



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN
MEDIPROFESIONAL SAS, SANTA ELENA, AÑO 2024.**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA:

Lady Marlene González Villao

LA LIBERTAD – ECUADOR

2024

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, “**Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión en Mediprofesional SAS, Santa Elena, Año 2024**”, elaborado por el **Srta. Lady Marlene González Villao**, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



firmado electrónicamente por:
**LORENA GISELLA
REYES TOMALA**

Ing. Lorena Gisella Reyes Tomalá, PhD.
Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado “**Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión en Mediprofesional SAS, Santa Elena, Año 2024**”, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Lady Marlene González Villao** con cédula de identidad número **092794886-9** declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena

Atentamente



.....
González Villao Lady Marlene

C.C. No: 092794886-9

Dedicatoria

A mis padres, por su amor, sacrificio y apoyo incondicional, han sido la base de cada uno de mis logros. Su ejemplo de perseverancia y dedicación me inspiraron a seguir adelante, incluso en los momentos más desafiantes.

A mi familia, que siempre ha creído en mí y me ha brindado su cariño y comprensión, durante este arduo camino, su confianza me dio la fortaleza para alcanzar esta meta.

A mis docentes y mentores, por compartir su conocimiento, por ser guía en cada paso de esta historia universitaria, su paciencia y enseñanza han dejado una huella en mi vida académica y profesional.

González Villao Lady Marlene

Agradecimiento

Agradezco a Dios, porque Él es bueno y nunca deja de amarnos, por darme la fortaleza y sabiduría necesaria para sobrellevar cada situación, sin su guía no fuera posible.

A mi padre, quien ya no está conmigo, vive en mi corazón y en cada logro que alcanzo, su ejemplo de perseverancia, trabajo y amor será siempre mi mayor inspiración. Este triunfo también es suyo.

A mi madre, por ser mi pilar de fortaleza y amor incondicional, su apoyo constante, sus palabras de aliento y su ejemplo de valentía me han permitido superar cada desafío. Gracias por creer en mí.

A mis docentes y tutores, por su compromiso con mi formación, ha sido fundamental para este logro.

A mis amigos y compañeros, quienes han sido mi red de apoyo durante este proceso, su motivación y compañía han hecho de este camino una experiencia enriquecedora.

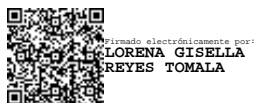
Finalmente, a todas las personas que, de alguna u otra manera contribuyeron con esta investigación, ofreciéndome su tiempo, conocimientos y apoyo, mi más profundo agradecimiento a cada uno de ustedes.

González Villao Lady Marlene

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Lic. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ing. José Palacios, MSc.
PROFESOR ESPECIALISTA



Ing. Lorena Reyes Tomalá, PhD.
PROFESOR TUTOR

Ing. Sabina Villón Perero, MSc.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC

Lic. Julissa González González
SECRETARIA DE LA CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Índice

Abstract	16
Introducción	17
Planteamiento del problema	18
Formulación y sistematización del problema	19
Objetivos.....	20
Justificación	20
Idea a defender.....	21
Mapeo	21
Capítulo I.....	23
Marco Referencial	23
Revisión de la literatura	23
Desarrollo de teorías y conceptos	26
Antecedentes del CMI	26
Conceptualización de Cuadro de Mando Integral	26
Definición del CMI.....	26
Elementos claves del CMI.....	27
¿Por qué las empresas necesitan el CMI?.....	28
¿Por qué se implementa el CMI?.....	28
¿Cómo se diseña el Cuadro de Mando Integral?	28
¿Cómo se diseñan los indicadores?	29
Objetivos del CMI	30
Importancia del CMI	30
Aplicación del Cuadro de Mando Integral	31
Ventajas y desventajas	31
¿Cómo realizar el diagnóstico actual de la organización?	33
Reseña de la empresa Proveedora Mediprofesional SAS.....	33
Misión.....	33
Visión.....	34

Valores	34
Fundamentos legales.....	34
Constitución de la República del Ecuador.....	34
Ley orgánica de salud	35
Ley orgánica de defensa del consumidor.....	35
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.....	36
Capítulo II	39
Metodología.....	39
Diseño de la investigación	39
Métodos de investigación	40
Población y muestra.....	42
Muestra	43
Recolección y procesamiento de datos	44
Entrevista	44
Encuestas	44
Validación de instrumentos.....	44
Capítulo III.....	47
Resultados y Discusión	47
Análisis de los resultados de las entrevistas al gerente y administrador de la empresa proveedora Mediprofesional SAS.....	47
Análisis de los resultados de las encuestas a los empleados de MediPro.....	49
Análisis de los resultados de las encuestas a los usuarios de MediPro.	61
Discusión	73
Conclusiones.....	74
Recomendaciones	75
Capítulo IV	77
Propuesta del Cuadro de Mando Integral.....	77
Propuesta	77

Introducción.....	77
Referencias	84
Apéndice	90

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Diseño metodológico</i>	40
Tabla 2. <i>Población de la empresa Proveedorora “Mediprofesional SAS”</i>	42
Tabla 3. <i>Datos para el cálculo de la muestra.</i>	43
Tabla 4. <i>Instrumentos por aplicar.</i>	44
Tabla 5. <i>Procesamiento de casos válidos.</i>	45
Tabla 6. <i>Alfa de Cronbach en los instrumentos de recopilación.</i>	46
Tabla 7. <i>Género</i>	49
Tabla 8. <i>Edad</i>	50
Tabla 9. <i>Actividades diarias</i>	51
Tabla 10. <i>Información periódica</i>	52
Tabla 11. <i>Procedimientos según su área</i>	53
Tabla 12. <i>Prácticas en la empresa</i>	54
Tabla 13. <i>Estrategias de fidelización</i>	55
Tabla 14. <i>Herramientas adecuadas</i>	56
Tabla 15. <i>Procesos logísticos</i>	57
Tabla 16. <i>Materiales necesarios</i>	58
Tabla 17. <i>Capacitaciones ofrecidas</i>	59
Tabla 18. <i>Sugerencias presentadas</i>	60
Tabla 19. <i>Género</i>	61
Tabla 20. <i>Edad</i>	62
Tabla 21. <i>Precio servicio/producto</i>	63
Tabla 22. <i>Mejoramiento de oferta</i>	64
Tabla 23. <i>Experiencia general</i>	65

Tabla 24. <i>Servicios de la empresa</i>	66
Tabla 25. <i>Servicio/producto</i>	67
Tabla 26. <i>Pedidos a tiempo</i>	68
Tabla 27. <i>Disponibilidad de productos</i>	69
Tabla 28. <i>Personal capacitado</i>	70
Tabla 29. <i>Encuestas de medición</i>	71
Tabla 30. <i>Personal motivado</i>	72
Tabla 31. <i>Diagrama de Gantt para la implementación del CMI</i>	78
Tabla 32. <i>Diseño del Cuadro de Mando Integral</i>	79
Tabla 33. <i>Propuesta del Cuadro de Mando Integral</i>	80
Tabla 34. <i>Matriz FODA</i>	81
Tabla 35. <i>Cuadro de perspectivas y objetivo</i>	82
Tabla 36. <i>Cuadro de evaluación de perspectiva</i>	83

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Género</i>	49
Figura 2. <i>Edad</i>	50
Figura 3. <i>Actividades diarias</i>	51
Figura 4. <i>Información periódica</i>	52
Figura 5. <i>Procedimientos según su área</i>	53
Figura 6. <i>Prácticas en la empresa</i>	54
Figura 7. <i>Estrategias de fidelización</i>	55
Figura 8. <i>Herramientas adecuadas</i>	56
Figura 9. <i>Procesos logísticos</i>	57
Figura 10. <i>Materiales necesarios</i>	58
Figura 11. <i>Capacitaciones ofrecidas</i>	59
Figura 12. <i>Sugerencias presentadas</i>	60
Figura 13. <i>Género</i>	61
Figura 14. <i>Edad</i>	62
Figura 15. <i>Precio/producto</i>	63
Figura 16. <i>Mejoramiento de oferta</i>	64
Figura 17. <i>Experiencia general</i>	65
Figura 18. <i>Servicios de la empresa</i>	66
Figura 19. <i>Servicio/producto</i>	67
Figura 20. <i>Pedidos a tiempo</i>	68
Figura 21. <i>Disponibilidad de productos</i>	69
Figura 22. <i>Personal capacitado</i>	70
Figura 23. <i>Encuestas de medición</i>	71

Figura 24. Personal motivado 72

Apéndice

Apéndice 1. <i>Matriz de consistencia</i>	90
Apéndice 2. <i>Encuesta para empleados</i>	92
Apéndice 3. <i>Encuesta para usuarios</i>	93
Apéndice 4. <i>Guía de entrevistas</i>	94
Apéndice 5. <i>Certificado de Plagio</i>	95
Apéndice 6. <i>Cronograma UIC</i>	96
Apéndice 7. <i>Certificado y fichas de evaluación de instrumentos</i>	98
Apéndice 8. <i>Carta aval</i>	99
Apéndice 4. <i>Encuesta para empleados</i>	100
Apéndice 5. <i>Encuesta para usuarios</i>	101
Apéndice 6. <i>Guía de entrevistas</i>	102
Apéndice 7. <i>Base de datos encuestas a empleados</i>	103
Apéndice 8. <i>Base de datos encuestas a usuarios</i>	104
Apéndice 9. <i>Evidencias</i>	105



Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión en Mediprofesional SAS, Santa Elena, Año 2024.

Autor:

González Villao Lady Marlene

Tutor:

Ing. Lorena Reyes Tomalá., PhD.

Resumen

En el contexto actual las empresas noveles por la inexperiencia en sus inicios de sus actividades comerciales no cuentan con un modelo de negocios para adaptarse al constante cambio competitivo. La presente investigación aborda el diseño del Cuadro de Mando Integral basada en la metodología de Robert Kaplan y David Norton como herramienta de gestión estratégica con el fin de dar seguimiento a los objetivos organizacionales y optimizar la toma de decisiones en relación con las 4 perspectivas claves, una dependiente de otra y con objetivos anidados. El problema se enfoca en la ausencia de sistemas integrados que permita monitorear y alinear las metas estratégicas con las intervenciones programadas. Esta carencia impacta negativamente tanto en la eficiencia, como en la sostenibilidad de la empresa, comprometiendo su competitividad en sectores altamente dinámicos. Para el alcance del objetivo se desarrolló este estudio con un enfoque mixto, un diseño descriptivo y exploratorio. Por medio de la aplicación de instrumentos, el análisis de encuestas y entrevistas, se realizó un diagnóstico situacional de Mediprofesional SAS, el análisis FODA y la evaluación de su enfoque con los objetivos estratégicos. Los resultados evidenciaron que existen falencias en la estructura organizativa y la falta de indicadores de gestión que permitan medir y gestionar el desempeño de áreas específicas, a partir de estos hallazgos se diseñó un cuadro de mando integral que incorpora indicadores clave y alertas de seguimiento, orientado a la mejora continua y sostenibilidad estratégica.

Palabras claves: *Cuadro de mando integral, indicadores, mejora continua, estrategias.*



Balanced Scorecard as a Management Tool in Mediprofesional SAS, Santa Elena, Year 2024.

Author:

González Villao Lady Marlene

Tutor:

Ing. Lorena Reyes, PhD.

Abstract

In the current context, new companies, due to their inexperience at the beginning of their commercial activities, do not have a business model to adapt to the constant competitive change. This research addresses the design of the Balanced Scorecard based on the methodology of Robert Kaplan and David Norton as a strategic management tool to monitor organizational objectives and optimize decision making in relation to the four key perspectives, one dependent on the other and with nested objectives. The problem focuses on the absence of integrated systems to monitor and align strategic goals with programmed interventions. This deficiency has a negative impact on both the efficiency and sustainability of the company, compromising its competitiveness in highly dynamic sectors. To achieve this objective, this study was developed with a mixed approach, a descriptive and exploratory design. Through the application of instruments, the analysis of surveys and interviews, a situational diagnosis of Mediprofesional SAS, the SWOT analysis and the evaluation of its approach with the strategic objectives were carried out. The results showed that there are shortcomings in the organizational structure and the lack of management indicators to measure and manage the performance of specific areas. Based on these findings, a balanced scorecard was designed that incorporates key indicators and monitoring alerts, aimed at continuous improvement and strategic sustainability.

Keywords: *Balanced Scorecard, indicators, continuous improvement, strategies.*

Introducción

En el contexto actual basándose en las organizaciones, estas necesitan de ciertas herramientas de gestión eficientes para adaptarse a un marco competitivo. Para precisar como el Cuadro de Mando Integral desarrollado por Kaplan y Norton sugiere que esta herramienta puede ser útil para ahilar los objetivos estratégicos con las operaciones diarias de las organizaciones. El CMI presenta una perspectiva ponderada al desempeño de una organización el cual no solo se limita en la perspectiva financiera, sino que también considera la participación de los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizacional. Por lo tanto, las empresas buscan diferenciarse entre sí y conozcan que pueden agregar valor en mercados donde son en gran manera competitivos, la puesta en marcha de herramientas como el CMI se vuelve inherente para asegurar la alineación entre sus estrategias, su ejecución y sus resultados. (Rodriguez, Aibar, & Lima, 2014)

En Ecuador, diversas organizaciones han tomado esta herramienta con la expectativa de mejorar la gestión organizacional, es donde se instaura la búsqueda de instrumentos que alerten de las situaciones problemáticas de las entidades en sentido estratégico y corporativo. (Carvajal, Velásquez, & Almeida, 2018). Pero el caso es que, en cuanto a su aplicabilidad no está exenta de complicaciones como, la falta de recursos, la resistencia a la transformación e incluso la ausencia de una cultura organizacional guiada a la innovación, a partir de esto queda definido el resultado fundamental del análisis de cómo la aplicación del CMI puede influenciar mucho en el desempeño de una organización en el que se vinculan los obstáculos que impiden una aceptación efectiva. (Yanza, Febles, Cañizares, & Cabrera, 2016)

El estudio se centra en la empresa de suministros médicos y medicamentos “Mediprofesional SAS”, ubicada en Santa Elena, Ecuador, con el objetivo de aplicar una herramienta dentro de su estrategia de mejora continua. A través de este análisis se busca evaluar la eficiencia del Cuadro de Mando Integral, así como también identificar las mejores prácticas y elementos que podrían facilitar su implementación exitosa.

Por consiguiente, se enmarca la línea de argumentación y exploración de estrategias empresariales y organizacionales que busca ofrecer una perspectiva contextualizada sobre su aplicación empresas ecuatorianas. La investigación se organiza en varios capítulos que

van desde la exposición del problema y el marco referencial, hasta el análisis de los resultados y propuesta de mejoras.

Planteamiento del problema

La puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral (CMI) ha sido ampliamente debatida en organizaciones públicas o privadas. No obstante, en su aplicabilidad se enfrentan a obstáculos significativos para su ejecución que, a consecuencia, genera un deficiente desempeño que incurre en el desenvolvimiento del personal y en la toma de decisiones. Basándose en todos estos detalles, los desafíos están relacionados con una tecnología y recursos financieros inadecuados, la falta de liderazgo estratégico y una visión organizacional limitada que está alineada con cambios necesarios para la adopción del CMI de forma eficaz. (Castro, 2013)

La empresa proveedora Mediprofesional SAS enfrenta como desafío principal la falta de integración entre sus objetivos estratégicos y las operaciones cotidianas, esto nos conduce a una gestión ineficiente que repercute en la calidad del servicio y la capacidad de respuesta ante un mercado competitivo. (Zuluaga, Guisao, & Molina, 2011) Consideran esta perspectiva y enfatizan la necesidad de contar con herramientas de gestión modernas para optimizar la capacidad de respuesta de algunas empresas señalando que muchas veces las organizaciones escasean tanto de infraestructura tecnológica como del conocimiento necesario para el uso de una herramienta de gestión, todo esto parece confirmar lo que agrava la problemática y lo que resulta en una ejecución ineficaz de estrategias.

El CMI ofrece una solución viable a estos problemas ya que alinea los objetivos estratégicos con las actividades operativas mediante una estructura que integra métricas en finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje. Al implementarlo, Mediprofesional SAS podría mejorar su calidad de gestión, establecer un enfoque coordinado para alcanzar sus metas y facilitar la toma de decisiones informadas basadas en datos confiables, además el CMI permite un seguimiento continuo del desempeño, optimizando la eficiencia operativa y favoreciendo una respuesta efectiva al mercado.

Basándose en el Cuadro de Mando Integral el cual surge como instrumento para mantener la ventaja competitiva del mercado, estudios recientes los cuales muestran que las empresas experimentan dificultades significativas en la adopción del BSC, entre las principales causas se encuentran la volatilidad económica que afecta la estabilidad financiera

de las empresas, los cambios regulatorios que obligan a constantes adaptaciones y los avances tecnológicos que demandan una continua actualización de las capacidades internas. Según (De Waal & Kourtit, 2013), mencionan que, solo el 20% de las empresas que implementa el CMI logran usarlo adecuadamente para mejorar su desempeño organizacional, que a su vez refleja la magnitud de estos obstáculos asociados.

En constancia, la propuesta del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión presenta diversos desafíos a niveles macro, meso y micro. En el nivel macro, la volatilidad del entorno global y las condiciones externas representan barreras importantes. A su vez en el nivel meso, la falta de alineación y una cultura organizacional resistente al cambio dificultan la integración. En el nivel micro, la falta de comprensión y capacitación adecuada entre los empleados limita el uso óptimo del CMI. Por lo tanto, es crucial abordar estos problemas integralmente para mejorar la efectividad del CMI y, en última instancia, el rendimiento organizacional.

Formulación y sistematización del problema

Pregunta general

- ¿Cómo contribuye el Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la distribuidora farmacéutica Mediprofesional SAS?

Preguntas específicas

- ¿Cuál es la situación actual de Mediprofesional SAS, distribuidora farmacéutica, en cuanto a su gestión y lineamientos?
- ¿Las estrategias de “Mediprofesional SAS” están alineadas con su misión, visión, y valores para garantizar un desarrollo organizacional?
- ¿Cómo podría el Cuadro de Mando Integral implementarse para optimizar los procesos y mejorar el rendimiento en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y de aprendizaje en “Mediprofesional SAS”?

Objetivos

Objetivo general

- Proponer el Cuadro de Mando Integral para distribuidora farmacéutica Mediprofesional SAS como herramienta de gestión para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Objetivos específicos

- Analizar la situación actual, tomando como base de análisis debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la distribuidora farmacéutica Mediprofesional SAS.
- Diagnosticar si la misión, visión, valores, están alineados a la estrategia de la organización.
- Diseñar el Cuadro de Mando Integral teniendo en cuenta como las perspectivas planteadas por Robert Kaplan y David Norton que permitan medir el desempeño en función de los objetivos.

Justificación

En concordancia este trabajo destaca los beneficios del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión aplicada al sector proveedor en la empresa Mediprofesional SAS ubicada en la provincia de Santa Elena, una empresa que no cuenta con alguna herramienta de gestión que apoye el alcance de su visión. Al respecto conviene decir que la puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral sigue siendo una herramienta clave que podría mejorar la eficiencia operativa, destacando la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la toma decisiones estratégicas. Desde un punto de vista teórico, el objetivo de este estudio es explicar cómo esta investigación contribuye al campo del CMI, lo que es importante analizar como su adopción influye en los procesos internos y en la alineación de objetivos estratégicos con las acciones operativas. Además, busca comprender mejor los beneficios teóricos que aporta la aplicabilidad de esta herramienta, promoviendo la disciplina administrativa y demostrando como esta herramienta puede integrarse de forma efectiva. (Sánchez, 2014)

Cabe resaltar los beneficios tangibles que el CMI aporta a la empresa proveedora al involucrar a todos los niveles de la organización, esta herramienta mejora la coordinación y el compromiso del personal con las metas de la empresa lo que se refleja en una mejora de las operaciones diarias.

Entre tanto los destinatarios de este estudio de investigación son tanto los clientes como el personal de la empresa Mediprofesional SAS, el cual aporta al campo científico investigativo acerca de la relevancia del CMI en este tipo de empresas, donde contribuye a la comprensión de como esta herramienta puede mejorar la gestión y el rendimiento de la organización.

Prosiguiendo con el tema de investigación, en cuanto a la viabilidad el estudio cuenta con el respaldo de la administración de la empresa lo que nos lleva a garantizar la colaboración para la recolección de datos y la idea de las recomendaciones propuestas, por lo cual no solo tiene una sólida base teórica, sino que también se enfoca en la aplicación y práctica asegurando que los resultados sean relevantes para la mejora continua de la empresa.

Idea a defender

El Cuadro de Mando Integral como, estrategia fundamental e imprescindible para el crecimiento y desarrollo de competencias en la mejora continua de gestión organizacional de la empresa proveedora “Mediprofesional SAS”.

Mapeo

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de determinar la contribución del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en la empresa proveedora Mediprofesional SAS del cantón La Libertad, en el año 2024. La propuesta del Balanced Scorecard en el ámbito de la gestión proveedora sanitaria promete grandes beneficios significativos para mejorar la cohesión del equipo directivo y el desarrollo integral del personal, permitiendo optimizar los procesos internos de la institución, satisfaciendo las necesidades del paciente y los resultados generales de la organización.

