

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA SUCURSAL "SURTITODO PENÍNSULA", CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

Jorge Hebrain Tigrero Castillo

LA LIBERTAD – ECUADOR

2026

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, "**Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la sucursal "Surtitodo Península", cantón La Libertad, año 2025**", elaborado por el **Sr. Jorge Hebrain Tigrero Castillo**, 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,

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ALVARO HUMBERTO MEJIA FREIRE

Ing. Álvaro Humberto Mejía Freire, MBA.
Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado "**Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la sucursal "Surtitodo Península", cantón La Libertad, año 2025**", 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, **Jorge Hebrain Tigrero Castillo** con cédula de identidad número **2450536814** 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



……

Jorge Hebrain Tigrero Castillo

C.C. No: 245053681-4

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, por guiar cada uno de mis pasos y darme la fortaleza para superar los desafíos presentados durante mi formación académica. A mis padres, Jorge Wilmer Tigrero Reyes y Liliam Mireya Castillo Suárez quienes son un pilar fundamental para mí, les dedico este trabajo por su amor, esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional a lo largo de mi vida. Gracias por todo, por creer en mí, por siempre motivarme a más, a no detenerme y nunca rendirme, por enseñarme a trabajar por lo que quiero, por inculcarme valores y enseñarme que la constancia y el trabajo son el camino para lograr las metas. A mi hermana Liliam Valentina Tigrero Castillo quien ha sido mi compañera y cómplice en múltiples ocasiones, a Ana Rosales Guale quien me apoyó en trabajar y estudiar a la vez, a John Menoscal Castillo quién estuvo presente en todo el proceso y no permitió que tire la toalla, a mi familia en general por siempre estar pendiente en el progreso de este trabajo. A todos mis amigos de universidad quienes fueron parte de este camino, aportando alegría, aprendizajes y risas, en especial a Byron Domínguez y Jennifer Salinas, a mis amigos fuera de universidad quienes me apoyaron desde el inicio. A Donna y Salomé, mis dos cachorras quienes fueron también un apoyo emocional y acompañamiento constante en las noches y madrugadas durante el desarrollo de este trabajo.

Jorge Hebrain Tigrero Castillo

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a Dios por brindarme fortaleza, sabiduría y perseverancia para culminar esta importante etapa de formación profesional.

Expreso mi más sincero agradecimiento a las personas que fueron parte de este proceso y que me ayudaron al cumplimiento de esta meta, empezando por mi familia por su apoyo incondicional, a mis docentes de la carrera, quienes a través de sus conocimientos y experiencias contribuyeron significativamente a mi formación académica, mención especial para mi tutor y especialista de tesis, el Ing. Álvaro Mejía MBA. y la Ing. Linda Núñez MBA. por su acompañamiento, asesorías y valiosas observaciones las cuales fueron esenciales para el desarrollo y culminación de este trabajo.

Asimismo, agradezco al Ing. Jorge Tigrero Reyes y a la Tnlga. Ana Rosales Guale quienes administran la sucursal Surtitodo Península por abrirme sus puertas y facilitarme información necesaria para el desarrollo de mi investigación y a su vez a los compañeros colaboradores que amablemente participaron en este trabajo de investigación.

A todos quienes, de una u otra manera hicieron posible la culminación de esta investigación, les expreso mi más profundo agradecimiento.

Jorge Hebrain Tigrero Castillo

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JOSÉ XAVIER TOMALA URIBE

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

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
LINDA AMARILIS NUNEZ GUALE

Ing. Linda Nuñez Guale, MGT.
PROFESOR ESPECIALISTA

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ALVARO HUMBERTO MEJIA FREIRE

Ing. Álvaro Mejía Freire, MBA.
PROFESOR TUTOR

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
SABINA GISELLA VILLON PERERO

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

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JULISSA ANGIE GONZALEZ GONZALEZ

Lic. Julissa González González
SECRETARIA DE LA CARRERA

Índice contenido

Resumen 13
Abstract 14
Introducción 15
Capítulo I Marco Referencial 22
Revisión de la literatura 22
Desarrollo de teorías y conceptos 27
Cuadro de Mando Integral 27
Perspectiva financiera 27
Rentabilidad 28
Cuentas por cobrar 28
Costos operativos 29
Perspectiva clientes 29
Satisfacción del cliente 30
Calidad de entregas 31
Tiempos de entrega 31
Perspectiva procesos internos 32
Eficiencia operativa 32
Pedidos entregados 33
Gestión de inventario 33
Perspectiva aprendizaje y desempeño 34
Satisfacción del empleado 34
Capacitación del personal 35
Clima organizacional 35
Fundamento legal 36
Capítulo II Metodología 41
Diseño de la investigación 41
Alcance descriptivo 41
Enfoque de la investigación 41
Métodos de la investigación 42
Población y muestra 43
Recolección y procesamiento de datos 49
Validación y confiabilidad 51
Capítulo III Resultados y discusión 52

Análisis de la entrevista realizada al gerente y jefes departamentales de la sucursal Surtitodo Península 52
Análisis de las encuestas realizada a los empleados de la sucursal 55
Análisis de las encuestas realizada a los clientes de la sucursal 68
Discusión 80
Capítulo IV Propuesta 82
Conclusiones 87
Recomendaciones 88
Referencias 89
Apéndice 98

Índice Tablas

Tabla 1. Población Objeto de estudio....44
Tabla 2. Datos para calcular la muestra 45
Tabla 3. Datos para calcular la muestra por estrato Ruta 001 46
Tabla 4. Datos para calcular la muestra por estrato Ruta 004 46
Tabla 5. Datos para calcular la muestra por estrato Ruta 006 46
Tabla 6. Datos para calcular la muestra por estrato Ruta 010 47
Tabla 7. Datos para calcular la muestra por estrato Ruta 013 47
Tabla 8. Datos para calcular la muestra por estrato Ruta 014 48
Tabla 9. Datos para calcular la muestra por estrato Ruta 017 48
Tabla 10. Muestra objeto de estudio 48
Tabla 11. Instrumentos para aplicar 50
Tabla 12. Resultado Alfa de Cronbach – Instrumento Clientes 51
Tabla 13. Resultado Alfa de Cronbach – Instrumento Empleados....51
Tabla 14. Género 55
Tabla 15. Edad....56
Tabla 16. Objetivos y metas establecidas....57
Tabla 17. Seguimiento y control de las cuentas por cobrar....58
Tabla 18. Percepción de los clientes 59
Tabla 19. Estado de los productos....60
Tabla 20. Tiempos de entrega 61
Tabla 21. Evaluación de eficiencia....62
Tabla 22. El proceso logístico actual....63
Tabla 23. Conocimiento de filosofía empresarial 64
Tabla 24. Nivel de satisfacción de empleados 65
Tabla 25. Capacitaciones....66
Tabla 26. Evaluaciones sobre clima laboral....67
Tabla 27. Género 68
Tabla 28. Edad....69
Tabla 29. Satisfacción sobre atención del personal....70
Tabla 30. Atención del personal....71
Tabla 31. Plazos de entrega....72

Tabla 32. Pedidos solicitados 73
Tabla 33. Productos en buen estado 74
Tabla 34. Proceso de compra 75
Tabla 35. Preferencia ante a la competencia 76
Tabla 36. Cliente habitual 77
Tabla 37. Calidad percibida 78
Tabla 38. Recomendación de los servicios prestados 79
Tabla 39. Diseño del Cuadro de Mando Integral 84
Tabla 40. Propuesta de CMI para Surtitodo Península 85
Tabla 41. Mapa estratégico 86

Índice Ilustraciones

Ilustración 1. Género 55
Ilustración 2. Edad 56
Ilustración 3. Objetivos y metas establecidas 57
Ilustración 4. Seguimiento y control de las cuentas por cobrar 58
Ilustración 5. Percepción de los clientes 59
Ilustración 6. Estado de los productos 60
Ilustración 7. Tiempos de entrega 61
Ilustración 8. Evaluación de eficiencia 62
Ilustración 9. El proceso logístico actual 63
Ilustración 10. Conocimiento de filosofía empresarial 64
Ilustración 11. Nivel de satisfacción de empleados 65
Ilustración 12. Capacitaciones 66
Ilustración 13. Evaluaciones sobre clima laboral 67
Ilustración 14. Género 68
Ilustración 15. Edad 69
Ilustración 16. Satisfacción sobre atención del personal 70
Ilustración 17. Atención del personal 71
Ilustración 18. Plazos de entrega 72
Ilustración 19. Pedidos solicitados 73
Ilustración 20. Productos en buen estado 74
Ilustración 21. Proceso de compra 75
Ilustración 22. Preferencia ante a la competencia 76
Ilustración 23. Cliente habitual 77
Ilustración 24. Calidad percibida 78
Ilustración 25. Recomendación de los servicios prestados 79

ÍNDICE DE APÉNDICE

Apéndice 1. Matriz de consistencia....98
Apéndice 2. Cronograma....99
Apéndice 3. Aprobación de Tema....100
Apéndice 4. Carta Aval....101
Apéndice 5. Aspectos de validación de instrumentos....102
Apéndice 6. Certificado de validación de instrumentos....104
Apéndice 7. Guía de entrevista....105
Apéndice 8. Cuestionario de encuesta dirigida a empleados....107
Apéndice 9. Cuestionario de encuesta dirigida a clientes....111
Apéndice 10. Base de datos respuesta empleados....115
Apéndice 11. Base de datos respuesta clientes....116
Apéndice 12. Certificado Antiplagio....117
Apéndice 13. Evidencia de Antiplagio....118
Apéndice 14. Evidencia de entrevista al gerente y jefes departamentales....119
Apéndice 15. Evidencia de encuesta a empleados....120
Apéndice 16. Evidencia de encuesta clientes....121
Apéndice 17. Evidencia de tutorías....122

Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la sucursal "Surtitodo Península", cantón La Libertad, año 2025

Autor:

Jorge Hebrain Tigrero Castillo

Tutor:

Ing. Álvaro Humberto Mejía Freire, MBA.

Resumen

En el contexto actual las empresas comerciales toman decisiones respecto a su gestión con información proporcionada por indicadores únicamente financieros, lo que provoca como consecuencia una reacción reactiva ante los cambios constantes en el mercado competitivo, por lo que la presente investigación tiene como objetivo el diseño de un Cuadro de Mando Integral basado en la metodología propuesta por Robert Kaplan y David Norton dentro de la sucursal Surtitodo Península ubicada en el cantón La Libertad, península de Santa Elena, con el propósito de fortalecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante el monitoreo de indicadores claves de desempeño dentro de las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desempeño, debidamente alineados con los objetivos de la sucursal. El problema abordado fue la limitada medición de aspectos no financieros que permitan medir el desempeño organizacional, evaluar el cumplimiento de objetivos y facilitar la toma de decisiones de forma proactiva, situación que limita la eficiencia operativa y competitividad empresarial. Este estudio desarrolló un enfoque mixto, diseño no experimental y corte transversa, alcance descriptivo, y método analítico – deductivo, para la recolección de datos se aplicó entrevista al gerente y jefes departamentales para la obtención de información cualitativa, a su vez encuesta a clientes y empleados para obtener información cuantitativa. Los resultados evidenciaron debilidades en la evaluación de eficiencia operativa, capacitación del personal, seguimiento de la satisfacción y alineación de los objetivos de la organización. Se concluye que la propuesta del CMI es pertinente para fortalecer el control estratégico de la sucursal.

Palabras claves: *Cuadro de mando integral, gestión, indicadores, no financiero, estrategias.*

Balanced Scorecard as a managment tool in the "Surtitodo Península" branch, La libertad canton, year 2025

Author:

Jorge Hebrain Tigrero Castillo

Tutor:

Ing. Álvaro Humberto Mejía Freire, MBA.

Abstract

In the current context, commercial companies make management decisions based solely on financial indicators, resulting in a reactive response to constant changes in the competitive market. Therefore, this research aims to design a Balanced Scorecard based on the methodology proposed by Robert Kaplan and David Norton for the Surtitodo Península branch located in the La Libertad canton, Santa Elena peninsula. The purpose is to strengthen the achievement of organizational objectives by monitoring key performance indicators within the financial, customer, internal processes, and learning and growth perspectives, properly aligned with the branch's objectives. The problem addressed was the limited measurement of non-financial aspects that would allow for measuring organizational performance, evaluating goal achievement, and facilitating proactive decision-making—a situation that limits operational efficiency and business competitiveness. This study employed a mixed-methods approach, a non-experimental, cross-sectional design, a descriptive scope, and an analytical-deductive method. Data collection involved interviews with the manager and department heads to obtain qualitative information, as well as surveys of clients and employees to obtain quantitative data. The results revealed weaknesses in operational efficiency assessment, staff training, customer satisfaction monitoring, and alignment with organizational objectives. It is concluded that the Balanced Scorecard (BSC) proposal is relevant for strengthening the branch's strategic control.

Keywords: *Balanced Scorecard, management, indicators, non financial, strategies.*

Introducción

El Cuadro de Mando Integral - CMI propuesto por Robert Kaplan y David Norton se ha consolidado a nivel internacional como una de las herramientas más relevantes para la gestión organizacional, debido a su capacidad para traducir la visión y estrategias en objetivos medibles y acciones concretas, lo que es importante dentro de un mercado cada vez más competitivo en donde no solamente se busca una ventaja competitiva a nivel financiero, también se busca competir en desempeño interno y perspectivas externas como la satisfacción de empleados y clientes.

El CMI llega a ser una herramienta estratégica que permite una correcta gestión en la organización de las empresas, donde la transición a su implementación requiere de cambios en la cultura organizacional, lo que demanda responsabilidad y compromiso por parte de los actores principales de este cambio, desde la parte administrativa de alto mando hasta la parte operativa de las empresas, lo cual es importante según Camacho Alvis et al. (2025) porque mencionan que una gestión empresarial eficiente es clave para la sostenibilidad y el éxito de las compañías.

El CMI está constituido por indicadores financieros y no financieros, es decir, que permite equilibrar el rendimiento económico de las empresas en conjunto al desempeño no financiero de la misma, además, Barradas Martínez et al. (2021) mencionan que en la actualidad se ha observado un incremento considerable en el interés respecto a la medición del desempeño dentro de una organización como estrategia para mejorar la eficiencia, las empresas ya no se limitan a medir su desempeño con indicadores netamente financieros, sino que buscan una visión integral que abarque todos los aspectos de su funcionamiento, desde la satisfacción del cliente hasta la innovación.

Estudios internacionales destacan que el CMI proporciona una lógica coherente de medición de las estrategias organizacionales, en donde se vinculan las cuatro dimensiones de esta herramienta, siendo estas las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desempeño. Su aplicación a nivel internacional ha demostrado ser un elemento decisivo en la mejora del rendimiento organizacional, permitiendo a las empresas adaptarse con mayor agilidad a los desafíos del entorno global.

En Ecuador, en los últimos años el CMI se presenta como una herramienta eficiente para fortalecer la gestión organizacional y la toma de decisiones en instituciones públicas y privadas. Diversos estudios en el país como el de Santistevan Nunura et al.(2020) demuestran que el uso del CMI contribuye al desarrollo de las empresas nacionales, permitiendo alinear las metas individuales con los objetivos organizacionales, de esta forma se logra mejorar la productividad y fomentar una cultura de mejora continua.

El CMI es una herramienta que contribuye a la comunicación de distintas áreas de las organizaciones, permitiendo a las empresas nacionales mejorar su desempeño al controlar factores internos, es así como menciona el estudio de Álava & Guanopatín (2023) donde determinan que el CMI permite a las empresas del Ecuador mejorar su comunicación y monitoreo de indicadores estratégicos, fortaleciendo la gestión organizacional mediante evaluación continua.

La provincia de Santa Elena se caracteriza por actividades de distintos sectores como el turismo, la pesca, servicios y comercio, es ahí donde el CMI emerge como una herramienta estratégica oportuna para el fortalecimiento de la gestión local. En el caso directo de la sucursal Surtitodo Península, como muchas empresas del sector comercial, busca optimizar su gestión organizacional y mejorar la eficiencia en sus procesos internos. En un estudio realizado por Garzozi Pincay et al., (2021) demostraron que el CMI permite direccionar a las organizaciones con el propósito de mejorar el posicionamiento ante la competencia, cumpliendo con las 4 perspectivas de esta herramienta, la cual cobran especial relevancia, dado que su operación depende de la eficiencia en la cadena de distribución, la satisfacción de clientes y el control de costos.

El CMI en Surtitodo Península llega a representar una oportunidad para establecer indicadores financieros y no financieros alineados a los objetivos de la empresa, que permitan evaluar el cumplimiento de estos y monitorear el desempeño en todas las áreas de la organización, de esta manera la empresa tendría una visión más clara de su operación. Esta propuesta no solamente busca contribuir a la gestión de la sucursal, también busca elaborar un modelo que sea adaptable a las necesidades de otras empresas en el sector comercial y de esta forma, pueda replicarse.

Con la información presentada, se realiza el **planteamiento del problema,** que ayudará a comprender de mejor forma la investigación, ya que se estructura de lo general a lo específico.

Internacionalmente las empresas se enfrentan a un entorno comercial altamente competitivo, según Nuñez Lira et al., (2023) esto se debe por constantes cambios a nivel tecnológico, económico, social que demandan una visión y gestión estratégica eficiente de los recursos orientado al logro de objetivos. Bajo ese contexto, Ivlev (2024) menciona que la gestión estratégica tradicional se centra exclusivamente en indicadores financieros y se ha demostrado que no es suficiente, se necesita indicadores no financieros para capturar la complejidad de los factores que realmente impulsan el valor organizacional a largo plazo. Tal como lo demuestra Aguirre Naula (2023) que realiza un análisis entre los indicadores financieros como no financieros y concluye mencionando que ambos indicadores son importantes para una organización, cada métrica tiene sus fortalezas y debilidades dependiendo del sector y los objetivos de la empresa.

Adicionalmente, para Peter Drucker que en cuanto a mediciones y calidad se le atribuye la frase “Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar.” Es en este escenario donde el CMI surge como una herramienta fundamental para la gestión empresarial moderna, ya que su uso ha permitido a las empresas en todo el mundo fortalecer su visión estratégica, mejorar la comunicación interna y optimizar la toma de decisiones, convirtiéndose en una práctica coherente dentro de los modelos de dirección.

En el ámbito nacional, las empresas ecuatorianas especialmente las del sector comercial se enfrentan a desafíos relacionados con la eficiencia organizacional. Muchas empresas aún dependen de sistemas tradicionales de control, centrados principalmente en indicadores financieros, lo que limita la capacidad de evaluar la gestión desde una perspectiva integral. Bajo esta premisa, el CMI representa una alternativa para fortalecer la competitividad y promover una cultura organizacional orientada a resultados, sin embargo, Guzmán Rincón, (2024) menciona que uno de los principales desafíos de las organizaciones es la resistencia al cambio, que no proviene de una negativa a la mejora, sino de obstáculos como el temor a lo desconocido y la falta de capacitación del personal.

En el contexto de la sucursal Surtitodo Península dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo actualmente controla únicamente su gestión en base a

indicadores financieros, por lo que enfrenta como principal desafío la limitada medición de parámetros no financieros y la alineación con sus objetivos estratégicos, es decir, la organización mide de manera empírica parámetros no financieros como la satisfacción de clientes, empleados, o el desempeño funcional de los procesos internos, la sucursal mejoraría considerablemente su desempeño con una herramienta que busque controlar factores más allá de lo económico como lo menciona Galiana (2024).

Por esta razón la presente investigación tiene como objetivo proponer el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en la sucursal Surtitodo Península durante el año 2025, con el objetivo de identificar indicadores estratégicos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. De este modo, se busca aportar al desarrollo institucional de la sucursal y ofrecer una guía práctica para la implementación del CMI como instrumento de gestión efectiva.

A partir de la problemática planteada, se establece la **formulación del problema** con la siguiente interrogante: ¿Cómo contribuye el cuadro de mando integral al cumplimiento de los objetivos organizacionales en la sucursal Surtitodo Península, cantón La Libertad, año 2025?

Una vez definida la formulación del problema, se procede a realizar la **sistematización del problema,** constituida por las siguientes tres preguntas.

- ¿Cuál es la situación actual de la gestión y la alineación de objetivos organizacionales en la sucursal Surtitodo Península, cantón La Libertad, año 2025?
- ¿Qué indicadores de gestión financieros y no financieros resultan pertinentes para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral en la sucursal Surtitodo Península, cantón La Libertad, año 2025?
- ¿Cómo facilitar el seguimiento sistemático de los indicadores claves de gestión en la sucursal Surtitodo Península, cantón La Libertad, año 2025?

Con lo antes mencionado, se establece el **objetivo general** de la presente investigación:

Proponer un cuadro de mando integral como herramienta de gestión para la sucursal Surtitodo Península, cantón La Libertad, año 2025, que contribuya a la alineación y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Una vez definido el objetivo general, de igual forma se procede a establecer los **objetivos específicos** de la investigación, los cuales son:

- Diagnosticar la situación actual de la gestión y la alineación de los objetivos organizacionales en la sucursal Surtitodo Península, cantón La Libertad, año 2025
- Identificar los indicadores de gestión financieros y no financieros pertinentes para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral en la sucursal Surtitodo Península, cantón La Libertad, año 2025
- Diseñar un cuadro de mando integral que facilite el seguimiento sistemático de los indicadores clave de gestión en la sucursal Surtitodo Península, cantón La Libertad, año 2025

La **justificación teórica** de este trabajo de investigación se fundamenta en la necesidad de analizar los beneficios que trae como consecuencia la aplicación del Cuadro de Mando Integral - CMI como herramienta estratégica de gestión empresarial. Desde su conceptualización por Kaplan y Norton en 1992, el CMI ha evolucionado de ser un simple sistema de medición del desempeño a convertirse en un modelo integral de gestión estratégica que vincula los objetivos operativos con la visión y misión organizacional.

Además la presente investigación contribuye al cuerpo de conocimiento ya existente sobre sistemas de gestión estratégica, específicamente en el contexto de empresas comerciales ecuatorianas debido a que es un sector que no ha sido investigado con profundidad científica según estudios como el de Madsen, (2015), mencionando que la mayoría de la literatura académica sobre el CMI se concentra principalmente en grandes corporaciones multinacionales, dejando un vacío en la comprensión de su aplicabilidad y adaptación en empresas medianas del entorno latinoamericano. Este estudio ayuda a comprender como el CMI llega a ser un instrumento efectivo para la transformación organizacional, vinculando los constructos teóricos de planificación estratégica y alineación organizacional en un modelo integrado aplicable a la realidad empresarial ecuatoriana.

Así mismo, la **justificación práctica** radica en la necesidad de la sucursal Surtitodo Península de disponer con herramientas de gestión eficientes que no se limiten a indicadores financieros y que se logren alinear con los objetivos de la empresa, permitiendo enfrentar los desafíos del mercado actual, que se ha caracterizado por una creciente competitividad y cambios constantes en las preferencias de los consumidores. La herramienta CMI dentro de la

sucursal permitirá establecer un sistema de indicadores no financieros direccionados a superar y complementar la visión que tiene la empresa con el manejo actual de indicadores exclusivamente financieros, incorporando medidas de desempeño en áreas críticas como la satisfacción del cliente, satisfacción de empleados y la eficiencia en los procesos de la empresa.

Esta herramienta también beneficiaría a la organización, actuando como un sistema de comunicación interna que clarificará la estrategia organizacional ante los niveles que existen en la empresa, promoviendo de esta forma una alineación de los esfuerzos individuales y departamentales con los objetivos estratégicos corporativos. Esto en particular es relevante considerando que muchas empresas fallan no por falta de estrategias, sino por deficiencias en su comunicación.

El cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la sucursal Surtitodo Península proporcionará a la administración un control que facilite el seguimiento de los indicadores en cada una de sus perspectivas, esta visión multidimensional permitirá la detección temprana de problemas y la implementación oportuna de acciones correctivas, lo que mejoraría su competitividad ante un mercado actual exigente. Adicionalmente, en el contexto del sector comercial de la sucursal, en donde la eficiencia logística son factores determinantes, el CMI no solo cumple con una función de control, sino que se transforma en una herramienta de mejora continua, debido a que promueve una cultura organizacional orientada a resultados y a la generación de valor sostenido para la empresa.

Los beneficios esperados con la propuesta del CMI en la sucursal Surtitodo Península es que mejore significativamente su control en aspectos no financieros y posteriormente se vean reflejados en los indicadores financieros, es decir, se espera que mejoren aspectos como la satisfacción del cliente, los procesos internos y la satisfacción de empleados obteniendo como resultados un aumento positivo en los indicadores financieros como la rentabilidad de la sucursal y mejora en las cuentas por cobrar de la sucursal.

La **idea a defender** de la investigación se establece de la siguiente manera:

El cuadro de mando integral contribuye a la alineación y cumplimiento de objetivos estratégico mediante indicadores financieros y no financieros en la sucursal Surtitodo Península.

El **mapeo** en este trabajo de investigación que busca determinar la contribución del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en la sucursal Surtitodo Península,

cantón La Libertad, año 2025, empieza con una introducción donde trata el impacto positivo del CMI a nivel internacional, nacional, y local en la península de Santa Elena. Además, se determina la problemática detallada de igual forma en los tres escenarios antes mencionados, este trabajo consta de cuatro capítulos que describen la estructura de la investigación.

Capítulo I: Compuesto por el marco referencial, en donde se muestra estudios similares a nivel nacional e internacional, adicionalmente se incluyen los conceptos por autores de la variable, las dimensiones, y de los indicadores de la investigación.

Capítulo II: Describe la metodología de investigación en donde se detalla la población y muestra de estudio, proceso de recolección de información y las respectivas técnicas e instrumentos utilizados.

Capítulo III: Presenta los resultados obtenidos a través del proceso de recolección de información, en donde se contrasta con la literatura revisada, se generan conclusiones y recomendaciones.

Capítulo IV: Expone la propuesta del Cuadro de mando Integral como herramienta de gestión en la sucursal Surtitodo Península.

Capítulo I
Marco Referencial

Revisión de la literatura

Los trabajos de investigación relacionados con el Cuadro de Mando Integral son importantes para el desarrollo de este trabajo debido a que son una fuente confiable de información, debido a que los resultados obtenidos por su aplicación en otras empresas comerciales permitirán que se tengan referencias de su funcionamiento en cuanto a mediciones y control de estrategias que ayuden a las organizaciones a alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

A nivel internacional, el trabajo titulado "El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial" realizado en argentina por Ghiglione (2021) publicado en la revista Nacional de la Plata, tuvo como propósito analizar el Cuadro de mando integral como una herramienta de gestión orientada a mejorar la eficiencia organizacional y la toma de decisiones empresariales. El autor plantea que el éxito o fracaso de una empresa depende en gran parte del diseño e implementación de estrategias competitivas y que uno de los principales problemas dentro de la gestión empresarial radica en la falta de conexión entre la planificación estratégica y ejecución operativa.

Este trabajo usó como metodología una revisión documental y bibliográfica, basada en la revisión y análisis de información científica relacionada con la gestión estratégica y el CMI como herramienta de gestión, donde el autor recopiló información de distintas fuentes académicas y estudios científicos previos para posteriormente realizar un análisis con un enfoque descriptivo, permitiendo de esta forma examinar las principales características y beneficios del CMI dentro de las organizaciones. El estudio muestra como resultado que las organizaciones presentan dificultades en la implementación y seguimiento de sus estrategias empresariales debido a la falta de indicadores claros y mecanismos de evaluación continua, donde hace hincapié mencionando que el CMI permite a las empresas mejorar su desempeño gracias a la alineación de estrategias con los objetivos organizacionales. En conclusión, el estudio de Ghiglione determinó que el CMI permite a las organizaciones mejorar considerablemente su gestión en donde recomienda que las empresas deben adoptar sistemas de gestión integrales que faciliten la comunicación de la estrategia, por lo cual se propone el CMI como una solución que permita alinear la visión estratégica en indicadores claros.

García Cadenillas (2021) desarrolló el estudio titulado “Propuesta de la implementación del balanced scorecard en la gestión estratégica de las empresas distribuidoras mayoristas de consumo masivo, Trujillo” es una tesis realizada para la Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Este trabajo se enmarca en la optimización de la gestión estratégica corporativa y tuvo como objetivo principal proponer la implementación del Balanced Scorecard – BSC para facilitar que las empresas distribuidoras cumplan con sus metas planteadas y crezcan de manera sostenible.

