



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

TEMA:

**BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA COMECSA LA LIBERTAD, AÑO
2024**

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

AUTOR:

Luis William Rivera Naranjo

LA LIBERTAD – ECUADOR

2024

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, “**Balanced Scorecard en la empresa COMECSA, La Libertad, año 2024**”, elaborado por el **Sr. Luis William Rivera Naranjo**, egresado 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 **Licenciado 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,

Ing. Jonny Reyes De la Cruz, MSc.
Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado “**Balanced Scorecard en la empresa COMECSA, La Libertad, año 2024**”, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Luis William Rivera Naranjo** con cédula de identidad número **0954570743** 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



.....
Rivera Naranjo Luis William

C.C. No: 0954570743

Dedicatoria

Dedicar mi trabajo de investigación, primero a Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, quien me ayuda a darme determinación para alcanzar mis metas. A mi familia, por su amor incondicional, apoyo y ser el refugio en los momentos más difíciles. A mis amigos quienes ayudaron en este proceso con su sabiduría, con sus palabras de aliento y por acompañarme en este viaje lleno de desafíos y aprendizajes.

Rivera Naranjo Luis William

Agradecimiento

Quiero agradecer de manera formal al Ing. Jonny Reyes, por su guía y apoyo como tutor de esta investigación, por su paciencia y por compartir sus conocimientos. Agradezco a los docentes por su valiosa colaboración en las dudas que pude tener. Extiendo mi gratitud al Ing. Adrián Segura, director administrativo, quien con su apoyo fue crucial para llevar a cabo este trabajo de titulación.

Rivera Naranjo Luis William

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

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

Ing. Flor Maria Villao, MSc.
PROFESOR ESPECIALISTA

Ing. Jonny Reyes De la Cruz, MSc.
PROFESOR TUTOR

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

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

Índice de contenidos

Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción	13
Capítulo I.....	18
Marco Referencial.....	18
Revisión de la literatura	18
Desarrollo de teoría y conceptos	23
Balanced Scorecard.....	23
Perspectiva financiera.	24
<i>Rentabilidad.</i>	<i>25</i>
<i>Ingreso de ventas.....</i>	<i>25</i>
<i>Beneficio bruto.....</i>	<i>25</i>
Perspectiva clientes.	25
<i>Satisfacción del cliente.....</i>	<i>26</i>
<i>Retención del cliente.</i>	<i>26</i>
Perspectiva procesos internos.	26
<i>Tiempo promedio de respuesta.</i>	<i>27</i>
<i>Tasa de desabastecimiento.</i>	<i>27</i>
Perspectiva aprendizaje y desarrollo.	27
<i>Capacitación.....</i>	<i>27</i>
<i>Satisfacción del empleado.....</i>	<i>28</i>
Fundamentos legales	28
Capítulo II.....	34
Metodología	34
Capítulo III.....	38

Resultados de discusión	38
Análisis de la encuesta	40
Discusión	55
Conclusiones	61
Recomendaciones	62
Bibliografía	63
Apéndice.....	68
Apéndice1. Matriz de Consistencia	68
Apéndice2. Guía de entrevista	69
Apéndice3. Cuestionario a empleados.....	70
Apéndice4. Certificado Anti-plagio	72
Apéndice5. Cronograma de actividades	73
Apéndice6. Carta Aval	74
Apéndice7. Certificado de validación de instrumentos	75
Apéndice8. Certificado de validación de instrumentos	76
Apéndice9. Encuesta y entrevista	77
Apéndice10. Tutorías	78

Índice de tablas

Tabla 1	Área de trabajo.....	40
Tabla 2	Tiempo en la empresa	41
Tabla 3	¿Qué tan eficaz es la comunicación interna para transmitir los valores, metas y estrategias de la empresa?	42
Tabla 4	¿Los objetivos estratégicos de la empresa están claramente definidos con las metas de la empresa?	43
Tabla 5	¿Considera usted que la empresa utiliza herramientas de gestión para medir su desempeño?.....	44
Tabla 6	¿La empresa COMECSA implementa estrategias que permitan alcanzar los objetivos financieros?.....	45
Tabla 7	¿Qué acciones considera clave para mejorar la relación con los clientes y mantener su satisfacción a largo plazo?.....	46
Tabla 8	¿Considera usted que las acciones que realiza en su puesto contribuyen a mejorar la satisfacción de los clientes de COMECSA?	47
Tabla 9	¿Cómo califica usted la manera en cómo se lleva a cabo los procesos de la empresa?	48
Tabla 10	¿Considera usted que la calidad de servicio ofrecida a los clientes se ve afectada por los procesos internos de la empresa?	49
Tabla 11	¿El tiempo de respuesta en los procesos internos de la empresa COMECSA son suficientes para garantizar la eficiencia en las operaciones?.....	50
Tabla 12	¿Los procedimientos de inventario contribuyen a reducir el desabastecimiento de productos en la empresa?.....	51
Tabla 13	¿Considera usted que la empresa fomenta el desarrollo profesional de sus empleados?	52
Tabla 14	¿Considera usted que es necesario capacitar a los trabajadores para realizar bien su trabajo y sentirse satisfecho en la empresa?	53
Tabla 15	¿Considera necesario desarrollar programas de capacitación para el personal, enfocados en mejorar la calidad del servicio al cliente?	54
Tabla 16	Matriz FODA.....	57
Tabla 17	Matriz FODA cruce de variables	58
Tabla 18	Balanced Scorecard COMECSA	58

Índice de figuras

Figura 1 Área de trabajo	40
Figura 2 Tiempo en la empresa.....	41
Figura 3 ¿Qué tan eficaz es la comunicación interna para transmitir los valores, metas y estrategias de la empresa?	42
Figura 4 ¿Los objetivos estratégicos de la empresa están claramente definidos con las metas de la empresa?	43
Figura 5 ¿Considera usted que la empresa utiliza herramientas de gestión para medir su desempeño?.....	44
Figura 6 ¿La empresa COMECSA implementa estrategias que permitan alcanzar los objetivos financieros?.....	45
Figura 7 ¿Qué acciones considera clave para mejorar la relación con los clientes y mantener su satisfacción a largo plazo?.....	46
Figura 8 ¿Considera usted que las acciones que realiza en su puesto contribuyen a mejorar la satisfacción de los clientes de COMECSA?	48
Figura 9 ¿Cómo califica usted la manera en cómo se lleva a cabo los procesos de la empresa?	49
Figura 10 ¿Considera usted que la calidad de servicio ofrecida a los clientes se ve afectada por los procesos internos de la empresa?	50
Figura 11 ¿El tiempo de respuesta en los procesos internos de la empresa COMECSA son suficientes para garantizar la eficiencia en las operaciones?.....	51
Figura 12 ¿Los procedimientos de inventario contribuyen a reducir el desabastecimiento de productos en la empresa?.....	52
Figura 13 ¿Considera usted que la empresa fomenta el desarrollo profesional de sus empleados?	53
Figura 14 ¿Considera usted que es necesario capacitar a los trabajadores para realizar bien su trabajo y sentirse satisfecho en la empresa?	54
Figura 15 ¿Considera necesario desarrollar programas de capacitación para el personal, enfocados en mejorar la calidad del servicio al cliente?	55



Balanced Scorecard en la empresa COMECSA, La Libertad, 2024

AUTOR:

Rivera Naranjo Luis William

TUTOR:

Ing. Jonny Reyes De la Cruz, MSc.

Resumen

El presente estudio denominado Balanced Scorecard en la empresa COMECSA, La Libertad, 2024. Tiene como objetivo principal proponer el balanced scorecard como herramienta de gestión estratégica en la empresa COMECSA, La Libertad año 2024. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando elementos cualitativos y cuantitativos. La investigación tuvo un alcance descriptivo y los métodos aplicados fueron el bibliográfico, deductivo, inductivo y documental. Para la recolección de información se realizó entrevista dirigida al Administrador de la empresa, y encuestas para los empleados. Los resultados demostraron que existe un descontento de parte de los empleados sobre cómo se manejan los procesos internos. Se concluye que el Balanced Scorecard proporciona una visión clara para la gestión estratégica principalmente porque se encarga de alinear todas las áreas de la empresa con los objetivos estratégicos, para ello es importante integrar las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard con sus diferentes indicadores de gestión, la empresa podrá identificar áreas a mejorar, tomar decisiones y lograr el éxito a largo plazo.

Palabras claves: Balanced Scorecard, Gestión estratégica, Perspectivas.



Balanced Scorecard in COMECSA, La Libertad, year 2024

AUTHOR:

Rivera Naranjo Luis William

TUTOR:

Ing. Jonny Reyes De la Cruz, MSc.

Abstract

The present study is called the Balanced Scorecard in the COMECSA company, La Libertad, 2024. Its main objective is to propose the Balanced Scorecard as a strategic management tool in the COMECSA company, La Libertad, 2024. The research was developed under a mixed approach, integrating qualitative elements and quantitative. The descriptive scope and applied methods were bibliographic, deductive, inductive and documentary. To collect information, an interview was conducted for the company's Administrator, and surveys for employees. The results showed that there is dissatisfaction on the part of employees about how internal processes are managed. It is concluded that the Balanced Scorecard provides a clear vision for strategic management mainly because it is responsible for aligning all areas of the company with strategic objectives. For this, it is important to integrate the four perspectives of the Balanced Scorecard with its different management indicators, the company will be able to identify areas to improve, make decisions and achieve long-term success.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic management, Perspectives.

Introducción

A nivel internacional la teoría del cuadro de mando integral o más conocido como Balanced Scorecard es diseñado y utilizado hasta en un 50% en las empresas de fortune 1000, estos valores reflejan la importancia del diseño de la herramienta principalmente porque las grandes o pequeñas empresas que la utilizan realmente consiguen aprovechar su lineamiento estratégico dando como resultado crecimiento e innovación, por consiguiente, mejora significativamente la rentabilidad hasta un 77% aproximadamente. Para ello diseñar el balance scorecard en las organizaciones se logra realizar una ejecución de los indicadores financieros y no financieros por lo cual multiplican en 1,6 sus opciones en generar resultados comerciales (Jackie Wiles, 2023).

En Ecuador el diseño de un Balanced Scorecard es considerada crucial para las empresas que buscan una mejora significativa en la gestión estratégica y la competitividad en el mercado, los pioneros en la herramienta Norton y Kaplan recomiendan el uso de herramienta porque el Balanced Scorecard consigue traducir el lenguaje estratégico a uno más operativo a través de la gestión, además ayuda en la alineación de los objetivos específicos a unos más estratégicos, empleando métodos de comunicación que traduzca la estrategia a todos los niveles de la organización (Jijón et al., 2020).

El diseño del Balanced Scorecard o más conocido como cuadro de mando integral busca resolver aquellas carencias en la gestión estratégica, se la utiliza como una herramienta para alinear los objetivos con la estrategia en sus cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos y el aprendizaje. Se la considera fundamental para cumplir con una correcta gestión, lo cual permite mejorar el rendimiento de los recursos y la toma de decisiones de parte de los administradores de las organizaciones (Osejos Baque, Basurto, 2022).

Los emprendimientos logran convertirse en microempresas y algunas de ellas logran consagrarse como grandes empresas con reconocimiento a nivel nacional, como es COMECSA, una empresa que busca un crecimiento exponencial en la venta de zapatos, accesorios y variedades. Sin embargo, el diseño de la herramienta Balanced Scorecard es útil para generar un crecimiento, direccionando los objetivos específicos a estratégicos para lograr cumplir con la visión de la empresa. Las empresas enfrentan la necesidad de adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y las preferencias de los consumidores. No obstante, muchas de estas empresas carecen de una estructura clara y de herramientas que les permitan mejorar su desempeño. Por lo cual, el utilizar el Balanced Scorecard es primordial porque

permite a los propietarios o gerentes a cargo alinear las metas comerciales con las actividades operativas.

En este sentido se propone diseñar el Balanced Scorecard para la tienda COMECSA, la cual permite una evaluación completa del desempeño y la optimización de su capacidad de adaptación en un mercado altamente competitivo, con la finalidad de generar satisfacción al cliente y por consecuencia obtener un crecimiento en las compras y la fidelización de los consumidores.

Con esa finalidad el **planteamiento del problema**, en el contexto empresarial actual las empresas se enfrentan a un conjunto de acontecimientos cada vez más complejos que dificultan su correcto funcionamiento y crecimiento, como la incapacidad para gestionar eficientemente los factores estratégicos, los cuales pueden llevar a una pérdida de competitividad y sostenibilidad financiera a largo plazo. La poca incorporación de herramientas de gestión genera problemas críticos en las empresas, como una limitante en la alineación de los objetivos estratégicos y las actividades operativas, lo que puede llevar a una mala toma de decisiones, muchas empresas globales tienden a centrarse exclusivamente en analizar indicadores financieros, lo cual es correcto, pero se pierde ese enfoque lineal hacia una misma meta. Las perspectivas que brinda la herramienta Balanced Scorecard son esenciales para un crecimiento a largo plazo. Estudios evidencian que sólo el 10% de las estrategias se logran implementar debido a la escasez de comunicación, principalmente porque los colaboradores y directivos de la organización no van hacia una misma dirección (Nogueira et al., 2014).

Las empresas nacionales generalmente cuentan con incertidumbres, la gestión estratégica o la visión hacia donde se quiere llegar, muchas veces se ve mermado por políticas públicas que pueden perjudicar al funcionamiento, la gran mayoría de organizaciones están a expensas del ingreso y luchan el día a día, por lo cual muchas veces se deja de lado la utilización de herramientas de gestión lo que limita la utilización del Balanced Scorecard, esto se refleja negativamente en la capacidad de competir contra las empresas nacionales e internacionales. El gobierno ecuatoriano implantó la estrategia nacional de competitividad con el objetivo de generar innovación, mejorar la cadena de valor e incrementar los niveles de competitividad. (Guevara, 2023).

La limitante planificación estratégica nubla la visión a largo plazo lo que trae como consecuencia el no cumplimiento de los objetivos, la escasez de seguimiento de la rentabilidad, satisfacción del cliente y la eficiencia de los procesos internos muestra un mal contexto

empresarial, por lo cual los administradores no cuentan con tanta información medible para genera una estrategia que pueda cumplir con los requerimientos del contexto tanto interno como externo, es indispensable primero hacer un diagnóstico que muestre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas porque es un primer paso para realizar una herramienta de gestión más especializada que reúna información medible con las perspectivas del Balanced Scorecard, la cual permite dar seguimiento del desempeño y alinearlos con sus objetivos estratégicos, mejorando el crecimiento a largo plazo en un mercado altamente competitivo. En la empresa COMECSA se requiere evolucionar, la necesidad de contar con una herramienta que logre alinear los objetivos para así poder solucionar problemas estratégicos

La problemática se desarrolla en base a una pregunta general que corresponde a la **formulación del problema**, la cual se centra en entender el problema general de la investigación y por qué la razón del estudio; para ello se realizó la siguiente pregunta:

- ¿De qué manera puede diseñarse el Balanced Scorecard para la empresa COMECSA, La Libertad?

Considerando lo anterior es indispensable especificar el punto **Sistematización del problema**. Esto desglosa el problema en preguntas específicas que se centran en la variable del estudio. Por ello se plantearon las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa COMECSA, La Libertad?
- ¿Qué elementos debe tener el mapa estratégico para alinear las áreas de la empresa COMECSA, La Libertad?
- ¿Qué estrategias deben ser integradas en el diseño del Balanced Scorecard en la empresa COMECSA, La Libertad?

Se determina el **Objetivo general** para evaluar la meta del estudio y la exploración de este, el cual es:

- Proponer el balanced scorecard como herramienta de gestión estratégica en la empresa COMECSA, La Libertad.

Por lo cual, para lograr el objetivo general es necesario realizar objetivos específicos, los cuales son:

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa mediante la herramienta FODA en la empresa COMECSA.

2. Identificar los elementos clave que deben incluirse en un mapa estratégico para alinear las áreas de la empresa COMECSA, La Libertad.
3. Diseñar el balanced scorecard para la empresa COMECSA aplicando indicadores de control, integrando indicadores clave y metas estratégicas para mejorar su gestión estratégica.

La investigación cuenta con fundamentos teóricos por lo cual se elabora la **Justificación teórica**, se respalda por conceptos y teorías donde se explica teóricamente la justificación de la investigación. El cuadro de mando integral o conocido como Balanced Scorecard cuenta con cuatro perspectivas; Financiera, Cliente, Proceso interno y aprendizaje los cuáles determinan el trazo de los objetivos estratégicos hacia una misma dirección.

El Cuadro de Mando Integral divulga el conjunto de objetivos de los mecanismos del negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura (Kaplan & Norton, 1996).

La importancia del Balanced Scorecard esta direccionada a la estrategia y busca una visión más completa sobre los indicadores financieros, ya que estos solo muestran una parte del desempeño por lo cual implementar la herramienta beneficia a la gerencia y a la administración de la organización, es indispensable entender que no solo se busca generar estrategias, el punto clave del cuadro de mando integral es la comunicación en todos los niveles de la empresa donde se pueda dar a conocer el rumbo y la estrategia para cumplir los objetivos.

El problema principal de la empresa COMECSA es no contar con una herramienta que ayude a integrar la información para un análisis administrativo de índole gerencial, se constituye la **Justificación práctica** ha propuesto la herramienta Balanced Scorecard como una alternativa viable para gestionar la información, orientándola al cumplimiento de las metas, objetivos, misión, visión empresarial. Con la ayuda de diversas herramientas como la matriz FODA que se utiliza principalmente para un análisis interno y externo para generar estrategias, estas estrategias se las aplica a un mapa estratégico para alinear las estrategias y poder entender cuáles de estas estrategias se alinean entre sí con las diferentes perspectivas del Balanced

Scorecard donde se aplicaran los objetivos estratégicos con los diferentes indicadores para generar una mejora dentro de la organización.

Para la **idea a defender** La implementación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión utilizando las cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje para mejora de la competitividad y la eficiencia operativa en la empresa COMECSA.

En el proceso de **Mapeo** se presenta la estructura de la investigación donde se busca generar una propuesta del Balanced Scorecard como herramienta de gestión para la empresa COMECSA, donde la herramienta es crucial para manejar la sostenibilidad y competitividad de la empresa en un mercado altamente cambiante y competitivo. La investigación abordará 4 capítulos, donde se explicarán de manera más detallada el cómo se resolverá la investigación y cuál es el rumbo que se quiere trazar.