La presente investigación se estructura en cuatro capítulos, cada uno resaltando aspectos determinantes para comprender el CMI y su impacto en la gestión de la empresa proveedora “Mediprofesional SAS”.

Capítulo I.- Este apartado está constituido por el marco teórico referencial, donde se destacan los hallazgos de investigaciones relacionadas con la propuesta del CMI en empresas proveedoras, tanto a nivel internacional como nacional. Además, se indican la base teórica que justifica la investigación recopilando información de artículos científicos, libros y revistas de diferentes plataformas incluyendo Scopus.

Capítulo II.- Se describe la metodología del estudio de investigación en el que se describe los métodos, el paradigma de investigación, la población y la muestra seleccionada, asimismo, se detallan los instrumentos y técnicas empleadas para la recolección de información.

Capítulo III.- Se presenta la obtención de los hallazgos de la investigación a través de la aplicación de diversas herramientas, como entrevistas y encuestas dirigidos al personal de la empresa y clientes. Para la interpretación de la información se usará Google Forms y Excel para interpretar los datos y generar conclusiones.

Capítulo IV.- Se presenta la propuesta del Cuadro de Mando Integral en conjunto coherente con las cuatro perspectivas.

Capítulo I

Marco Referencial

Revisión de la literatura

En este apartado, se presentarán estudios científicos y tesis, relacionadas a la temática de estudio, a continuación:

Es así como, (Ghiglione, 2021), en su estudio titulado: “*El cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial*”, se centra en el caso de las estrategias corporativas innovadoras. Su objetivo es profesionalizar la gestión siendo prioridad para cualquier empresa en el ambiente competitivo mediante, el uso del CMI como herramienta de control de gestión y comunicación estratégica. La metodología utilizada en este estudio fue de revisión bibliográfica-documental, y se analiza estudios previos sobre la gestión estratégica. Se destaca como resultado la importancia de la gestión que implica administrar y asignar recursos escasos eficientemente ya que gran parte el éxito o fracaso de cualquier organización de carácter público o privado está sujeto al diseño, alcance y grado de implantación de sus estrategias competitivas. Este enfoque resulta relevante para Mediprofesional SAS, puesto que opera en un mercado dinámico donde la eficiencia y la alineación estratégica son esenciales para su sostenibilidad.

Por otro lado, (García, 2021), en su trabajo de titulación: “*Propuesta de la implementación del Balanced Scorecard en la gestión estratégica de las empresas distribuidoras mayoristas de consumo masivo, Trujillo*”, plantea como propuesta la mejora en la toma de decisiones de los objetivos organizacionales a través de esta herramienta como objeto principal. La metodología que emplea en su investigación es un análisis FODA, donde identifican las fortalezas, oportunidades y amenazas que enfrentan las empresas del sector. De manera que, entre sus resultados, concluye que el uso del BSC no solo alinea las estrategias empresariales con indicadores clave, sino que también optimiza la rentabilidad, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la motivación de los empleados. Además, subraya que la presencia de las empresas en diversos puntos de venta y las alianzas con proveedores clave son factores determinantes para el éxito en el mercado. Estos hallazgos tienen implicaciones directas

para Mediprofesional SAS, donde la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa son componentes críticos para el logro de los objetivos estratégicos en el sector de la salud.

A su vez, (Quintero & Fernandez, 2017), en su estudio titulado: “*La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral*”, plantea como objetivo investigar cómo la auditoría de gestión mejora el desempeño financiero y estratégico en la ejecución del CMI, a través de una metodología con enfoque cualitativo basado en el análisis teórico, enfatiza la auditoría de gestión como un complemento importante para la puesta en marcha del cuadro de mando integral, permitiendo de manera más efectiva medir el desempeño y asegurando que las estrategias se estén llevando adecuadamente bajo esta herramienta. Por consiguiente, los resultados muestran que la integración de estas herramientas permite una mayor coherencia entre, objetivos estratégicos y resultados financieros, mejorando la toma de decisiones y la eficiencia operativa. Para Mediprofesional SAS, la auditoría de gestión podría representar un elemento clave en la implementación del CMI, ayudando a garantizar que sus indicadores financieros y no financieros reflejan la realidad de la empresa y apoyen el logro de sus objetivos.

Por su parte, (Orbe, 2012), en su trabajo de titulación: “*Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como Herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador*”, busca como objetivo diagnosticar la situación estratégica de la empresa de telecomunicaciones y diseñar un CMI para mejorar su gestión. La metodología utilizada incluye entrevistas, análisis FODA y la identificación de áreas críticas dentro de la organización. Como resultado, Orbe destaca que el CMI permitió una mejor alineación entre la visión de la empresa y su ejecución operativa facilitando la medición de resultados y el seguimiento de las estrategias en tiempo real. En consecuencia, se mejoraron los procesos internos, el control de indicadores financieros y la satisfacción de los clientes, lo que llevó al impulso de un mejor desempeño de forma general en la empresa de telecomunicaciones. Estos hallazgos pueden adaptarse al contexto de la empresa proveedora, considerando las similitudes en la necesidad de alinear procesos internos y objetivos estratégicos para garantizar la mejora continua.

Finalmente, (Abad, 2019), en su estudio titulado: “*El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada*”, específicamente en el caso del Banco del Austro, busca asegurar la alineación entre las finanzas, el mercado, la innovación y

tecnología, utilizando este sistema como herramienta de control de gestión y comunicación estratégica. Empleó la técnica de revisión bibliográfica-documental y el estudio de casos para analizar la implementación, lo que permitió examinar como esta herramienta puede integrar diferentes áreas clave de la organización. Los resultados obtenidos en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento permitieron al Banco del Austro mejorar sus procesos internos, lo que facilita el logro de los objetivos en las áreas de cliente y finanzas. Así como también el proceso de control identificado en el CMI proporcionó una visión clara de las desventajas en la implementación de la estrategia, lo que permitió tomar acciones adecuadas. Estas experiencias aportan lecciones valiosas para Mediprofesional SAS, especialmente en la integración de áreas clave como la atención al cliente y la gestión financiera, fundamentales para su desempeño organizacional.

Se evidencia la utilidad del CMI en diferentes contextos empresariales, aunque cada caso presenta particularidades, los hallazgos son transferibles a Mediprofesional SAS, y refuerzan la importancia de esta herramienta en la gestión estratégica. La implementación adecuada del CMI puede ser determinante para el logro de sus objetivos organizacionales, lo que subraya su relevancia como eje central de esta investigación.

Desarrollo de teorías y conceptos

Antecedentes del CMI

El cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por los académicos Robert S. Kaplan y David P. Norton en la década de 1990, se centra en proporcionar un enfoque equilibrado para evaluar el desempeño y rendimiento de las organizaciones. Esta metodología no solo toma en cuenta indicadores financieros, sino que, también abarca otros aspectos relevantes como la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y el aprendizaje y desarrollo de las empresas. Desde entonces el CMI ha sido aclamado como una herramienta de gestión ampliamente utilizada y muy influyente. (Olson & Slater, 2002)

Conceptualización de Cuadro de Mando Integral

La obra de (Kaplan, Robert S.; Norton, David P., 1992), ha tenido un muy destacado efecto, en la práctica empresarial como también en la investigación académica, teniendo como objetivo principal el ofrecer una visión más equilibrada en cuanto al rendimiento de una empresa, en el que supera limitaciones en los enfoques tradicionales, enfocándose únicamente en métricas financieras. Estos autores entendieron que, los aspectos financieros son relevantes, no obstante, no son suficientes para medir de manera amplia el desempeño de una organización, si bien, el CMI considera aspectos que también son cruciales para el éxito a largo plazo.

Algunas teorías ampliamente desarrolladas y apoyadas colocan en evidencia empírica significativas este desarrollo. Por ejemplo, (Kaplan & Norton, 1996) en su obra “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”, presentan un marco teórico robusto y ampliamente validado, donde se respalda la eficacia del CMI, alineando las actividades empresariales con la visión estratégica organizacional, mejorar la comunicación externa e interna, y monitorear el desempeño en relación con los objetivos estratégicos.

Definición del CMI

El cuadro de Mando Integral (BSC) es una herramienta de gestión que convierte la estrategia, generalmente abstracta en términos operativos concretos y prácticos, vinculados al día a día de la organización. A través de objetivos relacionados, medidos mediante indicadores y respaldados por planos de acción, permite alinear el comportamiento de los miembros de la organización, facilita la monitorización y evaluación de los resultados obtenidos en relación con los objetivos estratégicos, además de ser una herramienta que

ayuda a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir la estrategia en conjunto coherente con sus elementos claves. (Tawse & Tabesh, 2023)

Elementos claves del CMI

Se establece un equilibrio entre las medidas de medición del rendimiento, por lo que se propone medidas de rendimiento que se puede aplicar a todos los niveles de la organización. (Kádárová, Durkáová, & Kalafusová, 2014) Sugieren una metodología de evaluación más exhaustiva, donde se traduce los objetivos estratégicos de una organización en un conjunto de medidas de rendimiento distribuidas en estas cuatro perspectivas.

Perspectiva financiera:

Se centra en medir aquel rendimiento económico de la organización, en el que evalúa los indicadores claves como ingresos, costos, margen de utilidad y retorno sobre la inversión. Es importante porque proporciona una visión clara de la salud financiera, lo que permite entender si se está generando suficiente valor.

Perspectiva cliente:

Se enfoca principalmente en la satisfacción y fidelidad del cliente, en el que mide el hecho de como los clientes perciben los productos o servicios ofrecidos por una organización, y que tanto se estén cumpliendo sus expectativas, estos indicadores pueden incluir la satisfacción del cliente, la tasa de retención, las quejas u observaciones de los clientes. Aquella organización que entiende a sus clientes puede mejorar su oferta y desarrollar bases sólidas en la relación empresa – cliente, lo que lleva a traducir un crecimiento sostenido.

Perspectiva procesos internos:

Esta evalúa la eficiencia y la efectividad de los procesos internos que la organización utiliza para entregar valor a los clientes, donde se analizan los flujos de trabajo, la calidad del producto, la innovación en los procesos e incluso la capacidad de respuesta ante las necesidades que el cliente requiere.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento:

Se centra en el desarrollo principal del capital humano y su cultura organizacional, en el que mide aspectos como la capacitación del personal, la satisfacción de los empleados

y la capacidad de innovación. También se reconoce el aprendizaje continuo, en el que un equipo motivado es esencial para el éxito a largo plazo

¿Por qué las empresas necesitan el CMI?

En un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo, centrarse únicamente en las métricas financieras resulta insuficiente para mantener el éxito a largo plazo. Kaplan y Norton argumentan que el CMI permite una visión más integral de su desempeño, abarcando las cuatro perspectivas, lo que es relevante, ya que el éxito financiero suele ser el resultado de una buena gestión. (Pérez, Guillén, & Bañón, 2017) en su investigación intentan explicar por qué las empresas se posicionan en distintos niveles de desarrollo del CMI, ya que actualmente para la empresa su gestión de calidad es un factor importante en el marco competitivo, si se desea tener mejores resultados en la toma de decisiones y dar orientación a los participantes de la organización hacia la consecución de sus resultados, por lo expuesto, el CMI facilitaría su desarrollo.

¿Por qué se implementa el CMI?

El CMI proporciona un enfoque estructurado en una metodología estructurada para que las organizaciones evalúen y mejoren sus capacidades, lo cual es crucial para la mejora continua. Por otro lado, el superar las barreras también es parte de, que las empresas suelen enfrentarse a desafíos como la burocracia, sin embargo, adaptar el CMI a las necesidades organizativas específicas puede facilitar una implementación más fluida. (Serrano, Tereso, Ribeiro, & Brito)

¿Cómo se diseña el Cuadro de Mando Integral?

La construcción del BSC consta de las siguientes etapas:

- ✓ Visión y misión, involucra una definición adecuada, que debe estar alineada con las oportunidades y amenazas de la empresa, se establecieron cuatro perspectivas.
- ✓ Análisis interno y externo, se utiliza datos relevantes obtenidos de las partes interesadas para establecer los objetivos estratégicos.
- ✓ Identificación de factores claves de éxito, se decide y prioriza aquellos factores, se sugiere formar grupos de discusión para identificar los más importantes, también se considera tres áres: empresa, sector y entorno.

- ✓ Relaciones causa-efecto entre factores, se asegura que las diferentes perspectivas estén interrelacionadas y equilibradas.
- ✓ Establecimiento de los objetivos estratégicos, se definen los objetivos dentro de las cuatro perspectivas.
- ✓ Elección de indicadores, se seleccionan descripciones de observaciones que pueden ser físicas, monetarias o diagramas, según la situación y la estrategia.
- ✓ Presentación del CMI, se informa y obtiene la aprobación de las personas involucradas para la puesta en marcha.
- ✓ Desglose del Cuadro de Mando, se descompone por unidades, de manera que los empleados comprendan como sus acciones diarias afectan las metas de la empresa, se establece estándares a corto y largo plazo.
- ✓ Establecimiento de plan de acción, se asignan responsables y se fija un calendario para informes, se definen resultados cuantificables.
- ✓ Comparación entre presupuesto y realidad de cada indicador, realizando un seguimiento constante apoyado en tecnologías de la información.

¿Cómo se diseñan los indicadores?

- ✓ Se describe las actividades.
- ✓ Buscando que se desea medir, seleccionando las actividades prioritarias.
- ✓ Se eligen los destinatarios de la información, ya que los indicadores deben ajustarse a sus necesidades.
- ✓ Se define la periodicidad con la que se desea obtener la información.
- ✓ Se establecen referencias relacionadas con estructura, proceso o resultados.
- ✓ Identificación y/o revisión de productos y objetivos que serán medidos.
- ✓ Establecer medidas de desempeño clave, el número y tipo de indicadores dependerán de los objetivos y el nivel de la organización.
- ✓ Asignar responsabilidad para el manejo de información.
- ✓ Establecer referentes comparativos.

- ✓ Construir fórmulas, asegurar el cálculo de la información obtenida.
- ✓ Válidar indicadores, garantizar su transparencia y confiabilidad.

Objetivos del CMI

Los objetivos principales se centran en:

- ✓ Conectar los objetivos estratégicos de la empresa junto con sus actividades diarias, lo que asegura que todos los departamentos y equipos trabajen en función de metas comunes y alineadas con la visión organizacional
- ✓ Ofrecer una perspectiva integral del desempeño organizacional, el cual no se enfoca solo en la métrica financiera, sino que incluye otros aspectos importantes como sus cuatro perspectivas
- ✓ Kaplan y Norton, destacan que el CMI permite a las empresas monitorear su progreso de manera constante, lo que facilita la identificación de áreas de mejora
- ✓ Fomentar el aprendizaje e innovación a través de la perspectiva aprendizaje y crecimiento, el CMI impulsa a las empresas a invertir en el desarrollo de los empleados y en la innovación, asegurando a que ellos puedan adaptarse y prosperar en un entorno cambiante.

Importancia del CMI

Según Kaplan y Norton, uno de los aspectos más importantes es que permite traducir su visión y estrategia en acciones tangibles y medibles, además de esto el CMI fomenta una toma de decisiones más informada y basada en datos, lo cual es crucial para mantener la competitividad en los mercados. Al incluir indicadores en diversas áreas para actuar en consecuencia a la eficiencia operativa. Por otro lado, y no menos importante, esta su capacidad para promover la cultura de mejora continua, al proporcionar una estructura para la evaluación constante del desempeño, el CMI facilita esa retroalimentación y adaptación a los cambios constantes. En resumen, ellos destacan que el CMI es una herramienta estratégica indispensable para aquellas organizaciones que buscan no solo medir su éxito financiero, sino también mejorar su desempeño en áreas clave que son fundamentales para su sostenibilidad a largo plazo.

Por otro lado, (Farooq & Hussain, 2011) señalan que la medición del rendimiento es el proceso de cuantificar la eficiencia y eficacia de las acciones pasadas, de manera relevante esta medición permite tomar decisiones con conocimiento de causa porque cuantifica la recopilación de información, la clasifica y posterior a eso se interpretan los datos de manera adecuada, por lo que el BSC, pasa de ser una herramienta de medición, a ser una herramienta para aplicar estrategias.

Aplicación del Cuadro de Mando Integral

El CMI siendo uno de los modelos utilizados para mejorar la eficiencia en las organizaciones, ya que tiene la capacidad de comprender y vincular indicadores financieros y no financieros. Sistema que se estructura en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, buscando aumentar la productividad, mejorando las relaciones con el cliente y a su vez, reflejar estos avances en los resultados económicos. En su mayoría define en conjunto coherente con la medición del rendimiento, que se refiere al proceso o a las actividades asociadas a la evaluación de una entidad. (Liebetrueth, Thomas, 2017)

Su implementación comienza con un diagnóstico situacional en el que se identifica las debilidades y fortalezas de una organización. No obstante, su éxito no se garantiza solo por el uso de este sistema, sino que se requiere que los funcionarios acepten la herramienta y trabajen en conjunto con ella. Es importante que los directivos entiendan completamente lo que implica, ya que el CMI debe ser visto como ese medio de comunicación y retroalimentación administrativa que potencie el aprendizaje, y no solo tomándola como una herramienta de evaluación de desempeño.

La experiencia acumulada sugiere que el CMI ha trascendido su condición de estilo, en el que se consolida como un instrumento robusto para poder enfrentar desafíos de gestión organizacional. Para su uso efectivo, recomiendan que las organizaciones desarrollen esa habilidad de adquirir y crear conocimiento, permitiendo una mejora continua e innovación. (Ganga, Ramos, Leal, & Pérez, 2015)

Ventajas y desventajas

Las ventajas del Cuadro de Mando Integral (CMI), se determinan a partir de un diagnóstico profundo de las problemáticas de la empresa. Una de las principales ventajas es que ofrece una perspectiva equilibrada, abordando diversos aspectos del rendimiento de una

organización, mediante sus cuatro indicadores: finanzas, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Este enfoque permite alinear estratégicamente los objetivos, a su vez con las acciones operativas, asegurando que las áreas de la organización trabajen de manera precisa y coordinada para alcanzar metas establecidas. (Afonso & Cabrita, 2015)

Además, el CMI proporciona una medición integral que va más allá de las simples métricas financieras. Ofrece una visión completa del desempeño, facilitando la toma de decisiones informada, el cual promueve una comunicación efectiva en toda la organización. Esto a su vez, asegura que las estrategias se comuniquen adecuadamente en todos los niveles, en el que contribuye a los objetivos globales y permite una retroalimentación constante. (Liebetruth, 2017)

Otro aspecto clave es que, el CMI facilita la realización de ajustes rápidos y adaptables a medida que la empresa evoluciona en un entorno empresarial cambiante, el enfoque en el aprendizaje continuo fomenta la mejora continua y la adaptabilidad organizacional, que resulta de alguna manera fundamental para el éxito a largo plazo, al proporcionar información clave, esta herramienta respalda la toma de decisiones estratégicas, ayudando a identificar áreas de mejora y estableciendo puntos fuertes en la organización. (Żóltowski, 2022)

Sin embargo, como en cualquier herramienta de gestión, el CMI presenta también desventajas lo cual es importante considerar. Como primer punto, su implementación puede resultar ser costosa y demandar una considerable cantidad de tiempo y recursos. Requiere también de sistemas de información adecuados y la capacitación del personal para comprender y manejar correctamente las herramientas del CMI. Adviértase que, a pesar de todo, la situación actual de la economía exige que las entidades económicas busquen mecanismos eficaces para gestionar las actividades económicas de las empresas. Factores importantes como la garantía de una posición estable en el mercado, y de la capacidad de mantener el nivel necesario de la competitividad, resuelva determinados problemas relacionados con el desarrollo de las actividades y posibilite la modernización del sistema organizativo. (Bezmaternykh, Kulizhskaya, & Fayzrakhmanova, 2022)

Otra desventaja se radica en la resistencia al cambio, lo cual muchas organizaciones, especialmente aquellas que no tienen una cultura orientada de innovación, pueden encontrar dificultades para adaptar sus procesos o estructuras a las nuevas métricas y metodologías

que propone el CMI, lo que puede generar una falta de compromiso en los empleados, la cual podría reducir la efectividad del sistema.

Finalmente, es importante destacar que, si bien el CMI ofrece una visión integral del rendimiento, puede volverse complejo de gestionar si no se priorizan adecuadamente los indicadores, el hecho de que haya demasiados objetivos o métricas puede generar confusión y puede también dificultar la identificación de áreas que realmente necesitan atención, por lo cual es esencial que las organizaciones encuentren un equilibrio en el enfoque de aquellos aspectos más críticos de desempeño.

¿Cómo realizar el diagnóstico actual de la organización?

