



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

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON
MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y
AGROPECUARIA**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE LA
GESTIÓN EN LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA. DE LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL**

AUTORES:

**FANNY ELIZABETH MENDOZA LOOR
HOLGER DAVID VÉLEZ CHALACAMÁ**

TUTORA:

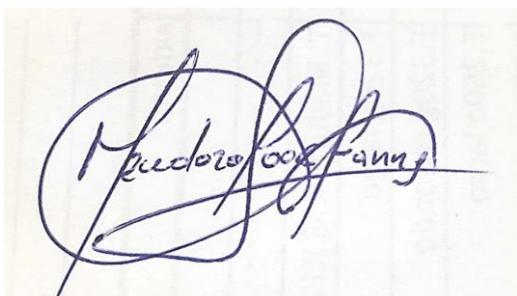
ING. CELI MARÍA CARRANZA LOOR. Mgs

CALCETA, NOVIEMBRE DE 2023

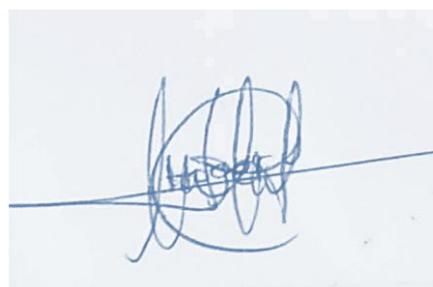
DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo Fanny Elizabeth Mendoza Loor con cédula de ciudadanía 131133547-3 y Holger David Vélez Chalacamá con cédula de ciudadanía 131487955-0, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autores sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



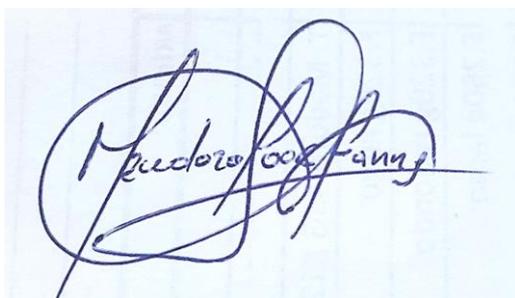
FANNY ELIZABETH MENDOZA LOOR
CC: 1311335473



HOLGER DAVID VÉLEZ CHALACAMÁ
CC: 1314879550

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Fanny Elizabeth Mendoza Loor con cédula de ciudadanía 131133547-3 y Holger David Vélez Chalacamá con cédula de ciudadanía 131487955-0, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución el Trabajo de Integración Curricular titulado: **CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



FANNY ELIZABETH MENDOZA LOOR
CC: 1311335473



HOLGER DAVID VÉLEZ CHALACAMÁ
CC: 1314879550

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ing. Celi María Carranza Loor. Mgs., certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, que ha sido desarrollada por Fanny Elizabeth Mendoza Loor y Holger David Vélez Chalacamá, previo a la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. CELI MARÍA CARRANZA LOOR. MGS.

C.C. 1310341886

TUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, que ha sido desarrollado por Fanny Elizabeth Mendoza Loor y Holger David Vélez Chalacamá, previo a la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

MG. JENNY ISABEL ZAMBRANO DELGADO

CC: 1309931754

PRESIDENTA DE TRIBUNAL N°2

MG. CARMEN VERA PÁRRAGA

CC: 1310476880

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MG. ROBERTO BELLO PARRA

CC: 1757988199

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A Dios que ha sido el sendero y guía en los tiempos buenos y difíciles para fortalecernos como persona ante las adversidades que tuvimos que pasar.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de formarnos en una educación superior, propiciando adquirir conocimientos profesionales.

A los Miembros del tribunal de tesis y docentes que, con sus conocimientos y enseñanzas a lo largo del proceso de estudio, han sido guía en nuestra formación académica para ponerlos en práctica en la vida profesional.

A la Ing Johana Márquez por el apoyo brindado en la realización de este trabajo de titulación, el mismo que con su experiencia, fue impulsador, y un buen guía para la culminación de este trabajo.

A la Ing. Celi María Carranza Loor. Mgs, por su guía tutelar de esta investigación y apoyo para poder seguir adelante dándonos sus conocimientos y experiencias.

Al gerente de “SUMIPERNOS CÍA. LTDA.”, un gran líder, por abrirnos las puertas de su comercializadora y brindarnos la confianza necesaria para efectuar la investigación, poniendo en práctica nuestras habilidades y conocimientos adquiridos durante el proceso de estudio.

Agradecer también a familiares, amigos, compañeros de aula y muchas personas que, con su apoyo, consejos, ánimo, y tiempo necesario brindado hemos cumplido la meta.

FANNY ELIZABETH MENDOZA LOOR

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser una fuente de inspiración día a día.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” por permitirme estudiar en sus acogedoras aulas y compartir con los docentes, el personal administrativo y de servicio. Gracias por brindarme la oportunidad de demostrar la excelencia impartida por tan maravillosa institución educativa.

A la Carrera de Administración de Empresas y a todo su personal, gracias por la paciencia y labor diaria con nosotros los estudiantes para otorgarnos una educación de primer nivel.

A mi tutora y a mi compañera de tesis, por conformar un gran equipo para sacar adelante este proyecto, por estar siempre a disposición de cualquier duda o inquietud, además de poder fortalecer así mi carácter como profesional.

Y a todas y cada una de esas personas que me ayudaron de alguna forma a estar aquí.

HOLGER DAVID VELÉZ CHALACAMÁ

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a Dios, por ser el promotor de darme la vida y permitir haber llegado hasta este momento trascendental de mi formación académica profesional.

A mis padres Ramón y Amparo especialmente a mi mamá que siempre estuvo ahí apoyándome en estos 5 años de estudio no solo apoyándome emocionalmente sino también en mi hogar con mis hijos.

A mis tres hijos Alejandro, Azahan y Alisha que fueron mi motor para no rendirme y porque que han tenido la paciencia y me supieron entender cuando no les podía guiar en sus estudios por centrarme en los míos.

A mi hermana Cinthia y mis sobrinos Jahisury, Saihoa, Frederik y Mattheus que fueron motivación para superar día a día esta travesía.

A mi hermano Juan que desde el cielo sé que está feliz por mis logros.

A mis compañeras Doménica, Melanie, Samantha y Denisis que cuando quise rendirme fueron mi apoyo emocional para darme un consejo y que siguiera adelante.

A los docentes que a lo largo de los años sirvieron como guía y me brindaron sus conocimientos y apoyo.

A todos ellos gracias por ser motivadores y hacer realidad esta meta de estudio.

FANNY ELIZABETH MENDOZA LOOR

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi creador, y una inspiración para mi crecer personal y espiritual, todo se lo debo a Él.

A mis padres Holger y Mariana, por siempre apoyarme en todos mis proyectos y sueños, por enseñarme a ser ético y dar cada día lo mejor de mí, por ayudarme en este recorrido universitario hasta alcanzar esta anhelada meta.

A mi hermano Diego por siempre estar dispuesto ayudarme en cada problema que se presentara en mi camino.

A mis tíos, primos, y demás familia que siempre se preocuparon por mi bienestar mientras cursaba mi carrera universitaria.

A mis amigos, los cuales me brindaron siempre una mano amiga, con quien he compartido grandes recuerdos y vivencias, Gracias.

HOLGER DAVID VELÉZ CHALACAMÁ

CONTENIDO GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA	viii
DEDICATORIA	ix
CONTENIDO DE TABLAS	xv
CONTENIDO DE FIGURAS Y GRÁFICOS	xvii
RESUMEN	xviii
ABSTRACT	xix
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. IDEA A DEFENDER.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. CONTROL DE LA GESTIÓN	6
2.1.1. GESTIÓN	6
2.1.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	6
2.1.3. GESTIÓN FINANCIERA.....	7
2.2. CONTROL	8

2.3.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI).....	8
2.4.	PERSPECTIVAS DEL CMI	9
2.5.	ESTRATEGIA	10
2.6.	MAPA ESTRATÉGICO	11
2.7.	EMPRESAS COMERCIALES	12
2.8.	SECTOR FERRETERO	13
2.9.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	14
2.10.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA.....	15
2.10.1.	MISIÓN DE LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA.	16
2.10.2.	VISIÓN DE LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA.....	16
2.10.3.	VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA. 16	
2.10.4.	ORGANIGRAMA DE SUMIPERNOS CÍA. LTDA.....	17
	CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	18
3.1.	UBICACIÓN.....	18
3.2.	DURACIÓN.....	18
3.3.	VARIABLES DE ESTUDIO	18
3.4.	MATRIZ OPERACIONAL.....	19
3.5.	POBLACIÓN.....	20
3.6.	MUESTRA	20
3.7.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	20
3.7.1.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	20
3.7.2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	21
3.8.	MÉTODOS.....	21
3.8.1.	MÉTODOS	21
3.8.2.	MÉTODO DESCRIPTIVO	21
3.8.3.	MÉTODO DEDUCTIVO.....	22

3.8.4.	MÉTODO INDUCTIVO.....	22
3.9.	TÉCNICAS.....	22
3.10.	TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	23
3.10.1.	REVISIÓN DOCUMENTAL.....	23
3.10.2.	ENTREVISTA.....	23
3.10.3.	ENCUESTA.....	23
3.10.4.	TÉCNICA DE ESCALA DE LIKERT.....	24
3.10.5.	TÉCNICA DE CARACTERIZACIÓN.....	24
3.10.6.	MATRIZ DAFO.....	24
3.10.7.	TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	25
3.10.8.	MÉTODO DELPHI.....	25
3.10.9.	TÉCNICA DEL SEMÁFORO.....	26
3.11.	HERRAMIENTAS.....	26
3.11.1.	GUÍA DE ENTREVISTA.....	26
3.11.2.	CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA.....	26
3.11.3.	MAPA ESTRATÉGICO.....	27
3.12.	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.12.1.	FASE. - 1: EFECTUAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA. CON RELACIÓN AL CONTROL DE SU GESTIÓN.....	27
3.12.2.	FASE. - 2: DETERMINAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA LTDA.....	28
3.12.3.	FASE. - 3: ESTRUCTURACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.....	28
	CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	29

4.1. FASE N° 1: EFECTUAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA. CON RELACIÓN AL CONTROL DE SU GESTIÓN.	29
4.1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA SUMIPERNOS CÍA. LTDA.	29
4.1.2. estructuración de los objetivos estratégicos mediante el análisis de la matriz DAFO en la empresa.	33
4.1.3. Se definieron los Objetivos Estratégicos de La Empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA. de La Ciudad de Guayaquil analizando la matriz DAFO considerando sus cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. 34	
4.2. FASE. - 2: DETERMINAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA LTDA.	36
4.2.1. búsqueda bibliográfica de los indicadores de gestión que más relación tenían con los objetivos estratégicos propuestos, quedando como resultado los siguientes:.....	36
4.2.2. SELECCIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN MEDIANTE MÉTODO EXPERTOS.....	37
4.2.3. CUADRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS REALIZADO POR LOS EXPERTOS.....	42
4.2.4. ELABORACIÓN, APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA Y ENCUESTA	43
4.3. FASE. - 3: ESTRUCTURACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.	63
4.3.1. Descripción de las perspectivas estratégicas de la empresa	63
4.3.2. Elaboración de mapa estratégico para la empresa	64
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1. CONCLUSIONES	70
5.2. RECOMENDACIONES	71

.....79

ANEXOS.....79

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Operacional	36
Tabla 2. Lista de trabajadores de la Empresa	50
Tabla 3. Organigrama de la Empresa	51
Tabla 4. Matriz DAFO para la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.	52
Tabla 5. Objetivos estratégicos propuestos para la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA	53
Tabla 6. Revisión bibliografía de la empresa	54
Tabla 7. Proceso método expertos.	57
Tabla 8. Lista de expertos.	57
Tabla 9. Ficha de investigación de método expertos.	59
Tabla 10. Duración de trabajo en la empresa.	60
Tabla 11. Conocimiento de la planificación estratégica de la empresa	61
Tabla 12. Misión, visión, objetivos, normas, valores y principios de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.	61
Tabla 13. Contribución de las actividades a la vision de la empresa	62
Tabla 14. Capacidad de produccion para la demanda de sus clientes actuales .	63
Tabla 15. Conocimiento del cuadro de mando integral	64
Tabla 16. La gestión administrativa es eficiente y permite a la empresa crecer dentro de su mercado	65
Tabla 17. Manejo de la estructura y jerarquia actual que maneja la empresa	66
Tabla 18. Ambiente laboral	67
Tabla 19. Evaluacion del desempeño laboral	68
Tabla 20. Frecuencia de la evaluación del desempeño	69
Tabla 21. Evaluacion del desempeño de sus empleados	70
Tabla 22. Información a empleados de quejas de sus clientes	71
Tabla 23. La empresa da solución inmediata a las quejas	72
Tabla 24. La empresa comparte con sus colaboradores la opinión de sus clientes	73
Tabla 25. Reduccion del tiempo de traslado	74
Tabla 26. Óptimas instalaciones para trabajar	75
Tabla 27. Cuenta la empresa con un plan estratégico	76
Tabla 28. Técnicas que utiliza para realizar el control de gestión de la empresa	76
Tabla 29. Estrategias que permitan mejorar su sistema de control de forma continua	76

Tabla 30. Frecuencia en que la entidad aplica estrategias	77
Tabla 31. Control periódico de los resultados obtenidos	77
Tabla 32. <i>Frecuencia en que se realiza el control periódico de la entidad.</i>	77
Tabla 33. La empresa cuenta con un cuadro de mando integral	78
Tabla 34. Ventajas que tiene aplicar un cuadro de mando integral para llevar el control de gestión de una empresa	78
Tabla 35. La gestión administrativa es evaluada por los directivos y colaboradores	78
Tabla 36. Frecuencia en que se evalúa la gestión administrativa de la entidad	79
Tabla 37. Política de protección de la privacidad del consumidor	79
Tabla 38. Procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes	79
Tabla 39. La empresa comparte con sus colaboradores la opinión de sus clientes	80

CONTENIDO DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 1. Hilo conductor de marco teórico	20
Figura 2. Organigrama de suministro CIA. LTDA.	33
Figura 3. Ubicación de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.	34
Figura 4. Logotipo de la Empresa	47
Figura 5. Mapa estratégico	81
Figura 6. Diseño de Cuadro de Mando Integral	84

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal la implementación del cuadro de mando integral para el control de gestión en la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA. En la ciudad de Guayaquil. Se trató de una investigación de carácter bibliográfica y de campo, en la cual se pudo incorporar los métodos descriptivos, deductivos e inductivos; acompañado de la revisión bibliográfica, se usaron herramientas como la entrevista y la encuesta para la cual se utilizó la metodología Delphi para la revalidación de la encuesta, por otra parte, se ejecutó la escala de Likert valoradas de un rango de 1 al 5. La investigación se desarrolló en 3 fases la primera consistió en efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA. Con relación al control de su gestión, seguidamente se determinaron los indicadores de gestión para la medición de los objetivos estratégicos en la empresa y como última fase se propuso una estructuración en los elementos del cuadro de mando integral para el control de gestión de la empresa objeto de estudio. Ante la ejecución del proyecto se obtuvieron resultados que indicaron que la empresa puso en práctica el CMI en un nivel de cumplimiento con las perspectivas de este. Se constató que el CMI contribuye a mejorar los ingresos económicos en la reducción de costos y gastos ya que se agilizan las labores en la empresa.

PALABRAS CLAVE

CMI, Control de Gestión, Gestión Administrativa, Control, Estrategia, Mapa Estratégico, Empresas Comerciales

ABSTRACT

The present investigation had as its main objective the implementation of the scorecard for management control in the company SUMIPERNOS CÍA. LTDA. in Guayaquil city. It was a bibliographic and field research, in which descriptive, deductive and inductive methods could be incorporated; accompanied by the bibliographic review, tools such as the interview and the survey were used for which The Delphi methodology was used to revalidate the survey, on the other hand, the Likert scale rated from 1 to 5 was executed. The research was developed in 3 phases, the first consisted of making a diagnosis of the current situation of the company SUMIPERNOS CÍA. LTDA. Regarding the control of its management, the management indicators for the measurement of the strategic objectives in the company were then determined and as a last phase, a structuring of the elements of the balanced scorecard was proposed for the management control of the company under study. Before the execution of the project, results were obtained that indicated that the company put into practice the BSC at a level of compliance with its perspectives. It was verified that the CMI contributes to improve the economic income in the reduction of costs and expenses and that the work in the company is streamlined.

KEY WORDS

CMI, Management Control, Administrative Management, Control, Strategy, Strategic Map, Commercial Companies.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cadena (2015) menciona que, en la actualidad las nuevas tendencias sobre la administración de manera global buscan fomentar herramientas, estrategias, métodos, que permitan una eficiencia y eficacia en los procesos administrativos y financieros y de esta manera brindar un mejor uso de los recursos propios, para así obtener resultados satisfactorios y lograr posicionamiento en el mercado.

De allí, la importancia de que exista una adecuada planificación estratégica y posterior aplicación de técnicas de control de gestión, a fin de determinar si los logros alcanzados están acordes a lo que se proyectó en la fase de la planeación.

De acuerdo con lo expresado por Valenzuela (2016), la planeación estratégica está asociada a procesos sistemáticos de desarrollo e implementación de planes y acciones para alcanzar propósitos u objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo; esta se aplica en ambientes laborales y uno de ellos es relacionado con los negocios, lo que fortalece la dirección de las organizaciones a través de un proceso abstraído. Por otra parte, Paredes (2016) menciona que el control de gestión es un conjunto de procesos con los que cuenta una entidad para asegurar que se efectúen sus tareas y así se encaminan al logro de objetivos.

