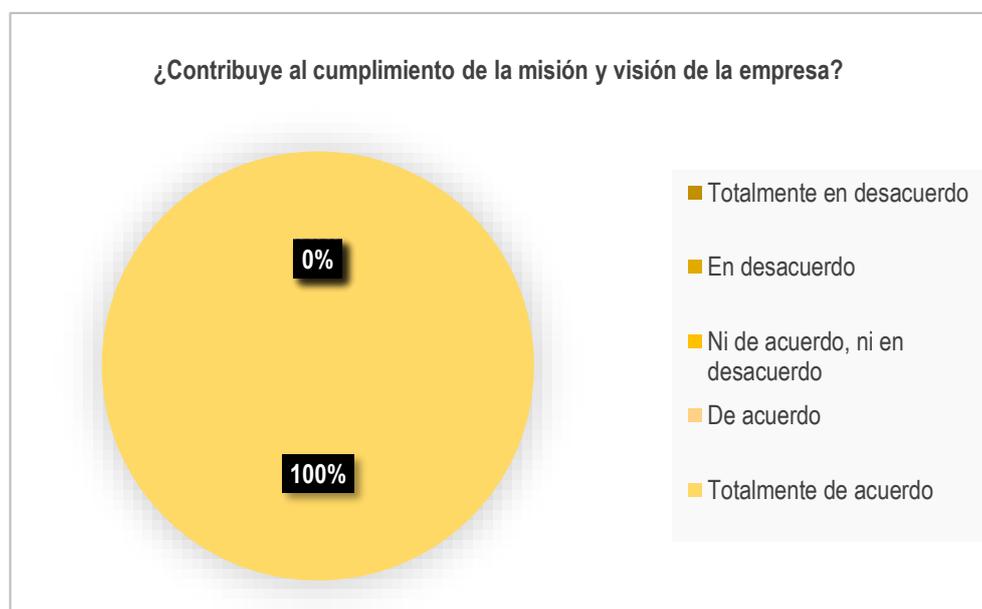


Figura 4.17. Porcentaje de cumplimiento de la misión y visión de la empresa Marpena.
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

La figura 4.17 refleja que el 100% de los encuestados de la empresa Marpena del cantón Portoviejo están totalmente de acuerdo con el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, argumentan que estos aspectos son la base fundamental para que la empresa alcance sus objetivos empresariales de manera eficiente, donde representan el por qué y para que existe la organización y hacia donde está enfocado sus objetivos, de manera que todos contribuyen al cumplimiento de dichas metas.

14. ¿Recibe motivación por parte de su jefe inmediato?

Tabla 4.19. Motivación del jefe inmediato.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	67%
De acuerdo	9	33%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL	27	100%

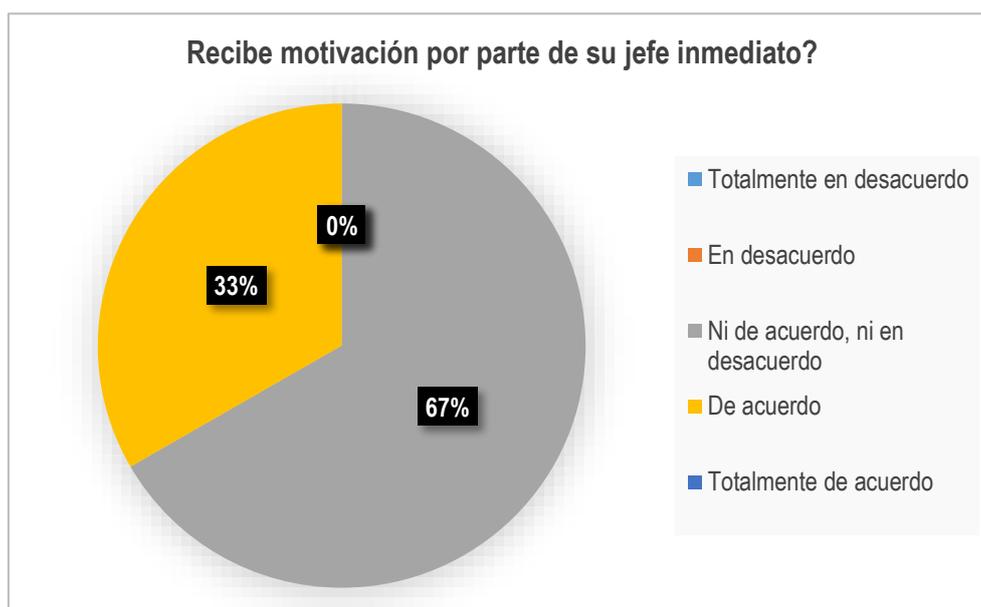


Figura 4.18. Porcentaje de motivación del jefe inmediato.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

Como se puede apreciar en la figura 4.18, el 33% de los encuestados establecieron que en la empresa Marpena reciben motivación por parte de los jefes inmediato, argumentan que el ambiente de trabajo es confortable y motivador, razón por la cual mantienen un desempeño eficiente en sus actividades y demuestran lo mejor de sí mismo, donde se trabaja con pasión y propósito de superación. Sin embargo, más de la mitad de los encuestados reflejado en un 67% de los empleados no están ni de acuerdo ni desacuerdo, por lo que es importante que la empresa verifique si realmente está cumpliendo con este parámetro.

15. ¿Cuándo se realizan cambios en los procesos se le brinda entrenamiento y capacitación para mejorar sus habilidades?

Tabla 4.20. Capacitación para mejorar sus habilidades.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	56%
De acuerdo	6	22%
Totalmente de acuerdo	6	22%
TOTAL	27	100%

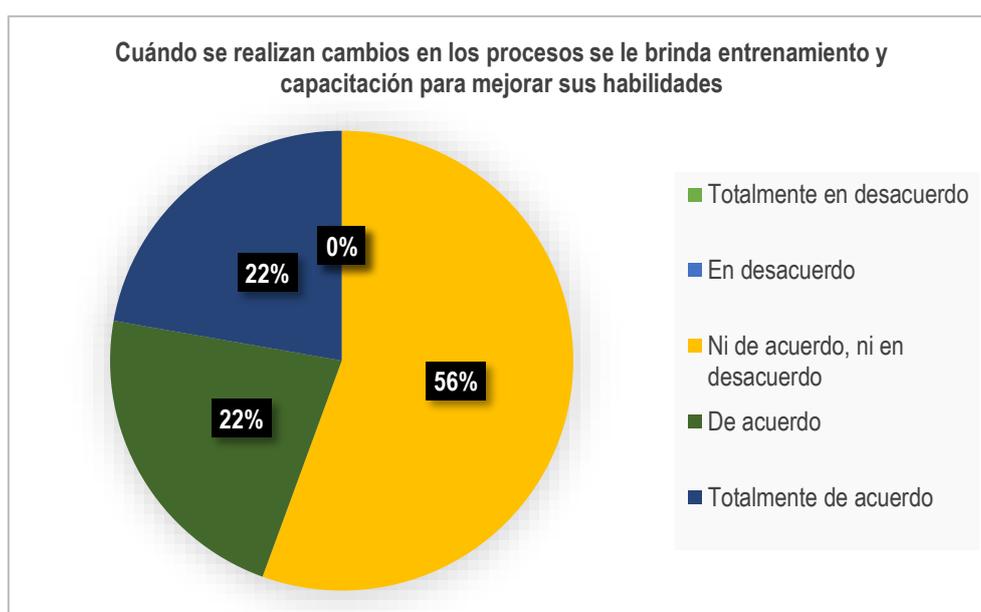


Figura 4.19. Porcentaje sobre la realización de capacitaciones para mejorar sus habilidades.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

Con respecto a la figura 4.19, se puede observar que el 56% de los empleados de la empresa Marpena afirmaron estar ni en acuerdo ni desacuerdo que cuando se realizan cambios en los procesos, los jefes efectúan capacitaciones para mejorar sus habilidades y pueden seguir desempeñando sus funciones de manera eficiente, por consiguiente, el 22% están de acuerdo y totalmente de acuerdo que existen capacitaciones para un mejoramiento continuo.

16. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?

Tabla 4.21. Se siente satisfecho en su puesto de trabajo.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	27	100%
TOTAL	27	100%

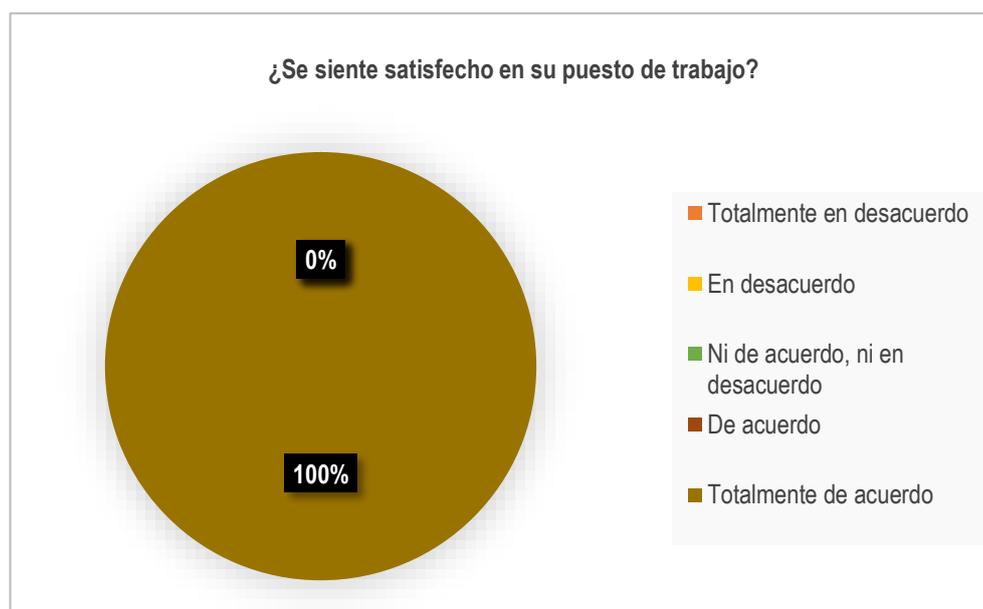


Figura 4.20. Porcentaje de satisfacción en su puesto de trabajo.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

De las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Marpena se puede apreciar en la figura 4.20 que el 100% de ellos se sienten satisfechos en su puesto de trabajo, expresan que la satisfacción puede estimular una energía positiva para seguir desempeñando sus funciones cada día. Un trabajador satisfecho posee una actitud más optimista y trabaja de forma eficiente, por lo tanto, crea un entorno laboral productivo en beneficio de la organización.

- POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

17. ¿Tengo conocimiento de los competidores actuales de la empresa?