El diagnóstico se realiza mediante el análisis DOFA, una herramienta estratégica bastante útil que permite comprender la situación de una organización, desde una perspectiva interna y externa. (Quezada & Reinao, 2019) A través de la identificación de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, se diseñan estrategias orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Reseña de la empresa Provedora Mediprofesional SAS

Mediprofesional SAS fue fundada en 2023 en respuesta a la creciente necesidad de soluciones de calidad y servicio en el sector de la salud en La Libertad, Santa Elena. Desde sus primeros años la empresa se especializó en la distribución de suministros médicos, logrando establecer relaciones de confianza con sus proveedores y clientes gracias a su compromiso con la calidad y servicio.

Con el paso del tiempo Mediprofesional SAS se adaptó a las innovaciones del sector ampliando sus capacidades logísticas. A lo largo de su historia, la empresa ha adoptado nuevas tecnologías para optimizar la gestión de inventarios y mejorar la eficiencia en sus operaciones, consolidándose como un proveedor confiable en el ámbito de la salud.

Hoy en día Mediprofesional SAS sigue enfocada en ofrecer productos de alta calidad y en fortalecer su relación con clientes clave, como hospitales del estado, clínicas, centros odontológicos y de diálisis, y consultorios pequeños, contribuyendo activamente al bienestar de la comunidad de Santa Elena.

Misión

Proporcionar a los clientes del sector salud las herramientas necesarias para optimizar operaciones, mejorar la calidad de la atención al paciente y reducir costos. Nos comprometemos a innovar con inteligencia artificial, análisis predictivo y tecnologías de vanguardia, adaptándonos continuamente a las necesidades del mercado y a los avances médicos.

Visión

Ser reconocidos como líderes en el sector al ofrecer soluciones innovadoras y tecnológicas para la gestión eficiente de insumos y medicamentos, mejorando así la calidad y accesibilidad de la atención médica a nivel global.

Valores

- ✓ Calidad: proporcionar productos que cumplan con los estándares y seguridad, generando confianza y satisfacción en los clientes.
- ✓ Ética: actuar con integridad en las operaciones, relaciones comerciales y las interacciones con colaboradores.
- ✓ Responsabilidad: asumir retos en la gestión de insumos y medicamentos, garantizando la calidad y seguridad de los productos.
- ✓ Orientación al cliente: tener un enfoque claro en base a las necesidades de los profesionales de la salud y establecimientos médicos, según sus requerimientos.
- ✓ Colaboración: fomentar relaciones solidas con clientes y proveedores, demostrando enfoque en el trabajo de equipo.

Fundamentos legales

Constitución de la República del Ecuador

Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la

cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.

El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.

Art. 281.- La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente. (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008)

Ley orgánica de salud

Art. 136.- Las materias primas para elaboración de productos sujetos a registro sanitario no requieren para su importación cumplir con este registro siempre que justifiquen su utilización en dichos productos.

Art. 142.- La entidad competente de la autoridad sanitaria nacional realizará periódicamente inspecciones a los establecimientos y controles posregistro de todos los productos sujetos a notificación o registro sanitario a fin de verificar que se mantengan las condiciones que permitieron su otorgamiento mediante toma de muestras para análisis de control de calidad e inocuidad sea en los lugares de fabricación, almacenamiento, transporte, distribución o expendio.

Si se detectare que algún establecimiento usa un número de notificación o registro no asignado para el producto, o distinto al que corresponda, la entidad competente de la autoridad sanitaria nacional suspenderá la comercialización de los productos, sin perjuicio de las sanciones de ley. (LEY ORGÁNICA DE SALUD, 2006)

Ley orgánica de defensa del consumidor

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio. - Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Art. 35.- Registro de Reclamos. - Las empresas proveedoras de servicios públicos domiciliarios deben contar con una oficina y un registro de reclamaciones en donde constarán las presentadas por los consumidores. Dichos reclamos deberán ser subsanados en el plazo perentorio que contendrá el Reglamento a la presente Ley. (LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR, 2000)

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

Art. 1.- Ambito. - Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

El ámbito de esta normativa abarca en su aplicación el proceso productivo en su conjunto desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía reconocidas en la Constitución de la República. De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

Art. 8.- Salario Digno. - El salario digno mensual es el que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia, y corresponde al costo de la canasta básica familiar dividido para el número de perceptores del hogar. El costo de la canasta básica familiar y el número de perceptores del hogar serán determinados por el organismo rector de las estadísticas y censos nacionales oficiales del país, de manera anual, lo cual servirá de base para la determinación del salario digno establecido por el Ministerio de Relaciones laborales. (CODIGO ORGANICO DE LA COPCI, 2010)

Código orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

Art. 1.- Ámbito. - Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

Ley orgánica de Empresas

Art. 6.- ORGANIZACION EMPRESARIAL. - Son órganos de dirección y administración de las empresas públicas:

1. El Directorio; y,
2. La Gerencia General.

Las empresas contarán con las unidades requeridas para su desarrollo y gestión.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Artículo 18.- entrega del bien o prestación del servicio. - Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes será motivo de diferimiento

Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado

Art. 16.- Notificación de concentración. - Están obligados a cumplir con el procedimiento de notificación previa establecido en esta Ley, los operadores económicos involucrados en operaciones de concentración, horizontales o verticales, que se realicen en cualquier ámbito de la actividad económica, siempre que se cumpla una de las siguientes condiciones:

a) Que el volumen de negocios total en el Ecuador del conjunto de los partícipes supere, en el ejercicio contable anterior a la operación, el monto que en Remuneraciones Básicas Unificadas vigentes haya establecido la Junta de Regulación.

b) En el caso de concentraciones que involucren operadores económicos que se dediquen a la misma actividad económica, y que como consecuencia de la concentración se adquiera o se incremente una cuota igual o superior al 30 por ciento del mercado relevante del producto o servicio en el ámbito nacional o en un mercado geográfico definido dentro del mismo.

Capítulo II

Metodología

Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación se llevó a cabo mediante un enfoque descriptivo no experimental utilizando un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, estos fueron esenciales para la investigación permitiendo la recopilación de información precisa y facilitando la discusión de los hallazgos con el objetivo de obtener resultados específicos sobre el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en la empresa proveedora de insumos médicos y medicamentos Mediprofesional SAS.

En retrospectiva, el diseño se fundamentó en el análisis de variables previamente establecidas en otros casos, se realizó una indagación exhaustiva para recopilar información y datos precisos sobre el caso de la empresa proveedora. El alcance de la investigación fue de carácter transversal, ya que se estudiaron las variables de la empresa en un contexto específico, analizando su actual posicionamiento y los factores específicos que se aplican al CMI, con el objetivo de optimizar los procesos y estrategias en áreas como el desempeño financiero, el conocimiento del cliente, los procesos internos de negocio y el aprendizaje y crecimiento.

El carácter descriptivo del trabajo investigativo permitió detectar puntos cruciales que revelan los resultados actuales de la gestión administrativa. La investigación se fundamentó en bases teóricas y antecedentes que facilitaron la discusión de los resultados. Se empleó un enfoque mixto, analizando datos cualitativos y cuantitativos del estudio de una empresa en la provincia de Santa Elena, utilizando técnicas y herramientas investigativas para identificar falencias en la estructura de los procesos dentro de la empresa proveedora y hacerlas factibles para la toma de decisiones, con el fin de obtener resultados óptimos.

Se aplicaron encuestas tratadas mediante cuestionarios para el enfoque cuantitativo, y entrevistas estructuradas en formato de guías para el enfoque cualitativo. Estos métodos permitieron recopilar datos relevantes sobre las opiniones de las diferentes áreas involucradas en el caso de estudio y conocer los procesos que se realizan en la empresa proveedora. Como resultado, se logró un análisis profundo del estudio realizado.

Tabla 1. Diseño metodológico

CAPÍTULO	ITEM
Diagnóstico organizacional	Descripción de Mediprofesional SAS y su función como proveedor
	Evaluación de misión, visión, valores y recursos organizacionales
	Documentación de recursos organizacionales
	Análisis del contexto externo y del entorno competitivo
	Identificación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)
Objetivos estratégicos	Análisis de partes interesadas
	Definición de objetivos estratégicos alineados con la misión y visión de la empresa
	Identificación de factores claves para el éxito organizacional
	Matriz DOFA para relacionar
	Relación entre factor clave y estrategia a implementar
Diseño CMI	Perspectiva financiera
	Perspectiva cliente
	Perspectiva de procesos internos
	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Plan de acción	Diseño detallado del plan de acción del CMI
	Mecanismos de seguimiento y evaluación continua para cumplir objetivos

Fuente: Vargas, Estefy, (2018).

Métodos de investigación

Para este estudio, se empleó el método de investigación inductivo-deductivo, debido a su flexibilidad para abordar tanto casos específicos como teorías generales, dado que el análisis se basa en el diagnóstico que va de lo particular a lo general y viceversa. Este método se utilizó con el fin de conceptualizar criterios que aportan a la investigación del CMI en las empresas proveedoras de Ecuador e indagar las similitudes en el caso de estudio de Mediprofesional.

El **método inductivo** facilitó la recopilación de información específica sobre las prácticas actuales del CMI en Mediprofesional, permitiendo el análisis de datos a nivel micro y la identificación de patrones o características que podrían extrapolarse a otras empresas en el sector. Por ejemplo, al observar cómo la empresa gestiona los indicadores de satisfacción del cliente o la eficiencia operativa, se extrajeron conclusiones que permitirán generalizar ciertas prácticas para mejorar la gestión empresarial. Esta etapa inicial implicó la recolección de datos a partir de entrevistas con directivos y empleados, así como de la revisión de informes internos de desempeño, permitiendo identificar áreas de oportunidad donde el CMI podría integrarse efectivamente. A través de estos procesos se identifican ejemplos específicos de cómo el CMI puede ser utilizado para mejorar el rendimiento operativo en términos de tiempos de entrega y calidad del servicio.

Por otro lado, el método deductivo fue utilizado para aplicar teorías y conceptos previamente establecidos sobre el CMI en otros contextos a la realidad de Mediprofesional. A través de este enfoque, se evaluaron las posibles relaciones entre los resultados obtenidos mediante el CMI y los objetivos estratégicos de la empresa, tales como la mejora de la calidad del servicio al cliente, la optimización de la logística y el control de inventarios. Este enfoque permitió comprobar cómo teorías como las de Kaplan y Norton sobre el CMI podrían aplicarse en la práctica dentro del contexto ecuatoriano, específicamente para una empresa privada del sector de la salud. En este sentido, el análisis deductivo se centra en cómo el CMI puede ajustarse a las particularidades del sector, mejorando la alineación de los recursos de la empresa con sus metas a largo plazo.

A modo de ejemplo, en el caso de la perspectiva financiera, el método inductivo permitió observar cómo Mediprofesional ya está utilizando ciertos indicadores financieros, como el retorno sobre la inversión (ROI) o el costo por adquisición de clientes, y el método deductivo ayudado a integrar estos indicadores dentro del marco global del CMI para generar un sistema integral que alinee los objetivos financieros con otras perspectivas, como la de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. En este proceso, también se utilizaron modelos cuantitativos para verificar cómo las decisiones basadas en el CMI afectan los márgenes de rentabilidad y la competitividad de la empresa, permitiendo a los directivos tomar decisiones informadas que optimicen la asignación de recursos.

Además, el método inductivo permitió la observación directa de la forma en que Mediprofesional maneja su comunicación interna y externa, lo que facilitó la comprensión de cómo mejorar la toma de decisiones estratégicas a través de la implementación efectiva del CMI. A partir de esta observación, se pudieron identificar áreas de mejora en la alineación entre los departamentos y la comunicación de los objetivos estratégicos. El método deductivo, por su parte, permitió que la empresa se beneficiara de la experiencia de otras organizaciones que han implementado el CMI con éxito, adoptando buenas prácticas y adaptándolas a su propio contexto. Esta etapa del estudio fue crucial para determinar cómo el CMI puede ser personalizado para maximizar el rendimiento de la empresa, ajustándose tanto a las necesidades internas como a las expectativas del mercado.

Finalmente, estos métodos facilitan la creación de un diagnóstico profundo, basado tanto en datos empíricos como en teorías generales, que proporciona una perspectiva clara sobre la aplicabilidad del CMI en empresas privadas de Ecuador, con especial énfasis en

cómo puede transformar la gestión empresarial en el sector de la salud. Al combinar ambos enfoques, se pudo construir una propuesta de implementación del CMI que abarca tanto los aspectos prácticos de la empresa como las mejores prácticas de gestión estratégica reconocidas a nivel internacional.

Población y muestra

La población del estudio realizado mediante censo involucra a la totalidad de colaboradores legalmente contratados por la empresa “Mediprofesional SAS”, consiste en un número indeterminado de operarios que desempeñan diariamente sus labores en la empresa. Los usuarios forman parte primordial del estudio debido a que hacen uso diario de sus servicios en las instalaciones. Para determinar el número de usuarios, se utilizaría la base de datos que maneja la admisión. Sin embargo, para este estudio nos centramos tanto en la perspectiva de los empleados y en los usuarios.

En la empresa proveedora “Mediprofesional SAS”, se seleccionó una muestra representativa de empleados utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia. La muestra consta de 74 encuestados quienes respondieron a una serie de preguntas sobre diversos aspectos de la gestión y operaciones de la empresa. Adicionalmente, se realizaron 2 entrevistas con el gerente y el administrador de la empresa para obtener una visión más profunda sobre la puesta en marcha del Balanced Scorecard.

Tabla 2. *Población de la empresa Proveedora “Mediprofesional SAS”.*

<i>Población Mediprofesional SAS</i>	<i>Cantidad</i>
Empleados	10
Gerente	1
Administrador	1
Clientes	64
Total	76

Nota: *Datos proporcionados por el gerente de la empresa proveedora.*

Muestra

En esta investigación el tipo de muestra que se presenta es “no probabilística”, el cual se genera del censo con una población finita, todo esto para el levantamiento de información que nos ayude a establecer muestras significativas.

Para el cálculo se utilizó la fórmula general en el que se considera los datos en la Tabla 2, estos datos fueron proporcionados por el directivo de la empresa proveedora y fueron calculados de manera automática, por lo cual se considera el nivel de confianza y la probabilidad de su éxito, fracaso y a su vez el margen de error, se simplifica la población para la respectiva muestra.

Por consiguiente, la Tabla 3 muestra los datos del cálculo de la muestra.

Tabla 3. Datos para el cálculo de la muestra.

	Símbolos	Valores
N= Población	N	64
Z= Nivel de confianza	Z	1,96
P= Probabilidad de éxito	P	0,5
Q= Probabilidad de fracaso	Q	0,5
e= Margen de error	e	5%
n= Tamaño de la muestra	n	56

Cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$
$$n = \frac{(56) \cdot (1,96^2) \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,05^2)(56 - 1) + (1,96^2) \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$
$$n = \frac{(56) \cdot (3,8416) \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,0025)(55) + (3,8416) \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$
$$n = \frac{53.7824}{(0.1375) + (0.9604)}$$
$$n = \frac{53.7824}{1.0979}$$
$$n = 56$$

Recolección y procesamiento de datos

Entrevista

Utilizando este instrumento para la recolección de datos, en el que denota la postura que mantienen los directivos de la empresa proveedora “Mediprofesional SAS”, se realizaron preguntas abiertas que quedan establecidas en la guía de entrevista y a su vez con las respectivas respuestas direccionadas al uso del Cuadro de Mando Integral y su propuesta en la empresa, los datos se reflejan en el *Tabla 3*.

Encuestas

En cuanto a esta técnica de recolección de datos, se realizó mediante la aplicación del cuestionario, se realizaron preguntas objetivas con respuestas cerradas con la escala de Likert, con el fin de recolectar dicha información desde el punto de vista de los clientes fijos que posee la empresa siendo ellos la base fundamental para darle credibilidad a esta recolección de información, asimismo los empleados en funcionamiento, a fin de sustentar sus criterios objetivos en cuanto a la propuesta del Cuadro de Mando Integral dentro de la empresa proveedora, sus procesos internos y externos, los siguientes datos se muestran en el *Cuadro 3*.

Tabla 4. *Instrumentos por aplicar.*

<i>Muestra</i>	<i>Instrumento</i>
Empleados	Encuesta
Personal Administrativo	Entrevista
Clientes	Encuesta

Para el respectivo procesamiento de datos se utilizó el programa de Microsoft Forms y Excel.

Validación de instrumentos

La validación de los instrumentos es la fuente confiable que se considera para establecer la aceptación de aquellos instrumentos de recolección de datos para analizar las variables de cada pregunta planteada en las guías. Para que el instrumento sea fiable se pondera bajo el rango de 0.7 expresado como mínimo y entre 1.0 declarado confiable de

acuerdo con el análisis de Cronbach. Este coeficiente es una medida de consistencia interna que evalúa qué tan estrechamente relacionados están un conjunto de ítems como grupo.

En este estudio, el análisis del **Alfa de Cronbach** se llevó a cabo mediante el procesamiento estadístico de los datos recopilados, evaluando la relación entre las respuestas para identificar la coherencia interna de las preguntas en el instrumento. Los resultados obtenidos se interpretaron con base en la siguiente escala estándar:

- Valores inferiores a 0.6 que reflejan baja confiabilidad, indicando la necesidad de revisar o modificar las preguntas.
- Entre 0.7 y 0.8 se consideran aceptables, aunque podrían beneficiarse de pequeñas mejoras.
- Valores de 0.8 a 0.9 se interpretan como buenos, indicando que las preguntas están bien diseñadas.
- Por encima de 0.9 se considera una alta confiabilidad, reflejando que los artículos están altamente correlacionados y que el instrumento mide de manera consistente las variables planteadas.

La utilización del coeficiente **Alfa de Cronbach** en la validación del instrumento permitió garantizar su confiabilidad y consistencia interna. Este análisis no solo ayudó a identificar preguntas que debían ser ajustadas o eliminadas, sino que también confirmó la pertinencia de los ítems que contribuyen a medir con precisión las variables de interés. La obtención de un valor aceptable o alto de Cronbach asegura que el instrumento cumple con los estándares de calidad requeridos, proporcionando una base sólida para el análisis de los datos y la generación de conclusiones válidas y representativas en el contexto de la investigación.

Tabla 5. *Procesamiento de casos válidos.*

Criterio	N	%
Válidos	10	100%
Excluidos	0	0%
Total	10	100%

Tabla 6. *Alfa de Cronbach en los instrumentos de recopilación.*

Estadísticas de fiabilidad	Valores
Alfa de Cronbach	0,94
N de elementos	10

Capítulo III

Resultados y Discusión

Análisis de los resultados de las entrevistas al gerente y administrador de la empresa proveedora Mediprofesional SAS.

¿Qué herramientas han implementado para evaluar el crecimiento rentable a corto y largo plazo?

Ambos entrevistados destacaron el uso de herramientas analíticas como modelos de simulación, pronósticos financiero y sistemas de inteligencia empresarial (BI), dichas herramientas les permiten evaluar el desempeño económico a corto o largo plazo, y a su vez tener un enfoque en la toma de decisiones basadas en datos.

¿Cómo evalúan el cumplimiento de las estrategias aplicadas para reducir costos sin afectar la operación?

Coincidieron en la importancia de los indicadores clave de rendimiento (KPIs), así como también las revisiones periódicas de estrategias para garantizar la reducción de sus costos sin tener que comprometer la operación, esto les permite monitorear la efectividad de las decisiones en tiempo real.

¿Qué herramienta estratégica han implementado para alcanzar el margen de beneficio neto esperado?

Mencionaron la planificación estratégica como herramienta principal, y que va optimizada por el análisis, que asegura que las metas financieras estén alineadas con la capacidad operativa de la empresa Medipro.

¿Qué métodos utilizan para medir la satisfacción del cliente y asegurar mejoras continuas?

Afirmaron que se utilizan encuestas de satisfacción y análisis de datos como herramientas claves, que le permiten recopilar la retroalimentación directa de los clientes y así poder analizar patrones de comportamiento para implementar mejoras continuas.

¿Qué instrumento utilizan para controlar los procesos internos mantengan la calidad del servicio?

Se destacó el uso de sistemas de gestión de calidad como ISO 9001, en combinación con auditorías internas y externas, que garantizan la consistencia y calidad en sus procesos operativos.

¿Qué iniciativas se han desarrollado para mejorar la fidelización de clientes?

Ambos coincidieron en que se han implementado programas de fidelización, tarjetas de puntos y experiencias personalizadas, además de promociones exclusivas para fortalecer la relación con los clientes y fomentar su fidelización asegurando su permanencia.

¿Qué indicadores clave utilizan para medir la eficiencia operativa de cada área?

Indicadores como la productividad, el retorno de la inversión (ROI) y la satisfacción del cliente fueron identificados como puntos esenciales para monitorear el desempeño de las áreas operativas y administrativas.

¿Existen áreas específicas de la logística que consideran deben mejorarse en los próximos meses?

Ellos mencionaron la optimización de rutas, la cadena de suministro y la implementación de herramientas como Justo a Tiempo (JIT) y el análisis ABC como prioridades para aumentar la eficiencia de las operaciones logísticas.

¿Qué procedimientos se han adoptado para optimizar la gestión de inventarios?

Mencionaron la utilización de evaluaciones de desempeño, encuestas de satisfacción y planes de desarrollo personalizados para identificar áreas de mejora en el personal, asegurando un crecimiento continuo en sus habilidades.