Hoy en día, las empresas enfrentan grandes retos, al encontrarse en la era de la tecnología y de la información, en un mundo de constantes cambios y cuyo entorno influye de forma directa e indirecta en sus procesos internos; es por ello que, tal como lo expresa Hernández (2017) deben de conocer, enfrentar y buscar las herramientas o los elementos que le permitan sobrevivir dentro de las nuevas condiciones de su ambiente, buscando e identificando las oportunidades que las mismas pueden brindarle y determinando las incertidumbres y las amenazas que pudieran presentarse. Es así como los sistemas de control de gestión permiten encontrar respuestas y soluciones; lograr objetivos de eficiencia y eficacia operativa mediante

la implementación y adaptación de nuestros productos servicios y también minimizar los riesgos, ya sea compartiéndose, reduciéndose, aceptándose o eliminándolos; esto con el fin de satisfacer las expectativas de los distintos grupos de interés (stakeholders).

Una de las herramientas que surgen en este siglo capaz de lograr sinergia entre los objetivos y la misión de las empresas es el Cuadro de Mando Integral (CMI), esta metodología de gestión que facilita la implementación de la estrategia de una forma eficiente, y proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores (Rizo, 2020).

En la ciudad de Guayaquil, existen muchas empresas dedicadas a diferentes actividades comerciales, como es el caso de SUMIPERNOS CÍA. LTDA. que se dedica a la venta de tornillos, tuercas, entre otros materiales para la construcción y armado de equipos, la misma cuenta con un Plan Estratégico, en donde está definida su misión, visión, valores institucionales, objetivos estratégicos, FODA y sus iniciativas estratégicas; sin embargo, no se ha hecho un análisis o control de su gestión para verificar el cumplimiento de sus metas, por tal motivo, el presente trabajo de investigación propone diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral que contribuya al control de la gestión de la empresa.

Con estos antecedentes se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo la elaboración de un Cuadro de Mando Integral permitirá un mejor control de gestión en la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica desde el punto de vista social, económico, teórico.

Este trabajo tendrá un impacto social en la comunidad de la empresa a estudiar como en la de otras empresas que quieran implementar o ejecutar un CMI en sus procesos y tener mejores resultados, ya que podrán tomar como ejemplo o guía este proyecto para crear un modelo propio que se acople de la mejor manera a las metas y objetivos empresariales. Por otro lado, al aplicar las entrevistas y encuestas al personal de la empresa, se toma en consideración sus opiniones, permitiendo de este modo que se ejecuten procesos de mejora continua participativos con el compromiso de todos los colaboradores.

La elaboración y posterior aplicación de un CMI para la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA. contribuirá desde el punto de vista económico, porque al existir el adecuado Control de la Gestión se podrá dar un seguimiento oportuno a las actividades financieras y verificar el cumplimiento de cada uno de los indicadores establecidos, lo que aporta significativamente en la toma de decisiones.

Metodológicamente el CMI, aportará como instrumento de clasificación para la información evaluada, proporcionando la estructura necesaria para la toma de decisiones y cumplir con una correcta gestión, conforme lo menciona Ormaza (2019) Así también se podrá aportar con nuevas teorías basadas en la experiencia al aplicar el CMI como herramienta de control de la gestión en la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA. mismas que servirán como referencia bibliográfica en futuras investigaciones demostrando la utilidad de su implementación.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Cuadro de Mando Integral para el control de gestión en la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA. en la ciudad de Guayaquil.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un diagnóstico de la situación actual en la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA. con relación al control de su gestión.
- Determinar los indicadores de gestión para la medición de los objetivos estratégicos
- Estructurar los elementos del cuadro de mando integral según la perspectiva de la empresa.

1.4. IDEA A DEFENDER

El Cuadro de Mando Integral contribuirá al control de la gestión en la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTD

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO



Figura 1. Hilo conductor de marco teórico

2.1. CONTROL DE LA GESTIÓN

2.1.1. GESTIÓN

Como expresa Manrique (2016) la gestión como nueva tecnología orientada a objetivos prácticos se introdujo al público en general en las últimas décadas del siglo XIX y rápidamente se convirtió en una disciplina en las décadas de 1920 y 1930, es un conocimiento organizado diseñado para apoyar negocios instintivos que crean cambios en valores y procesos organizacionales.

La dirección utiliza diferentes medios para actuar, los primeros los hacen en segundo lugar, existen referencias a la gestión y mejora de procesos en archivos, que se encargan de guardar los datos y finalmente las herramientas combinar información tomar las decisiones correctas. De todos modos, es importante saber que estas herramientas varían a lo largo de los años, es decir que no son estáticas, sobre todo aquellas que refieren al mundo de la informática (Mora *et al.*, 2016).

La gestión como tal, implica varios factores o variables que se enfocan en unos conceptos administrativos que se han fortalecido en los últimos años. Como han mencionado los autores, una correcta gestión ayuda a la innovación y constante evolución en estos procesos dentro de una entidad, ya que de este modo facilita un desarrollo más ágil de las actividades que se ejecuten en una empresa.

2.1.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Según González *et al.* (2020) la gestión administrativa es de naturaleza sistemática, ser portador de actitudes encaminadas al logro de metas de manera consistente, siguiendo los clásicos de la gestión en el proceso de gestión: planificar, organizar, dirigir y controlar. Por otra parte, Sánchez (2017) considera que la Gestión Administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el o los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.

En dicha gestión, la innovación empresarial tiene un papel preponderante pues se considera una mejora en el modelo de negocio empresarial (Mendoza, 2017). Así mismo se considera que para la gestión administrativa moderna, el comprender de forma adecuada la importancia de un Sistema de Control Interno se constituye en un factor clave en el objetivo de utilizar de forma eficiente y eficaz los recursos disminuyendo las pérdidas por diversas causas como desvíos y despilfarros, fraudes, entre otros (Serna y Vizcaíno, 2020).

La gestión administrativa permite a la empresa gestionar de manera eficiente los procesos y recursos que se manejan dentro de la misma, de esta manera se pueden fijar objetivos a cumplir, en función de las actividades que se realizan de forma eventual y así obtener mejores resultados tanto de los procesos internos como de los externos.

2.1.3. GESTIÓN FINANCIERA

Como lo indica Córdoba (2016) la gestión financiera es muy importante para cualquier organización, la cual está relacionada con el control de sus actividades, la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

De acuerdo con Cabrera *et al.* (2017) explica que debe desarrollar y dirigir un trabajo más activo en la estrategia corporativa de las empresas, pero al mismo tiempo refleja que la gestión financiera se centra en procesar y transmitir información sin análisis profundos del contexto que rodea a la organización.

El objetivo es que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a mejores decisiones financieras y generar oportunidades de inversión. El ámbito de las finanzas es amplio y dinámico; sumergida en todas las actividades que realizan las empresas: desde la contratación de nuevo personal, hasta el lanzamiento de nuevos servicios y/o productos de la organización (Fajardo y Soto, 2018).

La gestión financiera, como su nombre lo indica, se refiere a las actividades enfocadas con el control económico a fin de aumentar su rentabilidad y productividad en la empresa; hay que tener en cuenta que, este tipo de gestión debe ir de la mano con la gestión administrativa, ya que, para el cabal manejo de los recursos financieros, es necesario que una organización esté administrada correctamente en todas las demás áreas.

2.2. CONTROL

El control del proceso de gestión es la evaluación y medición de la implementación, planes para identificar y prevenir desviaciones para validar acciones reparaciones necesarias. Permite que las actividades y procesos en las empresas se efectúen de la mejor manera y se puedan solventar los problemas que surjan, así como obtener aprendizajes a partir de la realización de estos procesos para poder hacer mejoras a futuro (Hernández, 2020).

La función ejecutiva es una parte importante del desarrollo en organizaciones que juegan un papel importante desde el diseño de la estrategia de la organización hasta evaluar su éxito, esta función corrobora si los planes ejecutados de una determinada empresa han sido exitosos y los objetivos fijados finalmente se han cumplido (Schmidt et al., 2018).

El control es por tanto una herramienta que ayuda a identificar problemas o falencias, mediante la revisión continua del cumplimiento de los indicadores previamente establecidos, como medios de verificación para el logro de los objetivos trazados por la empresa.

2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Según Montaña (2020) el cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a sacar conclusiones proporcionando periódicamente información sobre el nivel de consecución de los objetivos previamente fijados, permite diseñar la estrategia de la organización para objetivos específicos y evaluar diversas relaciones.

El CMI permite canalizar toda la experiencia, el conocimiento y los esfuerzos de la empresa hacia la misión y los objetivos estratégicos, se obtiene una descripción general completa de las actividades de la organización combinando indicadores financieros con indicadores claves (Villa, 2016).

Jadeed (2016) sostiene que la importancia de esta metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta manera se puede formar una cadena de causa y efecto, que permite tomar las medidas necesarias, en todos los niveles saber cómo se interrelacionan los objetivos de las diferentes perspectivas, que resultados de los indicadores obtienen paulatinamente y permiten ver, si se necesitan cambios en la cadena de valor, iniciativas o palancas para lograr objetivos en niveles superiores de la cadena.

El CMI es aplicado en muchas empresas para obtener información y un mejor flujo de los procesos internos que se realicen. Esta puede ayudar a tener estrategias de alto impacto para lograr un buen trabajo a la hora de tomar decisiones que se encuentren enfocados con los objetivos de la empresa. El CMI ayuda a un manejo ordenado, que se relaciona con el control y gestión que una entidad de cualquier índole administrativo pudiese ofrecer.

2.4. PERSPECTIVAS DEL CMI

El CMI se basa en la visión y las estrategias de la empresa, también se definen los objetivos financieros necesarios para hacer realidad la visión, estos, a su vez, son el resultado de mecanismos y estrategias que impulsan nuestros resultados con perspectivas mencionadas a continuación:

- 1. Perspectiva Financiera.** Uno de los ámbitos es el de las perspectivas financieras, gestión cuyo principal objetivo es maximizar el valor para los accionistas, en cierto sentido se trata de medir la creación de valor de una organización; esto incluye las opiniones de los propios accionistas. Si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor traducido en mayores beneficios, en menores

costos, o ambos; de manera que el último beneficiario será el accionista (Villa, 2016).

- 2. Perspectiva Cliente.** Desde la perspectiva del cliente del CMI, los gerentes los segmentos de clientes y de mercado en los que compite la unidad de negocios y miden el desempeño de la unidad de negocios en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios que resultan de una estrategia bien formulada e implantada (Kaplan y Norton, 2017).
- 3. Perspectiva Procesos Internos.** Los indicadores de esta perspectiva se definen cuando ya se han establecido los anteriores, ya que éste busca la alineación tanto de la perspectiva de los accionistas, como de los clientes con los procesos clave dentro de la compañía, esto con el fin de cumplir los objetivos estratégicos (Roncancio, PENSEMOS, 2019).
- 4. Perspectiva de Formación y Crecimiento.** Este es el aspecto que necesita más atención, especialmente si quieres conseguir resultados duraderos a largo plazo, identifica la infraestructura necesaria para crear valor para ese período de tiempo. Se debe lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional (Villa, 2016).

Todas las perspectivas anteriormente explicadas, son el conjunto que establece el CMI para la mejora de los procesos en una organización, estos cuatro conceptos se relacionan entre sí para crear la mejor experiencia para con las personas. Estos conceptos proporcionan una percepción específica de cada variable mencionada como son: lo financiero, cliente, procesos y la formación; se entrelazan para ejecutar un ambiente estable en el lugar de trabajo como tal.

2.5. ESTRATEGIA

Una estrategia es un procedimiento organizado para decidir y actuar de acuerdo con un escenario determinado, su objetivo es lograr uno o más objetivos predefinidos, en

otras palabras, una estrategia es un plan para lograr una meta. Esto puede ser aplicado en diversos ámbitos como el militar o el empresarial (Westreicher, 2020).

Alaña *et al.* (2018), resaltan que la formulación de estrategias empresariales surge de la planeación desde la gerencia, considerada como la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requiere para lograr el propósito de la organización. De la mano de la estrategia surgen también una serie de conceptos afines que tienen relación; estos son: Estratega, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros, que normalmente se utilizan, pero de los cuales no se sabe cómo ni cuándo aplicarlos (Maldonado, 2017).

Hablando de estrategia como un concepto específico, esta genera una visualización de las decisiones que se emplean para lograr los resultados esperados. En la actualidad, las empresas definen sus estrategias como parte de su planificación con el firme propósito de alcanzar una mejor gestión en todos los ámbitos: financiero, administrativo, de comercialización, marketing y ventas, entre otros; y de esta manera ganar un margen más amplio de competencia en mercado que ayuden a la evolución constante de la empresa.

2.6. MAPA ESTRATÉGICO

Como explica Martín (2018) el mapa estratégico es reciente, más precisamente de 1992, un procedimiento para realizar cambios en una empresa, basado en un documento de *Harvard Business Review*. En este caso, el objetivo es proporcionar a las empresas información para que puedan implementar su estrategia global con garantía de éxito evaluando las relaciones causa y efecto.

De acuerdo con Roncancio (2018) un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y por último, de aprendizaje y crecimiento.

Lo que hace un mapa estratégico es describir la estrategia de forma gráfica y coherente, utilizando las cuatro perspectivas del balanced scorecard: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y mercado, y financiera (Cruz y Román, 2018).

El mapa estratégico ayuda a que las empresas puedan generar sus propias ideas que les sean fácil describirlas dentro de las cuales se encuentran los procesos y técnicas. El mapa lo representa al relacionar las causa - efecto que existen entre los objetivos trazados y los temas estratégicos que se encuentran dentro de la empresa.

2.7. EMPRESAS COMERCIALES

Para Riquelme (2017) una empresa comercial es una empresa que se encarga de la compra de: materias primas (recursos o materiales que pueden procesarse y convertirse en bienes, productos intermedios (que requieren uno o más procesos para volverse utilizables), productos terminados, bienes de capital (equipo pesado como maquinaria pesada, montacargas, generadores o vehículos) y luego venderlos a otras empresas o usuarios finales.

Por otro lado, Navarro (2016) es claro que la misión empresarial de las organizaciones incluye el conjunto de actividades que se llevan a cabo para dirigir el flujo de bienes y servicios desde la organizaciones que los produce o proporciona, hasta llegar a ellos, su misión es identificar necesidades potenciales y satisfacerlas mediante el intercambio de bienes y servicios para satisfacer la demanda de los clientes. (pp. 8-9).

También, Macmillan Education (2018) destaca que la empresa comercial es la unidad económica que, a partir de la combinación de diferentes factores humanos, materiales y funcionales, compra bienes y servicios a los productores con el fin de ponerlos en el mercado para cubrir las necesidades de los consumidores y obtener beneficios económicos. (p. 6).

2.8. SECTOR FERRETERO

De acuerdo a Endara (2016) es característico de las ferreterías tener sucursales empresas comerciales que se enfocaban en la venta de productos y herramientas para la construcción, reparación y mantenimiento de viviendas, a diferencia de otras actividades, la industria del hierro y el acero no están incluidos en la medición del producto interno bruto del país, por lo que tampoco se cuenta con información detallada sobre el segmento en cuestión, pero al estar directamente relacionado con el sector construcción, se considera su crecimiento para la evaluación del comportamiento y conducta, desarrollo del producto interno bruto del país, entidades especializadas en la compra y venta de herramientas de ferretería.(p. 17)

Adicionalmente, Quezada (2017) destaca que se entiende por ferretería al negocio dedicado a la compra y venta de productos de naturaleza metálica o de hierro y otros, que son requeridos en actividades como la construcción y reparación. Las actividades comerciales de este tipo de empresas incluyen, entre otras; transporte de mercancías, almacenamiento, financiación, promoción de ventas; los mismos que sean necesarios para suministrar los productos vendidos por el al comprador final, teniendo en cuenta la ubicación, forma y cantidad deseada. (p. 14). Dependiendo del carácter empresarial de la ferretería, los productos que ofrece se clasifican de la siguiente manera:

- **Materiales de construcción:** Son productos industriales utilizados en la construcción o ingeniería civil; este grupo incluye, por ejemplo: techos y accesorios, escaleras, cemento, etc.
- **Iluminación:** Incluye todos los productos utilizados para decorar e iluminar el hogar o local como focos, ventiladores de techo, lámparas de bajo consumo, lámparas fluorescentes, etc.
- **Pisos y revestimientos:** Cerámica, porcelanato y granito para pisos y paredes.
- **Automotriz:** Baterías, cargadores y cables, combustibles, aditivos de limpieza y medioambientales, grasas, correas, etc. Herramientas manuales: materiales eléctricos, cables, interruptores, enchufes alargadores, etc.

- **Plomería:** Tubería y accesorios PVC, pegas, sueldas, teflón, válvulas y bombas. (pp. 14-15)

Por su parte, Pandi *et al.*, (2017) destaca que el sector ferretero en el Ecuador ha crecido considerablemente debido a la consolidación de la construcción, las unidades comerciales ubicadas en este importante segmento son administradas de forma empírica. (p. 8). Así también, Herrera (2019) destaca que el sector ferretero en el Ecuador es un sector muy importante ya que es la encargada de suministrar y abastecer con materiales y herramientas para la construcción, las grandes empresas consideran que las ferreterías son la mejor opción para poder llegar con sus productos al consumidor final. (p. 28)

2.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Bastidas (2018), la estructura se puede definir como fundamental organización, ya sea grande o pequeña, porque la implementación de estrategias puede lograr resultados significativos, se considera que la estructura organizacional promueve la responsabilidad y la propiedad de las actividades del personal, donde la estructura tiene una relación directa con las actitudes y comportamientos de los empleados de la organización. (p. 21)

Según Cruz *et al.*, (2020), es el marco formal en todo a partir del cual se distribuyen, agrupan y coordinan las tareas, esto se puede ver en el organigrama; muestra autoridad oficial, canales de comunicación, departamentos y responsabilidades oficiales, la planificación organizacional significa desarrollar o cambiar la estructura de la organización; se debe considerar, por ejemplo:

- La especialización del trabajo.
- La departamentalización.
- La cadena de mando.
- El ámbito de control.
- La centralización y descentralización en la toma de decisiones.