La metodología usada en este trabajo de investigación fue inductivo-deductivo, como técnicas de recolección de datos se usó la entrevista y encuesta, por lo que como instrumentos se utilizó cuestionario y guía de entrevista, para posteriormente analizar la información recolectada. Para el proceso se integró un análisis FODA y el diseño de indicadores financieros y no financieros basados en las cuatro perspectivas del BSC, además de evaluar si el personal conocía la filosofía empresarial, es decir, la misión, visión, y objetivos de la organización.

Como resultado se determinó que la implementación del Balanced Scrorecard impacta de manera positiva en la gestión estratégica de las distribuidoras de consumo masivo, según se demostró en los análisis de indicadores por cada perspectiva. Cómo conclusión, el estudio destaca que el CMI es una herramienta que facilita el cumplimiento de objetivos estratégicos, permitiendo que las empresas se mantengan en crecimiento constante y mejoren significativamente su capacidad de toma de decisiones.

Arcia Pérez (2023) en su artículo “El balanced Scorecard (BSC) como Propuesta para el desarrollo para el Control de Gestión de las Empresas Distribuidoras de Alimentos Caso de Estudio: Distribuidora Joipes, C.A” publicado en la revista Biodanza & Humanismo en Venezuela, trató el tema de control de gestión mediante el uso de herramientas estratégicas en el rubro alimenticio y tuvo como objetivo principal proponer el Balanced Scorecard para optimizar el control de operaciones y resultados en empresas distribuidoras de alimentos de consumo masivo.

En cuanto a su metodología usada para el desarrollo de este estudio, se realizó bajo el tipo de proyecto factible, con un diseño de campo, a su vez la muestra estuvo conformada por diez - 10 personas vinculadas a la organización evaluada, que fueron el personal directivo y los empleados de la empresa distribuidora Jope’s C.A. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la observación y entrevista, por lo que sus instrumentos fueron cuadros de

recolección de información y cuestionario de encuesta con opciones múltiples validado mediante juicio de expertos.

El resultado de este trabajo evidenció que la empresa presenta inconsistencia en la supervisión del personal y en la verificación del cumplimiento de ventas, además de inexistencias de procedimientos de control interno o auditorías, estas deficiencias generan riesgos en la protección de recursos, por lo tanto, se concluye que en la empresa se establecen objetivos basados en mediciones numéricas o financieras, por lo que no se relaciona con indicadores cualitativos, esto afecta el proceso de medición real por lo que es imperativa la implementación del Balanced Scorecard como solución para mejorar la gestión organizacional.

A nivel nacional encontramos estudios como la tesis de maestría "Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo" publicado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, elaborado por Álvarez Corrales (2015) en Ambato, Ecuador. Este trabajo tuvo como propósito adoptar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta administrativa que sirva de apoyo para la toma de decisiones futuras y mejore el control de procesos en la empresa Disprac.

La metodología usada en este trabajo fue de tipo descriptivo con un diseño de investigación de campo, la población evaluada estuvo conformada por 62 clientes mayoristas, 5 proveedores principales y los 12 empleados que integran el área de talento humano de la empresa. Como técnica de recolección de datos, se utilizó la encuesta estructurada con el fin de diagnosticar la situación interna y externa, además de un análisis FODA y el uso del método de priorización Holmes para definir los factores estratégicos.

Como resultado la investigación evidenció que el 50% de los clientes externos no estaban satisfechos con el servicio y que el 67% del personal interno desconocía de la misión y visión de la empresa, así mismo se detectó que el 92% de los empleados no había recibido capacitación profesional adecuada, basado en ese diagnóstico, se diseñó 14 indicadores claves de desempeño (KPI) distribuidos en las cuatro perspectivas de la herramienta CMI.

Como conclusiones, se destaca que la implementación del CMI es una solución factible y necesaria para optimizar la gestión, debido a que permite monitorear procesos estratégicos mejorar la efectividad del talento humano y facilitar la toma de decisiones oportuna y preventiva.

La tesis de maestría “Modelo de cuadro de mando integral como herramienta de gestión y control para electro generadora del austro Elecaustro S.A” realizada por Alvear Muñoz, (2021) en cuenca, el estudio tuvo cómo propósito diseñar un modelo de cuadro de control basado en las perspectivas de la misma herramienta adaptado al contexto del sector público. La autora de este trabajo menciona que los sistemas de evaluación y control funcionan de manera independiente, lo cual dificultaba la integración de los objetivos estratégicos institucionales y limitaba la obtención de información entre departamentos. A partir de este diagnóstico, Alvear propuso un modelo de CMI que permita unificar los indicadores de gestión.

La metodología empleada en este trabajo fue de tipo exploratorio a través de revisión bibliográfica, y como técnicas de recolección de información se usó la entrevista no estructurada a conveniencia y talleres de trabajo con el personal, esto con el fin de obtener información que posteriormente permitió trabajar sobre la propuesta del cuadro de mando integral.

Los resultados de este trabajo se basaron en el análisis de las 4 perspectivas de esta herramienta, incluso haciendo una adaptación al modelo original, cambiando clientes por ciudadanía, esto debido a la naturaleza de la operación de la empresa Elecaustro de ser una empresa pública y social. La investigación concluyó que el CMI constituye a una herramienta eficaz para traducir la estrategia organizacional en objetivos medibles, además, evidenció que la evaluación de la gestión no debe limitarse únicamente a indicadores financieros, sino que debe incorporarse en variables relacionada a los procesos internos y desarrollo de talento humano.

Este trabajo de tesis de maestría aporta directamente a este trabajo de investigación, ya que demuestra como esta herramienta de medición y control puede aplicarse para integrar objetivos estratégicos con indicadores medibles, facilitando la toma de decisiones gerenciales. Aunque el estudio de Alvear se desarrolló en una empresa del sector energético público, su metodología y enfoque son aplicables en el ámbito privado como es el caso de la sucursal Surtitodo Península, ya que se busca proponer un sistema integral que permita evaluar el desempeño organizacional desde una perspectiva multidimensional y no únicamente financiera.

El estudio titulado “Elaboración de un cuadro de mando integral con énfasis en indicadores claves de desempeño para una empresa distribuidora de productos de consumo

masivo de la Ciudad de Cuenca" elaborado por Calle Alvarracín (2017), tuvo como objetivo elaborar un modelo de CMI enfocado en indicadores clave de desempeño para la empresa distribuidora Armijos Romero Cía. Ltda. Con el propósito de fortalecer la gestión estratégica y mejorar el cumplimiento de objetivos organizacionales, por lo que los autores analizaron la situación interna y externa de la empresa, identificando de esta manera los factores que influyen en su desempeño y estableciendo una estructura que permita alinear las actividades operativas con la visión empresarial.

La metodología usada en este trabajo fue mediante un enfoque aplicado y descriptivo, tomando como caso de estudio a la empresa distribuidora Armijos Romero, la autora realizó un diagnóstico organizacional mediante herramientas de análisis estratégicos como el FODA, luego matrices FO, FA, DO, DA. Con base a esta metodología, se diseñó el CMI con indicadores de desempeños en cada una de sus perspectivas.

Los resultados obtenidos evidenciaron que la empresa carecía de una herramienta formal que permitiera vincular la estrategia con la medición del desempeño organizacional, es por esa razón que, como respuesta a esta necesidad surge el diseño de este modelo compuesto por objetivos estratégicos, indicadores de desempeño, metas y planes de acción que faciliten su seguimiento y evaluación de los resultados organizacionales.

Finalmente, Calle Alvacerrín concluye que la implementación del CMI constituye a una herramienta fundamental para fortalecer la gestión estratégica de las empresas distribuidoras, ya que permite traducir la estrategia en indicadores medibles y alcanzables, de esta forma contribuye a el control de las actividades organizacionales y facilitar la toma de decisiones, adicionalmente, ella destaca que el CMI permite alinear los recursos, procesos, y colaboradores con los objetivos de la organización, favoreciendo la mejora continua y el crecimiento de competitividad empresarial

Estos estudios aportan fundamentos teóricos y empíricos relevantes para el desarrollo de este trabajo al evidenciar la efectividad del CMI como una herramienta estratégica adaptable a distintos contextos organizacionales, estos antecedentes sustentan la propuesta del Cuadro de Mando Integral en la sucursal Surtitodo Península, al mostrar que su uso contribuye significativamente a optimizar la gestión organizacional, fortalecer la comunicación interna, y mejorar la toma de decisiones estratégicas dentro del entorno competitivo actual.

Desarrollo de teorías y conceptos

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, es una herramienta importante de gestión estratégica que traduce la visión y estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores de desempeño, la herramienta está constituida por 4 perspectivas: Perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva procesos internos, y perspectiva de aprendizaje y desarrollo. Según R. Kaplan & Norton (1992) creadores de este modelo, el CMI permite a las organizaciones medir el desempeño no únicamente desde una perspectiva financiera, sino también desde las perspectivas cualitativas de una organización, con la finalidad de tener una visión amplia y equilibrada de toda una empresa.

Con el pasar de los años, el concepto para Kaplan y Norton fue evolucionando, ya que en primera instancia el CMI se conceptualizaba como "Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección de una visión comprensiva del negocio" (R. S. Kaplan & Norton, 1992). Para después pasar a ser "Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores" (R. S. Kaplan & Norton, 1996)

Dávila (1999) mencionó que una de las características de esta herramienta proviene en su integración de indicadores financieros y no financieros, sin embargo, no es todo y de hecho menciona que es un concepto bastante limitado, si ese fuera el caso sería un nuevo nombre para una herramienta ya existente, debido a que el antecedente del CMI es el Tableau de bord que es precisamente una herramienta que combinaba estos dos tipos de indicadores.

Es por esa razón que Dávila señala que el CMI adopta la idea del Tableu de bord, sin embargo, menciona que el CMI es un concepto superior debido a que, aunque las dos herramientas compartan la característica principal de combinar los indicadores, el Tableau de bord aconseja a combinar los indicadores, pero no te aporta criterios para seleccionarlos de manera efectiva, además que se seleccionaban de forma reactiva, a diferencia del CMI que ofrece una selección de indicadores más estructurado, con el método de causa y efecto, por lo que prioriza los indicadores no financieros para obtener resultados positivos en los indicadores financieros.

Perspectiva financiera

La perspectiva financiera constituye a una dimensión del CMI, que asume el rol de medir el rendimiento económico de la organización. R. S. Kaplan & Norton (1992) describen

esta perspectiva como el resultado tangible de la estrategia operativa, cuyo fin es incrementar el valor del accionista, también la definen como la perspectiva que ofrece la medición de crecimiento, rentabilidad y riesgo.

Para Niven (2002) consiste en la perspectiva que da a conocer los ingresos reales de la organización, y su principal función dentro de la herramienta es determinar si la ejecución de las estrategias están produciendo una mejora en los resultados finales. Niven sostiene que, aunque una empresa logre mejorar la satisfacción de los clientes o la calidad en los procesos internos, estas mejoras no significarían nada si no conducen a una mejora en el desempeño financiero.

Ambos autores coinciden en lo que representa la perspectiva financiera para el CMI, entendiendo que, para el desarrollo de este trabajo, esta dimensión nos dará información cuantitativa de los resultados de la gestión de las otras perspectivas de esta herramienta de medición como es el CMI.

Rentabilidad

Para Sánchez & Lazo (2018) la rentabilidad mide la capacidad que tienen las organizaciones para generar beneficios económicos mediante la correcta administración de recursos y actividades operativas, concepto que comparten Farías et al., (2021) en donde menciona que la rentabilidad como indicador financiero evalúa el desempeño organizacional mediante la relación de las utilidades obtenidas y los recursos invertidos.

La rentabilidad es un indicador fundamental dentro del Cuadro de Mando Integral, ya que esta permite medir los avances y eficiencias administrativas de una organización en relación con sus objetivos estratégicos de convertir ventas en utilidad real. Este indicador dentro del CMI es de resultado y es clave para este trabajo de investigación, debido a que busca determinar el impacto real del desempeño de las demás perspectivas, se espera que si las decisiones tomadas en relación con la perspectiva de clientes, los procesos internos y las capacitaciones del personal, el indicador de rentabilidad aumente, lo que permite verificar que las estrategias implementadas contribuyen positivamente a la organización.

Cuentas por cobrar

Para Labajos et al (2020) las cuentas por cobrar dentro de las empresas surgen por las ventas a crédito y también por préstamos otorgados a los empleados que laburan en ellas, que posteriormente son debitadas cuando se efectúa el cobro respectivo. Carazas et al., (2023)

sostienen que el indicador de cuentas por cobrar es una herramienta financiera que depende de la gestión efectiva de las cobranzas mediante medición de la recuperación de obligaciones pendientes de los clientes.

Las cuentas por cobrar son recursos financieros que tiene una empresa la cual representa valores pendientes de recuperación que surgen por políticas de crédito otorgada a los clientes, ya sean internos o externos. Este indicador es importante para el desarrollo de este trabajo y dentro de la perspectiva financiera porque permite medir si el desarrollo de procesos como el de recuperación de cartera están siendo eficientes, ya que es un proceso clave para garantizar la disponibilidad de efectivo que se requiere para el funcionamiento de la sucursal.

Costos operativos

Los costos operativos se definen como el desembolso de valores que están directamente asociados al ejercicio de la actividad comercial y que afecta directamente a la rentabilidad financiera de las empresas. Para Tuarez Tuarez (2022) los costos operativos son esenciales e inevitables para la mayoría de empresas, sin embargo, se debe buscar la forma de gestionar de forma eficiente los costos relacionados a la operación para no afectar a la seguridad y equilibrio financiero de las mismas.

Lucas Herrera & Suarez Gallegos (2019) mencionan que los costos operativos son necesarios para mantener el funcionamiento diario de las empresas, y tienen incidencia directa en resultados finales, ellos mencionan que su control influye en la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios.

El indicador de costos operativos facilita la identificación de oportunidades de mejora en el uso de recursos humanos, materiales, tecnológicos, lo que permite reducir gastos innecesarios sin afectar la calidad de los servicios ofrecidos, a su vez permite determinar si el desempeño en procesos internos está siendo óptimo en el desarrollo económico de la sucursal, de esta manera contribuye al fortalecimiento de la perspectiva financiera de la misma.

Perspectiva clientes

R. S. Kaplan & Norton, (1996) establecen que la perspectiva clientes se centra en segmentar el mercado y medir el valor que la empresa entrega a sus clientes, considerando aspectos como la satisfacción, retención de clientes, y creación de clientes nuevos. Para ellos es fundamental esta dimensión, debido a que permite evaluar como las organizaciones son percibidas por su segmentación de clientes y que tan eficazmente se están satisfaciendo sus

expectativas. Dávila (1999) concuerda mencionando que la perspectiva de clientes permite reflejar el o los segmentos de mercado donde se quiere competir.

La perspectiva clientes del CMI es indispensable para el desarrollo de este trabajo en la sucursal Surtitodo Península, debido a que permite evaluar si realmente se está generando valor en el mercado al que se dirige, sobre todo entendiendo que los clientes constituyen la principal fuente de ingresos de la organización. Una adecuada gestión en los indicadores de esta perspectiva contribuye a fortalecer las relaciones con los clientes trayendo como consecuencia que la frecuencia de compras aumente y de esta forma mejorar la posición competitiva de la Sucursal en el mercado.

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente para Rodríguez Armijos et al. (2023) es el "efecto del cumplimiento de los requerimientos de los clientes", es decir, que es la opinión que el consumidor tiene respecto al producto o servicio, adicionalmente menciona que no es un elemento aislado, por el contrario, forma parte de una cadena de valor donde la percepción positiva del usuario depende de los esfuerzos institucionales para mejorar los estándares de atención.

Para Heredia Hoyos et al (2024) la satisfacción del cliente se define como un estado perceptual del consumidor que resulta directamente de la experiencia recibida en los establecimientos comerciales, ellos coinciden mencionando que la satisfacción de los clientes se construye a través de elementos tangibles e intangibles, destacando principalmente la amabilidad y limpieza como los factores que generan una percepción positiva del usuario. Sin embargo, mencionan que la satisfacción del cliente se encuentra condicionado con la eficiencia operativa de las organizaciones, señalando que la reducción de tiempos de espera es una necesidad para evitar que el nivel de agrado de los clientes disminuya.

En la sucursal Surtitodo Península, la satisfacción del cliente dentro del CMI es importante porque permite medir el grado en que los productos y servicios ofrecidos cumplen o superan las expectativas del cliente, proporcionando de esta manera información relevante sobre la percepción que tienen los clientes con respecto a la calidad y atención recibida influyendo directamente en el crecimiento de ventas, factores que posteriormente se ven reflejados en los resultados financieros, por esa razón su control contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales y fortaleciendo la competitividad empresarial.

Calidad de entregas

Para Onica & Fisher (2025) la calidad de las entregas se define como la capacidad que tiene una organización para entregar de manera eficiente el producto correcto, en el lugar adecuado, en la cantidad precisa y en el momento oportuno, consideran que en el entorno empresarial actual el desempeño en la calidad de las entregas es un diferenciador tan crítico para alcanzar la satisfacción de los clientes. Las autoras advierten que un desempeño deficiente en esta área conlleva a consecuencias graves como daños en la reputación de las empresas y disminución en su cuota de mercado.

La calidad de entregas como indicador clave de gestión para un CMI aplicado en la sucursal Surtitodo Península es de gran importancia debido a que permite evaluar el cumplimiento en la entrega de productos en condiciones y cantidades acordados con los clientes, permitiendo de esta forma cumplir con sus expectativas. Este indicador tiene un impacto directo en la reputación de la sucursal, por lo que es un factor determinante en la percepción del cliente.

Tiempos de entrega

Para Maesazshandy & Tohir (2024) el tiempo de entrega es uno de los factores determinantes para el éxito en la reputación e imagen de las organizaciones, especialmente en un contexto de mercado exigente donde la rapidez de entregas es demandado por los clientes. Estos autores definen la puntualidad como el cumplimiento de los plazos de entrega, lo cuál no solo influye en la satisfacción directa de los clientes, sino que actúa como un reflejo de la fiabilidad y profesionalismo de la empresa, lo que genera cambios en la lealtad del consumidor a largo plazo.

Para Saribanon et al. (2025) el tiempo de entrega se define técnicamente como el tiempo que transcurre desde que el cliente realiza la solicitud o pedido hasta que recibe el producto físicamente, de igual forma destacan la puntualidad o timelines como el término que se refiere a si el producto o servicio se cumple dentro del plazo o cronograma prometido al cliente.

El tiempo de entrega como indicador del CMI en la sucursal Surtitodo Península tiene un alto grado de importancia, debido a que permite medir la capacidad que tiene la organización para entregar los productos solicitados dentro del plazo establecido con el cliente, adicionalmente este indicador traería como consecuencia una buena percepción por parte de

los clientes, mejorando de esta manera la satisfacción y aumentando el nivel de compras por parte de estos.

Perspectiva procesos internos

Para Kaplan & Norton (1996) la perspectiva de procesos internos identifica los procesos que requieren de mejora para alcanzar sus objetivos financieros y de esta forma satisfacer las propuestas de valor de sus clientes, esta perspectiva para estos autores se organiza fundamentalmente en procesos de innovación donde desarrolla nuevos productos y servicios que respondan a necesidades del mercado, procesos operativos que se encarga de una entrega eficiente de los productos y servicios y el proceso de servicio posventa donde se da la atención al cliente después de efectuar la venta, esto incluye garantías y soportes.

Para Dávila (1999) el servicio al cliente depende totalmente de como se llevan a cabo los procesos internos dentro de las organizaciones, tanto operativas, como estratégicas y de innovación, menciona que si los procesos internos se deterioran pronto se verían consecuencias como pérdida de posicionamiento de mercado y por consiguiente se vería afectado la creación de valor.

En el contexto de Surtitodo Península, la perspectiva de procesos internos permite identificar los procesos críticos en que la sucursal puede mejorar para satisfacer a los clientes y alcanzar sus objetivos financieros, su importancia radica en que actúa como el vínculo entre la perspectiva financiera y perspectiva clientes, debido a su alineación lógica de, si los procesos internos mejoran, se entregaría un servicio de mejor calidad satisfaciendo a los clientes, y como consecuencia mejoraría la rentabilidad de la organización.

Eficiencia operativa

La eficiencia operativa para Zhang & Huang (2023) se define técnicamente como la relación entre la producción (output) e insumos (input) en el uso que una empresa hace de sus recursos, sostienen que mejorar la eficiencia operativa es fundamental para el éxito de cualquier negocio, debido a que permite a la organización alcanzar sus metas y proporcionar valor en el entorno global.

En la sucursal Surtitodo Península, la eficiencia operativa es un indicador relevante dentro de la perspectiva de procesos internos del CMI, porque permite evaluar la capacidad de la organización para utilizar de manera eficiente sus recursos en las actividades diarias, su

objetivo es determinar si las operaciones se realizan con el menor consumo posible de tiempo, costos, recursos, manteniendo los niveles de calidad establecidos.

Pedidos entregados

Para Thirumalai & Sinha, (2005) los pedidos entregados se identifican como "la última milla" de la cadena de suministro, centrándose específicamente en la entrega efectiva de productos al cliente, mencionando que este proceso no tiene que ser un trámite logístico más, sino un proceso que tiene que variar dependiendo del tipo de producto que se entrega. Los autores sostienen que una entrega exitosa depende de reconocer si el artículo es un bien de conveniencia como suministros de oficina, de compra como ropa, o de especialidad como equipos de computación, debido a que las expectativas del cliente sobre el proceso de entregas varían sistemáticamente según estas categorías.

Los pedidos entregados como indicador no financiero dentro de la sucursal Surtitodo Península es de alta importancia debido a que permite evaluar la capacidad que tiene la sucursal para cumplir con la entrega de los pedidos solicitado por los clientes, reflejando la eficiencia de los procesos internos como despacho de guías, contribuyendo a garantizar que los productos lleguen correctamente a su destino.

Gestión de inventario

Para Meana Coalla (2024) la gestión de inventario se define como el proceso de verificar la existencia de lo que dispone una empresa a través de un conteo físico, el objetivo central de esta actividad es validar o contrastar los datos registrados en las bases de datos de las empresas con las existencias reales que se encuentran físicamente en el almacén, adicionalmente este indicador permite a las organizaciones conocer una aproximación del valor total de las existencias.

Así mismo para Seijas Rodríguez (2021) menciona que la gestión de inventario es una práctica común y necesaria en el mundo comercial que consiste en mantener existencias para su venta o uso posterior dentro de la cadena productiva, a su vez la gestión de inventario está estrechamente relacionado con los procedimientos del control interno, lo que permite la efectividad y cumplimiento de indicadores

En Surtitodo península, este indicador permite evaluar y administrar adecuadamente el proceso interno de la organización, garantizando de este formal la disponibilidad de productos necesarios para satisfacer la calidad de atención al cliente. Adicionalmente, la gestión de

inventarios contribuye a optimizar costos de almacenamiento, minimizar pérdidas por deterioro y mejorar los tiempos de respuesta ante las necesidades del mercado local.

Perspectiva aprendizaje y desempeño

Para los creadores del CMI, Kaplan & Norton (1996) esta perspectiva es la base que sustenta el logro de los objetivos de las demás perspectivas de esta herramienta, debido a que representa la infraestructura organizacional que la empresa debe desarrollar para conseguir un crecimiento a largo plazo. Explícitamente lo definen como la perspectiva que identifica las capacidades que la empresa necesita fortalecer para alcanzar objetivos estratégicos y clasifican las capacidades en, capacidad de los empleados, capacidad de los sistemas de información y capacidad de motivación y empoderamiento.

Esta perspectiva es fundamental para el desarrollo y crecimiento que se espera en la sucursal Surtitodo Península, debido a que contribuirá a mejorar el desarrollo del talento humano, cultura y clima organizacional, necesarios para impulsar la mejora continua y el cumplimiento de objetivos estratégicos. Adicionalmente es la base que permitirá que la sucursal cumpla con los objetivos planteados en las demás dimensiones, esto debido a su secuencia lógica en donde se busca mejorar el desarrollo del personal, lo que permitirá mejorar los procesos internos, por consiguiente, mejorará la satisfacción de los clientes y como consecuencia la rentabilidad de la sucursal aumentará.

Satisfacción del empleado

Para Christiansen & Chandan, (2017) la satisfacción de los empleados es la actitud que los empleados tienen hacia las actividades que realizan diariamente, contemplando que es importante medir este indicador para poder retener a los empleados dentro de la organización, una alta satisfacción conduce a que los empleados tengan una mayor productividad organizacional, y crear un buen ambiente laboral.

Así mismo Diaz Dumont et al. (2023) mencionan que la satisfacción laboral es un aspecto clave para el desarrollo y rendimiento de las organizaciones, debido a que no es solo un estudio individual por trabajador, sino un motor organizacional ya que si una empresa mantiene altos niveles de satisfacción de sus empleados, alcanzaran altos niveles de rendimiento. Para estos autores la satisfacción de los empleados es el cimiento de la eficiencia organizacional, es decir, un requisito para que una empresa logre operar a su máxima capacidad y de esta forma alcanzar objetivos sostenibles.

Para Kaplan & Norton (1996) los empleados son activos estratégicos, por lo que su satisfacción influye directamente en la productividad, calidad, y cumplimiento de objetivos organizacionales, para los autores los empleados satisfechos suelen mostrar mayores niveles de compromiso y desempeño, lo que es importante para el concepto de mejora continua.

La satisfacción del empleado como indicador en Surtitodo Península es indispensable debido a que permitirá evaluar el grado de conformidad y bienestar de los colaboradores con respecto a su entorno laboral, de esta forma, contribuye a identificar aspectos que puedan afectar al clima laboral, permitiendo implementar acciones direccionadas a fortalecer el compromiso organizacional.

Capacitación del personal

Para Cid Sabas & Baldovinos (2025) la capacitación del personal es una estrategia de mejora continua que resulta esencial dentro de las organizaciones, este proceso tiene como fin primordial asegurar el desarrollo óptimo de las actividades laborales por parte de los colaboradores, lo que a su vez facilita que las empresas obtengan una ventaja organizacional competitiva en su sector. Estos autores sostienen que las capacitaciones no se limitan al fortalecimiento de habilidades técnicas, sino también para la adquisición de habilidades blandas.

En la sucursal Surtitodo Península, la capacitación del personal representa un indicador importante para lograr que los empleados desarrollen sus actividades de forma correcta y eficiente, este indicador permite evaluar los esfuerzos de la organización para desarrollar las competencias y habilidades de sus colaboradores, con el fin de mejorar el desempeño y por ende el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Clima organizacional

Para González & González (2010) el clima organizacional se define como la interpretación que los colaboradores hacen con respecto a su propio ambiente laboral, los autores lo caracterizan como una determinante intangible y de gran relevancia, debido a que del modo en que el personal perciba su entorno dependerá directamente su comportamiento, su productividad y por ende los resultados finales de la organización.

A su vez Juárez Adauta (2012) define al clima organizacional como un factor determinante que influye a la calidad de vida de los integrantes de una organización, debido a que plantea que no es solo una condición interna, sino que es un elemento que condiciona una

mejora sustancial en el estado de ánimo de los colaboradores, esto significa que, en medida que el entorno de trabajo sea percibido como óptimo por el personal, se eleva como consecuencia el bienestar de los trabajadores, lo cual es importante para el éxito de las instituciones.

El indicador del clima laboral dentro de la sucursal Surtitodo Península es clave para mejorar la percepción que tienen los colaboradores sobre su entorno laboral, incluyendo aspectos como la comunicación, liderazgo, compañerismo, y condiciones de trabajo, teniendo en cuenta que un clima organizacional alto dentro de la sucursal fortalece el compromiso de los colaboradores, facilitando el cumplimiento de objetivos estratégicos, caso contrario un ambiente laboral inadecuado puede generar conflictos internos, desmotivación y por ende un bajo rendimiento y desempeño laboral.

Fundamento legal

Constitución de la República del Ecuador (2008)

Art. 66.- Se reconoce y garantiza a las personas:

15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

17. El derecho a la libertad de trabajo. Nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley.

25. El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.

2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.

4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.

5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.

6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.

7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.

8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.

9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable.

Ley de compañías (1999)

Art. 260.- El administrador de la sociedad que ejerce la representación de ésta podrá obrar por medio de apoderado o procurador para aquellos actos para los cuales se halle facultado el representante o administrador. Pero si el poder tiene carácter de general con respecto a dichos actos, o para la designación de factores, será necesaria la autorización del órgano por el cual fue elegido.

No procede la cesión o delegación de facultades del administrador. Las suplencias, en caso de falta temporal o definitiva del administrador o administradores, las ejercerán los designados según los respectivos estatutos.