En el capítulo uno define las referencias literarias, donde se realiza una investigación de aquellos artículos que cuentan con una similitud en el trabajo de investigación, por lo cual se presentan trabajos de titulación y artículos científicos que mencionen a el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión estratégica útil para la alta gerencia, el cual en base a las cuatro perspectivas puede lograr alinear las estrategias hacia una misma meta.

En el capítulo dos aborda la metodología donde se explica cómo se realizó la investigación, la cual busca generar un enfoque estructurado de la investigación donde se utiliza el diseño, método, alcance, técnicas e instrumentos de la investigación, además de proporcionar los datos de la población y muestra.

En el capítulo tres, se centra en los resultados y discusión de la investigación donde se recopilan datos tanto cualitativos como cuantitativos para lograr analizar y entender como la variable cumple con la idea a defender, en base a eso sacar conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I

Marco Referencial

Revisión de la literatura

Diversas investigaciones realizadas en los diferentes repositorios digitales de universidades reconocidas han evidenciado el papel crucial del Balanced Scorecard como una de las mejores herramientas para la gestión estratégica, facilitando el lineamiento de los objetivos empresariales. Por lo cual se genera una gran cantidad de trabajos investigativos las cuales ofrecen antecedentes para las futuras investigaciones, en este sentido, se han revisado recientes estudios, tanto a nivel internacional como nacional para reforzar el tema en cuestión, además lograr analizar la variable en su forma conceptual a lo largo del tiempo demostrando su evolución e importancia del tema para el mundo empresarial actual.

En Argentina Ghiglione (2021), en su artículo científico *“El del cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial”* considera que gestionar implica administrar y asignar recursos escasos eficientemente; su investigación tuvo como objetivo indagar sobre las características particulares vinculadas a las deficiencias en la ejecución de las estrategias, aplicó una metodología simple con un diseño analítico-descriptivo además realizó una revisión bibliográfica de la herramienta de gestión Balanced Scorecard como solución alternativa al problema. Los resultados determinaron que el mapa estratégico permite visualizar las directrices y por consecuencia identificar las fallas de alineamiento en la proposición de los objetivos estratégicos y las asignaciones eficientes de recursos escasos que intervienen en la creación de valor. Se concluyó que la herramienta Balanced Scorecard puede ser implementada con relativa sencillez por cualquier organización siempre y cuando tenga una estrategia correctamente delimitada.

Por otra parte, en Perú Peralta Loayza (2021), en su artículo *“Diseño e implementación del cuadro de mando integral para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de lima”* el cual tuvo como objetivo diseñar un cuadro de mando integral en la empresa de fabricación de tintas, con una metodología de tipo no experimental, con un diseño descriptivo porque la investigación buscó especificar las propiedades y características de la empresa de fabricación de tintas. Los resultados demostraron que la implementación del Balanced Scorecard como sistema de gestión empresarial orienta a la empresa en el corto, mediano y largo plazo en la rentabilidad,

en el crecimiento de ventas, en el crecimiento en la cartera de clientes, por lo cual se determina que la empresa mejoró sustancialmente su gestión empresarial. Como conclusión el Balanced Scorecard ha mejorado las ventas en el periodo 2019 donde aumentaron un 18% con respecto al mismo periodo del año anterior.

Además, en Costa Rica Corrales & Villalobos (2023), en su investigación “*Gestión del cuadro de mando integral para pequeñas empresas y medianas empresas*” dictaminan que el Balanced Scorecard es una herramienta que sirve para la medición de desempeño y la gestión estratégica empresarial pero por un tiempo limitado. El objetivo de la investigación es analizar la gestión del Balanced Scorecard en pequeñas y medianas empresas. Su metodología aplicada fue la revisión documental en referentes bibliográficos, los cuales arrojaron resultados y discusiones donde se evidencia que el Balanced Scorecard como herramienta de gestión empresarial es útil, puesto que permite ampliamente medir la evolución de la actividad organizacional independientemente del tamaño de esta, normalmente se conoce al cuadro de mando integral como una herramienta solo asequible para las grandes compañías por su gran costo de aplicación, pero actualmente se la puede utilizar en las pequeñas empresas que ponga como prioridad la organización porque desde ahí se puede utilizar con una filosofía. Por lo cual se llega a la conclusión que el Balanced Scorecard da la posibilidad de formular estrategias y de evaluar el desempeño mediante el uso de una serie de indicadores encargados de traducir la gestión en estrategia.

En Perú, Delgado (2023), Investigó “*Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca*” la cual tuvo como objetivo proponer la herramienta Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SAC, Cajamarca 2021. La metodología aplicada fue de tipo básica, de enfoque mixto, descriptiva, con diseño experimental- transversal, prospectiva, bajo el método hipotético-deductivo, la población de la investigación estuvo constituida por 14 trabajadores de la empresa CACIDEP SAC, donde se empleó un muestreo probabilístico intencional con establecimientos de criterios de inclusión y exclusión que dio muestra $N=n$, a quienes se les aplicó el cuestionario de gestión empresarial y la guía de entrevista estructura al gerente general. Los resultados del cuestionario evidenciaron que la gestión empresarial consigue un nivel regular con un 71% y 23% de nivel óptimo, en cambio la entrevista arroja aspectos a mejorar porque se obtuvo que la empresa no posee filosofía organizacional, por consiguiente, presenta deficiencias en su estructura. Finalizando con la idea que el Balanced Scorecard mejora la gestión empresarial de

la empresa CACIDEP SAC, Cajamarca, 2021; por lo que se recomendó la implementación y ejecución de la herramienta de gestión Balanced Scorecard.

Así mismo en Venezuela García (2024), en la investigación “*Cuadro de mando integral: herramienta estratégica aplicada en una empresa venezolana de asesoría y consultoría*” tiene como objetivo el mejorar los niveles de gestión en la empresa. Con una metodología con enfoque transeccional, con el diseño de campo no experimental, con una muestra de 38 colaboradores. Los resultados determinan que el Balanced Scorecard señala la ruta para lograr la visión de la empresa ACE. Como discusión se considera que la herramienta es útil para la empresa ya que los resultados evidenciados en base al diagnóstico demuestran una vidente necesidad de contar con una herramienta de gestión para ayudar a las áreas a trabajar de manera más conjunta. Se concluyó que la propuesta del sistema de control de gestión representa un cambio en la gestión estratégica de la empresa ACE porque orienta sus acciones hacia el desarrollo a mediano y largo plazo, de manera que la implementación identifica los procesos clave para la creación de valor.

Así mismo en Ecuador Santistevan et al. (2020), investigaron el “*Cuadro de mando integral desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento en el sector de alimentos balanceados en Ecuador*” que tiene como objetivo aplicar el cuadro de mando integral, el objetivo busca direccionar el recurso humano al logro de los objetivos estratégicos desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo. La metodología empleada fue de tipo exploratoria descriptiva, con un diseño no experimental y transeccional. El público objetivo estuvo compuesto por 115 colaboradores de la empresa de alimentos balanceados Coprobalan S.A. Como resultado se evidencio que los trabajadores cuentan con un alto conocimiento sobre la filosofía empresarial de la empresa, así como el desempeño laboral, la motivación, evaluación de capacitaciones oportunidades de crecimiento y el conocimiento de sus actividades de sus departamentos, no obstante, menos de una cuarta parte se identificó con un grado medio bajo en los aspectos antes mencionados. Se concluye que mientras se motive a los trabajadores, aquellos se mostrarán aptos y valorados demostrando más entusiasmo en cumplir con los objetivos estratégicos.

En Quito, Acosta (2021), en su investigación “*Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral para una empresa dedicada a la elaboración de pinturas y revestimientos para el periodo 2020-2025*” que tiene como objetivo desarrollar una planificación estratégica y cuadro de mando integral para una empresa dedicada a la elaboración de pinturas y revestimientos. Su metodología es en base a una investigación descriptiva para proporcionar

una claridad del tema de estudio sin la manipulación de sus variables, el enfoque es cualitativo obteniendo datos a través de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa grupo Revestida, para recopilar información. Como conclusión la misión y valores de la empresa no estaban definidos correctamente, por lo cual, no permitía a los grupos de interés tener presente sus objetivos de crecimiento, desarrollo, ambiente laboral y responsabilidad social. Por lo cual la implementación de los indicadores de gestión sugeridos facilitara la medición de todos los procesos, sin embargo, el compromiso y monitoreo a los procesos es la clave del éxito.

En Manabí Zambrano et al. (2022), investigaron “*Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador*” la cual se enfocó en el desarrollo del cuadro de mando integral para la gestión del talento humano de la Universidad Técnica de Manabí, su principal objetivo es diseñar el Balanced Scorecard para la gestión del talento humano de la universidad. Su metodología es de enfoque mixto donde se utilizó tanto el método cualitativo y cuantitativo para obtener una visión y una comprensión más completa del tema de investigación, la modalidad es no experimental y su alcance descriptivo. Las técnicas utilizadas fueron análisis FODA, encuesta y entrevistas. Como población se determinó a los trabajadores de la Universidad Técnica de Manabí, se aplicó muestreo simple donde se obtuvieron una muestra de 226 trabajadores. En los resultados del análisis de las principales problemáticas, determinaron que aplicar el Balanced Scorecard para la gestión del talento humano de la Universidad Técnica de Manabí puede contribuir a disminuir las debilidades detectadas en el diagnóstico. En conclusión, la aplicación del cuadro de mando integral como gestión estratégica es crucial para disminuir los problemas estratégicos, se debe trabajar en la continuación de los procesos de implementación del cuadro de mando integral para contribuir al fortalecimiento de la gestión del talento humano de la Universidad Técnica de Manabí, así como extender la propuesta de aplicar el Balanced Scorecard en las diferentes áreas de la universidad.

Por último en Guayaquil Jiménez & Medina (2023), en su trabajo de titulación denominado “*Diseño de un cuadro de mando que integre objetivos e indicadores estratégicos a partir de la gestión por procesos de una entidad sin fines de lucro*” el cual tiene como objetivos desarrollar un modelo de cuadro de mando integral que sirva de herramienta de apoyo para optimizar la implementación de un sistema de gestión basado en procesos. Su metodología es del método de investigación documental de un enfoque mixto, la población son los trabajadores y socios de la empresa. Los resultados determinaron que en la perspectiva

financiera en un análisis del año 2018 al 2022, pueden observar que durante todo este período tiene un índice superior al 100% en sostenibilidad financiera, lo cual indica que el club es autosuficiente, en la perspectiva cliente y proceso interno los trabajadores se encuentran satisfechos siendo parte de la organización, mostrando un promedio del 70%, el cual representa un valor desafiante porque representa lo mínimo que se debería obtener por cada encuesta realizada dentro de la perspectiva desarrollo y aprendizaje observando que siempre hay un trabajador que tiene más capacitaciones que otros, observando así que Marcos Tapia es el que más capacitaciones ha recibido por parte de la organización para que cuente con más conocimiento y aporte de mejor manera al club, también se demuestra que existe un nivel de rotación de cada socio por roles existentes, mostrando que Héctor Hurtado es el socio que ha cambiado de cargo con mayor número de veces. Como conclusión se puede decir que el diseño de cuadro de mando integral que cuenta con todos los indicadores financieros y no financieros permite visualizar por medio de valores el status del club lo cual permite la elaboración de planes de acción lo que permite dar el seguimiento de mejoras y cumplir con los objetivos.

En Santa Elena, Alava (2024), en su trabajo de integración curricular denominado *“Cuadro de mando integral como herramienta de gestión para las clínicas privadas provincia de Santa Elena. Caso Clínica Granados”* el cual tiene como objetivo principal proponer un cuadro de mando integral en la clínica privada Granados, busca desde las diferentes perspectivas financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo definir las estrategias, La metodología se centra en métodos bibliográficos donde se realizó una investigación exhaustiva con trabajos de investigación de empresas similares en su actividad económica, además utilizó el método inductivo, con un diseño transversal, también se utilizó instrumentos como encuestas y entrevista lo que permitió mediante la población y muestra recolectar la información necesaria los cuales fueron utilizados bajo el enfoque mixto, los resultados arrojaron datos sobre la importancia de los objetivos y metas para la herramienta de gestión, debido que se explica los propósitos para un diagnóstico empresarial. La investigación concluyó en como la herramienta Balanced Scorecard proporciona una visión equilibrada al tener la capacidad para alinear los objetivos con las acciones operativas. Recomendó incluir a los trabajadores desde la planificación hasta la ejecución para que ellos también logren contribuir en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la empresa.

Desarrollo de teoría y conceptos

Balanced Scorecard

Los principales autores Kaplan & Norton (1992), se reunieron con la idea realizar una investigación que genere un impacto en el manejo de la contabilidad financiera tradicional, es ahí cuando diseñaron el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión que no solo se enfoca en los indicadores financieros, porque era bastante limitado el hecho de solo analizar la empresa bajo ese enfoque, por lo cual la propuesta incluye indicadores financieros y no financieros, es ahí donde disponen de las cuatro perspectivas; Financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje, por lo cual consigue en un solo informe de gestión aquellos elementos que aparentemente estaban dispares, los principales son; orientarse hacia el cliente, acortar el tiempo de respuesta, mejorar la calidad, trabajar en equipo, reducir los tiempos de respuesta y por último gestionar a largo plazo.

Según Kaplan & Atkinson (1998), el Balanced Scorecard es la herramienta perfecta para estudiar los lazos de distintos componentes de los sistemas de control de una organización, principalmente porque cuenta con una estructura de información con un enfoque de gestión que puede ser utilizado principalmente por la alta gerencia para controlar aquellas perspectivas con un enfoque holístico para las tomas de decisiones gerenciales con una visión a futuro.

La idea de diseñar un Balanced Scorecard como un procedimiento o técnica de gestión, es principalmente para realizar una transformación de estrategias a objetivos operativos medibles vinculadas entre sí, lo cual facilita que la cultura organizacional y los recursos clave de la empresa se encuentren estratégicamente alineados para cumplir con las metas empresariales planteadas en el plan estratégico de una organización (Baraybar, 2011, p. 9).

La evolución del Balanced Scorecard en sus cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje), muestra a el mapa estratégico como una herramienta aliada que realiza un lineamiento de las estrategias hacia un mismo camino empresarial, añade más detalles en la propia estrategia en cómo se relacionan las perspectivas entre sí para lograr una conexión iterativa. En la práctica profesional se utiliza una gran variedad de perspectivas para expresar la estrategia de tal manera que se pueda manifestar de manera similar y racional (Kaplan & Norton, 2014, p. 34).

Se considera al Balanced Scorecard como una herramienta gerencial diseñada para el control en diferentes áreas de la organización, con los suficientes datos e información de los

niveles de responsabilidad. El conjunto de indicadores permite contar con más conocimiento de la situación actual de la organización además del sector en el que opera, logrando así mejorar la toma de decisiones correctivas o preventivas. “El cuadro de mando integral es una herramienta de medición, gestión y de comunicación”(Pedrini, 2022, p. 6).

Perspectiva financiera. El Balanced Scorecard sigue tomando en cuenta los indicadores financieros porque son importantes para describir los resultados económicos de las organizaciones. La interpretación financiera indica si la estrategia de una compañía en la práctica cumple con el progreso del mínimo aceptable. La idea principal no es de aumentar el rendimiento sobre la inversión, en cambio el objetivo es maximizar el dinero que puede retornar a la empresa, originario de las inversiones que se realizaron en el pasado (Kaplan & Norton, 1996b, p. 66).

Los resultados financieros son elementos claves para el cuadro de mando integral, principalmente para aquellas empresas que buscan generar recursos económicos en base a su actividad empresarial. Los objetivos de la perspectiva financiera muestran si se realmente se cumple con los objetivos estratégicos de las otras perspectivas, porque por más que se exprese la importancia de generar cambios en los procesos internos, en el talento humano o en el mismo cliente, no se verán reflejadas las mejoras si se cuenta con un valor limitado en los rendimientos financieros (Niven, 2002, p. 36).

La perspectiva financiera del cuadro de mando integral detalla de manera minuciosa las derivaciones económicas del conjunto de los objetivos buscados y las estrategias suministradas para lograr las metas. Por lo cual la creación de valor para clientes, personal, accionistas, proveedores no es suficiente para lograr los objetivos buscados, es ahí donde se debe recurrir a indicadores, como rentabilidad, gestión de deuda y costos, indispensables para hacer frente a las inversiones futuras (Santandreu, 2006).

A la perspectiva financiera la reconocen como la dirección principal para maximizar los recursos financieros de los accionistas, como también se trata de ponderar la creación de valor de las empresas; a su vez consiste en cuantificar la visión de los accionistas. Es tan importante la perspectiva financiera que, si se la realiza correctamente en base a la planificación estratégica, la empresa reflejara resultados medibles traducido a mejores beneficios, de tal manera que se cumpla con el objetivo principal de la perspectiva, consiguiendo generar recursos económicos a los accionistas (Villa Camacho, 2015, p. 9).

Rentabilidad. Para Santiesteban et al. (2020), la rentabilidad es una práctica que se aplica a toda operación económica en donde se vincula con medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener resultados. En la retórica económica, la rentabilidad es uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de la inversión.

Para Verdugo (2020), la rentabilidad es la relación que existe entre los elementos del beneficio obtenido y la inversión realizada, con el resultado de la división de estos factores se puede lograr expresar la rentabilidad en porcentaje que se traduce a la cantidad de riesgo de la inversión, el potencial de la generación de beneficios a largo plazo y la viabilidad del negocio.

Ingreso de ventas. Para Kirberg (2020), es tan indispensable las ventas porque sin la existencia de ellas, no se tendrían ingresos económicos, y sin ingresos no se les podría pagar a los empleados, gerentes y ni siquiera se podría implementar una infraestructura adecuada, por lo cual cualquier empresa que no dé el mínimo grado de importancia a las ventas, es una empresa que traza su camino hacia la perdición.

El ingreso es una transacción que se realiza en las negociaciones entre vendedores y clientes para la venta de algún producto en específico, en el estudio realizado por Gavilanes et al. (2022), denominado efectos del gasto en marketing en las ventas del sector calzado de la provincia de Tungurahua, denomina al ingreso de ventas como un ente necesario para la salud de la empresa, e incita a la aplicación de planes de marketing para generar un incremento en las ventas.

