



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en  
Contabilidad y Auditoría.**

**Tema:**

---

**“Implementación del Balanced Scorecard en la empresa Sandra Marisol  
Llerena Condo (Proceramika)”**

---

**Autora:** Guevara Alban, Joselyn Michelle

**Tutora:** Lic. Navas Alcívar, Silvia Janeth. Mg

Ambato-Ecuador

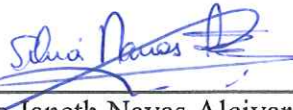
2023

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Lic. Silvia Janeth Navas Alcivar Mg, con cédula de ciudadanía N° 1802364685, en calidad de Tutor del proyecto integrador sobre el tema: **“IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORDCARD EN LA EMPRESA SANDRA MARISOL LLERENA CONDO (PROCERAMIKA)”**, desarrollado por Joselyn Michelle Guevara Alban, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que el mencionado informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y correspondientes a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajo de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría. Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente; para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, agosto de 2023

## TUTORA



---

Lic. Silvia Janeth Navas Alcivar. Mg

CC. 1802364685

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Joselyn Michelle Guevara Alban con cédula de ciudadanía N° 180385682-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORDCARD EN LA EMPRESA SANDRA MARISOL LLERENA CONDO (PROCERAMIKA)”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, cálculos de datos y conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora del presente Proyecto Integrador.

Ambato, agosto 2023

**AUTORA**



---

Joselyn Michelle Guevara Alban  
CC. 180385682-0

## CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial: y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, agosto 2023

## AUTORA



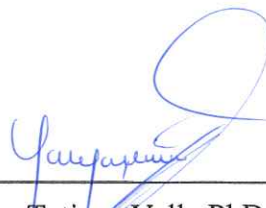
---

Joselyn Michelle Guevara Alban  
CC. 180385682-0

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

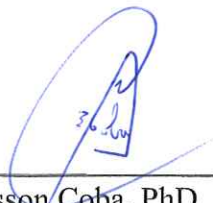
El Tribunal de Grado, aprueban el proyecto integrador sobre el tema: **“IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORDCARD EN LA EMPRESA SANDRA MARISOL LLERENA CONDO (PROCERAMIKA)”** elaborado por Joselyn Michelle Guevara Alban, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, agosto 2023



---

Dra. Tatiana Valle PhD  
**PRESIDENTE**



---

Dr. Edison Coba, PhD  
**MIEMBRO CALIFICADOR**



---

Ing. Juan Carlos Pérez, MBA.  
**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo primeramente a Dios y a mis padres Vinicio y Lucía, por haberme dado la vida y guiarme con su ejemplo de perseverancia, dedicación, amor y apoyo incondicional, tanto en mi formación personal como profesional, y por haber sabido confiar en mí en todo este proceso.

*Joselyn*

## **AGRADECIMIENTO**

Lo importante no es llegar primero a la meta, sino aprender del trayecto y de las vivencias que se encuentran a lo largo de él, y a su vez poder aplicarlo tanto en la vida personal como profesional.

Agradezco a mi tutora de tesis la Lic. Silvia Alcívar por haberme brindado su ayuda y conocimientos para poder realizar este proyecto.

A mi familia y amigos por haber estado presentes con sus consejos y palabras de aliento.

*Joselyn*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORDCARD EN LA EMPRESA SANDRA MARISOL LLERENA CONDO (PROCERAMIKA)”