Art. 263.- Los administradores están especialmente obligados a:

1. Cuidar, bajo su responsabilidad, que se lleven los libros exigidos por el Código de Comercio y llevar los libros a que se refiere el Art. 440 de esta Ley

4. Entregar a los comisarios y presentar por lo menos cada año a la junta general una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, acompañada del balance y del inventario detallado y preciso de las existencias, así como de la cuenta de pérdidas y ganancias. La falta de entrega y presentación oportuna del balance por parte del administrador será motivo para que la junta general acuerde su remoción, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido

Art. 440.- La inspección de las compañías tiene por objeto establecer la correcta integración del capital social, y verificar lo declarado al tiempo de la constitución y de los

aumentos de capital; verificar si la sociedad cumple su objeto social; examinar la situación activa y pasiva de la compañía, si lleva los libros sociales, tales como los de actas de juntas generales y directorios, el libro talonario y el de acciones y accionistas o de participaciones y socios; y los documentos que exige la ley para registrar válidamente las transferencias de acciones; si su contabilidad se ajusta a las normas legales; si sus activos son reales y están debidamente protegidos; si su constitución, actos mercantiles y societarios, y su funcionamiento se ajustan a lo previsto en las normas jurídicas relevantes vigentes y en las cláusulas del contrato social, y no constituyen abuso de la personalidad jurídica de la compañía, en los términos del Art. 17 de esta Ley; si las utilidades repartidas o por repartir corresponden realmente a las liquidadas de cada ejercicio; si las juntas generales se han llevado a cabo con sujeción a las normas legales relevantes; si la compañía está o no en causal de intervención o disolución; y, la revisión y constatación de la información que sea necesaria para la investigación de oficio o a petición de parte, de hechos o actos que violen o amenacen violar derechos o normas jurídicas vigentes.

Código de comercio (2014)

Art. 13.- Son deberes específicos de los comerciantes o empresarios los siguientes:

a) Llevar contabilidad, o una cuenta de ingresos y egresos, cuando corresponda, que reflejen sus actividades comerciales, de conformidad con las leyes y disposiciones reglamentarias pertinentes

b) Llevar de manera ordenada, la correspondencia que refleje sus actividades comerciales

c) Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes. La falta de este registro no resta naturaleza mercantil a los actos realizados por un comerciante o empresario, siempre que los mismos reúnan los requisitos contenidos en este Código; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen

d) Obtener los permisos necesarios para el ejercicio de su actividad

e) Conservar la información relacionada con sus actividades al menos por el tiempo que dispone este Código

f) Abstenerse de incurrir en conductas de competencia desleal y, en general, cualquier infracción sancionada en la Ley Orgánica de Control del Poder de Mercado; y

g) Abstenerse de incurrir en prácticas sancionadas en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

Art. 31.- Los libros y asientos contables hacen fe de los actos del comerciante que los lleva y no se le admitirá prueba que tienda a destruir lo que resultare de sus asientos.

Ley orgánica de régimen tributario interno (2004)

Art. 19.- OBLIGACIÓN DE LLEVAR CONTABILIDAD. Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares. Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible. Para efectos tributarios, las asociaciones, comunas y cooperativas sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, con excepción de las entidades del sistema financiero popular y solidario, podrán llevar registros contables de conformidad con normas simplificadas que se establezcan en el reglamento.

Art. 20.- Principios generales. La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

Código del trabajo (2005)

Art. 42.- Obligaciones del empleador. Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código

2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y

reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan.

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado

Capítulo II
Metodología

Diseño de la investigación

La presente investigación tuvo un diseño **no experimental**, debido a como menciona Hernández Sampieri (2014) no se manipularon intencionalmente las variables de estudio, por el contrario, se observaron y analizaron tal como se presentan en el contexto real de la sucursal Surtitodo S.A. Este diseño permitió describir y comprender la situación actual de la gestión administrativa para proponer el Cuadro de Mando Integral sin intervenir en los procesos internos. Además, el estudio fue de **corte transversal**, debido a que la recolección de datos se realizó en un único momento dentro del periodo 2025, permitiendo obtener una visión precisa del estado actual de los indicadores y percepciones existentes, este tipo de diseño resulta adecuado para identificar relaciones y niveles de cumplimiento sin alterar el entorno organizacional.

Alcance descriptivo

El estudio tuvo un alcance **descriptivo** puesto que se buscó detallar las características y comportamientos actuales de los procesos de gestión administrativa dentro de la empresa, a través de este alcance se describen las perspectivas, indicadores, procedimientos y niveles de cumplimiento asociados al Cuadro de Mando Integral sin manipular variables. Hernández Sampieri (2014) menciona que la investigación descriptiva tiene como propósito especificar las propiedades, perfiles, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, esto implica que el estudio no pretende explicar causas profundas ni establecer relaciones de causalidad, sino ofrecer una representación precisa y ordenada de la realidad observada.

En esta misma línea, Kerlinger (1999) señala que los estudios que manejan un alcance descriptivo permiten entender cómo se manifiestan ciertos fenómenos en un momento determinado, proporcionando información útil para posteriores análisis o toma de decisiones. Por tanto, este alcance resulta idóneo para examinar detalladamente los indicadores, prácticas y procesos administrativos que actualmente desarrolla la organización.

Enfoque de la investigación

La investigación adoptó un enfoque **mixto**, debido que según Creswell (2017) integra técnicas cuantitativas y cualitativas, por un lado, se empleó encuestas para obtener datos numéricos que permitan medir la percepción de los clientes y empleados de la sucursal

Surtitodo Península, por otro lado, se aplicó una entrevista al gerente y jefes departamentales con el fin de interpretar criterios y prácticas relacionadas con la gestión administrativa, este enfoque combinado permite comprender de forma más completa y precisa la situación actual de la sucursal.

El enfoque **cuantitativo** se fundamenta en la medición numérica de variables y la búsqueda de patrones que permitan explicar un fenómeno, este enfoque posibilita obtener resultados objetivos y comparables mediante el uso de encuestas estructuradas y técnicas estadísticas descriptivas. Del mismo modo, Hernández Sampieri (2014) explican que la investigación cuantitativa se basa en un proceso sistemático y ordenado que busca cuantificar la información para analizarla mediante procedimientos estadísticos. En este estudio, este enfoque resulta adecuado para examinar de manera precisa las dimensiones, indicadores y niveles de cumplimiento relacionados con la gestión administrativa de la empresa.

El enfoque **cualitativo** permite interpretar percepciones, experiencias y significados asociados al uso del Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva del personal administrativo y directivo. Según así mismo Creswell (2017), la investigación cualitativa se centra en comprender un fenómeno desde la perspectiva de los participantes y en su contexto natural permitiendo profundizar en elementos subjetivos que no pueden captarse únicamente con datos numéricos. Asimismo, Hernández Sampieri (2014) señalan que este enfoque busca describir procesos sociales mediante técnicas como la entrevista, lo cual posibilita obtener información detallada sobre la realidad organizacional. Este enfoque es pertinente en la presente investigación porque ofrece una comprensión más holística de los procesos internos y de cómo los actores perciben el sistema de gestión y los indicadores que lo conforman.

Métodos de la investigación

El estudio empleó el método **analítico - deductivo**, empezando por el método **analítico** el cual permitió descomponer la información en partes para examinar de manera detallada los componentes que intervienen en la gestión administrativa de la sucursal, este método se basa en la separación de un todo en sus elementos para observar sus causas y efectos, lo que posibilita comprender la estructura interna de los fenómenos estudiados. Para Sabino (1992) el análisis constituye a un procedimiento intelectual que consiste en descomponer un objeto de estudio en partes para entender su esencia, permitiendo identificar relaciones y patrones dentro del sistema organizacional, de igual forma Tamayo & Tamayo (2004) destacan que el método analítico facilita establecer conexiones entre los elementos del fenómeno, logrando un

entendimiento más profundo de los procesos administrativos. Por lo tanto, este método resulta adecuado para estudiar los indicadores, dimensiones y componentes del Cuadro de Mando Integral y su aplicación en la empresa.

El estudio también se apoyó en el método **deductivo**, el cual parte de principios, teorías y conceptos generales para aplicarlos al caso específico de la sucursal Surtitodo Península. Según Copi & Cohen (2013), la deducción consiste en razonamientos en los que la conclusión se sigue necesariamente de las premisas, lo que permite aplicar conocimientos generales del Cuadro de Mando Integral al contexto concreto que se analiza. Asimismo, Kerlinger (1999) afirma que el razonamiento deductivo es esencial en la investigación científica porque permite generar inferencias lógicas a partir de teorías que ya han sido validadas, garantizando coherencia en el análisis de los resultados, de esta manera, el método deductivo resulta adecuado para contrastar los conceptos generales sobre indicadores de gestión y sistemas de control con la realidad organizacional de la sucursal.

Población y muestra

La **población** de la investigación estuvo conformada por el total de colaboradores que integran las distintas áreas de la sucursal y a su vez con sus clientes que se encuentra detallado en la Tabla 1, quienes constituyen el conjunto de individuos relevantes para el análisis del Cuadro de Mando Integral. Según Selltiz et al. (1980), una población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, lo que permite delimitar claramente a los sujetos que forman parte del fenómeno estudiado. De manera similar Aaker et al. (2003) señalan que la población incluye a todas las unidades de análisis que poseen características comunes vinculadas al objetivo de la investigación.

Además, Babbie (2010) indica que una población es el grupo completo del cual se desea obtener información, siendo indispensable definir sus límites para garantizar la validez del estudio y bajo ese contexto la población considerada permite recoger información pertinente y coherente con las dimensiones administrativas evaluadas.

Tabla 1.
Población Objeto de estudio

Población de la sucursal	Cantidad
Gerente	1
Jefes departamentales	3
Empleados	44
Clientes	2961
Total	3009

Nota: *Datos proporcionados por la administración de la sucursal*

La **muestra** de la presente investigación se seleccionó mediante muestreo probabilístico estratificado, debido a que la población de clientes se encuentra segmentada en siete rutas en la base de datos de la sucursal, lo que permitió que cada grupo estuviera representado adecuadamente en la muestra y contribuyendo a obtener resultados más precisos y representativos.

La muestra se define como un subconjunto representativo de la población total, seleccionado con el fin de obtener información que pueda generalizarse a todo el universo de estudio, según Ott & Longnecker (2016) una muestra adecuada permite realizar inferencias válidas sin la necesidad de estudiar a cada uno de los elementos poblacionales, lo que optimiza tiempo y recursos. Para Cochran (2007) el tamaño de la muestra debe determinarse con base en criterios estadísticos que aseguren precisión y confiabilidad, considerando la variabilidad de los datos y el nivel de confianza requerido. En conjunto, estos aportes destacan la importancia de una selección muestral rigurosa para la obtención de conclusiones sólidas y aplicables al fenómeno investigado.

Cálculo del tamaño de la muestra

Para obtener una muestra significativa se aplicó la fórmula de población finita

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N-1) + Z^2pq}$$

Tabla 2.
Datos para calcular la muestra

Símbolo	Valores
N= Población	2961
Z= Nivel de confianza	1,96
P= Probabilidad de éxito	0,5
Q= Probabilidad de fracaso	0,5
e= Margen de error	5%
n= Tamaño de la muestra	341

Nota: *Datos proporcionados por la sucursal*

$$n = \frac{(2961)(1{,}96)^2(0{,}5)(0{,}5)}{(0{,}05)^2(2961-1)+(1{,}96)^2(0{,}5)(0{,}5)}$$

$$\boldsymbol{n = 341}$$

División por estrato de la muestra

La población de clientes de la sucursal se encuentra dividido en siete rutas detalladas a continuación.

Ruta001: 444 clientes

Ruta004: 476 clientes

Ruta006: 425 clientes

Ruta010: 284 clientes

Ruta013: 440 clientes

Ruta014: 432 clientes

Ruta017: 460 clientes

Para obtener una muestra proporcional por estrato se aplicó la siguiente fórmula

$$n_h = \frac{N_h}{N} * n$$

Tabla 3.
Datos para calcular la muestra por estrato Ruta 001

Símbolo	Valores
N= Población total	2961
N_h= Población del estrato	444
n= Muestra total	341
n_h= Tamaño de la muestra del estrato	51

Nota: *Datos obtenidos mediante la aplicación de la fórmula*

$$n_h = \frac{444}{2961} * 341$$

$$\boldsymbol{n_h = 51}$$

Tabla 4.
Datos para calcular la muestra por estrato Ruta 004

Símbolo	Valores
N= Población total	2961
N_h= Población del estrato	476
n= Muestra total	341
n_h= Tamaño de la muestra del estrato	55

Nota: *Datos obtenidos mediante la aplicación de la fórmula*

$$n_h = \frac{476}{2961} * 341$$

$$\boldsymbol{n_h = 55}$$

Tabla 5.
Datos para calcular la muestra por estrato Ruta 006

Símbolo	Valores
N= Población total	2961
N_h= Población del estrato	425
n= Muestra total	341
n_h= Tamaño de la muestra del estrato	49

Nota: *Datos obtenidos mediante la aplicación de la fórmula*

$$n_h = \frac{425}{2961} * 341$$

$$\boldsymbol{n_h = 49}$$

Tabla 6.
Datos para calcular la muestra por estrato Ruta 010

Símbolo	Valores
N= Población total	2961
N_h= Población del estrato	284
n= Muestra total	341
n_h= Tamaño de la muestra del estrato	33

Nota: *Datos obtenidos mediante la aplicación de la fórmula*

$$n_h = \frac{284}{2961} * 341$$

$$\boldsymbol{n_h = 33}$$

Tabla 7.
Datos para calcular la muestra por estrato Ruta 013

Símbolo	Valores
N= Población total	2961
N_h= Población del estrato	440
n= Muestra total	341
n_h= Tamaño de la muestra del estrato	51

Nota: *Datos obtenidos mediante la aplicación de la fórmula*

$$n_h = \frac{440}{2961} * 341$$

$$\boldsymbol{n_h = 51}$$

Tabla 8.
Datos para calcular la muestra por estrato Ruta 014

Símbolo	Valores
N= Población total	2961
N_h= Población del estrato	432
n= Muestra total	341
n_h= Tamaño de la muestra del estrato	50

Nota: *Datos obtenidos mediante la aplicación de la fórmula*

$$n_h = \frac{432}{2961} * 341$$

$$\boldsymbol{n_h = 50}$$

Tabla 9.
Datos para calcular la muestra por estrato Ruta 017

Símbolo	Valores
N= Población total	2961
N_h= Población del estrato	460
n= Muestra total	341
n_h= Tamaño de la muestra del estrato	52

Nota: *Datos obtenidos mediante la aplicación de la fórmula*

$$n_h = \frac{460}{2961} * 341$$

$$\boldsymbol{n_h = 52}$$

Tabla 10.
Muestra objeto de estudio

Muestra de la sucursal	Cantidad
Gerente	1
Jefes departamentales	3
Empleados	44
Clientes	341
Total	389

Nota: *Datos obtenidos por el cálculo de la fórmula de muestra*

Recolección y procesamiento de datos

La **entrevista** es una técnica fundamental dentro de las investigaciones cualitativas debido a que permite obtener información detallada sobre las percepciones y opiniones de los participantes. Según Kvale & Brinkmann (2014) la entrevista posibilita un diálogo orientado en el que el investigador guía la conversación mediante preguntas previamente diseñadas, manteniendo la flexibilidad necesaria para explorar temas emergentes. De igual forma, Flick (2018) destaca que las entrevistas ya sean estructuradas, semiestructuradas o abiertas, permiten obtener datos ricos y contextualizados siempre que el investigador logre establecer confianza con el entrevistado y mantenga un enfoque ético en el manejo de la información.

El aporte de esta técnica de investigación al trabajo investigativo desarrollado en la sucursal es que la entrevista semiestructurada aplicada a los directivos y jefes de área tuvo como objetivo obtener información cualitativa profunda sobre la toma de decisiones, el control y la aplicación del CMI en la organización.

La **encuesta** es una de las técnicas más utilizadas en la investigación social y empresarial debido a su capacidad para recopilar información estandarizada de un número amplio de personas. Según Groves et al. (2009) la encuesta permite obtener datos cuantificables mediante la aplicación de cuestionarios estructurados, lo que facilita el análisis estadístico y la comparación entre grupos, asimismo, Fink & Kosecoff (2017) destacan que las encuestas son especialmente útiles cuando se busca medir percepciones y comportamientos de una población específica, siempre que se asegure la validez y confiabilidad del instrumento. En el caso de la investigación que se desarrolló, se utilizó la técnica de encuesta para recopilar información cuantitativa sobre la percepción y efectividad de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.

La **guía de entrevista** es un instrumento que organiza y orienta el proceso de recolección de información mediante preguntas previamente definidos, permitiendo mantener la coherencia y profundidad durante la interacción con el entrevistado, según Turner (2010), la guía de entrevista facilita de cierta forma estructurar el diálogo sin limitar la posibilidad de explorar respuestas espontáneas, lo que la convierte en un recurso esencial en entrevistas semiestructuradas. Por su parte Castillo-Montoya (2016) señala que una guía bien diseñada debe alinearse con los objetivos de la investigación, incorporando preguntas abiertas que permitan obtener datos relevantes y contextuales.

Adicionalmente Merriam & Tidsell (2016) destacan que este instrumento asegura la consistencia entre las entrevistas y contribuye a la credibilidad del estudio, debido a que garantiza que todos los entrevistados aborden los mismos temas claves. En conjunto la guía de entrevista constituyó un instrumento fundamental para obtener información profunda y directamente relacionada con las variables y dimensiones analizadas en la investigación.

El **cuestionario** es un instrumento importante dentro de la recolección de datos debido a que se estructura en un conjunto de preguntas diseñadas para obtener información específica de los participantes, Brace (2008) menciona que su eficacia radica en la claridad y secuencia lógica de las preguntas, lo que permite recopilar datos de manera estandarizada y facilitar su análisis cuantitativo. Por su parte Bird (2009) destaca que los cuestionarios son especialmente útiles cuando se requiere medir opiniones o comportamientos en grandes grupos, debido a su bajo costo, fácil aplicación y capacidad de generar información comparable. En este sentido, el cuestionario desarrollado mediante la herramienta Google Forms que constituyó un instrumento esencial para el desarrollo de esta investigación, ya que proporciona datos precisos y organizados que permiten analizar las relaciones entre los diferentes indicadores estudiados.

El software **SPSS** es una herramienta que procesa datos cuantitativos recolectados mediante la técnica de la encuesta realizadas a empleados y clientes de la sucursal Surtitodo Península, facilitando el análisis y la interpretación de resultados permitiendo generar tablas y gráficos estadísticos, su interfaz intuitiva y la variedad de técnicas estadísticas que ofrece lo convierte en uno de los programas más utilizados en investigadores.

Tabla 11.
Instrumentos para aplicar

Muestra de la sucursal	Instrumentos
Gerente	Entrevista
Jefes departamentales	Entrevista
Empleados	Encuesta
Clientes	Encuesta

Nota: *Al gerente y jefes departamentales al ser personal administrativo se opta por realizar entrevista*

Validación y confiabilidad

La validación de los instrumentos se considera clave para garantizar la confiabilidad de estos antes de su aplicación, por lo que expertos en el tema analizaron las preguntas y mediante una firma validaron los instrumentos. Para medir la fiabilidad de los instrumentos se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach que permite evaluar la relación entre preguntas para de esta forma determinar la coherencia de los instrumentos. Los resultados se interpretan mediante la siguiente escala de ponderaciones.

Valores menores a 0,50 se considera una confiabilidad nula

Valores entre 0,50 y 0,59 se considera confiabilidad baja

Valores entre 0,60 y 0,69 se considera confiabilidad cuestionable o moderada

Valores entre 0,70 y 0,79 se considera confiabilidad aceptable

Valores entre 0,80 y 0,89 se considera buena confiabilidad

Valores superiores a 0,90 se considera confiabilidad excelente

Tabla 12.
Resultado Alfa de Cronbach – Instrumento Clientes

Alfa de Cronbach	N de elementos
,730	10

Nota: *Información obtenida por el análisis realizado en el software SPSS*

Tabla 13.
Resultado Alfa de Cronbach – Instrumento Empleados

Alfa de Cronbach	N de elementos
,785	11

Nota: *Información obtenida por el análisis realizado en el software SPSS*

Con los resultados obtenidos se considera que los instrumentos utilizados fueron confiables y adecuados para el procesamiento de datos.

Capítulo III

Resultados y discusión

Análisis de la entrevista realizada al gerente y jefes departamentales de la sucursal Surtitodo Península

¿Qué indicadores o herramientas utiliza el departamento administrativo para evaluar el desempeño financiero y rentabilidad?

Las cuatro personas entrevistadas coinciden en sus respuestas mencionando que utilizan como herramienta de medición por las diferentes marcas el software de Mobilvendor y la plataforma Bees, estas herramientas les facilita el seguimiento y cumplimiento en cuanto a indicadores financieros, como por ejemplo cumplimiento de objetivo de ventas mensuales, donde se lo divide por frecuencias para un mayor control a nivel semanal e inclusive diario, con el objetivo de alcanzar las metas de ventas, adicionalmente en el caso de medición de rentabilidad, se indicó que esas mediciones lo realiza la matriz de la empresa.

¿Cuál es el proceso que utiliza la sucursal para realizar el seguimiento y cobro de las cuentas por vencer y vencidas?

Los entrevistados mencionan que hacen un seguimiento mediante una base de datos que lo proporciona la herramienta Mobilvendor, mencionando que le hacen un seguimiento a las cuentas que están próximas a vencer para que no sumen en las cuentas que ya están vencidas, adicionalmente se mencionó que se realiza auditorías en donde el personal del departamento de cartera visita a los clientes para determinar si están cancelando a tiempo, si ha realizado abonos a sus cuentas, y recaudando valores de ser el caso.

¿De qué manera la sucursal mide la satisfacción del cliente y asegura una mejora continua?

Las personas entrevistadas mencionaron que la sucursal mide la satisfacción mediante los comentarios recibidos por los diferentes departamentos, especialmente en las visitas que realiza el personal de cartera que de manera verbal va preguntando como ha sido la atención del personal de ventas y de logística de la sucursal, sin embargo, todas los entrevistados estuvieron de acuerdo que no existe un indicador o técnicas formales que permitan medir de manera real y porcentual la percepción que tienen los clientes hacia el servicio brindado.

¿Existe algún mecanismo formal para recibir quejas o sugerencias por parte de los clientes?

En esta pregunta la opinión de los entrevistados varió, el gerente de la sucursal mencionó que sí, que la empresa cuenta con una página web en donde se coloca números convencionales para que los clientes puedan realizar sus sugerencias o reclamos, sin embargo, las 3 personas más que fueron entrevistadas mencionaron que no, que la página web es a nivel empresa y la sucursal como tal no cuenta con un mecanismo formal para recibir las sugerencias o las quejas.

¿De qué manera la sucursal mide la eficiencia operativa dentro de los procesos de cada departamento?

Los entrevistados mencionan que es algo que si se ha venido trabajando, que actualmente se realizan reuniones llamadas "Comité" en donde los jefes departamentales se reúnen para compartir resultados en sus áreas, a su vez mencionan si es el caso algún tipo de deficiencia ya sea en su área o inconformidad con la gestión en otra área, de esta forma la sucursal garantiza una eficiencia operativa, sin embargo, todos estuvieron de acuerdo que no existen indicadores formales que permitan medir la eficiencia operativa en cada departamento y que sus conclusiones se basan a resultados financieros.

¿Qué procesos del área logística considera prioritario mejorar? ¿Por qué?

La respuesta en esta pregunta se respondió de manera unánime, las personas que fueron partícipe de esta entrevista mencionaron que el área que debe mejorarse es el despacho de mercadería desde bodega, la justificación de esta respuesta radica en los tiempos, se considera que el despacho está tomando más tiempo del que debería y, además, suelen existir problemas en las rutas por mercadería que fue faltando desde bodega, por lo que todos mencionan que es la parte prioritaria por mejorar.

¿Cómo contribuye cada área de la sucursal al cumplimiento de los objetivos estratégicos?

Los participantes mencionaron que los puestos de trabajo y actividades tienen una razón de ser, cada área y departamento tiene una función que es fundamental para el desarrollo de las demás actividades contribuyendo a los objetivos generales de la organización, partiendo desde un sentido lógico de creación de pedido, facturación, despacho y entrega de mercaderías. La

sucursal pese a que no mide de manera formal la satisfacción de clientes, los distintos departamentos buscan constantemente generar buena imagen y trato hacia los mismos.

¿La sucursal cuenta con un plan de capacitación y desarrollo para su personal?

Las respuestas coinciden con que existe un solo departamento que recibe capacitaciones por parte de las marcas proveedoras de los productos comercializados, siendo este el departamento de ventas, debido a su labor, ellos se capacitan en ventas, personalidad, atención, etc. Sin embargo, el personal entrevistado si menciona importante que las demás áreas reciban capacitación, en especial en el departamento logístico, debido a que la bodega maneja diversos tipos de productos, manejan devoluciones, los jefes departamentales consideran fundamental la capacitación del departamento logístico.

¿La sucursal realiza algún tipo de evaluación relacionado al clima organizacional de manera periódica?

Nuevamente las respuestas a esta pregunta es compartida con las demás personas participantes, mencionando que es algo que si ha venido trabajando la sucursal, se realiza reuniones de manera periódica en forma de conversatorio para determinar si el clima laboral está siendo positivo, se interroga sobre percepciones de empleados con los compañeros de trabajo, mencionando que las reuniones han aportado mucho a una mejora en este aspecto, aunque no existen indicadores que permitan determinar de manera estadística el resultado de estas evaluaciones.

¿Qué indicadores considera prioritario incluir en un CMI para mejorar la gestión?

Una vez conversado con los entrevistados, ellos mencionan que lo que se puede mejorar en la sucursal y que si se ha intentado hacer es la implementación de indicadores no financieros, que permitan llevar un mejor control en aspectos como cumplimiento de objetivos en procesos internos, satisfacción de empleados y de clientes, etc.

Análisis de las encuestas realizada a los empleados de la sucursal

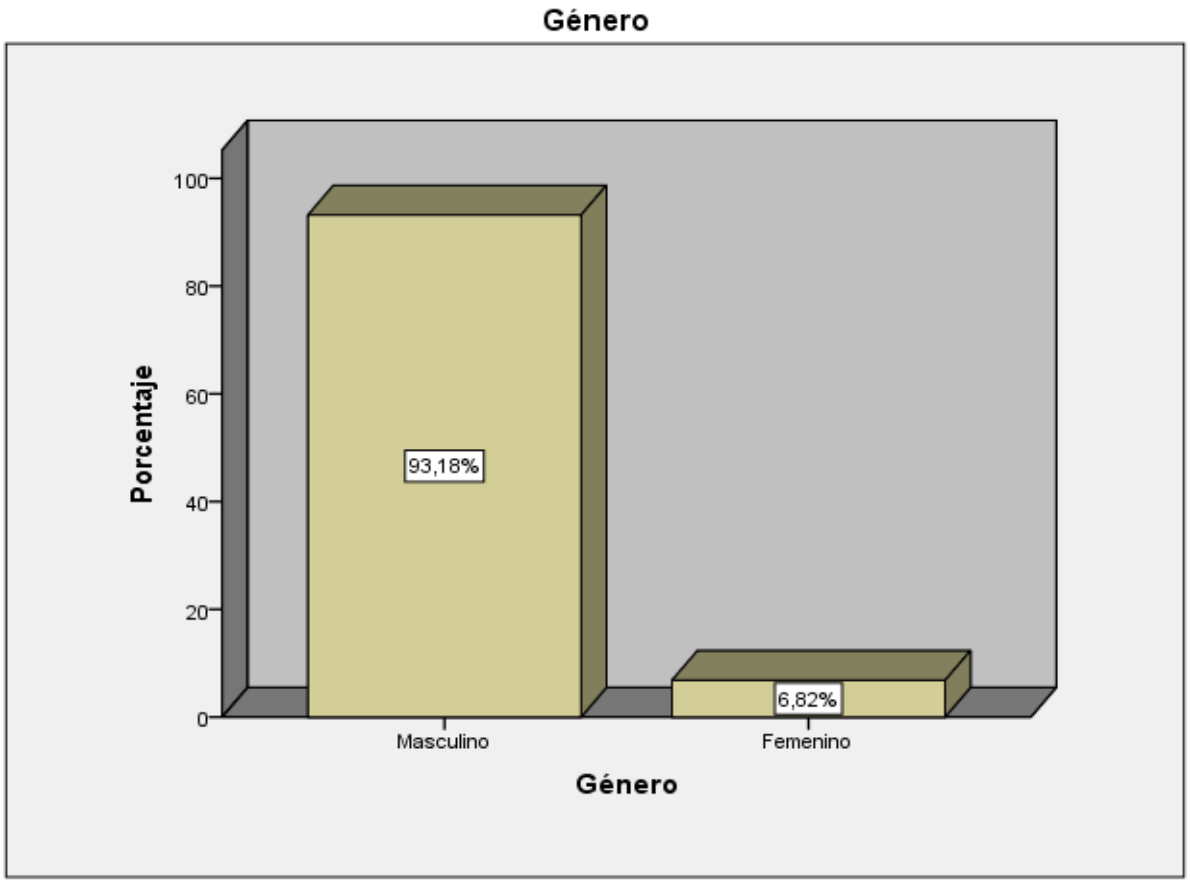
Género

Tabla 14.
Género

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	41	93,18%
Femenino	3	6,82%
Total	44	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 1.
Género



De acuerdo con los resultados obtenidos de esta pregunta demográfica reflejados en la **Tabla 14** e **Ilustración 1** evidencian que dentro de la población de empleados de la Sucursal Surtitodo Península predomina el género masculino, lo que puede deberse a características y necesidades específicas en los puestos de trabajo.