Beneficio bruto. Para Berman & Knight (2022), consideran que el beneficio bruto es la sustracción entre las ventas y los costos de bienes vendidos o el costo de los servicios. En pocas palabras el resultado es lo que queda una vez se haya pagado los costos directos de la elaboración del producto. El beneficio bruto debe tener una cantidad alta para lograr pagar los impuestos, gastos operativos y los costos financieros.

El beneficio neto es el ingreso total que tiene una empresa después de sustraer los costos variables y fijos, los gastos operativos, los impuestos. Este indicador financiero demuestra la rentabilidad real de la organización, porque proporciona una visión clara de la eficiencia para generar recursos luego de pagar las obligaciones financieras, es un elemento importante para analizar el desempeño financiero y la sostenibilidad a largo plazo (Sabry, 2024).

Perspectiva clientes. Para Montoya (2011), en la época actual los clientes son el eje principal para cualquier tipo de empresa, por lo cual los diferentes procesos empresariales

deben ser creados desde el punto de vista del cliente, lo anterior está vinculado con la perspectiva financiera porque el logro de los objetivos planteados dependerán en gran medida de la generación de ingresos de la empresa.

Satisfacción del cliente. Para Aramendia (2020), se encuentra implícito que todas las empresas determinen previamente la identificación de las necesidades del cliente, porque el cliente es el que decide su compra, queda en la empresa la búsqueda de estrategias para generar o buscar las necesidades del cliente y demostrar que el producto cumple con sus requerimientos afianzando la satisfacción del cliente donde se logra fidelizarlo.

El cliente entiende cuando le quieres vender algo solo para tu propio beneficio, para Acuff & Miner (2024), consideran que los clientes modernos son demasiados inteligentes y cautos a la hora de realizar una compra, para lograr satisfacer las necesidades del cliente tienes que cambiar tu enfoque tradicional en la venta, el cliente espera que te pongas en sus zapatos y le des la mejor opción en base a su necesidad, la empatía es la mejor herramienta para utilizar al momento que se quiere perfeccionar la venta y exista satisfacción por parte del cliente y se genere la compra.

Retención del cliente. Según Kotler & Armstrong (2012), el consumidor entre una gran cantidad de oferta selecciona el producto en base a su necesidad, por lo cual establecen confianzas sobre el valor y la satisfacción. Los clientes que no sienten un agrado con el producto van derivados de la insatisfacción, y si un cliente se encuentra descontento con el producto, simplemente se marcha a la competencia y expresa su molestia con sus amigos o conocidos, dando como resultado una cadena de malas referencias que lograr perjudicar a la economía de la empresa.

Para Aramendia (2020), La clave para desarrollar una buena relación con el cliente reside en generar más valor a comparación con la competencia y que sea percibido por el cliente, tanto así que la satisfacción del cliente es la principal clave para lograr capturar al consumidor y como resultado la fidelización de parte del usuario, esto porque el costo es implícitamente mayor en encontrar a un nuevo cliente a mantener a un usuario fidelizado.

Perspectiva procesos internos. Según Norton y Kaplan (2012, citado en Yauri Huiza, 2023), indica que se debe reconocer los procesos internos críticos para dar una propuesta de valor que atraiga y retenga a los clientes, mejorando los procesos y medidas de calidad basadas en el tiempo e identificando procesos nuevos para lograr los objetivos financieros del cliente.

La definición del proceso interno sugiere que todas las empresas deben afrontar procesos de gestión operativa, vinculados a la producción y distribución; procesos de gestión de clientes, bajo razonamientos de captación, retención y fortalecimiento de las relaciones comerciales; procesos de innovación, que brinden mayor eficiencia en los procesos y optimicen las características eficaces de los productos y servicios (Ghiglione, 2021).

Tiempo promedio de respuesta. Como mencionan González y Garrosa (2005, citado en Castellón-Zelaya, 2017), relacionan el tiempo promedio de respuesta con la carga y complejidad de la tarea, estos elementos influyen en la capacidad del empleado en cumplir con sus actividades relacionadas con el cliente, por lo cual es indispensable que la ayuda entre compañeros es la vía correcta para cumplir con las tareas laboriosas de alto nivel de complejidad.

Tasa de desabastecimiento. Al hablar de desabastecimiento, se toma en cuenta el nivel de actividad efectiva en los sistemas de inventario y en la cadena de valor por lo cual Malachowski et al. (2019, citado en Castell et al., 2020), considera que los sistemas de inventario buscan mantener un inventario suficiente para satisfacer a sus clientes. Los envíos de emergencia proporcionan un poderoso mecanismo para aliviar el riesgo de desabastecimiento inminentes.

Perspectiva aprendizaje y desarrollo. Como indica Urriza (2022), esta perspectiva comprende aspectos afines con el capital humano, capital organizacional y capital tecnológico, estando conformado prácticamente en su totalidad por indicadores de inducción que permitirán a futuro mejorar el rendimiento del resto de los indicadores.

Capacitación. Según Chiavenato (2021), la capacitación es el proceso educativo en el cual un trabajador se forma educativamente en su área de empleo para desempeñarse de manera exitosa en las tareas específicas del puesto de trabajo. Hoy en día la capacitación se centra bastante en las habilidades blandas, donde las personas puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, con el propósito de que contribuyan en optimizar los objetivos organizacionales, así ayudar positivamente a los resultados del negocio.

En diferentes espacios se percibe un descontento por la calidad de la formación y la escasez del talento humano, una de las razones principales es por la mala educación impartida en por las escuelas, colegios y universidades. Para Alles (2019), a nivel organizacional la

capacitación se tiene que visualizar la estrategia y la visión de la empresa para generar capacitaciones que vayan de la mano de las proyecciones de la empresa.

Satisfacción del empleado. Según Robbins (1996, citado en Caballero Rodríguez, 2002), define a la satisfacción del empleado centrándose en la proyección de positivismo o negativismo, definiéndola como la actitud del empleado en su puesto de trabajo, considera que un trabajador con alto nivel de satisfacción va relacionado con el nivel de positivismo que tiene sobre la compañía y sobre sus compañeros, donde se determina el clima organizacional como un ente capaz de interferir en el positivismo o negativismo del trabajador.

Fundamentos legales

La constitución del Ecuador explica en su título VI régimen de desarrollo

De acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador (2008), considera: Que, en el capítulo segundo, trabajo y seguridad social, sección octava, se establece que:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Que, en el capítulo cuarto, derechos de la comunidades, pueblos y nacionalidades se establece:

Art. 56.- Las comunidades, pueblos y nacionales indígenas, el pueblo afroecuatoriano, el pueblo montubio y las comunas forman parte del estado ecuatoriano, único e indivisible.

Art. 59.- Se reconoce los derechos colectivos de los pueblos montubios para garantizar su proceso de desarrollo humano integral, sustentable y sostenible, las políticas y estrategias para su progreso y sus formas de administración asociativa.

Se toma en cuenta el conocimiento de la realidad, la cultura, identidad y visión propia, de acuerdo con la ley. 31 en el capítulo cuarto sistema y política económicos, se establece:

Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.

2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.

3. Fomentar la participación y el control social, con reconocimiento de las diversas identidades y promoción de su representación equitativa, en todas las fases de la gestión del poder público.

4. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural.

5. Garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana e impulsar una inserción estratégica en el contexto internacional, que contribuya a la paz y a un sistema democrático y equitativo mundial.

6. Promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado.

7. Proteger y promover la diversidad cultural y respetar sus espacios de reproducción e intercambio; recuperar, preservar y acrecentar la memoria social y el patrimonio cultural.

Ley Orgánica de Economía Popular y solidaria

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), considera: Que, en el capítulo segundo, de las unidades económicas populares, se establece:

Art. 73.- Unidades económicas populares. - son unidades populares las que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoritas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad. Se consideran también en su caso, el sistema organizativo, asociativo promovido por los ecuatorianos en el exterior con sus familiares en el territorio nacional y con los ecuatorianos retornados, así como de los inmigrantes extranjeros, cuando el fin de dichas organizaciones generar trabajo y empleo entre sus integrantes en el territorio nacional.

Art. 74.- Las personas responsables de la economía del cuidado. - para efecto de esta ley se refiere a las personas naturales que se realizan exclusivamente actividades para la reproducción y sostenimiento de la vida de las personas, con la relación a la preparación de alimentos, de cuidado humano y otros.

Art. 75.- Emprendimientos unipersonales, familiares y domésticos. - son personas o grupos de personas que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes o prestación de servicios en pequeña escala afectadas por trabajadores autónomos o pequeños núcleos familiares, organizadas como sociedades de hecho con el objeto de satisfacer necesidades, a partir de la generación de ingresos e intercambios de bienes y servicios, para ello generan trabajo y empleo entre sus integrantes.

Art. 76.- comerciantes minoristas. - Es comerciante minorista la persona natural que, de forma autónoma, desarrolle un pequeño negocio de provisión de artículos y bienes de uso o de consumo y prestación de servicios, siempre que no exceda los límites de dependientes asalariados, capital activo y ventas, que serán fijados anualmente por la superintendencia.

Según la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, (2015) considera:

Que, en el capítulo quinto, responsabilidades y obligaciones del proveedor, se establece:

Art. 17.- Obligaciones del proveedor. - es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, compleja y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que se pueda realizar una elección adecuada y razonable.

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, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a los expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Art. 19.- Indicadores del precio. - Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales de los bienes que expendan a los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente. El valor final deberá indicarse de un modo claramente visible que permita al consumidor, de manera efectiva, el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar o perfeccionar el acto de consumo. El valor final se establecerá y su monto se difundiría en moneda de curso legal. Las farmacias,

boticas, droguerías y similares deberán exhibir de manera visible, además del valor final impreso en cada uno de los medicamentos básicos, aprobados por la autoridad competente.

Ley orgánica de emprendimiento e innovación

La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020), establece:

Art.12.- Registro nacional de emprendimiento. - El ministerio rector de la producción crear el registro nacional de emprendimiento – RNE. El mismo que será el responsable de sus creación y actualización en línea, conforme a los parámetros y características establecidas en el reglamento de esta ley. Los proyectos que consten dentro de este registro se sujetarán al título III del libro IV del código orgánico de la economía social de los conocimientos, creatividad e innovación. Toda persona natural o jurídica con antigüedad menor a cinco años a la fecha de entrada en vigor de esta ley, que tenga menos de 49 trabajadores y ventas menores de 1.000.000 USD podrá constar en el RNE para beneficiarse de los incentivos previstos en esta ley. Para esto el ministerio rector de la producción, previa la emisión del RNE, requerirá los datos que correspondan al instituto ecuatoriano de seguridad social y al servicio de rentas internas, así como a otras entidades vinculadas.

Art. 18.- Objetos específicos de la formación para el emprendimiento. - La formación teórica y práctica para el emprendimiento deberá cumplir con los siguientes objetivos:

- A) Mejorar las capacidades, habilidades y destrezas que permitan emprender con éxito iniciativas productivas.
- B) Promover la educación financiera para los servidores de instituciones públicas y privadas, así como instituciones de educación básica, secundaria y superior,
- C) Promover el acercamiento de las instituciones educativas al sector productivo,
- D) Formar en la cultura de cooperación, ahorro e inversión, y
- E) Fortalecer actitudes, aptitudes, la capacidad de emprender y adaptarse a las nuevas tendencias, tecnológicas y al avance de la ciencia.

Código de Trabajo

Según el Código del Trabajo (2014), en los contratos debe existir reglas a cumplir entre ambas partes:

Art. 13.- Formas de remuneración. - En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones. - Establece un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes. Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

- a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- c) Los de servicio doméstico;
- d) Los de aprendizaje;
- e) Los celebrados entre los artesanos y sus operarios;
- f) Los contratos a prueba;

Capítulo V

Jornadas y descansos

Art. 47.- De la jornada máxima. - La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y

solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

Art. 48.- Jornada especial. - Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor. La jornada de trabajo para los adolescentes, no podrá exceder de seis horas diarias durante un período máximo de cinco días a la semana.

Art. 49.- Jornada nocturna. - La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento.

Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos. - Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias. Los sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si debido a las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

Art. 51.- Duración del descanso. - El descanso de que trata el artículo anterior lo gozarán a la vez todos los trabajadores, o por turnos si así lo exigiere la índole de las labores que realicen. Comprenderá un mínimo de cuarenta y ocho horas consecutivas.

Art. 52.- Trabajo en sábados y domingos. - Las circunstancias por las que, accidental o permanentemente, se autorice el trabajo en los sábados y domingos, no podrán ser otras que éstas: 1. Necesidad de evitar un grave daño al establecimiento o explotación amenazado por la inminencia de un accidente; y, en general, por caso fortuito o fuerza mayor que demande atención impostergable. Cuando esto ocurra no es necesario que preceda autorización del inspector del trabajo, pero el empleador quedará obligado a comunicárselo dentro de las veinticuatro horas siguientes al peligro o accidente, bajo multa que será impuesta de conformidad con lo previsto en el artículo 628 de este Código, que impondrá el inspector del trabajo. En estos casos, el trabajo deberá limitarse al tiempo estrictamente necesario para atender al daño o peligro; y, 2. La condición manifiesta de que la industria, explotación o labor no pueda interrumpirse por la naturaleza de las necesidades que satisfacen, por razones de carácter técnico o porque su interrupción irroque perjuicios al interés público.

Capítulo II

Metodología

La investigación realizada en la empresa COMECSA se expresa en un diseño de investigación no experimental con métodos que logren identificar y analizar la variable, para ello se utilizó un enfoque mixto con la intención de recopilar datos numéricos y estadísticos y bibliográficos cuyo objetivo es comprender la variable y su importancia en la investigación, además se utilizaron herramientas como el FODA para analizar el contexto interno y externo de la empresa COMECSA y sugerir el diseño del Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica.

Diseño de la investigación

La investigación se desarrolló con un diseño No experimental por lo que no se manipuló ni se cambió la variable de la investigación lo que quiere decir que es una investigación que no se realiza experimentación con la variable, lo que garantizó la precisión del estudio, Además, de implementar el diseño transversal la cual recolectó datos en un solo momento en el tiempo, se lo realizó mediante encuestas a los 63 empleados de la empresa que se dividen en tres áreas funcionales, primero el departamento administrativo donde nos encontramos a los jefes de las áreas administrativas como gerencia, talento humano, contabilidad; segundo el departamento de cobranzas; tercero el departamento comercial donde encontramos a los vendedores.

Enfoque de la investigación

Para Zúñiga et al. (2023), el enfoque mixto combina métodos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio, con el principal objetivo de aprovechar lo mejor de ambos enfoques para entender de manera más completa la variable a investigar. Esto implica recolectar y analizar datos numéricos y descriptivos, ya sea al mismo tiempo o en etapas, este enfoque busca unir la precisión y generalización del análisis cuantitativo con la profundidad y contexto que aporta el análisis cualitativo, permitiendo responder preguntas complejas desde diferentes perspectivas.

Para la investigación se consideró aplicar un enfoque mixto, donde se utilizó el método cualitativo y cuantitativo, en el cual se realizaron encuestas y entrevistas a los 63 trabajadores de la empresa COMECSA. Se emplearon encuestas a los trabajadores tanto administrativos, comerciales y de cobranza, con el objetivo de recopilar datos sobre las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Este enfoque permitió obtener información medible y estadísticamente

analizable. Se realizó la entrevista al director administrativo de la empresa COMECSA, para explorar aspectos estratégicos y operativos relacionados con la gestión empresarial, proporcionando un contexto de la situación de la empresa.

Alcance

Según Ramos (2020), La investigación de alcance descriptivo tiene identificadas las características de las variables, en el enfoque cuantitativo busca emplear análisis de datos con medidas de tendencias central y de dispersión. Aunque no es obligatorio permite la posibilidad de formular hipótesis.

El alcance es descriptivo, porque se centró en analizar la situación actual de la empresa COMECSA en la gestión estratégica. Esto permitió identificar puntos a mejorar que justifican la realización de un diseño del cuadro de mando integral.

Métodos de la investigación

Método bibliográfico

El método se basó en la revisión de fuentes de información, como literatura académica, artículos científicos, y libros especializados en la materia de herramientas de gestión. El análisis bibliográfico fue fundamental para comprender la variable y sustentar teóricamente la importancia del diseño del Balanced Scorecard, y como esta herramienta ha sido implementada en contextos similares tanto a nivel internacional como nacional.

Método deductivo

Según Newman (2006), para llegar a conclusiones concretas es necesario que las premisas sean verdaderas ya que en el método deductivo no puede decir más de lo que ya contiene la deducción, porque se basan en conocimientos ya existentes. Por ende, este método ayuda a organizar teorías existentes y encontrar conexiones nuevas al pasar de lo general a lo específico.

Este enfoque permitió utilizar los conceptos teóricos establecidos a lo largo del tiempo y aplicarlos al contexto actual de la empresa COMECSA, fue clave para diseñar la herramienta Balanced Scorecard con sus diferentes perspectivas, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo.

Método inductivo

Se empleó este método para analizar los datos recopilados en la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa COMECSA, de los departamentos; administrativos, cobranza y comercial. Este método facilitó la extracción de conclusiones generales basadas en las

observaciones realizada en la empresa. Además, es esencial para construir conocimiento a partir de la experiencia y la observación.

Método Analítico

Según Echavarría et al. (2010), el método analítico es una forma de alcanzar un resultado al descomponer un fenómeno en sus partes más básicas, este método puede aplicarse en distintos campos del conocimiento, desde lo más práctico y concreto hasta los más abstracto y simbólico, aunque las diferentes ciencias y áreas de estudio suelen usar las dos formas del método, generalmente dan mayor importancia a una de ellas.

Se aplicó el método analítico porque permitió entender el problema central de la investigación en elementos específicos, facilitando una comprensión detallada de los aspectos necesarios para proponer el diseño del Balanced Scorecard en la empresa COMECSA. Se partió de la observación de la empresa donde se identificaron áreas críticas como la falta de alineación estratégica y la ausencia de herramientas de gestión que permitan medir el desempeño.

Población y muestra

Población

La investigación se enfocó en el cantón La Libertad, donde se encuentra ubicada la empresa COMECSA. Se realizó la consulta al director administrativo de cuantos empleados cuenta la empresa, lo cual es una cantidad de 63 empleados. Esta población incluyó a empleados de diferentes niveles jerárquicos y áreas operativas, como el departamento administrativo, cobranza y comercial. La encuesta dirigida a todos los trabajadores permitió capturar una visión integral sobre la situación actual de la empresa.