¿Qué instrumento utiliza para medir las necesidades de capacitación y medir el desempeño del personal?

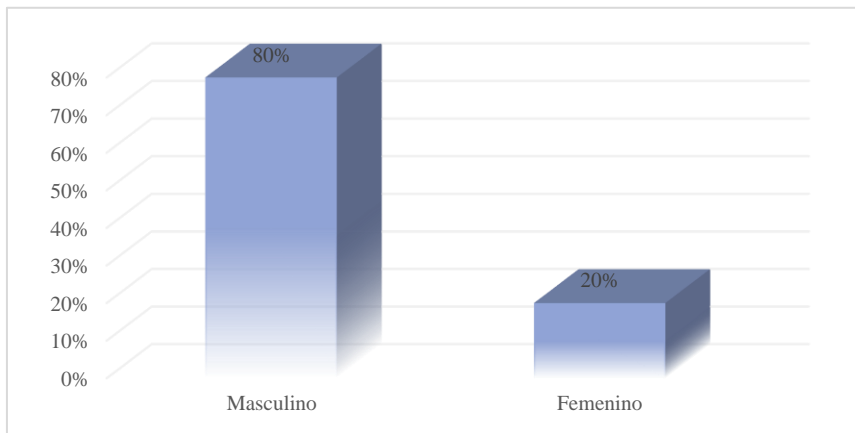
Se mencionaron sistemas de sugerencia formales y reuniones periódicas como las principales herramientas, complementadas con programas de innovación, que fomenta la participación del personal en las decisiones estratégicas.

Análisis de los resultados de las encuestas a los empleados de MediPro.

Tabla 7. Género

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Masculino	8	80%
Femenino	2	20%
Total	10	100%

Figura 1. Género

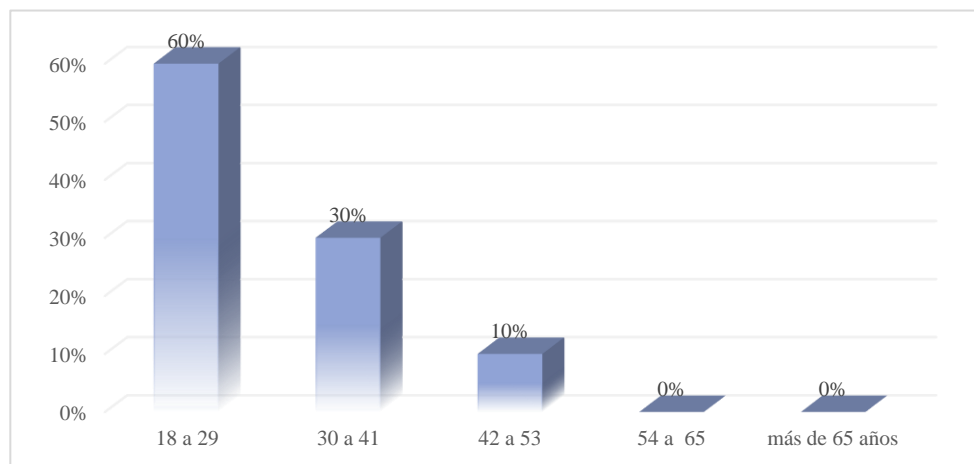


El análisis refleja que el 80% de los empleados encuestados son hombres y el 20% mujeres, donde se destaca la mayor participación del género masculino en la fuerza laboral de Mediprofesional SAS, lo que podría estar relacionado con las características y roles específicos dentro de la empresa.

Tabla 8. Edad

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
18 a 29	6	60%
30 a 41	3	30%
42 a 53	1	10%
54 a 65	0	0%
más de 65 años	0	0%
Total	10	100%

Figura 2. Edad



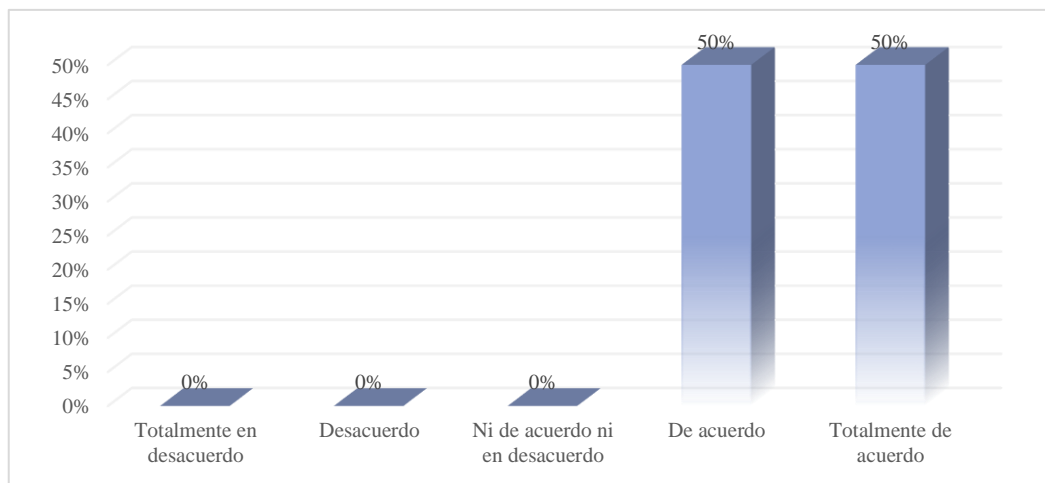
En su mayoría, los empleados de Mediprofesional con un 60% tienen entre 18 y 29 años, seguido por un 30% en el rango de 30 a 41 años, y a su vez un 10% entre 42 a 53 años, lo que sugiere que la juventud predomina en la fuerza laboral, con implicaciones en términos de dinamismo y desarrollo profesional.

Las actividades diarias en su área contribuyen al crecimiento económico de la empresa.

Tabla 9. *Actividades diarias*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	5	50%
Totalmente de acuerdo	5	50%
Total	10	100%

Figura 3. *Actividades diarias*



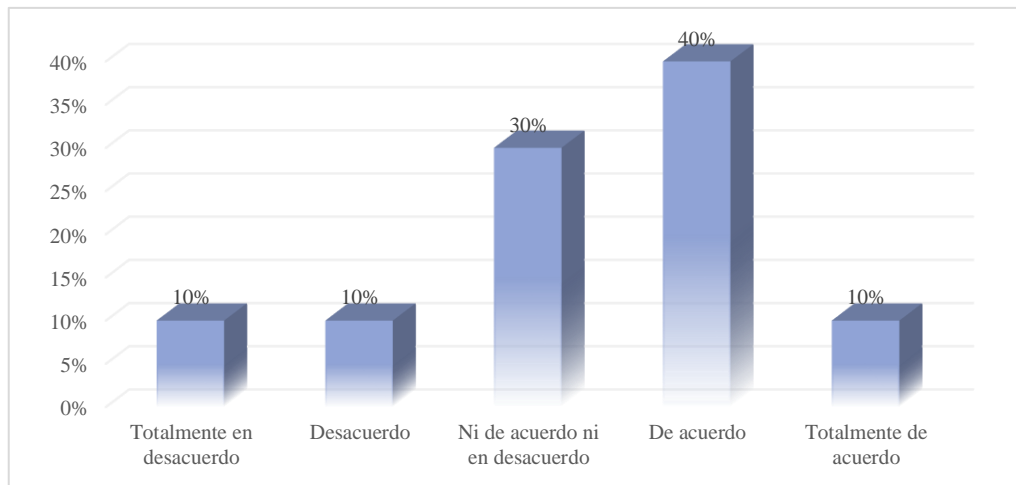
El 50% de los empleados está de acuerdo y el otro 50% está totalmente de acuerdo en que las actividades diarias de su área contribuyen al crecimiento económico de la empresa proveedora, este resultado muestra una percepción positiva sobre el impacto que tiene las tareas operativas en los objetivos financieros.

Recibe información periódica sobre los resultados financieros o económicos de la empresa.

Tabla 10. *Información periódica*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	1	10%
Desacuerdo	1	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30%
De acuerdo	4	40%
Totalmente de acuerdo	1	10%
Total	10	100%

Figura 4. *Información periódica*



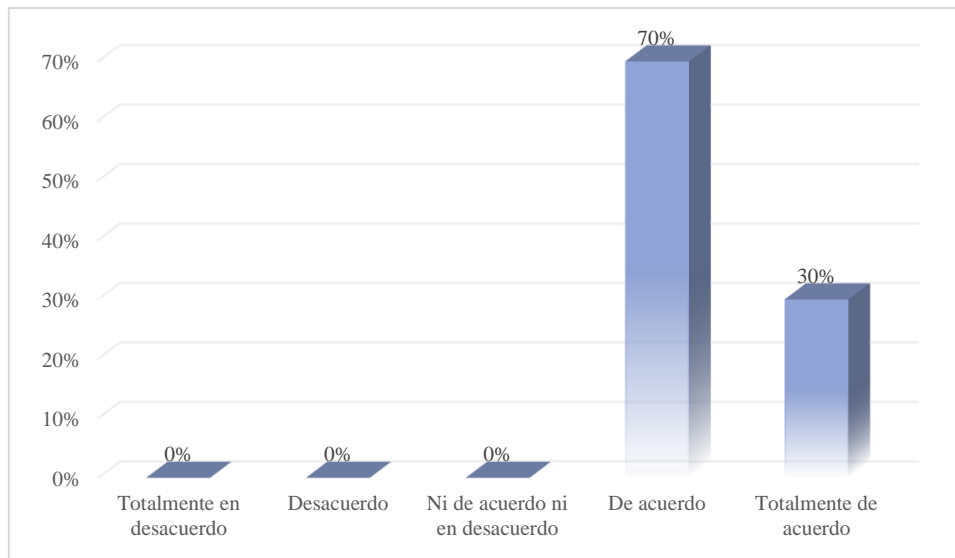
El 40% de los empleados está de acuerdo en que recibe información periódica, mientras que el 10% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que sugiere los datos reflejados es que hay oportunidades para mejorar la comunicación interna en tanto los resultados financieros.

Los procedimientos de su área aseguran un servicio cliente de alta calidad.

Tabla 11. *Procedimientos según su área*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	7	70%
Totalmente de acuerdo	3	30%
Total	10	100%

Figura 5. *Procedimientos según su área*



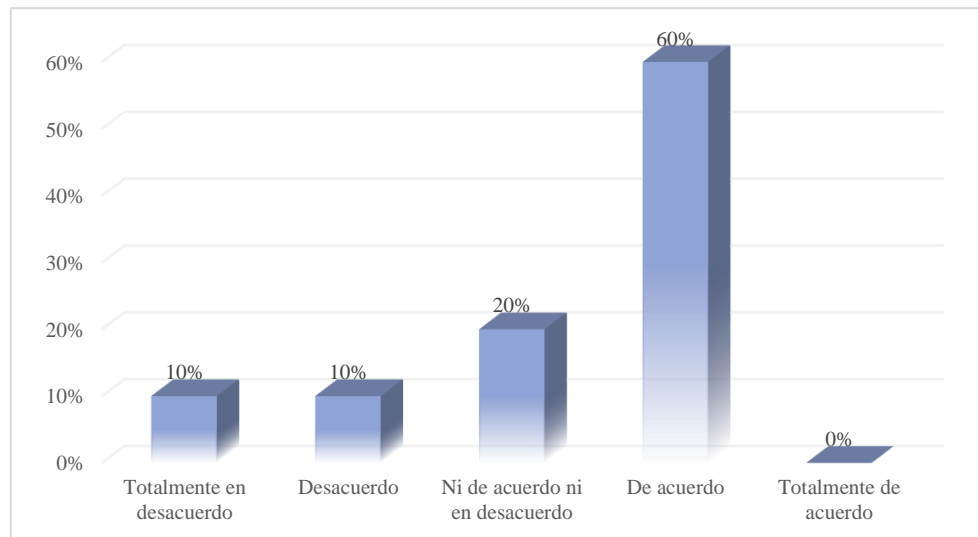
El 70% está de acuerdo y el otro 30% está totalmente de acuerdo en que los procedimientos de su área aseguran un servicio de calidad, lo que denota confianza en los procesos internos, que están alineados con los estándares de calidad.

Las prácticas en la empresa están diseñadas para garantizar un servicio de calidad al cliente.

Tabla 12. *Prácticas en la empresa*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	1	10%
Desacuerdo	1	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
De acuerdo	6	60%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	10	100%

Figura 6. *Prácticas en la empresa*



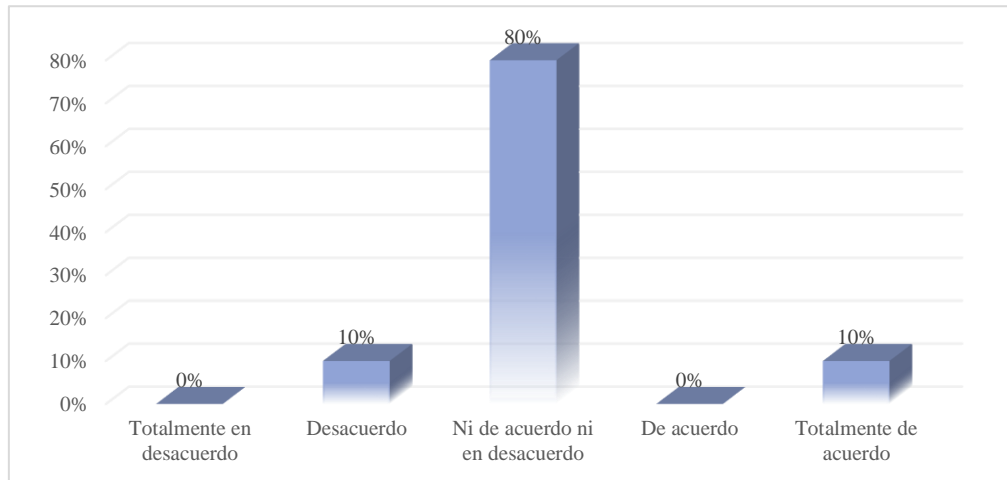
El 60% de los empleados está de acuerdo, aunque un 20% se mantiene neutral, y el otro 20% discrepa en distintos niveles, este resultado sugiere que aún hay margen para mejorar la percepción sobre las prácticas corporativas que están orientadas a la calidad.

La empresa promueve estrategias de fidelización de los clientes.

Tabla 13. *Estrategias de fidelización*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	1	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	80%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	1	10%
Total	10	100%

Figura 7. *Estrategias de fidelización*



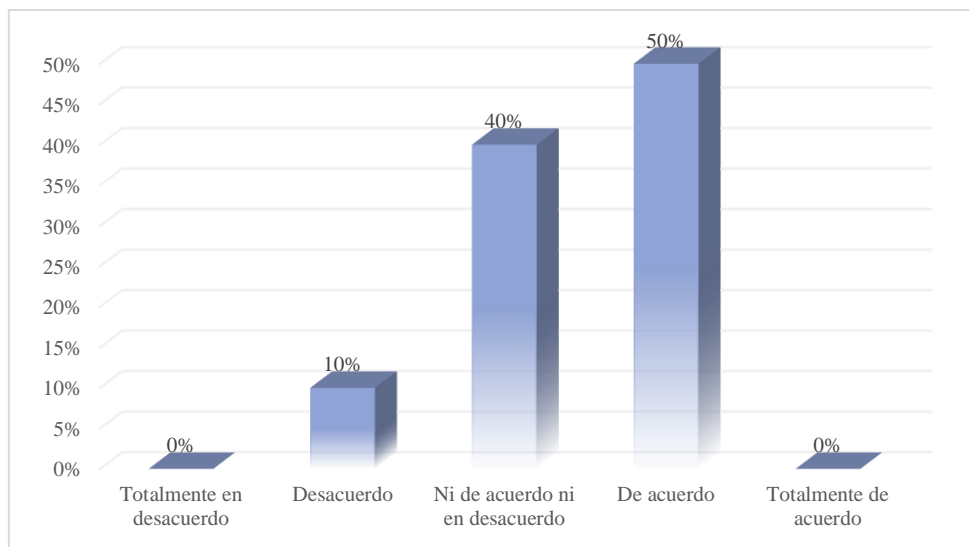
El 80% de los encuestados se posiciona de forma neutral respecto a las estrategias de fidelización, por lo que el 10% está totalmente de acuerdo, lo que refleja la participación limitada del personal en dichas estrategias, o presentan una falta de conocimiento sobre su implementación.

Tiene las herramientas y recursos adecuados para cumplir eficientemente sus tareas.

Tabla 14. *Herramientas adecuadas*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	1	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40%
De acuerdo	5	50%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	10	100%

Figura 8. *Herramientas adecuadas*



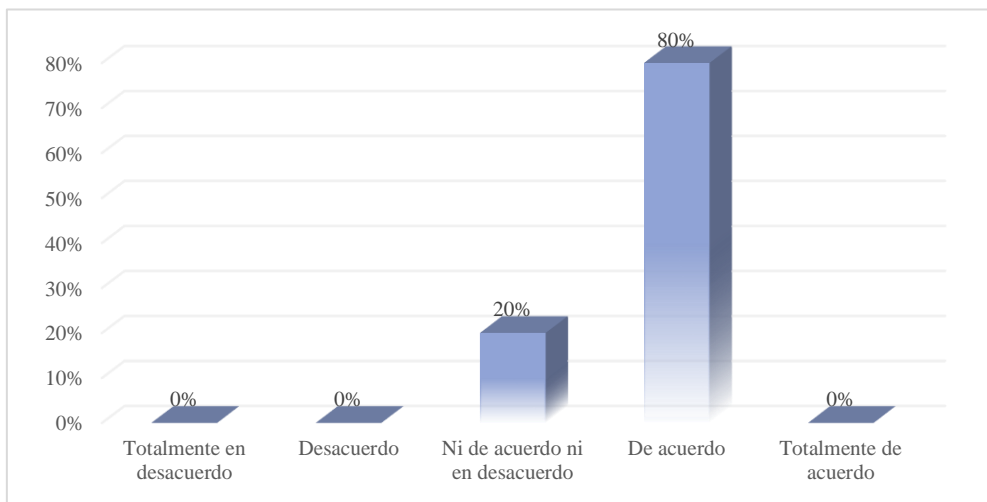
El 50% está de acuerdo en que cuenta con herramientas adecuadas, mientras que el 40% se mantiene de forma neutral, lo que evidencia que, aunque las condiciones laborales son aceptables, se pueden realizar mejoras en la dotación de recursos.

Los procesos logísticos actuales permiten que su trabajo se desarrolle sin interrupciones.

Tabla 15. *Procesos logísticos*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
De acuerdo	8	80%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	10	100%

Figura 9. *Procesos logísticos*



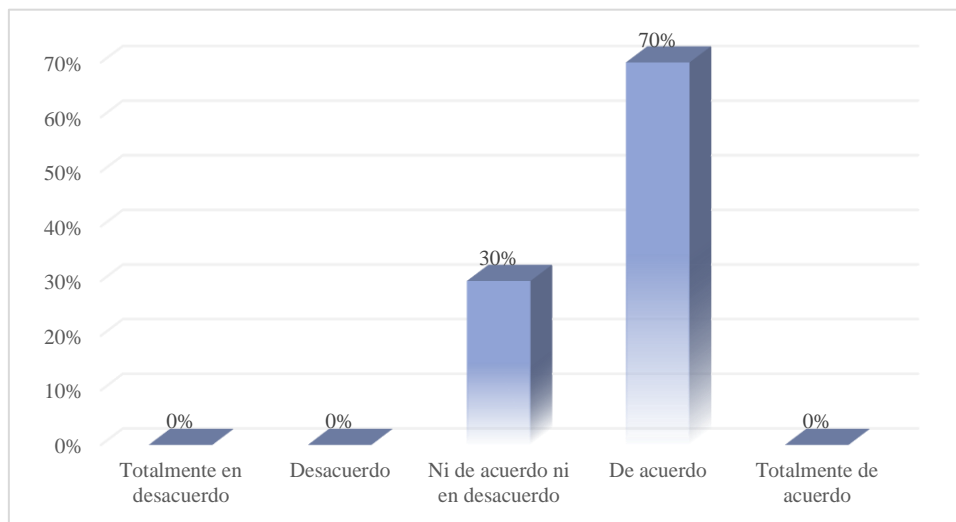
El 80% de los empleados considera que los procesos logísticos permiten un trabajo de manera fluida, este alto porcentaje destaca una percepción sobre la logística, que es clave para la eficiencia operativa.

Cuenta con los materiales necesarios para realizar su trabajo de manera oportuna.