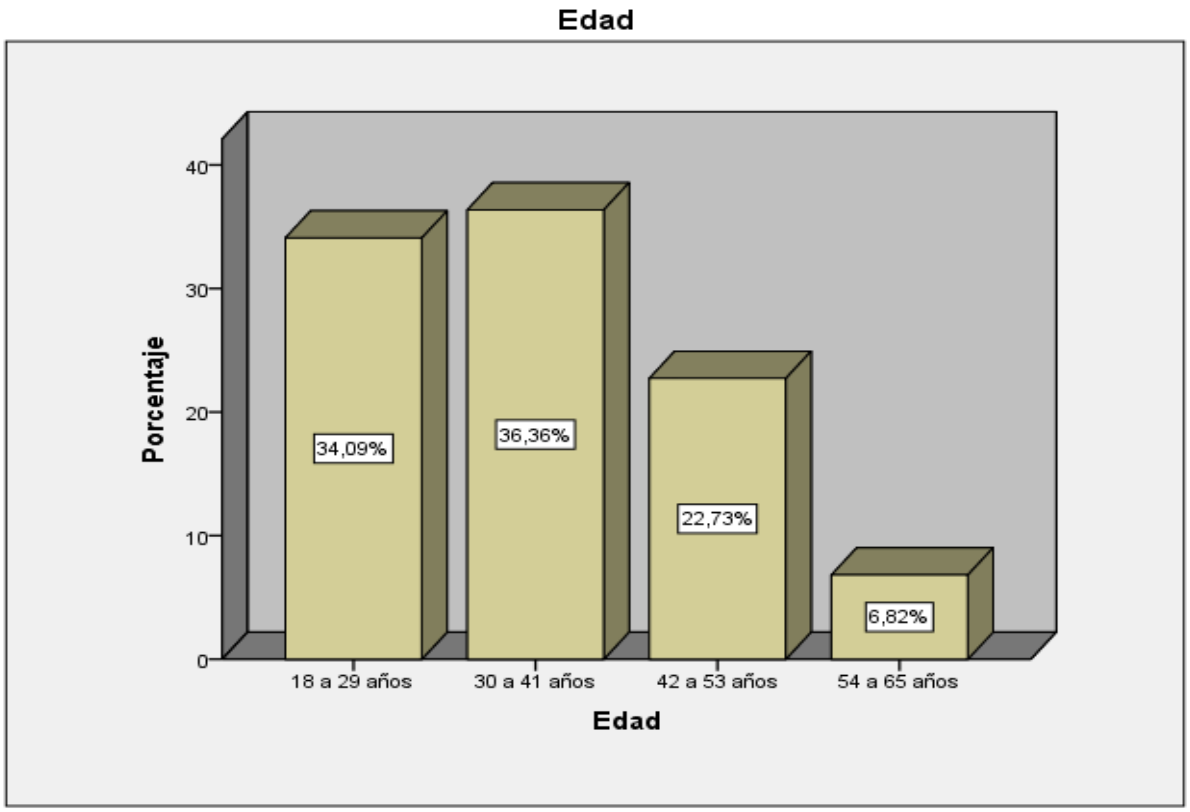
Edad

Tabla 15.
Edad

	Frecuencia	Porcentaje
18 a 29 años	15	34,09%
30 a 41 años	16	36,36%
42 a 53 años	10	22,73%
54 a 65 años	3	6,82%
Total	44	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 2.
Edad



De acuerdo con la **Tabla 15** e **Ilustración 2** la población de empleados mantiene una tendencia mayor y equilibrada entre personas jóvenes y adultas que se encuentran en un rango entre 18 y 41 años, con presencia minoritaria de personal con mayor a edad.

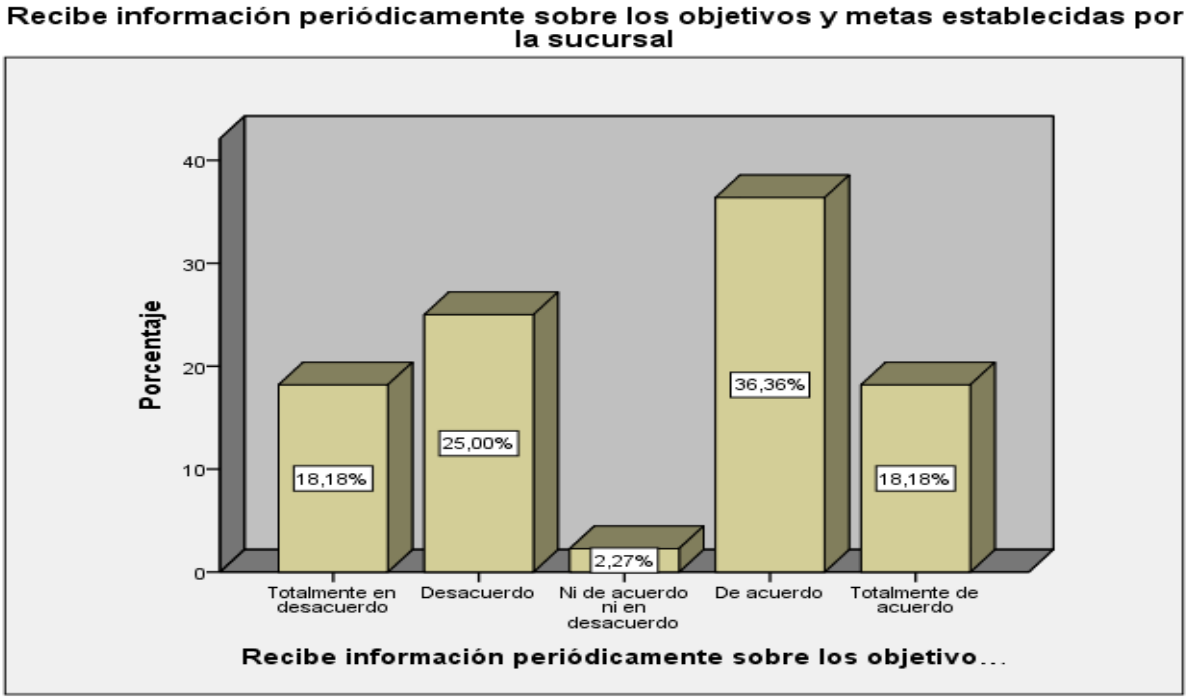
Enunciado 1. Recibe información periódicamente sobre los objetivos y metas establecidas por la sucursal

Tabla 16.
Objetivos y metas establecidas

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	18,18%
Desacuerdo	11	25,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,27%
De acuerdo	16	36,36%
Totalmente de acuerdo	8	18,18%
Total	44	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 3.
Objetivos y metas establecidas



En base a los resultados que se evidencian en la **Tabla 16** e **Ilustración 3** evidencia que el 54,54% de los empleados recibe información periódica sobre los objetivos y metas de la sucursal, sin embargo, la otra mitad del personal mantiene una percepción desfavorable, lo que sugiere que los mecanismos de comunicación interna relacionados con la difusión de los objetivos estratégicos no llegan a todo el personal.

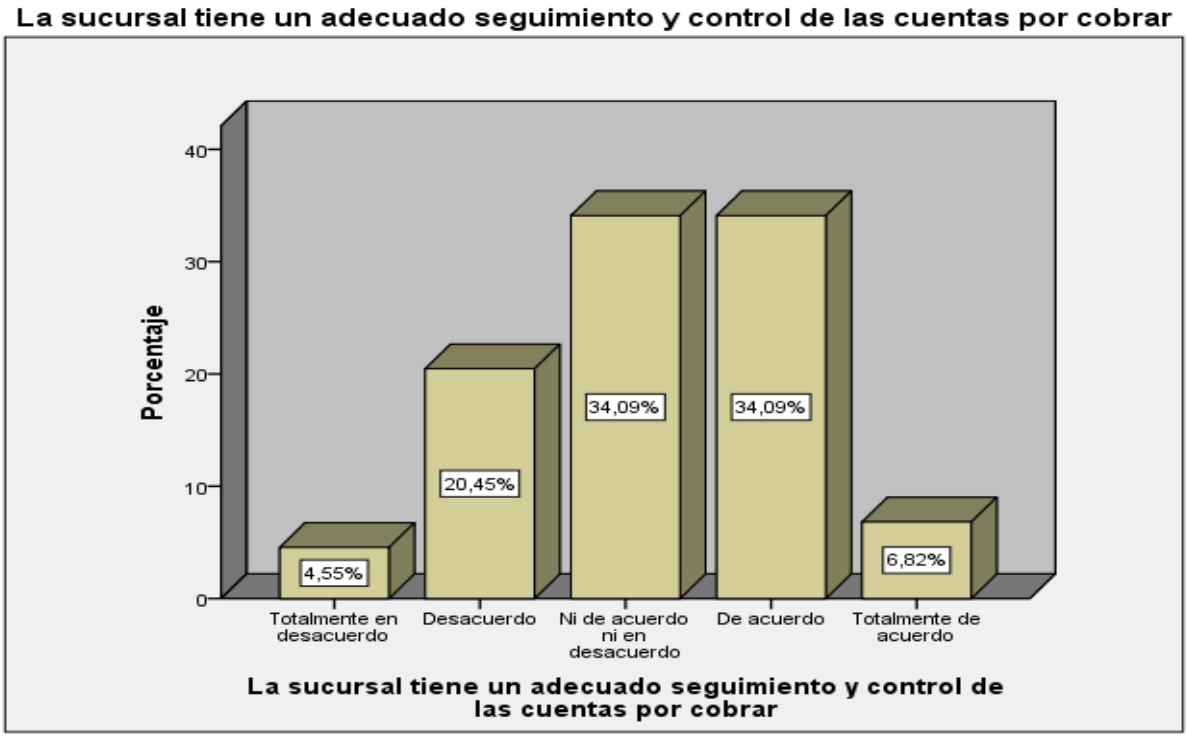
Enunciado 2. La sucursal tiene un adecuado seguimiento y control de las cuentas por cobrar

Tabla 17.
Seguimiento y control de las cuentas por cobrar

	Frecuencia	**Porcentaje**
Totalmente en desacuerdo	2	4,55%
Desacuerdo	9	20,45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	34,09 %
De acuerdo	15	34,09%
Totalmente de acuerdo	3	6,82%
Total	44	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 4.
Seguimiento y control de las cuentas por cobrar



Los resultados evidenciados en la **Tabla 17** e **Ilustración 4** muestran opiniones diversificadas, el 40,91% del personal considera que existe una adecuada gestión en el seguimiento y control de la cartera de la sucursal, sin embargo, el 50,09% se muestra neutral y con opiniones desfavorable, lo que indica que una parte importante del personal no percibe con claridad la efectividad de los mecanismos de control implementados.

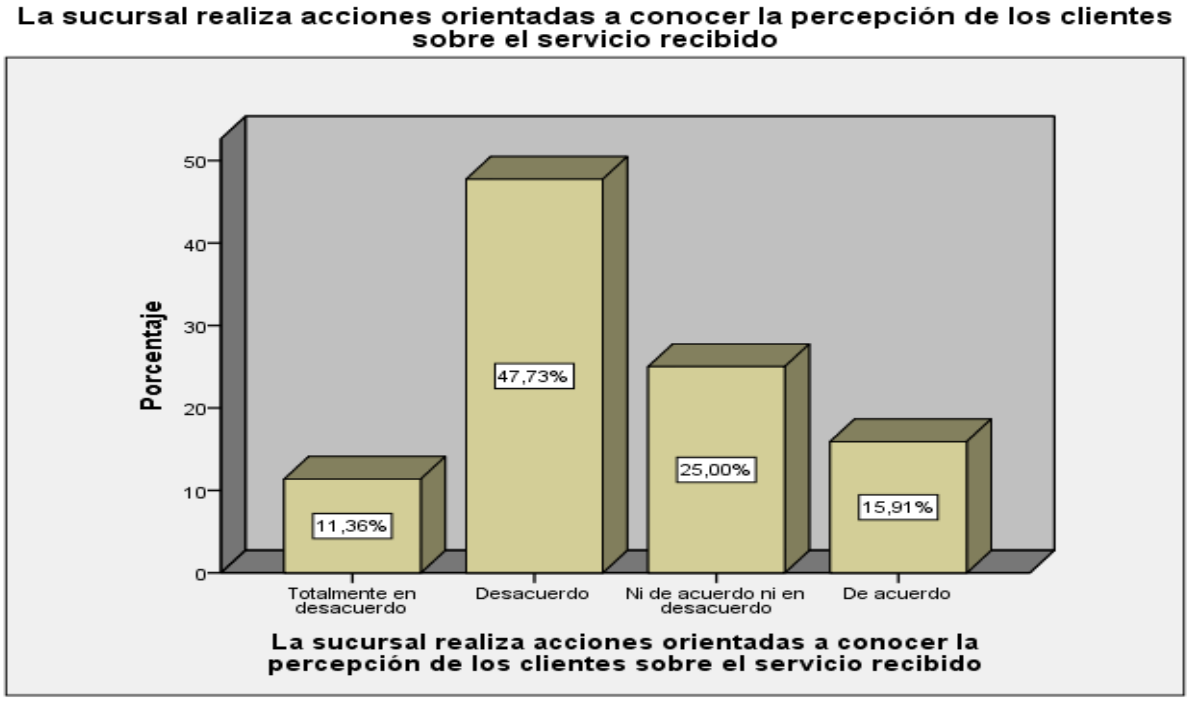
Enunciado 3. La sucursal realiza acciones orientadas a conocer la percepción de los clientes sobre el servicio recibido

Tabla 18.
Percepción de los clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	11,36%
Desacuerdo	21	47,73%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	25,00%
De acuerdo	7	15,91%
Total	44	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 5.
Percepción de los clientes



Los resultados evidenciados en la **Tabla 18** e **Ilustración 5** muestran una percepción mayormente desfavorable respecto a las acciones implementadas por la sucursal para conocer la opinión de los clientes, el 59,09% de los colaboradores considera que no se realizan estas acciones, mientras que el 25% mantiene una postura neutral y únicamente el 15,91% percibe que si se realizan estas acciones, lo que sugiere una debilidad en los mecanismos de seguimiento sobre la satisfacción del cliente, aspecto fundamental para la mejora continua.

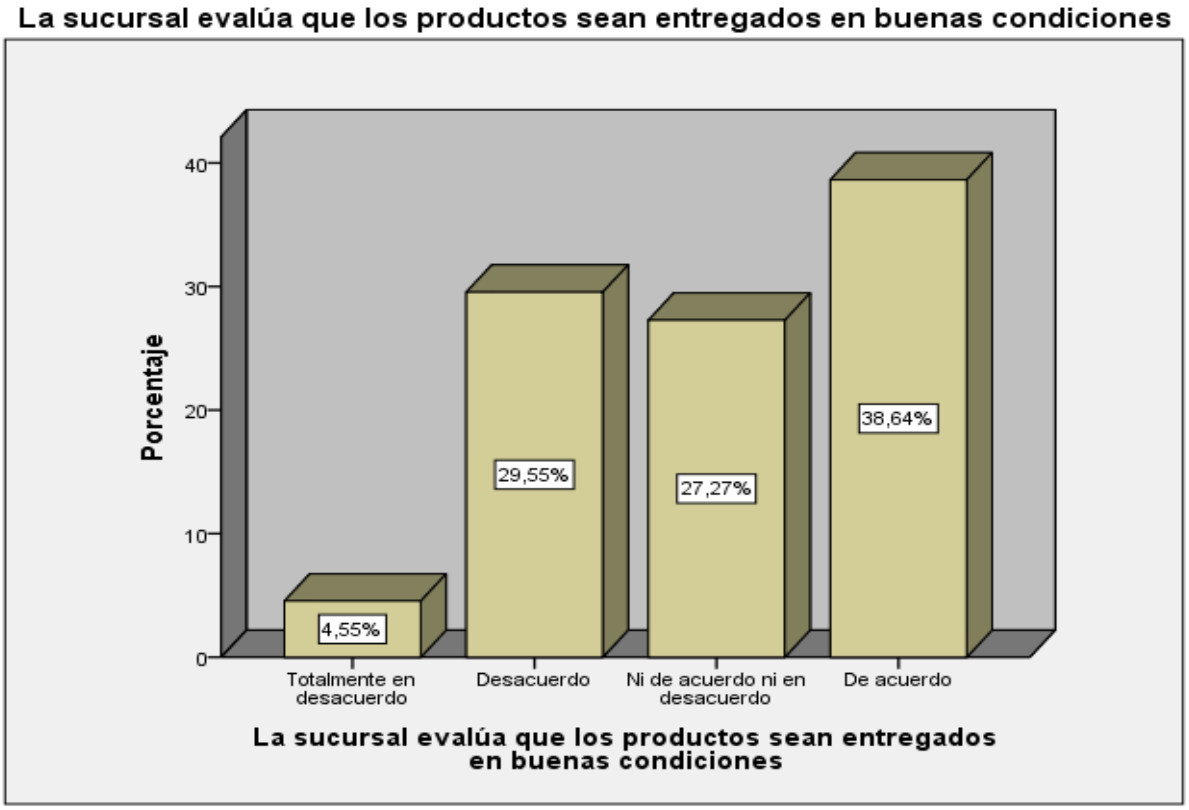
Enunciado 4. La sucursal evalúa que los productos sean entregados en buenas condiciones

Tabla 19.
Estado de los productos

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4,55%
Desacuerdo	13	29,55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	27,27%
De acuerdo	17	38,64%
Total	44	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 6.
Estado de los productos



Los resultados evidenciados en la **Tabla 19** e **Ilustración 6** muestran una percepción bastante variada, si bien el 38,64% de los colaboradores considera que la sucursal realiza este tipo de evaluaciones, el 34,10% manifiesta una percepción desfavorable y el 27,27% mantiene una posición neutral, estos resultados sugieren oportunidad de mejora en los mecanismos de control relacionados con la verificación del estado de los productos antes de su entrega.

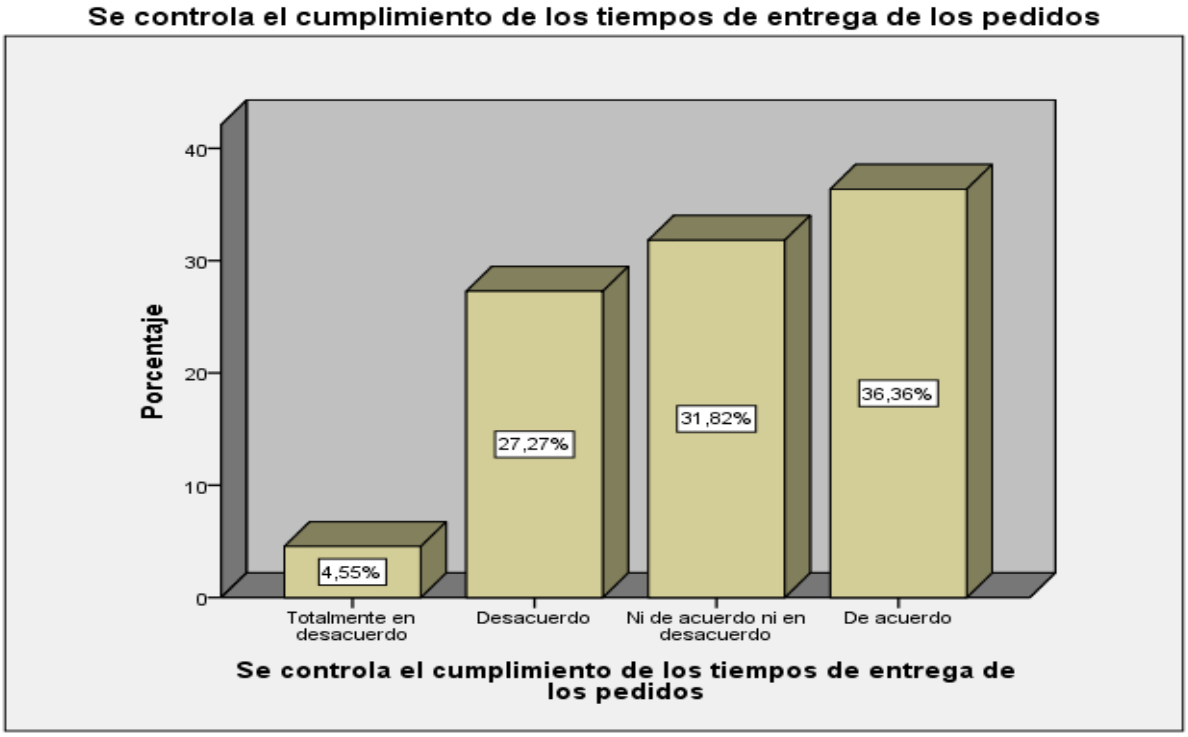
Enunciado 5. Se controla el cumplimiento de los tiempos de entrega de los pedidos

Tabla 20.
Tiempos de entrega

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4,55 %
Desacuerdo	12	27,27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	31,82%
De acuerdo	16	36,36%
Total	44	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 7.
Tiempos de entrega



Los resultados evidenciados en la **Tabla 20** e **Ilustración 7** muestra una percepción poco favorable respecto al control de los tiempos de entrega de los pedidos, aunque el 36,36% de los colaboradores considera que la sucursal realiza este seguimiento, el 31,82% mantiene una posición neutral y el 31,82% restante manifiesta una percepción desfavorable, la distribución de respuestas indica que la sucursal no cuenta con un debido control de los tiempos, existiendo una oportunidad de mejora.

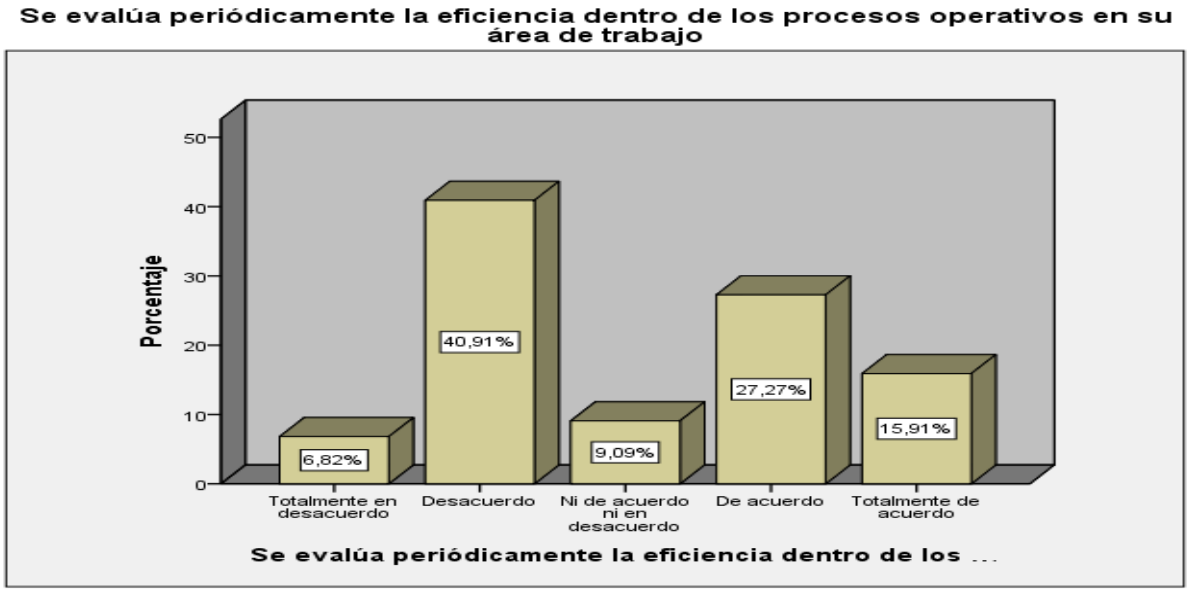
Enunciado 6. Se evalúa periódicamente la eficiencia dentro de los procesos operativos en su área de trabajo

Tabla 21.
Evaluación de eficiencia

	Frecuencia	**Porcentaje**
Totalmente en desacuerdo	3	6,82%
Desacuerdo	18	40,91%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	9,09%
De acuerdo	12	27,27%
Totalmente de acuerdo	7	15,91%
Total	44	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 8.
Evaluación de eficiencia



Los resultados evidenciados en la **Tabla 21** e **Ilustración 8** muestran una percepción mayoritariamente desfavorable respecto a la evaluación periódica de la eficiencia de los procesos operativos, el 47,73% de los colaboradores considera que no se realizan estas evaluaciones, mientras que el 43,18% percibe que sí se llevan a cabo y el 9,09% mantiene una postura neutral, sugiriendo estos resultados que la organización no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño operativo claramente establecido, existiendo una oportunidad de mejora.

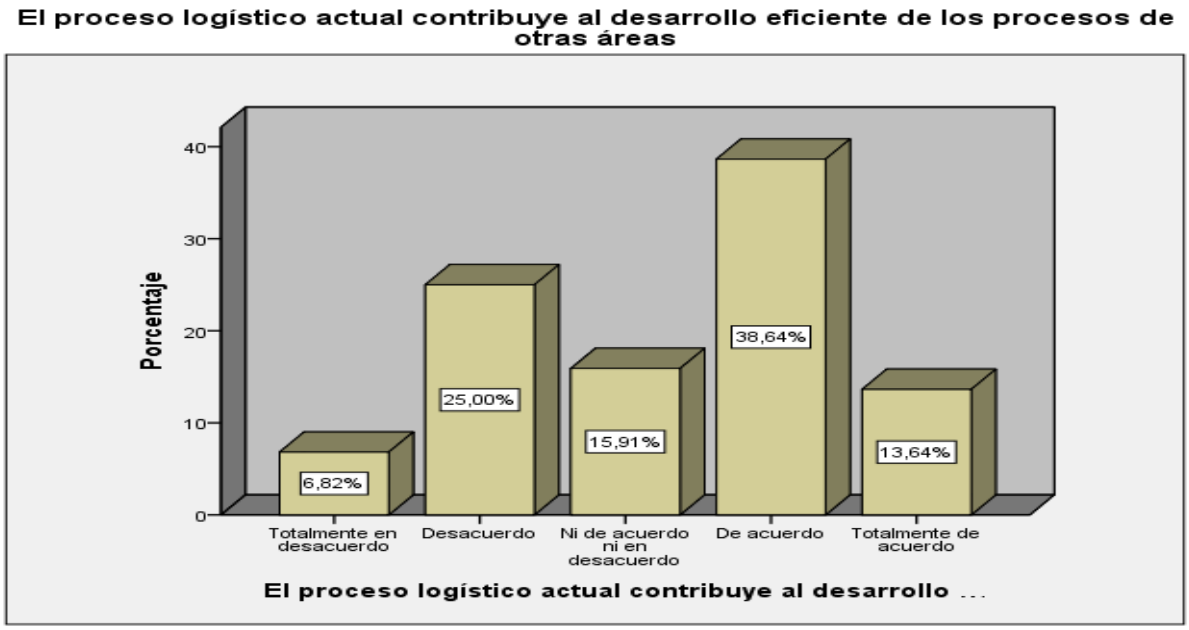
Enunciado 7. El proceso logístico actual contribuye al desarrollo eficiente de los procesos de otras áreas

Tabla 22.
El proceso logístico actual

	Frecuencia	**Porcentaje**
Totalmente en desacuerdo	3	6,82%
Desacuerdo	11	25,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	15,91%
De acuerdo	17	38,64%
Totalmente de acuerdo	6	13,64
Total	44	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 9.
El proceso logístico actual



Los resultados evidenciados en la **Tabla 22** e **Ilustración 9** muestran que los colaboradores mantienen una percepción moderadamente favorable respecto al aporte del proceso logístico de la sucursal, el 52,28% de los colaboradores considera que el proceso logístico contribuye de manera eficiente al funcionamiento organizacional, sin embargo, el 31,82% manifiesta una percepción desfavorable y el 15,91% mantiene una posición neutral, lo que sugiere que existen oportunidades para fortalecer la coordinación entre áreas.