Tabla 1

Población

Población	Número	Técnica
Dic. Administrativo	1	Entrevista
Colaboradores	63	Encuesta
Total	64	

Nota: Trabajadores de COMECSA. Fuente: Luis Rivera (2024)

Muestra

Se consideró aplicar el muestreo censal donde se tomará en cuenta al 100% de la población, en este caso a los 63 empleados para obtener información real y precisa, mediante

el uso de las encuestas. El enfoque permitió evitar sesgos en los resultados al garantizar que todas las opiniones y experiencias fueran representado al garantizar que todas las opiniones y experiencias fueran representadas en el análisis.

Recolección y procesamiento de datos

Técnicas de investigación

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron dos instrumentos principales para la recolección de datos; el cuestionario y la guía de entrevista, los cuales permitieron obtener información valiosa sobre la situación actual y la percepción de sus colaboradores respecto a la gestión estratégica de la empresa COMECSA.

Instrumentos de investigación

Entrevista: se dirigió hacia el director administrativo de la empresa COMECSA, con el fin de detallar información relevante, en el cual describa datos con sus propias palabras demostrando una orientación hacia la problemática existente. La entrevista fue útil porque se pudo dar a conocer la perspectiva del trabajador sobre la gestión estratégica de la empresa, donde los problemas son a causa de financiamiento mas no son problemas de cultura organizacional.

Encuestas: se dirigió hacia 63 empleados que cuenta la empresa COMECSA con el fin de determinar las perspectivas financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje. En base a las encuestas se pudo conocer cuál es la apreciación de los trabajadores sobre los posibles problemas que tiene la empresa COMECSA, donde se pudo entender que no existe una buena comunicación y existen deficiencias en los procesos internos.

Herramientas de la investigación

Se utilizó la herramienta Google Forms para diseñar y distribuir el cuestionario a todos los empleados de la empresa COMECSA, permitió la recopilación de datos estadísticos para el procesamientos, visualización y organización de datos se utilizó la herramienta Excel que fue fundamental para realizar cálculos y análisis descriptivos, además se usó la herramienta SPSS un software especializado en datos cuantitativos la cual facilito la aplicación de técnicas estadísticas y la interpretación de los resultados. Estas herramientas se complementan para asegurar el manejo adecuado de los datos garantizando la fiabilidad de los resultados.

Capítulo III

Resultados de discusión

Análisis de la entrevista

¿Qué percepción tiene usted sobre el Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica?

El administrador expresa que no se encuentra familiarizado con la herramienta Balanced Scorecard, pero se encuentra abierto a explorar nuevas herramientas de gestión que puedan generar un impacto positivo y facilite el control de las estrategias para cumplir con la visión de la empresa.

¿En algún momento en la empresa se ha utilizado el Balanced Scorecard como herramienta de gestión?

En el periodo de gestión del administrador no se ha implementado la herramienta Balanced Scorecard, pero sin embargo si cuentan con un plan estratégico que es utilizado para establecer metas a los trabajadores de COMECSA. Por consiguiente, existe la oportunidad para introducir la herramienta de gestión Balanced Scorecard como un sistema que estructure la planificación estratégica y permita monitorear los objetivos estratégicos de la empresa.

¿Cuál es el principal beneficio que podría aportar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión en la empresa COMECSA?

Aunque el administrador no tiene conocimiento de la herramienta, percibe al Balanced Scorecard como un instrumento que puede generar estrategias y controlarlas. Con esto podemos decir que esto valida la relevancia de proponer su diseño, dado que el administrador valora a la herramienta como eficaz en la gestión estratégica.

¿Cuál es la visión estratégica financiera de la empresa COMECSA?

La empresa tiene una visión en ser reconocida como una empresa líder en la calidad y el servicio, pero el administrador indica que existe una ausencia de indicadores financieros que permitan un análisis continuo que logre una alineación con la estrategia, por lo cual esta brecha se puede contrarrestar con el diseño e implementación del Balanced Scorecard.

¿Qué importancia le atribuye a la implementación de herramientas como el Balanced Scorecard para monitorear el cumplimiento de los objetivos financieros?

La respuesta del administrador sugiere que el sistema actual se encuentra bien pero siempre están abiertos a mejorar, indica que cualquier herramienta que ayude a monitorear y cumplir los objetivos financieros es bastante relevante implementarlas.

¿Existen sistemas o métodos para recopilar retroalimentación de los clientes para medir su satisfacción?

Los métodos para retroalimentación son bastante informales, se obtiene información directamente de la percepción de los trabajadores del área comercial en la atención directa con el cliente, esto implica una debilidad en conocer la satisfacción del cliente. La formalización puede implementarse en el diseño del Balanced Scorecard en la perspectiva cliente donde se puede implementar un indicador que logre medir la satisfacción del usuario.

¿Existen procedimientos claros para identificar y resolver problemas en los procesos internos?

El administrador considera que se tienen procedimientos establecidos en ciertas áreas, y reconoce que existen áreas donde se pueden mejorar, como en el departamento comercial que no cuentan con procedimientos claros en situaciones no tan comunes o imprevistas.

¿Cómo se asegura la empresa de reducir el desabastecimiento de productos?

Realizan controles regulares de inventario de manera manual en cuadernos, sin embargo, saben que es un proceso que siempre cuenta con errores y se puede perfeccionar. Por lo cual se puede optimizar de manera electrónica para mejorar este aspecto.

¿Qué tan eficaz es la comunicación interna para transmitir los valores, metas y estrategias de la empresa?

La respuesta indica que la comunicación interna no es completamente eficiente por lo que no se tiene una clara comunicación en todos los niveles jerárquicos de la organización,

¿Existen programas regulares de entrenamiento para el personal? Si es así, ¿cómo se evalúa su efectividad?

Se consideró aplicar el muestreo censal donde se tomará en cuenta al 100% de la población, en este caso a los 63 empleados para obtener información real y precisa, mediante el uso de las encuestas. Este enfoque permitió evitar sesgos en los resultados al garantizar que todas las opiniones y experiencias fueran representado al garantizar que todas las opiniones y experiencias fueran representadas en el análisis.

Análisis de la encuesta

Tabla 2

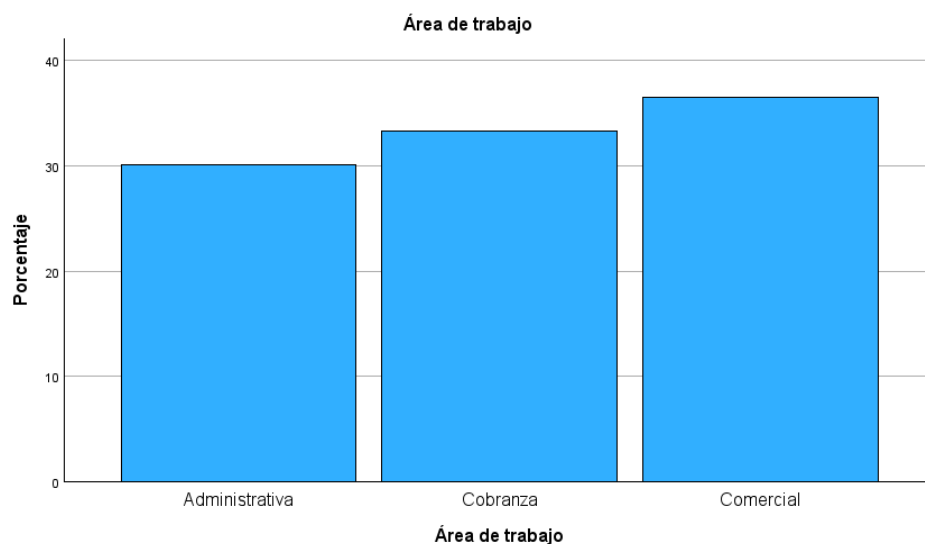
Área de trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	19	30,2
Cobranza	21	33,3
Comercial	23	36,5
Total	63	100

Nota: Puesto de trabajo. Fuente: Luis Rivera (2024)

Figura 1

Área de trabajo



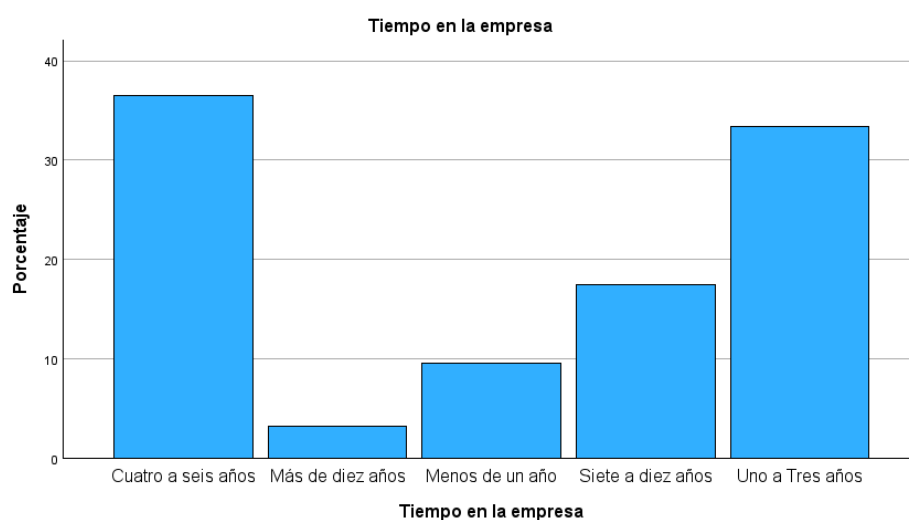
Nota: Puesto de trabajo Fuente: Luis Rivera (2024)

La empresa COMECSA se divide en tres áreas principales; comercial, administrativa, cobranza. Dentro de estas áreas se encuentra la población de la investigación que dio como resultado 63 trabajadores. El área comercial es la que cuenta con una mayor concentración de trabajadores con un total de 23 encuestados lo que representa el 36.5%. Esto nos quiere decir que esta área tiene un peso significativo dentro de la empresa, el área de cobranza también tiene una cantidad de empleados significativa con un total de 22 encuestados representados con el 34.9% podemos decir que esta área es tan importante como el área comercial, porque interviene en la gestión financiera, especialmente en el flujo de efectivo y la recuperación de cartera.

Tabla 3**Tiempo en la empresa**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Cuatro a seis años	23	36,5
Más de diez años	2	3,2
Menos de un año	6	9,5
Siete a diez años	11	17,5
Uno a tres años	21	33,3
Total	63	100

Nota: Años en la empresa. Fuente: Luis Rivera (2024)

Figura 2**Tiempo en la empresa**

Nota: Años en la empresa. Fuente: Luis Rivera (2024)

La interpretación de esta pregunta nos detalla que existe una tendencia en la empresa COMECSA donde solo se cuenta con trabajadores con una mediana antigüedad. De los 63 encuestados la mayor proporción son los que tienen entre cuatro y seis años de experiencia con un porcentaje del 36.5%, mientras que 21 trabajadores que representan el 33.3% solo tienen experiencia de entre uno a tres años, mientras que existe trabajadores que cuentan con menos de un año en la empresa con un total de 9.5% y solo el 3.2% más de diez años, por consiguiente,

podemos decir que la empresa cuenta con un personal con mediana experiencia en la empresa y solo un pequeño porcentaje tiene más de diez años lo que nos podría señalar una oportunidad para mejorar.

Tabla 4

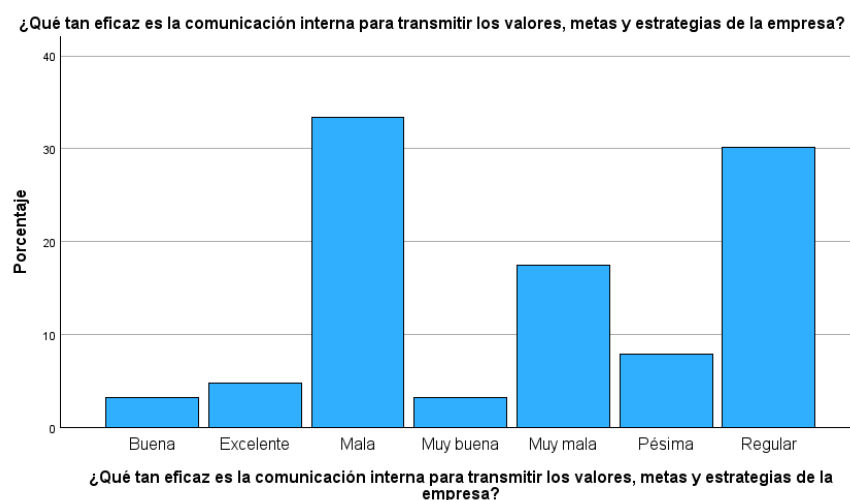
¿Qué tan eficaz es la comunicación interna para transmitir los valores, metas y estrategias de la empresa?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	2	3,2
Excelente	3	4,8
Mala	21	33,3
Muy buena	2	3,2
Muy mala	11	17,5
Pésima	5	7,9
Regular	19	30,2
Total	63	100

Nota: Comunicación interna Fuente: Luis Rivera (2024)

Figura 3

¿Qué tan eficaz es la comunicación interna para transmitir los valores, metas y estrategias de la empresa?



Nota: Comunicación interna Fuente: Luis Rivera (2024)

Los datos dan a entender que la comunicación interna en COMECSA es predominantemente negativa, ya que en el 33.3% de los trabajadores calificaron como mala y el 17.5% como muy mala, este problema de comunicación afecta negativamente las

alineaciones de las actividades del empleado con las metas de la empresa, además puede traer consecuencias como una baja cohesión del equipo y en una limitada capacidad para responder en equipo los retos que implanta un mercado altamente competitivo.

Tabla 5

¿Los objetivos estratégicos de la empresa están claramente definidos con las metas de la empresa?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Desconozco	6	9,5
No	53	84,1
Si	4	6,3
Total	63	100

Nota: Objetivos estratégicos. Fuente: Luis Rivera (2024)

Figura 4

¿Los objetivos estratégicos de la empresa están claramente definidos con las metas de la empresa?



Nota: Objetivos estratégicos. Fuente: Luis Rivera (2024)

El 84.1% de los empleados encuestados consideran que los objetivos estratégicos de la empresa no se encuentran claramente definidos, lo cual sugiere que existe una falta de claridad o de alineación entre la visión de la empresa y las acciones de los empleados en sus actividades

diarias, la ausencia de objetivos estratégicos puede generar confusión sobre las prioridades de la organización en su meta a largo plazo y afectar el compromiso de los empleados con los resultados estratégicos. La minoría considera que la empresa si tiene definido las metas con los objetivos estratégicos y otra parte que desconoce sobre si estan o no definidos, estos trabajadores podrían decirse que son de altos rango o tienen un puesto administrativo donde si se podría estar dando buenos resultados.

Tabla 6

¿Considera usted que la empresa utiliza herramientas de gestión para medir su desempeño?

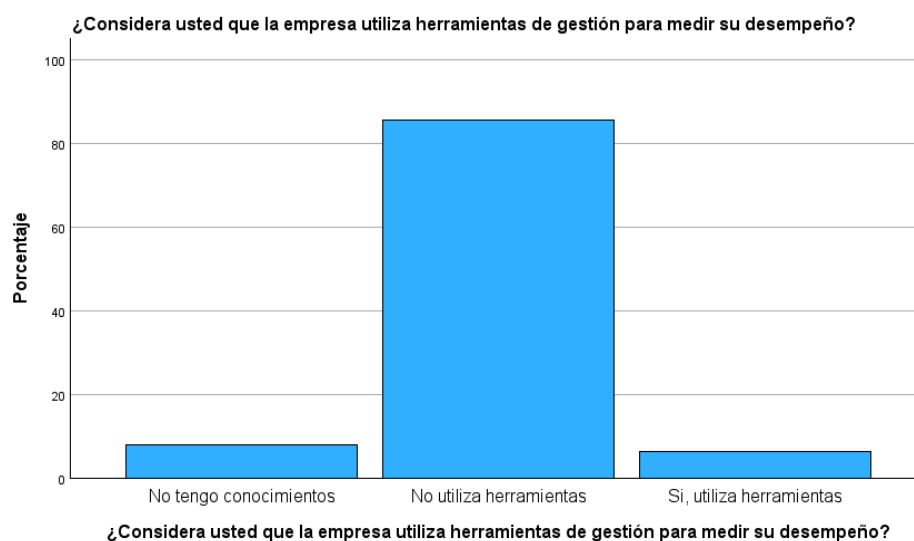
Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No tengo conocimientos	5	7,9
No utiliza herramientas	54	85,7
Si, utiliza herramientas	4	6,3
Total	63	100

Nota: Herramientas de gestión. Fuente: Luis Rivera (2024)

Figura

5

¿Considera usted que la empresa utiliza herramientas de gestión para medir su desempeño?



Nota: Herramientas de gestión. Fuente: Luis Rivera (2024)

Un gran porcentaje de empleados encuestados considera que la empresa no utiliza herramientas de gestión para medir el desempeño, esto refleja que existe una deficiencia en la

medición de datos sobre las actividades desempeñadas y si cumplen o no los objetivos estratégicos porque no cuentan con indicadores que puedan medir el desempeño. Sin la herramienta Balanced Scorecard la empresa puede estar gestionando sus procesos sin información precisa, lo que puede traer consigo un sin número de problemas.