Tabla 4.22. Conocimiento de los competidores actuales de la empresa.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	7%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	17	63%
Totalmente de acuerdo	8	30%
TOTAL	27	100%

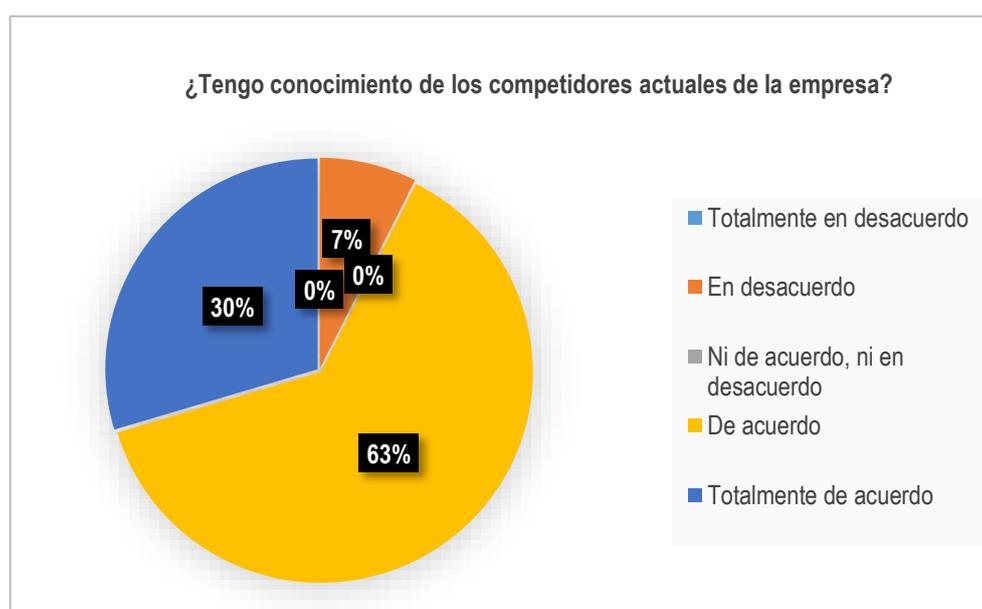


Figura 4.21. Porcentaje de conocimiento de los competidores actuales de la empresa.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

Se determinó a través de la figura 4.21, que los empleados de la empresa Marpena el 63% de los encuestados están de acuerdo que tienen conocimiento sobre los competidores actuales de la empresa, porque piensan que es necesario identificar el área geográfica que poseen, además identificar las debilidades de la competencia para ganar mercado, ya que esta información podrá determinar con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento.

18. ¿Se ejecutan acciones dentro de mi área de trabajo que contribuyan al posicionamiento competitivo de la empresa?

Tabla 4.23. Se ejecutan acciones para el posicionamiento competitivo de la empresa.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	59%
De acuerdo	2	7%
Totalmente de acuerdo	9	33%
TOTAL	27	100%

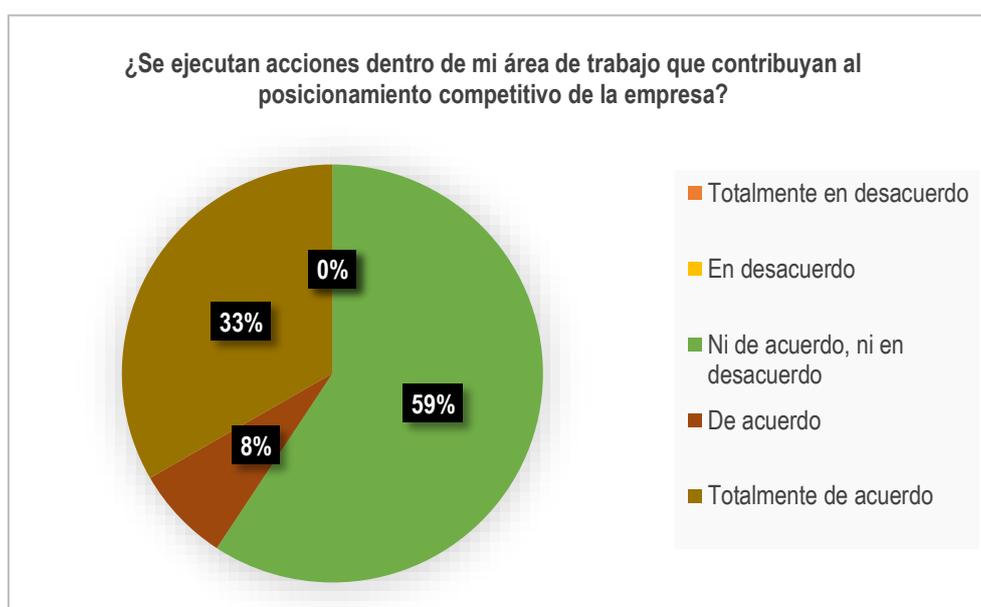


Figura 4.22. Porcentaje si se ejecutan acciones para el posicionamiento competitivo de la empresa.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

Con respecto a la figura 4.22 se determinó que el 59% de los empleados no tienen conocimiento suficiente si se realizan acciones importantes dentro del área de trabajo que se encuentran desempeñando, por ende no conocen si estas acciones contribuyen al posicionamiento competitivo de la empresa, mientras que el 33% de los encuestados están totalmente de acuerdo que si existen acciones positivas para ganar un mercado más específico, de manera que puedan posicionar el producto en la mente de los consumidores.

19. ¿Cree usted que los procesos actuales de la empresa contribuyen a la mejora de la competitividad?

Tabla 4.24. Los procesos actuales de la empresa contribuyen a la mejora de la competitividad.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	67%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	9	33%
TOTAL	27	100%

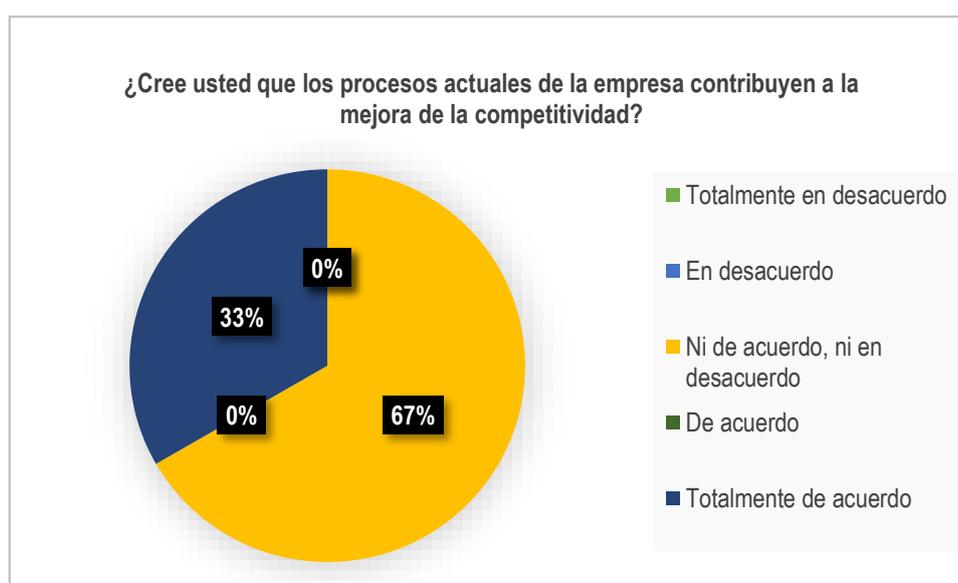


Figura 4.23. Porcentaje sobre si los procesos actuales contribuyen a la mejora de la competitividad de la empresa.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpena del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

El 67% de los encuestados establecen que no tienen mucha información sobre los procesos o acciones acerca de la empresa para una mejora continua, de esta manera es necesario implementar acciones correctivas de información que reúnan los jefes inmediatos para establecer estrategias y mantenerse competitivos en el mercado, mientras que el 33% están totalmente de acuerdo que los procesos actuales si contribuye al mejoramiento competitivo.

20. ¿Considera usted que Marpensa está en la constante búsqueda de la innovación y el desarrollo?

Tabla 4.25. Marpensa está en la constante búsqueda de la innovación y el desarrollo.

Alternativas	N° de respuestas	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	2	7%
Totalmente de acuerdo	25	93%
TOTAL	27	100%

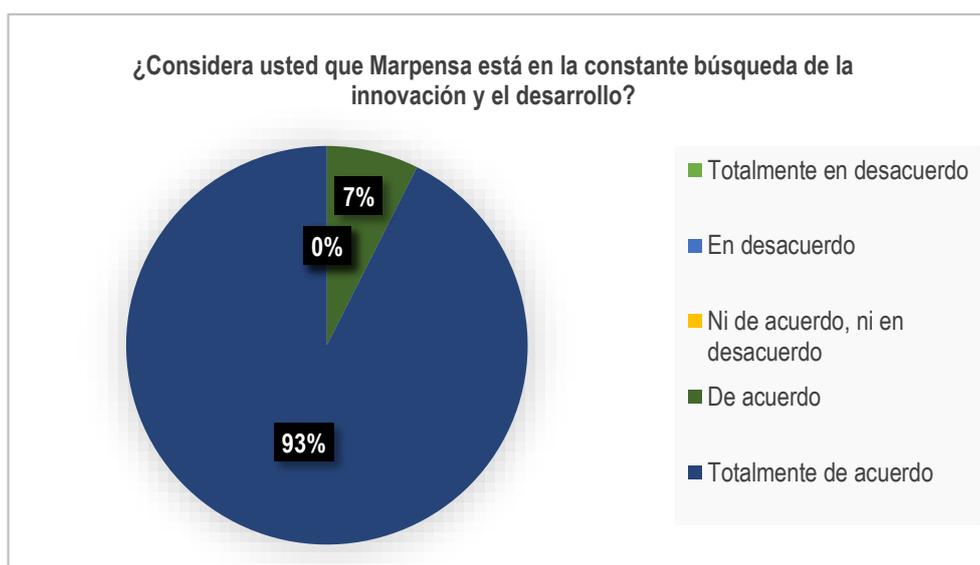


Figura 4.24. Porcentaje sobre si Marpensa está en la constante búsqueda de la innovación y el desarrollo.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Marpensa del cantón Portoviejo.

ANÁLISIS

Con respecto a la figura 4.24, el 93% de los empleados consideran estar totalmente de acuerdo con esta alternativa, manifiestan que la empresa Marpensa está en constante búsqueda de innovación, por medio de herramientas de marketing para realizar publicidad y llegar a la mente de los consumidores, de esta manera ganar mercado no solo nacional, si no que internacional en busca de un desarrollo eficiente.

Una vez realizada la encuesta, se procedió a la estructuración del diagrama de Ishikawa identificando de manera detallada cada una de las causas con relación al problema planteado como se lo muestra en la figura 4.25.

- Descripción gráfica de los problemas detectados a través de la construcción de técnica Ishikawa.