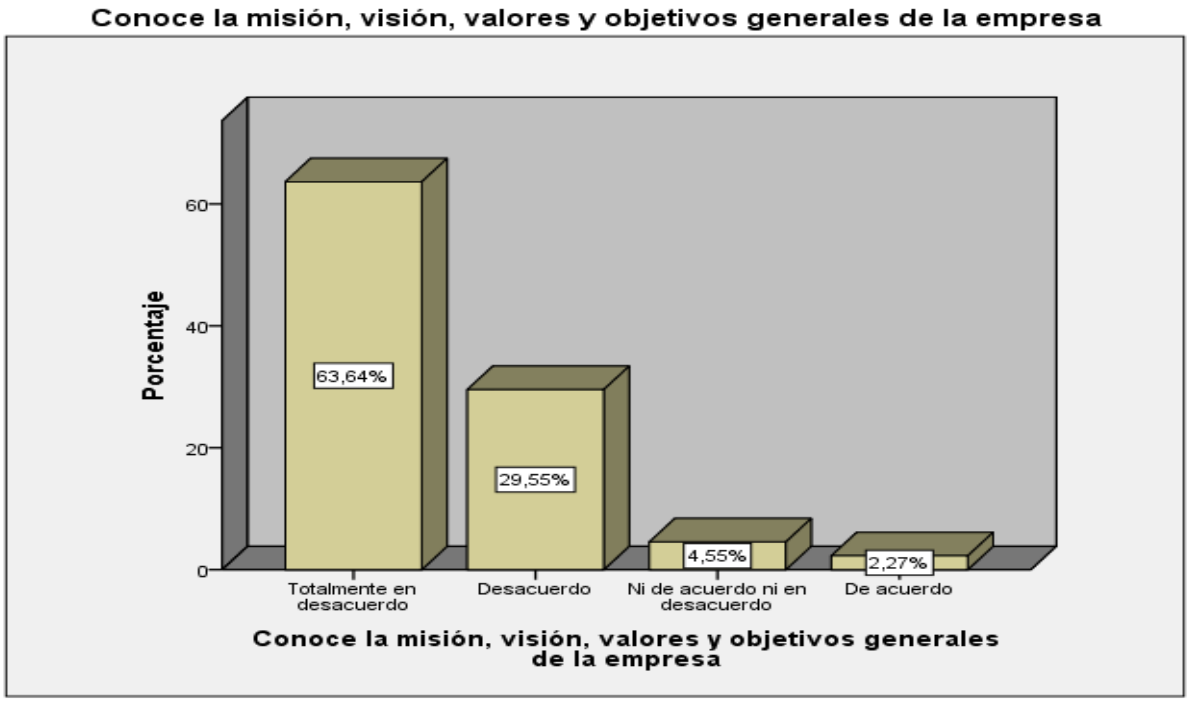
Enunciado 8. Conoce la misión, visión, valores y objetivos generales de la empresa

Tabla 23.
Conocimiento de filosofía empresarial

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	28	63,64 %
Desacuerdo	13	29,55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4,55%
De acuerdo	1	2,27%
Total	44	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 10.
Conocimiento de filosofía empresarial



Los resultados evidenciados en la **Tabla 23** e **Ilustración 10** muestran una percepción ampliamente desfavorable respecto al conocimiento de la filosofía empresarial por parte de los colaboradores, el 93,19% de la población de empleados manifiesta que no conoce la misión, visión, valores y objetivos generales de la empresa, mientras que solo el 2,27% considera conocerlos y el 4,55% manifiesta una posición neutral, estos resultados reflejan una importante debilidad en la difusión de la filosofía empresarial, lo que puede dificultar el alineamiento del personal con los objetivos estratégicos afectando el compromiso con la organización.

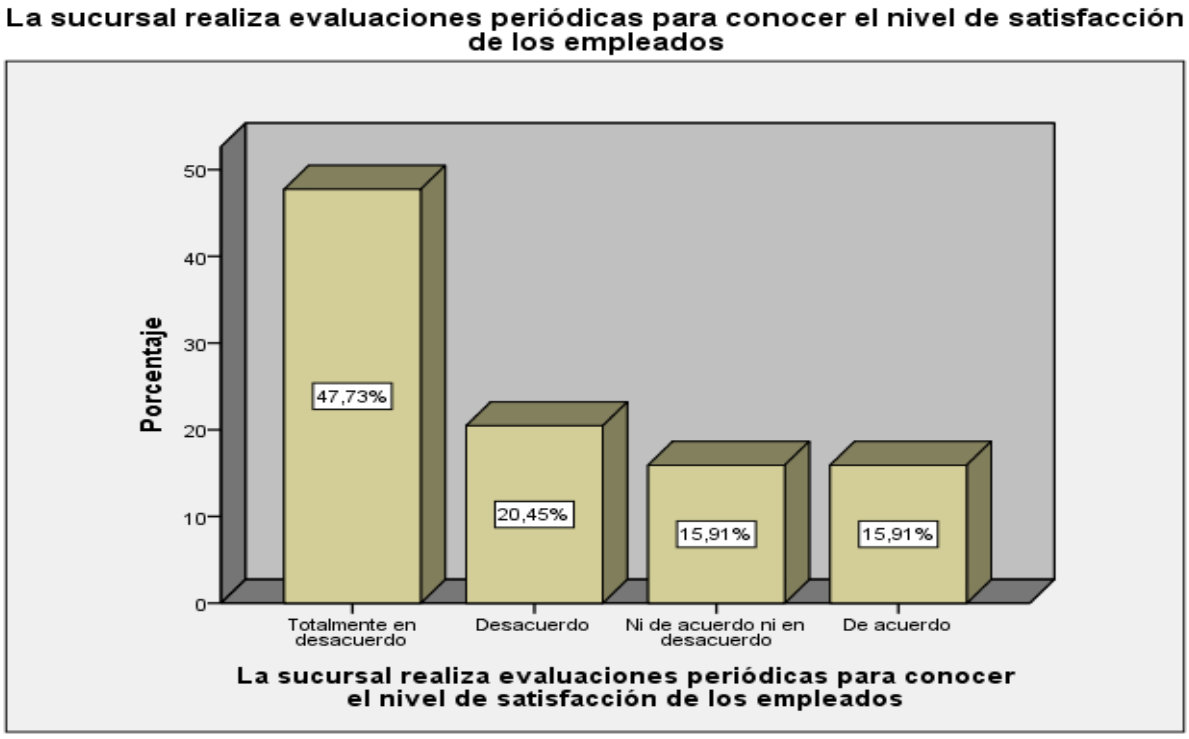
Enunciado 9. La sucursal realiza evaluaciones periódicas para conocer el nivel de satisfacción de los empleados

Tabla 24.
Nivel de satisfacción de empleados

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	21	47,73%
Desacuerdo	9	20,45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	15,91 %
De acuerdo	7	15,91%
Total	44	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 11.
Nivel de satisfacción de empleados



Los resultados evidenciados en la **Tabla 24** e **Ilustración 11** muestran una percepción mayormente desfavorable respecto a la evaluación de la satisfacción de los colaboradores, el 68,18% considera que la sucursal no realiza estas actividades, mientras que el 15,91% de la población considera que si se realizan evaluaciones periódicas y el 15,91% mantiene una postura neutral, lo que sugiere una oportunidad de mejora.

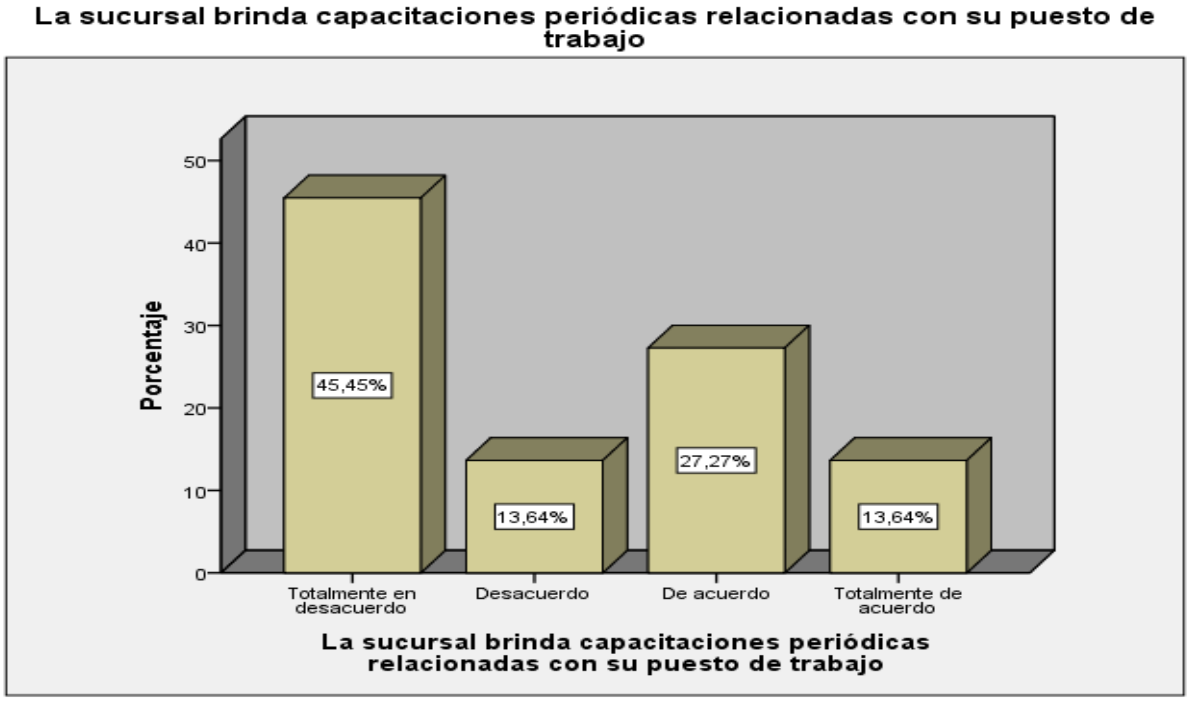
Enunciado 10. La sucursal brinda capacitaciones periódicas relacionadas con su puesto de trabajo

Tabla 25.
Capacitaciones

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	20	45,45%
Desacuerdo	6	13,64%
De acuerdo	12	27,27%
Totalmente de acuerdo	6	13,64%
Total	44	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 12.
Capacitaciones



Los resultados evidenciados en la **Tabla 25** e **Ilustración 12** muestran una percepción desfavorable respecto a la realización de capacitaciones periódicas, el 59,09% de los colaboradores considera que la sucursal no desarrolla programas de capacitación de manera continua, mientras que el 40,91% percibe que si se lleva a cabo, los resultados sugieren que la capacitación del personal no constituye a una práctica sistemática o que su cobertura no alcanza a todos los colaboradores, existiendo oportunidades de mejora.

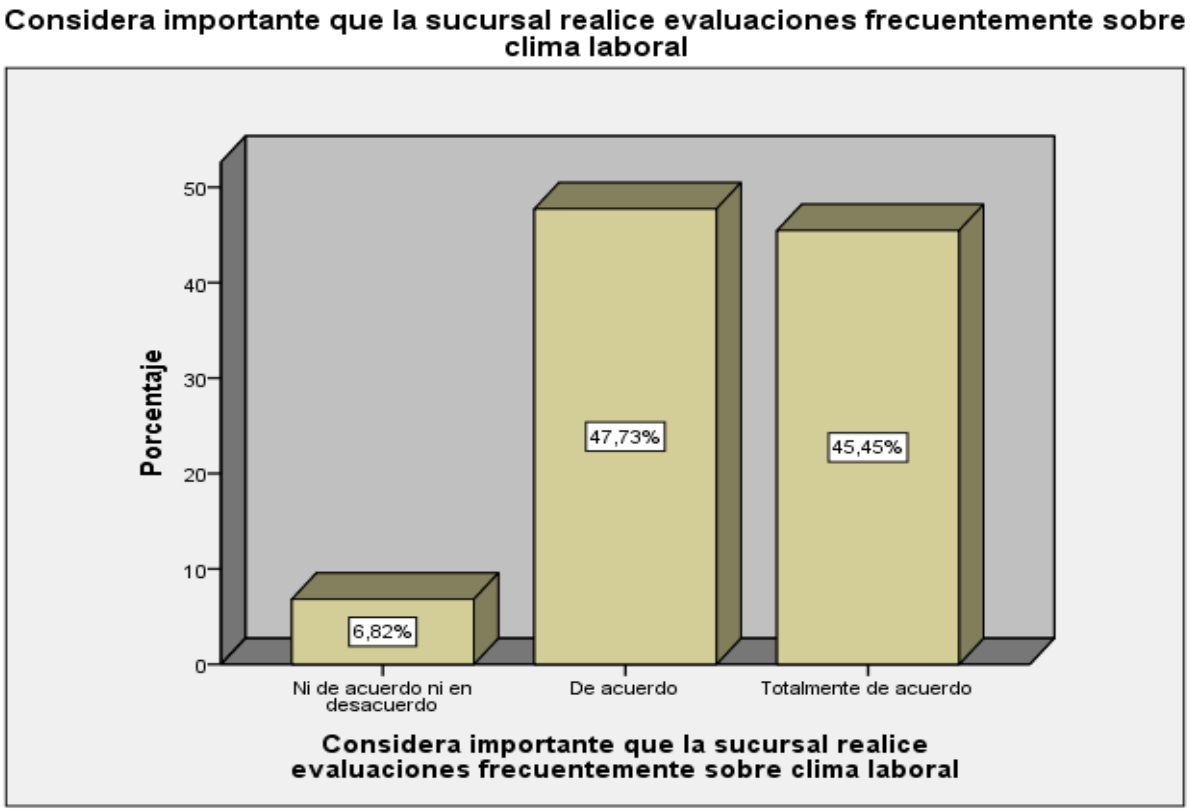
Enunciado 11. Considera importante que la sucursal realice evaluaciones frecuentemente sobre clima laboral

Tabla 26.
Evaluaciones sobre clima laboral

	Frecuencia	**Porcentaje**
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6,82%
De acuerdo	21	47,73%
Totalmente de acuerdo	20	45,45%
Total	44	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 13.
Evaluaciones sobre clima laboral



Los resultados evidenciados en la **Tabla 26** e **Ilustración 13** evidencian una percepción ampliamente favorable respecto a la importancia de evaluar periódicamente el clima laboral, el 93,18% de los colaboradores considera necesario que la sucursal implemente evaluaciones frecuentes para conocer el ambiente de trabajo, mientras que solo el 6,82% mantiene una posición neutral.

Análisis de las encuestas realizada a los clientes de la sucursal

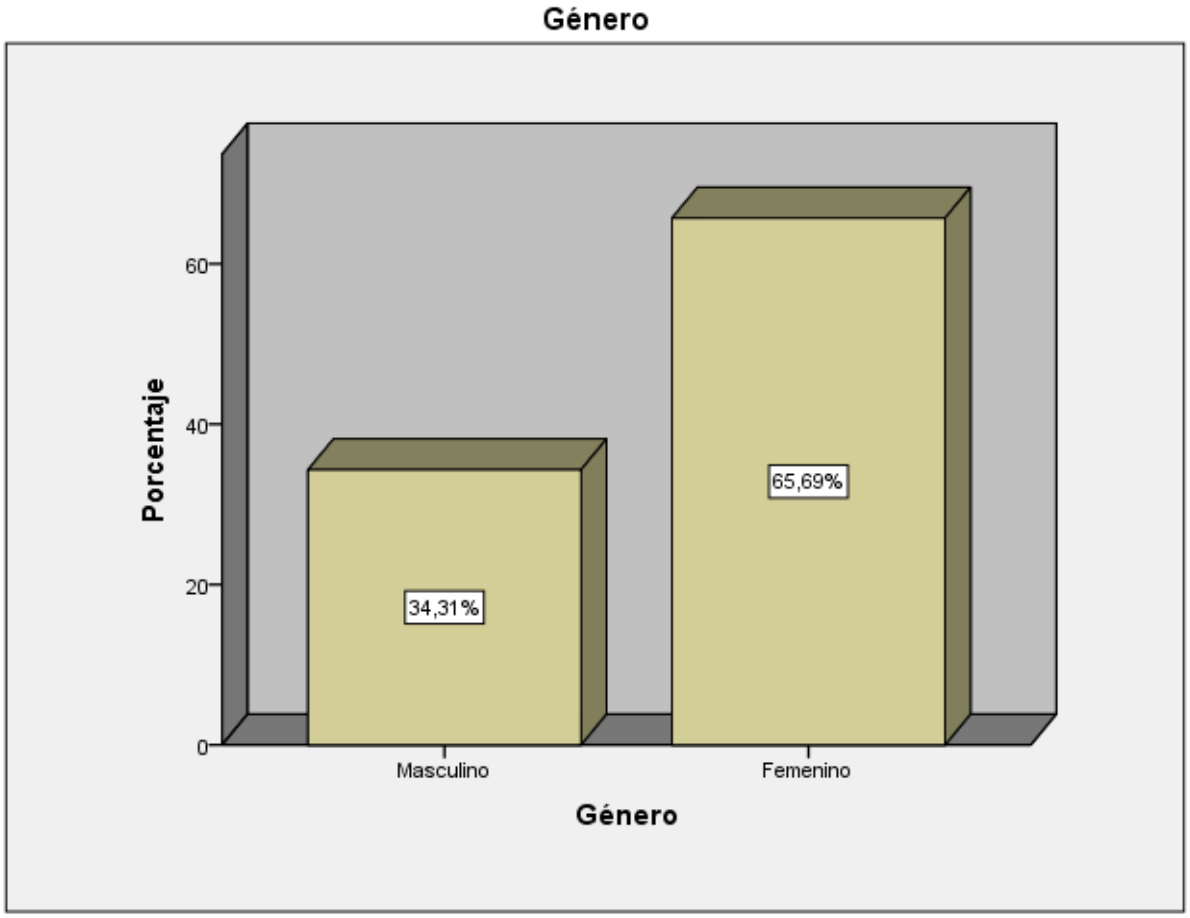
Género

Tabla 27.
Género

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	117	34,31%
Femenino	224	65,69%
Total	341	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 14.
Género



Los resultados evidenciados en la **Tabla 27** e **Ilustración 14** muestran un predominio de clientes del género femenino dentro de la muestra, lo que sugiere una mayor participación de mujeres en las actividades comerciales de la sucursal, la participación de ambos géneros contribuye a que los resultados del estudio.

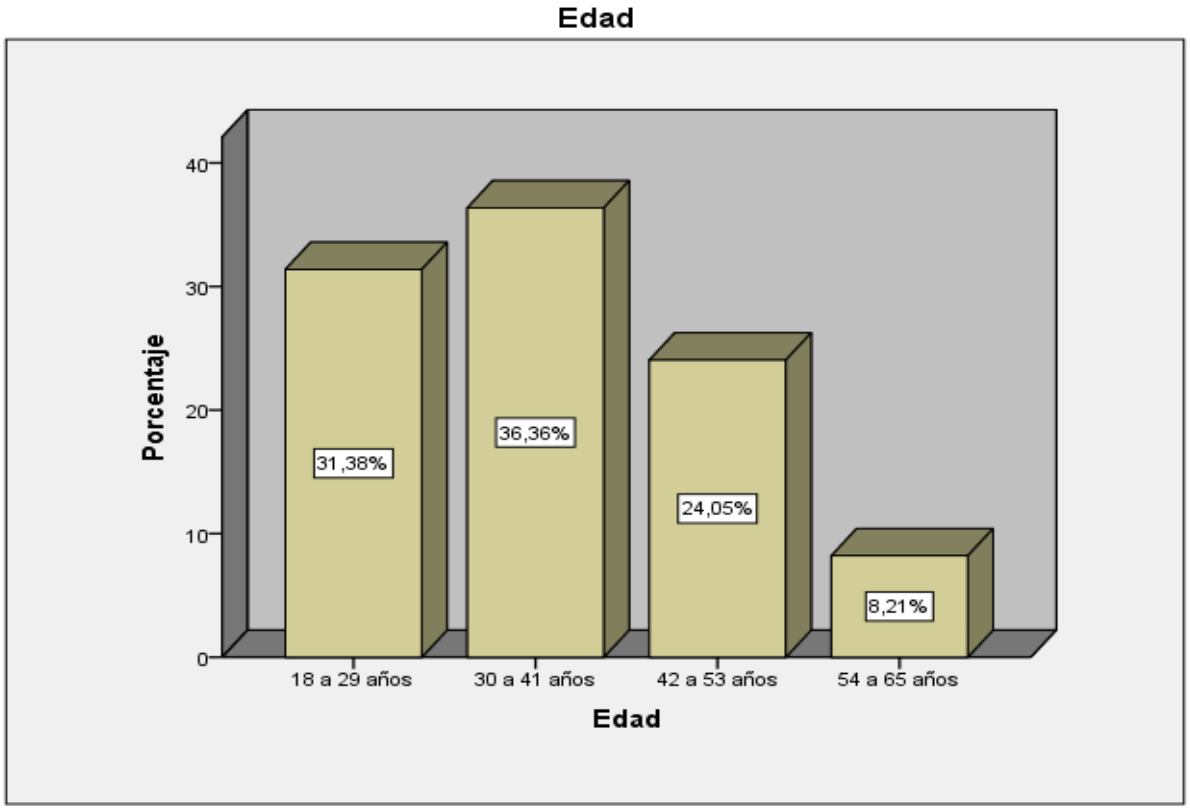
Edad

Tabla 28.
Edad

	Frecuencia	Porcentaje
18 a 29 años	107	31,38%
30 a 41 años	124	36,36%
42 a 53 años	82	24,05%
54 a 65 años	28	8,21%
Total	341	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 15.
Edad



Los resultados evidenciados en la **Tabla 28** e **Ilustración 15** muestran que la mayor parte de los clientes se concentran en edades comprendidas entre los 18 y 41 años, representando un 67,74% de la muestra, esto indica que la empresa atiende principalmente a una población económicamente activa.

Enunciado 1. La empresa realiza encuestas para saber su nivel de satisfacción

Tabla 29.
Satisfacción sobre atención del personal

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	50	14,66%
En desacuerdo	80	23,46%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	76	22,29%
De acuerdo	66	19,35%
Totalmente de acuerdo	69	20,23%
Total	341	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 16.
Satisfacción sobre atención del personal



Los resultados evidenciados en la **Tabla 29** e **Ilustración 16** muestra una percepción mayoritariamente desfavorable respecto a la aplicación de encuestas de satisfacción por parte de la empresa, el 38,12% de los clientes considera que la empresa no realiza este tipo de evaluaciones, mientras que el 39,58% percibe que si las lleva a cabo y el 22,29% mantiene una posición neutral, la distribución de respuestas refleja que no existe una percepción clara sobre la existencia de mecanismos para medir la satisfacción del cliente.

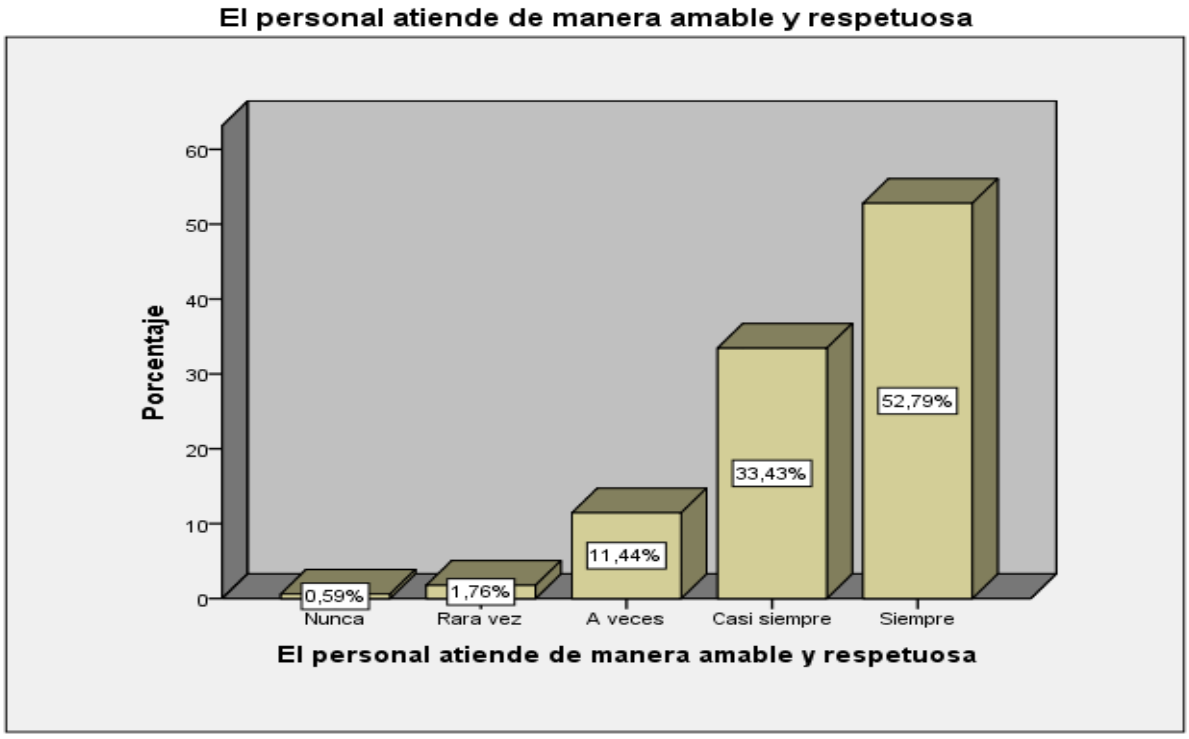
Enunciado 2. El personal atiende de manera amable y respetuosa

Tabla 30.
Atención del personal

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	0,59%
Rara vez	6	1,76%
A veces	39	11,44%
Casi siempre	114	33,43%
Siempre	180	52,79%
Total	341	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 17.
Atención del personal



Los resultados evidenciados en la **Tabla 30** e **Ilustración 17** se muestra una percepción altamente favorable respecto al trato brindado por el personal, debido a que el 86,22% de los clientes considera que la atención es amable y respetuosa siempre o casi siempre, mientras que el 13,79% de las respuestas restantes se concentra en el lado desfavorable de la encuesta, lo que sugiere que existe buen desempeño del personal en la atención al cliente.

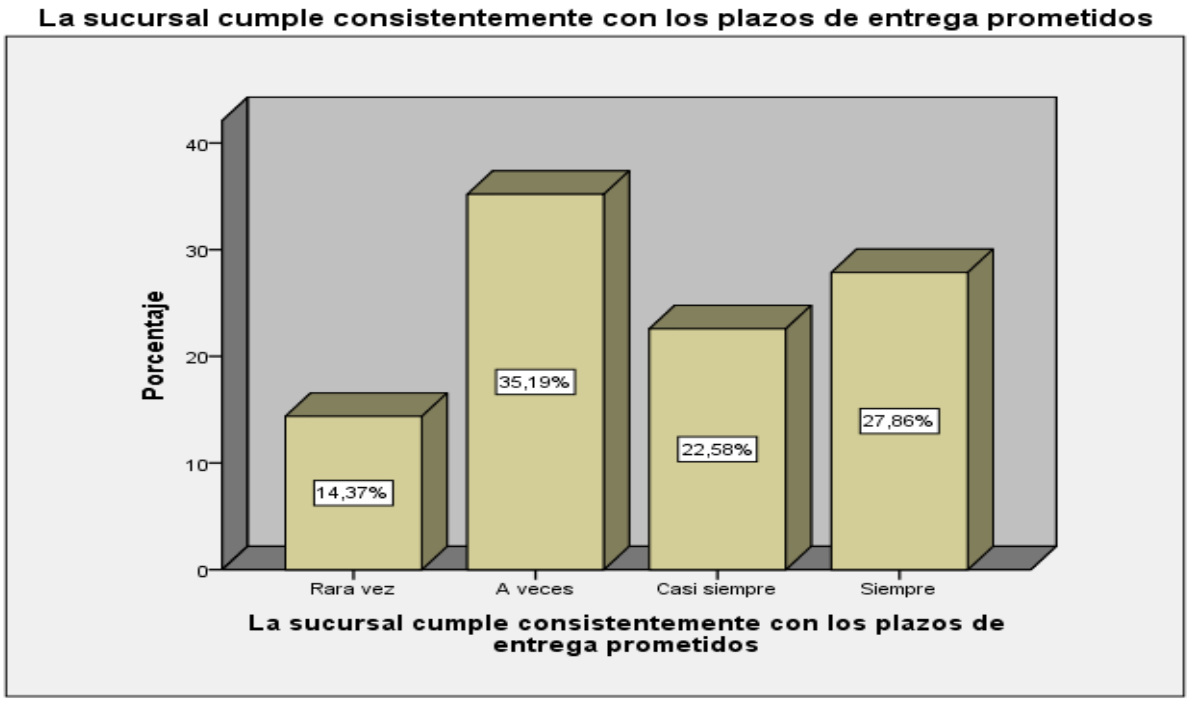
Enunciado 3. La sucursal cumple consistentemente con los plazos de entrega prometidos

Tabla 31.
Plazos de entrega

	Frecuencia	Porcentaje
Rara vez	49	14,37%
A veces	120	35,19%
Casi siempre	77	22,58%
Siempre	95	27,86%
Total	341	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 18.
Plazos de entrega



Los resultados evidenciados en la **Tabla 31** e **Ilustración 18** reflejan que el cumplimiento de los plazos de entrega presenta oportunidades de mejora, si bien el 50,44% de los clientes considera que la sucursal siempre o casi siempre cumple con los tiempos prometidos, un 35,19% manifiesta que esto ocurre únicamente a veces y un 14,37% indica que sucede rara vez, los resultados expresan que los plazos de entrega no son percibidos de manera consistente por todos los clientes, lo que afecta a su satisfacción.