- El nivel de formalización.

En consecuencia, Murillo *et al.*, (2019) relata que la importancia de desarrollar una estructura organizacional consiste en lograr el funcionamiento de la estrategia propuesta en el direccionamiento, independientemente de que esta sea tradicional o emergente, debido a que la organización necesita adoptar la estructura correcta. La planificación estructural implica la división de las responsabilidades de las tareas y la autoridad para tomar decisiones dentro de una organización, los aspectos cubiertos incluyen cuál es la mejor manera de dividir la organización en subunidades como distribuir la autoridad entre los distintos niveles jerárquicos de la organización y como lograr la integración entre las subunidades.

Cuando se refiere a la estructura organizacional de la empresa se debe considerar el tamaño correcto en la división dentro de sus funciones, es decir que esté justifica y equilibra los departamentos para evitar problemas en su funcionamiento. Es por esto que la división en la empresa se decide tomando como base el giro o actividad y el tamaño, donde se deben destacar la dirección, mercadotecnia, finanzas, producción y recursos humanos dándole así la importancia necesaria a cada uno.

2.10. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

SUMIPERNOS CÍA. LTDA. es una empresa ecuatoriana, con sede principal en Guayaquil; dedicada a la fabricación de productos de resorte y alambre en el sector industrial; son importadores directos de países como Holanda, Canadá, España, Taiwán, China, EEUU, México, Brasil, Chile, Colombia, Argentina entre otros. La empresa fue fundada el 31 de octubre de 1988 y desde entonces están comprometidos con el desarrollo de las empresas ecuatorianas brindando seguridad y calidad en sus productos, a precios competitivos dando una atención personalizada y oportuna buscando siempre la satisfacción total del cliente. Actualmente emplea a 25 personas. En sus últimos aspectos financieros destacados, SUMIPERNOS CÍA. LTDA. reportó caer en ingresos netos de 24,75% en el 2020. Su activo total registró un crecimiento negativo de 11,53%. El margen neto de SUMIPERNOS CÍA. LTDA. cayó 1,01% en el 2020. (Emis, 2021)

2.10.1. MISIÓN DE LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

SUMIPERNOS CÍA. LTDA. tiene definida la siguiente misión: “Brindamos soluciones a nivel nacional, fabricando y distribuyendo productos de tornillería, accesorios, partes, piezas y suministros para aplicación de sistemas, mecanismos. Consideramos a nuestros clientes aliados estratégicos y los atendemos con un equipo humano que cumple con los más altos estándares de calidad, tecnología y servicio”.

2.10.2. VISIÓN DE LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

La visión de la empresa de estudio es: “Ser reconocidos como líderes en el mercado nacional de productos para aplicación en sistemas mecánicos, siendo un referente en calidad, tecnología y servicio al cliente”

2.10.3. VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

- **Responsabilidad:** “Cumplimos lo que decimos”, Respondemos con integridad a las necesidades de nuestros colaboradores y clientes generando con sus necesidades generando soluciones inmediatas y eficientes.
- **Honestidad:** “Hacemos lo correcto siempre”, La transparencia, sinceridad y franqueza son exigencias con las que nos ganamos la confianza de nuestros colaboradores y clientes.
- **Respeto:** “Tratamos a todas las personas como nos gusta que nos traten”, Un buen trato y comprensión con nuestros colaboradores y clientes es importante para mejorar nuestras relaciones e incentivar un clima de trabajo en armonía y cordialidad.
- **Excelencia:** “Buscamos siempre ser los mejores en lo que hacemos”, Estamos orientados a la mejora continua en nuestros procesos con la finalidad de ser más eficientes y eficaces para brindar valor a nuestros clientes.

- **Comunicación:** “Somos una empresa de puertas abiertas a la comunicación sincera y positiva”, Fomentamos un clima de comunicación directa logrando un ambiente de puertas abiertas con todos los colaboradores y clientes, minimizando los conflictos y en apertura a la diferencia de criterios.
- **Lealtad:** “Sentimos la camiseta de la organización y sus valores”, La reciprocidad a la confianza prestada por nuestros colaboradores y clientes son parte de la empresa lo cual nos permiten establecer relaciones duraderas y sólidas.

2.10.4. ORGANIGRAMA DE SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

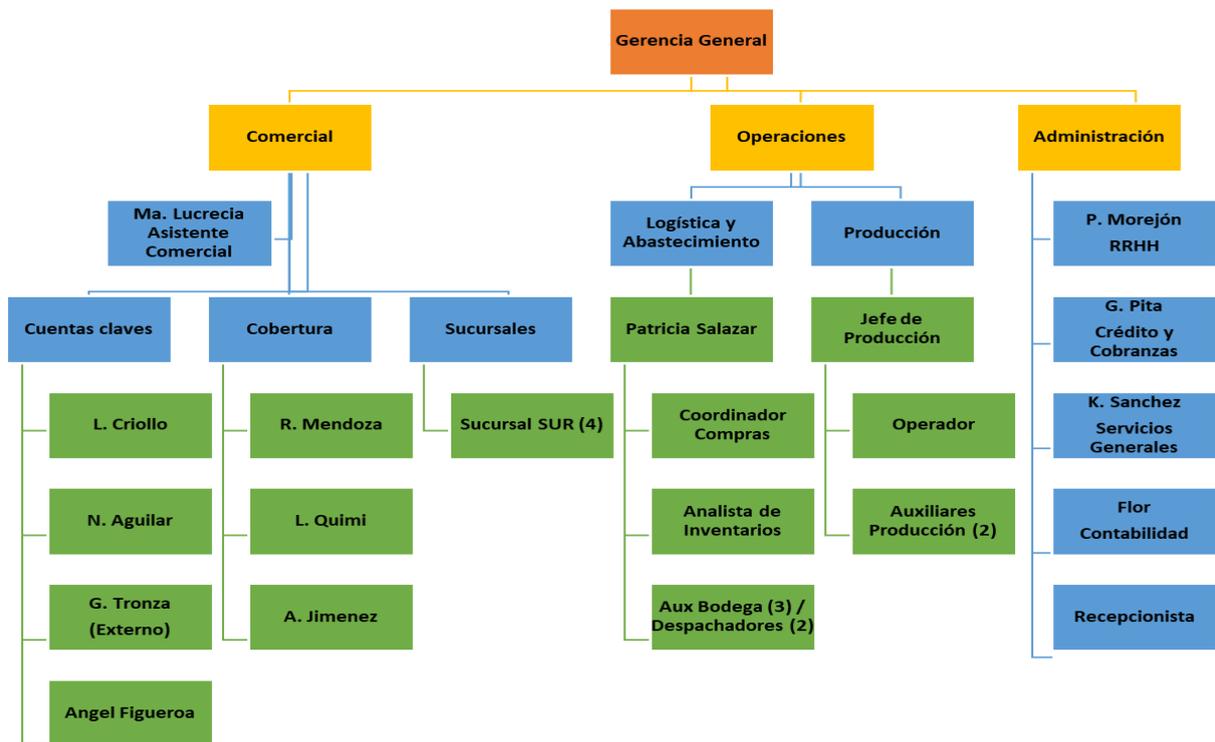


Figura 2. Organigrama de suministro CIA. LTDA.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

El proyecto de tesis se realizó en la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

Está ubicada en la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas en las calles Vaca Galindo 338 y Eloy Alfaro.



*Figura 3. Ubicación de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.
Fuente: Google Maps (2021)*

3.2. DURACIÓN

El tiempo de duración para el desarrollo de este trabajo fue de 7 meses a partir de la fecha de aprobación de la planificación de proyectos, tiempo en que se cumplieron cada uno de los objetivos planteados.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

- Control de la gestión.
- Cuadro de mando integral.

3.4. MATRIZ OPERACIONAL

Tabla 1. Matriz Operacional

Variable	Tipo de variable	Conceptualización	Definiciones operacionales	Instrumentos	Medición
Cuadro de Mando Integral.	Cualitativas	De acuerdo con Ganga, <i>et al</i> ; (2015) se puede definir como una herramienta de gestión estratégica que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas o indicadores de desempeño que informe, tanto a los funcionarios como a usuarios, sobre cómo la entidad avanza hacia el logro de sus objetivos y, por tanto, representa un primer acercamiento al diseño de indicadores de gestión.	Se dará inicio con una revisión bibliográfica, que ayudará en la estructuración de las preguntas a aplicar en la entrevista, luego se seleccionará un grupo de expertos quienes contribuirán en la selección de las preguntas para el desarrollo de la encuesta, con los resultados obtenidos se elaborará el mapa estratégico y mediante el método de la semaforización dicho datos serán analizados, lo cual permitirá proceder con el diseño del cuadro de mando integral.	Entrevista Encuesta Matriz DAFO Semaforización	Indicadores de resultados de las perspectivas del cuadro de mando integral: Financiera, Clientes, Procesos, Aprendizaje y crecimiento.
Control de la gestión.		Según Cruz (2020), sostiene que la instrucción gerencial es la intervención inteligente y sistemática de las personas en las decisiones, acciones y recursos que una entidad necesita para alcanzar sus objetivos. El objetivo es ayudarlo a tener éxito en su propuesta.			

Fuente: **Los autores**

3.5. POBLACIÓN

Arias, J; et al. (2016) La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. La población está conformada por 25 empleados de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA., en la que se aplicó una encuesta para la obtención de datos que son muy necesarios para desarrollar de mejor manera la investigación.

3.6. MUESTRA

Para Otzen & Manterola (2017) la representatividad de una muestra permite extrapolar y por ende generalizar los resultados observados en ésta, a la población accesible (conjunto de sujetos que pertenecen a la población blanco, que están disponibles para la investigación); y a partir de ésta, a la población blanco. (1p). De ahí la importancia de elegir la muestra aleatoriamente, de otro modo no se tiene garantías de que los valores de significación que ofrecen los programas informáticos, o que se calculen, correspondan realmente con los resultados. En el caso de la presente investigación no se seleccionó la muestra, ya que la encuesta fue aplicada a la totalidad de los empleados de la empresa.

3.7. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.7.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Como lo explica Matos (2020) la investigación bibliográfica consiste en la recopilación de fuentes primarias de conocimiento muy valiosas, que se hacen imprescindibles, tanto en la investigación de cualquier disciplina científica, como en otros ámbitos académicos o de la sociedad.

Se utilizó esta investigación para poder abarcar toda la información pertinente a usar en el desarrollo de este proyecto, teniendo como más relevancia el marco teórico o referencial, que es donde se concentran varios términos y conceptos de lo que se realizó, así como también la metodología de este trabajo.

3.7.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Según Rus (2020) la investigación de campo recopila los datos directamente de la realidad y permite la obtención de información directa en relación con un problema. El investigador puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes.

Se implementó este tipo de investigación, ya que se tuvo que realizar varias encuestas en el lugar donde se realiza el estudio, de esta manera se pueden recabar datos concretos de la situación actual según la perspectiva de los encuestados. Con esto se pudo determinar porcentajes y realizar diseños descriptivos de los resultados obtenidos.

3.8. MÉTODOS

3.8.1. MÉTODOS

De acuerdo con Ayala (2021), los métodos de investigación son los pasos que debemos seguir en un estudio, para que sus resultados sean reconocidos como válidos. Los métodos incluyen herramientas para conseguir la información, como entrevistas, cuestionarios, muestreo, experimentos, etc. (1p). Se utilizó para recolectar la información necesaria para la investigación, por este motivo se emplearon los métodos descriptivos, deductivo e inductivo.

3.8.2. MÉTODO DESCRIPTIVO

El método descriptivo hace referencia a recoger, organizar, resumir, presentar, analizar y generalizar los resultados de las observaciones en la investigación (Yanez, 2018).

Con este método se consiguió información relevante para interpretar de manera más simple los resultados de la investigación, así como también sirvió para describir de una forma ordenada los diferentes procesos que se manejan en la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

3.8.3. MÉTODO DEDUCTIVO

Consiste en la totalidad de reglas y procesos, con cuya ayuda es posible deducir conclusiones a partir de enunciados supuestos. Este método se utiliza en la revisión de la literatura y en la presentación del informe final (Valdés, 2019).

Se adaptó este método a la investigación puesto que se pudo deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas, dado que dio una visión que fue de lo general a lo particular en el objeto de estudio que es la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

3.8.4. MÉTODO INDUCTIVO

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares, aceptados como válidos para llegar a conclusiones cuya aplicación es de carácter general (UNAM, 2018).

Se usó este tipo de método para obtener mediante los procesos realizados en la empresa conclusiones generales a partir de las variables.

3.9. TÉCNICAS

Raffino (2021) se refiere a las técnicas de investigación como el conjunto de herramientas, procedimientos e instrumentos utilizados para obtener información y conocimiento. Se utilizan de acuerdo con los protocolos establecidos en cada metodología determinada. (1p). Las técnicas que se utilizaron en esta investigación son las de revisión bibliográfica, la entrevista y la observación, que sirvieron para obtener información imprescindible para el objeto de estudio.

3.10. TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

3.10.1. REVISIÓN DOCUMENTAL

Una revisión documental es una técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema, teniendo como fin proporcionar variables que se relacionan indirecta o directamente con el tema establecido (Nuñez y Villamil, 2017).

Se desarrolló esta técnica para tener en cuenta diferentes definiciones de los temas o herramientas utilizados, así como también la importancia de estas en las investigaciones bibliográficas y conocer de cerca si existe un hilo conductor en la organización del documento.

3.10.2. ENTREVISTA

Para Troncoso. C & Amaya. A. (2016) la entrevista es una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en la investigación cualitativa, permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador. (p. 330)

La entrevista fue dirigida al gerente de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA. para conocer de forma directa y personal los puntos de vista sobre la forma actual que se llevan a cabo los procesos de control y monitoreo en la empresa.

3.10.3. ENCUESTA

Para Kuznik, A; Hurtado, A & Espinal A. (2016) la encuesta es una técnica de recogida de datos, ya sea de una forma concreta, particular y práctica de un procedimiento de investigación.

Esta encuesta se aplicó a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, para así obtener datos más complementarios de las labores que realizan para luego agrupar y determinar un porcentaje de los resultados obtenidos.

3.10.4. TÉCNICA DE ESCALA DE LIKERT

Las escalas tipo Likert constituyen uno de los instrumentos más utilizados en Ciencias Sociales y estudios de mercado. No obstante, existe cierto debate sobre el formato de estas escalas para obtener datos de calidad. Para ello se ha realizado una revisión sistemática junto con una síntesis del contenido, identificando un conjunto de temas o tópicos relevantes por sus implicaciones metodológicas: sesgos y estilos de respuesta, el número óptimo de alternativas, las razones de elección de la alternativa intermedia y el efecto de la alternativa “No opino”. Con base en el análisis y discusión de estos temas se presentan algunas recomendaciones de formato en las conclusiones del estudio. (Matas, 2018).

Se aplicó la escala de Likert para evaluar las perspectivas del CMI de la empresa SUMIPERNOS CIA. LTDA., a fin de conocer el comportamiento de los empleados. Esta técnica permitió determinar valores según el grado de importancia y frecuencia en las diferentes preguntas que se emplearon para recabar la información.

3.10.5. TÉCNICA DE CARACTERIZACIÓN

Con la finalidad de realizar un análisis integral de la empresa, se realizará una caracterización de esta, teniendo en consideración las 13 variables que responden a las exigencias actuales en la gestión de las organizaciones, de acuerdo con lo expresado por Hernández, Medina, Nogueira, Negrín y Márquez (2014).

3.10.6. MATRIZ DAFO

Scarpini, (2018) establece que el análisis FODA es una herramienta que permite visualizar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización, de un proyecto en particular, etc. De esta manera, se puede obtener un diagnóstico que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El análisis FODA realiza una evaluación de las principales alternativas priorizadas, para tratar de comparar ventajas e inconvenientes, prever posibles problemas.

La matriz DAFO o FODA es una técnica muy utilizada en la planificación estratégica de toda organización, así como en la fase de seguimiento y control, ya que permite realizar una evaluación global mediante el análisis de los factores externos como son las oportunidades y amenazas y los factores internos tales como las debilidades y fortalezas propias de la empresa, y de este modo formular estrategias que contribuyan al logro de los objetivos empresariales.

3.10.7. TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN

De acuerdo con Caranqui (2015) los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. (p. 31)

Los indicadores de gestión facilitaron el análisis de la información a través de la comparación de datos específicos esperados con relación a los reales objetos de estudio.

3.10.8. MÉTODO DELPHI

El método Delphi se basa en la entrega de un cuestionario a un panel de expertos de un determinado campo en el que se les pregunta su opinión sobre uno o más temas concretos. Las opiniones resultantes se incorporan de forma anónima al cuestionario (ya sea mostrando una distribución cuantitativa de las obtenidas en la ronda anterior, incluyendo los comentarios aportados al pie de cada pregunta o incluso modificando las mismas preguntas, en función del diseño del estudio) a modo de retroalimentación (Hernández y Robaina, 2017).