Tabla 7

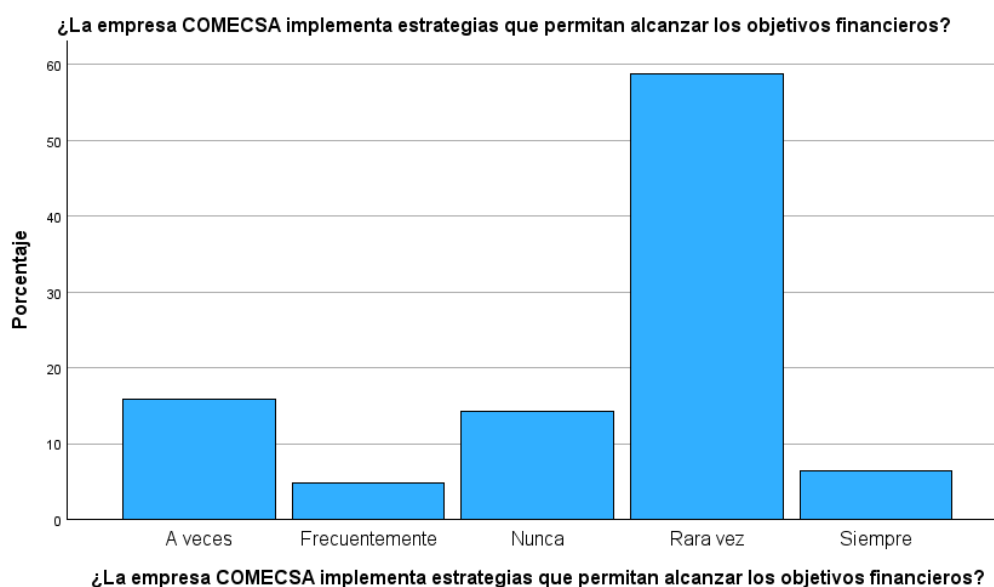
¿La empresa COMECSA implementa estrategias que permitan alcanzar los objetivos financieros?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
A veces	10	15,9
Frecuentemente	3	4,8
Nunca	9	14,3
Rara vez	37	58,7
Siempre	4	6,3
Total	63	100

Nota: Implementación de estrategias. Fuente: Luis Rivera (2024)

Figura 6

¿La empresa COMECSA implementa estrategias que permitan alcanzar los objetivos financieros?



Nota: Implementación de estrategias. Fuente: Luis Rivera (2024)

La gran mayoría de los empleados encuestados considera que la empresa implementa estrategias rara vez o nunca, con un 58.7% que es un total de 37 trabajadores, esto indica que

la empresa aplica estrategias, pero no las suficientes como para ser percibidas por los empleados de COMECSA, la ausencia de estrategias financieras puede dificultar el logro de los objetivos económicos y la sostenibilidad financiera a largo plazo, por consiguiente se puede decir que la falta de estrategias puede reflejar una debilidad en la organización respecto a los desafíos financieros que puede enfrentar la empresa.

Tabla 8

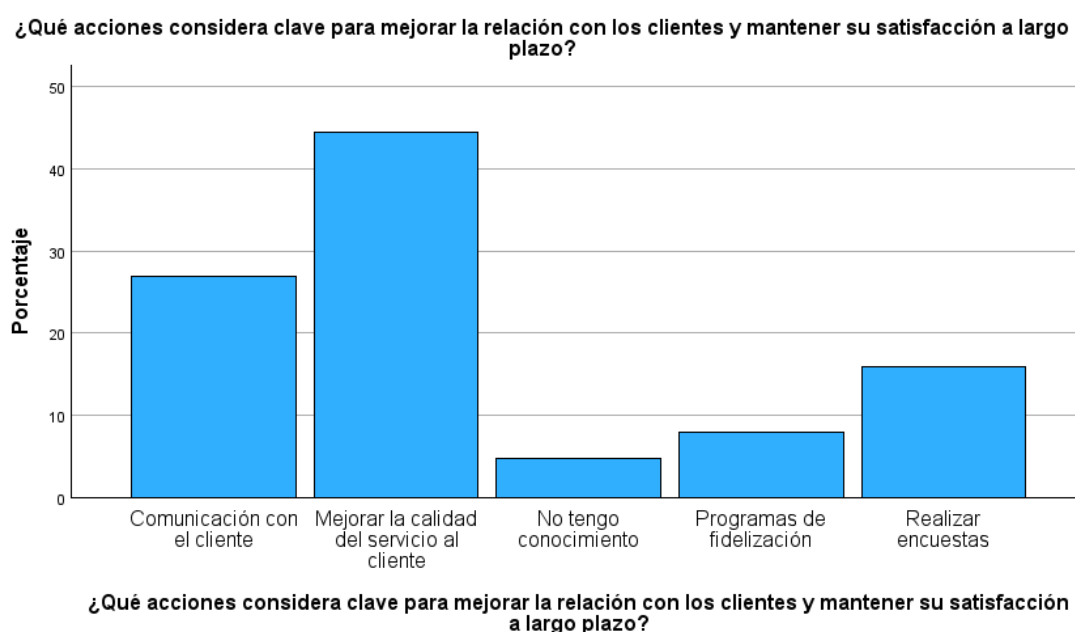
¿Qué acciones considera clave para mejorar la relación con los clientes y mantener su satisfacción a largo plazo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación con el cliente	17	27,0
Mejorar la calidad del servicio al cliente	28	44,4
No tengo conocimiento	3	4,8
Programas de fidelización	5	7,9
Realizar encuestas	10	15,9
Total	63	100

Nota: relación con el cliente. Fuente: Luis Rivera (2024)

Figura 7

¿Qué acciones considera clave para mejorar la relación con los clientes y mantener su satisfacción a largo plazo?



Nota: Porcentaje de la relación con el cliente. Fuente: Luis Rivera (2024)

Los empleados encuestados identifican que mejorar la calidad del servicio al cliente es la vía para que los usuarios de COMECSA se sientan satisfechos a largo plazo esto en consideración de 28 trabajadores que representan el 44.4% del total de encuestados, también una gran parte de 17 encuestados que dan el 27% consideran que la comunicación con el cliente es la forma que se debe emplear si se quiere lograr la satisfacción del usuario, no obstante un 15% prefiere realizar encuestas para conocer la apreciación del cliente y así lograr que el usuario entienda que la empresa se preocupa por él cliente y así lograr la satisfacción.

Tabla 9

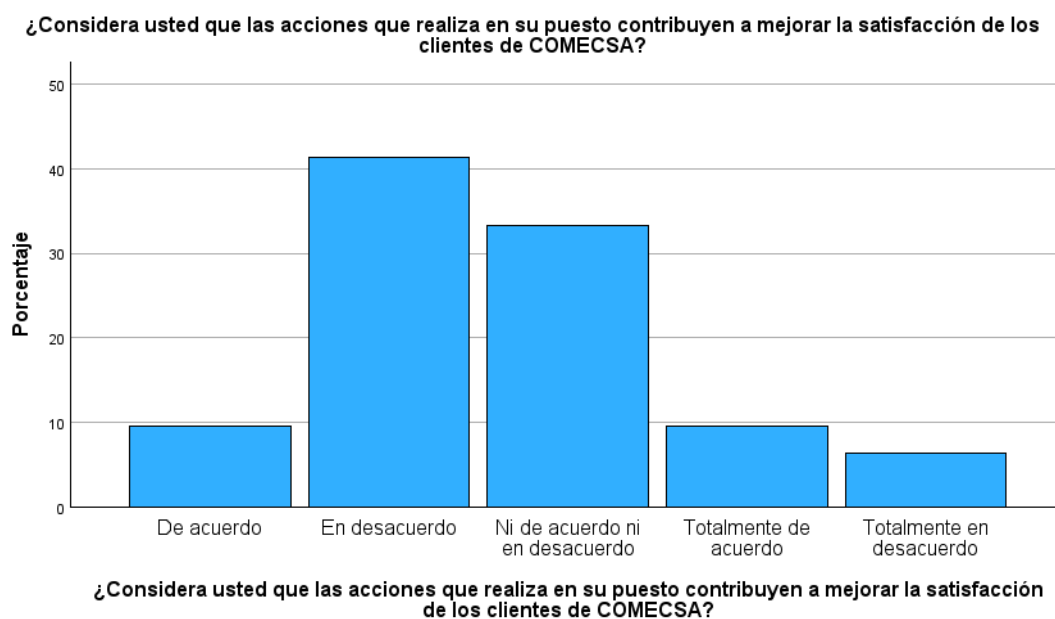
¿Considera usted que las acciones que realiza en su puesto contribuyen a mejorar la satisfacción de los clientes de COMECSA?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	9,5
En desacuerdo	26	41,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	33,3
Totalmente de acuerdo	6	9,5
Totalmente en desacuerdo	4	6,3
Total	63	100

Nota: Relación del puesto de trabajo y la satisfacción del cliente. Fuente: Luis Rivera (2024)

Figura 8

¿Considera usted que las acciones que realiza en su puesto contribuyen a mejorar la satisfacción de los clientes de COMECSA?



Nota: Relación del puesto de trabajo y la satisfacción del cliente. Fuente: Luis Rivera (2024)

El 41.3% de los empleados se mostró en desacuerdo que sus acciones no afectan a la satisfacción del cliente mientras que el 33.3% se mostró indiferente a la pregunta contestando ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que se puede analizar y decir que la gran mayoría no considera que sus acciones determinen la satisfacción del cliente.

Tabla 10

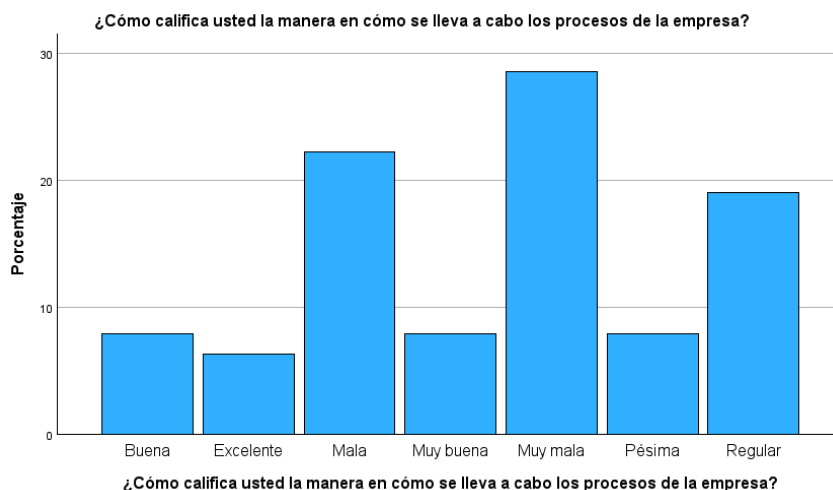
¿Cómo califica usted la manera en cómo se lleva a cabo los procesos de la empresa?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	5	7,9
Excelente	4	6,3
Mala	14	22,2
Muy buena	5	7,9
Muy mala	18	28,6
Pésima	5	7,9
Regular	12	19,0
Total	63	100

Nota: Calificación de los procesos internos. Fuente: Luis Rivera (2024)

Figura 9

¿Cómo califica usted la manera en cómo se lleva a cabo los procesos de la empresa?



Nota: Calificación de los procesos internos. Fuente: Luis Rivera (2024)

La gran parte de los encuestados determinan que los procesos de la empresa se encuentran en una situación preocupante, de los 63 encuestados el 28.6% consideran que los procesos internos tienen una puntuación muy mala, lo que se traduce en que existe un problema interno con las funciones derivadas a cada trabajador, al parecer la apreciación es bastante negativa para los procesos internos de la empresa.

Tabla 11

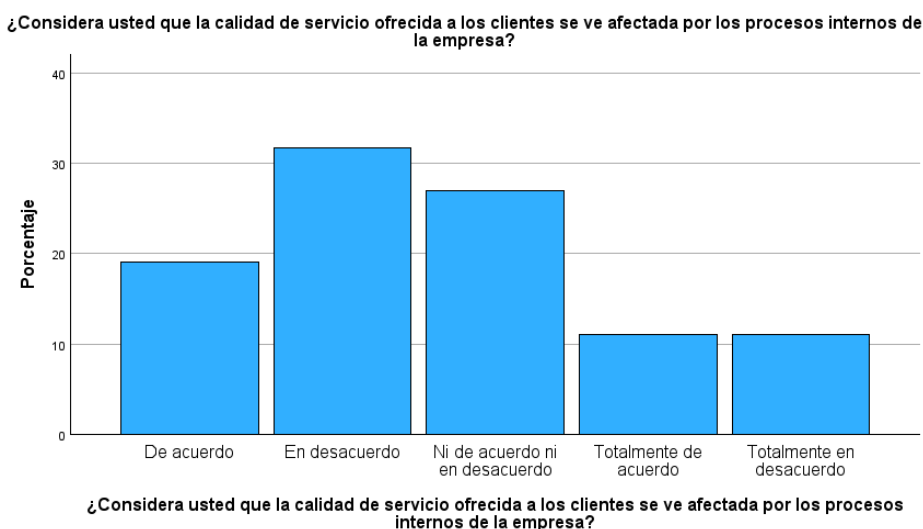
¿Considera usted que la calidad de servicio ofrecida a los clientes se ve afectada por los procesos internos de la empresa?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	12	19,0
En desacuerdo	20	31,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	27,0
Totalmente de acuerdo	7	11,1
Totalmente en desacuerdo	7	11,1
Total	63	100

Nota: Calidad del servicio. Fuente: Luis Rivera (2024)

Figura 10

¿Considera usted que la calidad de servicio ofrecida a los clientes se ve afectada por los procesos internos de la empresa?



Nota: Porcentaje de calidad de servicio. Fuente: Luis Rivera (2024)

La percepción sobre si los procesos internos de la empresa afectan la calidad del servicio ofrecido a los clientes presenta opiniones variadas, donde el 19% se encuentra de acuerdo en que los procesos internos se relacionan con la satisfacción del cliente mientras que el 11,1% está totalmente de acuerdo con esta relación, sin embargo el 31,7% de los encuestados se encuentran en desacuerdo y el 11,1% restante se encuentra en total desacuerdo, estos datos reflejan una división de comentarios donde predomina el desacierto de no relacionar los procesos internos con la satisfacción al cliente, esto podría ser un indicador de la necesidad de comunicar como los procesos internos se vinculan directamente con la calidad del servicio.

Tabla 12

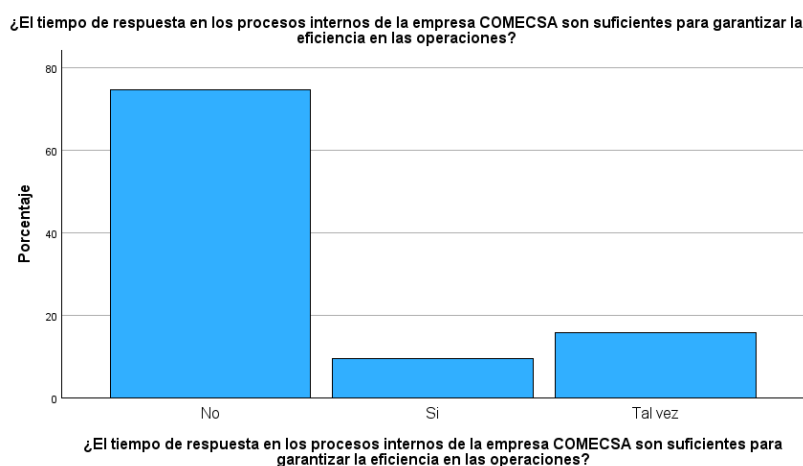
¿El tiempo de respuesta en los procesos internos de la empresa COMECSA son suficientes para garantizar la eficiencia en las operaciones?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No	47	74,6
Si	6	9,5
Tal vez	10	15,9
Total	63	100

Nota: Procesos internos. Fuente: Luis Rivera (2024)

Figura 11

¿El tiempo de respuesta en los procesos internos de la empresa COMECSA son suficientes para garantizar la eficiencia en las operaciones?



Nota: Porcentaje de procesos internos. Fuente: Luis Rivera (2024)

La mayoría de los encuestados con un total de 74.6% considera que el tiempo de respuesta en los procesos internos de la empresa COMECSA no es suficiente para garantizar la eficiencia en las operaciones, estos resultados evidencian que se necesita mejorar la gestión de los tiempos de respuesta de los procesos internos. Solo el 9.5% de los encuestados consideran que existe una rapidez en los tiempos de respuesta en los procesos internos, mientras que el 15.9% se mantiene en una respuesta indecisa, lo que traduce en poco conocimiento sobre el tema.

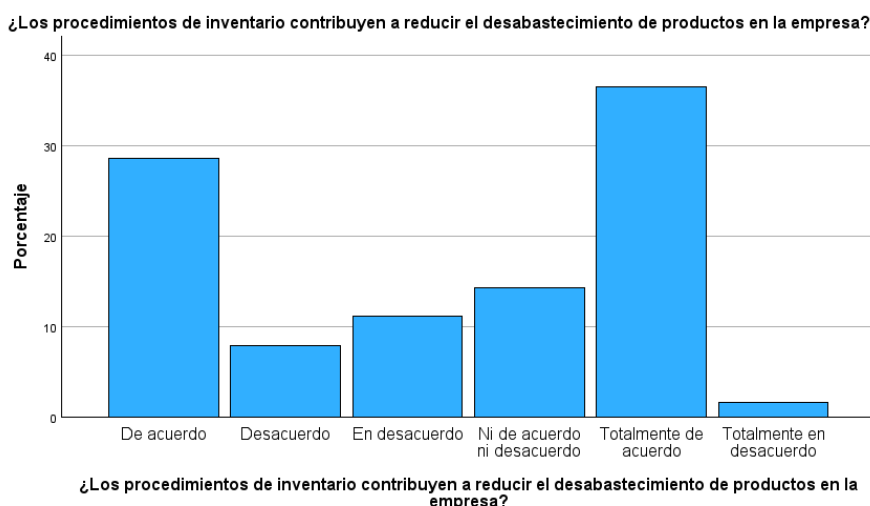
Tabla 13

¿Los procedimientos de inventario contribuyen a reducir el desabastecimiento de productos en la empresa?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	18	28,6
Desacuerdo	5	7,9
En desacuerdo	7	11,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	14,3
Totalmente de acuerdo	23	36,5
Totalmente en desacuerdo	1	1,6
Total	63	100

Nota: Procedimiento de inventario. Fuente: Luis Rivera (2024)

Figura12
¿Los procedimientos de inventario contribuyen a reducir el desabastecimiento de productos en la empresa?