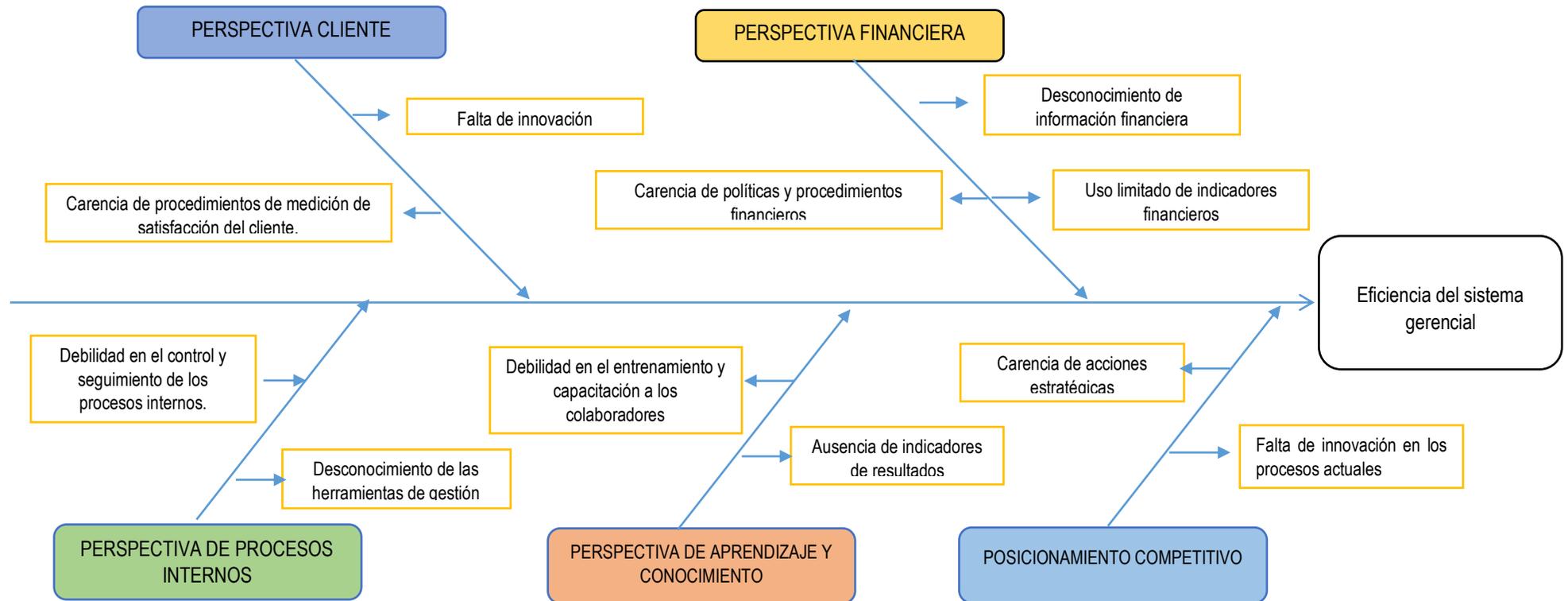


Figura 4.25. Diagrama de Ishikawa.

Fuente: Empresa Marpena.

En la figura 4.25. se evidencia el diagrama Ishikawa, mismo que detalla de manera real y potencial las causas en relación al problema planteado, en el cual se obtuvo información mediante la entrevista ejecutada al gerente de la empresa MarpenSA. En efecto, entre las falencias encontradas en la empresa fueron las siguientes: desconocimiento de información y uso limitado de indicadores financieros; asimismo, dentro de la perspectiva de clientes se identificó la falta de innovación y carencia de procedimientos de medición de satisfacción del cliente, esto se debe a que la empresa posee una debilidad en el entrenamiento y capacidad a los colaboradores ocasionando una ineficiencia en los procesos internos, demostrado en la perspectiva de aprendizaje y conocimiento.

Dentro de los procesos internos también existen falencias tales como el desconocimiento de las herramientas de gestión, debilidad en el control y seguimiento de los procesos. Sin embargo, el gerente de la empresa siempre está en la búsqueda constante de mejoras que le permita evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, con el propósito de considerar una metodología de control de gestión que optimice los resultados de manera satisfactoria.

Por último, dentro de la investigación se ha considerado una quinta perspectiva relacionada con el posicionamiento competitivo la cual presenta falencias como la falta de innovación en los procesos actuales y carencia de acciones estratégicas. Cabe resaltar, que cada una de estas causas y efectos se encuentra relacionadas con el cuadro de mando integral, logrando visualizar de manera más amplia los factores que impiden tener un control de gestión eficiente.

4.2. FASE 2: ESTABLECER LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LA EMPRESA MARPENSA.

Para la definición de los procesos internos que se desarrolla dentro de MarpenSA, se utilizó como base principal el manual de manufactura de la empresa. Sin embargo, fue indispensable la creación de un equipo de trabajo conformado por el gerente, jefe producción y las investigadoras para la revisión y redefinición de los procesos en caso de ser necesario.

Cabe mencionar, que el equipo de trabajo conformado fue enlistando cada uno de los procesos con sus respectivas actividades de acuerdo a la necesidad y experiencia de cada uno de los miembros.

Por lo antes expuesto, a continuación en la tabla 4.26 se muestran los procesos y actividades ejecutadas por la empresa.

Tabla 4.26. Identificación de procesos internos de Marpena S.A.

MARPENSA S.A	
PROCESOS INTERNOS	ACTIVIDADES
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos. • Identificación de los recursos. • Estructuración de tareas de acuerdo a los objetivos. • Creación de actividades y calendario. • Identificación de alternativas de acción. • Dentro de la producción se elabora un cronograma de producción en el cual se coordina las producciones semanales entre los departamentos de producción, bodega y contabilidad.
Sistema de gestión de Buenas Prácticas de Manufactura	<ul style="list-style-type: none"> • Se asegura el cumplimiento de las normas establecidas oficialmente regulan a las plantas procesadoras de alimentos en cuanto a las actividades de elaboración, limpieza, desinfección, higiene personal, manipulación, registro y almacenamiento que garanticen seguridad.
Marco Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Se asegura que tanto la fórmula, composición, calidad, denominación, etiquetas entre otros; cumplan con las especificaciones autorizadas para el ingreso de los productos en los diversos países. • Se establecen criterios oficiales a fin de que los productos sean sanos, aptos para el consumo humano, con calidad nutritiva y que provengan de establecimientos autorizados.
Compra de materia prima	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza el pedido de la materia prima (la cantidad es considerada por el Gerente de la empresa). • Se transfiere el valor de la compra.
Recepción de la materia prima	<ul style="list-style-type: none"> • Indirectamente después de evaluarse el producto, ingresa al área de descarga donde serán contabilizadas, pesadas y depositadas en el área destinada al almacenamiento de la materia prima. • Durante la descarga, se trata a la materia prima de manera higiénica, se realiza una inspección visual en búsqueda de impurezas y defectos.
Recepción de insumos y bodega de empaques e ingredientes	<ul style="list-style-type: none"> • Se receipta el pedido de los insumos, empaques e ingredientes. • Los insumos, empaques e ingredientes se inspeccionan durante la descarga asegurándose que no presente algún tipo de irregularidad. • Se inspecciona que no exista en el vehículo que transporta algún tipo de materia, plaga u olores extraños. • Los insumos son almacenados sobre pallets o madera esterilizada. • El jefe de producción aprueba los materiales, empaques, insumos u otros antes de su uso.

Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Control de peso. • Control de maduración • Proceso de pelado. <ul style="list-style-type: none"> ○ Normal. ○ Plantain Scoops.
Corte y fritura	<ul style="list-style-type: none"> • Chifles (Plantain Chips). • Conchitas de plátano (Plantain Scoops). • Crustones de plátano (Plantain Croutons). • Hilos de plátano (Plantain Strings). • Tostones.
Selección, sazonado y enfriamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Se selecciona los plátanos aptos para el producto. • Se sazonan con sal marina del pacífico. • Se procede al enfriamiento del producto.
Empaque	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de empaque se lo realiza de la manera más inocua para proteger el alimento. • Los tamaño de las presentaciones son 11,5cm x 16,6; 13 cm x 22,5cm; 18cm x 27,5cm ; 22cm x 35cm.
Etiquetado	<ul style="list-style-type: none"> • El etiquetado contiene todos los datos incluidos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fecha de elaboración. ○ Fecha de caducidad. ○ Número de lote.
Encartonado, paletizado y bodega de producto terminado	<ul style="list-style-type: none"> • Las cajas o cartones son ligeros pero resistentes y proporcionan una buena protección al contenido. Se adjunta información sobre: <ul style="list-style-type: none"> ○ Razón social. ○ Teléfono. ○ Lugar y página web.
Distribución y transporte	La distribución se realiza en vehículos libres de contaminantes u otras sustancias extrañas para evitar una contaminación cruzada. Pueden ser en camiones para envíos locales y contenedores exclusivamente para transporte marítimo.
Trazabilidad del producto	Se conoce en cualquier momento el origen y ubicación del producto y las materias primas que lo componen.
Higiene personal	La higiene personal no debe subestimarse, de modo que las personas pueden transferir fácilmente bacteria a los alimentos.
Mantenimiento y control de plagas	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe prevenir condiciones que crean las infestaciones de plagas dentro y fuera de la empresa mediante mantenimiento en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Área de recolección de desechos. ○ Libre acceso de tubería, conductos, rieles, entre otros. ○ Recipientes de basura limpios. • Agua en cantidad suficiente y de calidad adecuada para la limpieza.

Fuente: Empresa Marpena.

Elaborado por: Autoras de la investigación.

La tabla 4.26 detalla la descripción de los procesos internos de Marpena, donde se recopiló información principal del manual de manufactura de la empresa, detallando cada una de las actividades a realizar por departamento.

Entre los procesos internos de la empresa se encuentran: planificación, sistema de gestión de buenas prácticas manufactura, marco legal, compra de materia prima, recepción de materia prima, recepción de insumos, producción, corte y fritura.

Además, la selección, sazonado, enfriamiento, empaque, etiquetado, encartonado en la bodega de producción, distribución y transporte, trazabilidad del producto, higiene personal, mantenimiento y control de plagas. Cabe mencionar, que todos estos procesos conllevan un seguimiento y evaluación continua de mejora, mediante el cual son verificados por las normas de calidad para satisfacer las perspectivas del cliente.

En la siguiente figura 4.26 se evidencia la representación visual de la estrategia de la organización a través del mapa estratégico, en donde se incluyen y se relacionan cinco perspectivas, incluyendo una quinta perspectiva relacionada con el posicionamiento competitivo.

Cabe mencionar, que el mapa estratégico de Marpensa fue estructurado a partir de la definición de la misión, visión y valores, definición de las cinco perspectivas, prioridades estratégicas, objetivos de negocio, descripción del razonamiento y medidas de actuación definidos y establecidos por los representantes de las diversas áreas de Marpensa.