**AUTORA:** Joselyn Michelle Guevara Alban

**TUTORA:** Lic. Silvia Janeth Navas Alcívar. Mg

**FECHA:** Agosto 2023

**RESUMEN EJECUTIVO**

El proyecto integrador se desarrolló con el objetivo de implementar un Balanced ScordCard en la empresa Sandra Marisol Llerena Condo (PROCERAMIKA), para el monitoreo de desempeño de la empresa con enfoque en sus cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje. Para lograr dicho objetivo se asumieron los retos de determinar los procesos eficientes y deficientes de la empresa, identificar nuevos procesos clave y definir acciones estratégicas para la organización. La metodología utilizada en este proyecto se basó en un diseño no experimental, con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), empleando un alcance descriptivo y se aplicó el método inductivo-deductivo. Los instrumentos empleados para la obtención de información relacionada con la investigación fueron la guía de entrevistas y la revisión documental. Como principal resultado se determinó la necesidad de la empresa de poner en marcha un Balanced ScoreCard para el monitoreo de los indicadores claves del desempeño, diseñándose un cuadro de mando integral considerando objetivos estratégicos, estrategias para lograrlos e indicadores para su seguimiento, con un sistema de semaforización que se basa en valores porcentuales y no porcentuales, los cuales sirven como un sistema de alerta para identificar las desviaciones en los indicadores establecidos.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** INDICADORES, EMPRESA, ESTRATÉGICAS, MONITOREO.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**CAREER OF ACCOUNTING AND AUDITING**

**TOPIC:** “IMPLEMENTATION OF THE SCORDCARD BALANCED IN THE COMPANY SANDRA MARISOL LLERENA CONDO (PROCERAMIKA)”

**AUTHOR:** Joselyn Michelle Guevara Alban

**TUTOR:** Lic. Silvia Janeth Navas Alcívar. Mg

**DATE:** August 2023

**ABSTRACT**

The integrating project was developed with the objective of implementing a Balanced ScordCard in the company Sandra Marisol Llerena Condo (PROCERAMIKA), for the monitoring of the company's performance with a focus on its four perspectives: financial, customer, internal processes and learning. To achieve this objective, the challenges of determining the efficient and deficient processes of the company, identifying new key processes and defining strategic actions for the organization were assumed. The methodology used in this project was based on a non-experimental design, with a mixed approach (qualitative and quantitative), using a descriptive scope and the inductive-deductive method was applied. The instruments used to obtain information related to the investigation were the interview guide and the documentary review. As a main result, the need for the company to implement a Balanced ScoreCard for monitoring key performance indicators was exposed, designing a balanced scorecard considering strategic objectives, strategies to achieve them and indicators for their follow-up, with a system of traffic light that is based on percentage and non-percentage values, which serve as an alert system to identify deviations in the established indicators.

**KEYWORDS:** INDICATORS, COMPANY, STRATEGIES, MONITORING.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>1</b>
1.1.    Introducción.....	1
1.1.1.    Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.1.    Descripción del entorno.....	2
1.1.2.    Justificación.....	3
1.1.3.    Objetivos.....	5
1.2.    Revisión de la literatura.....	5
1.2.1.    Balanced ScoreCard.....	5
1.2.2.    Monitoreo de desempeño.....	6
1.2.3.    Empresas.....	6
1.2.4.    Perspectiva financiera.....	6
1.2.5.    Perspectiva del cliente.....	6
1.2.6.    Perspectiva de procesos internos.....	7
1.2.7.    Perspectiva de aprendizaje empresarial.....	7
1.2.8.    Semaforización.....	7
1.2.9.    Indicadores de desempeño financiero.....	7
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>8</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>8</b>
2.1    Unidad de análisis.....	8
2.2    Diseño y enfoque de la investigación.....	8