Nota: Porcentaje procedimiento de inventario. Fuente: Luis Rivera (2024)

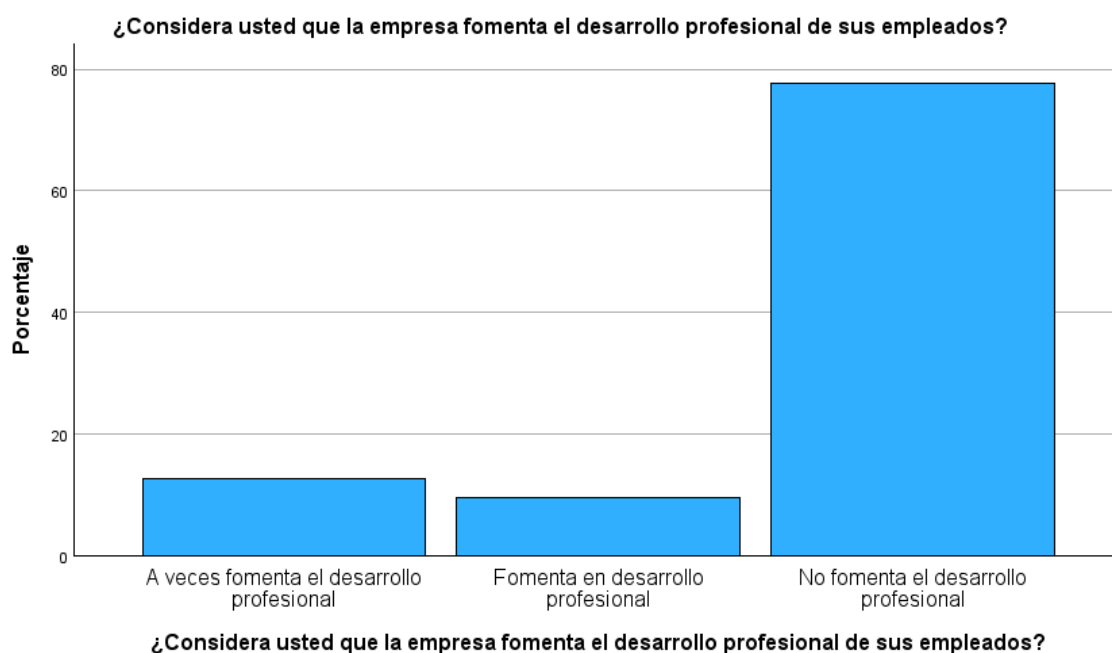
En su gran mayoría de los 63 encuestados solo el 36.5% se encuentra totalmente de acuerdo y el 28.8% se encuentra de acuerdo lo que juntándolos da un 65.1% de respuestas positivas reflejando que la percepción es favorable, de hecho, sumando el total de las personas que tienen una apreciación negativa da un total de 20.6%. Se puede decir que es de suma importancia el control de los inventarios para que no existan desabastecimientos y así se pueda tener los productos necesarios para la alta demanda de la empresa COMECSA.

Tabla 14

¿Considera usted que la empresa fomenta el desarrollo profesional de sus empleados?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
A veces fomenta el desarrollo profesional	8	12,7
Fomenta el desarrollo profesional	6	9,5
No fomenta el desarrollo profesional	49	77,8
Total	63	100

Nota: Desarrollo profesional. Fuente: Luis Rivera (2024)

Figura 13**¿Considera usted que la empresa fomenta el desarrollo profesional de sus empleados?****Nota:** Porcentaje desarrollo profesional. Fuente: Luis Rivera (2024)

Los datos evidencian que la empresa COMECSA no se centra en el desarrollo profesional de los trabajadores, de los 63 encuestados el 77.8% se encuentran disconformes con las decisiones de la empresa el 12,8% se muestran indecisos en su respuesta y solo el 9.5% se encuentra a favor de la empresa seleccionando la opción que determina que la empresa si fomenta el desarrollo profesional con sus trabajadores.

Tabla 15**¿Considera usted que es necesario capacitar a los trabajadores para realizar bien su trabajo y sentirse satisfecho en la empresa?**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
A veces	5	7,9
No	10	15,9
Si	48	76,2
Total	63	100

Nota: Capacitación de los trabajadores. Fuente: Luis Rivera (2024)

Figura 14

¿Considera usted que es necesario capacitar a los trabajadores para realizar bien su trabajo y sentirse satisfecho en la empresa?



Nota: Porcentaje de capacitación de los trabajadores. Fuente: Luis Rivera (2024)

Los resultados de esta pregunta evidencian que los trabajadores necesitan capacitaciones para trabajar en la empresa, el 76.2% de los encuestados resaltan la importancia de invertir en el desarrollo del personal, por otro lado, el 15.9% no considera importante la capacitación para realizar de manera correcta sus funciones en su área de trabajo.

Tabla 16

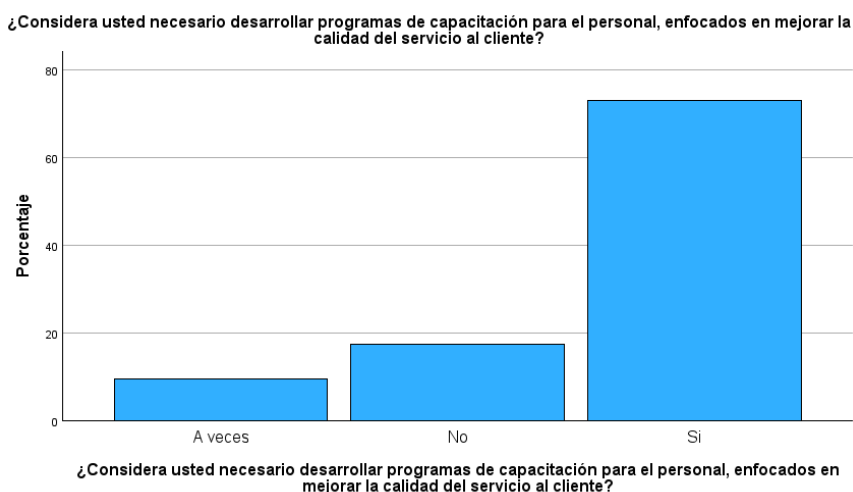
¿Considera necesario desarrollar programas de capacitación para el personal, enfocados en mejorar la calidad del servicio al cliente?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
A veces	6	9,5
No	11	17,5
Si	46	73,0
Total	63	100

Nota: Desarrollo de programas de capacitación. Fuente: Luis Rivera (202

Figura 15

¿Considera necesario desarrollar programas de capacitación para el personal, enfocados en mejorar la calidad del servicio al cliente?



Nota: Porcentaje desarrollo de programas de capacitación. Fuente: Luis Rivera (2024)

Estos datos reflejan la necesidad de los trabajadores en recibir capacitaciones para mejorar su calidad en el servicio, el 73% de los empleados consideran que es necesario desarrollar programas o bootcamp en mejorar la calidad al servicio del cliente, los trabajadores reconocen que existe una relación directa en las ventas en el cómo se trata al usuario, estos resultados destacan la importancia de invertir en el desarrollo del talento humano como una estrategia para fortalecer la relación con los clientes.

Discusión

La discusión tiene como objetivo analizar e interpretar los resultados obtenidos en la investigación contrastando con la revisión literaria con los diversos autores que presentan estudios académicos sobre la variable Balanced Scorecard, de igual manera se utiliza el marco teórico. Este análisis permitirá reflexionar sobre las áreas a mejorar identificadas en la gestión de COMECSA.

Los resultados obtenidos demuestran que el 73% de los encuestados consideran que la capacitación y el desarrollo son clave para mejorar la satisfacción del cliente. Según Chiavenato (2021), afirma que la capacitación es la manera en cómo un trabajador se educa para mejorar en su área de trabajo. De manera similar, Alava (2023), encontró que el 40% de los encuestados se encuentra de acuerdo con la evaluación de conocimientos para así, poder mejorar la calidad de la atención de la empresa. Estos resultados concuerdan con los datos

obtenidos en la investigación ya que los colaboradores se encuentran con la necesidad de adquirir capacitaciones para mejorar su atención al usuario.

La comunicación interna para la cultura organizacional es un punto para considerar una buena relación entre directivos y colaboradores, los resultados arrojados en la empresa COMECSA nos da a entender que la comunicación interna es predominantemente negativa, por lo que el 33.3% de los trabajadores calificaron como mala la comunicación de la cultura organizacional, como visión, misión y valores de la empresa. Según Baraybar (2011), considera que una buena herramienta de gestión es el Balanced Scorecard, porque realiza la transformación de estrategias a objetivos operativos medibles lo que facilita al cumplimiento de la transformación digital. De manera similar Santistevan et al. (2020), sobre la comunicación de la cultura organizacional, obtuvo datos donde el 30% de los encuestados respondieron un grado muy alto y el 45% un grado alto, lo que quiere decir que la empresa maneja bien su comunicación con todos los colaboradores de la empresa, por lo que muestra los objetivos organizacionales a todas las jerarquías. Estos resultados no concuerdan ya que la gran parte de encuestados de la empresa COMECSA consideran que no se tiene una gran comunicación sobre la cultura organizacional en cambio los trabajadores del sector de alimentos consideran que se cuenta con una buena comunicación en todos los niveles de la empresa.

Propuesta: Balanced Scorecard en la empresa COMECSA, La Libertad, Año, 2024

Introducción

Luego de obtener los resultados de la investigación se aborda la propuesta como la forma de solucionar los problemas encontrados, la cual tiene como objetivo diseñar el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión que ayude al control del desempeño y alinear las estrategias mediante un mapa estratégico. Para alcanzar este propósito primero se parte de un diagnóstico general utilizando la herramienta FODA donde se detallará cuáles son las áreas a mejorar y cuáles son los elementos críticos, posteriormente se realiza el cruce de variables para generar estrategias que puedan ser utilizadas en la herramienta de gestión, posteriormente se realiza el mapa estratégico en base a las estrategias obtenidas por la matriz donde se alinean con las perspectivas del Balanced Scorecard facilitando así la conexión entre metas y acciones a ejecutar.

FODA

Para Cali et al. (2023), el análisis FODA es una herramienta que ayuda a conocer la situación actual de una empresa y realizar un diagnóstico claro y conciso, lo que facilita tomar decisiones alineadas con los objetivos y las políticas de la organización.

Tabla 17

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
F1 Precios Competitivos	D1 Débil desarrollo empresarial
F2 Crédito directo	D2 Débil comunicación interna
F3 Gestión en plataformas digitales	D3 Ineficiencia en procesos internos
F4 Socios Clave	D4 Escasez de indicadores de control
Oportunidades	Amenazas
O1 Acceso a financiamiento bancario	A1 Incremento de precios por proveedor
O2 Incremento en la demanda	A2 Aumento de la competencia
O3 Acceso a herramientas de gestión	A3 Cambios en políticas publicas
O4 expansión a mercado internacional	A4 Desequilibrio económico social

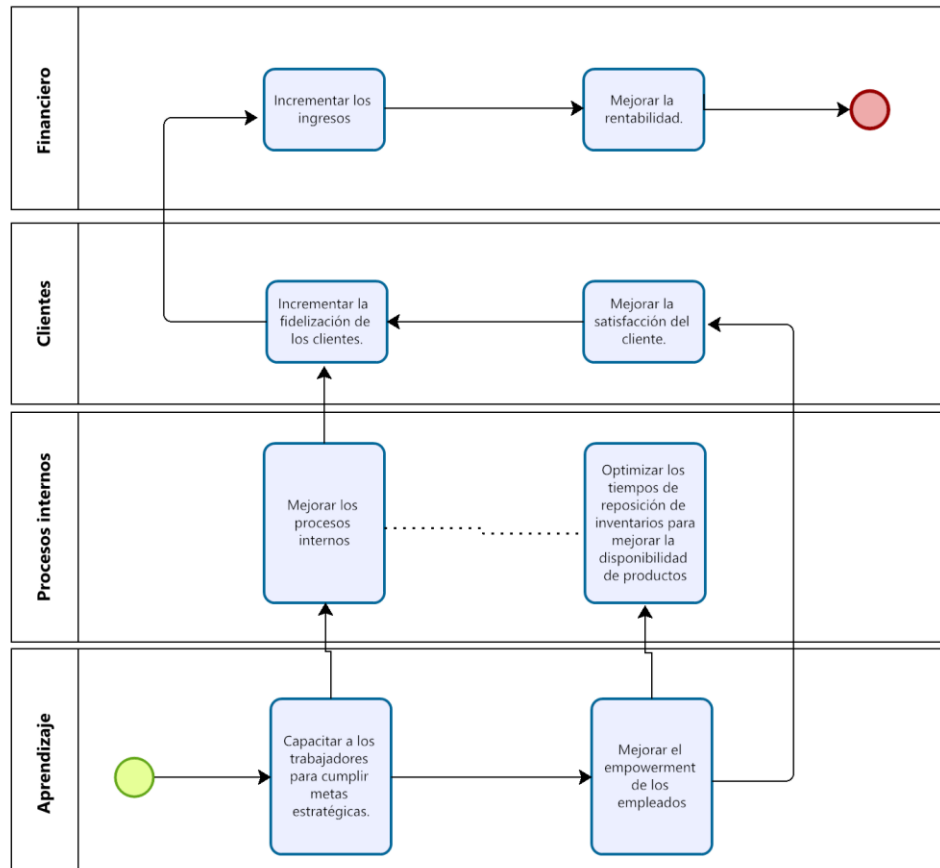
Nota: Diagnostico Situacional. Fuente: Luis Rivera (2024)

Tabla 18**Matriz FODA cruce de variables**

Estrategias FO	Estrategias DO
F1- O2 Aprovechar los precios competitivos para captar la alta demanda.	D1- O2 Capacitar al personal para afrontar la alta demanda del mercado. D2- O3 Utilizar herramientas de gestión para mejorar la comunicación y coordinación interna.
F2- O1 Utilizar el crédito directo para mejorar la capacidad de financiamiento.	D3- O2 Mejorar procesos internos para el manejo de la alta demanda sin perder la calidad.
F3- O3 Optimizar la gestión con herramientas digitales.	D4- O4 Desarrollar indicadores de control para evaluar y medir el desempeño para lograr la expansión a mercados internacionales.
F4- Utilizar las redes sociales como medio para facilitar la llegada a mercados internacionales.	
Estrategias FA	Estrategias DA
F1- A2 Mantener precios competitivos para diferenciarse de la competencia	D1- A2 Mejorar el desarrollo profesional de los trabajadores para que estén más capacitados por la creciente competencia. D2-A3 Mejorar la comunicación interna para gestionar los cambios en políticas publicas
F2-A1 Seguir ofreciendo créditos para mantener las ventas	D3-A1 Mejorar los procesos internos para contrarrestar los altos costos por proveedor
F3- A3 Utilizar las plataformas digitales para adaptarse rápidamente a cambios en las políticas públicas.	D4-A4 Desarrollar indicadores de control para gestionar los riesgos ante el desequilibrio económico.
F4- A4 Buscar apoyo en los socios económicos para mitigar los desequilibrios económicos.	

Nota: Estrategias. Fuente: Luis Rivera (2024)

Figura 16
Mapa estratégico



Nota: Porcentaje desarrollo de programas de capacitación. Fuente: Luis Rivera (2024)

El mapa estratégico muestra cómo se relacionan y se alinean los objetivos estratégicos para conseguir la visión empresarial de la empresa COMECSA, se inicia por el objetivo estratégico de la perspectiva aprendizaje y desarrollo denominado capacitación a los trabajadores, es importante empezar por lo más indispensable en este caso la traducción del mapa estratégico empieza desde la perspectiva aprendizaje porque los trabajadores son la base de la empresa y son ellos los que pueden lograr cumplir las metas establecidas

Tabla 19

Balanced Scorecard COMECSA

BALANCED SCORECARD- COMECSA					
Visión			Misión		
Ser reconocida como una empresa líder en calidad y servicio, con un equipo de trabajo profesional con sólidos recursos, que permita proyectarse al crecimiento constante orientado hacia los objetivos de la empresa.			Somos una empresa de moda y estilo, que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes, caracterizándonos por la calidad y el servicio, confiable y eficiente con atención personalizada en un agradable ambiente de compra.		
Valores					
Calidad	Servicio al cliente		Innovación	Integridad	Crecimiento sostenible
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador Clave	Iniciativa Estratégica	Meta	Responsable
	Incrementar los ingresos	Total, de ingresos	Lanzar una nueva línea de productos	Aumentar las ventas de la nueva línea en un 20% en el primer trimestre	Director Comercial
Financiera	Mejorar la rentabilidad	Margen de rentabilidad	Implementar un control de los costos.	Incrementar margen de rentabilidad en un 5% al cierre de año	Director Financiero
	Aumentar la satisfacción del cliente	Puntuación de encuestas de satisfacción	Implementar un programa de atención al cliente personalizado	Alcanzar una puntuación promedio de 9 en una escala de 10 en las encuestas de satisfacción	Director Comercial
Cliente	Incrementar la fidelización de clientes	Tasa de retención de clientes	Introducir un programa de descuentos y recompensas	Aumentar la retención de clientes en 15% al finalizar el año	Director Comercial
	Mejorar los procesos internos	Valor del inventario obsoleto como porcentaje del inventario total	Implementar un sistema de gestión de inventarios para monitorear el stock en tiempo real	Reducir el valor del inventario obsoleto en un 25% al final del año	Jefe de Bodega
Procesos Internos	Optimizar los tiempos de reposición de inventarios para mejorar la disponibilidad de productos	Tiempo promedio de entrega de pedidos	Optimizar la logística y el almacenamiento	Reducir el tiempo promedio de reposición en un 25% en los próximos seis meses.	Jefe de Compras
	Capacitar a los trabajadores para cumplir metas estratégicas	Número de horas de capacitación	Aplicar un programa de formación online	Aumentar el número promedio de horas de capacitación por empleado de 20 a 26 horas al año	Gerente de Recursos Humanos
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el empowerment de los trabajadores	Puntuación de satisfacción	Implementar programas de bienestar y reconocimiento laboral	Alcanzar un índice de satisfacción en un 85% en la encuesta anual.	Gerente de Recursos Humanos

Nota: Balanced Scorecard Fuente: Luis Rivera (2024)

Conclusiones

El Balanced Scorecard proporciona una visión clara para la gestión estratégica principalmente porque se encarga de alinear todas las áreas de la empresa con los objetivos estratégicos, para ello es importante integrar las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard con sus diferentes indicadores de gestión, la empresa podrá identificar áreas a mejorar, tomar decisiones y lograr el éxito a largo plazo.

En el análisis FODA se logró identificar la situación actual de la empresa identificando áreas a mejorar, además permitió conocer tanto las fortalezas internas, debilidades, oportunidades y amenazas, este diagnóstico permitió generar estrategias adecuadas para mejorar la competitividad de la empresa.

En base al diagnóstico de la empresa mediante la herramienta FODA, se identificaron elementos clave para realizar el mapa estratégico, que incluyen metas de crecimiento en ventas, rentabilidad, la mejora de la relación de los clientes, estos elementos son esenciales para el lineamiento de todas las áreas con los objetivos estratégicos y la visión de la empresa COMECSA.