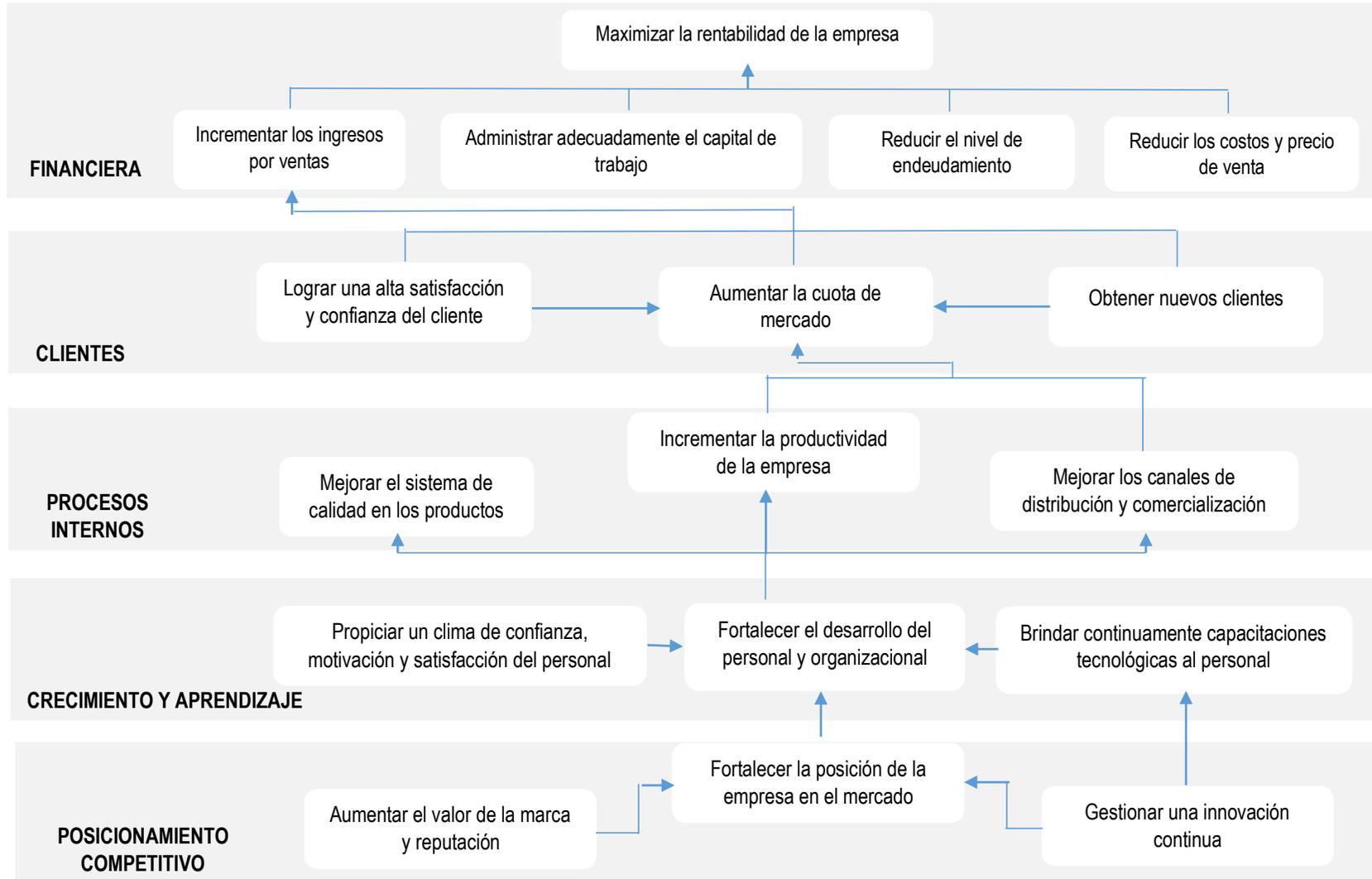


Figura 4.26. Mapa estratégico de Marpenza.

Fuente: Empresa Marpenza.

Tal como se observa en la figura 4.26. el mapa estratégico es aquel que pretende representar la relación causa-efecto que existe entre los objetivos y los temas estratégicos de Marpena de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integral. Por tanto, como parte de la esencia de la presente investigación se añadió una quinta perspectiva del cuadro de mando integral correspondiente al posicionamiento competitivo la cual posee como objetivo principal fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado a través del aumento del valor de la marca-reputación y la gestión de una innovación continua en sus productos, procesos, actividades, entre otros.

Por su parte, con el logro de éstos objetivos se pretende contribuir al crecimiento y aprendizaje tales como: propiciar un clima de confianza, motivación y satisfacción del personal y poseer una tecnología de información adecuada que permite el fortalecimiento del desarrollo del personal y organizacional. En efecto, contribuyen a la optimización de los procesos internos a través de la mejora de los canales de distribución y comercialización cumpliendo con la mejora de la calidad técnica en todos los productos; permitiendo incrementar la productividad de la empresa y el aumento de la cuota de mercado. Todos estos objetivos tienen como propósito maximizar la rentabilidad de la empresa a través del incremento de los ingresos por ventas, la administración adecuada del capital de trabajo, reducción del nivel de endeudamiento, costos y precio de venta.

Una vez estructurado el mapa estratégico de la empresa Marpena se procedió a la aplicación del método Delphi para la selección de los indicadores que se ajusten a las características de la empresa. Para la selección del equipo de expertos se empleó un cuestionario de evaluación (ver anexo 3). De forma inicial, se consideraron un total de 10 personas a las cuales se les aplicó el cuestionario. A continuación, en la tabla 4.27 se muestra los cargos que desempeñan cada uno de los expertos.

Tabla 4.27. *Cargos que desempeñan los expertos. .*

EXPERTOS
Gerente General
Gerente Propietario
Gerente Propietario
Docente en Administración de Empresas
Docente en Administración de Empresas

Docente en Administración de Empresas
Docente en Administración de Empresas
Docente en Administración de Empresas
Auditora
Gerente de Cooperativa

Elaborado por: Autoras de la investigación.

Para el cálculo del Coeficiente de experticidad (K_e), se hizo a partir de la siguiente fórmula:

$$K_e = (K_c + K_a) / 2.$$

Donde: K_c : coeficiente de conocimiento;

K_a : coeficiente de argumentación:

Tabla 4.28. Coeficientes para la evaluación de expertos.

EXPERTOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
KC	1,00	0,80	0,96	0,78	1,00	0,94	0,92	0,92	0,90	0,75
KA	1,00	0,66	0,88	0,76	1,00	0,96	0,94	1,00	0,82	0,76
KE	1	0,73	0,92	0,77	1	0,95	0,93	0,96	0,86	0,76

Elaborado por: Autoras de la investigación.

Como puede observarse en la tabla 4.28 tres de los posibles expertos no cumplen la condición $K_e > 0,80$ por lo que fueron eliminados, quedando un total de 7 expertos, de los cuales 4 son de ámbito académico y 3 del empresarial.

- **Aplicación del método Delphi para la selección de los indicadores de control de gestión que se ajusten a las características de la empresa.**

Para la selección de los indicadores de acuerdo a las perspectivas del CMI, se realizó una revisión literaria de los indicadores propuestos por Acosta (2009) y Vega (2013) y de ellos se preseleccionaron los que se ajustaban al tipo de negocio de la empresa. En la primera ronda del método Delphi se presentó una propuesta inicial de los indicadores (ver anexo 4) a los expertos. Seguidamente, se realizó una segunda lista incluidas las sugerencias (ver anexo 5), donde los expertos tuvieron que votar si o no en cada uno de los indicadores para cada perspectiva.

Finalizando la segunda ronda se elaboró una tabla de resumen con la votación de cada experto para la determinación del nivel de concordancia (C_c) de cada

Tecnología	SI	0	1						
Innovación	SI	0	1						
Interacción con proveedores y clientes	SI	0	1						
Investigación y desarrollo	SI	0	1						

Elaborado por: Autoras de la investigación.

Los indicadores resaltados en amarillo son los que cumplieron la condición $Cc \geq 0,60$ por lo que son los seleccionados.

- **Diseño del sistema de indicadores, basado en las perspectivas del cuadro de mando integral.**

En las siguientes tablas se muestra la conformación de los indicadores de gestión seleccionados por los expertos resultantes en el método Delphi. Cabe mencionar, que para establecer la fuente de información para el cálculo de los indicadores, la forma y frecuencia se creó un equipo de trabajo conformado por el gerente, colaborador financiero y expertos.

Tabla 4.30. Sistema de indicadores de la perspectiva financiera.

PERSPECTIVA FINANCIERA				
INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO		FUENTE	FRECUENCIA
Rentabilidad económica	$\frac{\text{Beneficio Bruto}}{\text{Activo Neto Total}}$		Área contable	Semestral
Ingresos totales	$\frac{\text{Total de ingreso}}{\text{Total de activos}}$		Área contable	Semestral
Administración capital de trabajo	$\frac{\text{Activos corriente}}{\text{Total de activos}}$	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Total de activos}}$	Área contable	Semestral
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$		Área contable	Trimestral
Costo por funda de chifles producida	$\frac{\text{Costo de unidades producidas}}{\text{Unidades producidas}}$		Área contable	Mensual
Precio de la funda de chifle producida	$\frac{\text{Precio de unidades producidas}}{\text{Unidades producidas}}$		Área contable	Mensual

Tabla 4.31. Sistema de indicadores de la perspectiva cliente.

PERSPECTIVA CLIENTES				
INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO		FUENTE	FRECUENCIA
Cuota de mercado	$\frac{\text{Ventas totales de un producto}}{\text{Ventas totales del producto en el mercado}}$		Registro del área comercial	Trimestral
Incremento de clientes	$\frac{\text{Cantidad de nuevos clientes}}{\text{Total de clientes de la empresa}}$		Base de datos de clientes	Trimestral
Retención de clientes	$\frac{\text{Cantidad de clientes estables en un periodo}}{\text{Total de clientes}}$		Registro de clientes en la empresa	Trimestral

Satisfacción de clientes	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número total de clientes}}$	Encuesta de satisfacción aplicada a los clientes	Semestral
Número de reclamos	% de Quejas de clientes	Quejas recibidas de los clientes	Mensual
Servicio Postventa	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos con el servicio postventa}}{\text{Total de clientes entrevistados}}$	Encuesta aplicada a los clientes	Semestral

Tabla 4.32. Sistema de indicadores de la perspectiva procesos internos.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE	FRECUENCIA
Nivel de producción	$\frac{\text{Producción real}}{\text{Producción proyectada}}$	Área de producción	Mensual
Certificado calidad ISO	$\frac{\text{Número de productos con calidad técnica}}{\text{Número de productos planificados}}$	Área de producción	Mensual
Aprovisionamiento de materia prima	$\frac{\text{Aprovisionamiento de materia prima}}{\text{Existencia}}$	Área de producción	Mensual
Aprovisionamiento producto terminado	$\frac{\text{Saldo medio del inventario}}{\text{Costo de los bienes vendidos}} * 360$	Área de producción	Mensual
Cumplimiento despacho y entrega completa	$\frac{\text{Costo operación de bodega}}{\text{Total de unidades despachadas}}$	Área de distribución	Mensual

Tabla 4.33. Sistema de indicadores de la perspectiva crecimiento y aprendizaje.