Tabla 16. *Materiales necesarios*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30%
De acuerdo	7	70%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	10	100%

Figura 10. *Materiales necesarios*



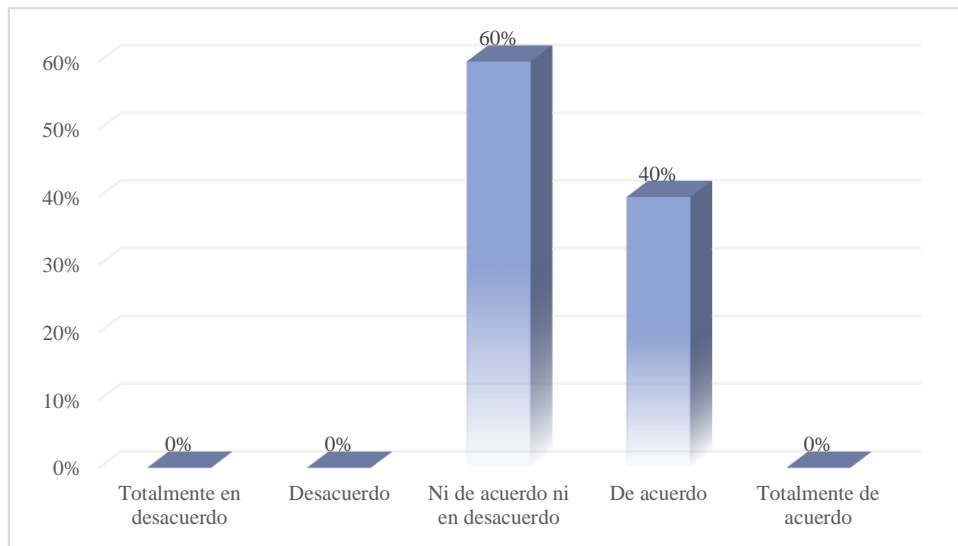
El 70% está de acuerdo en que cuenta con materiales necesarios para realizar sus tareas, lo que indica que la empresa ha mantenido un suministro adecuado, aunque el 30% como se muestra, se mantiene neutral lo que sugiere casos puntuales de mejora.

Las capacitaciones ofrecidas por la empresa fortalecen su desempeño laboral.

Tabla 17. *Capacitaciones ofrecidas*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	60%
De acuerdo	4	40%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	10	100%

Figura 11. *Capacitaciones ofrecidas*



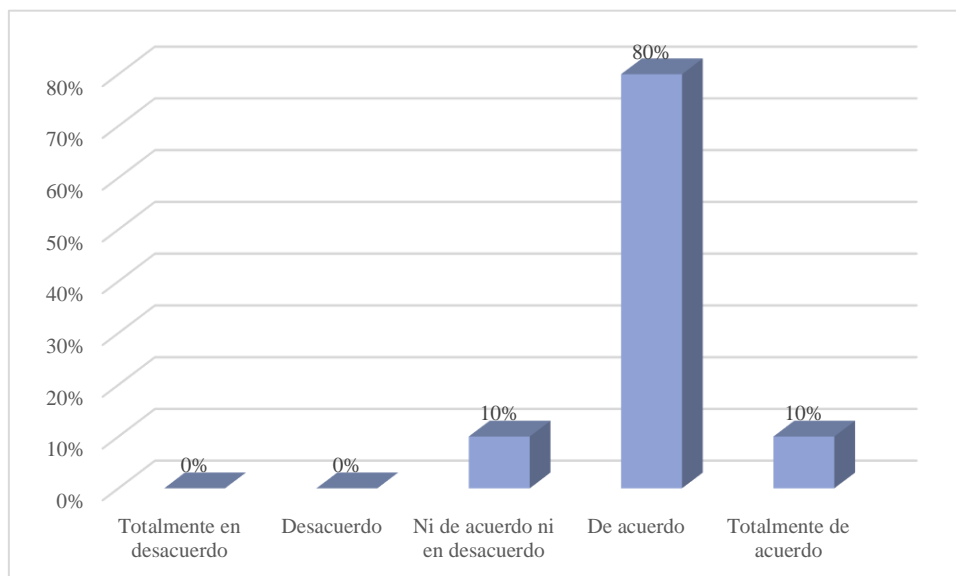
El 40% de los empleados está de acuerdo en que las capacitaciones fortalecen el desempeño, pero un 60% permanece neutral, lo que evidencia la necesidad de evaluar la efectividad de los programas de capacitación y ofrecidos.

La empresa toma en cuenta las sugerencias presentadas por los empleados.

Tabla 18. *Sugerencias presentadas*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
De acuerdo	8	80%
Totalmente de acuerdo	1	10%
Total	10	100%

Figura 12. *Sugerencias presentadas*



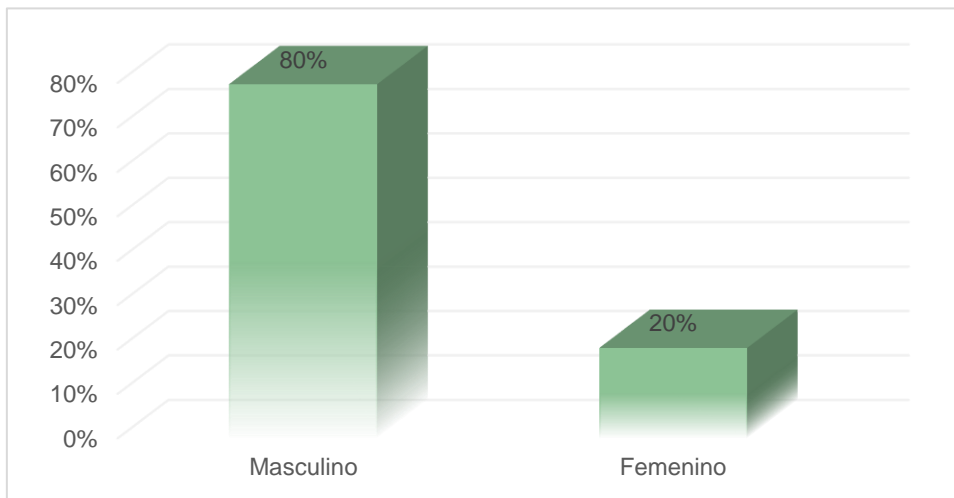
El 80% está de acuerdo en que sus sugerencias son tomadas en cuenta, mientras que el 10% está totalmente de acuerdo, lo que denota una percepción positiva, aunque podría fortalecerse la retroalimentación sobre las propuestas implementadas.

Análisis de los resultados de las encuestas a los usuarios de MediPro.

Tabla 19. Género

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Masculino	51	80%
Femenino	13	20%
Total	64	100%

Figura 13. Género

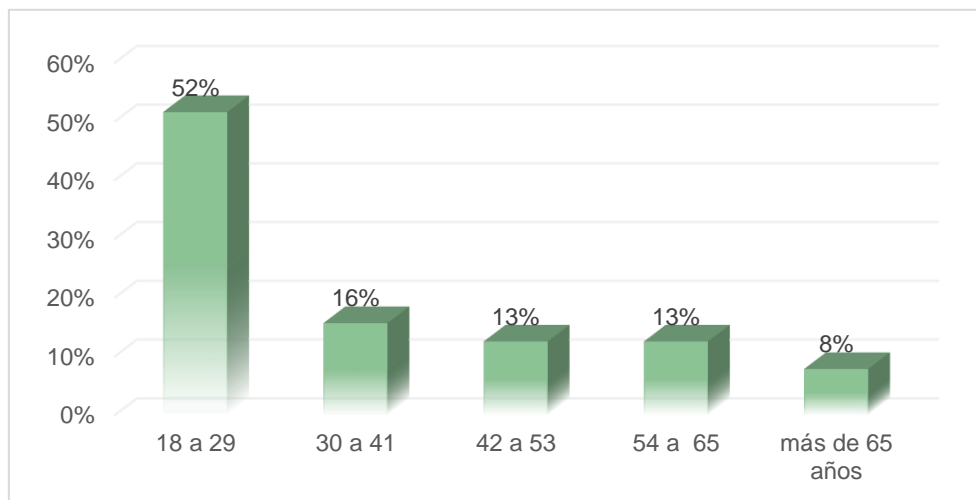


El 80% de los usuarios encuestados son hombres y el 20% mujeres, este resultado refleja una predominancia masculina, entre los usuarios de los servicios de Mediprofesional SAS, lo que podría estar relacionado con la naturaleza del mercado objetivo de la empresa.

Tabla 20. Edad

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
18 a 29	33	52%
30 a 41	10	16%
42 a 53	8	13%
54 a 65	8	13%
más de 65 años	5	8%
Total	64	100%

Figura 14. Edad



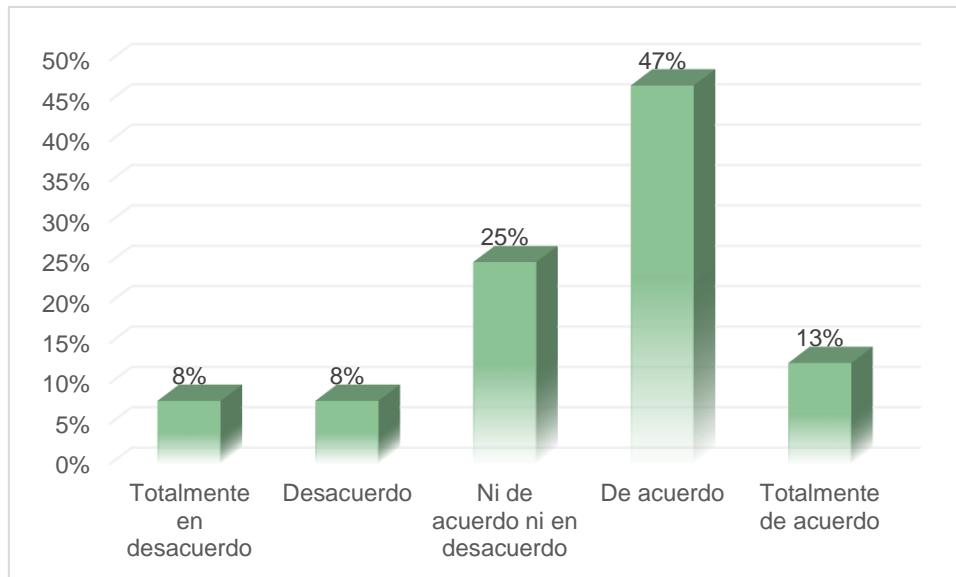
El 52% de los usuarios se encuentra en el rango de 18 a 29 años, mientras que el 16% tiene entre 30 y 41 años, los demás rangos de edad tienen porcentajes menores, lo que destaca un 8% para usuarios mayores de 65 años, lo que sugiere que Mediprofesional SAS atrae principalmente al público joven, lo cual pueden influir en las estrategias de marketing y fidelización.

El precio del servicio/producto es justo en relación con su calidad.

Tabla 21. Precio servicio/producto

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	5	8%
Desacuerdo	5	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	25%
De acuerdo	30	47%
Totalmente de acuerdo	8	13%
Total	64	100%

Figura 15. Precio/producto



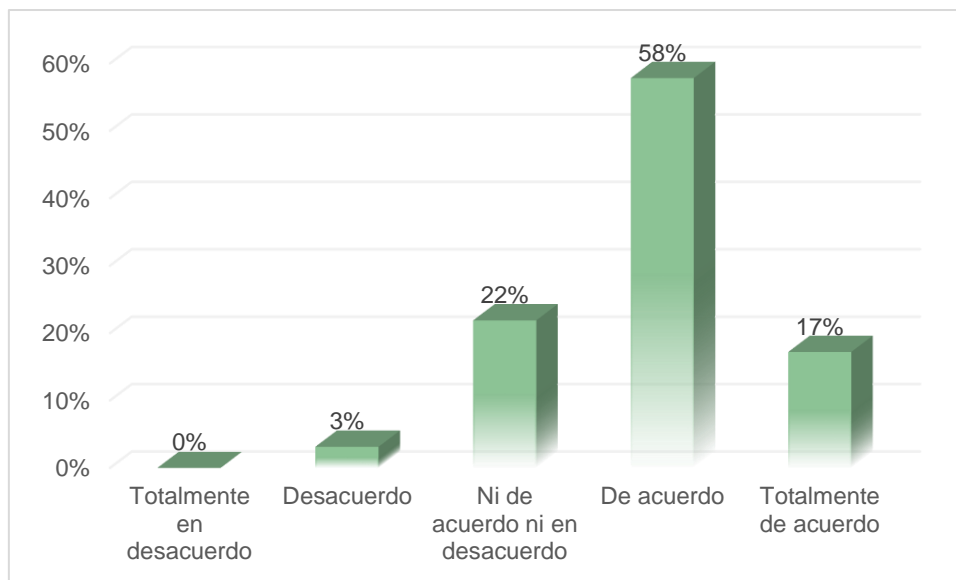
El 47% de los usuarios considera que el precio del producto o servicio es justo en relación con su calidad, mientras que un 25% se mantiene neutral, los resultados indican una percepción mayoritariamente positiva, pero también revelan oportunidades para mejorar la percepción en usuarios indecisos.

La empresa ha mejorado su oferta en los últimos meses.

Tabla 22. *Mejoramiento de oferta*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	2	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	22%
De acuerdo	37	58%
Totalmente de acuerdo	11	17%
Total	64	100%

Figura 16. *Mejoramiento de oferta*



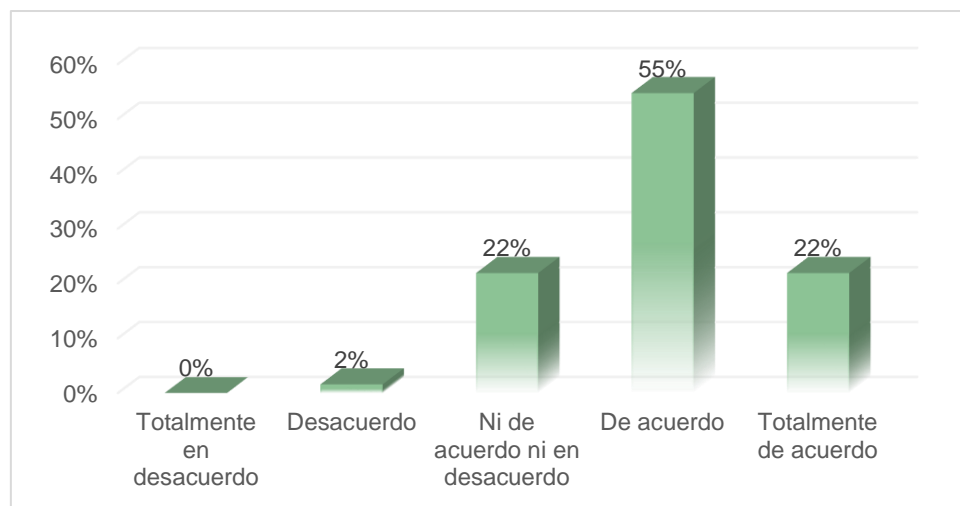
El 58% de los usuarios está de acuerdo y el 17% totalmente de acuerdo en la que la empresa ha mejorado su oferta en los últimos meses, este dato sugiere que los esfuerzos recientes en Mediprofesional SAS han tenido un impacto positivo en la experiencia del cliente.

Está satisfecho con su experiencia general al interactuar con los servicios y el personal de la empresa.

Tabla 23. *Experiencia general*

Respuestas	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	1	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	22%
De acuerdo	35	55%
Totalmente de acuerdo	14	22%
Total	64	100%

Figura 17. *Experiencia general*



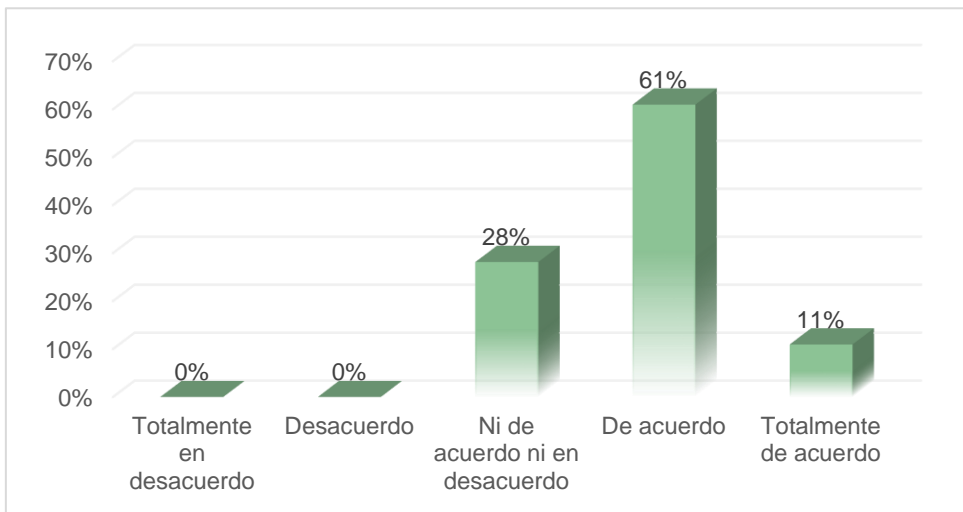
El 55% de los usuarios está de acuerdo y el 22% totalmente de acuerdo en sentirse satisfechos con su experiencia general al interactuar con la empresa, este resultado refleja una percepción positiva, aunque un 22% neutral indica que se pueden implementar acciones para mejorar aún más la experiencia.

Volvería a utilizar los servicios de esta empresa en el futuro.

Tabla 24. *Servicios de la empresa*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	28%
De acuerdo	39	61%
Totalmente de acuerdo	7	11%
Total	64	100%

Figura 18. *Servicios de la empresa*



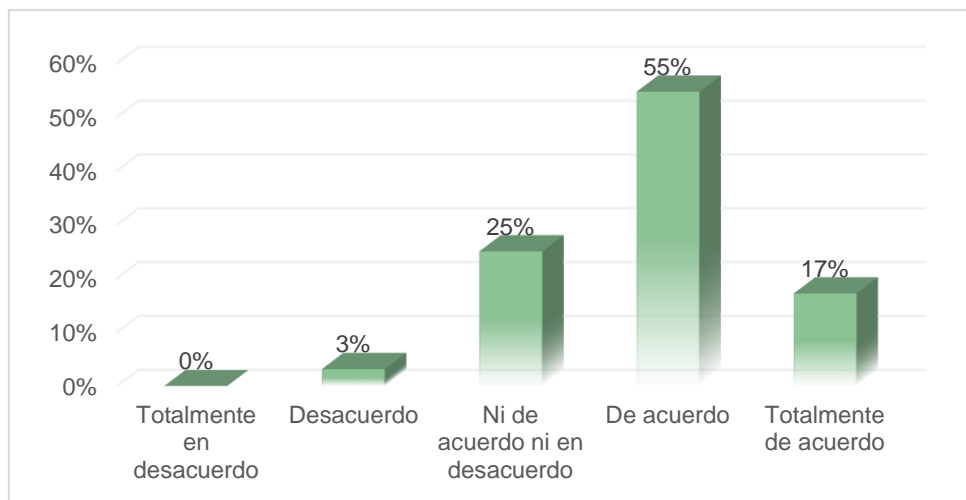
El 61% de los usuarios está de acuerdo y el 11% totalmente de acuerdo en que volverían a utilizar los servicios de la empresa, lo que resalta un alto nivel de fidelidad por parte de los clientes, aunque un 28% neutral, lo que sugiere un margen para fortalecer esta relación.

Recibió el servicio/producto de manera rápida y sin inconvenientes.

Tabla 25. *Servicio/producto*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	2	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	25%
De acuerdo	35	55%
Totalmente de acuerdo	11	17%
Total	64	100%

Figura 19. *Servicio/producto*



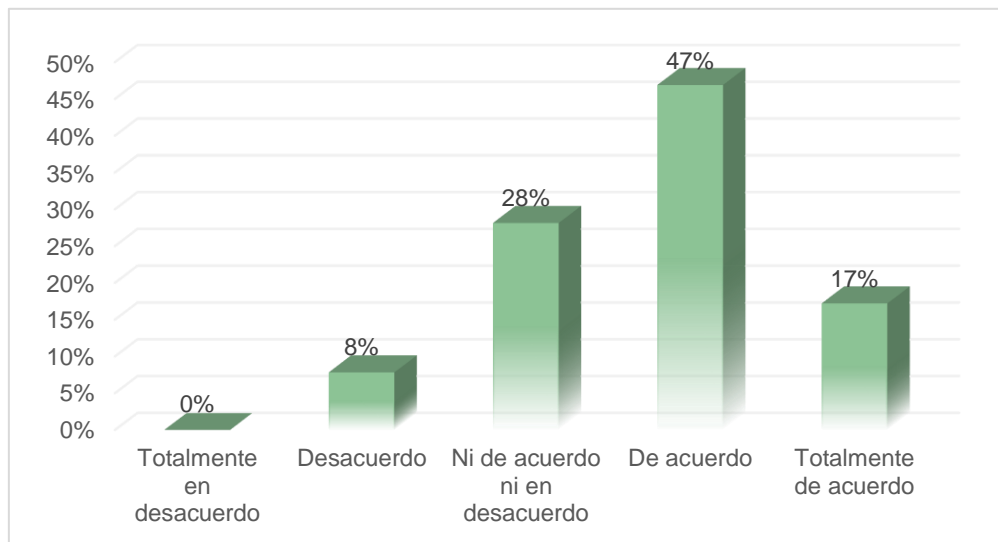
El 55% de acuerdo y el 17% totalmente de acuerdo en que el servicio/producto se entrega de manera rápida y sin inconvenientes, lo que sugiere que la logística de la empresa es eficiente, aunque un 25% neutral indica que algunos casos específicos pueden requerir mejora.