El diseño del Balanced Scorecard en sus cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Desarrollo. Es útil realizarlo mediante herramientas digitales como BSC DESIGNER para un correcto desempeño de los trabajadores porque mejora la comunicación de la cultura organizacional, además de medir el desempeño en base a indicadores de control los cuales se ajustan a los objetivos estratégicos planteados en base a la visión de la empresa.

Recomendaciones

Se recomienda implementar el Balanced Scorecard para asegurar que la empresa puede adaptarse de manera efectiva a los cambios disruptivos del mercado altamente competitivo, primero se debe comenzar por los indicadores más críticos de la perspectiva financiera y clientes para luego incorporarlos a los procesos internos y de aprendizaje, este enfoque ayudará a gestionar los cambios y facilitará la adaptación del personal a la visión de la empresa.

El diagnóstico siempre es una de las mejores maneras para conocer y percibir que es lo que está bien y mal en una empresa, se recomienda aplicar la herramienta FODA para determinar cuáles son las fortalezas y debilidades internas que pueda tener la empresa y aquellos factores externos como oportunidad y amenazas que puedan beneficiar o afectar a la compañía.

Se recomienda establecer un mapa estratégico para ayudar a entender cuáles son las estrategias que se conectan unas con otras para llegar a la meta o a la visión, la gran mayoría de empresas busca la rentabilidad y la salud financiera, es ahí donde entra el mapa para determinar cuáles otras estrategias aplicar para generar ese cambio financiero.

Es importante diseñar el Balanced Scorecard para medir de apoco el desempeño de los trabajadores de la empresa COMECSA, es transcendental comenzar a revisar periódicamente los indicadores de control para asegurarse de que sigan siendo relevantes para las condiciones del mercado. Se recomienda aplicar herramientas digitales como BSC DESIGNER, una herramienta logra automatizar el diseño del Balanced Scorecard, con un costo total de 144,09\$ con su plan empresarial el cual cuenta con capacitaciones, certificados y asesorías estratégicas como un mayor almacenamiento para realizar los mapas de una manera mas eficiente.

Referencias

- Acosta, K. R. (2021). Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral para una empresa dedicada a la elaboración de pinturas y revestimientos para el periodo 2020-2025. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/18437>
- Acuff, J., & Miner, J. (2024). El nuevo modelo de ventas: Venderle a una generación a la que es imposible venderle algo. Ediciones Obelisco.
- Alava, E. D. (2024). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión para clínicas privadas provincia de Santa Elena. Caso Clínica Granados [bachelorThesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2024.]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/10900>
- Alles, M. (2019). Formación, Capacitación, Desarrollo - Volumen 1: Diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040. Ediciones Granica.
- Aramendia, G. Z. (2020). Marketing y ventas. Editorial Elearning, S.L.
- Baraybar, F. A. (2011). El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». Revista ESIC.
- Berman, K., & Knight, J. (2022). Inteligencia financiera: Lo que realmente significan los números: Una guía de negocio. Editorial Sirio S.a.
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. Profesorado: Revista de curriculum y formación del profesorado, 6(1), 13.
- Cali, K. M., Delgado Delgado, D. D., Pilaloe David, W. O., & Holguin Burgos, B. P. (2023). Diagnóstico FODA como elemento de planeación estratégica de negocios de producción de cacao CCN51 en el Triunfo, Guayas, Ecuador. COMPENDIUM: Revista Cuadernos de Economía y Administración, 10(2), 102-118.
- Castell, J. C., Villarreal, L. P., Fernández, L., Acosta León, O., Mojica Herazo, J., & Rojas Millán, R. (2020). Principales causas que provoca el desabastecimiento en las operaciones logísticas y su impacto en la promesa de entrega. Boletín en Innovación, Logística y Operaciones (BILO), 2(2), 17-22.
- Castellón, L. A. (2017). Análisis del proceso de medición de cargas de trabajo en el Instituto Nacional de aprendizaje de Costa Rica. Revista InterSedes, XVIII(38), 88-114.
- Chiavenato, I. (2021). Gestión de Talento Humano. Revista Independently Published.

- Código del Trabajo. (2014). Artículos, 13, 14, 47, 48, 49, 50, 51, 52. de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/C%C3%B3digo-del-Trabajo.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Artículos, 33, 56, 59, 276. de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Corrales, E. C., & Villalobos, A. M. (2023). Gestión del cuadro de mando integral para pequeñas y medianas empresas: Management of the balanced control panel for small and medium businesses. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(3), Article 3. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1157>
- Delgado, Y. (2023). Balanced Scorecard para la Gestión Empresarial de la Empresa Cacidep S.A.C., Cajamarca (1º). *Revista CID - Centro de Investigación y Desarrollo*. https://doi.org/10.37811/cli_w863
- Echavarría, J. D. L., Gómez, C. A. R., Aristazábal, M. U. Z., & Vanegas, J. O. (2010). El Método Analítico Como Método Natural. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 25(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18112179017>
- García, J. A. C. (2024). Cuadro de Mando Integral: Herramienta estratégica aplicada en una empresa venezolana de asesoría y consultoría. *Uniandes Episteme*, 11(3), Article 3. <https://doi.org/10.61154/rue.v11i3.3500>
- Gavilanes, K. A. M., Ruiz, V. M. B., & Escobar, K. G. Z. (2022). Efectos del gasto en marketing en las ventas del sector calzado de la provincia de Tungurahua. *REVISTA ERUDITUS*, 3(3), Article 3. <https://doi.org/10.35290/re.v3n3.2022.661>
- Ghiglione, F. A. (2021). El Cuadro De Mando Integral Como Herramienta De Eficiencia En La Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*, 18, 87-93.
- Guevara, A. D. P. (2023). DISTRIBUCIÓN GRATUITA PROHIBIDA SU VENTA.
- Jijón, A. F. B., Bravo, J. C. M., & Bravo, M. M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), Article 3. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>

- Jiménez, J. M., & Medina Calderón, M. B. (2023). Diseño de un Cuadro de Mando que integre objetivos e indicadores estratégicos a partir de la gestión por procesos de una entidad sin fines de lucro. <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/58316>
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Management Accounting- Kaplan*. Pearson College Div
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Grupo Planeta Spain.
- Kirberg, A. S. (2020). *Dirección efectiva de equipos de venta: La gerencia de ventas para el siglo XXI*. Ecoe Ediciones.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (2015). Artículos, 12, 18, 19. de https://www.dpe.gob.ec/lotaip/pdfenero/JURIDICO/a2/a2_ley_org_defen_consum.pdf
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). Artículos, 73, 74, 75, 76. de <https://www.vicpresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Orga%CC%81nica-de-Economi%CC%81a-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (2020). Artículos, 12, 18. de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. *Revista Visión de futuro*, 15(2), 0-0.
- Newman, G. D. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Revista Laurus*, 12(Ext), 180-205.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Editorial Wiley.

- Nogueira, D., López, D., Medina, A., & Hernández, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Revista Ingeniería de Construcción*.
- Pedrini, J. H. (2022). Cuadro de Mando Integral (CMI): Relevancia y Perspectivas. Centro de Estudios en Contabilidad Internacional (CECIN).
- Peralta, H. (2021). Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. *Revista Industrial Data*, 24(2), 53-78. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.18942>
- Ramos, C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.
- Sabry, F. (2024). Economía del margen de beneficio: Dominar las estrategias de fijación de precios y los márgenes de beneficio, una guía para la economía del margen. *One Billion Knowledgeable*.
- Santandreu, E. (2006). El cuadro de mando integral (CMI). *Revista Espacios*.
- Santiesteban, E., Frías, V. G. F., & Cardeñosa, E. L. (2020). Análisis de la Rentabilidad Económica. Tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial. Editorial Universitaria (Cuba).
- Santistevan, J. P., Loor-Zambrano, H. Y., & Cano-Lara, E. D. (2020). Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento en el sector de alimentos balanceados en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 5, Article 5. <https://doi.org/10.23857/dc.v6i5.1594>
- Urriza, M. N. (2022). Balanced scorecard o cuadro de mando integral. *Centro de Estudios de Administración*, 6(1), Article 1.
- Verdugo, F. J. O. (2020). Resultado, rentabilidad y caja. *ESIC Editorial*.
- Villa, M. E. (2015). Lumieres—Repositorio institucional Universidad de América: El cuadro de mando integral: Concepto, enfoques y perspectivas. <https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/713>
- Wiles. (2023). Los 5 pilares del éxito en la ejecución de la estrategia. *Gartner*. <https://www.gartner.es/es/articulos/los-5-pilares-de-la-ejecucion-estrategica>

- Yauri, A. (2023). Balanced scorecard y planeamiento estratégico institucional en la gestión de la municipalidad distrital de Ascensión departamento Huancavelica año 2021. Repositorio Institucional - UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/107201>
- Zambrano, M. del J. T., Cuenca, N. P. F., & Cuenca, T. E. F. (2022). Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. *Uniandes Episteme*, 9(1), Article 1.
- Zúñiga, P. I. V., Cedeño, R. J. C., & Palacios, I. A. M. (2023). Metodología de la investigación científica: Guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), Article 4. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Apéndice

Apéndice1. Matriz de Consistencia

Título	Problema	Objetivos	Variab les	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Balance d Scorecard en la empresa Comecs a, cantón La Libertad , 2024	¿De qué manera puede diseñarse el balanced scorecard para la empresa COMECSA, La Libertad?	Proponer el balanced scorecard como herramienta de gestión estratégica en la empresa COMECSA, La Libertad.	Balance d Scorecard	Financiero	Rentabilidad Ingreso de Ventas Margen de beneficio bruto	Diseño: No experimental Enfoque: Mixto Tipo: Descriptivo Métodos: Analítico, inductivo Deductivo, Bibliográfico Población: 63 trabajadores Muestra: Censal Técnicas: Guía de entrevista, cuestionario Instrumentos: Encuesta, Entrevista Herramientas: Google forms, Excel, Spss
	¿Cuál es la situación actual de la empresa COMECSA, La Libertad? ¿Qué elementos debe tener el mapa estratégico para alinear las áreas de la empresa COMECSA, La Libertad? ¿Qué estrategias deben ser integradas en el diseño del balanced scorecard en la empresa COMECSA, La Libertad?	-Diagnosticar la situación actual de la empresa mediante la herramienta FODA en la empresa COMECSA. -Identificar los elementos clave que deben incluirse en un mapa estratégico para alinear las áreas de la empresa COMECSA, La Libertad. -Diseñar el balanced scorecard para la empresa COMECSA integrando indicadores clave y metas estratégicas para mejorar su gestión estratégica.		Clientes	Satisfacción del cliente Retención del cliente	
				Procesos internos	Tiempo promedio de respuesta al cliente Tasa desabastecimiento	
				Aprendizaje y desarrollo	Capacitación Satisfacción del empleado	

Nota: Matriz de Consistencia. Fuente: Luis Rivera (2024)

Apéndice2. Guía de entrevista

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA COMECSA S.A

Objetivo: Proponer el balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica en la empresa COMECSA, La Libertad, 2024.

1. ¿Qué percepción tiene usted sobre el balanced scorecard como herramienta de gestión estratégica?
2. ¿En algún momento en la empresa se ha utilizado él balanced scorecard cómo herramienta de gestión?
3. ¿Cuál es el principal beneficio que podría aportar el balanced scorecard como herramienta de gestión en la empresa COMECSA?
4. ¿Cuál es la visión estratégica financiera de la empresa COMECSA?
5. ¿Qué importancia le atribuye a la implementación de herramientas como el Balanced Scorecard para monitorear el cumplimiento de los objetivos financieros?
6. ¿Existen sistemas o métodos para recopilar retroalimentación de los clientes para medir su satisfacción?
7. ¿Existen procedimientos claros para identificar y resolver problemas en los procesos internos?
8. ¿Cómo se asegura la empresa de reducir el desabastecimiento de productos?
9. ¿Qué tan eficaz es la comunicación interna para transmitir los valores, metas y estrategias de la empresa?
10. ¿Existen programas regulares de entrenamiento para el personal? Si es así, ¿cómo se evalúa su efectividad?

Apéndice3. Cuestionario a empleados

Estimado participante: Le agradecemos su valiosa colaboración al responder esta encuesta, la cual tiene fines de investigación. Por favor, marque la opción que mejor se ajuste a su respuesta en el cuadro correspondiente. Tenga la seguridad de que toda la información proporcionada será tratada de manera estrictamente confidencial.

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA A COMECSA S.A

Objetivo: Proponer el Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica en la empresa COMECSA, La Libertad, 2024.

1. Área de trabajo

- a) Administrativa
- b) Cobranza
- c) Comercial

2. Tiempo en la empresa

- a) Menos de un año
- b) Uno a Tres años
- c) Cuatro a seis años
- d) Siete a diez años
- e) Más de diez años

3. ¿Qué tan eficaz es la comunicación interna para transmitir los valores, metas y estrategias de la empresa?

- a) Excelente
- b) Muy Buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala
- f) Muy mala
- g) Pésima

4. ¿Los objetivos estratégicos de la empresa están claramente definidos con las metas de la empresa?

- a) Si
- b) No
- c) Desconozco

5. ¿Considera usted que la empresa utiliza herramientas de gestión para medir su desempeño?

- d) Si, utiliza herramientas
- e) No utiliza herramientas
- f) Desconozco

6. ¿La empresa COMECSA implementa estrategias que permitan alcanzar los objetivos financieros?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

7. ¿Qué acciones considera clave para mejorar la relación con los clientes y mantener su satisfacción a largo plazo?

- a) Mejorar la calidad del servicio al cliente
 - b) Programas de fidelización
 - c) Realizar encuestas
 - d) Comunicación con el cliente
 - e) No tengo conocimiento
- 8. ¿Considera usted que las acciones que realiza en su puesto contribuyen a mejorar la satisfacción de los clientes de COMECSA?**
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 9. ¿Cómo califica usted la manera en cómo se lleva a cabo los procesos de la empresa?**
- a) Excelente
 - b) Muy Buena
 - c) Buena
 - d) Regular
 - e) Mala
 - f) Muy mala
 - g) Pésima
- 10. ¿Considera usted que la calidad de servicio ofrecida a los clientes se ve afectada por los procesos internos de la empresa?**
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 11. ¿El tiempo de respuesta en los procesos internos de la empresa COMECSA son suficientes para garantizar la eficiencia en las operaciones?**
- 12. Si
 - 13. No
 - 14. Desconozco
- 15. ¿Los procedimientos de inventario contribuyen a reducir el desabastecimiento de productos en la empresa?**
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 16. ¿Considera usted que la empresa fomenta el desarrollo profesional de sus empleados?**
- a) Fomenta en desarrollo profesional
 - b) A veces fomenta el desarrollo profesional
 - c) No fomenta el desarrollo profesional
- 17. ¿Considera usted que es necesario capacitar a los trabajadores para realizar bien su trabajo y sentirse satisfecho en la empresa?**

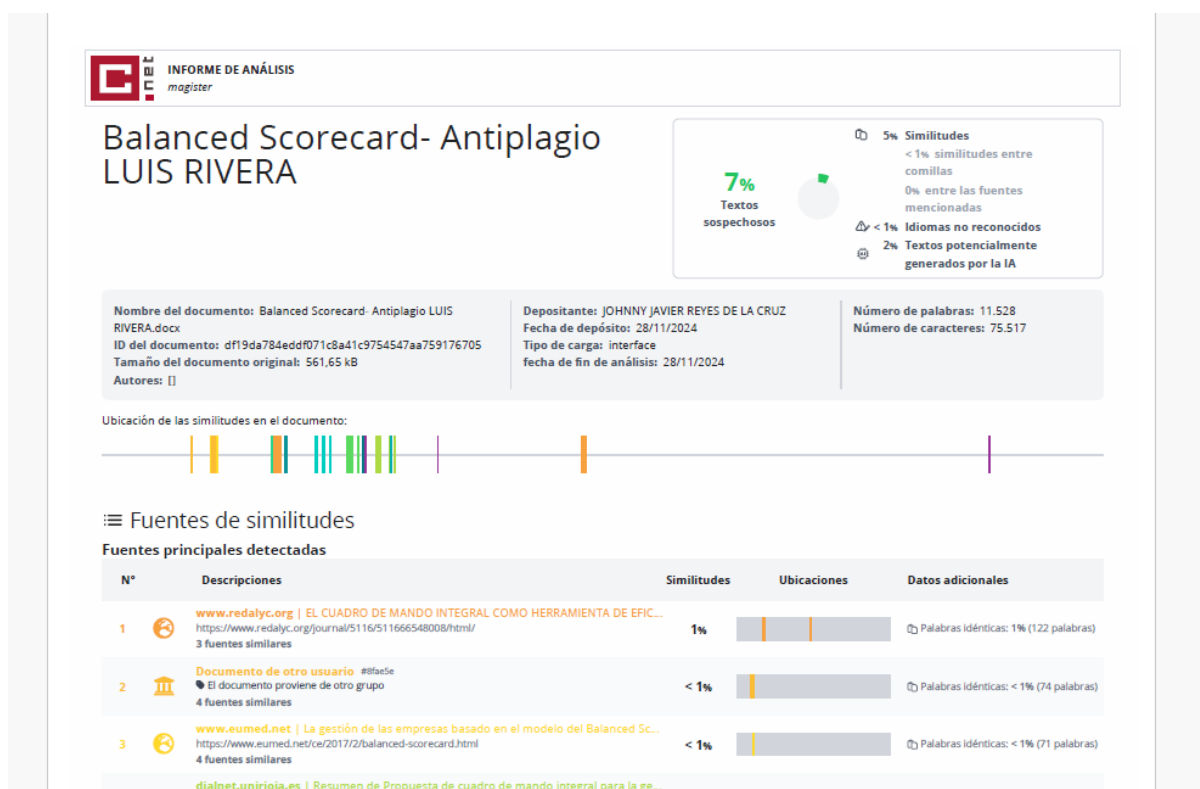
- a) Si
- b) No
- c) A veces

18. ¿Considera necesario desarrollar programas de capacitación para el personal, enfocados en mejorar la calidad del servicio al cliente?

- d) Si
- e) No
- f) A veces

¡Muchas gracias!