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE			
INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE	FRECUENCIA
Rotación del personal	$\frac{\text{Número de bajas en el periodo}}{\text{Total de empleados}}$	Área de talento humano	Anual
Productividad	$\frac{\text{Monto total de ventas}}{\text{Número de trabajadores}}$	Área de Ventas	Mensual
Capacitación en tecnología	$\frac{\text{Gastos en tecnología de información}}{\text{Total de gastos}}$	Área tecnológica	Semestral
Motivación	Nivel de motivación del personal = Deseo + valores (incentivos y metas) + facilitadores	Encuestas de satisfacción aplicada a los empleados	Anual
Seguridad, salud y bienestar	$\frac{\text{Productividad del trabajo}}{\text{Condiciones de trabajo}}$	Área de talento humano	Semestral
Clima organizacional	$\frac{\text{Porcentaje de motivación de empleados}}{\text{Total de empleados}}$	Área de talento humano	Semestral
Recompensa por resultados	$\frac{\text{Número de logros del equipo}}{\text{Logros de equipos planificados}}$	Área de talento humano	Semestral

Tabla 4.34. Sistema de indicadores de la perspectiva posicionamiento competitivo.

PERSPECTIVA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO			
INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE	FRECUENCIA
Marketing Digital	$\frac{\text{Gastos en publicidad}}{\text{Prospectos obtenidos}}$	Área de Marketing	Semestral
Tecnología	$\frac{\text{Número de tecnología aplicadas}}{\text{Número de tecnologías planificadas}}$	Área Tecnológica	Semestral

Innovación	$\frac{\text{Porcentaje de éxito en nuevos productos}}{\text{Nuevos productos planificados}}$	Área de Marketing	Semestral
Interacción con proveedores y clientes	$\frac{\text{Número de contratos negociados}}{\text{Número de contratos planificados}}$	Área logística	Anual
Investigación y desarrollo	$\frac{\text{Porcentaje de empleados con tiempo dedicado a I.D}}{\text{Número de empleados totales}}$	Área de talento humano	Anual

Como se observa en las tablas presentadas con base al cumplimiento de las fases anteriores, se estructuró el sistema de indicadores para la empresa Marpena como soporte principal para el desarrollo de los mecanismos de monitoreo y control. De este modo la perspectiva financiera se enfocó en el cálculo de la rentabilidad, ingresos, administración del capital de trabajo, endeudamiento, costo y precio de la funda de chifles.

Por consiguiente, en la perspectiva de clientes se consideró los indicadores relaciones con la cuota de mercado, incremento, retención, satisfacción de clientes, número de reclamos y servicio postventa. Por su parte, el nivel de producción, calidad ISO, aprovisionamiento de materia prima, aprovisionamiento de producto terminado, cumplimiento despacho y entrega son los indicadores establecidos de acuerdo a la perspectiva de procesos internos.

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje comprendió la rotación del personal, productividad, capacitación en tecnología, motivación, clima organizacional, recompensa por resultados, seguridad, salud y bienestar de los colaboradores. Por último, para medir el posicionamiento competitivo se consideró el marketing digital, tecnología, innovación, interacción con proveedores-clientes, investigación y desarrollo.

4.3. FASE 3: DESARROLLAR LA METODOLOGÍA DE CONTROL DE GESTIÓN A TRAVÉS DE MECANISMOS DE MONITOREO Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

En esta última fase se desarrolló la metodología de control de gestión, para ello se presenta en la tabla 4.35 los mecanismos de monitoreo y control de las actividades de la empresa.

Una vez estructurado los indicadores por perspectiva, se procedió al desarrollo del tablero de comando y la aplicación de la semaforización la cual permite la visualización gráfica del desempeño de los indicadores, representado por el cumplimiento real de cada una de las metas planificadas.

García (2010) como se citó en Ávila y Jarrín (2019) señalan que el semáforo el semáforo mantiene tres categorías de definición las cuales son: bien, regular y mal como se lo muestra en la siguiente tabla 4.35:

Tabla 4.35. Simbología de la semaforización.

AUTOR	VERDE	AMARILLO	ROJO
Kaba, I (2008)	Alto	Medio	Bajo
García, O (2010)	Bien	Regular	Mal
Montico, E y Velarde, M (2014)	>90%	<90% ≥70%	<70%

Mediante la utilización de estos patrones de comparación se evidenció de forma rápida el desempeño de cada indicador de resultado determinando una señal de alerta para la empresa y poder implementar acciones de mejora en cada de los procesos de las diversas áreas de la empresa.

A continuación en la tabla 4.36 se muestran los resultados obtenidos mediante la ejecución del tablero de control y la semaforización en la empresa Marpena cantón Portoviejo:

Tabla 4.36. Tablero de comando de la empresa Marpena.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	TABLERO DE CONTROL				SEMAFORIZACIÓN			
		INDICADORES	META	REAL	% DE LOGRO	DIFERENCIA	BAJO	MEDIO	ALTO
FINANCIERA	Maximizar la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad Económica	15%	13.5%	90%	10%			
	Incrementar los ingresos por ventas	Ingresos totales	16%	14.5%	91%	9%			
	Administrar adecuadamente el capital de trabajo	Administración capital de trabajo	40%	39%	98%	2%			
			25%	24%	96%	4%			
	Reducir el nivel de endeudamiento	Endeudamiento	25%	25%	100%	0%			
	Reducir los costos y precios de los productos	Costo por funda de chifles producida	6%	5.33%	89%	11%			
Precio de la funda de chifle producida		2.4%	1.93%	80%	20%				
CLIENTES	Aumentar la cuota de mercado	Cuota de mercado	75%	69%	92%	8%			
	Obtener nuevos clientes	Incremento de clientes	20%	10%	50%	50%			
	Lograr una alta satisfacción y confianza del cliente	Retención de clientes	60%	80%	(+)33%	(+)20%			
		Satisfacción de clientes	100%	100%	100%	0%			
		% de quejas de clientes	0%	0%	100%	0%			
		Servicio postventa	90%	80%	89%	11%			
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la productividad de la empresa	Nivel de producción	95%	94%	99%	1%			
		Aprovisionamiento de materia prima	85%	85%	100%	0%			
		Aprovisionamiento de producto terminado	282	282	100%	0%			

	Mejorar el sistema de calidad técnica en los productos	Certificado calidad ISO	100%	100%	100%	0%		
	Mejorar los canales de distribución y comercialización	Cumplimiento, despacho y entrega completa	100%	89%	89%	11%		
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Fortalecer el desarrollo del personal y organizacional	Rotación del personal	27	27	100%	0%		
		Productividad del trabajador	100%	85%	85%	15%		
	Brindar continuamente capacitaciones tecnológicas al personal	Capacitación en tecnología	20%	10%	50%	50%		
	Propiciar un clima de confianza, motivación y satisfacción del personal	Motivación	500	350	70%	150		
		Seguridad, salud y bienestar	100%	100%	100%	0%		
		Clima organizacional	95%	75%	79%	21%		
		Recompensa por resultados	95%	70%	74%	26%		
POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	Fortalecer la posición de la empresa en el mercado	Marketing Digital	90%	65%	72%	28%		
		Investigación y desarrollo	90%	85%	94%	6%		
	Aumentar el valor de la marca y reputación	Interacción con proveedores y clientes	90%	50%	55%	45%		
	Gestionar una innovación continua	Tecnología	90%	90%	100%	0%		
		Innovación	100%	100%	100%	0%		

Fuente: Empresa Marpena.
Elaborado por: Autoras de la investigación.

Mediante la aplicación del tablero de control y semaforización a la empresa Marpena se pudo conocer el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de acuerdo a las cinco perspectivas del cuadro de mando integral. Es fundamental mencionar que el valor de los indicadores proyectados (metas), la empresa los determina considerando que existen porcentajes bases para el adecuado funcionamiento y gestión.

Tal como se observa, la empresa Marpena la perspectiva financiera presenta buenos resultados con relación a los indicadores: De color verde (alto) se encuentra la rentabilidad económica, los ingresos totales, administración capital de trabajo y endeudamiento. De color amarillo (medio), se determinó al costo por funda de chifle el cual mostró un valor real del 6% que corresponde al 60% y con respecto al precio de la funda de chifle producida fue de 1.93% lo que equivale el 64% lo que simboliza un estado medio, marcando una luz amarilla la cual representa que los indicadores se encuentran en un nivel aceptable. Sin embargo, hablar de costo y precio es de mucha importancia por lo que alerta al gerente, para que tome las estrategias necesarias.

En cuanto a la perspectiva clientes, de color verde (alto) están los indicadores concernientes a las cuotas de mercado, retención de clientes, satisfacción de clientes y porcentaje de quejas de clientes. De color amarillo (medio) se encuentra el servicio postventa reflejando que la empresa se ha descuidado en ofrecer una buena atención después de la venta con un desempeño del 89%. De color rojo (bajo) se encuentra el incremento de clientes con un valor real del 10% y la meta es del 20% por lo que el desempeño general es del 50%, puesto que para Marpena durante este año ha sido un poco baja la tasa de incremento de cliente teniendo de promedio el aumento de dos clientes por año.

La perspectiva de procesos internos, representa un buen desempeño de sus indicadores donde en el color verde (alto) se el nivel de producción, aprovisionamiento de materia prima, de producto termina y certificado calidad ISO. En cuanto al color amarillo (medio) se encuentra el cumplimiento, despacho y entrega completa con un desempeño del 89%.

El crecimiento y aprendizaje engloba de color verde (alto) a los indicadores relacionados con la rotación del personal y seguridad, salud y bienestar. Sin embargo, la mayoría de los indicadores se encuentran en el nivel medio representado por el color amarillo (medio) de la semaforización tales como la productividad del trabajador influida por la motivación, clima organizacional y la recompensa por resultados mostrando variaciones que van desde el 5% hasta el 25% con relación a la meta. En cuanto al color rojo (alerta) con un desempeño del 50% del total de la meta está la capacitación y tecnología.

Los indicadores relativos al posicionamiento competitivo se puede observar que dentro del nivel alto color verde (alto) la investigación y desarrollo con un desempeño del 94%, la tecnología del 100% y la innovación del 100% siendo elementos por los cuales Marpena es una empresa posicionada en el mercado. Un aspecto relevante de color amarillo (medio) que presenta Marpena es la inversión de marketing digital con un 28% de diferencia entre lo real y la meta. Por último, se encuentra en rojo (bajo) la interacción con proveedores y clientes debido a que los contratos negociados no alcanzaron la meta con un desempeño general del 45%.

A continuación se diseña la propuesta de acción y las alternativas de mejora mediante la matriz 5w+2h la cual permite detectar los problemas que impiden cumplir con las metas u objetivo planificado a través de las preguntas Qué, Por qué, Cómo, Cuándo-Donde, Quién, Cuándo y Cuánto.

Tabla 4.37. Estrategia I.

Estrategia I: Difundir por plataformas digitales los diversos productos que brinda Marpena.								
Objetivo: Obtener nuevos clientes								
WHAT	WHY	WHEN	WHERE	WHO	HOW	HOW MUCH	INDICADOR	VERIFICADOR
Realizar una campaña publicitaria por redes sociales	Atraer nuevos clientes y aumentar el consumo de los productos	Cuatrimestral	Marpena	Gerente	Cuñas radiales y página web	\$1000	Total de anuncios realizados/total de anuncios planificados	Informes de anuncios realizados
Participar en ferias	Interactuar, descubrir y generar nuevos clientes	Anual	Marpena	Gerente	Asistiendo a ferias	\$900	Total de ferias asistidas/Total de ferias programadas	Informe de los resultados de las ferias

Elaborado por: Autoras de la investigación.