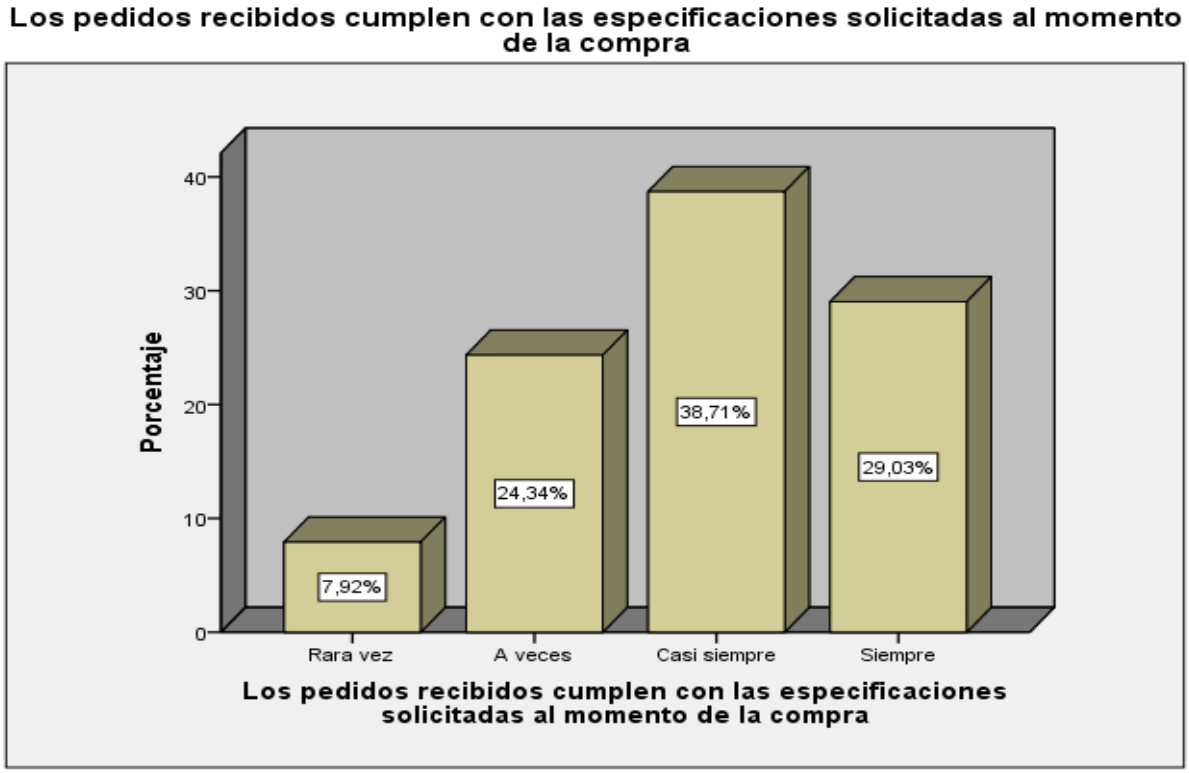
Enunciado 4. Los pedidos recibidos cumplen con las especificaciones solicitadas al momento de la compra

Tabla 32.
Pedidos solicitados

	Frecuencia	Porcentaje
Rara vez	27	7,92%
A veces	83	24,34%
Casi siempre	132	38,71%
Siempre	99	29,03%
Total	341	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 19.
Pedidos solicitados



Los resultados evidenciados en la **Tabla 32** e **Ilustración 19** muestran que el 67,74% de los clientes considera que los productos entregados siempre o casi siempre corresponden a lo solicitado durante la compra, sin embargo, el 32,26% de las respuestas se concentran en las categorías “a veces” y “rara vez”, lo que indica que existe inconsistencia en algunos pedidos, lo que sugiere la necesidad de fortalecer este aspecto.

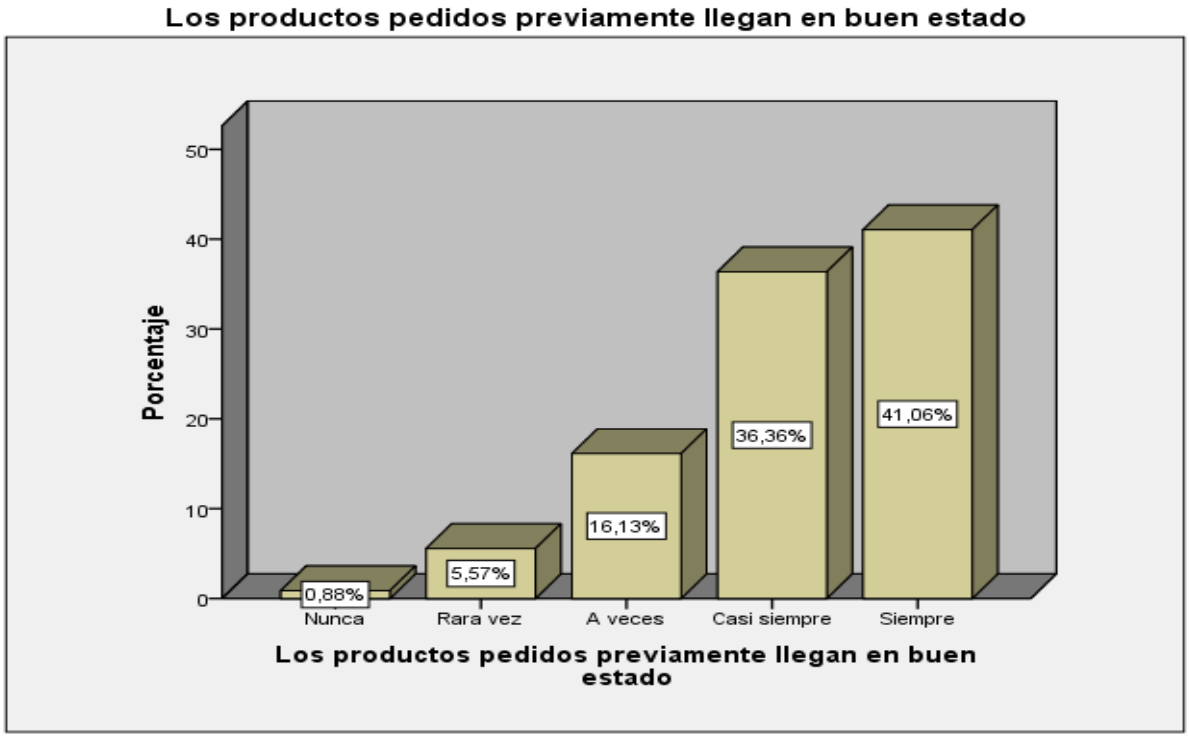
Enunciado 5. Los productos pedidos previamente llegan en buen estado

Tabla 33.
Productos en buen estado

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	0,88%
Rara vez	19	5,57%
A veces	55	16,13%
Casi siempre	124	36,36%
Siempre	140	41,06%
Total	341	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 20.
Productos en buen estado



Los resultados evidenciados en la **Tabla 33** e **Ilustración 20** muestran que el 77,42% de los clientes considera que los productos llegan en buen estado siempre o casi siempre, sin embargo, el 22,58% de las respuestas restantes se concentra en las categorías “a veces”, “rara vez” y “nunca”, lo que indica que existen situaciones en las que los productos no son entregados en condiciones óptimas, lo que sugiere la necesidad de mejorar este aspecto.

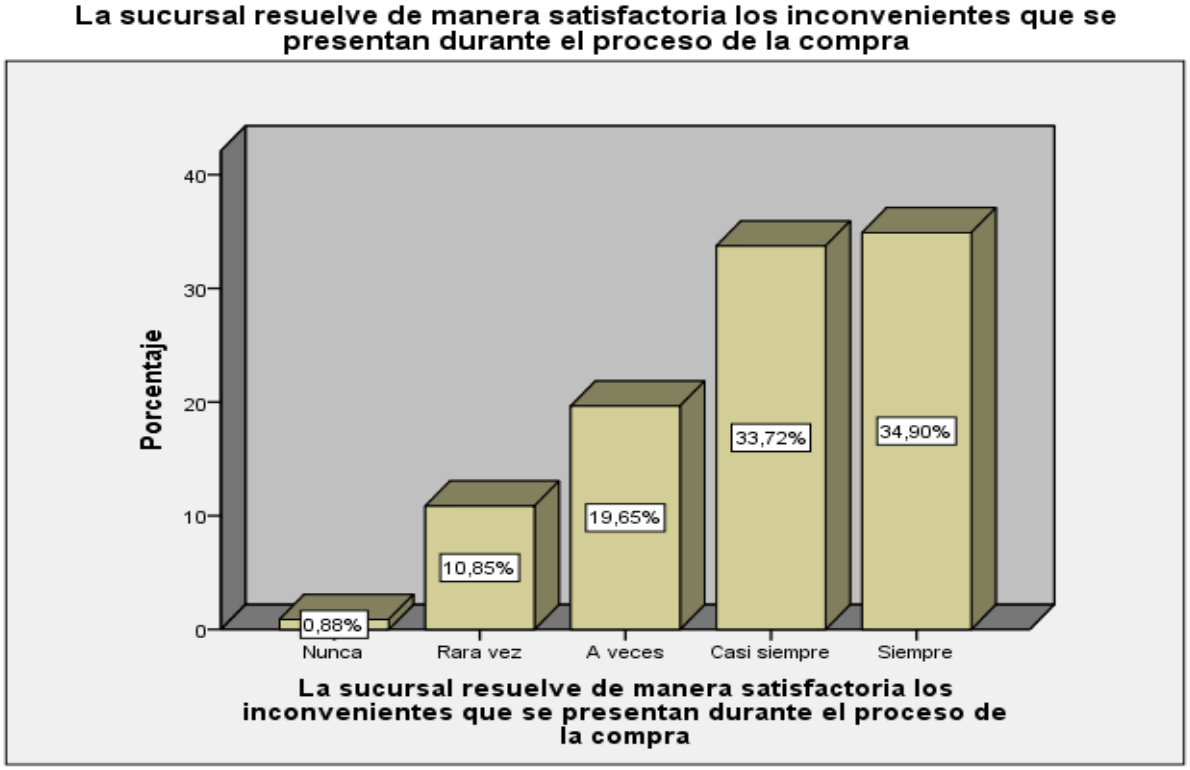
Enunciado 6. La sucursal resuelve de manera satisfactoria los inconvenientes que se presentan durante el proceso de la compra

Tabla 34.
Proceso de compra

	Frecuencia	**Porcentaje**
Nunca	3	0,88%
Rara vez	37	10,85%
A veces	67	19,65%
Casi siempre	115	33,72%
Siempre	119	34,90%
Total	341	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 21.
Proceso de compra



Los resultados evidenciados en la **Tabla 34** e **Ilustración 21** muestran que el 68,62% de los clientes considera que la sucursal resuelve de manera satisfactoria los inconvenientes presentados siempre o casi siempre, sin embargo, el 31,38% de las respuestas se ubican en las demás categorías, lo que indica que existe oportunidades de mejora.

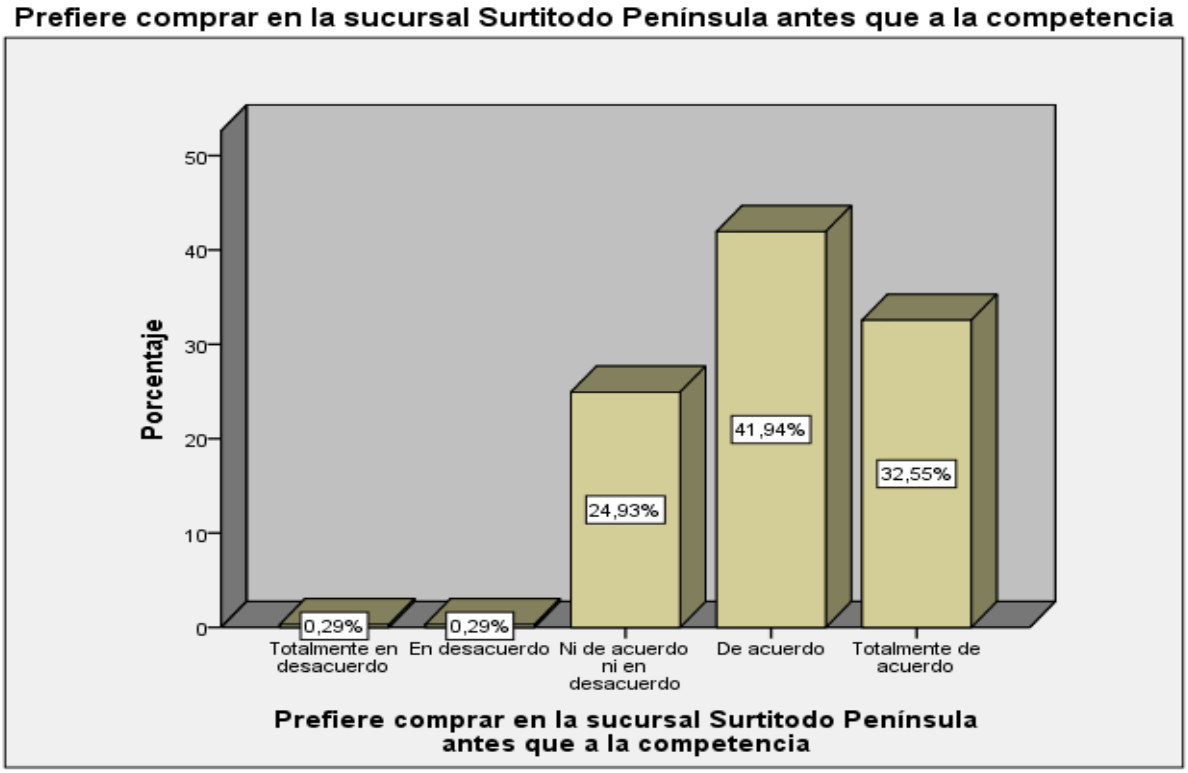
Enunciado 7. Prefiere comprar en la sucursal Surtitodo Península antes que a la competencia

Tabla 35.
Preferencia ante a la competencia

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	0,29%
En desacuerdo	1	0,29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	85	24,93%
De acuerdo	143	41,94%
Totalmente de acuerdo	111	32,55%
Total	341	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 22.
Preferencia ante a la competencia



Los resultados evidenciados en la **Tabla 35** e **Ilustración 22** muestran que el 74,49% de los clientes manifestó una preferencia positiva por mantener su compra en la sucursal frente a la competencia, sin embargo, el 24,93% de respuestas neutrales indica que existe un grupo de clientes que no muestra una preferencia definida, lo que representa una oportunidad para fortalecer la satisfacción del cliente.

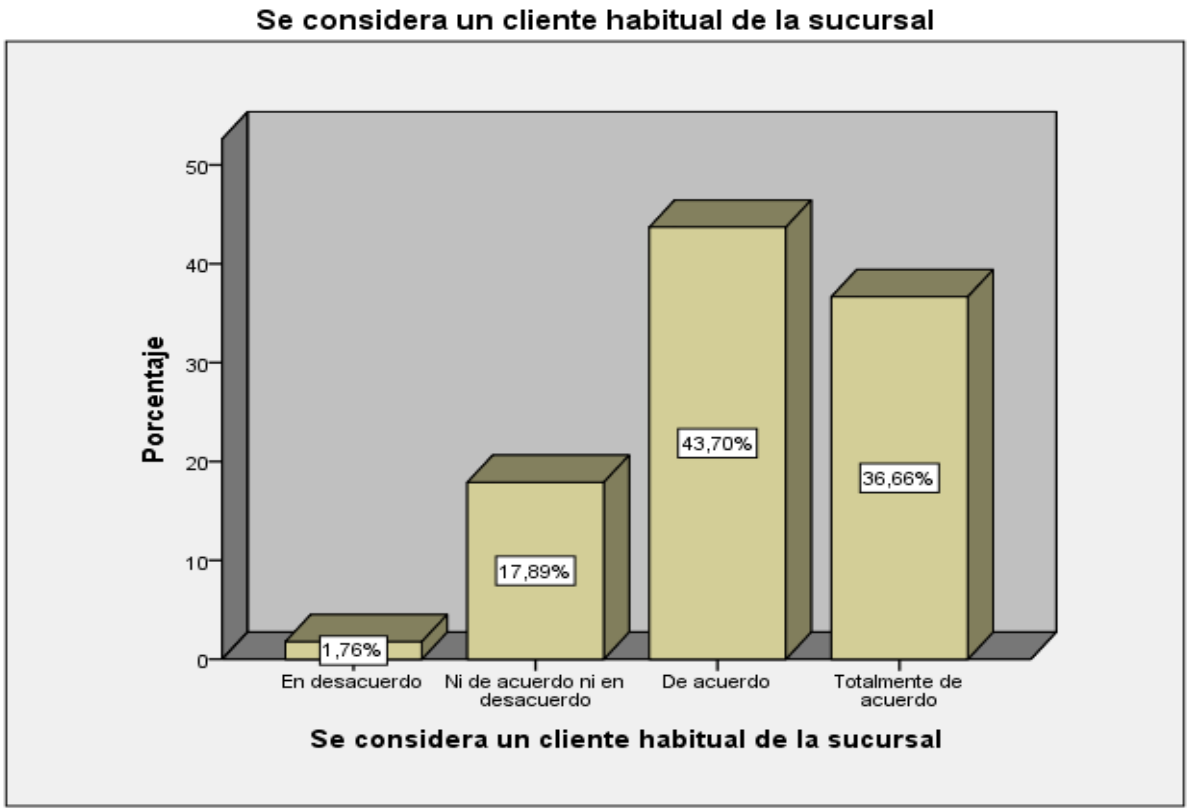
Enunciado 8. Se considera un cliente habitual de la sucursal

Tabla 36.
Cliente habitual

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	6	1,76%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	17,89%
De acuerdo	149	43,70%
Totalmente de acuerdo	125	36,66%
Total	341	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 23.
Cliente habitual



Los resultados evidenciados en la **Tabla 36** e **Ilustración 23** muestra que el 80,36% de los clientes encuestados se consideran clientes habituales, reflejando que la sucursal mantiene una buena cartera de clientes, sin embargo, el 17,89% de respuestas neutrales y el 1,76% de respuestas desfavorables indican que existe un segmento de cliente cuya frecuencia de compra puede fortalecerse mediante las acciones correctivas en aspectos que afecten su satisfacción.

Enunciado 9. La sucursal ha cumplido con sus expectativas en cuanto a calidad percibida

Tabla 37.
Calidad percibida

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	18	5,28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	76	22,29%
De acuerdo	157	46,04%
Totalmente de acuerdo	90	26,39%
Total	341	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 24.
Calidad percibida



Los resultados evidenciados en la **Tabla 37** e **Ilustración 24** muestran que el 72,43% de los clientes considera que la empresa ha cumplido con sus expectativas, lo que demuestra que la sucursal logra satisfacer las necesidades de un grupo considerable de sus clientes, sin embargo, el 22,29% de sus respuestas neutrales y el 5,28% de respuestas desfavorables indican que existen oportunidades para mejorar la experiencia del cliente y elevar la percepción de calidad.

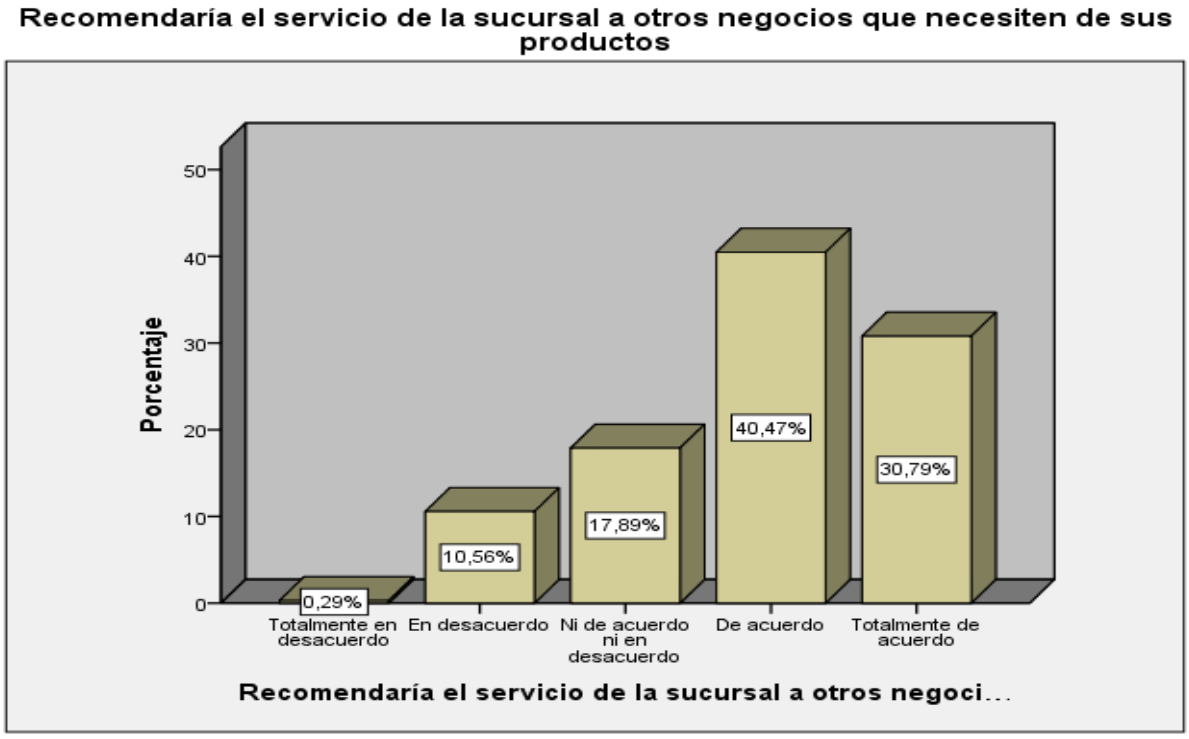
Enunciado 10. Recomendaría el servicio de la sucursal a otros negocios que necesiten de sus productos

Tabla 38.
Recomendación de los servicios prestados

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	0,29%
En desacuerdo	36	10,56%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	17,89%
De acuerdo	138	40,47%
Totalmente de acuerdo	105	30,79%
Total	341	100%

Nota: *Datos obtenidos mediante análisis de datos en Spss*

Ilustración 25.
Recomendación de los servicios prestados



Los resultados evidenciados en la **Tabla 38** e **Ilustración 25** muestran que el 71,26% de los clientes encuestados recomendaría el servicio de la sucursal, sin embargo, el 28,74% de respuestas neutrales y desfavorables indica que existen aspectos del servicio que pueden mejorar para incrementar la satisfacción y confianza de los clientes.

Discusión

Los resultados obtenidos permitieron diagnosticar la situación actual de la gestión en la sucursal Surtitodo Península, evidenciando que, si bien existe una percepción aceptable por parte de los clientes respecto a la atención recibida, al competir en un mercado cada vez más exigente los resultados son mejorables en cuanto a calidad de entregas, incluso se evidenciaron debilidades relacionadas con la ausencia de indicadores no financieros como la escasa evaluación de la eficiencia operativa, la limitada comunicación de la filosofía empresarial y la falta de evaluaciones periódicas sobre la satisfacción y capacitación del personal. Estos hallazgos justifican la necesidad de proponer un Cuadro de Mando Integral que permita realizar un seguimiento sistemático del desempeño organizacional.

Los resultados obtenidos coinciden con lo planteado por Arcia Pérez (2023) en su estudio titulado "El Balanced Scorecard (BSC) como propuesta para el desarrollo para el control de Gestión de las Empresas Distribuidoras de Alimentos Caso de Estudio: Distribuidora Joipes, C.A" quien identificó que la empresa Distribuidora Joipes fundamentaba su gestión principalmente en indicadores financieros, sin incorporar indicadores cualitativos que permitieran evaluar integralmente el desempeño organizacional. En este estudio se evidenciaron deficiencias en la supervisión del personal, control de operaciones y la ausencia de procedimientos de seguimiento, concluyendo que la implementación del Balanced Scorecard constituye una alternativa para fortalecer el control de gestión. De manera similar en el caso de la sucursal Surtitodo Península se identifica una limitada medición en aspectos no financieros que facilite el monitoreo de aspectos como la satisfacción del cliente, eficiencia en los procesos internos, la capacitación del personal y la recuperación de cartera, por lo que la propuesta del Cuadro de Mando Integral responde a las necesidades detectadas durante el diagnóstico.

De igual forma, los resultados se relación con la investigación desarrollada por Calle Alvarracín (2017) titulada "Elaboración de un cuadro de mando integral con énfasis en indicadores claves de desempeño para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca" quién concluyó que la empresa distribuidora Armijos Romero Cía. Ltda. No disponía de una herramienta formal que permitiera vincular la estrategia con la medición del desempeño organizacional, como respuesta se diseñó un Cuadro de Mando Integral compuesto por objetivos estratégicos, indicadores, metas y planes de acción para fortalecer la gestión empresarial. En concordancia con el presente estudio, la presente

investigación propone un Cuadro de Mando Integral estructurado en las perspectivas, incorporando indicadores adaptados a la realidad de la sucursal con el propósito de facilitad el seguimiento de los objetivos organizacionales y apoyar la toma de decisiones basada en información objetiva.

Sin embargo, la presente investigación a diferencia de los estudios de Arcia Pérez (2023) y Calle Alvarracín (2017) este estudio fundamentó el diseño de la propuesta a partir de un diagnóstico realizado mediante la aplicación de encuestas a colaboradores y clientes, además de entrevistas al personal administrativo de la sucursal, este proceso permitió identificar las necesidades específicas de la organización y seleccionar indicadores acordes con la realidad operativa, garantizando que la propuesta responda directamente a las problemáticas detectadas en el contexto del estudio.

La comparación de los resultados con investigaciones previas permite afirmar que los resultados obtenidos respaldan la pertinencia del Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión para empresas distribuidoras de productos de consumo masivo. En el caso de la sucursal Surtitodo Península, su diseño contribuirá al fortalecimiento de la gestión estratégica mediante la alineación de los objetivos organizacionales, el seguimiento continuo de indicadores clave y la mejora de las toma de decisiones.

Capítulo IV

Propuesta

Diseño de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la sucursal Surtitodo Península, cantón La Libertad, año 2025

Introducción

La empresa Surtitodo S.A se encuentra en constante crecimiento, sobre todo la sucursal ubicada en el cantón La Libertad, debido a esto es importante mantener una alta competitividad dentro de un entorno cambiante, en este contexto, la sucursal Surtitodo Península requiere fortalecer sus sistemas de medición y seguimiento de indicadores implementando indicadores no financieros que aporten valor dentro de su organización con el fin de mejorar la toma de decisiones y garantizar el cumplimiento de objetivos institucionales.