2.3	Técnicas de investigación.....	9
2.4	Instrumento de recolección de datos.....	9
2.5	Población y muestra .....	10
2.6	Fases del desarrollo de la investigación.....	10
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>13</b>
<b>DESARROLLO.....</b>		<b>13</b>
3.1	Comprobación del objetivo específico uno: Determinar los procesos que utiliza la empresa para la toma de decisiones.....	13
3.1.1	Resultados de la entrevista .....	13
3.1.2	Resultados de la revisión documental.....	15
3.2	Comprobación del objetivo específico dos: Identificar áreas clave para el éxito de la empresa, a través del análisis interno y de su entorno. ....	23
3.2.1	Análisis PESTEL de la empresa .....	23
3.2.1.1	Político .....	23
3.2.1.2	Económico.....	23
3.2.1.3	Social.....	24
3.2.1.4	Tecnológico.....	25
3.2.1.5	Ecológico .....	26
3.2.1.6	Legal .....	26
3.2.2	Análisis FODA de la empresa .....	27
3.2.2.1	Fortalezas .....	27
3.2.2.2	Debilidades.....	27
3.2.2.3	Oportunidades .....	28
3.2.2.4	Amenazas .....	28
3.3	Comprobación del objetivo específico tres: Definir acciones estratégicas para el logro de objetivos organizacionales. ....	29
3.4	Comprobación del objetivo específico tres: Definir acciones estratégicas para el logro de objetivos organizacionales. ....	34
3.4.1	Mapa estratégico.....	34
3.4.2	Cuadro de Mando Integral.....	35
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>39</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>39</b>
4.1.	Conclusiones .....	39
4.2.	Recomendaciones.....	40
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>41</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>45</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1</b> Indicadores financieros. PROCERAMIKA, 2017-2021 .....	15
<b>Tabla 2</b> Indicadores del cliente. PROCERAMIKA, 2017-2021 .....	19
<b>Tabla 3</b> Indicadores de procesos internos. PROCERAMIKA, 2017-2021 .....	21
<b>Tabla 4</b> Indicadores de aprendizaje empresarial. PROCERAMIKA, 2017-2021 .....	22
<b>Tabla 5</b> Objetivos estratégicos PROCERÁMIKA.....	32
<b>Tabla 6</b> Estrategias según perspectivas del Balance Scorecard .....	34
<b>Tabla 7</b> Indicadores, semaforización y parámetros para la perspectiva financiera .....	36
<b>Tabla 8</b> Indicadores, semaforización y parámetros para la perspectiva clientes .....	37
<b>Tabla 9</b> Indicadores, semaforización y parámetros para la perspectiva procesos .....	37
<b>Tabla 10</b> Indicadores, semaforización y parámetros para la perspectiva aprendizaje empresarial.....	38

## ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Figura 1</b> Crecimiento de las ventas. PROCERAMIKA, 2017-2021.....	16
<b>Figura 2</b> Margen de utilidad bruta. PROCERAMIKA, 2017-2021 .....	16
<b>Figura 3</b> Ganancias netas. PROCERAMIKA, 2017-2021 .....	17
<b>Figura 4</b> Retorno de la inversión. PROCERAMIKA, 2017-2021 .....	18
<b>Figura 5</b> Ciclo de cuentas por cobrar. PROCERAMIKA, 2017-2021 .....	18
<b>Figura 6</b> Incremento de nuevos clientes. PROCERAMIKA, 2017-2021.....	19
<b>Figura 7</b> Retención y fidelización de clientes. PROCERAMIKA, 2017-2021 .....	20
<b>Figura 8</b> Satisfacción de los clientes. PROCERAMIKA, 2017-2021 .....	20
<b>Figura 9</b> Costo de adquisición de clientes. PROCERAMIKA, 2017-2021.....	21
<b>Figura 10</b> Cuota de mercado en la provincia de Tungurahua. PROCERAMIKA, 2017- 2021 .....	22
<b>Figura 11</b> Análisis PESTEL .....	27
<b>Figura 12</b> Matriz FODA de PROCERAMIKA .....	29
<b>Figura 13</b> Organigrama de PROCERAMIKA propuesto .....	31
<b>Figura 14</b> Matriz de estrategias .....	33
<b>Figura 15</b> Mapa estratégico.....	35

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Introducción

#### *1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador*

PROCERAMIKA es un negocio ubicado en la parroquia García Moreno, específicamente en el sector de Pelileo, provincia de Tungurahua. La empresa se encuentra designada como persona natural, bajo la razón social Sandra Marisol Llerena Condo, es obligada a llevar contabilidad, y sus inicios datan del 11 de septiembre del año de 2013.