Tabla 4.38. Estrategia II.**Estrategia II:** Realizar capacitaciones tecnológicas a los colaboradores de Marpena.**Objetivo:** Brindar continuamente capacitaciones tecnológicas al personal.

WHAT	WHY	WHEN	WHERE	WHO	HOW	HOW MUCH	INDICADOR	VERIFICADOR
Contratar cursos sobre tecnología en empresas alimentarias	Planear, mejorar y realizar eficaz y eficientemente las actividades	Anual	Marpena	Gerente	Invitar a expertos sobre el tema	\$700	Número de horas recibidas/número de horas planificadas	Informes del número de horas capacitadas

Elaborado por: Autoras de la investigación.**Tabla 4.39. Estrategia III.****Estrategia III:** Desarrollar y ejecutar un plan de marketing Digital.**Objetivos:** Fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

WHAT	WHY	WHEN	WHERE	WHO	HOW	HOW MUCH	INDICADOR	VERIFICADOR
Elaborar un proyecto de Marketing digital	Posicionar el producto en el mercado	Semestral	Marpena	Área de Marketing	Aplicar un estudio de mercado	\$300	Proyectos realizados /Proyectos entregados	Informes de los proyectos realizados
Implementar anuncios publicitarios en redes sociales	Hacer uso de los medios de comunicación	Semestral	Marpena	Área de Marketing	Establecer convenios publicitarios con páginas web o redes sociales	\$300	Gastos en publicidad/ Prospectos obtenidos	Informe de los resultados obtenidos
Diseño y manejo de redes sociales empresariales	Emplear las herramientas tecnológicas de marketing digital	Semestral	Marpena	Área de Marketing	Contratación de Software para el manejo de las redes sociales empresariales	\$500	Programas ejecutados/número de programas	Página web en funcionamiento

Elaborado por: Autoras de la investigación.**Tabla 4.40. Estrategia IV.****Estrategia III:** Incrementar la cartera de proveedores de Marpena.**Objetivos:** Aumentar el valor de la marca y reputación.

WHAT	WHY	WHEN	WHERE	WHO	HOW	HOW MUCH	INDICADOR	VERIFICADOR
Contactar con proveedores locales	Obtener materia primas necesarias para las operaciones.	Semestral	Marpena	Gerente	Mediante llamadas y visitas personales	\$150	Llamadas y visitas personales realizadas/Llamadas y visitas personales planificadas	Informes del número de proveedores conseguidos
Diseñar un sistema de pago eficiente	Garantizar la efectividad de los pagos a proveedores	Anual	Marpena	Gerente y Dpto. Financiero	A través de un modelo efectivo de pago	\$200	Pagos realizados/pagos planificados	Informe de los pagos en el tiempo y plazo estipulado

Elaborado por: Autoras de la investigación.

4.4. DISCUSIÓN

Para Boada y Gil (2009) como se citó en Comas *et al.*, (2015) “el sistema económico, político y social del mundo es complejo, y para las organizaciones es un reto dar respuesta a sus necesidades en tiempos turbulentos”. De esta forma, Paladino *et al.*, (2007) establece que en la actualidad, las organizaciones motivadas por los cambios socioeconómicos, reclaman la incorporación de nuevos métodos que les permitan gestionar esfuerzos, recursos, capacidades y adecuarse a las exigencias del entorno para ganar efectividad en sus procesos.

Por otro lado, Espino *et al.*, (2013) indican que en el marco del control de gestión se han realizado un conjunto de investigaciones, desde la década del 90 del siglo pasado, en diferentes sectores de la economía, que brindan un grupo de aportes importantes en la ciencia. En este sentido, durante los últimos 25 años el CMI ha sido una de las herramientas de gestión más utilizadas dentro del ámbito empresarial. Por lo que Hernando (2014) manifiesta que toda empresa, por pequeña que sea, debe actuar en consecuencia a su naturaleza y no debe olvidar que se deben realizar diagnósticos de situación de forma continua con las herramientas necesarias para determinar su salud empresarial.

De este modo, con base a los resultados obtenidos se puede observar que dentro de una empresa tal como lo es Marpena es imprescindible la aplicación de metodologías de gestión que aporten las técnicas y herramientas necesarias para la toma de decisiones de manera propicia dentro de las diversas áreas. Asimismo, se percibe lo esencial y factible que conlleva la incorporación de la planificación estratégica, definición, clasificación y determinación de los procesos; así como el análisis del grado de cumplimiento de las metas planificadas.

El estudio de la presente investigación permitió identificar los indicadores con bajo porcentaje de logro con el propósito de diseñar estrategias que permitan su cumplimiento para contribuir a una mayor eficiencia en el sistema gerencial de Marpena. Dicho con palabras de Álvarez (2015) el control de los objetivos al tener el CMI, proporciona información precisa, real y continua, controlando mes a mes el status y conociendo si existe alguna variación considerable en la que se deba realizar un análisis para la aplicación de medidas correctivas y/o preventivas.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se realizó el respectivo diagnóstico de la situación actual de la empresa Marpensa S.A. para el levantamiento de información e identificación de las falencias presentadas en la misma; cabe importante mencionar que la empresa presentó debilidades en el control y seguimiento de los procesos internos, también existe un desconocimiento de la herramientas de gestión, por lo tanto en la toma de decisiones no se utilizan métodos confiables que garanticen mejores resultados.
- Mediante una revisión teórica especializada, se desarrolló la metodología para el control de gestión que incluyó la quinta perspectiva del cuadro de mando integral, correspondiente al posicionamiento competitivo en el mercado a través del aumento del valor de la marca-reputación, gestión de una innovación continua en sus productos, procesos y actividades; contribuyendo a la optimización de los procesos internos a través de la mejora de los canales de distribución y comercialización.
- A través de los mecanismos de monitoreo y control fue posible conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos de Marpensa obteniendo como resultado que el 59% de los objetivos marcaron en verde; un 31% amarillo interpretando que es aceptable y el 10% rojo indicando que existe una alerta. Por lo que se elaboró un plan de acción donde se detallaron las acciones, responsabilidades y plazos para llevar a cabo actividades oportunas sobre aquellos indicadores que presentaron insuficiencias.

5.2. RECOMENDACIONES

En el presente trabajo de investigación se recomienda:

- Promover un seguimiento y control de planificación estratégica, de acuerdo a las necesidades y debilidades de la empresa Marpensa, para obtener conocimientos sobre la caracterización y variables sobre la situación real en

- la que se encuentra la misma, de manera que se puedan tomar decisiones eficientes para cubrir falencias en los procesos y que no afecten la rentabilidad de la empresa.
- Establecer como norma la utilización de la quinta perspectiva del cuadro de mando integral de manera que permita conseguir una imagen propicia de la empresa en la mente del consumidor y se logre diferenciar de la competencia. Además, cree un clima de confianza, motivación y satisfacción al personal lo cual conlleve a estimular la innovación continua dentro de Marpensa.
- Aplicar y sociabilizar los resultados obtenidos a través de la implementación de los mecanismos de monitoreo y control de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integral, de manera que permitan tomar acciones correctivas y preventivas para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos para así alcanzar el éxito total de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, P. (2009). *Indicadores para diferentes perspectivas del cuadro de mando integral para una institución financiera* [tesis de posgrado, Universidad Católica Andrés Bello]. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7372.pdf>
- Alcívar, K., e Hidalgo, M. (2017). *Diagnóstico de la gestión productiva agrícola del sector minorista en el cantón Bolívar* [tesis de pregrado, Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. <http://reposito.rio.espam.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/706/TAE92.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Alcívar, L. (2016). Auditoría de gestión a la empresa Manabita Industrial de Licores Embotellados S.A Manalícor [tesis de maestría, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/1453/1/UNESUM-ECUADOR-AUDI-2018-34.pdf>.
- Álvarez, D. (2015). Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo [tesis de pregrado, Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1456/2/75909.pdf>.
- Andrade, J. (2012). Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acerco [tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2701/17/UPS-GT000306.pdf>.
- Ávila, J. y Jarrín, P. (2019). Metodología para el control de gestión en la empresa Decorcasa Cía. Ltda., ciudad de Manta. Tesis. ESPAM MFL. p 59-61.
- Arango, M., Ruiz, S., Ortiz, L y Zapata, J. (2017). Indicadores de desempeño para empresas. *Revista Chilena de Ingeniería*, 25(4). ISSN 07183291. <https://www.redalyc.org/pdf/772/77254022014.pdf>.
- Benavides, L. (2011). Gestión, liderazgo y valores en la Administración de la Unidad Educativa “San Juan de Bucay [tesis de pregrado, Universidad Técnica Particular de Loja] 13. http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf.
- Berkowitz, D. (2017). Industria alimentaria. <https://www.insst.es/documents/94886/161971/Cap%C3%ADtulo+67.+Industria+alimentaria>.
- Betancourt, J., y Sánchez, A. (2015). El control de gestión y su impacto en la eficiencia. *Revista Electrónica Retos de la Dirección*, 9 (2), 122-138. ISSN 2306-9155. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2300691552015000200008.

- Cabaña, S., Cortés, F., Contreras, F y Vargas, V. (2020). Influencia del control de gestión al valor público generado en servicios dependientes del Ministerio de Economía Fomento y Turismo. *Información Tecnológica*, 31(2). ISSN 078-0764. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-07642020000200103&lng=es&nrm=iso.
- Cabrera, H., Medina, A., Abab, J., Nogueira, D., Sánchez, O y Núñez, Q. (2016). Procedimiento para la identificación y evaluación de las oportunidades de mejora: medición de la factibilidad e impacto. *Revista Ingeniería Industrial*, 37(1). ISSN 0258-5960. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360443665010.pdf>.
- Caicedo, G., Gaibor, F y Ponce, M. (2011). Sistema general de desempeño para toma de decisiones [tesis pregrado, Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3166/1/UPS-GT00124.pdf>
- Calle, M., Calle, A., y Gurumendi, I. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Revista Científica Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-84. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-83.pdf>.
- Capote, T., Pérez, Y., Yzquierdo, R., Febles, A., y Estrada, V. (2015). Perspectivas del Cuadro de Mando Integral personalizadas para laboratorios de pruebas de software. *Ingeniería Industrial*. 36(2), 138-150. ISSN 1815-5936. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000200004.
- Carbonell, J. (2013). Elementos necesarios para implementar el Cuadro de Mando Integral para la Gestión de la Calidad [tesis maestría, Instituto Finlay]. https://www.researchgate.net/publication/266615391_Elementos_necesarios_para_Implementar_el_Cuadro_de_Mando_Integral_para_la_Gestion_de_la_Calidad.
- Castillo, W. (2014). Plan de fortalecimiento comercial orientado al mercado externo, como impulso al desarrollo de los emprendimientos productivos de chifle de la Provincia de Manabí [tesis de pregrado, Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo], 7. <http://repositorio.sangregorio.edu.ec/bitstream/123456789/986/1/ComExt-1378.pdf>.
- Cervantes, J. (2017). *Gestión empresarial e innovación*. Universidad de México. 20 (5), 4.
- Comas, R., Nogueira, D., Romero, F y Lumpuy, M. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión. *Enfoque UTE*. 6(3), 2-8. ISSN 1390-6542. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-65422015000300001.