El diseño de un cuadro de mando integral constituye una alternativa estratégica que facilitará el monitoreo de estos indicadores claves de la organización en sus 4 diferentes dimensiones: Perspectiva financiera, perspectiva clientes, procesos internos, aprendizaje y desempeño. Los resultados del levantamiento de información evidencian la existencia de oportunidades de mejora relacionado a la implementación y seguimiento de indicadores no únicamente financieros como la medición de satisfacción de clientes, de empleados y medición de desempeño en procesos internos.

En respuesta a esta problemática, la presente propuesta tiene como finalidad diseñar un cuadro de mando integral para la sucursal Surtitodo Península, que permita establecer objetivos estratégicos, indicadores de gestión, metas e iniciativas alineados con la misión, visión, y valores de la organización. La implementación de esta herramienta busca mejorar la toma de decisiones, promover una cultura de medición no solamente financiera, cultura de mejora continua y sostenibilidad de la empresa.

A continuación, se presenta la propuesta del Cuadro de Mando Integral estructurada de acuerdo con las cuatro perspectivas planteadas por Kaplan y Norton, integrando indicadores, metas e iniciativa estratégica que servirán como guía para el seguimiento del desempeño organizacional y el cumplimiento de las estrategias institucionales.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Establecer el Cuadro de Mando Integral para la sucursal Surtitodo Península que facilite el seguimiento de los indicadores estratégicos y contribuya la mejora de la gestión organizacional.

Objetivos específicos

- Definir los objetivos estratégicos para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.
- Determinar los indicadores, metas, responsables y frecuencia de medición para el seguimiento del desempeño organizacional.
- Proponer un sistema de monitoreo que facilite la evaluación periódica de los indicadores y apoye la toma de decisiones.

Fundamentación de la propuesta

La propuesta del Cuadro de Mando Integral fue elaborada en base a los resultados obtenidos por el diagnóstico realizado previamente, la información recopilada mediante la entrevista aplicada al gerente y jefes departamentales permitió identificar las principales fortalezas y oportunidades de mejora de la sucursal Surtitodo Península.

Entre los principales hallazgos se evidenció que la empresa tiene debilidades relacionadas con la medición de aspectos no financieros, la limitada evaluación de la eficiencia operativa, falta de programas de capacitación, escaso conocimiento de los objetivos institucionales por parte de los colaboradores de la sucursal y la inexistencia de mecanismos sistemáticos para medir la satisfacción de los clientes y de los empleados.

Con base a ese diagnóstico se definieron los objetivos estratégicos, los indicadores de gestión y las iniciativas propuesta para cada una de las cuatros perspectivas del CMI, de esta manera la propuesta responde directamente a las necesidades identificadas en la investigación y busca fortalecer el control de la gestión, la alineación estratégica y la toma de decisiones dentro de la sucursal.

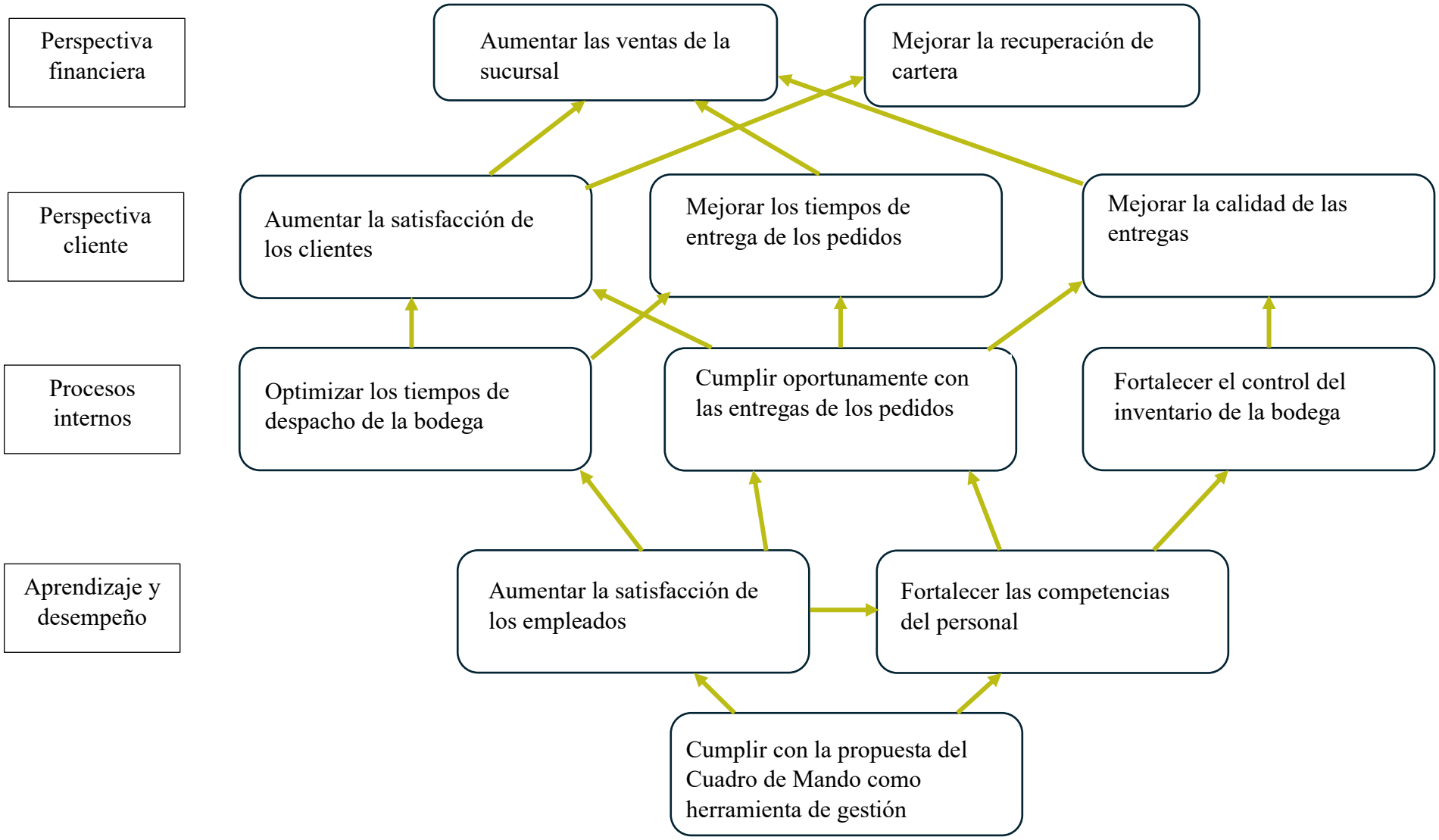
Tabla 39.
Diseño del Cuadro de Mando Integral

MISIÓN		VISIÓN		**CUADRO DE MANDO INTEGRAL - SUCURSAL SURTITODO PENÍNSULA**
Debemos ser el distribuidor preferido por las tiendas del Ecuador, un buen aliado para nuestros socios y el mejor lugar para laborar.		Cubrir las tiendas del país siendo su primera alternativa, brindándoles beneficios y servicios incomparables.		
VALORES				
PUNTUALIDAD	HONESTIDAD	SERIEDAD	SERVICIO DE CALIDAD	TRATO JUSTO
PERSPECTIVA	**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**	**INDICADOR CLAVE**	**META 2027**	**RESPONSABLE**
FINANCIERO	Incrementar el nivel de ventas	% de incremento en las ventas anuales	≥1%	Gerente general
	Mejorar la recuperación de cartera	% de las cuentas por cobrar	≤30%	Departamento de cartera
CLIENTES	Incrementar la satisfacción de los clientes	% de clientes satisfechos	≥90%	Jefe de bodega y supervisor de ventas
	Mejorar la calidad de entregas y servicio	% de pedidos entregados correctamente	≥98%	Jefe de bodega
	Cumplir oportunamente con los tiempos de entrega	% de pedidos entregados en un máximo de 24 horas	≥98%	Jefe de bodega
PROCESOS INTERNOS	Optimizar tiempos de despacho de mercadería en la bodega	Tiempo promedio de despacho de guías	1:00 H	Jefe de bodega
	Cumplir oportunamente con todos los pedidos	% de pedidos entregados	≥98%	Jefe de bodega
	Fortalecer el control del inventario de la bodega	% de inventario registrado en sistema	≥98%	Jefe de bodega
APRENDIZAJE Y DESEMPEÑO	Fortalecer las competencias del personal	Nº de sesiones de capacitaciones realizadas al personal por cada área	≥3	Recursos humanos
	Realizar mediciones formales de satisfacción de empleados	Nº de evaluaciones realizadas	≥2	Recursos humanos

Tabla 40.
Propuesta de CMI para Surtitodo Península

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	CÁLCULO	MEDICIÓN	CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
FINANCIERO	Incrementar el nivel de ventas	% de incremento en las ventas anuales	(Venta anual 2027 - venta anual 2026/Venta anual 2026) * 100	Anual	**≤0,4%**	**Entre 0,41% a 0,99%**	**≥1%**
	Mejorar la recuperación de cartera	% de las cuentas por cobrar	(Cuentas por cobrar/ventas a crédito) * 100	Mensual	**≥60%**	**Entre 59% y 31%**	**≤30%**
CLIENTES	Incrementar la satisfacción de los clientes	% de clientes satisfechos	(Clientes satisfecho/ clientes encuestados) * 100	Trimestral	**≤70%**	**Entre 71% y 89%**	**≥90%**
	Mejorar la calidad de entregas y servicio	% de pedidos entregados correctamente	(Pedidos entregados sin errores/pedidos entregados) * 100	Mensual	**≤90%**	**Entre 91% y 97%**	**≥98%**
	Cumplir oportunamente con los tiempos de entrega	% de pedidos entregados en un máx de 24 horas	(Pedidos entregados en 24 horas/Total de pedidos despachados) * 100	Diario	**≤90%**	**Entre 91% y 97%**	**≥98%**
PROCESOS INTERNOS	Optimizar tiempos de despacho de mercadería en la bodega	Tiempo promedio de despacho de guías	Tiempo empleado en despachar las guías/Número total de guías despachadas	Quincenal	**≥1:45 H**	**Entre 1:05 H a 1:40H**	**≤1:00**
	Cumplir oportunamente con todos los pedidos	% de pedidos entregados	(Pedidos entregados/Total de pedidos) * 100	Mensual	**≤90%**	**Entre 91% y 97%**	**≥98%**
	Fortalecer el control del inventario de la bodega	% de inventario registrado en sistema	(Inventario registrado correctamente/inventario físico) * 100	Mensual	**≤90%**	**Entre 91% y 97%**	**≥98%**
APRENDIZAJE Y DESEMPEÑO	Fortalecer las competencias del personal	Nº de sesiones capacitaciones realizadas al personal por cada área	Sesiones de capacitaciones totales	Anual	**1**	**Entre 1 y 2**	**≥3**
	Realizar mediciones formales de satisfacción de empleados	Nº de evaluaciones realizadas	Evaluaciones totales	Anual	**0**	**1**	**≥2**

Tabla 41.
Mapa estratégico



Conclusiones

Se concluye que la propuesta de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la sucursal Surtitodo Península constituye una alternativa viable para fortalecer la alineación y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la integración de indicadores financieros y no financieros permitirá monitorear el desempeño de las diferentes áreas de la empresa, facilitando la toma de decisiones basada en información objetiva y promoviendo la mejora continua de la gestión empresarial.

El diagnóstico de la situación actual evidenció fortalezas como la atención y población de clientes, sin embargo, se identificaron debilidades de la gestión organizacional, principalmente en la evaluación de la eficiencia de los procesos operativos, el seguimiento de la satisfacción de los clientes y colaboradores, la capacitación del personal y el conocimiento de la filosofía empresarial, estos resultados reflejan la necesidad de fortalecer la gestión estratégica mediante la herramienta del Cuadro de Mando Integral que permita alinear las actividades diarias con los objetivos organizacionales.

En base al diagnóstico, se pudo identificar indicadores permitiendo establecer un conjunto de métricas financieras y no financieras acordes con las necesidades de la sucursal, partiendo desde la perspectiva financiera se definieron indicadores relacionados con las cuentas por cobrar, en la perspectiva del cliente se incorporaron la satisfacción del cliente, calidad de entregas y tiempos de entregas, en procesos internos se consideraron la eficiencia operativa, los pedidos entregados y la gestión de inventarios, mientras que en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, se incluyen mediciones como la satisfacción de los empleados, el clima laboral y la capacitación del personal, este conjunto de indicadores constituyen una base para evaluar el desempeño integral de la organización.

El diseño del Cuadro de Mando Integral incorpora las cuatro perspectivas propuestas por los creadores de esta herramienta, estableciendo de esta manera objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas alineadas con la realidad de la sucursal Surtitodo Península. Esta herramienta además facilitará el seguimiento sistemático de los indicadores clave de gestión, permitiendo evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y apoyará la toma de decisiones oportunas, contribuyendo al fortalecimiento de la competitividad y al logro de mejores resultados institucionales.

Recomendaciones

Se recomienda a la gerencia de la sucursal Surtitodo Península considerar la implementación del Cuadro de Mando Integral propuesto como herramienta de gestión estratégica, con el fin de alinear las actividades de las diferentes áreas con los objetivos organizacionales y facilitar el seguimiento del desempeño mediante indicadores financieros y no financieros que apoyen la toma de decisiones.

Fortalecer los procesos de gestión interna mediante la realización de evaluaciones periódicas de la eficiencia operativa, la satisfacción de clientes y colaboradores, así como del clima organizacional, de igual forma, es importante difundir de forma permanente la filosofía empresarial para lograr un mayor compromiso por parte del personal con el cumplimiento de las estrategias empresariales.

Establecer un sistema de monitoreo continuo de los indicadores establecidos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, partiendo desde la perspectiva financiera, se debe realizar un seguimiento a las cuentas por cobrar, en la perspectiva clientes se recomienda controlar la satisfacción, la calidad y tiempos de entrega, en los procesos internos se recomienda evaluar la eficiencia operativa, los pedidos entregados y la gestión de inventarios, finalmente en aprendizaje y desempeño se recomienda medir la satisfacción laboral, el clima organizacional y el cumplimiento del plan de capacitación.

Revisar y actualizar periódicamente el Cuadro de Mando Integral considerando los cambios en el entorno, las necesidades de la sucursal y los resultados obtenidos de los indicadores, estas actualizaciones permitirán mantener la herramienta alineada con los objetivos estratégicos de la organización y contribuirá al mejoramiento continuo de la competitividad y la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Referencias

Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2003). *Investigación de mercados, octava edición*. https://bcs.wiley.com/he-bcs/Books?action=index&itemId=047123057X&itemTypeId=BKS&bcsId=1817

Aguirre Naula, M. F. (2023). La integración de indicadores financieros tradicionales, indicadores de valor e indicadores no tradicionales en el análisis de desempeño empresarial: Una revisión documental. *Revista Científica Técnica y Tecnológica Desarrollo e innovación Tecnológica aplicada*, *2*(1). https://doi.org/https://doi.org/10.36500/atenas.2.001

Álava, M. Y. I., & Guanopatín, M. E. G. (2023). Cuadro de Mando Integral para la gestión bibliotecaria, aplicado a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. *Revista de Ciencia Sociales y Económicas*, *7*(2), 67-76. https://doi.org/10.18779/csye.v7i2.630

Álvarez Corrales, D. F. (2015). *Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo*. https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/8279

Alvear Muñoz, C. D. R. (2021). *MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y CONTROL PARA ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO ELECAUSTRO S.A* [Maestría, Universidad Politécnica SALESIANA]. https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21498/1/UPS-CT009462.pdf

Arcia Pérez, M. (2023). El Balanced Scorecard (BSC) como Propuesta para el Control de Gestión de lasEmpresas Distribuidoras de Alimentos Caso de Estudio: Distribuidora Joipes, C.A. *Revista Biodanza & Humanismo*, *1*(1), 114-130.

Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research*. International Edition. http://old-eclass.uop.gr/modules/document/file.php/SEP187/BI%CE%92%CE%9B%CE%99%

CE%91%20%CE%9C%CE%95%CE%98%CE%9F%CE%94%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%99%CE%91%CE%A3/Babbie_The_Practice_of_Social_Research.pdf

Barradas Martínez, M. del R., Rodríguez Lázaro, J., & Ivonne Maya, E. (2021). *Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. Vol. 10*(28). https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/html/

Bird, D. K. (2009). *The use of questionnaires for acquiring information on public perception of natural hazards and risk mitigation. Natural Hazards and Earth System Sciences*. https://nhess.copernicus.org/articles/9/1307/2009/nhess-9-1307-2009.html

Brace, I. (2008). *Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research*. https://books.google.com.ec/books/about/Questionnaire_Design.html?id=0r8xOI5rBZoC&redir_esc=y

Calle Alvarracín, J. K. (2017). *Elaboración de un modelo de cuadro de mando integral con énfasis en indicadores claves de desempeño para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de la Ciudad de Cuenca* [masterThesis, Universidad del Azuay]. http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7072

Camacho Alvis, E. del C., Figueroa Mendoza, N. A., & Londoño Ocho, T. (2025). Business Management Oriented Towards Decision-Making in the Context of Macroeconomic Changes. *Revista Venezolana de Gerencia*, *30*, 1329-1343. https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial14.28

Carazas, R. R., Montes, J. O. B., & Rodríguez, M. J. R. (2023). Cuentas por cobrar y liquidez: Un análisis de la industria textil peruana. *Journal Business Science - ISSN: 2737-615X*, *4*(1), 16-27. https://doi.org/10.56124/jbs.v4i1.0002

Castillo-Montoya, M. (2016). *Preparing for Interview Research: The Interview Protocol Refinement Framework*. https://www.researchgate.net/publication/302984547_Preparing_for_Interview_Research_The_Interview_Protocol_Refinement_Framework

Christiansen, B., & Chandan, H. C. (Eds.). (2017). *Handbook of Research on Human Factors in Contemporary Workforce Development:* IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2568-4

Cid Sabas, J. E., & Baldovinos, I. (2025). Capacitación al personal y su influencia en el desempeño laboral. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *6*(1), 59.

Cochran, W. G. (2007). *Sampling Techniques*. https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1390266

CÓDIGO DE COMERCIO. (2014). *CÓDIGO DE COMERCIO*. https://www.secretariadelamazonia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/CODIGO-DE-COMERCIO-act.pdf

CÓDIGO DEL TRABAJO. (2005, diciembre 16). *CÓDIGO DEL TRABAJO*. https://www.cancilleria.gob.ec/bolivia/wp-content/uploads/2020/07/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008). (2008, octubre 20). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008)*. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Copi, I. M., & Cohen, C. (2013). *INTRODUCCIÓN A LA LÓGICA 2º EDICIÓN*. Limusa. https://logicaformalunah.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/irving_m-_copi_carl_cohen_introduccion_a_la_log.pdf

Creswell, J. W. (2017). *Research design qualitative quantitative and mixed methods approaches* (Third Edition). https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf

Dávila, A. (1999). *El Cuadro de Mando Integral*. REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS. http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integrl-antonio-davila-iese.pdf

Diaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Carranza Haro, L. R. (2023). Satisfacción laboral: Algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, *28*(101), 158-170.

Farías, F. J., Sánchez-Pacheco, M. E., & Correa-Soto, S. R. (2021). Análisis de rentabilidad, endeudamiento y liquidez de microempresas en Ecuador. *Retos*, *11*(22), 235-249. https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.03

Fink, A., & Kosecoff, J. (2017). *How to conduct Survey: A step-by-step guide*. https://books.google.com.ec/books/about/How_To_Conduct_Surveys.html?id=mwtHAAAAMAAJ

Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research*. https://books.google.com.ec/books/about/An_Introduction_to_Qualitative_Research.html?id=P7ZkDwAAQBAJ&redir_esc=y

Galiana, P. (2024, noviembre 9). Qué es el cuadro de mando integral o CMI y para qué sirve. *IEBS Business School*. https://www.iebschool.com/hub/cuadro-mandos-integral-product-manager-marketing-marketing-digital/

García Cadenillas, A. V. (2021). *Propuesta de la implementación del balanced scorecard en la gestión estratégica de las empresas distribuidoras mayoristas de consumo masivo, Trujillo*. https://hdl.handle.net/20.500.14414/18095

Garzozi Pincay, R. F., Quimí Domínguez, J., Suárez Medina, V., & Zambrano Limón, Y. (2021). Desarrollo de Estrategias Mediante Cuadro de Mando Integral para la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Administrativo en las Empresas Hoteleras de la Provincia de Santa Elena. *Revista Economía y Negocios*, *12*(1), 107-117.

Ghiglione, F. A. (2021). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL*. https://doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e088

González, H. E., & González, L. E. (2010). *Clima organizacional*. VI Jornadas de Sociología de la UNLP (La Plata, 9 al 10 de diciembre de 2010). http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/107480

Groves, Robert. M., Fowler Jr., F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). *Survey Methodology*. Wiley. https://www.wiley.com/en-us/Survey+Methodology%2C+2nd+Edition-p-9780470465462

Guzmán Rincón, M. (2024). *La planificación de la calidad*. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/administracion_procesos_i/unidad2_pdf1.pdf

Heredia Hoyos, D. A., Delgado Human, C. I., Jiménez de La Cruz, D. E., Valverde Vílchez, C. A., & Ballona, E. del C. (2024). CALIDAD DEL SERVICIO Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN UNA TIENDA COMERCIALIZADORA DE CHICLAYO. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, *11*(1), 1-17. https://doi.org/10.26495/q9n6t456

Hernández Sampieri, R. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 6º EDICIÓN*. Mc Graw Hill. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Ivlev, G. (2024, diciembre 27). ASANA. *Qué es y cómo crear un cuadro de mando integral para tu empresa*. https://asana.com/es/resources/balanced-scorecard

Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, *50*(3), 307-314.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). El Cuadro de Mando Integral: Medidas que Impulsan el Rendimiento [Universitaria]. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, enero 1). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. 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 School. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831

Kerlinger, F. N. (1999). *Fundations of behavioral research*. https://es.scribd.com/document/661471082/Foundations-of-behavioral-research-by-Fred-N-Kerlinger-Open-Library

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/interviews/book239402

Labajos, F. A. N., Taipe, I. L. O., & Mendoza, I. M. C. (2020). Las Cuentas por cobrar en una Empresa de Servicios, Lima 2018. *Espí-ritu Emprendedor TES*, *4*(1), 13-27. https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n1.2020.189

LEY DE COMPAÑÍAS. (1999, noviembre 5). *LEY DE COMPAÑÍAS*. https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf

LORTI. (2004, noviembre 17). *LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO*. file:///C:/Users/Asus/Downloads/20151228%20LRTI.pdf

Lucas Herrera, E. L., & Suarez Gallegos, G. (2019). Gastos operativos y su incidencia en la rentabilidad. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (1), 33.

Madsen, D. O. (2015). THE BALANCED SCORECARD IN THE CONTEXT OF SMES: A LITERATURE REVIEW. *Review of Business Research*, *15*(3), 75-86. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18374/RBR-15-3.8

Maesazshandy, D., & Tohir, M. (2024). The Effect of Delivery Time on Customer Satisfaction in Cargo Services. *Siber Journal of Transportation and Logistics*, *2*(3), 87-91. https://doi.org/10.38035/sjtl.v2i3.389

Meana Coalla, P. P. (2024). *Gestión de inventarios* (2.ª ed.). Ediciones Paraninfo, S.A.

Merriam, S. B., & Tidsell, E. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*.

Niven, P. (2002). *BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP*. https://www.vra.com/vralibrary/ebooks/Balanced_Scorecard_Step_by_Step.pdf

Nuñez Lira, L. A., Alfaro Bernedo, J. O., Aguado Lingan, A. M., & Gonzalez Ponce de León, E. R. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39

Onica, T., & Fisher, C. (2025). Unlocking delivery excellence: Integrating supply chain and quality management for organisational success. *Journal of Supply Chain Management, Logistics and Procurement*, *7*(3), 260. https://doi.org/10.69554/HTJT1103

Ott, L., & Longnecker, M. (2016). *An Introduction to Statistical Methods and Data Analysis*. https://books.google.com.ec/books/about/An_Introduction_to_Statistical_Methods_a.html?id=ypGFCwAAQBAJ&redir_esc=y

Rodríguez Armijos, D. Y., Arista Huamán, A. M., & Cruz-Tarrillo, J. J. (2023). Calidad de servicio y su efecto en la satisfacción y lealtad de los clientes. *Revista San Gregorio*, *1*(55), 65-77. https://doi.org/10.36097/rsan.v1i55.2326

Sabino, C. (1992). *EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN*. https://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf

Sánchez, M., & Lazo, V. (2018). Determinantes de la rentabilidad empresarial en el ecuador: Un análisis de corte transversal: Determinants of business profitability in Ecuador: a cross-sectional analysis. *ECA Sinergia*, *9*(1), 60-73. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i1.1006

Santistevan Nunura, 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. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, *6*(5), 13. https://doi.org/https://doi.org/10.23857/dc.v6i5.1594

Saribanon, E., Ferdiansyah, A., Lemos, J. M. S., & Putra, F. F. (2025). The Impact of Service Quality and Delivery Time on Behavioral Intentions of E-Commerce Logistics Users with Customer Satisfaction as Mediation. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, *6*(6), 4604-4616. https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i6.8529

Seijas Rodríguez, B. (2021). Gestión de Inventarios eficiente por la aplicación de Control Interno. *Vinculatégica EFAN*, *7*(1), 660-669. https://doi.org/10.29105/vtga7.2-21

Selltiz, C., Wrightsman, L., & Cook, S. W. (1980). *MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EN LAS RELACIONES SOCIALES*. Rialp. https://tendimag.com/wp-content/uploads/2020/03/selltiz-claire-et-alii.-metodos-de-investigacion-en-las-relaciones-sociales.-capc3adtulo-3.-.pdf

Tamayo, M., & Tamayo. (2004). *EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍIFICA*. https://books.google.com.mx/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Thirumalai, S., & Sinha, K. K. (2005). Customer satisfaction with order fulfillment in retail supply chains: Implications of product type in electronic B2C transactions. *Journal of Operations Management*, *23*(3-4), 291-303. https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.10.015

Tuarez Tuarez, M. A. (2022). *"Los Gastos Operativos y su Influencia en la Toma de Decisiones en la Compañía de Transporte de Carga Pesada TRANSPICHINCHA S.A."* [bachelorThesis, Jipijapa-Unesum]. http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/4719

Turner, D. W. (2010). *Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators*. https://www.researchgate.net/publication/265989424_Qualitative_Interview_Design_A_Practical_Guide_for_Novice_Investigators

Zhang, J., & Huang, X. (2023). Investigation on the Application of Cost Management in Operational Efficiency and Performance Evaluation. *Manufacturing and Service Operations Management*, *4*(5). https://doi.org/10.23977/msom.2023.040502

Apéndice

Apéndice 1.
Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA							
NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS:	JORGE HEBRAIN TIGRERO CASTILLO					**FECHA:**	3/9/2025
TITULO	**PROBLEMA**	**OBJETIVOS**	**IDEA A DEFENDER**	**VARIABLES**	**DIMENSIONES**	**INDICADORES**	**METODOLOGIA**
CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA SUCURSAL "SURTITODO PENÍNSULA", CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025	¿CÓMO CONTRIBUYE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LA SUCURSAL SURTITODO PENÍNSULA, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025?	GENERAL PROPONER UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA SUCURSAL SURTITODO PENÍNSULA, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025, QUE CONTRIBUYA A LA ALINEACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CONTRIBUYE A LA ALINEACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MEDIANTE INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS EN LA SUCURSAL SURTITODO PENÍNSULA.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	PERSPECTIVA FINANCIERA	RENTABILIDAD	**ENFOQUE**
						CUENTAS POR COBRAR	MIXTO
						GASTOS OPERATIVOS	**ALCANCE**
					PERSPECTIVA CLIENTES	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	DESCRIPTIVO
						CALIDAD DE ENTREGAS	**MÉTODOS**
						TIEMPOS DE ENTREGA	ANALÍTICO - DEDUCTIVO
	SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS	ESPECIFICOS			PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	EFICIENCIA OPERATIVA	**POBLACIÓN**
	¿CUÁL ES LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN Y LA ALINEACIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LA SUCURSAL SURTITODO PENÍNSULA, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025?	DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN Y LA ALINEACIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LA SUCURSAL SURTITODO PENÍNSULA, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025				PEDIDOS ENTREGADOS	FINITA
						GESTIÓN DE INVENTARIO	**MUESTRA**
	¿QUÉ INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS RESULTAN PERTINENTES PARA CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA SUCURSAL SURTITODO PENÍNSULA, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025?	IDENTIFICAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS PERTINENTES PARA CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA SUCURSAL SURTITODO PENÍNSULA, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025			PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESEMPEÑO	SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO	MUESTREO PROBABILÍSITICO ESTRATIFICADO
						CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	**TECNICAS E INSTRUMENTOS**
	¿CÓMO FACILITAR EL SEGUIMIENTO SISTEMÁTICO DE LOS INDICADORES CLAVES DE GESTIÓN EN LA SUCURSAL SURTITODO PENÍNSULA, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025?	DISEÑAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL QUE FACILITE EL SEGUIMIENTO SISTEMÁTICO DE LOS INDICADORES CLAVE DE GESTIÓN EN LA SUCURSAL SURTITODO PENÍNSULA, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025				CLIMA ORGANIZACIONAL	ENCUESTA - CUESTIONARIO ENTREVISTA - GUIA DE ENTREVISTA
EJE DE INVESTIGACIÓN							
LINEA DE INVESTIGACIÓN:	ESTRATÉGIAS EMPRESARIALES Y ORGANIZACIONALES						
SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN:	PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA						

Apéndice 2.
Cronograma

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TUTORIALES 2026-1

Estudiante: Jorge Hebrain Tigrero Castillo

Modalidad de Titulación: Trabajo de Integración Curricular

Tutor: Ing. Álvaro Mejía, MBA.