Los pedidos se cumplen el tiempo establecido.

Tabla 26. *Pedidos a tiempo*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	5	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	28%
De acuerdo	30	47%
Totalmente de acuerdo	11	17%
Total	64	100%

Figura 20. *Pedidos a tiempo*



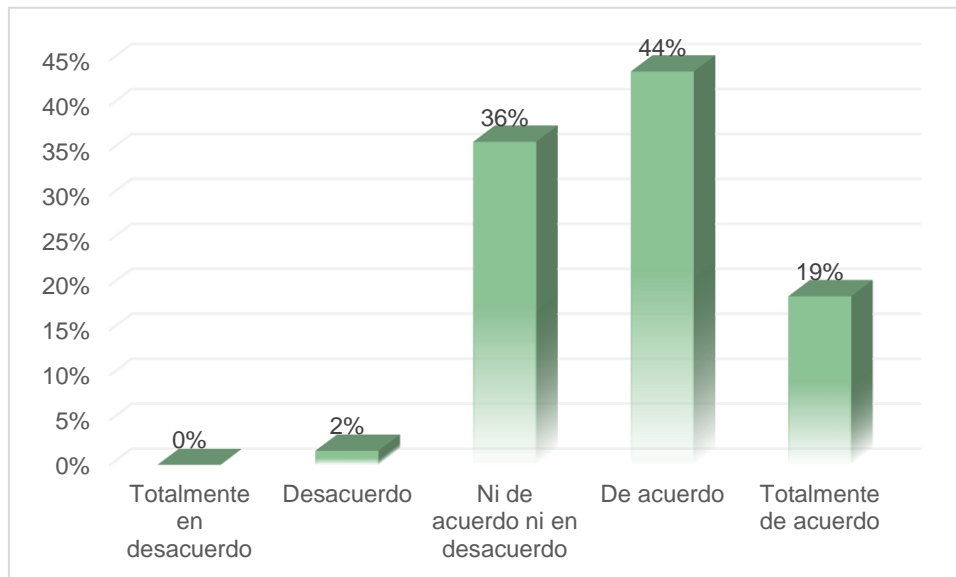
El 47% de los usuarios considera que los pedidos se cumplen en el tiempo establecido, mientras que un 28% se mantiene neutral, aunque la mayoría percibe un cumplimiento adecuado, por lo que estas cifras resaltan la importancia de seguir optimizando los tiempos de entrega.

Encontró siempre disponibles los productos o servicios que necesitaba.

Tabla 27. Disponibilidad de productos

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	1	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	36%
De acuerdo	28	44%
Totalmente de acuerdo	12	19%
Total	64	100%

Figura 21. Disponibilidad de productos



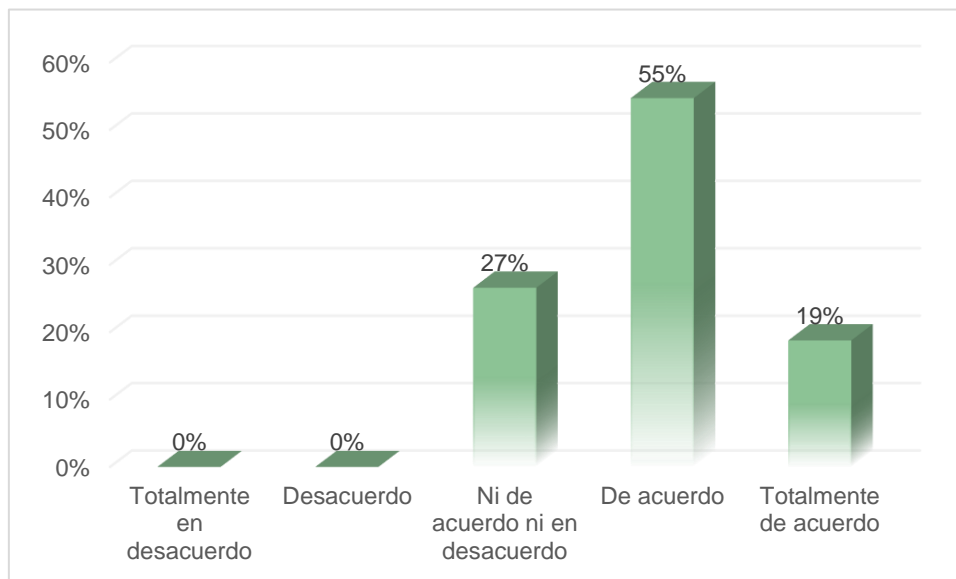
El 44% está de acuerdo en que los productos o servicios que necesitaban estaban disponible mientras que un 36% permanece neutral, lo que sugiere que, aunque la empresa cumple en gran medida, hay oportunidades para mejorar la gestión de inventarios.

El personal que lo atiende demuestra conocimiento y profesionalismo.

Tabla 28. *Personal capacitado*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	27%
De acuerdo	35	55%
Totalmente de acuerdo	12	19%
Total	64	100%

Figura 22. *Personal capacitado*



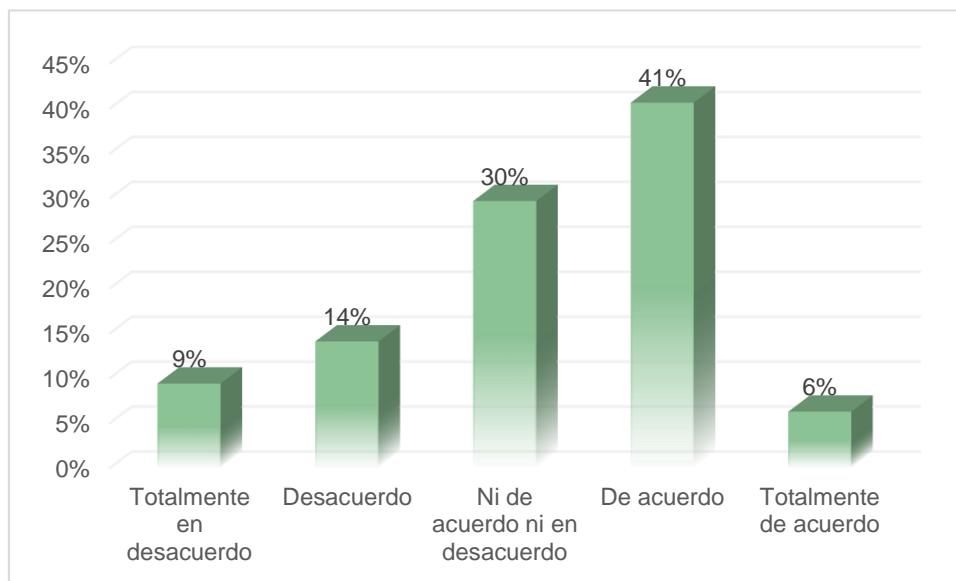
El 55% está de acuerdo y el 19% totalmente de acuerdo en que el personal demuestra conocimiento y profesionalismo, lo que refleja un alto nivel de confianza en la atención brindada, aunque in 27% permanece neutral, lo que podría ser un foco para reforzar la capacitación.

Como cliente recibe encuestas para medir o mejorar el servicio/producto.

Tabla 29. Encuestas de medición

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	6	9%
Desacuerdo	9	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	30%
De acuerdo	26	41%
Totalmente de acuerdo	4	6%
Total	64	100%

Figura 23. Encuestas de medición



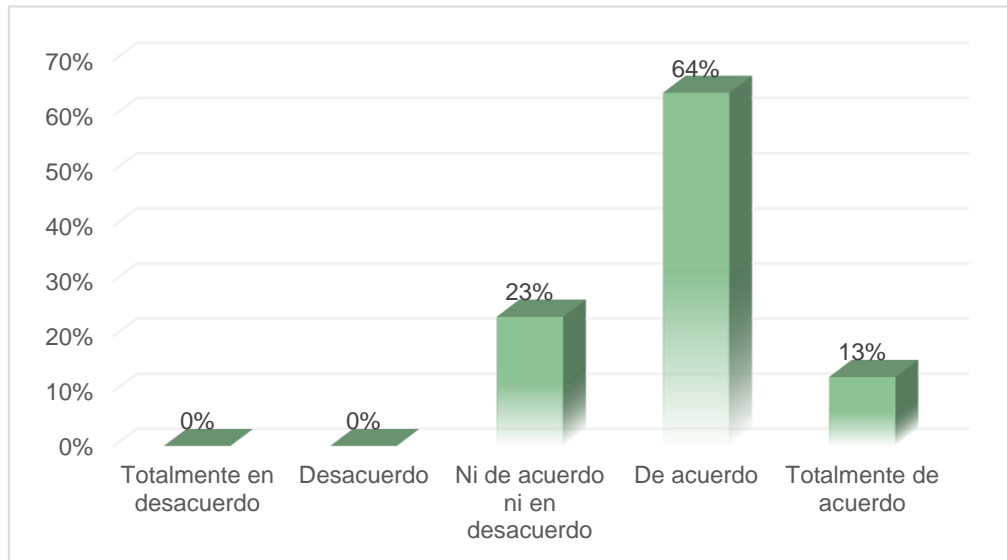
El 41% de los usuarios está de acuerdo en que reciben encuestas para mejorar el servicio, mientras que un 30% se mantiene neutral y un 23% discrepa en algún grado, lo que indica que los clientes valoran estas iniciativas, esto puede ser necesario intensificar su aplicación y seguimiento.

El personal de la empresa está motivado para brindarle un buen servicio.

Tabla 30. *Personal motivado*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	23%
De acuerdo	41	64%
Totalmente de acuerdo	8	13%
Total	64	100%

Figura 24. *Personal motivado*



El 64% de los usuarios percibe que el personal está motivado para brindar un buen servicio, mientras que un 23% permanece neutral, este resultado subraya una percepción positiva de los clientes, pero también resalta la necesidad de reforzar estrategias que impulsan la motivación y la conexión con los usuarios.

Discusión

Los resultados evidencian las tendencias derivadas de los análisis estadísticos aplicados, los cuales fueron representados en tablas y gráficos. Estos datos permitieron corroborar las variables planteadas en el análisis de los objetivos empresariales esperados para la propuesta del Cuadro de Mando Integral, una herramienta de gestión diseñada para optimizar los recursos en cuanto a la gestión organizacional. A partir de los instrumentos aplicados, se identificaron fortalezas claves que destacan dentro de la organización, así como oportunidades que, en su momento, no han sido plenamente capitalizadas. Por otro lado, se reconocieron debilidades y amenazas que constituyen riesgos significativos los cuales deben ser abordados estratégicamente para garantizar el crecimiento sostenible de la empresa. Este análisis situacional se convierte en un pilar fundamental para establecer planes de acción dirigidos a mitigar dichos riesgos y potenciar las áreas clave del negocio.

Considerando los resultados de (Aguirre, 2015) con su investigación titulada “Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación” donde se determina que existen diferentes interpretaciones en relación con la inteligencia estratégica y que a partir de eso se demuestra una notoria carencia de una definición integradora que sea aplicable a la gerencia en las organizaciones. Es imperativo destacar la relevancia de los objetivos, metas y análisis situacional como ejes centrales en la gestión estratégica. Estos elementos no solo permiten definir los propósitos empresariales, sino que también sirven como base para un diagnóstico integral de elementos de análisis, depuración, interpretación, planeamiento, evaluación y gestión de la información, como se menciona. Con relación al caso de Mediprofesional SAS, la herramienta resulta crucial para evaluar y garantizar el cumplimiento de objetivos estratégicos que permiten medir la eficiencia en los procesos operativos y administrativos.

Finalmente, una limitación importante del presente estudio radica en que se trata de una propuesta que requiere su aplicación práctica para evaluar su efectividad, lo que incluye la necesidad de establecer mecanismos claros de medición de resultados que a su vez permitan determinar el grado de eficiencia alcanzado por la herramienta de gestión en los distintos niveles organizacionales de Mediprofesional SAS.

Conclusiones

En conclusión y concordancia con los objetivos de la investigación, permitió proponer el Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta estratégica para la gestión de Mediprofesional SAS, logrando establecer una conexión efectiva entre los objetivos organizacionales y las acciones operativas necesarias para su cumplimiento. A través de los instrumentos de validación, tanto entrevistas como encuestas, que permitieron un análisis detallado de la situación actual de la distribuidora farmacéutica, basado en el diagnóstico de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se identificaron las principales áreas de mejora y los factores para potenciar su desempeño en un entorno altamente competitivo. Este diagnóstico permitió también evidencia que la misión, visión y valores de la organización requieren una alineación más sólida con la estrategia global, lo que resulta fundamental para garantizar la coherencia entre los principios corporativos y objetivos estratégicos definidos.

El diseño del Cuadro de Mando Integral incorporó las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Este enfoque integral permitió estructurar indicadores que no solo miden el desempeño en términos cuantitativos, sino que también promueven la mejora continua, el fortalecimiento de la calidad, del servicio y la optimización de sus recursos. El CMI facilita un monitoreo constante de las metas organizacionales, establecer responsables del cumplimiento, tiempos de cumplimiento permitiendo a la empresa responder de manera eficiente a los desafíos del mercado farmacéutico y mejorar la toma de decisiones.

La propuesta de esta herramienta no solo refuerza la capacidad de Mediprofesional SAS para alcanzar sus objetivos económicos, sino que también fomenta un enfoque centrado en la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y el desarrollo del talento humano, de esta forma, el Cuadro de Mando Integral, en conjunto con el mapa estratégico se consolidan como herramienta estratégica esencial para garantizar la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el largo plazo, al tiempo que impulsa la excelencia en la gestión y la diferenciación frente a sus competidores. En definitiva, este trabajo resalta la importancia de contar con un marco de gestión estratégica que permita alinear los esfuerzos organizacionales hacia el logro de resultados medibles y sostenibles.

Recomendaciones

En base a las conclusiones alcanzadas en el presente trabajo de investigación, se recomienda la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) asegurando su adopción integral en todas las áreas de la organización, con énfasis en establecer una conexión explícita entre los resultados del análisis situacional. y los objetivos estratégicos definidos en el Capítulo I. Para garantizar el éxito de esta herramienta, se sugiere realizar capacitaciones periódicas al personal responsable, asegurando que los conceptos, indicadores y estrategias planteados sean comprendidos y aplicados correctamente. Esto fomentará una cultura organizacional orientada al análisis, la medición y la mejora continua, permitiendo una mayor alineación estratégica.

Además, es necesario revisar y, si corresponde, redefinir la misión, visión y valores de la empresa para garantizar su coherencia con los objetivos estratégicos del CMI. Este paso fortalecerá la identidad organizacional, fomentará el compromiso de los colaboradores y asegurará que todas las acciones estén orientadas hacia los mismos fines corporativos.

Con base en las falencias detectadas en la comunicación y los procesos logísticos, se recomienda diseñar estrategias específicas para optimizar estas áreas. Por ejemplo, se pueden implementar canales de comunicación más eficaces y sistemas de gestión logística que mejoren la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. También se sugiere aprovechar al máximo las oportunidades del mercado, como establecer alianzas estratégicas con proveedores clave, incorporar nuevas tecnologías y explorar herramientas de inteligencia empresarial para generar análisis más profundos y en tiempo real.

Para medir el progreso y garantizar la flexibilidad, es fundamental realizar una evaluación periódica de los indicadores definidos en el CMI. Este proceso permitirá identificar desviaciones respecto a los objetivos organizacionales y realizar ajustes oportunos. Asimismo, es importante integrar nuevas métricas a medida que evolucionen las condiciones del mercado o los objetivos corporativos, asegurando la adaptabilidad y relevancia continua del modelo.

Finalmente, para fortalecer la validez y aplicabilidad de esta herramienta, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el análisis hacia otras empresas del sector farmacéutico. Esto permitirá validar la eficacia del CMI en contextos similares y, a su vez, ofrecer un modelo replicable y adaptable para otras organizaciones con desafíos compartidos. Al adoptar estas

medidas, Mediprofesional SAS no solo se consolidará como líder en su sector, sino que también establecerá un referente para la gestión estratégica dentro del ámbito farmacéutico en Ecuador.

Capítulo IV

Propuesta del Cuadro de Mando Integral

Propuesta

La propuesta del Cuadro de Mando Integral se describe en este capítulo detalladamente como herramienta de gestión para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, en conjunto con los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos en base a las perspectivas que se plantean dentro del marco conceptual de esta herramienta.

Introducción

La empresa proveedora con el tiempo se mantiene en constante crecimiento, y consigo traen diversos problemas debido a la alta competitividad y surgen nuevos problemas que se identifican con el paso del tiempo. El Cuadro de Mando Integral como instrumento de gestión es esencial para el diagnóstico de la empresa proveedora y la obtención de una base de datos.

Por lo tanto, después del análisis y la visualización estandarizada de los resultados, se determina que la empresa proveedora muestra deficiencia en su estructura y como resultado se toman decisiones que afectan la organización. El cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica, resulta esencial para diagnosticar y solucionar estas problemáticas. Su implementación permitirá generar una visión clara y unificada del desempeño organizacional, facilitando la toma de decisiones basada en datos precisos, donde ofrece un marco de mejora continua que asegura la sostenibilidad económica de la empresa, refuerza su competitividad en el sector y optimiza la experiencia del cliente.

En este sentido, la presente propuesta tiene como finalidad identificar las áreas críticas que requieren intervención, diseñar estrategias orientadas en la mejora continua y consolidando la estructura organizacional de Mediprofesional SAS mediante su implementación. Este diseño detallado busca incorporar indicadores específicos que abarquen las diferentes perspectivas para garantizar que la distribuidora opere de manera eficiente y competitiva en un mercado dinámico, a continuación, se presenta el desarrollo de esta herramienta y su impacto dentro de la organización.

Tabla 31. Diagrama de Gantt para la implementación del CMI

Actividad	Primer mes				Segundo mes				Tercer mes				Cuarto mes				Quinto mes				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Elaboración del cronograma	■																				
Presentación del CMI al grupo directivo		■																			
Socialización		■																			
Socialización del sistema de gestión CMI			■																		
Capacitación del CMI			■																		
Elaboración de manual para CMI			■	■																	
Elaboración de riesgos				■	■																
Implementación del sistema de gestión						■	■	■	■												
Auditorias										■	■										
Informes directivos												■									
Retroalimentación												■									
Establecimiento de acciones correctivas												■	■								
Inicio formal de mediciones periódicas														■	■	■	■	■	■	■	■

Autor: Lady González

Tabla 32. Diseño del Cuadro de Mando Integral

VISIÓN		MISIÓN				CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN MEDIPROFESIONAL SAS, SANTA ELENA, AÑO 2024.	
Ser reconocidos como líderes en el sector al ofrecer soluciones innovadoras y tecnológicas para la gestión eficiente de insumos y medicamentos, mejorando así la calidad y accesibilidad de la atención médica a nivel global.		Proporcionar a los clientes del sector salud las herramientas necesarias para optimizar operaciones, mejorar la calidad de la atención al paciente y reducir costos. Nos comprometemos a innovar con inteligencia artificial, análisis predictivo y tecnologías de vanguardia, adaptándonos continuamente a las necesidades del mercado y a los avances médicos.					
Valores							
Satisfacción del cliente		Trabajo en equipo		Innovación		Liderazgo	
Perspectivas	O. Estratégicos	Indicador	Año base 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Responsable
Financiero	Incrementar la rentabilidad y eficiencia financiera.	Margen de beneficio neto	10%	15%	20%	25%	Gerente general
	Mejorar la gestión de los costos y aumentar los ingresos.	Crecimiento de ventas anuales	\$300,000	\$350,000	\$410,000	\$500,000	Gerente general
Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente y fidelización.	Nivel de satisfacción del cliente (NPS)	80	85	90	95	Director administrativo
	Ampliar la base de clientes.	Número de nuevos clientes anuales	150	200	250	300	Director administrativo
Procesos internos	Optimizar la cadena de suministro y distribución.	Tiempo de entrega promedio (días)	7	6	5	4	Director administrativo
	Mejorar la calidad del producto y servicio.	Tasa de devoluciones o reclamaciones (%)	5%	4%	3%	2%	Director administrativo
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar las competencias del personal en marketing digital y ventas.	Número de empleados capacitados en SEO	10	15	20	25	Jefe de talento humano
	Fomentar una cultura de innovación dentro de la empresa.	Número de ideas innovadoras implementadas	2	3	4	5	Jefe de talento humano

Autor: Lady González

Tabla 33. Propuesta del Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	O. estratégicos	Indicador	Cálculo	Medición	Criterios de evaluación		
Financiero	Incrementar la rentabilidad y eficiencia financiera.	Margen de beneficio neto	Utilidad neta/Ventas	Semestral	Menor a 10%	Entre 10% y 20%	Mayor a 20%
	Mejorar la gestión de los costos y aumentar los ingresos.	Crecimiento de ventas anuales	(Ingresos actuales- Ingresos previos)/Ingresos previos	Anual	Menor a 8%	Entre 8% y 12%	Mayor a 12%
Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente y fidelización.	Nivel de satisfacción del cliente (NPS)	Encuestas positivas/Total encuestas	Anual	Menor a 70%	Entre 70% y 90%	Mayor a 90%
	Ampliar la base de clientes.	Número de nuevos clientes anuales	Nuevos clientes/Total clientes	Anual	Menor a 5%	Entre 5% y 10%	Mayor a 10%
Procesos internos	Optimizar la cadena de suministro y distribución.	Tiempo de entrega promedio (días)	Total días de entrega/Total pedidos	Trimestral	Mayor a 7 días	5 a 7 días	Menor a 5 días
	Mejorar la calidad del producto y servicio.	Tasa de devoluciones o reclamaciones (%)	(Pedidos devueltos/Total pedidos)*100	Trimestral	Mayor a 5%	Entre 3% y 5%	Menor a 3%
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar las competencias del personal en marketing digital y ventas.	Número de empleados capacitados en SEO	Empleados capacitados/Total empleados	Anual	Menor a 10	Entre 10 y 20	Más de 20
	Fomentar una cultura de innovación dentro de la empresa.	Número de ideas innovadoras implementadas	Total de proyectos ejecutados	Anual	Menor a 2	Entre 2 y 4	Más de 4

Autor: Lady González

Tabla 34. Matriz FODA

Este análisis permite evaluar la situación de la empresa, en términos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permite tener una visión clara de los factores internos (fortalezas y debilidades), como también de los factores externos (oportunidades y amenazas) que afectan a la empresa.