Para fines de esta investigación, se seleccionaron un grupo de profesionales con conocimientos y experiencia en el tema de estudio, quienes contribuyeron en la selección de las preguntas más relevantes que se aplicaron en la encuesta dirigida a todos los empleados de la empresa SUMIPERNOS CIA. LTDA. A fin de recabar la

información más relevante de este trabajo de investigación, se seleccionó un grupo de profesionales con conocimientos y experiencia.

3.10.9. TÉCNICA DEL SEMÁFORO

Sirve como una técnica para medir el cumplimiento que tiene un indicador sobre el objetivo planteado por la organización (Cantudo, 2020).

La técnica del semáforo se usó para determinar el comportamiento de los procesos en el interior de la empresa y el grado de cumplimiento, desde las cuatro perspectivas establecidas para el estudio del desarrollo del cuadro de mando integral.

3.11. HERRAMIENTAS

Las herramientas empleadas para el levantamiento de la información, su procesamiento y posterior análisis son las siguiente: guía de entrevista, cuestionario y guía de observación:

3.11.1. GUÍA DE ENTREVISTA

Es una herramienta con preguntas agrupadas por temas o categorías, con base en los objetivos del estudio y la literatura del tema, la cual ayuda a organizar de mejor manera la estructura de la entrevista (Blake, 2021).

Como su nombre mismo lo indica esta guía sirvió para la realización del contenido de la entrevista teniendo en cuenta puntos importantes a investigar, así como varios factores en el orden que se permita seguir la o el entrevistador.

3.11.2. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

Según Raffino (2021) el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación.

Este cuestionario es la herramienta que se utilizó para realizar la encuesta, ya que con este se pudo realizar las preguntas pertinentes que formaron parte de la misma.

3.11.3. MAPA ESTRATÉGICO

Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla (Cruz y Román, 2018).

Con la información proporcionada, se diseñó un mapa estratégico que evidencien los procesos que tiene la organización y conocer si existen inconvenientes en su desarrollo.

3.12. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se plantearon 3 fases con sus respectivas actividades, tal como se describen a continuación.

3.12.1. FASE. - 1: EFECTUAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA. CON RELACIÓN AL CONTROL DE SU GESTIÓN.

- Caracterización de la empresa comercializadora SUMIPERNOS CÍA. LTDA.
- Estructuración y definición de los objetivos estratégicos mediante el análisis de la matriz DAFO para la comercializadora considerando las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

Para implementar la fase 1, se llevaron a cabo una serie de actividades. En primer lugar, se realizó la caracterización exhaustiva de la empresa y sus diversas áreas. Además, consecuentemente se empleó la matriz DAFO, previamente revisada como base para estructurar los objetivos estratégicos de la empresa. A partir de esa matriz se definieron los objetivos estratégicos en función de los cuatro enfoques del cuadro de mando: financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento.

3.12.2. FASE. - 2: DETERMINAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA LTDA.

- Revisión bibliográfica de indicadores de gestión para la medición de los objetivos estratégicos.
- Selección de los indicadores de gestión mediante el método expertos.
- Elaboración, aplicación y análisis de la entrevista y encuesta.

Para llevar a cabo la fase 2, se realizó la revisión bibliográfica de los indicadores de gestión basada en la información obtenida de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.; además, se llevó a cabo una entrevista con el gerente de la empresa y se administró una encuesta (anexo 4) a los empleados. Para este propósito se utilizó un formulario diseñado por expertos en el campo usando el método Delphi, quienes asistieron en la dirección de la investigación para recopilar información precisa y relevante.

3.12.3. FASE. - 3: ESTRUCTURACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.

- Descripción de las perspectivas estratégicas para la empresa.
- Elaboración del mapa estratégico para la empresa.
- Diseño del Cuadro de Mando Integral para el control de la gestión en la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

La última fase se desarrolló describiendo la perspectiva estratégica diseñada exclusivamente para la empresa, se procedió a la elaboración de un mapa estratégico que pueda ayudar a la empresa en sus labores diarias y finalmente se diseñó el cuadro de mando integral para el control de gestión y sus respectivos mecanismos de monitoreo para que sea de utilidad y sirva para la toma de decisiones.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el siguiente capítulo se procedió con el desarrollo de cada una de las fases antes propuestas en el diseño metodológico, con sus respectivas actividades, donde se estará argumentando dicho proceso para llegar a su realización y de esta manera obtener los resultados de la investigación.

4.1. FASE N° 1: EFECTUAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA. CON RELACIÓN AL CONTROL DE SU GESTIÓN.

4.1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

Para obtener la información de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA. fue de vital importancia realizar la caracterización, porque muestra de manera más clara cómo se encuentra la entidad objeto de estudio y cuál es la actividad que desempeña dentro del mercado comercial.

De las 13 variables planteadas por Hernández *et al.* (2014); por afinidad con la información proporcionada por la empresa SUMIPERNOS CIA. LTDA.; las variables a utilizarse en la caracterización serán solo 8; las mismas que se detallan a continuación:

➤ LIMITE Y FRONTERA

SUMIPERNOS es una empresa dedicada al suministro de la línea de PERNOS Y TORNELERÍA, sus actividades se iniciaron en el año de 1988 y se encuentra ubicado en Mapasingue Este Calle 4ta Mz. 82 Solar 15.



Figura 4. Logotipo de la Empresa
Fuente: SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

➤ **MEDIO Y ENTORNO**

Se concretan en 3 características principales que influyen en la caracterización como se describen a continuación:

- Proveedores
- Clientes
- Bienes sustitutos

➤ **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

➤ **Misión:** Brindamos soluciones a nivel nacional, fabricando y distribuyendo productos de tornillería, accesorios, partes, piezas y suministros para aplicación en sistemas mecánicos. Consideramos a nuestros clientes aliados estratégicos y los atendemos con un equipo humano que cumple con los más altos estándares de calidad, tecnología y servicio.

➤ **Visión:** Ser reconocidos como líderes en el mercado nacional de productos para aplicación en sistemas mecánicos, siendo un referente en calidad, tecnología y servicio al cliente.

➤ **Valores**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto
- ✓ Excelencia
- ✓ Comunicación
- ✓ Lealtad

➤ **CARTERAS DE SERVICIOS y/o PRODUCTOS**

➤ **Cartera de Servicio al Cliente**

- ✓ Almacenamiento de productos
- ✓ Resguardo de productos
- ✓ Venta de productos

✓ Movilización de productos

➤ **Cartera de Productos**

✓ Anillos

✓ Pernos

✓ Tornillos

✓ Tuercas

✓ Remaches

✓ Platillos

➤ **RECURSOS**

Está conformado por un equipo de trabajo distribuido de la siguiente manera:

Tabla 2. Lista de trabajadores de la Empresa

Código	Nombre	Área	Cargo
0908665813	Aguilar Benavides Cecilia Isabel	Operativa	Coordinador De Inventarios
0907939698	Aguilar Benavidez María Eugenia	Administrativa	Coordinadora Administrativa
0916886435	Aguilar Nora	Comercial	Vendedor De Mostrador
950798637	Aspiazu Cruz Carlos Steven	Comercial	Vendedor
0950934984	Burgos Vásquez Jackson Alexander	Operativa	Vendedor De Mostrador
0926287095	Carranza Medina Gabriela Denis	Administrativa	Recepción
0919176578	Chávez Martínez Jorge Gustavo	Operativa	Chofer
0914593637	Criollo Mantilla Lorena Adaliza	Comercial	Coordinador / Afines
0922441605	Cusquillo Llagua Alexandra	Administrativa	Analista Crédito
0930966692	Guillen Espinoza José Ricardo	Operativa	Asistente De Bodega
0928729433	Jiménez Arias Alfredo	Operativa	Vendedor
0926238635	Magallon Cervonet Evelyn Lizeth	Operativa	Vendedor De Mostrador
0913175345	Marines Quiñonez Washington Lacides	Operativa	Chofer
09191670007	Matute Álava Roxana Priscila	Administrativa	Asistente Contable
0921234142	Mendoza Díaz Roberto	Comercial	Vendedor
0923554554	Morejón Saltos Cinthya Paola	Administrativa	Coordinador de Recursos Humanos
0952245041	Pérez Villalva Marlon Alejandro	Operativa	Asistente De Bodega
0919882852	Rangel Vargas Mayra Maritza	Comercial	Coordinador de Importaciones

0922320601	Rodríguez Loor Jaime Fernando	Operativa	Asistente De Bodega
	Ruiz Cabrera José Daniel	Operativa	Asistente De Bodega
1203845266	Santacruz Cedeño Flor María	Administrativa	Contadora
0918856246	Vélez Aguilar Enrique	Comercial	Supervisor De Ventas
0917084758	Vélez Arreaga Ángela Tatiana	Administrativa	Asistente Administrativa
1309163127	Vélez Sánchez Mariana De Jesús	Comercial	Coordinador De Compras
0918738733	Zuñiga Vergara Ricardo Daniel	Operativa	Asistente De Bodega

Fuente: SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

➤ RESULTADOS

Se encuentran direccionados de acuerdo con los objetivos de la empresa para alcanzar los resultados esperados. De esta manera se puede tener en cuenta los casos difíciles que lleguen a tener en la empresa esto debido a la competencia que existe, por tal razón la empresa como organización trata de evolucionar cada día para ser más eficiente respecto a la demanda actual del cliente y el mercado en general, en esto se puede englobar ciertas variables (precio, cantidad, calidad, tiempo de entrega). Respecto a los resultados internos estos son procesos netamente privados y solamente se presentan los conceptos para conocimiento de la comunidad en general.

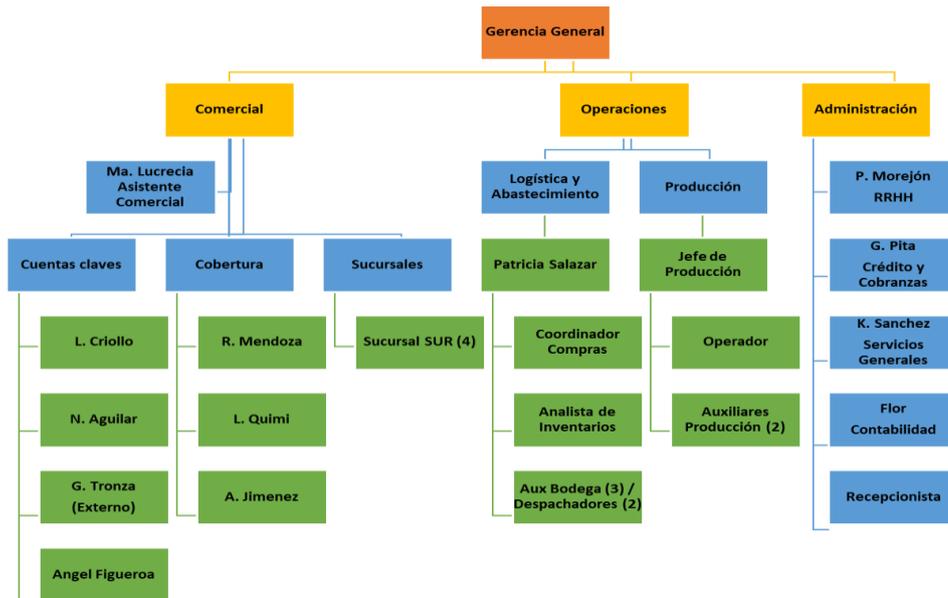
➤ RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL

En esta parte se implementan reuniones los lunes de cada semana con una duración aproximada de dos horas, tanto para el personal operativo y administrativo. En estas se informa acerca de los reportes de ventas, metas y objetivos a lograr, entre otras novedades de la empresa, para poder tener una visión más clara de cómo se están desarrollando las labores del día a día.

➤ JERARQUÍA

La estructura organizacional de la Empresa Sumiperms Cia. Ltda., se muestra en detalle en la siguiente tabla

➤ **Tabla 3. Organigrama de la Empresa**



Fuente: Empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

4.1.2. ESTRUCTURACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LA MATRIZ DAFO EN LA EMPRESA.

Tabla 4. Matriz DAFO para la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

Debilidades	Amenazas
<p>D1. Conocimientos teóricos y prácticos deficientes en trabajadores.</p> <p>D2. Falta de sistema de indicadores de gestión en la planificación estratégica.</p> <p>D3. Estrategias de crecimientos sin definirse.</p> <p>D4. Falta de control y seguimiento de los gastos de la fuerza de ventas.</p> <p>D5. Nivel de conocimiento regular sobre la contabilidad de la empresa.</p> <p>D6. Ciclos de crecimiento inconstantes en ventas.</p> <p>D7. Falta de materiales y equipos de oficina.</p>	<p>A1. Ciclos económicos inconstantes</p> <p>A2. Cambios en la política fiscal y monetaria del gobierno ecuatoriano que afectan la adquisición de productos y nuevas tecnologías.</p> <p>A3. Poder de negociación por parte de la competencia.</p> <p>A4. Ingresos de nuevos competidores.</p> <p>A5. Nuevos impuestos comerciales.</p>

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1. Cuenta con Visión, Misión y Valores claramente definidos.</p> <p>F2. Sistema contable actualizado.</p> <p>F3. Productos de calidad.</p> <p>F4. Involucramiento laboral elevado.</p> <p>F5. Excelente clima laboral.</p> <p>F6. Personal comprometido con la visión y misión de la Empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.</p> <p>F7. Instalaciones propias.</p>	<p>O1. Crecimiento dentro del mercado meta</p> <p>O2. Nuevas estrategias de crecimiento de La Empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA. hacia la satisfacción del cliente.</p> <p>O3. Avances tecnológicos en equipos.</p> <p>O4. Establecer alianzas estratégicas comerciales.</p> <p>O4. Posibilidad de incursionar con nuevos productos.</p>
Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<p>E.1. Implementar medidas de mejora para el desempeño de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA., con foco en la satisfacción del cliente, reducción de tiempos y costos de entrega, y trato efectivo y directo con los líderes de la empresa.</p> <p>E.2. Ejecutar nuevas alianzas comerciales para captar nuevos clientes.</p>	<p>E.3. Desarrollar un plan estratégico acorde con la filosofía financiera de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA., que incluye un sistema de indicadores definidos por objetivos estratégicos basados en objetivos financieros, comerciales y operativos.</p> <p>E.4. Ampliar la infraestructura de marketing existente para satisfacer la creciente demanda.</p>
Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<p>E.5. Mejorar la eficiencia operativa mediante la optimización de recursos y la mejora continua de los procesos.</p> <p>E.6. Mantener la calidad del producto en la competencia para atraer nuevos clientes y cuota de mercado</p>	<p>E.7. Evaluar periódicamente los programas de formación y cualificación de los trabajadores para aclimatarlos al perfil de gestión de nuevas tecnologías para mejorar los procesos internos.</p> <p>E.8. Buscar asesoramiento técnico adicional de los proveedores para ayudar a mejorar el servicio al cliente.</p>

Elaborado por los autores mediante la información obtenida de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

4.1.3. SE DEFINIERON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL ANALIZANDO LA MATRIZ DAFO CONSIDERANDO SUS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Tabla 5. Objetivos estratégicos propuestos para la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA

Perspectivas	Estrategias	Objetivos estratégicos
Financiera	E.3. Desarrollar un plan estratégico acorde con la filosofía financiera de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA, que incluye un	<p>O.1. Incrementar las ventas por año en un 7 %.</p> <p>O.2. Reducir los gastos de ventas</p>

	<p>sistema de indicadores definidos por objetivos estratégicos basados en objetivos financieros, comerciales y operativos.</p> <p>E.6. Mantener la calidad del producto de la competencia para atraer nuevos clientes y cuota del mercado</p>	<p>en un 7%.</p> <p>O.3. Generar mayor rentabilidad de La Empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA .</p>
De los clientes	<p>E.1. Implementar medidas de mejora para el desempeño de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA., con foco en la satisfacción del cliente, reducción de tiempos y costos de entrega, y trato efectivo y directo con los líderes de la empresa.</p> <p>E.2. Ejecutar nuevas alianzas comerciales para captar nuevos clientes.</p>	<p>O.1. Obtener mayor satisfacción del cliente.</p> <p>O.2. Ofrecer un mejor servicio al cliente.</p> <p>Retener a los clientes nuevos.</p>
De los Procesos Internos	<p>E.5. Mejorar la eficiencia operativa mediante la optimización de recursos y la mejora continua de los procesos.</p> <p>E.4. Ampliar la infraestructura de marketing existente para satisfacer la creciente demanda</p>	<p>O.1. Lograr reducir el tiempo de entrega del producto en dos días.</p> <p>Ofrecer canales de comercialización de productos 100% perfectos.</p>
De Formación y Crecimiento	<p>E.7. Evaluar periódicamente los programas de formación y cualificación de los trabajadores para aclimatarlos al perfil de gestión de nuevas tecnologías para mejorar los procesos internos.</p> <p>E. 8. Buscar asesoramiento técnico adicional de los proveedores para ayudar a mejorar el servicio al cliente.</p>	<p>O.1. Capacitar a los trabajadores regularmente para aumentar su productividad al 100%.</p> <p>O.2. Mejorar la satisfacción de los trabajadores al 100%.</p> <p>Implementar incentivos de ventas.</p>

Elaborado por: autores mediante información obtenida de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

4.2. FASE. - 2: DETERMINAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA LTDA.

4.2.1. BÚSQUEDA BIBLIOGRÁFICA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN QUE MÁS RELACIÓN TENÍAN CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS, QUEDANDO COMO RESULTADO LOS SIGUIENTES:

Tabla 6. Revisión bibliografía de la empresa

Autores	Año	Indicadores
Suárez & Ferrer	(2008)	<ul style="list-style-type: none"> i. Incremento de ventas ii. Gastos operativos iii. Satisfacción del cliente iv. Insatisfacción del cliente v. Gustos y preferencias de clientes
Bernal-Domínguez	(2018)	<ul style="list-style-type: none"> i. Retención del cliente ii. Tiempos de entregas exitosos iii. Involucramiento laboral iv. Desempeño del personal v. Autorrealización del personal vi. Ciclo de ventas
Muñoz	(2009)	<ul style="list-style-type: none"> i. Rotación de activos ii. Porcentaje de nuevos clientes iii. Porcentaje de tiempo de espera del cliente iv. Porcentaje de autorrealización de trabajadores v. Porcentaje de ventaja competitiva
Pérez y García	(2014)	<ul style="list-style-type: none"> i. Análisis de gastos de ventas ii. Personal capacitado iii. Eficiencia del personal en atención al cliente iv. Distribución de productos v. Productividad de la empresa

Elaborado por los autores mediante información obtenida de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

Cuadro de mando integral											
Análisis de matriz DAFO											

Elaboración: Los autores

NIVEL DE ARGUMENTACIÓN

Luego se realiza una segunda pregunta, en la que se solicita marcar con una X el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar, permitiendo valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el objeto de estudio.