La organización fue creada originalmente para crear empleo para Pelileo. Su actividad económica es la venta de decoración arquitectónica, incluyendo sanitarios, muebles de baño y sus accesorios, cerámica, azulejos, bañeras de hidromasaje, calentadores de agua, etc.; incluyendo productos sanitarios (tuberías, tubos, accesorios, grifos, derivados, conectores, mangueras de goma, etc.). También se dedica al alquiler de inmuebles a título oneroso o bajo contrato (locales comerciales).

En la fecha en la que se realiza el presente proyecto integrador, PROCERAMIKA cuenta con 11 colaboradores, ocupados en las siguientes labores:

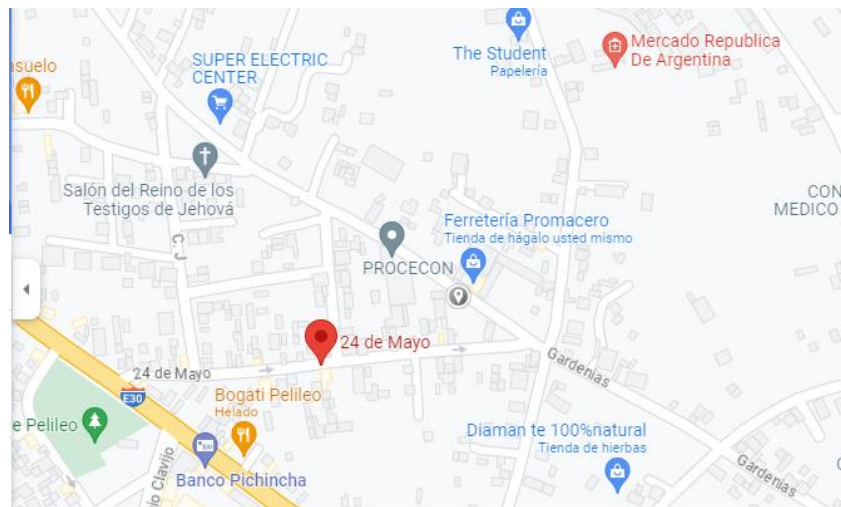
- 1 gerente general.
- 1 administrador.
- 2 bodegueros.
- 2 encargados del área de logística.
- 3 vendedores.
- 1 contador.
- 1 auxiliar contable.

- *Logo*

# ProceramiKa

Un ambiente con estilo

- *Ubicación*



### *1.1.1. Descripción del entorno*

PROCERAMIKA no dispone de organigrama estructural formalmente establecido, tampoco ha diseñado su misión, visión y valores organizacionales, lo cual constituye una debilidad en cuanto a su direccionamiento estratégico. Solamente se aplica estrategias de venta que son generadas desde la administración de la empresa. Sin embargo, ésta no ha sido diseñada con criterios técnicos, asignándose directamente un presupuesto sin definición previa de metas a cumplir e indicadores para su evaluación.

No se cuenta con herramientas técnicas para el control de gestión. La única base de datos disponible es la de registros contables, a partir de la cual se elaboran los estados financieros. Esta situación ocasiona que el resultado de la actividad comercial sólo pueda conocerse una vez finalizado cada ejercicio fiscal.

### ***1.1.2. Justificación***

- ***Justificación teórica***

El Balanced Scorecard (BSC) permite a las organizaciones competir en una era donde el riesgo de la información y la eficiencia del proceso son la diferencia entre una organización en el mercado y una unidad fácilmente reemplazable. Esta herramienta brinda excelente manera de rastrear y administrar la actuación de la empresa, posibilitando adherirse a los principios de toma de decisiones y seguir la visión del negocio (Méndez et al., (2019).