- Corporación Financiera Nacional. (2017). Ficha Sectorial: Explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas. (1). <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/01/Ficha-Sectorial-Aves-de-Corral.pdf>.
- De la Cruz, M., y Lucas, G. (2018). Elaboración del cuadro de mando integral para el control de gestión de las variables del comportamiento organizacional en la Cooperativa COACMES [tesis pregrado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López], 20. <http://repositorio.esпам.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/803/TAE112.pdf?sequence=1/&isAllowed=y>.
- Dextre, J., y Del Pozo, R. (2012). Control de gestión o gestión de control. *Revista de Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-68. ISSN 1992-1896. <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>.
- Diario Manaba. (2019). Buscar posicionar a Portoviejo como la capital mundial de chifle. Ecuador. <http://www.diarioelmanaba.com.ec/buscan-posicionar-a-Portoviejo-como-la-capital-mundial-del-chifle/>.
- Díaz, M. (2016). *El control de gestión en la dirección integrada de proyectos hidráulicos*. Editorial Universitaria. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uileamecsp/reader.action?docID=4945936&query=control+de+de+gestion>.
- Díaz, V., y Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista de Ciencia de la Salud*. 14 (1), 115-121. ISSN 1692-7273. https://www.redalyc.org/pdf/562/5624393101_1.pdf.
- El Telégrafo. (2015). 116 familias le dan valor agregado a Chifle. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/116-familias-le-dan-valor-agregado-al-chifle>.
- Emprende PYMES. (2015). Las MIPYMES y los sectores de la economía nacional, 7 (4), 30-50.
- Escofet, A., Folgueiras, P., Luna, E y Palou, B. (2016). La elaboración y validación del cuestionario para la valoración de proyectos de aprendizaje-servicios. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 21(70), 929-935. ISSN 1405-6666. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405662016000300929.
- Espino, A., Sánchez, R y Aguilera, A. (2013). Procedimiento para el control de gestión en la empresa de Campismo Popular de Villa Clara.
- Fleitman, J. (2015). La importancia de los tableros de control. http://gestionensalud.medicina.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2015/08/ER_Rb_03_balancedScorecard_Fleitman.pdf.

- Flores, A. (2017). Diseño de un tablero de control que permita monitorear la ejecución de los proyectos de inversión financiados con recursos de sistema general de regalías. Escuela Colombiana de Ingeniería. <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/750/8/Aparicio%20FI%C3%B3rez%2C%20B3rez%2C%20Adneris%20-%202017.pdf>.
- Fonseca, J. (2015). *Modelo y procedimiento para el control de gestión de proyectos de inversión social*. Editorial Universitaria, 85-96. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ulearnecsp/reader.action?docID=4183604&query=control+de+gestión>.
- Fuentes, E. (2018). *Control de Gestión. Herramientas para aportar valor*. (3 ed). Universitat Barcelona. ISBN 978-84-9168-071-0. <https://books.google.com.ec/books?id=891fDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=control+de+gestion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjvxl6QnbnnAhUmo1kKHAXwAeQ4ChDoAQg4MAI#v=onepage&q&f=false>.
- Gambarrotti, J. (2010). Control de gestión integrado para entidades de gobierno [tesis de maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador]. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/5435/2/TF-LACSO-2010JBGR.pdf>.
- Gil, F. (2016). Cómo prepararse para el futuro en la gestión empresarial. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 12(23), 29-38. ISSN 1900-5016. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409650120004.pdf>.
- Gil, Y., y Vallejo, E. (2008). Guía para la identificación y análisis de los procesos. Universidad de Málaga, 9. https://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocessos1.pdf.
- González, R. (2017). La implementación de los sistemas de control de gestión en las empresas de nueva creación: una revisión de la literatura. *Revista Contabilidad y Negocios*, 12 (23), 78-75. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2816/281653513007/html/index.html>.
- Gobierno de Aragón. (2016). Guía de Microsoft Excel. <https://ast.aragon.es/sites/default/files/primerospasosexcel2016.pdf>.
- Guerrero, E., y Navarrete, A. (2017). Desarrollo de la pequeña industria agrícola de plátano para exportación al mercado de Europa occidental, específicamente Inglaterra, en presentación de snack de chifles [tesis de pregrado, Universidad Internacional del Ecuador]. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2010/1/T-UIDE-1516.pdf>.
- Guevara, P., & Gañán, V. (2015). "Propuesta de mejora del sistema de control interno en el área de inventarios del sector comercial de materiales eléctricos aplicado a la Empresa Electro Instalaciones A&A de la ciudad de Cuenca período 2014" [tesis pregrado, Universidad de Cuenca]. <http://dspace.uicuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21590/1/ TESIS.pdf>.

- Gutiérrez, L., Mauriz, J., y Culebras, J. (2015). El cuadro de mando integral como instrumento de gestión en la nutrición clínica. *Revistas Científica Nutrición Hospitalaria*, 32(1), 403-410. ISSN 0212-1611. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309239661059>.
- Hernández, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición de desempeño: Conceptos básicos como marco para la investigación. *Revista Ciencia y Sociedad*, 42(1), 7. ISSN 0378-7680. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87050902009.pdf>.
- Hernando, M. (2014). Un modelo de control de gestión para la pequeña empresa familiar en España [tesis doctoral, Universidad de Alcalá]. <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/25744/Tesis%20Carmen%20Hernando%20Vivar.pdf;jsessionid=B348735B1CA2E5F1C2D315CCF166702C?sequence=1>.
- Herruzo, E., Hernández, B., Cardella, G y Sánchez, J. (2019). *Emprendimiento e innovación: oportunidades para todos*. ISBN 978-84-1324-379. <https://www.gemconsortium.org/images/media/2019-libro-emprendimiento-e-innovacion-1582231052.pdf>.
- Huergo, J. (2015). Los procesos de gestión. <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>.
- Ibáñez, J. (2015). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica*. Madrid. Editorial Dykinson S.L, 100.
- INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo). (2018). *Empresas en Ecuador*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2018/Estructural_Empresarial.pdf.
- Jaquinet, R. (2017). *Contribución al control de gestión en las Instituciones de Educación Superior a través de la comunicación organizacional*. Editorial Universitaria. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uleammecsp/reader.action?docID=4945923&query=control+de+gestión>.
- Kaba, I. (2008). *Diseño del Cuadro de Mando Integral en las Instituciones de Educación Superior*. Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos
- Kaplan, R., y Norton, D. (2009). *Cuadro de mando integral*. 25.
- Loor, K., y Solórzano, I. (2019). Cuadro de mando integral para el control de gestión en el hotel MantaHost de la ciudad de Manta [tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. 11-13 <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1179/1/TTAE51.pdf>.

- López, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: Una revisión teórica y metodológica. *Revista de Educación XX1*, 21(1), 17-40. ISSN 1139-613X. <https://www.redalyc.org/pdf/706/70653466002.pdf>.
- López, J., y Garza, M. (2019). Las prácticas de gestión empresarial, innovación y emprendimiento: factores influyentes en el rendimiento de las firmas emprendedoras. *Nova Scientia*, 11(22), 357-383. ISSN 2007-0705. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052019000100357&lng=es&nrm=iso&tlng=es.
- Maila, L. (2016). Propuesta de un modelo de control de gestión, aplicado en empresas públicas de agua potable [tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5108/1/T2021-MBA-Maila-Propuesta.pdf>.
- Marpensa. (2017). Concepción empresarial. <https://www.marpensatrading.com/wp/2017/02/15/brand/>.
- Montico, E y Velarde, M. (2014). Formulación de un tablero de comando para el análisis de la productividad y la gestión competitiva en el sector de la salud. *Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos y Gestión*, 15(39). <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v15nspe39/v15nspe39a03.pdf>.
- Mora, H, Vera, M y Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134). ISSN 0123-5923. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>.
- Mosquera, A. (2019). Tendencias investigativas en educación en Colombia. *Universidad la Gran Colombia*, 15(1), 1-3. ISSN 2346-0806. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6996253>.
- Ortega, J. (2017). Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación. *Revista de Investigación Selva Andina*. 8(2), 145-146. ISSN 2072-9294. <https://www.redalyc.org/pdf/3613/361353711008.pdf>.
- Pelegrín, A., Reyes, I., Pompa, L., Gámez, Y., Álvarez, J., Dupotey, N. (2016). Diseño y validación de un cuestionario para la determinación de necesidades educativas. *Revista Mexicana de Ciencias Farmacéuticas*. 47(1), 77-96. ISSN 1870-0195. <https://www.redalyc.org/pdf/579/57956609007.pdf>.
- Peñafiel, J., Pibaque, M., y Pin, J. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas. Editorial Universitaria. 108-117 <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/105/141>.
- Pérez, J. (2013). *Control de gestión empresarial*. (8 ed). ISBN 978-84-7356-896-8. <https://books.google.com.ec/books?id=06ptFLzbjJMC&printse=frontcover&dq=Control+de+gesti%C3%B3n+empresarial+perez&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiCt8eAurHrAhUjx1kKHaujB6gQ6AEwAHoECAYQAg#v=onepage&q=Control%20de%20gesti%C3%B3n%20empresarial%20perez&f=false>.

- Pérez, A. (2016). Control de Gestión y tablero de comando. Argentina. Editorial Dykinson. 95-130.
- Plan Nacional de Desarrollo. (2017). Transformación de la matriz productiva. Quito, EC. https://www.unicef.org/ecuador/plan_Nacional_Buen_Vivir_2013-2017.pdf.
- Revista Líderes. (2018). El snack que llega a 33 países. <https://www.revistalideres.ec/lideres/snack-chifles-manabi-empresa-plantainrepublic.html>.
- Reynaga, J. (2015). *Metodología de la Investigación: El método estadístico*. <https://books.google.com.ec/books?id=DflcDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=METODOLOGA+DE+LA+INVESTIGACION&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjG0rq-mprjAhWpr1kKHwyGBBkQ6AEIJzAA#v=onepage&q=encuesta&f=false>.
- Rodríguez, A. (2016). Culturas Organizativas, Cuadro de mando integral, y performance empresarial en las pequeñas y medianas empresas del norte de Portugal [tesis doctoral, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/16752/Tesis963-160408.pdf;jsessionid=645FCD2208ABBBA6927FD97BF3F5C7D0?sequence=1>.
- Rodríguez, M. (2016). Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria. *Revista ORBIS*, 9(27). <https://www.redalyc.org/pdf/709/70930407002.pdf>.
- Rodríguez, A., y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82. 179-200. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n/82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>.
- Serrano, P., Señalín, L., Vega, F y Herrera, J. (2017). El control interno como herramientas indispensable para una gestión financiera y con las empresas bananeras del cantón Machala. *Revista Espacios*, 39(3), 3. ISSN 0798-1015. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>.
- Suárez, K., De Marco, M., y Prat, M. (2015). Sistemas de información: Cuadro de mando integral en una empresa eléctrica integrada. *Cuadernos del Cimbage*, (17). ISSN 1666-5112. <https://www.redalyc.org/pdf/462/46243484002.pdf>.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2019). Catastro de organizaciones en Manabí. Ecuador. <http://www.seps.gob.ec/serVICIOS/electronicos-sector-no-financiero>.
- Toala, P y Mancero, J. (2017). Nivel de producción de chifles y su incidencia en la productividad de la empresa de la economía popular y solidaria Produarte [tesis de maestría, Universidad Tecnológica Indoamérica], 27-28. <http://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/715/1/TESIS%20TOALA%20TUBAY%20PATRICIA%20DEL%0CARMEN.pdf>.