4

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN			
Indicaciones: En la escala alto, medio y bajo; marque con una x su nivel de defensa en los ítems propuestos de la investigación de CMI			
ÍTEMS	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teórico realizado por usted sobre el tema de investigación.			
Experiencia obtenida			
Su conocimiento sobre la Gestión empresarial			
Su conocimiento sobre indicadores de gestión en las empresas			
Su noción respecto al accionar de las empresas comerciales			
Su intuición o percepción de las estrategias de gestión			

Elaboración: Los autores

Con la tabla patrón propuesta por Bravo (2018) se determinan los aspectos de mayor influencia.

5

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0,3	0,2	0,1
Su experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
Su conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento sobre el accionar de las PYMES comercializadoras	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05

Elaboración: Bravo (2018, citado en Murillo y Vélez 2019)

Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema objeto de estudio permiten calcular el Coeficiente de Argumentación (K_a) de cada experto, con la siguiente ecuación:

$$K_a = \sum_{i=1}^6 n_i$$

6

Dónde:

K_a : Coeficiente de Argumentación

n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (1 hasta 6)

Una vez obtenidos los valores del **Coeficiente de Conocimiento** (K_c) y el **Coeficiente de Argumentación** (K_a) se procede a obtener el valor del **Coeficiente de Competencia** (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad que experto se toma en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la siguiente ecuación:

$$K = 0,5 (K_c + K_a)$$

7

Dónde:

K : Coeficiente de Competencia K_c :

Coeficiente de Conocimiento K_a :

Coeficiente de Argumentación

8

Toda vez obtenidos los resultados, se valoran en la siguiente escala: $0,8 < K < 1,0$ Coeficiente de Competencia Alto

$0,5 < K \leq 0,8$ Coeficiente de Competencia Alto

$K \leq 0,5$ Coeficiente de Competencia Bajo

9

Para la consulta a expertos, en la investigación se utilizarán los perfiles de expertos cuyos resultados de coeficientes se encuentren en el rango más alto.

Fuente: Los autores adaptándose a la información de Murillo y Vélez (2019).

Tabla 8. Lista de expertos.

Nº DE EXPERTO	GRADO ACADÉMICO	OCUPACIÓN ACTUAL	AÑOS DE EXPERIENCIA EN LA OCUPACIÓN ACTUAL	PROFESIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN
EXP1	CUARTO NIVEL	DOCENTE	11 AÑOS	PhD. MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	13 AÑOS
EXP2	CUARTO NIVEL	DOCENTE	5 AÑOS	MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN MARKETING	8 AÑOS

EXP3	CUARTO NIVEL	CONTADORA	3 AÑOS	MAGISTER EN AUDITORIA INTEGRAL	10 AÑOS
EXP4	CUARTO NIVEL	DOCENTE	6 AÑOS	MAGISTER EN PLANIFICACION Y GESTION DE PROYECTOS AGROTURISTICOS Y ECOLOGICOS	9 AÑOS
EXP5	CUARTO NIVEL	ANALISTA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS.	13 AÑOS	MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS.	13 AÑOS
EXP6	CUARTO NIVEL	DOCENTE	2 AÑOS	MAGISTER EN MANEJO FORESTAL SOSTENIBLE	5 AÑOS
EXP7	CUARTO NIVEL	ANALISTA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y CERTIFICACIONES.	9 AÑOS	MAGISTER EN GERENCIA EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	7 AÑOS

Elaborado por. Los autores.

En la tabla 8 se puede observar la lista del panel de expertos, se presentan datos considerados importantes sobre el experto demostrando por qué fueron seleccionados además de su perfil profesional y académico. Se consiguió un registro de 7 candidatos; su experiencia ejercida en el área profesional va en un rango de 5-20 años. Cabe recalcar que los expertos partícipes son profesionales en el tema de la presente investigación, por tal motivo, se les emitió un oficio de solicitud (**Anexo 2**) correspondiente para el debido acceso de información y predisposición a colaborar en el tema de estudio, dándole a la investigación información veraz y confiable.

A continuación, se describe la ficha que se confeccionó para la respectiva investigación de los expertos, conformada de la siguiente manera:

1. Datos generales del experto que serán utilizados para adquirir información tal como el perfil de este siendo está muy indispensable.
2. Como segundo punto está el nivel de conocimiento del experto siendo este uno de los más importante ya que se tendrá en cuenta su

experiencia y preparación que contribuirá en la selección de las mejores preguntas dentro del área comercial que es lo que se quiere analizar.

- Finalmente tenemos la firma de responsabilidad de los expertos que nos ayudaron y dieron su consentimiento en la información obtenida.

Tabla 9. Ficha de investigación de método expertos.

NIVEL DE CONOCIMIENTOS										
Indicaciones: en escala del 1 al 10, marque con una x el nivel de conocimiento adquirido a lo largo de su carrera profesional y laboral en las áreas mencionadas.										
ÁREAS/ÍTEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión Empresarial										
Empresas comerciales										
Planificación estratégica										
Indicadores de gestión empresarial										
Control empresarial										
Cuadro de mando integral										



TEMA: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

DATOS GENERALES

Nombres y apellidos:

Edad:

Teléfono personal:

Provincia/ ciudad:

Dirección domiciliaria:

Grado académico:

E-mail personal:

Nombre de Empresa/Institución en la que labora:

Área/dirección en la que desempeña su cargo:

E-mail institucional:

Años de experiencia en la ocupación actual

Años de experiencia en el ejercicio de profesión:

Análisis de la matriz DAFO

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN			
Indicaciones: En la escala alto, medio y bajo; marque con una x su nivel de defensa en los ítems propuestos de la investigación de CMI			
ÍTEMS	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teórico realizado por usted sobre el tema de investigación.			
Experiencia obtenida			
Su conocimiento sobre la Gestión empresarial			
Su conocimiento sobre indicadores de gestión en las empresas			
Su noción respecto al accionar de las empresas comerciales			
Su intuición o percepción de las estrategias de gestión			
..... Investigadora Investigadora Experto de la Investigación	
FECHA DE ENTREGA:	FECHA RECEPCIÓN:	DE	
Elaborado por: Los autores			

4.2.3. CUADRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS REALIZADO POR LOS EXPERTOS

Tabla 10. Cuadro de validación de los expertos

Preguntas	Valoración/ Revisión	% Aceptación	Expertos
P1	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P2	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P3	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P4	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P5	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P6	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P7	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P8	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P9	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P10	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P11	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7

P12	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P13	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P14	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P15	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P16	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P17	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P18	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P19	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P20	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P21	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P22	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P23	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P24	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P25	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P26	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P27	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P28	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P29	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P30	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P31	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P32	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P33	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P34	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P34	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7
P35	SI	100%	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E6, E7

Elaboración: Los autores

4.2.4. ELABORACIÓN, APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA Y ENCUESTA

La presente investigación tuvo como principal fuente de recopilación de datos a los empleados de la empresa, por medio de ellos se pudo generar los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, mismos que se relacionan directamente con el control de gestión; la población finita que se aplicaría sería a 25 personas que laboran en la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA. Además, se le realizó la entrevista al Gerente Propietario de la empresa.

4.2.4.1. ENCUESTA ELABORADA POR LOS AUTORES, DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

Objetivo: Este instrumento tiene la finalidad de conocer las opiniones de los empleados de la empresa en estudio, para así determinar cómo la empresa maneja su sistema de gestión en el control de sus actividades.

1. Tiempo que lleva trabajando en la empresa

Tabla 11. Duración de trabajo en la empresa.

OPCIONES	RESPUESTA
1-5	17
6-10	3
11-15	2
16-20	1
21-25	2

Elaboración: Los autores



Gráfico 1. Duración de trabajo en la empresa

Elaboración: Los autores

Según los resultados obtenidos en la encuesta que se le realizó al personal que labora en la empresa de un total de 25 personas, el 68% de ellas trabajan en la empresa por un periodo de 1 a 5 años, 12% están trabajando por el periodo de 6 a 10 años, 8% trabajan ahí por el periodo de 11 a 15 años, 4% está trabajando por el periodo de 16 a 20 años; y, el 8% representan los propietarios que se encuentran laborando por el periodo de 21 a 25 años. Lo que nos quiere decir que la mayor parte de empleados fueron contratados durante los últimos 5 años.

2. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con una planificación estratégica?

Tabla 12. Conocimiento de la planificación estratégica de la empresa

Opciones	Respuesta
Si	18
No	7

Elaboración: Los autores



Gráfico 2. Conocimiento de la planificación estratégica de la empresa

Elaboración: Los autores

En la siguiente pregunta se quería conocer si los empleados tenían conocimiento de la planificación estratégica de la empresa y de los 25 encuestados 18 manifestaron que si tienen conocimiento de la planificación estratégica de la empresa siendo estos el 72% y los siguientes 7 empleados que representan el 28% respondieron que no saben si la empresa posee una planificación estratégica.

3. ¿Usted conoce la misión, visión, objetivos, normas, valores y principios de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA?

Tabla 13. Misión, visión, objetivos, normas, valores y principios de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

Opciones	Respuesta
Si	20
No	5

Elaboración: Los autores



Gráfico 3. Misión, visión, objetivos, normas, valores y principios de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.
Elaboración: Los autores

Para esta interrogante se les preguntó sobre si sabían o conocían la misión, visión, objetivos, normas, valores y principios que se manejan en la empresa de los 25 empleados 20 empleados afirmaron que sí, pero 5 empleados respondieron que no conocían, esto se debe a que en la empresa laboran personas adultas mayores con un alto grado de analfabetismo y éstos solo se interesan por cumplir con las tareas asignadas.

4. Las actividades o funciones que usted desempeña contribuyen al cumplimiento de la visión de la empresa.

Tabla 14, Contribución de las actividades a la visión de la empresa

Opciones	Respuesta
Siempre	14
Frecuentemente	8
Ocasionalmente	3
Rara vez	0
Nunca	0

Elaboración: Los autores

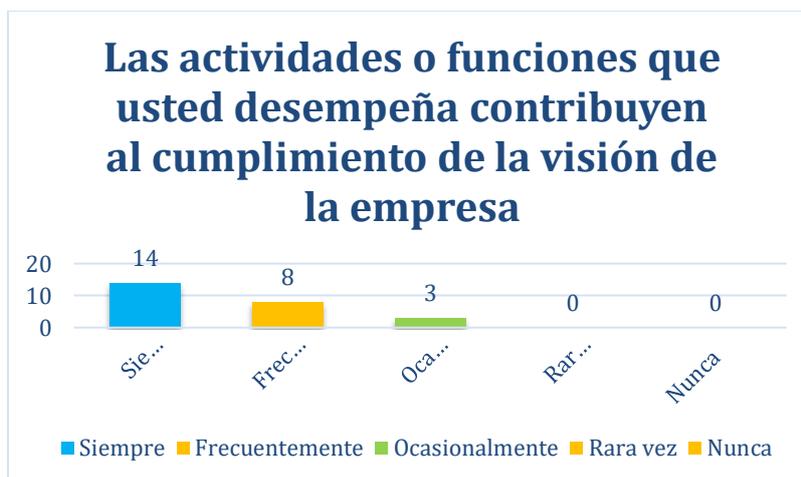


Gráfico 4. Contribución de las actividades a la visión de la empresa
Elaboración: Los autores

De acuerdo con la tabla 14, referente a la contribución de las actividades a la visión de la empresa; 14 indicaron que siempre aportan al cumplimiento de la visión empresarial; 8 manifestaron que frecuentemente contribuyen; y, 3 mencionaron que ocasionalmente contribuyen con el cumplimiento de la visión de la empresa.

5. ¿La empresa tiene la capacidad de producción para poder satisfacer la demanda de sus clientes actuales?

Tabla 15. Capacidad de producción para la demanda de sus clientes actuales.

Opciones	Respuesta
Si	22
No	3

Elaboración: Los autores



Gráfico 5. Capacidad de producción para la demanda de sus clientes actuales.

Elaboración: Los autores

Con base en la tabla 15; 22 empleados manifestaron que la empresa si tiene una buena capacidad de producción y 3 opinaron que la empresa no tiene capacidad de producción para la demanda de sus clientes actuales.

6. ¿Tiene conocimiento si la empresa maneja un cuadro de mando integral (herramienta de gestión empresarial que se utiliza para medir la situación y evolución de una empresa)?

Tabla 16. Conocimiento del cuadro de mando integral

Opciones	Respuesta
Si	16
No	9

Elaboración: Los autores

**Gráfico 6.** Conocimiento del cuadro de mando integral

Elaboración: Los autores

Según la interrogante realizada anteriormente; 16 empleados respondieron que sí y 9 respondieron que no; esto se debe a que no tienen el debido conocimiento ya que la empresa no maneja un cuadro de mando integral dando como resultado que solo 9 de los empleados tienen conocimiento total de la empresa.

7. ¿Considera usted que la gestión administrativa es eficiente y permite a la empresa crecer dentro de su mercado?

Tabla 17. *La gestión administrativa es eficiente y permite a la empresa crecer dentro de su mercado*

Opciones	Respuesta
Si	23
No	2

Elaboración: Los autores



Gráfico 7. *La gestión administrativa es eficiente y permite a la empresa crecer dentro de su mercado*
Elaboración: Los autores

De acuerdo con la tabla 17; 23 de los empleados respondieron que sí y 2 empleados manifestaron que no, obteniendo un porcentaje positivo en la eficiente gestión administrativa y el crecimiento de la empresa en el mercado.

8. ¿La estructura y jerarquía actual que maneja la empresa le permite mantener una buena comunicación con su equipo de trabajo?

Tabla 18. *Manejo de la estructura y jerarquía actual que maneja la empresa*

Opciones	Respuesta
Si	15
No	2
A veces	8

Elaboración: Los autores



Gráfico 8. Manejo de la estructura y jerarquía actual que maneja la empresa
Elaboración: Los autores

Analizando a la interrogante anterior, 15 de los 25 respondieron que sí, 2 dijeron que no se mantiene una buena comunicación; y, 8 opinaron que solo a veces se puede mantener buena comunicación entre varios departamentos, este tendría un valor positivo para la comunicación entre equipos de trabajo en la organización.

9. De acuerdo con su convivencia laboral ¿Cómo categoriza el ambiente de trabajo dentro de la empresa?

Tabla 19. Ambiente laboral

Opciones	Respuesta
Excelente	6
Bueno	15
Regular	4
Malo	0
Pésimo	0

Elaboración: Los autores

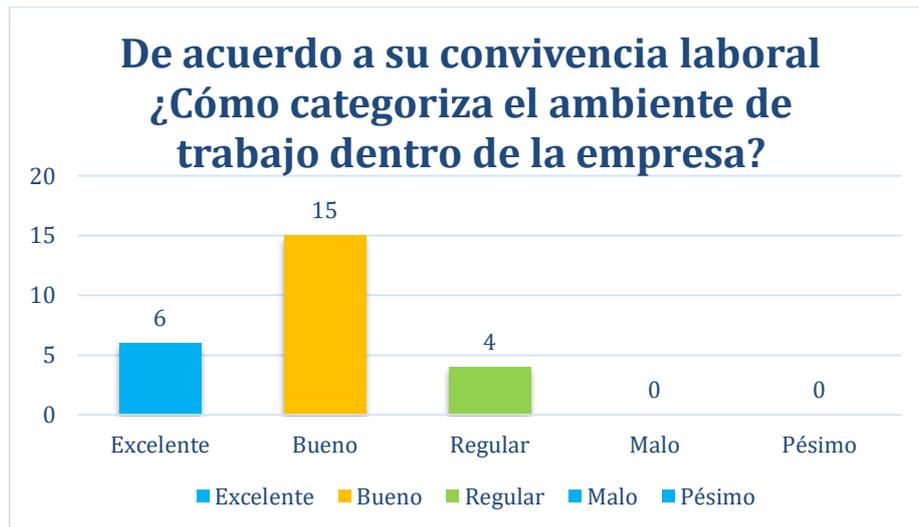


Gráfico 9. Ambiente laboral
Elaboración: Los autores

Con base en la pregunta anterior; 6 respondieron que excelente, 15 empleados mencionaron que tienen buen ambiente laboral y 4 respondieron que la convivencia era regular, se tiene que realizar una mejor convivencia laboral; de esta manera obtener un buen ambiente laboral para la empresa.