FORTALEZAS
Alto nivel de especialización en insumos médicos
Capacitación y experiencia del personal
Relaciones sólidas con proveedores
Infraestructura adecuada

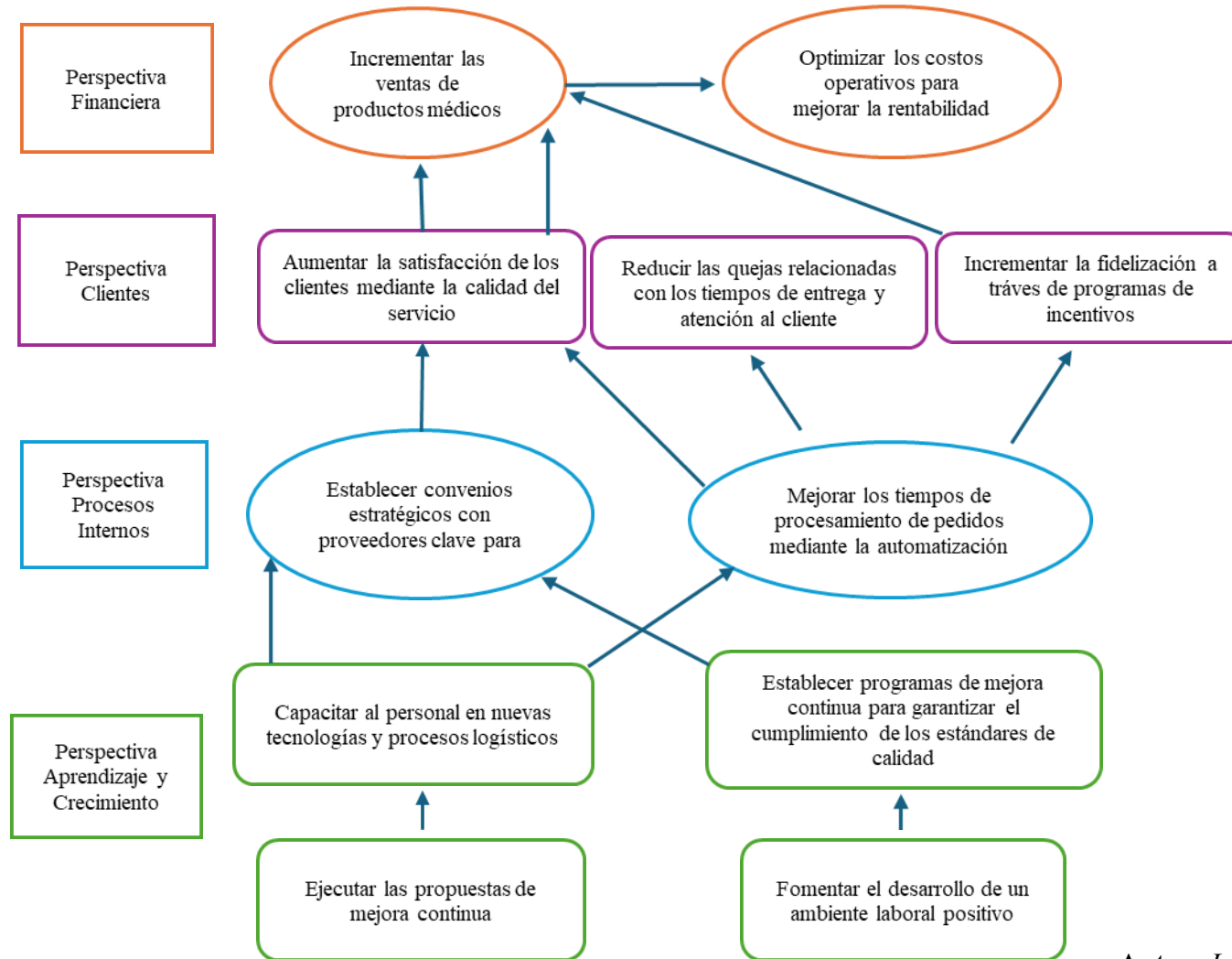
OPORTUNIDADES
Crecimiento del mercado digital
Expansión del mercado de insumos médicos en la región
Mejoras en procesos internos
Desarrollo de alianzas estratégicas

DEBILIDADES
Dependencia de un número limitado de clientes
Falta de un sistema automatizado completo
Capacitación constante en el uso de herramientas digitales
Resistencia al cambio organizacional

AMENAZAS
Competencia creciente en el sector de insumos médicos
Cambios en la regulación de productos médicos
Fluctuaciones económicas y políticas
Dependencia de la tecnología

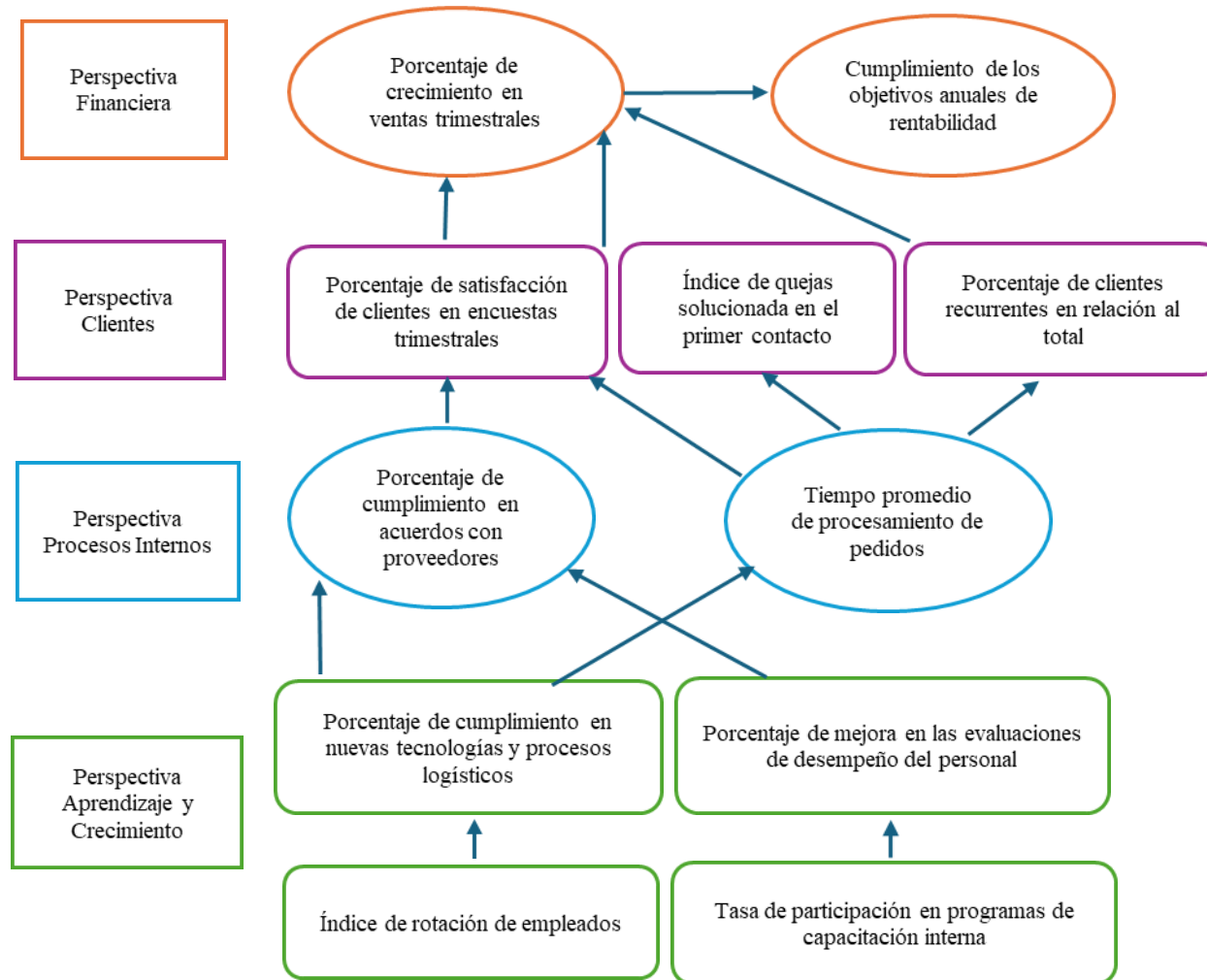
Autor: *Lady González*

Tabla 35. Cuadro de perspectivas y objetivo



Autor: Lady González

Tabla 36. Cuadro de evaluación de perspectiva



Autor: Lady González

Referencias

- Abad, P. (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *Revista Ciencia Unemi*.
- Afonso, H., & Cabrita, M. d. (2015). Developing a lean supply chain performance framework in a SME: a perspective based on the balanced scorecard. *Procedia Engineering* 131. Obtenido de [https://pdf.sciencedirectassets.com/278653/1-s2.0-S1877705815X00397/1-s2.0-S1877705815042733/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEj3%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQDTKJSnKEK4S9Xfdpy8z%2BTHqS9Qj2Ke8L4cXYIo yvs5GwIhAPykBh4%2B](https://pdf.sciencedirectassets.com/278653/1-s2.0-S1877705815X00397/1-s2.0-S1877705815042733/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEj3%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQDTKJSnKEK4S9Xfdpy8z%2BTHqS9Qj2Ke8L4cXYIo yvs5GwIhAPykBh4%2B)
- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 103. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/287546/1-s2.0-S0123592314X00094/1-s2.0-S0123592314001594/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEMX%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIDGYG%2B%2BOPku03jsqieRV3E4clrKgQd6XUeiW q8kgZESdAiEAhFm40F%2>
- Bezmaternykh, A., Kulizhskaya, Z., & Fayzrakhmanova, E. (2022). A Balanced System of Indicators as a Condition for Improving the Effectiveness of Management Decisions in the Field of Transport. *Science Direct*. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/308315/1-s2.0-S2352146522X00033/1-s2.0-S2352146522000357/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEj3%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQDTKJSnKEK4S9Xfdpy8z%2BTHqS9Qj2Ke8L4cXYIo yvs5GwIhAPykBh4%2B>
- Carvajal, G., Velásquez, M., & Almeida, E. (2018). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN EN EMPRESAS COMERCIALES*. Manta: Editorial MAR ABIERTO. Obtenido de https://libros.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2024/07/cuadro-de-mando-integral.pdf?attachment_id=3360

Castro, A. (Abril de 2013). *DISEÑO Y APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Caso de aplicación: Dirección General de Finanzas de la Armada del Ecuador [Tesis de Maestría, gerencia empresarial]*. Repositorio Institucional . Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7956/4/CD-4847.pdf>

CODIGO ORGANICO DE LA COPCI. (2010). *Gobierno electronico* . Obtenido de <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversiones-Copci.pdf>

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2008). *Ministerio de defensa nacional del Ecuador*. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

De Waal, A., & Kourtit, K. (2013). Econpapers, Performance measurement and management in practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47340372/Performance_measurement_and_management_i20160718-16473-3azxpl-libre.pdf?1468907563=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPerformance_measurement_and_management_i.pdf&Expires=1731738183&Signature=

Farooq, A., & Hussain, Z. (2011). Balanced scorecard perspective on change and performance: a study of selected Indian companies. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24. Obtenido de [https://pdf.sciencedirectassets.com/277811/1-s2.0-S1877042811X00174/1-s2.0-S1877042811015710/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEj3%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQENfPtKEQg0Z7XY821ZAZ%2Bz5BeIuFRleTFxqm7Jr2mfAIgW4uW9YSJfD](https://pdf.sciencedirectassets.com/277811/1-s2.0-S1877042811X00174/1-s2.0-S1877042811015710/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEj3%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQENfPtKEQg0Z7XY821ZAZ%2Bz5BeIuFRleTFxqm7Jr2mfAIgW4uW9YSJfD)

Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental . *Revista de Ciencias Sociales*, 156-157.

- García, A. (2021). *Propuesta de la implementación del balanced scorecard en la gestión estratégica de las empresas distribuidoras mayoristas de consumo masivo, Trujillo. [Tesis UNITRU, Contador público]*. Repositorio digital. Obtenido de <https://dspace.unitru.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0a1ab5c0-6a4d-42c8-b864-57f2103a5bfc/content>
- Ghiglione, F. (2021). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*. Obtenido de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/10294/10996>
- Kádárová, J., Durkáová, M., & Kalafusová, L. (2014). Innovative approaches to the modification of BSC model. *CY:ICER 2014*. Obtenido de [https://pdf.sciencedirectassets.com/277811/1-s2.0-S1877042814X00364/1-s2.0-S1877042814043092/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEMX%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIHmiT%2BzNrzsgPbFDC51g56C0jrMBN%2BukFwqFYLIx7u1aAiEAnBvLI3AI](https://pdf.sciencedirectassets.com/277811/1-s2.0-S1877042814X00364/1-s2.0-S1877042814043092/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEMX%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIHmiT%2BzNrzsgPbFDC51g56C0jrMBN%2BukFwqFYLIx7u1aAiEAnBvLI3AI)
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business, Review Press, 1.*
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. Harvard Business Review*. Obtenido de <https://images.template.net/wp-content/uploads/2016/04/11122659/balanced-scorecard-key-performance-indicators.pdf>
- LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR. (2000). *Defensoria del pueblo*. Obtenido de https://www.dpe.gob.ec/lotaip/pdfenero/JURIDICO/a2/a2_ley_org_defen_consum.pdf
- LEY ORGÁNICA DE SALUD. (2006). *Ministerio de salud pública*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>

- Liebetruth, T. (2017). Sustainability in performance measurement and management systems for supply chains. *Science Direct*. Obtenido de [https://pdf.sciencedirectassets.com/278653/1-s2.0-S1877705817X00258/1-s2.0-S1877705817326395/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEj7%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQDI4EJF9jPtNih5GE8EzgLFWP06LapfFRWdM4rLvRgdoAlgV5yLbsx0F7Z5](https://pdf.sciencedirectassets.com/278653/1-s2.0-S1877705817X00258/1-s2.0-S1877705817326395/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEj7%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQDI4EJF9jPtNih5GE8EzgLFWP06LapfFRWdM4rLvRgdoAlgV5yLbsx0F7Z5)
- Liebetruth, Thomas. (2017). Sustainability in performance measurement and management systems for supply chains. *Science Direct*. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/278653/1-s2.0-S1877705817X00258/1-s2.0-S1877705817326395/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEj7%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQDI4EJF9jPtNih5GE8EzgLFWP06LapfFRWdM4rLvRgdoAlgV5yLbsx0F7Z5>
- Olson, E. M., & Slater, S. F. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. *Business Horizons*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-S0007681302001982/first-page-pdf>
- Orbe, A. (2012). *UASB-DIGITAL*. Obtenido de Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina, CAN: <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/2912>
- Pérez, L., Guillén, M., & Bañón, A. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. *Revista de contabilidad*. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/287300/1-s2.0-S1138489116X00039/1-s2.0-S1138489116300164/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEMf%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIHbEbnd3YfrJrkgSluAlAWxjKNjIH2VYZ2eef7XhiK0AAiEAp5Q354kW6nFF>

- Quezada, L., & Reinao, E. P. (2019). Measuring Performance Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard. *Science Direct*. Obtenido de [https://pdf.sciencedirectassets.com/306234/1-s2.0-S2351978920X00035/1-s2.0-S2351978920305023/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEj3%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQENfPtKEQg0Z7XY821ZAz%2Bz5BeIuFRleTFxqm7Jr2mfAIgW4uW9YSJfD](https://pdf.sciencedirectassets.com/306234/1-s2.0-S2351978920X00035/1-s2.0-S2351978920305023/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEj3%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQENfPtKEQg0Z7XY821ZAz%2Bz5BeIuFRleTFxqm7Jr2mfAIgW4uW9YSJfD)
- Quintero, A., & Fernandez, R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Confin Habana*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612017000200001&script=sci_arttext
- Rodriguez, P., Aibar, B., & Lima, L. (2014). La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas portuguesas. *Revista de contabilidad - spanish accounting review*, 17, 164. Obtenido de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138489114000211?ref=cra_js_challenge&fr=RR-1
- Sánchez, J. (2014). Propuesta de indicadores de calidad para la autoevaluación y acreditación de programas universitarios en administración. *Estudios Generales*. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/287546/1-s2.0-S0123592314X00082/1-s2.0-S0123592314001338/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEI3%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCZZUTcb08y8E7lKeAFFZtAzvMpn5DfWHt9ddzeK9h0HAIhAPUNEHuFeNpe>
- Serrano, V., Tereso, A., Ribeiro, P., & Brito, M. (s.f.). Standardization of Processes Applying CMMI Best Practices. *Department of Production and Systems Engineering*.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Science Direct*. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/272044/1-s2.0-S0007681322X00074/1-s2.0-S0007681322000258/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEKn%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCX>

VzLWVhc3QtMSJGMEQCIC1gyq4rNQ2c4KpHTK%2FP6IGq0JiuVHcdXownAYR3
pOt%2FAiAA2akeMj7D

Yanza, A., Febles, P., Cañizares, R., & Cabrera, A. (2016). APLICACIÓN DEL MODELO 5'S Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA DEL ECUADOR. *Tecnología Universidad Sociedad*, 43. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/310477637_APLICACION_DEL_MODEL_O_5S_Y_CUADRO_DE_MANDO_INTEGRAL_EN_LA_INDUSTRIA_FARMACEUTICA_DEL_ECUADOR

Żółtowski, D. (2022). Business Intelligence in Balanced Scorecard: Bibliometric analysis. *Science Direct*. Obtenido de [https://pdf.sciencedirectassets.com/280203/1-s2.0-S1877050922X00100/1-s2.0-S1877050922013655/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEj7%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQDI4EJF9jPtNih5GE8EzgLFWP06LapfFRWdM4rLvRgdoAIgV5yLbsx0F7Z5](https://pdf.sciencedirectassets.com/280203/1-s2.0-S1877050922X00100/1-s2.0-S1877050922013655/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEj7%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQDI4EJF9jPtNih5GE8EzgLFWP06LapfFRWdM4rLvRgdoAIgV5yLbsx0F7Z5)

Zuluaga, A., Guisao, E., & Molina, P. (2011). Evaluation of suppliers in the supply management companies of textile, clothing, design and fashion in Colombia. *Revista Politécnica*. Obtenido de <https://repositorio.elpoli.edu.co/handle/123456789/849>

Apéndice

Apéndice 1. Matriz de consistencia

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA			
Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión en Mediprofesional SAS, Santa Elena, Año 2024	¿Como contribuye el Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la distribuidora farmacéutica Mediprofesional SAS?	Objetivo General	Cuadro de Mando Integral	Perspectiva Financiera	Aumentar la rentabilidad Optimización costos operativos Margen de beneficio neto	Investigación descriptiva no experimental			
		Proponer el Cuadro de Mando Integral para distribuidora farmacéutica "Mediprofesional SAS" como herramienta de gestión para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.				Enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo)			
	¿Cuál es la situación actual de la distribuidora farmacéutica "Mediprofesional SAS" en cuanto a su gestión y alineación con las estrategias corporativas? ¿Están las estrategias de "Mediprofesional SAS" alineadas con su misión, visión y valores para garantizar un adecuado desarrollo organizacional? ¿Cómo puede el Cuadro de Mando Integral ser implementado para optimizar los procesos y mejorar el rendimiento en las perspectivas financiera, cliente, procesos	Objetivos Específicos				Cuadro de Mando Integral	Perspectiva Cliente	Satisfacción del cliente Calidad del servicio Retención de cliente	Recolección de datos con encuestas a empleados y entrevistas a directivos
		Análisis la situación actual, tomando como base de análisis debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la distribuidora farmacéutica "Mediprofesional SAS".							Cuestionario estructurado con preguntas cerradas y escala Likert
		Diagnosticar si la misión, visión, valores, están alineados a la estrategia de la organización.							Estadísticas descriptivas para datos cuantitativos; análisis de contenido para cualitativos
		Diseñar la propuesta de Cuadro de Mando Integral, tomando como referencia las perspectivas planteadas por Robert Kaplan y David Norton, que permitan medir el desempeño en función de los objetivos							Validez y confiabilidad con pruebas piloto para validar los instrumentos
Perspectiva Procesos Internos	Eficiencia operativa Logística Gestión de inventarios	Análisis comparativos con otros estudios sobre CMI							
		Alineación de las estrategias actuales con la misión y visión de la							

	internos y de aprendizaje en "Mediprofesional SAS"?			Perspectiva Aprendizaje y Desempeño	<p>Capacitación del personal</p> <p>Programa de sugerencia de empleados</p> <p>Fomentar el desarrollo de las personas</p>	<p>empresa</p> <p>Encuestas con datos objetivos sobre las áreas de mejora en la gestión interna</p> <p>Análisis de los indicadores financieros y operativos</p>
--	---	--	--	-------------------------------------	---	---

Autor: *Lady González*

Apéndice 2. Encuesta para empleados



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



<p>Estimado/a participante: La presente encuesta forma parte del estudio titulado "<i>Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión en Mediprofesional SAS, Santa Elena, Año 2024</i>". El propósito es recopilar información que contribuirá al desarrollo de estrategias organizacionales, permitiendo evaluar el desempeño en varias áreas clave de la empresa. Agradecemos su participación y sinceridad en las respuestas. La información proporcionada será tratada de forma confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos.</p>					
ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS					
Género	M	F	Fecha:		
RESPUESTAS EN ESCALA DE LIKERT					
N°	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	<i>Cada pregunta se responde de acuerdo con la escala de Likert</i>				
Respuestas bajo criterio objetivo (Escala de Likert)					
Edad:	<i>De 18 a 29</i>	<i>30 a 41</i>	<i>42 a 53</i>	<i>54 a 65</i>	<i>más de 65 años</i>
<i>Variable: Cuadro de Mando Integral</i>					
1	Las actividades diarias en su área contribuyen al crecimiento económico de la empresa.				
2	Recibe información periódica sobre los resultados financieros o económicos de la empresa.				
3	Los procedimientos de su área aseguran un servicio cliente de alta calidad.				
4	Las prácticas en la empresa están diseñadas para garantizar un servicio de calidad al cliente.				
5	La empresa promueve estrategias de fidelización de los clientes.				
6	Tiene las herramientas y recursos adecuados para cumplir eficientemente sus tareas.				
7	Los procesos logísticos actuales permiten que su trabajo se desarrolle sin interrupciones.				
8	Cuenta con los materiales necesarios para realizar su trabajo de manera oportuna.				
9	Las capacitaciones ofrecidas por la empresa fortalecen su desempeño laboral.				
10	La empresa toma en cuenta las sugerencias presentadas por los empleados.				