- Toro, W., Carranza, W., Espinoza, J., y Malave, L. (2017). Sistemas de control de gestión, una herramienta administrativa para las decisiones gerenciales. *Revista de administración y Finanzas*. http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol4num10/Revista_de_Administracion_y_Finanzas_V4_N10_4.pdf.
- Torres, M. (2015). Métodos de Recolección de datos para una Investigación.4 <https://www.researchgate.net/publication/265872831>.
- Torres, F., y Lutz, B. (2016). Papel de la industria alimentaria y de la sociedad civil en los comedores comunitarios de SINHAMBRE. *Revista Espiral*, 23(67). ISSN 1665-0565. <https://www.researchgate.net/publication/265872831>.
- Van, E. (2016). *Gestión gerencial y empresarial. Aplicadas al siglo XXI*. (4 ed). Editorial Ecoe. <https://books.google.com.ec/books?id=9sS4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Gesti%C3%B3n+empresariales+cual+es+son+sus+funciones&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi6o83x3q3rAhXIHrkGHV62ATkQ6AEwB3oECAgQAg#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20empresariales%20cuales%20son%20sus%20funciones&f=false>.
- Vega, V. (2013). Diseño e implementación de cuadro de mando integral. Universidad Regional Autónoma de los Andes, 3-7. https://www.researchgate.net/publication/334736145_Diseño_e_implementación_del_Cuadro_de_Mando_Integral_Caso_Turístico.
- Ventura, J. (2017). Población o muestra. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(4), 648-649. ISSN 0864-3466. <https://www.redalyc.org/pdf/214/21453378014.pdf>.
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universitaria y sociedad*, 9(3),2. ISSN 2218-3620. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038.
- Zunino, G. (2016). Construcción de causalidad y contra causalidad en sujetos con distinto nivel educativo. *Acta de Investigación Psicológica*, 6(2). ISSN 2007-4832. <https://www.redalyc.org/pdf/3589/358948300004.pdf>.

ANEXOS

ANEXO 1 (GUÍA DE LA ENTREVISTA)

Instrucciones:

La presente entrevista está dirigida al gerente propietario de la empresa Marpenssa ubicada en el cantón Portoviejo, con el propósito de levantar información acerca de la situación actual de la empresa relacionada con el control de gestión. Cabe resaltar, que la información recolectada será manejada con absoluta confidencialidad y será utilizada para fines académicos.

N°	CUESTIONARIO
1	¿Qué tiempo lleva usted como Gerente General de la empresa Marpenssa del cantón Portoviejo?
2	¿Cuánto tiempo tiene la empresa Marpenssa compitiendo en el mercado nacional e internacional?
3	¿La empresa cuenta con una planificación estratégica? ¿Cuál es su finalidad?
4	¿Cómo fue el comportamiento financiero de la empresa en los dos últimos años?
5	¿Disponen de estados financieros semestrales para tomar decisiones tácticas y operativas?
6	¿Se realizan reuniones para el análisis de los estados financieros con la gerencia?
7	¿Utiliza alguna herramienta o método para la toma de decisiones?
8	¿Se realizan mediciones de satisfacción a todos los grupos de clientes?
9	Con relación a sus colaboradores ¿Se supervisan sus actividades? ¿De qué manera la realizan?
10	¿Su empresa cuenta con algún sistema de capacitación para el personal, de manera que permita enseñar y motivar al empleado en sus actividades?
11	¿Usted como gerente tiene definido y conoce a sus principales competidores?
12	¿Cuál considera usted es el elemento que distingue a su empresa de los demás competidores?
13	¿La empresa Marpenssa tiene definido sus procesos internos?
14	¿Considera usted que los procesos actuales de Marpenssa son adecuados o necesitan redefinirse?
15	¿Cómo se realiza actualmente el control de los resultados obtenidos en su empresa? ¿Cada qué tiempo se miden estos resultados?
16	¿Utiliza algún indicador para medir los resultados?
17	¿Considera usted que al aplicar una metodología para el control de gestión aportará a la toma de decisiones eficientes?
18	¿Cuáles son las expectativas de crecimiento empresarial para la empresa Marpenssa?

ANEXO 2 (FORMATO ENCUESTA)

Encuesta dirigida a los directivos y trabajadores de la empresa Marpena cantón Portoviejo

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la empresa Marpena para el levantamiento de información que permita la identificación de las falencias relacionadas con el control de gestión.

Indicaciones: Leer cuidadosamente cada pregunta y marcar con una X la respuesta que considere adecuada.

DATOS GENERALES	
EDAD	
GÉNERO	
ÁREA EN LA QUE DESEMPEÑA SU FUNCIÓN	
¿QUÉ TIEMPO LLEVA LABORANDO EN LA EMPRESA MARPENSA?	
MENOR A UN AÑO	
DE 1 A 2 AÑOS	
DE 2 A 3 AÑOS	
MÁS DE 3 AÑOS	

A continuación marque con una X según el nivel de satisfacción (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo). Donde **totalmente de acuerdo** es la mayor puntuación y **totalmente en desacuerdo** la más baja.

PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
PERSPECTIVA FINANCIERA					
¿Tiene usted conocimiento de la realización, formulación y aprobación del presupuesto financiero?					
Dentro de su área de trabajo ¿Existen políticas y procedimientos que aseguren que las transacciones financieras se ejecutan de acuerdo a la normativa?					
¿Ejecutan un control y seguimiento de los gastos en su área de trabajo?					
¿Considera usted que su salario está bien remunerado de acuerdo a su función?					
PERSPECTIVA CLIENTES					
¿Conoce usted el nivel de satisfacción de los clientes actuales de la empresa?					
¿Existe un estudio para conocer las nuevas necesidades de los clientes consumidores?					
¿Se realizan investigaciones para satisfacer a los nuevos nichos de mercado?					
¿El tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes es efectiva?					

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

¿Conoce y aplica las normas, procedimientos y metas de su área de trabajo?

¿Existe un proceso de mejora continua en las operaciones de su equipo de trabajo?

¿El tiempo de respuesta a las necesidades de los colaboradores es efectiva?

¿Considera usted que los procesos de trabajo de la empresa son ágiles?

PERSPECTIVAS DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

¿Conoce y contribuye al cumplimiento de la misión y visión de la empresa?

¿Recibe motivación por parte de su jefe inmediato?

¿Cuándo se realizan cambios en los procesos se le brinda entrenamiento y capacitación para mejorar sus habilidades?

¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?

POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

¿Tengo conocimiento de los competidores actuales de la empresa?

¿Se ejecutan acciones dentro de mi área de trabajo que contribuyan al posicionamiento competitivo de la empresa?

¿Cree usted que los procesos actuales de la empresa contribuyen a la mejora de la competitividad?

¿Considera usted que Marpena está en la constante búsqueda de la innovación y el desarrollo?

ANEXO 4 (PRIMERA RONDA, APLICACIÓN MÉTODO DELPHI)

MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN: GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGROPRODUCTIVAS

MÉTODO DELPHI

PRIMERA RONDA

Estimad@, usted ha sido seleccionado como experto para la investigación del trabajo de titulación: **Metodología para el control de gestión en la empresa Marpensa**. Cabe mencionar, que el objetivo del presente método es seleccionar y contemplar los indicadores que debe contener el cuadro de mando integral para la empresa Marpensa.

A continuación, se detallan algunos indicadores para el control de gestión, agrupados de acuerdo a las perspectivas clásicas del cuadro de mando integral y una quinta perspectiva relacionada con el posicionamiento competitivo; los cuales pueden ser modificados con base a su criterio y conocimiento. Gracias por su colaboración.

PERSPECTIVA FINANCIERA	OBSERVACIONES
Rentabilidad económica	Si
Comportamiento de los ingresos	Lo reemplazaría por Optimización de costos
Ingresos totales	Si
Liquidez	Debería reemplazarse por Administración capital de trabajo
Endeudamiento	Si
Costo por funda de chifles producida	Si, además añadiría el Precio de la funda
PERSPECTIVA DE CLIENTES	
Cuota de mercado	Si, añadiría también Desarrollo de marca
Incremento de clientes	Si, añadiría también Servicio de posventa
Retención de clientes	Si
Satisfacción de clientes	Si
Número de reclamos	Si
PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS	
Nivel de producción	Si incluiría además "Certificado calidad ISO"
Aprovisionamiento de materia prima	Si
Aprovisionamiento producto terminado	Si
Cumplimiento despacho y entrega completa	Si
Desperdicios	Si añadiría además "Protección Ambiental"
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	

Rotación del personal	Si
Productividad	Si
Información tecnológica	Si
Motivación	Si, además Seguridad, salud y bienestar
Satisfacción	Si, además Recompensa por resultados

PERSPECTIVA DE POSICIONAMIENTO

COMPETITIVO

Mercadotecnia	Reemplazaría por Marketing Digital
Tecnología	Si
Innovación	Si
Interacción con proveedores y clientes	Si
Investigación y desarrollo	Si

ANEXO 5 (SEGUNDA RONDA, APLICACIÓN MÉTODO DELPHI)

MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN: GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGROPRODUCTIVAS

MÉTODO DELPHI

SEGUNDA RONDA

Estimados expertos se requiere que en esta ocasión ustedes voten SI o NO están de acuerdo con que éstos sean los indicadores para realizar el Control de Gestión, a partir de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA	Si	No
Rentabilidad económica	SI	
Optimización de costos	SI	
Ingresos totales	SI	
Administración capital de trabajo	SI	
Endeudamiento	SI	
Costo por funda de chifles producida	SI	
Precio de la funda de chifle producida	SI	
PERSPECTIVA DE CLIENTES		
Cuota de mercado	SI	
Desarrollo de la marca	SI	
Incremento de clientes	SI	
Retención de clientes	SI	
Satisfacción de clientes	SI	
Número de reclamos	SI	
Servicio Postventa	SI	
PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS		
Nivel de producción	SI	
Certificado calidad ISO	SI	
Aprovisionamiento de materia prima	SI	
Aprovisionamiento producto terminado	SI	
Cumplimiento despacho y entrega completa	SI	
Desperdicios	SI	
Protección ambiental	SI	
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE		

Rotación interna	SI
Productividad	SI
Capacitación en tecnología	SI
Motivación	SI
Seguridad, salud y bienestar	SI
Clima organizacional	SI
Recompensa por resultados	SI
PERSPECTIVA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	
Marketing Digital	SI
Tecnología	SI
Innovación	SI
Interacción con proveedores y clientes	SI
Investigación y desarrollo	SI