10. ¿Su desempeño laboral es evaluado por la gerencia de la empresa?

Tabla 20. Evaluación del desempeño laboral

Opciones	Respuesta
Si	21
No	4

Elaboración: Los autores



Gráfico 10. Evaluación del desempeño laboral
Elaboración: Los autores

Del mismo modo se les preguntó si su desempeño laboral era evaluado y a esto 21 empleados respondieron que sí son evaluados y 4 dijeron que no, esto se debe a que como son empleados que trabajan en el área de entrega de productos piensan que no son evaluados, sin embargo, para esta área existe otro método de evaluación, como es a través de la satisfacción del cliente al momento de la entrega de sus pedidos.

11. Indique ¿Con qué frecuencia la gerencia evalúa su desempeño?

Tabla 21. Frecuencia de la evaluación del desempeño

Opciones	Respuesta
Anualmente	5
Semestralmente	4
Trimestralmente	5
Mensualmente	10
Nunca	1

Elaboración: Los autores

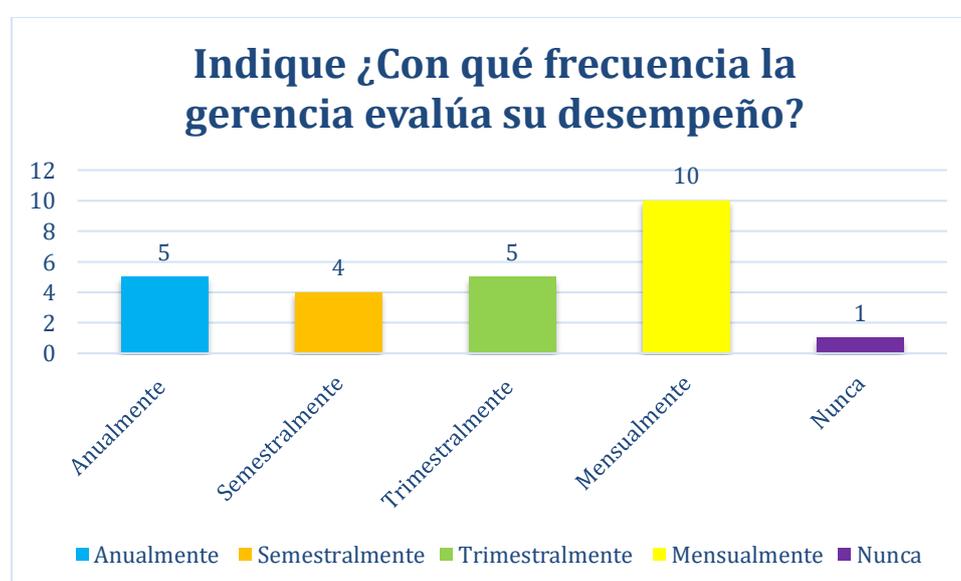


Gráfico 11. Frecuencia de la evaluación del desempeño

Elaboración: Los autores

Mediante esta pregunta se quiso conocer la frecuencia con la que son evaluados, para lo cual 5 manifestaron que son evaluados anualmente, 4 dijeron que semestralmente, 5 respondieron que son evaluados trimestralmente, 10 indicaron que son evaluados mensualmente; y, solo 1 empleado dijo que nunca había sido evaluado

12. ¿Cómo la empresa evalúa el desempeño de sus empleados?

Tabla 22. Evaluación del desempeño de sus empleados

OPCIONES	RESPUESTA
Evaluación de desempeño	7
Análisis de comportamiento y gestión de labores	8
Cumplimiento de las metas de la empresa	10
Otros, especifique:	0

Elaboración: Los autores

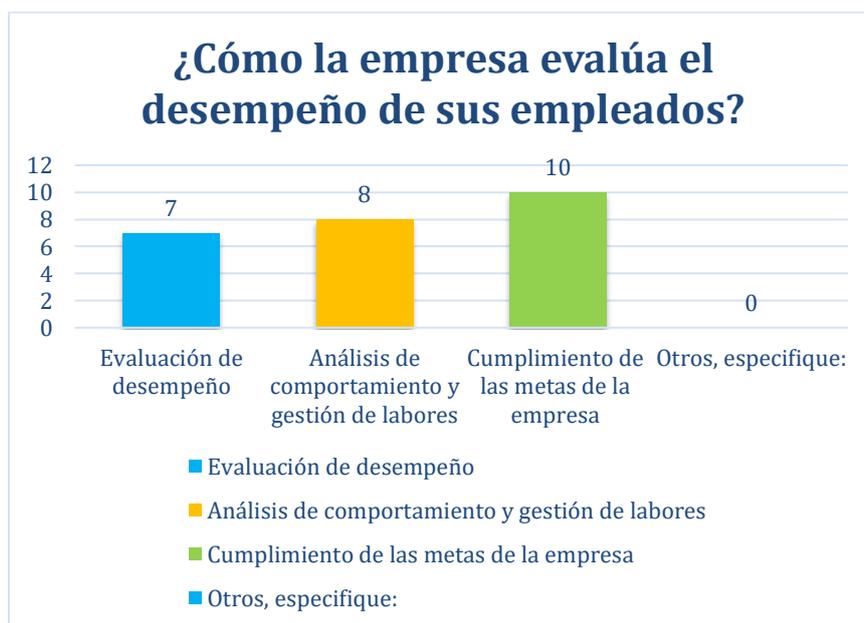


Gráfico 12. Evaluación del desempeño de sus empleados

Elaboración: Los autores

Siguiendo con las evaluaciones quisimos saber cómo eran evaluados, donde 7 respondieron por evaluación de desempeño, 8 mencionaron que la empresa utiliza análisis de comportamiento y gestión de labores para evaluarlos y 10 manifestaron que la empresa utiliza el método de cumplimiento de metas dentro del área.

13. La gerencia les informa a los empleados los motivos de quejas de los clientes

Tabla 23. Información a empleados de quejas de sus clientes

Opciones	Respuesta
Siempre	5
Frecuentemente	9
Ocasionalmente	5
Rara vez	3
Nunca	3

Elaboración: Los autores



Gráfico 13. Información a empleados de quejas de sus clientes

Elaboración: Los autores

Para conocer sobre cómo maneja la gerencia las quejas de los clientes les preguntamos si cuando un cliente tiene una queja la administración les informa a los empleados de los que 5 opinaron que siempre se les informan las quejas, 9 respondieron que la gerencia lo hace frecuentemente, 5 manifestaron que eso es ocasionalmente, donde 3 dijeron que rara vez se les informa, del mismo modo 3 objetó que nunca se les informa de las quejas.

14. De ser afirmativa la interrogante anterior, indique si la empresa da solución inmediata a las quejas, inconvenientes o problemas que incomodan a sus clientes y empleados.

Tabla 24. *La empresa da solución inmediata a las quejas*

Opciones	Respuesta
Si	22
No	3

Elaboración: Los autores

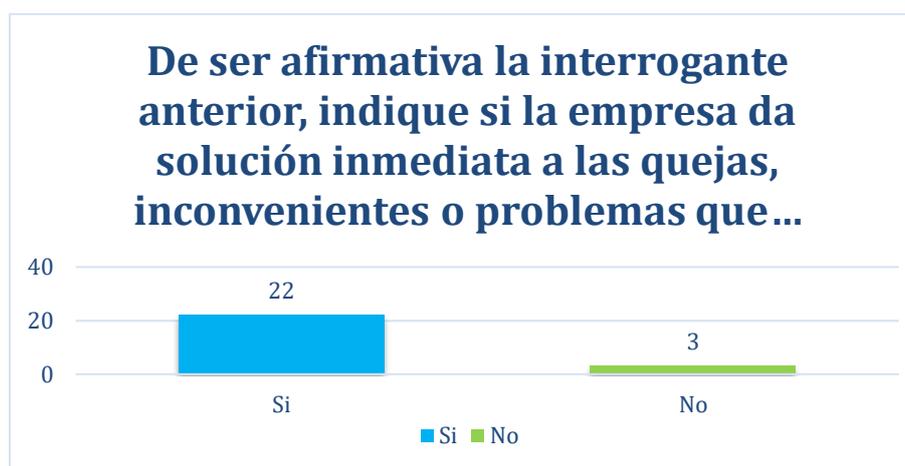


Gráfico 14. *La empresa da solución inmediata a las quejas*

Elaboración: Los autores

En la tabla 24 correspondiente a la pregunta 13; 22 respondieron que sí son atendidas de manera inmediata las quejas de los clientes; y, 3 nos indicaron que no se atienden de manera inmediata las quejas que llegan a la empresa; de esta manera la gerencia les comunica a sus subordinados las quejas de sus clientes y a través de ellos dan solución inmediata a las inconvenientes de sus clientes.

15. ¿La empresa comparte con sus colaboradores la opinión de sus clientes?

Tabla 25. *La empresa comparte con sus colaboradores la opinión de sus clientes*

Opciones	Respuesta
Si	21
No	4

Elaboración: Los autores



Gráfico 15. La empresa comparte con sus colaboradores la opinión de sus clientes
Elaboración: Los autores

Se quiso conocer del mismo modo si la gerencia comparte con sus colaboradores la opinión de los clientes; donde 21 de los 25 empleados indican, que sí se informa; mientras que 4 de ellos manifestaron que no se les informa sobre las opiniones de los clientes.

16. ¿La empresa busca reducir el tiempo de traslado, eliminando las causas que generan tiempo de traslado y de espera?

Tabla 26. Reducción del tiempo de traslado

Opciones	Respuesta
Si	18
No	7

Elaboración: Los autores



Gráfico 16. Reducción del tiempo de traslado
Elaboración: Los autores

Con respecto a si existen quejas sobre demora en la entrega de la mercadería se les pregunto si la empresa toma acciones para reducir el tiempo de traslado eliminando las causas que generan la demora, a lo que 18 empleados manifestaron que si se toman acciones y 7 respondieron que no se toman acciones para mejorar en ese aspecto.

17. ¿Considera que las instalaciones de la empresa son óptimas para trabajar?

Tabla 27. Óptimas instalaciones para trabajar

Opciones	Respuesta
Si	23
No	2

Elaboración: Los autores



Gráfico 17. Óptimas instalaciones para trabajar
Elaboración: Los autores

Ya para terminar se les preguntó sobre el área de trabajo si considera que las instalaciones son óptimas para desempeñarse de mejor manera a lo que 23 dijeron que si son óptimas las instalaciones y 2 manifestaron que no son óptimas para trabajar; dándonos como resultado que la mayor parte de los empleados se encuentran satisfechos con su lugar de trabajo.

4.2.4.2. ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

OBJETIVO: La presente entrevista tiene como finalidad recolectar datos complementarios acerca de la situación actual de la empresa en estudio, para así, determinar cómo la aplicación de un cuadro de mando integral facilitará el control total de la empresa.

18. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico (misión, visión, objetivos, normas, principios y políticas)?

Tabla 28. *Cuenta la empresa con un plan estratégico*

Opciones	Respuesta
Si	X
No	

Elaboración: Los autores

19. ¿Qué tipo de técnicas utiliza la gerencia para realizar el control de la gestión de la empresa?

Tabla 29. *Técnicas que utiliza para realizar el control de gestión de la empresa*

Opciones	Respuesta
Manuales de objetivos y políticas	X
Diagrama de proceso y de flujo	
Graficas de Gantt	
Pert	
Cpm (método de ruta crítica)	

Elaboración: Los autores

20. ¿La empresa aplica estrategias que le permitan mejorar su sistema de control de forma continua?

Tabla 30. Estrategias que permitan mejorar su sistema de control de forma continua

Opciones	Respuesta
Si	X
No	

Elaboración: Los autores

21. En caso de ser afirmativa la interrogante anterior indique la frecuencia en que la entidad aplica estrategias.

Tabla 31. Frecuencia en que la entidad aplica estrategias

Opciones	Si	No
Siempre		
Frecuentemente	X	
Ocasionalmente		
Rara vez		
Nunca		

Elaboración: Los autores

22. ¿La empresa realiza un control periódico de los resultados obtenidos (ventas, ingresos, egresos, pérdidas, utilidades)?

Tabla 32. Control periódico de los resultados obtenidos

Opciones	Respuesta
Si	X
No	

Elaboración: Los autores

23. De ser afirmativa la interrogante anterior, indique la frecuencia en que se realiza el control periódico de la entidad.

Tabla 33. Frecuencia en que se realiza el control periódico de la entidad.

Opciones	Si	No
Semanal		
Semestral		
Mensual	X	
Anual		
Trimestral		

Elaboración: Los autores

24. ¿La empresa cuenta con un cuadro de mando integral?

Tabla 34. La empresa cuenta con un cuadro de mando integral

Opciones	Respuesta
Si	X
No	

Elaboración: Los autores

25. ¿Conoce usted las ventajas que tiene aplicar un cuadro de mando integral para llevar el control de gestión de una empresa?

Tabla 35. Ventajas que tiene aplicar un cuadro de mando integral para llevar el control de gestión de una empresa

Opciones	Respuesta
Si	X
No	

Elaboración: Los autores

26. ¿La gestión administrativa que se realiza en la empresa es evaluada por los directivos y colaboradores?

Tabla 36. *La gestión administrativa es evaluada por los directivos y colaboradores*

Opciones	Respuesta
Si	X
No	

Elaboración: Los autores

27. En caso de ser afirmativa la interrogante anterior indique la frecuencia en que se evalúa la gestión administrativa de la entidad.

Tabla 37. *Frecuencia en que se evalúa la gestión administrativa de la entidad*

Opciones	Si	No
Siempre		
Frecuentemente	X	
Ocasionalmente		
Rara vez		
Nunca		

Elaboración: Los autores

28. ¿La empresa posee una política de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario?

Tabla 38. *Política de protección de la privacidad del consumidor*

Opciones	Respuesta
Si	X
No	

Elaboración: Los autores

29. ¿La empresa implementa un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes?

Tabla 39. *Procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes*

Opciones	Respuesta
Si	X
No	

Elaboración: Los autores

30. ¿La empresa comparte con sus colaboradores la opinión de sus clientes?

Tabla 40. *La empresa comparte con sus colaboradores la opinión de sus clientes*

Opciones	Respuesta
Si	X
No	

Elaboración: Los autores

31. ¿La gerencia comparte a los trabajadores los objetivos estratégicos proyectados?

Si, por medio de reuniones

32. ¿Por qué vía se garantiza que todos los empleados del hotel conozcan la misión, visión y los objetivos estratégicos de la empresa?

A través de carteleras publicadas internamente

4.3. FASE. - 3: ESTRUCTURACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.

Para la realización de esta fase se realizaron 3 actividades las cuales se describen a continuación.

4.3.1. DESCRIPCIÓN DE LAS PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA

Dentro del área financiera de esta empresa se presenta como primera estrategia el desarrollo de una planificación acorde con la filosofía financiera de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA, que incluye un sistema de indicadores definidos por objetivos estratégicos basados en objetivos financieros, comerciales y operativos. Siguiendo un mismo enfoque, se espera que los productos puedan mantenerse en competencia al mismo tiempo que pueda mantener la calidad de los productos para atraer nuevos clientes y aumentar la cuota de mercado; esto por medio de la compra de materia prima de calidad que vayan acorde con los productos que se laboran en la empresa.

En cuanto a las estrategias de los clientes se espera que al implementar medidas de mejora para el desempeño de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA., con foco en la satisfacción del cliente, reducción de tiempos y costos de entrega, y trato efectivo y directo con los líderes de la empresa, la atención al cliente sea mucho mejor, lo que permitiría una mayor comunicación con ellos, alcanzando su fidelización con la marca. También la ejecución de nuevas alianzas comerciales permitirá captar nuevos clientes.

Sobre los procesos internos a través de la mejora de la eficiencia operativa mediante la optimización de recursos y la mejora continua de los procesos se espera lograr reducir el tiempo de entrega del producto en dos días. Siguiendo un mismo enfoque,

al ampliar la infraestructura de marketing existente se espera ofrecer canales de comercialización de productos 100% perfectos.

Finalmente, dentro de la formación y crecimiento, se espera capacitar a los trabajadores regularmente para aumentar su productividad al 100%, lo que a su vez mejoraría la satisfacción del cliente.

4.3.2. ELABORACIÓN DE MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA

Se procedió a la realización de esta actividad de la siguiente manera.