Apéndice 3. Encuesta para usuarios



UNIVERSIDAD ESTATAL
PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



<p>Estimado/a participante: La presente encuesta forma parte del estudio titulado "<i>Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión en Mediprofesional SAS, Santa Elena, Año 2024</i>". El propósito es recopilar información que contribuirá al desarrollo de estrategias organizacionales, permitiendo evaluar el desempeño en varias áreas clave de la empresa. Agradecemos su participación y sinceridad en las respuestas. La información proporcionada será tratada de forma confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos.</p>										
ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES										
Género	M	F	Fecha:							
RESPUESTAS EN ESCALA DE LIKERT										
N°	1	2	3	4	5					
	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo					
	<i>Cada pregunta se responde de acuerdo con la escala de Likert</i>									
						1	2	3	4	5
<i>Respuestas bajo criterio objetivo (Escala de Likert)</i>										
Edad:	<i>De 18 a 29</i>	<i>30 a 41</i>	<i>42 a 53</i>	<i>54 a 65</i>	<i>más de 65 años</i>					
1	El precio del servicio/producto es justo en relación con su calidad.									
2	La empresa ha mejorado su oferta en los últimos meses.									
3	Está satisfecho con su experiencia general al interactuar con los servicios y el personal de la empresa.									
4	Volvería a utilizar los servicios de esta empresa en el futuro.									
5	Recibió el servicio/producto de manera rápida y sin inconvenientes.									
6	Los pedidos se cumplen el tiempo establecido.									
7	Encontró siempre disponibles los productos o servicios que necesitaba.									
8	El personal que lo atiende demuestra conocimiento y profesionalismo.									
9	Como cliente recibe encuestas para medir o mejorar el servicio/producto.									
10	El personal de la empresa está motivado para brindarle un buen servicio.									

Apéndice 4. Guía de entrevistas



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



<p>Estimado/a participante: La presente entrevista forma parte del estudio titulado "<i>Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión en Mediprofesional SAS, Santa Elena, Año 2024</i>". El propósito es recopilar información que contribuirá al desarrollo de estrategias organizacionales, permitiendo evaluar el desempeño en varias áreas clave de la empresa. Agradecemos su participación y sinceridad en las respuestas. La información proporcionada será tratada de forma confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos.</p>	
GUIA DE ENTREVISTA	
ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA PROVEEDORA MEDIPROFESIONAL SAS	
DATOS GENERALES	
Nombre:	
Edad:	
Rol que desempeña:	
GÉNERO	
Masculino	Femenino
PREGUNTAS CON RESPUESTAS BAJO CRITERIO SUBJETIVO	
1	¿Qué herramientas han implementado para evaluar el crecimiento rentable a corto y largo plazo?
2	¿Cómo evalúan el cumplimiento de las estrategias aplicadas para reducir costos sin afectar la operación?
3	¿Qué herramienta estratégica han implementado para alcanzar el margen de beneficio neto esperado?
4	¿Qué métodos utilizan para medir la satisfacción del cliente y asegurar mejoras continuas?
5	¿Qué instrumento utilizan para controlar los procesos internos mantengan la calidad del servicio?
6	¿Qué iniciativas se han desarrollado para mejorar la fidelización de clientes?
7	¿Qué indicadores clave utilizan para medir la eficiencia operativa de cada área?
8	¿Existen áreas específicas de la logística que consideran deben mejorarse en los próximos meses?
9	¿Qué procedimientos se han adoptado para optimizar la gestión de inventarios?
10	¿Qué instrumento utiliza para medir las necesidades de capacitación y medir el desempeño del personal?
11	¿Qué mecanismos utilizan para recoger y aplicar las sugerencias del personal en la toma de decisiones?
<i>AGRADECIMIENTO</i>	

Apéndice 5. Certificado de Plagio



Biblioteca General

Formato No. BIB-009
CERTIFICADO ANTIPLAGIO

La Libertad, 02 de Diciembre de 2024

0024-TUTOR LGRT-2024

En calidad de tutor del trabajo de titulación denominado "Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en Mediprofesional SAS, Santa Elena, año 2024.", elaborado por el(la) estudiante Lady Marlene González Villao, egresado(a) de la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio, luego de haber cumplido con los requerimientos de valoración, el presente proyecto, se encuentra con 4% de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente certificado.

Adjunto el reporte de análisis.

Atentamente,



f) _____

C.I.:0913245205

DOCENTE TUTOR

Apéndice 6. Cronograma UIC

MODALIDAD DE TITULACIÓN: TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

		PERÍODO ACADÉMICO 2024-2																		
		2023																		
		AGOSTO			SEPTIEMBRE					OCTUBRE				NOVIEMBRE			DICIEMBRE			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
No.	Actividades planificadas																			
	Presentación de Anteproyecto																			
	Designación de tutores y especialistas																			
	Aprobación de temas																			
1	<i>Desarrollo de los Trabajos de Integración Curricular:</i>																			
2	Introducción																			
3	Capítulo I Marco Referencial																			
4	Capítulo II Metodología																			
5	Capítulo III Resultados y Discusión																			
6	Conclusiones, Recomendaciones y Resumen																			
7	Certificado Antiplagio																			
8	Entrega de informe por parte de los tutores																			

Apéndice 7. Certificado y fichas de evaluación de instrumentos



Facultad de Ciencias Administrativas
Administración de Empresas

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: "Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión en Mediprofesional SAS, Santa Elena, Año 2024.", planteado por el estudiante Lady González, doy por validado los siguientes formatos presentados:

1. Cuestionario para las Encuestas
2. Guía de Entrevista

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas con base al tema planteado, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario dé el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La Libertad, 12 de noviembre de 2024



SABINA GISELLA
VILLÓN PERERO

Ing. Sabina Villón Perero, Mgs.

Docente de la Carrera de Administración de Empresa

UPSE, crece sin límites

Dirección: Campus matriz, La Libertad - prov. Santa Elena - Ecuador
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781732 ext 131
www.upse.edu.ec



Apéndice 8. Carta aval



La Libertad, 25 de octubre de 2024

Lcdo.

José Xavier Tomalá Uribe, Msc

DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En su despacho. -

De mi consideración:

Reciba cordiales Saludos de parte de la **EMPRESA PROVEEDORA DE INSUMOS MEDICOS "MEDIPROFESIONAL SAS"**, deseándole éxitos en sus labores diarias en favor del desarrollo de la comunidad universitaria.

Lcdo. Alava Soriano Enrique Daniel, Gerente General de la EMPRESA PROVEEDORA DE INSUMOS MEDICOS "MEDIPROFESIONAL SAS", extiende su **AUTORIZACIÓN** ante la solicitud del estudiante GONZALEZ VILLAO LADY MARLENE, con cédula de identidad N°0927948869, para desarrollar el trabajo de Integración Curricular con el tema: **"CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTION EN MEDIPROFESIONAL SAS, SANTA ELENA, AÑO 2024"**

Atentamente



Lcdo. Alava Soriano Enrique Daniel

Gerente General Mediprofesional SAS

Apéndice 4. Encuesta para empleados



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



<p>Estimado/a participante: La presente encuesta forma parte del estudio titulado "<i>Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión en Mediprofesional SAS, Santa Elena, Año 2024</i>". El propósito es recopilar información que contribuirá al desarrollo de estrategias organizacionales, permitiendo evaluar el desempeño en varias áreas clave de la empresa. Agradecemos su participación y sinceridad en las respuestas. La información proporcionada será tratada de forma confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos.</p>													
ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS													
Género	M	F	Fecha:										
RESPUESTAS EN ESCALA DE LIKERT													
N°	1	2	3	4	5								
	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo						
	<i>Cada pregunta se responde de acuerdo con la escala de Likert</i>												
									1	2	3	4	5
Respuestas bajo criterio objetivo (Escala de Likert)													
Edad:	<i>De 18 a 29</i>	<i>30 a 41</i>	<i>42 a 53</i>	<i>54 a 65</i>	<i>más de 65 años</i>								
<i>Variable: Cuadro de Mando Integral</i>													
1	Las actividades diarias en su área contribuyen al crecimiento económico de la empresa.												
2	Recibe información periódica sobre los resultados financieros o económicos de la empresa.												
3	Los procedimientos de su área aseguran un servicio cliente de alta calidad.												
4	Las prácticas en la empresa están diseñadas para garantizar un servicio de calidad al cliente.												
5	La empresa promueve estrategias de fidelización de los clientes.												
6	Tiene las herramientas y recursos adecuados para cumplir eficientemente sus tareas.												
7	Los procesos logísticos actuales permiten que su trabajo se desarrolle sin interrupciones.												
8	Cuenta con los materiales necesarios para realizar su trabajo de manera oportuna.												
9	Las capacitaciones ofrecidas por la empresa fortalecen su desempeño laboral.												
10	La empresa toma en cuenta las sugerencias presentadas por los empleados.												

Apéndice 5. Encuesta para usuarios



UNIVERSIDAD ESTATAL
PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



<p>Estimado/a participante: La presente encuesta forma parte del estudio titulado "<i>Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión en Mediprofesional SAS, Santa Elena, Año 2024</i>". El propósito es recopilar información que contribuirá al desarrollo de estrategias organizacionales, permitiendo evaluar el desempeño en varias áreas clave de la empresa. Agradecemos su participación y sinceridad en las respuestas. La información proporcionada será tratada de forma confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos.</p>										
ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES										
Género	M	F	Fecha:							
RESPUESTAS EN ESCALA DE LIKERT										
N°	1	2	3	4	5					
	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo					
	<i>Cada pregunta se responde de acuerdo con la escala de Likert</i>									
						1	2	3	4	5
<i>Respuestas bajo criterio objetivo (Escala de Likert)</i>										
Edad:	<i>De 18 a 29</i>	<i>30 a 41</i>	<i>42 a 53</i>	<i>54 a 65</i>	<i>más de 65 años</i>					
1	El precio del servicio/producto es justo en relación con su calidad.									
2	La empresa ha mejorado su oferta en los últimos meses.									
3	Está satisfecho con su experiencia general al interactuar con los servicios y el personal de la empresa.									
4	Volvería a utilizar los servicios de esta empresa en el futuro.									
5	Recibió el servicio/producto de manera rápida y sin inconvenientes.									
6	Los pedidos se cumplen el tiempo establecido.									
7	Encontró siempre disponibles los productos o servicios que necesitaba.									
8	El personal que lo atiende demuestra conocimiento y profesionalismo.									
9	Como cliente recibe encuestas para medir o mejorar el servicio/producto.									
10	El personal de la empresa está motivado para brindarle un buen servicio.									

Apéndice 6. Guía de entrevistas



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



<p>Estimado/a participante: La presente entrevista forma parte del estudio titulado "<i>Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión en Mediprofesional SAS, Santa Elena, Año 2024</i>". El propósito es recopilar información que contribuirá al desarrollo de estrategias organizacionales, permitiendo evaluar el desempeño en varias áreas clave de la empresa. Agradecemos su participación y sinceridad en las respuestas. La información proporcionada será tratada de forma confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos.</p>	
GUIA DE ENTREVISTA	
ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA PROVEEDORA MEDIPROFESIONAL SAS	
DATOS GENERALES	
Nombre:	
Edad:	
Rol que desempeña:	
GÉNERO	
Masculino	Femenino
PREGUNTAS CON RESPUESTAS BAJO CRITERIO SUBJETIVO	
1	¿Qué herramientas han implementado para evaluar el crecimiento rentable a corto y largo plazo?
2	¿Cómo evalúan el cumplimiento de las estrategias aplicadas para reducir costos sin afectar la operación?
3	¿Qué herramienta estratégica han implementado para alcanzar el margen de beneficio neto esperado?
4	¿Qué métodos utilizan para medir la satisfacción del cliente y asegurar mejoras continuas?
5	¿Qué instrumento utilizan para controlar los procesos internos mantengan la calidad del servicio?
6	¿Qué iniciativas se han desarrollado para mejorar la fidelización de clientes?
7	¿Qué indicadores clave utilizan para medir la eficiencia operativa de cada área?
8	¿Existen áreas específicas de la logística que consideran deben mejorarse en los próximos meses?
9	¿Qué procedimientos se han adoptado para optimizar la gestión de inventarios?
10	¿Qué instrumento utiliza para medir las necesidades de capacitación y medir el desempeño del personal?
11	¿Qué mecanismos utilizan para recoger y aplicar las sugerencias del personal en la toma de decisiones?
AGRADECIMIENTO	

Apéndice 7. Base de datos encuestas a empleados

ENCUESTA CMI (EMPLEADOS) (Respues... • Guardado en Este PC) | Buscar

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Automatizar Ayuda | Comentarios Compartir

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Edición Complementos Analizar datos

O18

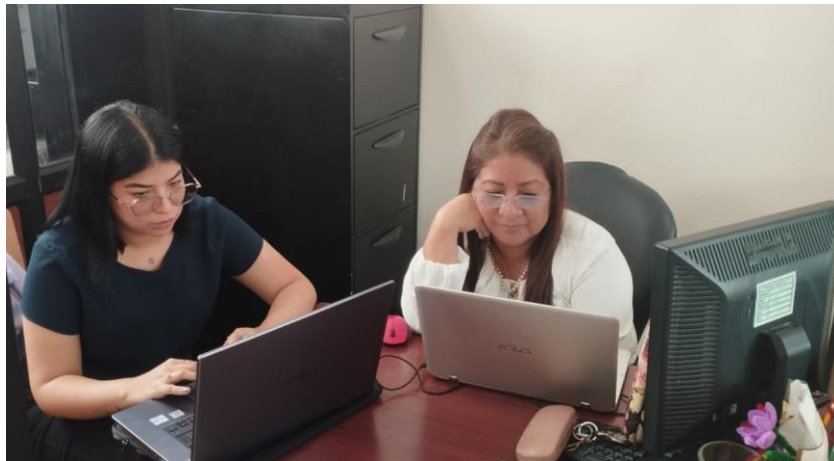
	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	D	
1	1	Masculino	18 a 29	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		
2	2	Femenino	30 a 41	Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo		
3	3		42 a 53	De acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo ni en desacuerdo		
4	4		54 a 65	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo		
5	5		más de 65 años	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo		
6															
7		Encuestas	Género	Edad	Las actividades diarias en su área contribuyen al crecimiento económico de la empresa.	Recibe información periódica sobre los resultados financieros o económicos de la empresa.	Los procedimientos de su área aseguran un servicio cliente de alta calidad.	Las prácticas en la empresa están diseñadas para garantizar un servicio de calidad al cliente.	La empresa promueve estrategias de fidelización de los clientes.	Tiene las herramientas y recursos adecuados para cumplir eficientemente sus tareas.	Los procesos logísticos actuales permiten que su trabajo se desarrolle sin interrupciones.	Cuenta con los materiales necesarios para realizar su trabajo de manera oportuna.	Las capacitaciones ofrecidas por la empresa fortalecen su desempeño laboral.	La empresa toma en cuenta las sugerencias presentadas por los empleados.	SLIMA
8	1	1	1	4	1	4	1	2	2	3	3	3	3	3	26
9	2	1	1	4	2	4	2	3	3	3	3	3	3	4	31
10	3	1	1	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	34
11	4	1	1	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	35
12	5	1	1	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	36
13	6	1	1	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	39	
14	7	1	2	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	40	
15	8	1	2	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	41	
16	9	2	2	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	41	
17	10	2	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	45	
18	Varianza			0,25	1,21	0,21	1,01	0,49	0,44	0,16	0,21	0,24	0,2		
19	Suma de varianzas			4,42											
20	Varianza de la suma de los ítems			27,96											
21															
22						0,94									
23						10									
24						4,42									
25						27,96									
26															
27						RANGO									
28						0,53 a menos									
29						0,54 a 0,59									
30						0,60 a 0,65									
31						0,66 a 0,71									
32						0,72 a 0,99									
33						1									
34															
35															
36															
37															
38															
39															
40															
41															
42															

Respuestas de formulario 1 Encuadre ALFA DE CRONBACH Género Edad Pregunta 1 Pregunta 2 Pregunt ...

Apéndice 8. Base de datos encuestas a usuarios

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	
		Encuestas	Género	Edad	El precio del servicio/producto es justo en relación con su calidad.	La empresa ha mejorado su oferta en los últimos meses.	Esta satisfacción con su experiencia general al interactuar con los servicios y el personal de la	Volvería a utilizar los servicios de esta empresa en el futuro.	Recibió el servicio/producto de manera rápida y sin inconvenientes.	Los pedidos se cumplen el tiempo establecido.	Encontró siempre disponibles los productos o servicios que necesitaba.	El personal que lo atiende demuestra conocimiento y profesionalismo.	Como cliente recibe encuestas para medir o mejorar el servicio/producto.	El personal de la empresa está motivado para brindarle un buen servicio.	SUMA								
8																							
9		1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	3	1	3	21								
10		2	1	1	1	2	3	3	2	2	3	3	1	3	23								
11		3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	25								
12		4	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	1	3	25								
13		5	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	25								
14		6	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	27								
15		7	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	28								
16		8	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	28								
17		9	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	28								
18		10	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	28								
19		11	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29								
20		12	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29								
21		13	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29								
22		14	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29								
23		15	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29								
24		16	1	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	32								
25		17	1	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	33								
26		18	1	1	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	34								
27		19	1	1	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	36								
28		20	1	1	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	36								
29		21	1	1	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	36								
30		22	1	1	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	36								
31		23	1	1	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	36								
32		24	1	1	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	37								
33		25	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	38								
34		26	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	38								
35		27	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39								
36		28	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39								
37		29	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39								
38		30	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39								
39		31	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39								
40		32	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39								
41		33	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39								
42		34	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39								
43		35	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40								
44		36	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40								
45		37	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40								
46		38	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40								
47		39	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40								
48		40	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40								
49		41	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40								
50		42	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40								
51		43	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40								
52		44	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40								
53		45	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40								
54		46	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40								
55		47	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40								
56		48	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40								
57		49	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40								
58		50	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40								
59		51	1	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41								
60		52	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41								
61		53	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	43								

Apéndice 9. Evidencias



Nota: Tutoría



Nota: Tutoría



Nota: Tutoría