Apéndice4. Certificado Anti-plagio



Nota: Certificado de fuentes similares. Fuente: Luis Rivera (2024)

Apéndice5. Cronograma de actividades

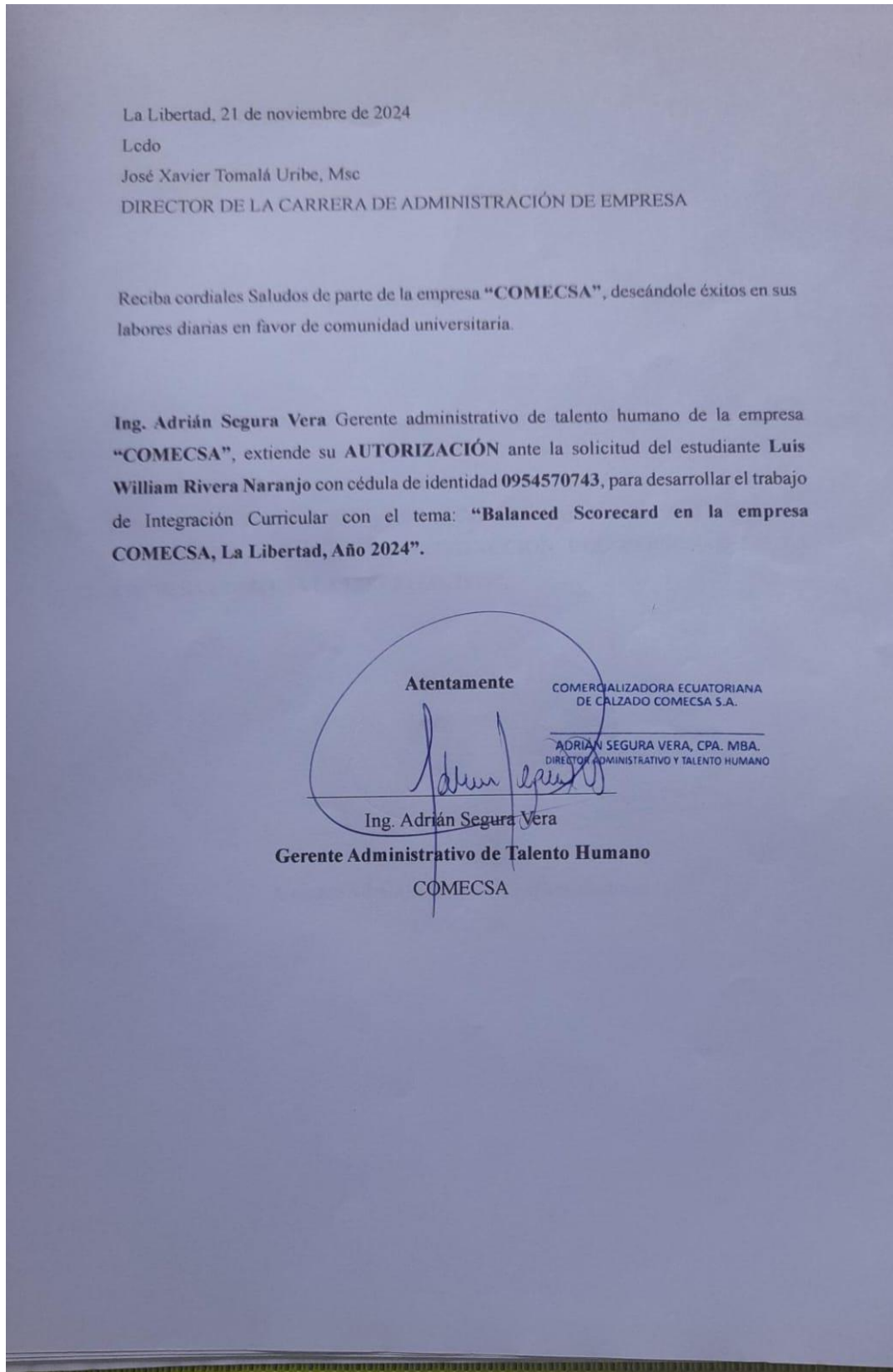
Tabla 20

Cronograma de actividades

		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 Anti-plagio												■							
8	Entrega de informe por parte de los tutores													■						
9	Entrega de archivo digital del TIC a profesor guía													■						
10	Entrega de trabajos de titulación a los especialistas														■					
11	Revisión y calificación de los trabajos															■	■			
12	Informe de los especialistas (calificación en rúbrica)																■	■		
13	Entrega de archivo digital del Trabajo final a la profesora guía																■	■		
14	Sustentación de los Trabajos de Integración Curricular																	■		
15	Aplicación recuperación y publicación de resultados																		■	
16	Informe final UIC 2024-2																			■

Nota: Cronograma de actividades. Fuente: Luis Rivera (2024)

Apéndice6. Carta Aval



Nota: Carta a COMECSA. Fuente: Luis Rivera (2024)

Apéndice7. Ficha de informe de opinión de expertos



Facultad de Ciencias Administrativas
Administración de Empresas

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la investigación: Balanced Scorecard en la empresa COMECSA, La Libertad, 2024.

Autor del instrumento: Luis William Rivera Naranzo

Nombre del instrumento: Cuestionario (Encuesta)

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
1. CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de los estratagias de la investigación.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.					X
8. COHERENCIA	Sistemático con las dimensiones e indicadores.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La libertad 21 de noviembre del 2024



Firma del Experto Informante
Econ. William Caiche Rosales; Mgr.

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



Nota: Validación de encuestas. Fuente: Luis Rivera (2024)

Apéndice8. Certificado de validación de instrumentos



Facultad de Ciencias Administrativas
Administración de Empresas

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

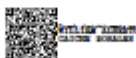
Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: "Balanced Scorecard en la empresa COMECSA, La Libertad, 2024.", planteado por el estudiante Luis William Rivera Naranjo, doy por validado los siguientes formatos presentados:

1. Cuestionario para la Encuesta
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 de el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La Libertad, 21 noviembre de 2024



Econ. William Cacho Rosales; 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



Nota: Certificado de validación de instrumentos. Fuente: Luis Rivera (2024)

Apéndice9. Encuesta y entrevista

1	2024/11/26 9:40:34 p.m. GMT-5	Administrativa	Uno a Tres años	Regular	Desconozco	No tengo conocimientos	Rara vez	Mejorar la calidad del servicio al cliente	Ni de acuerdo ni
2	2024/11/26 9:41:07 p.m. GMT-5	Administrativa	Uno a Tres años	Mala	No	No utiliza herramientas	Rara vez	Mejorar la calidad del servicio al cliente	Ni de acuerdo ni
3	2024/11/26 9:41:40 p.m. GMT-5	Administrativa	Cuatro a seis años	Buena	No	No utiliza herramientas	Nunca	Comunicación con el cliente	Totalmente en d
4	2024/11/26 9:42:21 p.m. GMT-5	Administrativa	Cuatro a seis años	Mala	No	No utiliza herramientas	Rara vez	Mejorar la calidad del servicio al cliente	De acuerdo
5	2024/11/26 9:42:57 p.m. GMT-5	Administrativa	Uno a Tres años	Muy mala	No	No utiliza herramientas	Rara vez	Realizar encuestas	Ni de acuerdo ni
6	2024/11/26 9:43:25 p.m. GMT-5	Administrativa	Cuatro a seis años	Mala	Desconozco	No tengo conocimientos	A veces	Comunicación con el cliente	Ni de acuerdo ni
7	2024/11/26 9:44:01 p.m. GMT-5	Administrativa	Siete a diez años	Regular	No	No utiliza herramientas	Nunca	Mejorar la calidad del servicio al cliente	En desacuerdo
8	2024/11/26 9:44:41 p.m. GMT-5	Administrativa	Cuatro a seis años	Mala	No	No utiliza herramientas	Rara vez	Mejorar la calidad del servicio al cliente	De acuerdo
9	2024/11/26 9:45:12 p.m. GMT-5	Administrativa	Uno a Tres años	Regular	No	No utiliza herramientas	Rara vez	Mejorar la calidad del servicio al cliente	Totalmente de a
10	2024/11/26 9:45:38 p.m. GMT-5	Administrativa	Cuatro a seis años	Regular	No	No utiliza herramientas	A veces	Realizar encuestas	Ni de acuerdo ni
11	2024/11/26 9:46:16 p.m. GMT-5	Administrativa	Cuatro a seis años	Muy mala	No	No utiliza herramientas	Rara vez	Comunicación con el cliente	En desacuerdo
12	2024/11/26 9:47:02 p.m. GMT-5	Administrativa	Siete a diez años	Regular	No	No utiliza herramientas	Rara vez	Realizar encuestas	En desacuerdo
13	2024/11/26 9:47:40 p.m. GMT-5	Administrativa	Uno a Tres años	Pésima	No	No utiliza herramientas	Rara vez	Mejorar la calidad del servicio al cliente	Ni de acuerdo ni
14	2024/11/26 9:48:09 p.m. GMT-5	Administrativa	Cuatro a seis años	Muy mala	Desconozco	No tengo conocimientos	A veces	No tengo conocimiento	Ni de acuerdo ni
15	2024/11/26 9:48:40 p.m. GMT-5	Administrativa	Uno a Tres años	Pésima	No	No utiliza herramientas	Rara vez	Mejorar la calidad del servicio al cliente	En desacuerdo
16	2024/11/26 9:49:08 p.m. GMT-5	Administrativa	Cuatro a seis años	Muy mala	No	No utiliza herramientas	Nunca	Comunicación con el cliente	En desacuerdo
17	2024/11/26 9:49:53 p.m. GMT-5	Administrativa	Siete a diez años	Regular	No	No utiliza herramientas	Rara vez	Mejorar la calidad del servicio al cliente	En desacuerdo
18	2024/11/26 9:50:23 p.m. GMT-5	Administrativa	Cuatro a seis años	Regular	No	No utiliza herramientas	Nunca	Mejorar la calidad del servicio al cliente	Totalmente en d
19	2024/11/26 9:50:50 p.m. GMT-5	Cobranza	Cuatro a seis años	Mala	No	No utiliza herramientas	Rara vez	Realizar encuestas	Ni de acuerdo ni
20	2024/11/26 9:51:17 p.m. GMT-5	Cobranza	Siete a diez años	Mala	No	No utiliza herramientas	Rara vez	Realizar encuestas	Ni de acuerdo ni
21	2024/11/26 9:52:07 p.m. GMT-5	Cobranza	Cuatro a seis años	Regular	No	No utiliza herramientas	Rara vez	Mejorar la calidad del servicio al cliente	Ni de acuerdo ni
22	2024/11/26 9:53:02 p.m. GMT-5	Cobranza	Cuatro a seis años	Mala	No	No utiliza herramientas	Rara vez	Mejorar la calidad del servicio al cliente	En desacuerdo
23	2024/11/26 9:57:00 p.m. GMT-5	Cobranza	Siete a diez años	Mala	No	No utiliza herramientas	Rara vez	Mejorar la calidad del servicio al cliente	En desacuerdo
24	2024/11/26 9:57:44 p.m. GMT-5	Cobranza	Siete a diez años	Mala	No	No utiliza herramientas	Nunca	Mejorar la calidad del servicio al cliente	En desacuerdo

Nota: Datos SPSS: Luis Rivera (2024)

Apéndice10. Encuesta y entrevista

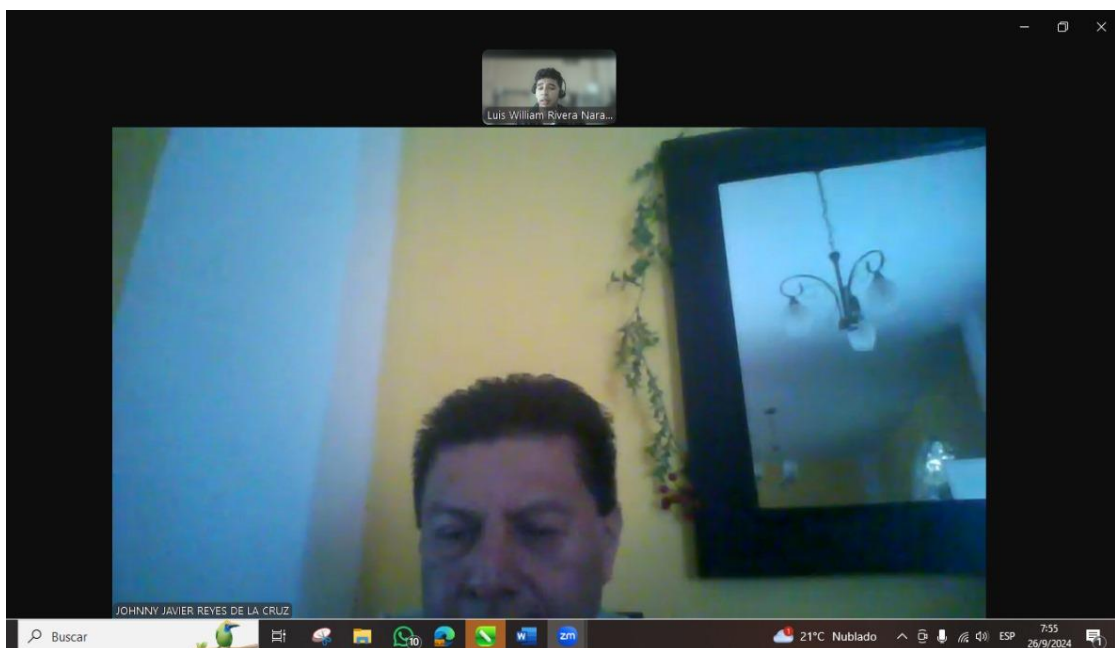


Nota: Encuesta a Empleados. Fuente: Luis Rivera (2024)

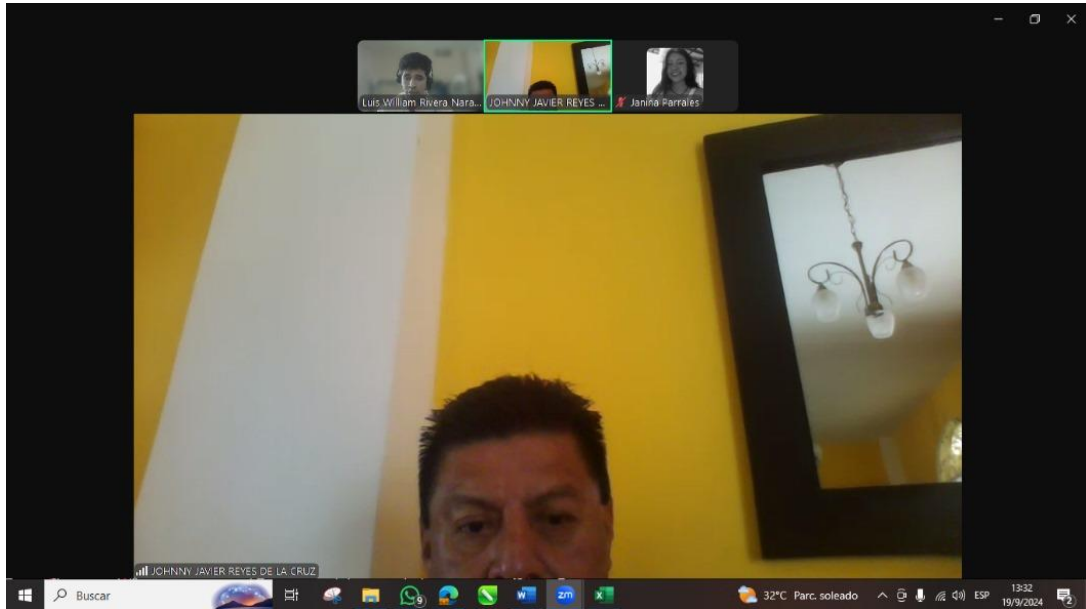


Nota: Entrevista a director administrativo. Fuente: Luis Rivera (2024)

Apéndice11. Tutorías



Nota: Tutorías. Fuente: Luis Rivera (2024)



Nota: Tutorías. Fuente: Luis Rivera (2024)

A screenshot of a Microsoft Word document titled "Matriz de Consistencia". The document contains a table with 8 columns: Título, Problema, Objetivos, Idea a defender, Variables, Dimensiones, Indicadores, and Metodología. The table details the analysis of financial indicators for Hotel Colón Salinas. A Zoom meeting overlay is visible on the right side of the document, showing participants Luis William Rivera Naranjo, JOHNNY JAVIER REYES DE LA CRUZ, and Suárez Gualte Angie. The Windows taskbar at the bottom shows the date as 12/9/2024 and the time as 14:21.

Título	Problema	Objetivos	Idea a defender	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Análisis financiero en el Hotel Colón Salinas, Cusco 2024	<p>Formulación del problema general</p> <p>¿De qué manera el análisis financiero ayuda a diagnosticar el déficit financiero del hotel Colón Salinas de la provincia de Santa Elena?</p> <p>Sistemización del problema</p> <p>¿Qué factores son necesarios para realizar el análisis financiero del hotel Colón Salinas, centro Salinas, provincia de Santa Elena?</p> <p>¿Qué indicadores se deben utilizar para realizar el análisis financiero del Hotel Colón Salinas de centro Salinas Provincia de Santa Elena?</p> <p>¿Qué estrategias aplicar para mejorar el resultado del análisis financiero del Hotel Colón Salinas centro Salinas Provincia de Santa Elena?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Realizar un análisis financiero del hotel Colón Salinas, centro Salinas, provincia de Santa Elena.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Analizar los indicadores financieros en el desarrollo del hotel Colón Salinas, provincia de Santa Elena.</p> <p>Calcular los indicadores financieros para realizar un análisis del hotel Colón Salinas, provincia de Santa Elena.</p> <p>Proponer estrategias para mejorar en base al análisis financiero del Hotel Colón Salinas Provincia de Santa Elena.</p>	El análisis financiero permitirá evaluar la situación financiera mediante el cálculo de indicadores financieros para mejorar la toma de decisiones y la rentabilidad del Hotel Colón Salinas.	Análisis Financiero	Liquidez Rentabilidad Tendencias Apalancamiento Costo - volumen - utilidad /	Razón corriente. Prueba acida. Ratio de endeudamiento. Margen de utilidad bruta. Margen de utilidad neta. Rotación sobre la inversión. Rotación de endeudamiento. Rotación de endeudamiento. Apalancamiento financiero	Deskto No experimenta Tipo: Descriptivo Especificar: Análisis Cuantitativo y cualitativo Proceso Métodos: Documental Análisis Bibliográfico

Nota: Tutorías. Fuente: Luis Rivera (2024)