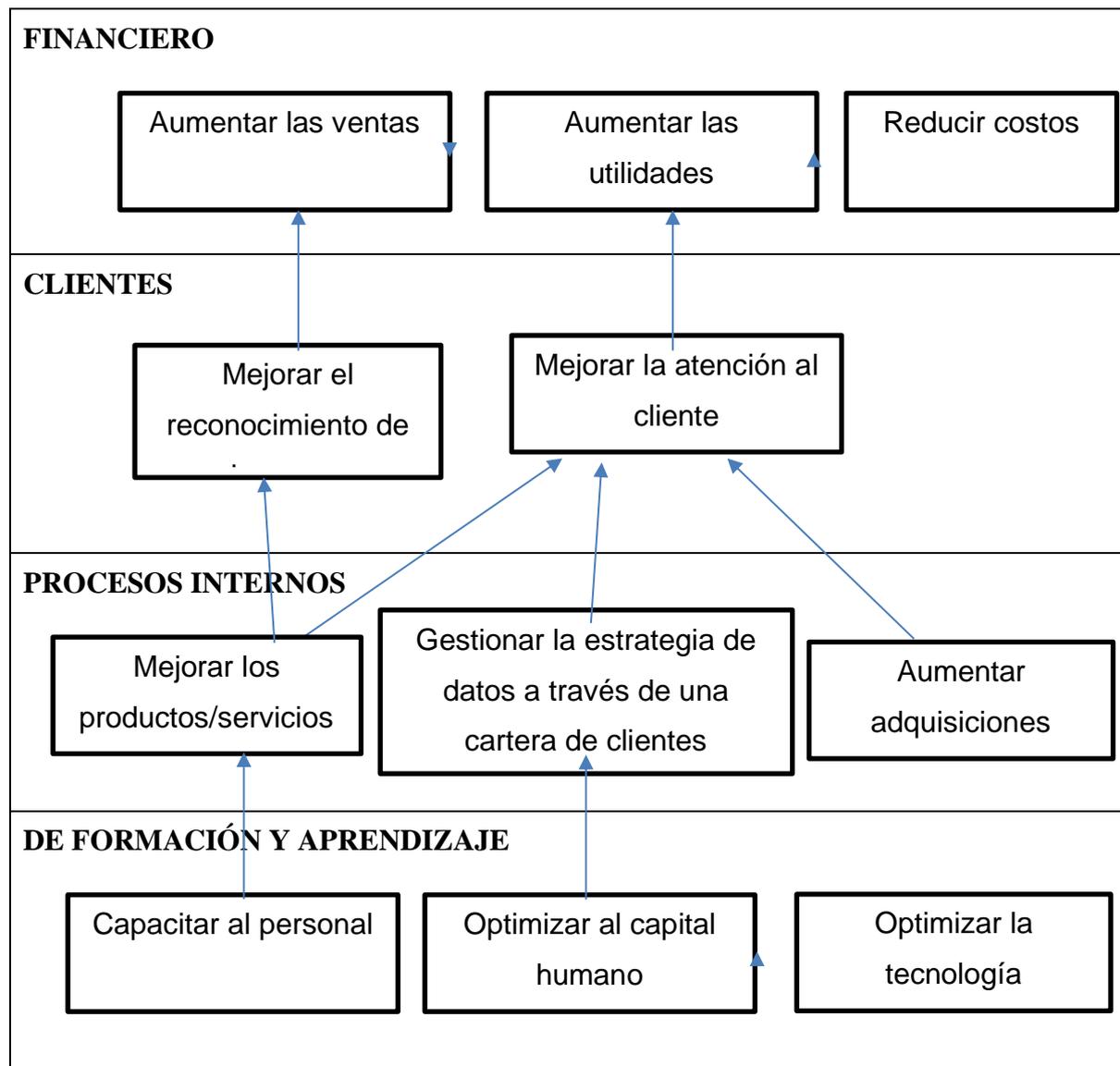


Figura 5. Mapa estratégico

Elaborado por: los autores para la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

4.3.3. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

Para encontrar una manera adecuada en la gestión empresarial (SUMIPERNOS) se tomó en consideración lo dicho por Kaplan y Norton (2014), donde mencionan que últimamente las empresas utilizan el cuadro de mando integral para ejecutar procedimientos de carácter estratégico en base a una gestión más sólida; es por esto que se necesita medir los objetivos estratégicos presentados mediante la aplicación de indicadores como se lo muestra en la Figura 6, los cuales permiten obtener resultados óptimos. El uso de estos indicadores nos ayudara a conocer el estado actual de la empresa, así como definir objetivos asequibles; cabe recalcar que se implementó la herramienta “semáforo” mencionada por Vásquez (2014), esta para ver el grado de cumplimiento de los objetivos.

1. ROJO: En caso de que el porcentaje se encuentre en este color, nos reflejaría que el indicador está en un nivel bajo de aceptación, ya que el valor que se obtuvo estaría por debajo del valor crítico.

2. AMARILLO: En caso de que el porcentaje se encuentre en este color, nos reflejaría que el indicador está en un nivel medio de aceptación, ya que el valor que se obtuvo estaría igual o mayor que el valor crítico, pero menor a la meta.

3. VERDE: En caso de que el porcentaje se encuentre en este color, nos reflejaría que el indicador está en un nivel alto de aceptación, ya que el valor que se obtuvo es igual o mayor a lo esperado.

De los indicadores de gestión presentados anteriormente se utilizaron los mostrados en el cuadro, debido a que se consideró que fueron los más relevantes para el momento de la evaluación del cuadro de mando integral:

Perspectiva financiera: La perspectiva financiera fue fundamental para los accionistas, inversores, directivos y gerente ya que proporcionó una visión más clara sobre el estado financiero de la empresa que le permitió tomar decisiones estratégicas

en el momento adecuado, sin embargo es importante que se tenga en cuenta que es esta perspectiva va de la mano con las otras (clientes, procesos internos y aprendizaje) para así obtener una visión completa del desempeño general de la empresa.

Perspectiva cliente: Al centrarnos en la perspectiva cliente, la empresa pudo alinear sus estrategias operacionales en brindar mayor valor a los clientes, lo que al mismo tiempo condujo a una clara ventaja competitiva y crecimiento a largo plazo ya que se demostró que entre menos tiempo se ocupe del cliente más productivos son.

Perspectiva procesos internos: Con esta perspectiva la empresa pudo identificar áreas que deben mejorar y eliminar deficiencias para optimizar sus operaciones y lograr una ventaja competitiva aumentando su rendimiento general.

Perspectiva formación y aprendizaje: Al enfocarse en la perspectiva de crecimiento la empresa pudo desarrollar una cultura de mejora continua y adaptación lo que les permitió estar preparados para afrontar desafíos cambiantes dentro del mercado y mantenerse a la vanguardia de la innovación.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL	RESPONSABLE	META	VARIACIONES		
								
FINANCIERA	1. Incrementar las ventas	Incremento de ventas	$(\text{Ventas del año actual} - \text{ventas del año anterior}) / \text{ventas del año anterior} \times 100$	Departamento de ventas	10%	<5%	5%-10%	>10%
	2. Reducir los gastos de ventas	Gastos operativos	$\text{Gastos de ventas año 1} / \text{gastos de ventas año 2} \times 100$	Contador	10%	<5%	5%-10%	>10%
	3. Mayorar la rentabilidad	Porcentaje de rentabilidad	$(\text{Utilidad neta antes de impuestos} / \text{total ingresos}) \times 100$	Contador	10%	<7%	7%-10%	>10%
CLIENTE	1. Mayor satisfacción del cliente	Incrementar satisfacción del cliente	$100 * (\sum \text{nivel satisfacción} * \text{peso ítem}) / \text{total máximo}$	Gerente	100%	<70%	70%-99%	100%
	2. Fidelizar clientes nuevos	Porcentaje de retención de clientes	$(\text{Clientes recurrentes en el mes} / \text{total de clientes en el mes}) \times 100$	Gerente	80%	<60%	60%-85%	>85%
PROCESOS INTERNOS	1. Disminuir el tiempo de entrega del pedido	Reducir el tiempo de entrega estimado	$(\text{Número despachos diarios atendidos en tiempo establecido} / \text{número despachos diarios}) \times 100$	Departamento de gestión interna	100%	<70%	70%-99%	100%
	2. Ofrecer mejores canales de comercialización	Satisfacción del cliente en cuanto a la distribución	$\text{Número de clientes satisfecho} / \text{número clientes totales} \times 100$	Departamento de gestión interna	100%	<70%	70%-99%	100%

FORMACIÓN Y APRENDIZAJE	1. Mejorar la productividad del personal con capacitaciones periódicas	Índice del personal capacitado	(Personal capacitado/total personal) x 100	Personal capacitador	100%	<70%	70%-99%	100%
	2. Mejorar la satisfacción del personal de trabajo	Porcentaje de satisfacción el personal de trabajo	Total de empleados satisfechos/total empleados * 100	Personal capacitador	100%	<70%	70%-99%	100%
	3. Implementar incentivos de ventas	Incrementar las ventas diarias	Ventas realizadas en el mes /ventas planificadas en el mes * 100	Personal capacitador	95%	<70%	70%-99%	100%

Figura 6. Diseño de Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaborado por los autores para la empresa SUMIPERNOS CÍA.

En la Figura 6 se presenta el cuadro de mando integral el cual se compone de las siguientes perspectivas: Financiera, de cliente, procesos internos, de formación y crecimiento; las que también podemos encontrar en el mapa de objetivos estratégicos. En este cuadro también podemos encontrar segmentos como los indicadores, metas, y el nivel de variaciones aplicando la herramienta semáforo, todas estas directrices deben ser controladas por el supervisor o gerente de la empresa en cuestión, controlando así el cumplimiento de cada objetivo para una mejora continuo en la gestión de la empresa SUMIPERNOS CÍA, LTDA.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se caracterizó la empresa SUMIPERNOS S.A., centrándose en su gestión. A través del análisis utilizando la matriz DAFO, se determinaron objetivos estratégicos específicos para las distintas áreas de la empresa. Estos objetivos incluyeron: aumentar las ventas y reducir los gastos en un 7% en el ámbito financiero, mejorar la satisfacción del cliente y la calidad del servicio en la perspectiva de atención al cliente, reducir los tiempos de entrega y optimizar los canales de comercialización en los procesos internos, capacitar al personal, elevar la satisfacción de los empleados y estimular el crecimiento de las ventas en el ámbito de formación y desarrollo.
- Se logró determinar de manera efectiva los indicadores de gestión esenciales para medir el éxito de los objetivos estratégicos de la empresa. Estos indicadores seleccionados incluyeron el incremento de ventas, la satisfacción del cliente, los tiempos de entrega exitosos, el porcentaje del tiempo de espera del cliente, la autorrealización del personal, la capacitación del personal, la distribución y eficiencia del personal en atención al cliente, y finalmente, la productividad general de la empresa. Estos indicadores de gestión se identificaron como los más relevantes en relación con los objetivos estratégicos definidos, lo que permitirá a la empresa evaluar y mejorar su desempeño de manera efectiva en las áreas críticas de su operación.
- Se estructuró un cuadro de mando integral en la empresa, considerando las perspectivas financieras, comerciales, operativas y de satisfacción del cliente. Se enfocó en mantener la calidad del producto, aumentar los ingresos a través de la fidelización de nuevos clientes, reducir el tiempo de entrega a dos días y mejorar los canales de comercialización para productos de alta calidad.

5.2. RECOMENDACIONES

- Realizar diagnósticos periódicos de su gestión e implementar sistemas de seguimiento y retroalimentación continua para mantener un control efectivo y ajustar estrategias en función de los hallazgos, de forma que me contribuya así a un desempeño empresarial más sólido y orientado hacia metas y objetivos claros.

- Establecer un sistema de seguimiento y análisis regular de estos indicadores para una evaluación continua del progreso hacia los objetivos estratégicos, proporcionando datos esenciales para tomar decisiones fundamentadas. Asimismo, es aconsejable que se fijen metas específicas para cada indicador y se desarrolle un plan de acción que aborde las áreas con deficiencias o desviaciones identificadas.

- Actualizar regularmente el cuadro de mando integral, asegurándose de que refleje de manera precisa las perspectivas financieras, comerciales, operativas y de satisfacción del cliente de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alaña, T., Crespo, K., & Gonzaga, M. (2018). ¿CÓMO LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PERMITEN UNA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE EL ORO? *Universidad y Sociedad*, 10(02), 254.
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Blake, J. (2021). *¿Qué es la guía de la entrevista?* Aleph. <https://aleph.org.mx/que-es-la-guia-de-la-entrevista>
- Cabrera, C., Fuentes, M. y Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3 (04), 224. <file:///C:/Users/migue/Downloads/Dialnet-LaGestionFinancieraAplicadaALasOrganizaciones-6174482.pdf>
- Cadena, L. (2015). *Diseño de un manual de gestión administrativo y financiero de la empresa "catedra digital" distrito metropolitano de Quito, con la finalidad de mejorar las actividades financieras y administrativas* [Tesis de pregrado, Instituto Tecnológico Superior Cordillera]. Archivo digital. <https://www.dspace.cordillera.edu.ec/bitstream/123456789/172/1/5-EMP-FIN-14-15-1725129173.pdf>
- Cantudo, C. (2020). *La técnica del semáforo*. Ser Padres. <https://www.serpadres.es/3-6-anos/educacion-desarrollo/articulo/la-tecnica-del-semaforo-como-ayudar-a-los-ninos-a-gestionar-la-rabia-y-la-impulsividad-141585574431>
- Caranqui, E. (2015). *Elaboración y evaluación de indicadores de gestión en el proceso de incubación de pollos en la incubadora guerrero Guerinsa S.A.* [Tesis de grado, Universidad Católica De Cuenca]. <https://dspace.ucacue.edu.ec/bitstream/ucacue/683/1/Silvana-Tesis%20.pdf>
- Chiner, E. (2016). *Investigación descriptiva mediante encuestas* [Tesis de pregrado, Universidad de Alicante]. Archivo digital. <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/34/Tema%208-Encuestas.pdf>
- Córdoba, M. (2016). Gestión Financiera. *ECO E*, 2, 2.

- Cruz, C. y Román, M. (2018). *Estrategia empresarial, Mapa estratégico*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: <https://repositorio.unan.edu.ni/8437/1/18605.pdf>
- Cruz, G., Polanco, Y., y Santos, P. (2020). *Teoría y estructura organizacional*. República Dominicana. 1ed. Editorial UAPA. Universidad Abierta para Adultos ISBN: 978-9945-580-94-5. <https://elibro.net/es/ereader/espam/175883>
- Cruz, O. (2020). Indicadores de la Gestión. Obtenido de Indicadores de la Gestión: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>
- Emis. (2021). Reseña histórica de SUMIPERNOS CÍA. LTDA. https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Sumipernos_CIA_Ltda_es_3982154.html
- Endara, V. (2016). *Propuesta del cambio de persona natural no obligada a llevar contabilidad a persona jurídica bajo NIIF para pymes. Caso: Ferretek*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica Del Ecuador]. Repositorio PUCE. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12937/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fabbri, M. (2020). Obtenido de <http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/Las-t%C3%A9cnicas-de-investigaci%C3%B3n.pdf>
- Fajardo, M., & Soto, C. (2018). Gestión Financiera Empresarial. *UTMACH*, 40.
- Folgueiras, P. (2016). *La entrevista*. Universidad de Barcelona. <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 138. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28037734012>
- García, M., González, C., y Murillo, G. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. (58). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1942/194260979003/html/index.html>
- Hernandez, A., Medina, A., Nogueira, D., Negrín, E., & Márquez, M. (Mayo de 2014). Obtenido de *Dyna*: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/rt/prINTERfriendly/37309/53965#fig>

- Hernández, F., & Robaina, J. (2017). Guía para la utilización de la metodología Delphi en las etapas de comprobación de productos terminados tipo software educativo. 3. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/abril/abr-2017/abr17263f.pdf>
- Hernández, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. Consultado el 23 de mayo. Del 2021. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87050902009.pdf>
- Hernández, M. (2020). *La importancia del control en la administración*. Obtenido de Universidad Intercontinental: <https://www.uic.mx/noticias/la-importancia-del-control-en-la-administracion/>
- Herrera, D. (2019). *Estrategias de marketing para mejorar el nivel de posicionamiento del centro ferretero Herrera Vargas en San Miguel de los Bancos*. [Tesis de grado, Universidad Tecnológica Israel]. Repositorio UISRAEL. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1957/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2019-035.pdf>
- Kapla, R., & Norton, D. (2005). El cuadro de mando integral. *Unidad de Conocimiento*, 1.
- Jadeed, A. (2016). *El cuadro de mando integral y sus efectos en la rentabilidad* [Tesis de doctorado, Universidad de Oviedo]. Archivo digital. https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/40762/TD_AliJadeed.pdf;jsessionid=3EB7A8AAFB0D472E24D7AE7906BA6AFF?sequence=1
- Jarquín, A., y Palacios, J. (2015). *Diagnóstico estratégico de la empresa Hostal Familiar "LA BUENA ONDA", en el Departamento de Matagalpa, Año. 2014*. [Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua]. Repositorio UNAN. <https://repositorio.unan.edu.ni/5579/1/6136.pdf>
- Kaplan, R., y Norton, D. (2014). El Cuadro de mando integral. The balanced score card. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=eboSAQAAQBAJ&dq=cuadro+de+mando+integral+como+sistema+de+gestion&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Kuznik, A., Hurtado, A., Espinal, A. (2016). *El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas MonTI*. Monografías de Traducción e Interpretación, núm. 2, 2010, pp. 315-344 Universidad de Valencia Alicante, España. <https://www.redalyc.org/pdf/2651/265119729015.pdf>

- Macmillan Education. (2018). *La función comercial de la empresa*. [Unidad 1. Macmillan Education]. https://www.macmillaneducation.es/wp-content/uploads/2018/09/operaciones_compraventa_libroalumno_unidad1muetra.pdf
- Maldonado, B., Benavides, K. y Buenaño, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 10 (25), 25-35.
- Manrique, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. *Pensamiento y Gestión* (40), 132.
- Matas, A. (2018). *Likert- Type Scale Format Design: State of Art. Diseño y Formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. Obtenido de Universidad Málaga: Vol.20. N° 1 http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038.
- Martín, J. (2018). *¿CÓMO HACER UN MAPA ESTRATÉGICO?* Obtenido de Cerem: <https://www.cerem.ec/blog/como-hacer-un-mapa-estrategico>
- Matos, A. (2020). *Investigación Bibliográfica: Definición, Tipos, Técnicas*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta. *Dom. Cien*, 03(02), 952.
- Montaño, N. (2020). *¿Qué es y para qué sirve un cuadro de mando?* *Ambit*. <https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>
- Mora, L., Duran, M. y Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dom. Cien*, 2 (04), 511-520.
- Munch, L. (2015). *Fundamentos de la Administración*. México: Editorial Trilla. Obtenido de <https://admoncbtis52.files.wordpress.com/2019/02/fundamentos-de-administracion-munch-galindo.pdf>
- Navarro, D. (2016). *La función comercial*. [Tesis de Maestría, Universidad De Jaén]. <http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/2405/1/ALEXANDRA%20DE%20LA%20ROSA%20NAVARRO.pdf>
- Nogueira, R. M. (2014). *Planificación Estratégica* (Vol. 2). (J. W. Pando, Ed.) Buenos Aires, Argentina: CERALE. Obtenido de