Poner en práctica el Cuadro de Mando Integral en las compañías ha ganado resonancia por el enfoque de la sustentabilidad en el logro de metas. Asimismo, la herramienta identifica objetivos alcanzables utilizando una estructura que contempla los aspectos financieros, la relación con los clientes, los procesos internos y los relacionados al aprendizaje que proporcionarán una mejora significativa en la optimización para cualquier entidad (Bolaños et al., (2020).

Permite gestionar lo que una organización quiere lograr, ya que se utiliza un conjunto de indicadores clave de su actuación, generalmente referidos como KPI (Key Performance Indicators), para garantizar que la gerencia tenga una visión operativa ágil y clara. Y con mucha precisión se podrían determinar las metas que conducen al desarrollo y continuidad de la organización en el tiempo.

Por tanto, esta herramienta es de gran utilidad para entender cómo se gestionan las organizaciones, cuándo y quién es el responsable de su correcta ejecución (Bolaños et al., (2020). En este mismo sentido, Montoya (2011) afirma que tanto en los objetivos como indicadores e iniciativas , habrá un fuerte reflejo de una estrategia claramente definida del proceso de excelencia, y debe asegurar que se cumplan de los intereses de los accionistas, clientes y socios.

En atención a las bondades que ofrece el Balanced Scorecard para el control de gestión, se selecciona esta herramienta y sus bases teóricas para dar fundamento a la propuesta a realizar para el mejoramiento de la gestión en PROCERAMIKA.



- ***Justificación metodológica***

En cuanto a lo metodológico, es una investigación de tipo documental y de campo. La investigación documental permite hacer una minuciosa revisión de documentación sobre el Balance Scorecard a objeto de profundizar en su planteamiento fijar las pautas para el diseño de la propuesta para el control de gestión; así como documentos financieros e informes de la unidad que maneja los procesos de mercadeo en la empresa para extraer información de interés para el análisis a realizar. Así mismo, la investigación de campo permite recabar, mediante entrevistas a colaboradores de las áreas área directiva, administrativa y contable, toda la información requerida para precisar los elementos diagnósticos de su situación. Se valida de esta manera, la utilidad de este tipo de investigación para otorgar carácter científico a las mismas.

- ***Justificación académica***

A nivel académico, es interesante profundizar en los aspectos actuales del Cuadro de Mando Integral, dada su utilidad en la gestión empresarial y aplicarlo en la práctica, lo que fortalecerá las bases teóricas de los estudiantes y los preparará para el ejercicio en el mundo laboral. Igualmente, proporciona un documento de referencia para otras personas que requieran investigar un contenido similar y contribuye al conocimiento que aporta la Universidad Técnica de Ambato.

- ***Justificación práctica***

Este estudio brindará a la empresa Condominio Sandra Marisol Llerena (PROCERAMIKA) las herramientas necesarias para dar solución a diversas problemáticas de la empresa que se han convertido en puntos débiles que provocan una mala planificación operativa dentro de la misma.

Por otro lado, las empresas siempre buscan capacitaciones que les permitan consolidar conocimientos técnicos y operativos, facilitar el crecimiento institucional y generar conocimientos para ser compartidos entre los empleados.

Ejecutar el Cuadro de Mando Integral permitirá a las empresas mejorar los procesos

defectuosos que resultan en costos importantes por la falta de herramientas de gestión. La herramienta está diseñada para facilitar la gestión organizacional de la empresa, apoyar la planificación estratégica y proporcionar un enfoque integral de los riesgos para mejorar el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, el alcance del proyecto abarca los componentes de la empresa, fortalecerá sus operaciones y mejorará los procesos, asegurando información precisa y confiable para la toma de decisiones adecuadas, siendo importante asegurar esta integración. El proyecto permite aplicar los conocimientos adquiridos en el proceso educativo universitario en beneficio de la administración de la empresa, brindará a los futuros profesionales una perspectiva más amplia, brindándoles una comprensión más profunda de las metas y métricas institucionales.