No.	ACTIVIDADES	FECHA	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Desarrollo de los Trabajos de Integración Curricular:	2/5/26																
2	Introducción	4/5/26																
	Revisión de la introducción	6/5/26																
	Corrección de la introducción	8/5/26																
	Presentación de la introducción corregida	13/5/26																
3	Capítulo I: Marco Referencial																	
	Revisión de la literatura	15/5/26																
	Desarrollo de teorías y conceptos	25/5/26																
	Corrección de Desarrollo de teorías y conceptos	27/5/26																
	Marco Legal	29/5/26																
4	Capítulo II: Metodología																	
	Revisión de la metodología	3/6/26																
	Revisión de instrumentos	10/6/26																
	Aprobación de instrumentos	17/6/26																
5	Capítulo III: Resultados y Discusión																	
	Análisis de resultado de la entrevista	24/6/26																
	Análisis de los resultados de las encuestas	26/6/26																
	Aprobación de avances	1/7/26																
6	Capítulo IV: Propuesta de Valor																	
	Revisión de propuesta	8/7/26																
	Aprobación de propuesta	8/7/26																
7	Conclusiones, Recomendaciones y Resumen																	
	Revisión de conclusiones	22/7/26																
	Revisión de recomendaciones	22/7/26																
	Revisión del resumen	22/7/26																
8	Certificado Antiplagio	29/7/26																
9	Entrega de Informe de Aprobación del TT, por parte del Tutor	29/7/26																

Atentamente,

ÁLVARO HUMBERTO MEJÍA FREIRE	
Ing. Álvaro Humberto Mejía Freire, MBA. DOCENTE TUTOR	Jorge Hebrain Tigrero Castillo ESTUDIANTE

C.c.: Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA. – Coordinador de la Comisión de Titulación

Apéndice 3.
Aprobación de Tema

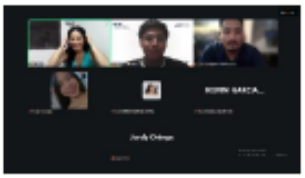
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

003 – TT – AHMF – ADE – 2026

En la ciudad de La Libertad, a los dos días del mes de mayo del año en curso, siendo las 16:00 p.m., reunidos de manera virtual los suscritos docentes de la Carrera de Administración de Empresas: Ing. Álvaro Humberto Mejía Freire, MBA. Docente Tutor y Ing. Linda Amarilis Nuñez Guale, MSc. Docente Especialista; se deja constancia mediante la presente acta de que luego del análisis y revisión correspondiente, se acepta el tema de investigación propuesto por:

Estudiante:	Jorge Hebrain Tigrero Castillo
Cédula de identidad:	2450536814
Paralelo:	8/1 VESPERTINO
Propuesta de tema:	"Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la sucursal "Surtitodo Península", cantón La Libertad, año 2025"
Observación:	
Tema final:	"Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la sucursal "Surtitodo Península", cantón La Libertad, año 2025"
Evidencia:	 

Esta propuesta se da luego de haber verificado la viabilidad académica y metodológica del tema, en concordancia con los lineamientos establecidos por los trabajos de titulación de la carrera, contando con el visto bueno de los firmantes.

En virtud de lo anterior, se solicita al señor Director de la carrera se sirva continuar con el trámite correspondiente ante el Consejo de Facultad para su respectiva aprobación.

Sin otro particular, firman la presente acta los suscritos para los fines pertinentes.

Atentamente,

Ing. Álvaro Mejía Freire, MBA.	Ing. Linda Nuñez Guale, MSc.	Jorge Hebrain Tigrero Castillo
DOCENTE TUTOR	**DOCENTE ESPECIALISTA**	**ESTUDIANTE**

C.c.: Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA. – Coordinador de la Comisión de Titulación
Archivo

Apéndice 4.
Carta Aval

La Libertad, 02 de Julio de 2026

Lcdo.

José Xavier Tomalá Uribe, Msc

DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En su despacho.

De mi consideración:

Reciba cordiales saludos de parte de la empresa **SURTITODO S.A** sucursal **PENÍNSULA**, deseándolo éxitos en sus labores diarias en favor del desarrollo de la comunidad universitaria.

Ing. Jorge Wilmer Tigrero Reyes, Gerente General de la empresa Surtitodo S.A sucursal Península, extiende su **AUTORIZACIÓN** ante la solicitud del estudiante Jorge Hebrain Tigrero Castillo, con cédula de identidad N° 2450536814, para desarrollar el trabajo de Integración Curricular con el tema "**Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la sucursal "Surtitodo Península" cantón La Libertad, año 2025**"

SURTITODO S.A.

Ing. Jorge Tigrero Reyes
GERENTE REGIONAL
SURTITODO S. A.
RUC: 0992323396001

Apéndice 5.
Aspectos de validación de instrumentos

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UPSE

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. **DATOS GENERALES:**

Título de la Investigación: "Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la sucursal "Surtitodo Península", cantón La Libertad, año 2025"

Autor del Instrumento: Jorge Hebrain Tigrero Castillo

Nombre del Instrumento: Guía de Entrevista

2. **ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

No.	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 las estrategias de la investigación.				X	
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.				X	
8	COHERENCIA	Sistematizada 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:**

☒ 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, 23 de junio de 2026



Firma del Experto Informante
Ing. Sabina Gisella Villón Perero, Mgt.

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la sucursal "Surtitodo Península", cantón La Libertad, año 2025"

Autor del Instrumento: Jorge Hebrain Tigrero Castillo

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Encuesta

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	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 las estrategias de la investigación.					X
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.				X	
8	COHERENCIA	Sistematizada 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:

☒ 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, 23 de junio de 2026



Firma del Experto Informante
Ing. Sabina Gisella Villón Perero, Mgt.

Apéndice 6.
Certificado de validación de instrumentos

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UPSE

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: **"Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la sucursal "Surtitodo Península", cantón La Libertad, año 2025"**, planteado por el estudiante **Jorge Hebrain Tigrero Castillo** con cédula de identidad **#2450536814**, doy por validado los siguientes formatos presentados:

1. Guía de Entrevista
2. Cuestionario de Encuesta

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

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

La Libertad, 23 de junio de 2026.



Ing. Sabina Gisella Villón Perero, Mgt.
DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Apéndice 7.
Guía de entrevista

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUÍA DE ENTREVISTA

Tema: Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la sucursal "Surtitodo Península", cantón la libertad, año 2025

Objetivo: Analizar la información recolectada sobre la percepción del gerente y jefes departamentales respecto a la gestión y eficiencia en la sucursal Surtitodo Península para identificar oportunidades de mejora.

Nombre:

Edad:

Cargo que desempeña:

Tiempo en la empresa:

PREGUNTAS CON RESPUESTA BAJO CRITERIO SUBJETIVO

Perspectiva financiera

¿Qué indicadores o herramientas utiliza el departamento administrativo para evaluar el desempeño financiero y la rentabilidad?

¿Cuál es el proceso que utiliza la sucursal para realizar el seguimiento y cobro de las cuentas por vencer y vencidas?

Perspectiva clientes

¿De qué manera la sucursal mide la satisfacción del cliente y asegura una mejora continua?

¿Existe algún mecanismo formal para recibir quejas o sugerencias por parte de los clientes?

Perspectiva procesos internos

¿De qué manera la sucursal mide la eficiencia operativa dentro de los procesos de cada departamento?

¿Qué procesos del área logística considera prioritario mejorar? ¿Por qué?

¿Cómo contribuye cada área de la sucursal al cumplimiento de los objetivos estratégicos?

Perspectiva aprendizaje y desempeño

¿La sucursal cuenta con un plan de capacitación y desarrollo para su personal?

¿La sucursal realiza algún tipo de evaluación relacionado al clima organizacional de manera periódica?

¿Qué indicadores considera prioritario incluir en un CMI para mejorar la gestión?

Apéndice 8.
Cuestionario de encuesta dirigida a empleados

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Dirigido a los empleados de la sucursal

Tema: Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la sucursal "Surtitodo Península", cantón la libertad, año 2025

Objetivo: La presente encuesta forma parte del estudio "Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la sucursal "Surtitodo Península", cantón La Libertad, año 2025". El propósito es recolectar información que contribuirá al desarrollo de estrategias organizacionales permitiendo evaluar el desempeño en varias áreas clave de la sucursal. Agradecemos su participación y sinceridad en las respuestas. La información proporcionada será tratada de forma confidencial y utilizada exclusivamente con fines educativos.

Género:

[ ] Masculino

[ ] Femenino

Edad:

[ ] 18 a 29 años

[ ] 30 a 41 años

[ ] 42 a 53 años

[ ] 54 a 65 años

[ ] Más de 65 años

Recibe información periódicamente sobre los objetivos y metas establecidas por la sucursal

[ ] Totalmente de acuerdo

[ ] De acuerdo

[ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo

[ ] Desacuerdo

[ ] Totalmente en desacuerdo

La sucursal tiene un adecuado seguimiento y control de las cuentas por cobrar

[ ] Totalmente de acuerdo

[ ] De acuerdo

[ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo

[ ] Desacuerdo

[ ] Totalmente en desacuerdo

La sucursal realiza acciones orientadas a conocer la percepción de los clientes sobre el servicio recibido

[ ] Totalmente de acuerdo

[ ] De acuerdo

[ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo

[ ] Desacuerdo

[ ] Totalmente en desacuerdo

La sucursal evalúa que los productos sean entregados en buenas condiciones

[ ] Totalmente de acuerdo

[ ] De acuerdo

[ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo

[ ] Desacuerdo

[ ] Totalmente en desacuerdo

Se controla el cumplimiento de los tiempos de entrega de los pedidos

[ ] Totalmente de acuerdo

[ ] De acuerdo

[ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo

[ ] Desacuerdo

[ ] Totalmente en desacuerdo

Se evalúa periódicamente la eficiencia dentro de los procesos operativos en su área de trabajo

[ ] Totalmente de acuerdo

[ ] De acuerdo

[ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo

[ ] Desacuerdo

[ ] Totalmente en desacuerdo

El proceso logístico actual contribuye al desarrollo eficiente de los procesos de otras áreas

[ ] Totalmente de acuerdo

[ ] De acuerdo

[ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo

[ ] Desacuerdo

[ ] Totalmente en desacuerdo

Conoce la misión, visión valores y objetivos generales de la empresa

[ ] Totalmente de acuerdo

[ ] De acuerdo

[ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo

[ ] Desacuerdo

[ ] Totalmente en desacuerdo

La sucursal realiza evaluaciones periódicas para conocer el nivel de satisfacción de los empleados

[ ] Totalmente de acuerdo

[ ] De acuerdo

[ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo

[ ] Desacuerdo

[ ] Totalmente en desacuerdo

La sucursal brinda capacitaciones periódicas relacionadas con su puesto de trabajo

[ ] Totalmente de acuerdo

[ ] De acuerdo

[ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo

[ ] Desacuerdo

[ ] Totalmente en desacuerdo

Considera importante que la sucursal realice evaluaciones frecuentemente sobre clima laboral

[ ] Totalmente de acuerdo

[ ] De acuerdo

[ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo

[ ] Desacuerdo

[ ] Totalmente en desacuerdo

Apéndice 9.
Cuestionario de encuesta dirigida a clientes

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Dirigido a los clientes de la sucursal

Tema: Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la sucursal "Surtitodo Península", cantón la libertad, año 2025

Objetivo: La presente encuesta forma parte del estudio "Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la sucursal "Surtitodo Península", cantón la libertad, año 2025". El propósito es recolectar información que contribuirá al desarrollo de estrategias organizacionales permitiendo evaluar el desempeño en varias áreas clave de la sucursal. Agradecemos su participación y sinceridad en las respuestas. La información proporcionada será tratada de forma confidencial y utilizada exclusivamente con fines educativos.

Género:

[ ] Masculino

[ ] Femenino

Edad:

[ ] 18 a 29 años

[ ] 30 a 41 años

[ ] 42 a 53 años

[ ] 54 a 65 años

La empresa realiza encuestas para saber su nivel de satisfacción

[ ] Totalmente de acuerdo

[ ] De acuerdo

[ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo

[ ] Desacuerdo

[ ] Totalmente en desacuerdo

El personal atiende de manera amable y respetuosa

[ ] Siempre

[ ] Casi siempre

[ ] A veces

[ ] Raramente

[ ] Nunca

La sucursal cumple consistentemente con los plazos de entrega prometidos

[ ] Siempre

[ ] Casi siempre

[ ] A veces

[ ] Raramente

[ ] Nunca

Los pedidos recibidos cumplen con las especificaciones solicitadas al momento de la compra

[ ] Siempre

[ ] Casi siempre

[ ] A veces

[ ] Raramente

[ ] Nunca

Los productos pedidos previamente llegan en buen estado

[ ] Siempre

[ ] Casi siempre

[ ] A veces

[ ] Raramente

[ ] Nunca

La sucursal resuelve de manera satisfactoria los inconvenientes que se presentan durante el proceso de compra

[ ] Siempre

[ ] Casi siempre

[ ] A veces

[ ] Raramente

[ ] Nunca

Prefiere comprar en la sucursal Surtitodo Península antes que a la competencia

[ ] Totalmente de acuerdo

[ ] De acuerdo

[ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo

[ ] Desacuerdo

[ ] Totalmente en desacuerdo

Se considera un cliente habitual de la sucursal

[ ] Totalmente de acuerdo

[ ] De acuerdo

[ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo

[ ] Desacuerdo

[ ] Totalmente en desacuerdo

La sucursal ha cumplido con sus expectativas en cuanto a calidad percibida

[ ] Totalmente de acuerdo

[ ] De acuerdo

[ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo

[ ] Desacuerdo

[ ] Totalmente en desacuerdo

Recomendaría el servicio de la sucursal a otros negocios que necesiten de sus productos

[ ] Totalmente de acuerdo

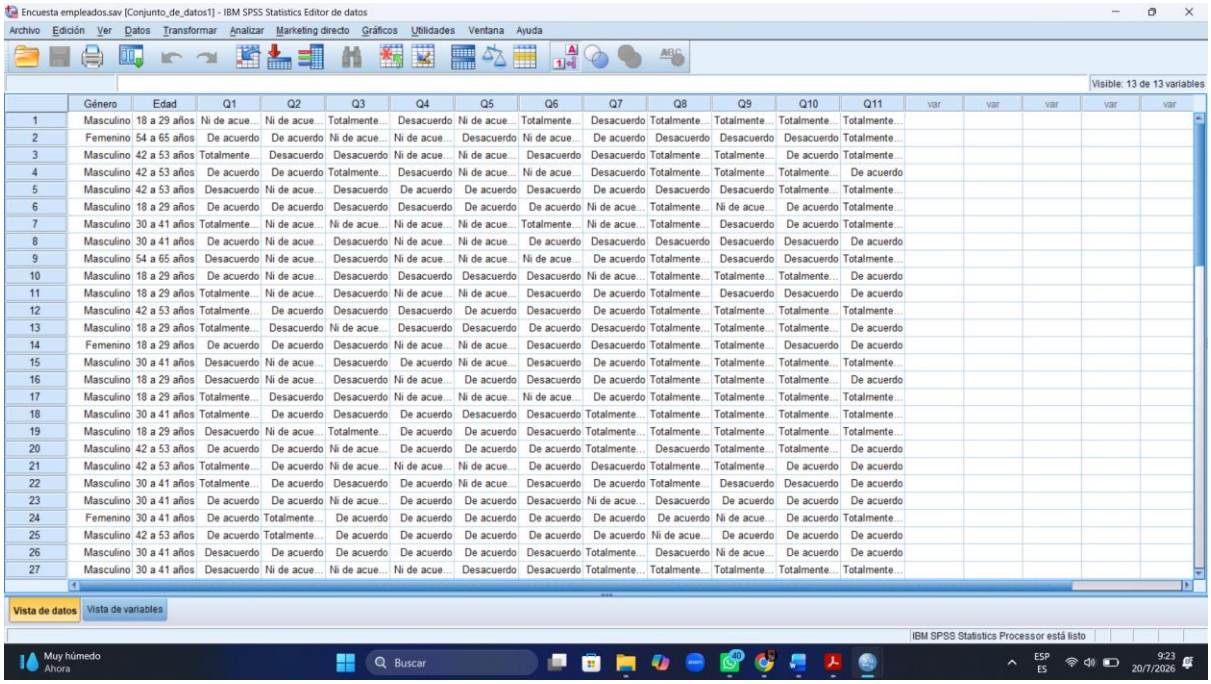
[ ] De acuerdo

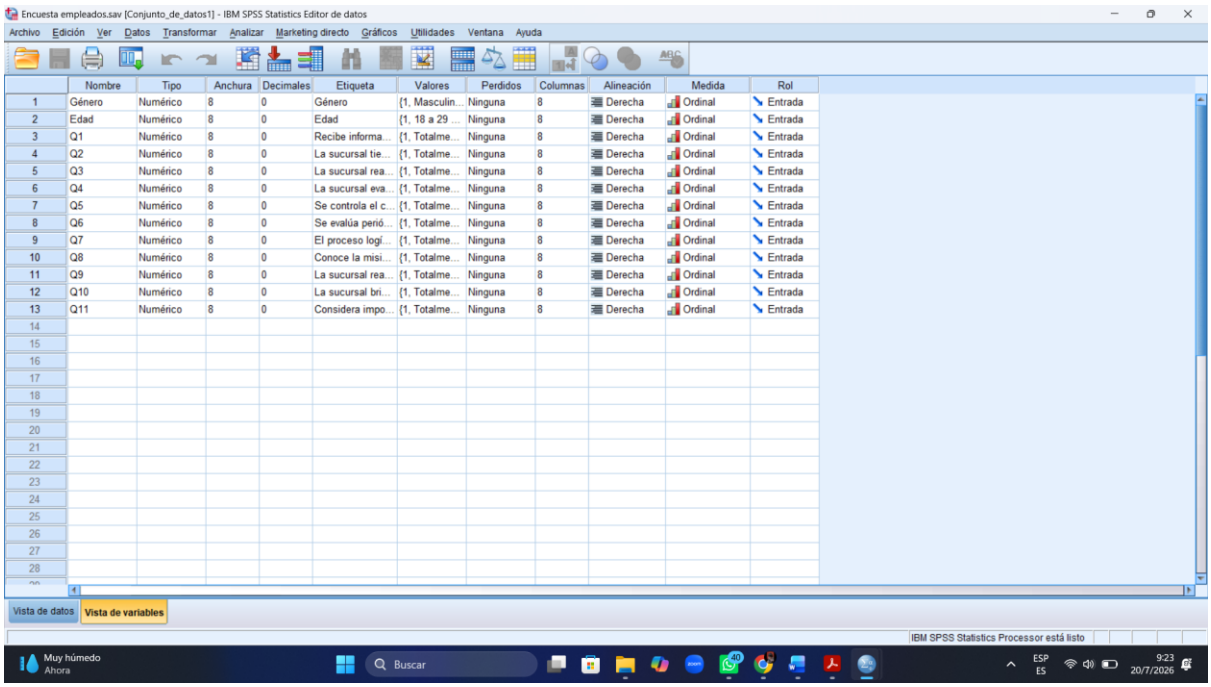
[ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo

[ ] Desacuerdo

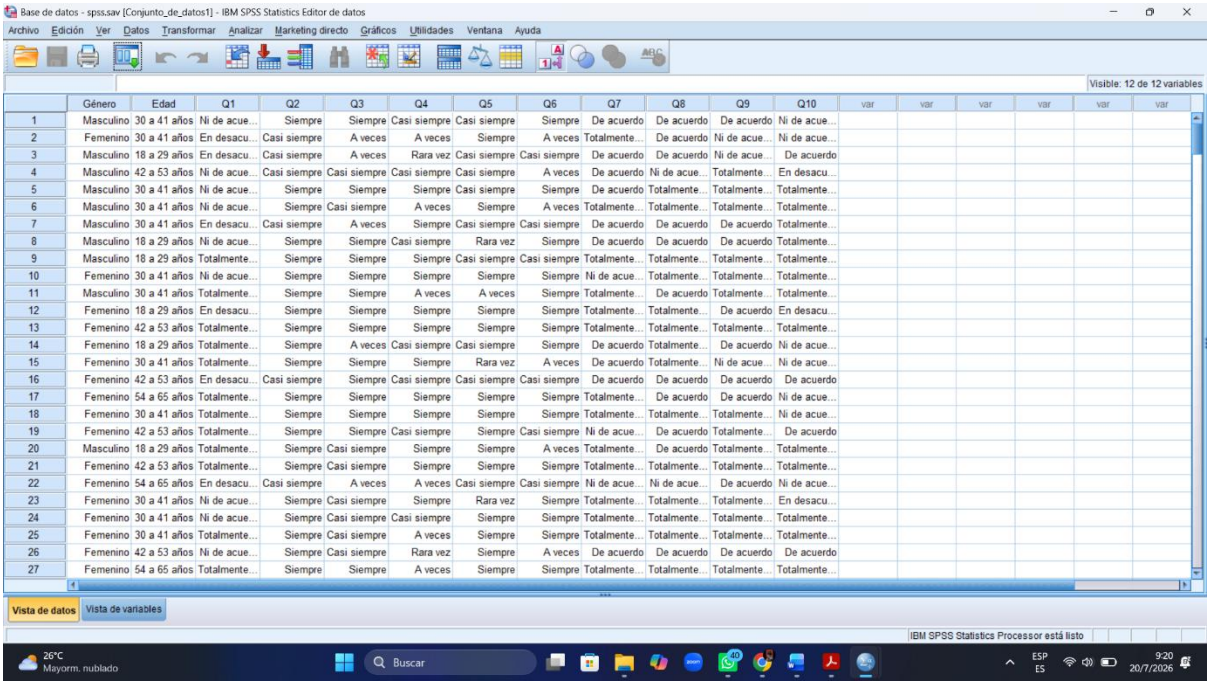
[ ] Totalmente en desacuerdo

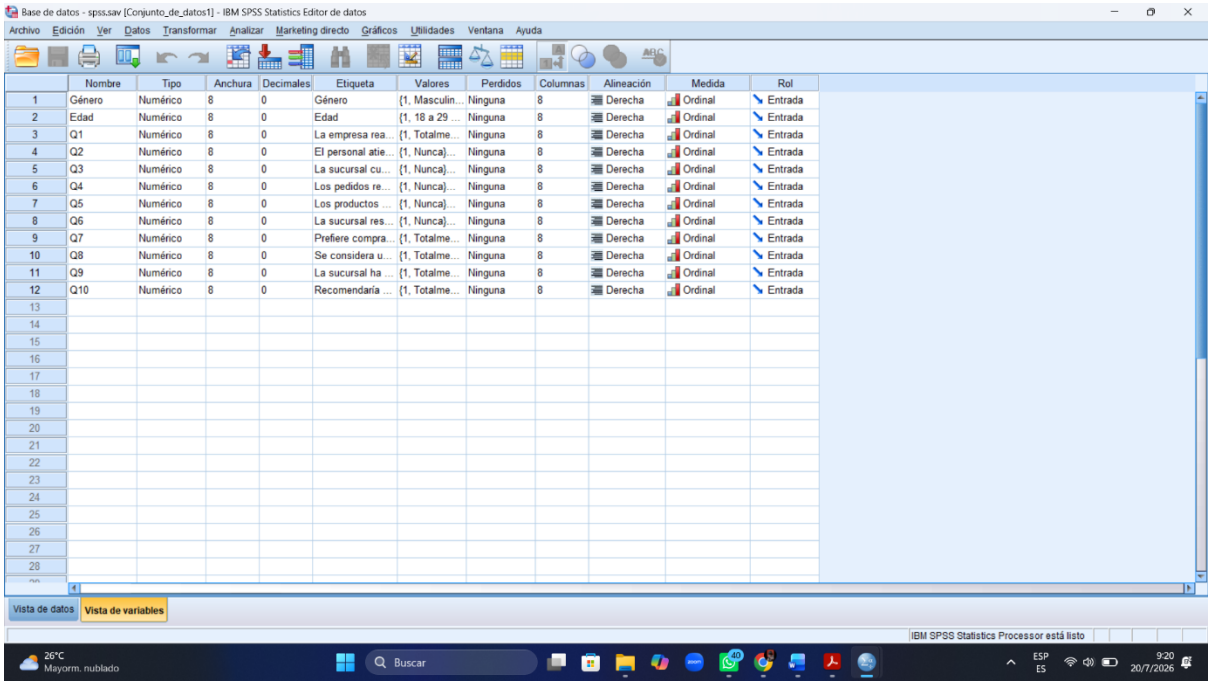
Apéndice 10.
Base de datos respuesta empleados





Apéndice 11.
Base de datos respuesta clientes





Apéndice 12.
Certificado Antiplagio

Biblioteca General

Formato No. BIB-005

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

La Libertad, 29 de julio de 2026

005-TUTOR AHMF-2026

En calidad de tutor del trabajo de titulación denominado **"CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA SUCURSAL "SURTITODO PENÍNSULA", CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025"**, elaborado por el estudiante **Jorge Hebrain Tigrero Castillo,** de la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio, luego de haber cumplido con los requerimientos de valoración, el presente proyecto, se encuentra con 06% de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente certificado.

Adjunto el reporte de análisis.

Atentamente,

ALVARO HUMBERTO MEJIA FREIRE

Ing. Álvaro Humberto Mejía Freire, MBA.

C.I.: 1801466804

DOCENTE TUTOR

Apéndice 13.
Evidencia de Antiplagio

UPSE

Biblioteca General

Formato No. BIB-005

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

Reporte de análisis. Jorge Hebrain Tigrero Castillo

Plagiarism Checker X - Report

Originality Assessment

6%

Overall Similarity

Date: jul. 28, 2026 (11:02 a. m.)
Matches: 1039 / 16365 words
Sources: 19

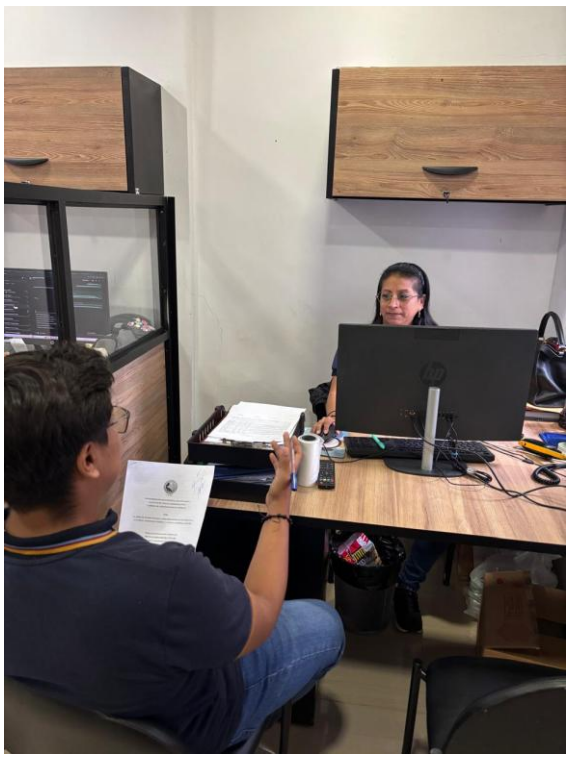
Remarks: Low similarity detected, consider making necessary changes if needed.

Verify Report:
Scan this QR Code

Apéndice 14.
Evidencia de entrevista al gerente y jefes departamentales









Apéndice 15.
Evidencia de encuesta a empleados









Apéndice 16.
Evidencia de encuesta clientes













Apéndice 17.
Evidencia de tutorías