<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2751/1/%5BP%5D%20Libro%20Completo%20-J.%20Walter%20y%20D.%20Pando.pdf>

- Nuñez, W. y Villamil, L. (2017). *Revisión documental: el estado actual de las investigaciones desarrolladas sobre empatía en niñas y niños en las edades comprendidas entre los 6 a 12 años de edad surgidas en países latinoamericanos de habla hispana* [Tesis de pregrado, Universidad Minuto de Dios]. Archivo digital.
[https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5218/TP_NunezMeraWendyJohanna_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAn%20Hurtado%20\(2008\)%20afirma%20que,etapas%2C%20en%20donde%20se%20observe](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5218/TP_NunezMeraWendyJohanna_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAn%20Hurtado%20(2008)%20afirma%20que,etapas%2C%20en%20donde%20se%20observe)
- Ormaza, P. (2019). Cuadro de mando integral como herramienta para el control de gestión en la comercializadora de productos lácteos LACYCOM CIA LTDA. del cantón-Portoviejo. Editorial: ESPAM MFL.
<http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1174>
- Pandi, C., Pandi, M., y Tejada, S. (2017). Modelo de clasificación y valoración de puestos en el sector ferretero: caso de estudio ferretería Wasi Center Chango e Hijos C. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*. 3(9).
https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial/vol3num9/Revista_de_Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial_V3_N9_1.pdf
- Paredes, K. (2016). Sistema de control de gestión para la compañía Naviera Frasal S.A. Consultado el 09 de mayo. del 2021.
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/bpmfcip227d/doc/bpmfcip227d.pdf>
- Quezada, J. (2017). *Propuesta de un plan estratégico para la ferretería “San Antonio” de la ciudad de Zumbi, cantón Centinela del Cóndor de la provincia de Zamora Chinchipe*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja].
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/18683/1/Tesis%20Lista%20Jenny.pdf>
- Raffino, M. (2021). *¿Qué es un cuestionario?* Concepto. De.
<https://concepto.de/cuestionario/>
- Riquelme, M. (2017). *¿Qué es una empresa comercial?* Web y empresas.
<https://www.webyempresas.com/que-es-una-empresa-comercial/>
- Rivas, R., & Dextre, J. (2012). *¿Control de gestión o gestión de control?* *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 73. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>

- Rizo, K. Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización. Consultado el 10 de junio del 2021. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1815/181564620002/html/index.html>
- Roncancio, G. (26 de noviembre de 2018). *¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace?*. Obtenido de PENSEMOS: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- Roncancio, G. (2019). *PENSEMOS*. Obtenido de Cuadro de Mando Integral: Ejemplo definitivo: <https://gestion.pensemos.com/cuadro-de-mando-integral-ejemplo-definitivo-6-plantillas>
- Rus, E. (2020). *Investigación de campo*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-campo.html>
- Sanchez, J. (2017). *GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD DE SERVICIO DE LA OFICINA PRINCIPAL DEL BANCO DE LA NACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA FIDELIZACIÓN DE LOS USUARIOS EN EL PERIODO 2015*. Obtenido de Universidad Inca Garcilaso de la Vega: [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1007/SANCHEZ%20MANZANARES%2C%20JUAN%20MANUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Ruiz%20\(2000\)%2C%20considera%20que,%2C%20dirigir%2C%20coordinar%20y%20controlar](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1007/SANCHEZ%20MANZANARES%2C%20JUAN%20MANUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Ruiz%20(2000)%2C%20considera%20que,%2C%20dirigir%2C%20coordinar%20y%20controlar).
- Scarpini, P. 2018. El análisis FODA. (En línea). Consultado, 19 de agosto. 2021. Formato HTML. Disponible en <https://pablomartinscarpini.com/2018/11/24/analisis-foda/>
- Serna, A. y Vizcaíno, M. (2020). *Gestión administrativa en el desarrollo de competencias organizacionales y de control contable de la fundación Volver a Vivir "Ce Vida" I.A.P, Michoacán-México* [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Archivo digital. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18060/2/2020_gestion_administrativa_desarrollo.pdf
- S. P. Murillo, J. V. (2019). *Determinación de las competencias organizacionales de las mipymes agroproductivas avícolas de la zona norte de Manabí [tesis de maestría, ESPAM]*. ESPAM MFL, Repositorio Institucional ESPAM. Obtenido de <http://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/1084/6/TTMADM-E4.pdf>
- Schmidt, M., Tennina, M. y Obiol, L. (2018). La función del control en las organizaciones. *Revista CEA*, 2 (02), 71-93.

- Terrazas, R. (2009). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN PERSPECTIVA. *Perspectivas* (23), 57.
- Troncoso, C & Amaya, A. (2016). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación*. *Revista Facultad de Medicina*. p. 330. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>.
- UNAM. (2018). Metodología de la Investigación. http://profesores.fi-b.unam.mx/jflf/Seminario_IEE/Metodologia_de_la_Inv.pdf
- Valdés, F. (2019). *Metodología de la investigación*. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Estado de México]. Archivo digital. <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/105291/Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n+Unidad+II.pdf?sequence=1>
- Valenzuela, C. (2016). Importancia de la planificación estratégica en las empresas. Consultado el 8 de junio del 2021. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1>
- Vásquez, J. (2014). Cuadro de mando integral para la implementación curricular por competencias para una institución universitaria. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 13(26), 169-182. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243132847010>
- Villa, M. (2016). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Formación y Crecimiento Directivo*, 8 (01), 173-185.
- Westreicher, G. (2020). *Estrategia*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>
- Yanez, D. (2018). *Método descriptivo: características, etapas y ejemplos*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/metodo-descriptivo/>

ANEXOS

Calceta, 31 de agosto de 2022

PhD. Ernesto Negrín Sosa
DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
Presente. -

Cordial saludo y deseos de éxitos en sus funciones diarias

Motivados por su reconocida formación en la investigación y la Administración de Empresas, nos dirigimos a usted para solicitarle su valiosa colaboración para la validación del cuestionario que servirá para recolectar información de nuestro trabajo de titulación denominado: "CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA SUMIPERNOS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL", que representa la investigación previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Administración Agroindustrial y Agropecuaria de la ESPAM MFL.

Su valiosa ayuda consistirá en la evaluación de la pertinencia de cada una de las preguntas, así como variables, dimensiones y la redacción de las mismas.

Para ello, anexamos el instrumento para la validación del cuestionario, el registro de objetivos y cuadro de operacionalización de las variables;

Agradeciendo su importante colaboración en el desarrollo e impulso de la investigación, nos suscribimos.

Atentamente,

Fanny Elizabeth Mendoza Loor
1311335473

~~Holger David Vélez Chalacamá~~
131487955-0

Empresas comerciales										
Planificación estratégica										
Indicadores de gestión empresarial										
Control empresarial										
Cuadro de mando integral										
Análisis de la matriz DAFO										
FUENTES DE ARGUMENTACIÓN										
Indicaciones: En la escala alto, medio y bajo; marque con una x su nivel de defensa en los ítems propuestos de la investigación de CMI										
ÍTEM S						ALTO	MEDI O	BAJO		
Análisis teórico realizado por usted sobre el tema de investigación.										
Experiencia obtenida										
Su conocimiento sobre la Gestión empresarial										
Su conocimiento sobre indicadores de gestión en las empresas										
Su noción respecto al accionar de las empresas comerciales										
Su intuición o percepción de las estrategias de gestión										
..... Investigadora		 Investigadora		 Experto de la Investigación				
FECHA DE ENTREGA:						FECHA DE RECEPCIÓN:				

Anexo 4.2 Ficha de Expertos

Pregunta	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)	Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide adecuadamente lo que pretende			
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1	X		X		X		X		X		
2	X		X		X		X		X		
3	X		X		X		X		X		
4	X		X		X		X		X		
5	X		X		X		X		X		
6	X		X		X		X		X		
7	X		X		X		X		X		
8	X		X		X		X		X		
9	X		X		X		X		X		
10	X		X		X		X		X		
12	X		X		X		X		X		
13	X		X		X		X		X		
14	X		X		X		X		X		
15	X		X		X		X		X		
16	X		X		X		X		X		
17	X		X		X		X		X		
18	X		X		X		X		X		
19	X		X		X		X		X		
20	X		X		X		X		X		
21	X		X		X		X		X		
22	X		X			X	X		X		Sugiero reformular la pregunta o eliminar, considero que esta información es exclusiva de un departamento en particular
23	X		X		X		X		X		

24	X		X		X		X		X		
25	X		X		X		X		X		
26	X		X		X		X		X		
27	X		X		X		X		X		
28	X		X		X		X		X		
29	X		X		X		X		X		
30	X		X			X	X		X		Sugiero reformular la pregunta o eliminar, considero que esta información es exclusiva de un departamento en particular
31	X		X		X		X		X		
32	X		X		X		X		X		
33	X		X		X		X		X		
34	X		X		X		X		X		
35	X		X		X		X		X		
ASPECTOS GENERALES									SÍ	NO	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario									X		
Las preguntas permiten el logro de los objetivos de la investigación									X		
Las preguntas están distribuidas en forma lógica y secuencial									X		
El número de preguntas es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir									X		Sugiero agrupar los constructos en funciones de las 4 perspectivas del CMI
VALIDEZ											
APLICABLE					X	NO APLICABLE					

Anexo 4.3. Ficha de Validación de los Expertos

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

ENTREVISTADO:

OBJETIVO: La presente entrevista tiene como finalidad recolectar datos complementarios acerca de la situación actual de la empresa en estudio, para así, determinar cómo la aplicación de un cuadro de mando integral facilitará el control total de la empresa.

1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico (misión, visión, objetivos, normas, principios y políticas)?

OPCIONES	RESPUESTA
SI	
NO	

2. ¿Qué tipo de técnicas utiliza la gerencia para realizar el control de la gestión de la empresa?

OPCIONES	RESPUESTA
MANUALES DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS	
DIAGRAMA DE PROCESO Y DE FLUJO	
GRAFICAS DE GANTT	
PERT	
GPM (MÉTODO DE RUTA CRÍTICA)	

3. ¿La empresa aplica estrategias que le permitan mejorar su sistema de control de forma continua?

OPCIONES	RESPUESTA
----------	-----------

SI	
NO	

4. En caso de ser afirmativa la interrogante anterior indique la frecuencia en que la entidad aplica estrategias.

OPCIONE S	SI	NO
SIEMPRE		
FRECUENTEMENTE		
OCASIONALMENTE		
RARA VEZ		
NUNCA		

5. ¿La empresa realiza un control periódico de los resultados obtenidos (ventas, ingresos, egresos, pérdidas, utilidades)?

OPCIONE S	RESPUE STA
SI	
NO	

6. De ser afirmativa la interrogante anterior, indique la frecuencia en que se realiza el control periódico de la entidad.

OPCIONE S	SI	NO
SEMANTAL		
SEMESTRAL		
MENSUAL		
ANUAL		
TRIMESTRAL		

7. ¿La entidad cuenta con un cuadro de mando integral?

OPCIONE S	RESPUE STA
-----------	------------

SI	
NO	

8. ¿Conoce usted las ventajas que tiene aplicar un cuadro de mando integral para llevar el control de gestión de una empresa?

OPCIONES	RESPUESTA
SI	
NO	

9. ¿La gestión administrativa que se realiza en la empresa es evaluada por los directivos y colaboradores?

OPCIONES	RESPUESTA
SI	
NO	

10. En caso de ser afirmativa la interrogante anterior indique la frecuencia en que se evalúa la gestión administrativa de la entidad.

OPCIONES	SI	NO
SIEMPRE		
FRECUENTEMENTE		
OCASIONALMENTE		
RARA VEZ		
NUNCA		

11. ¿La empresa posee una política de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario?

OPCIONES	RESPUESTA
SI	

NO	
----	--

12. ¿La empresa implementa un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes?

OPCIONES	RESPUESTA
SI	
NO	

13. ¿La empresa comparte con sus colaboradores empresa la opinión de sus clientes?

OPCIONES	RESPUESTA
SI	
NO	

14. ¿La gerencia comparte a los trabajadores los objetivos estratégicos proyectados?

15. ¿Por qué vía se garantiza que todos los empleados del hotel conozcan la misión, visión y los objetivos estratégicos de la empresa?

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
SUMIPERNO S CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

OBJETIVO: Este instrumento tiene la finalidad de conocer las opiniones de los empleados de la empresa en estudio, para así, determinar cómo la empresa maneja su sistema de gestión en el control de sus actividades.

16. Tiempo que lleva trabajando en la empresa.

OPCIONES	RESPUESTA
1-5	
6-10	
11-15	
16-20	
21-25	

17. ¿La empresa invierte en actividades como capacitaciones, y talleres? Marque X en la casilla que usted considere.

OPCIONES	SI	NO
CAPACITACIONES		
TALLERES		
PERMITE QUE SUS EMPLEADOS OBTENGAN ESTUDIOS DE TERCER NIVEL		

18. Con qué frecuencia la empresa invierte en el fortalecimiento de nuevos conocimientos de sus empleados)

OPCIONES	Capacitaciones	Talleres	Estudio de tercer nivel
SIEMPRE			
FRECUENTEMENTE			
OCASIONALMENTE			

RARA VEZ			
NUNCA			

19. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con una planificación estratégica?

OPCIONES	RESPUESTA
SI	
NO	

20. ¿Usted conoce la misión, visión objetivos, normas, valores y principios de la empresa SUMIPERNOS CIA. LTDA?

OPCIONES	RESPUESTA
SI	
NO	

21. Las actividades o funciones que usted desempeña contribuyen al cumplimiento de la visión de la empresa

OPCIONES	RESPUESTA
SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
OCASIONALMENTE	
RARA VEZ	
NUNCA	

22. ¿La empresa tiene la capacidad de producción para poder satisfacer la demanda de sus clientes actuales?

OPCIONES	RESPUESTA
SI	
NO	

23. ¿Tiene conocimiento si la empresa maneja un cuadro de mando integral (herramienta de gestión empresarial que se utiliza para medir la situación y evolución de una empresa)?

OPCIONES	RESPUESTA
SI	
NO	

24. ¿Considera usted que la gestión administrativa es eficiente y permite a la empresa crecer dentro de su mercado?

OPCIONES	RESPUESTA
SI	
NO	

25. ¿La estructura y jerarquía actual que maneja la empresa le permite mantener una buena comunicación con su equipo de trabajo?

OPCIONES	RESPUESTA
SI	
NO	
A VECES	

26. De acuerdo a su convivencia laboral ¿Cómo categoriza el ambiente de trabajo dentro de la empresa?

OPCIONES	SI	NO
EXCELENTE		
BUENO		
REGULAR		
MALO		
PÉSIMO		

27. ¿Su desempeño laboral es evaluado por la gerencia de la empresa?

OPCIONES	RESPUESTA
SI	
NO	

28. Indique: ¿Con qué frecuencia la gerencia evalúa su desempeño?

OPCIONES	RESPUESTA
MENSUALMENTE	
TRIMESTRALMENTE	
SEMESTRALMENTE	
ANUALMENTE	
NUNCA	

29. ¿Cómo la empresa evalúa el desempeño de sus colaboradores?

OPCIONES	RESPUESTA
Evaluación de desempeño	
Análisis de comportamiento y gestión de labores	
Cumplimiento de las metas de la empresa	
Otros, especifique:	

30. ¿La gerencia está al tanto de las quejas o imprevistos presentadas por sus clientes y trabajadores o empleados como les parecen?

OPCIONES	RESPUESTA
SI	
NO	

31. La gerencia les informa a los empleados los motivos de quejas de los clientes

OPCIONES	RESPUESTA
SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
OCASIONALMENTE	
RARA VEZ	
NUNCA	

32. De ser afirmativa la interrogante anterior, indique si la empresa da solución inmediata a las quejas, inconvenientes o problemas que incomodan a sus clientes y trabajadores o empleados.

OPCIONES	RESPUESTA
SI	
NO	

33. ¿La empresa comparte con sus colaboradores empresa la opinión de sus clientes?

OPCIONES	RESPUESTA
SI	
NO	

34. ¿La empresa busca reducir el tiempo de traslado, eliminando las causas que generan tiempo de traslado y de espera?

OPCIONES	RESPUESTA
SI	
NO	

35. ¿Considera que las instalaciones de la empresa son óptimas para trabajar?

OPCIONES	RESPUESTA
SI	
NO	

Anexo 4.5. Encuesta realizado a los empleados de la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA.

22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											
32											
33											
34											
35											
ASPECTO 3 GENERAL 3								SI	NO		
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario											
Las preguntas permiten el logro de los objetivos de la investigación											
Las preguntas están distribuidos en forma lógica y secuencial											
El número de preguntas es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir											
VALIDEZ											
APLICABLE				NO APLICABLE							
APLICABLE CON CORRECCIONES											
Nombre de la persona que valida:						C.I.:			Fecha:		
Institución:						Firma:			e-mail:		

Anexo 4.7. Imágenes de visita a la empresa