### ***1.1.3. Objetivos***

- ***Objetivos General***

Proponer un Balanced ScoreCard en la empresa Sandra Marisol Llerena Condo (PROCERAMIKA), para el monitoreo de desempeño de la empresa con enfoque en sus cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje.

- ***Objetivos Específicos***

- Determinar los procesos que utiliza la empresa para la toma de decisiones.
- Identificar áreas clave para el éxito de la empresa, a través del análisis interno y de su entorno.
- Definir acciones estratégicas para el logro de objetivos organizacionales.
- Diseñar el Cuadro de Mando Integral del Balance ScoreCard con su semaforización en concordancia con indicadores claves de desempeño de sus cuatro perspectivas.

## **1.2. Revisión de la literatura**

### ***1.2.1. Balanced ScoreCard***

Lazo, Erazo, y Narváez (2019) en su artículo científico definen al Balanced Scorecard como una herramienta empresarial que se utiliza como modelo de gestión y dirección

empresarial. Los autores exponen en su estudio la perspectiva que se debe aplicar cuando se implementa este instrumento, la cual debe estar provista de una visión estratégica encaminada a diseñar la sinergia entre cuatro elementos: las finanzas de la empresa a través de indicadores financieros, los procesos internos mediante aquellos que mantienen la actividad empresarial, el aprendizaje y el crecimiento, y los clientes enfocándose en el segmento de mercado en el que la organización se desempeña.

### ***1.2.2. Monitoreo de desempeño***

El sistema de monitoreo del desempeño se refiere a cómo se organiza la entidad que los aplica, para dar seguimiento al uso de los recursos, buscando el logro de resultados físicos y financieros, mediante el uso de presupuestos (Sáenz, 2022). Por ello es necesario atender dicho sistema para establecer las correcciones oportunas, de ser necesario.

### ***1.2.3. Empresas***

Desde la perspectiva administrativa se conceptualiza a las empresas como organizaciones donde se planifica, organiza, dirige y controla recursos para la obtención de los determinados objetivos, apoyados en el talento humano (Parra, Rubio, & López, 2017). Bajo esta lógica, las empresas son organismos que dependen de la gestión continua y organizada de varias personas, conocidos como colaboradores o trabajadores.

### ***1.2.4. Perspectiva financiera***

A lo interno de las empresas, los indicadores financieros constituyen un insumo esencial, pues muestran la situación económica de las organizaciones en un momento determinado; por ende, las entidades deben implementar sistemas de evaluación que constantemente brinden una perspectiva financiera (Lazo, Erazo, & Narváez, 2019). Dichos indicadores son de mucha utilidad a la hora de valorar el uso de los capitales económicos y financieros.

### ***1.2.5. Perspectiva del cliente***

De acuerdo con Iguaran y Campo (2017) la perspectiva del cliente se define mediante su criterio, permitiéndole a los ejecutivos de los negocios idear estrategias rentables y

sostenibles en el tiempo. En este sentido, el flujo de información que el cliente les ofrece a las organizaciones es crucial para fijar las estrategias futuras de creación de nuevos productos y servicios.

#### ***1.2.6. Perspectiva de procesos internos***

Rauque (2020) señala que en los procesos internos deben identificarse las claves que impacten en la satisfacción de los clientes y en el logro de los objetivos financieros, estableciendo procedimientos de innovación que contribuyan al crecimiento empresarial. Dichos procesos no son considerados en muchas organizaciones, por ende, se puede fracasar en la gestión organizacional al desestimar la importancia de estos.

#### ***1.2.7. Perspectiva de aprendizaje empresarial***

Para Rivera (2019) el aprendizaje empresarial es una de las capacidades con las que deben contar las organizaciones, que consiste en la capacidad mejorar sus resultados, basado en las experiencias. El autor menciona además que los negocios del siglo 21 deben contar con esta cualidad para subsistir en el mercado actual.

#### ***1.2.8. SemafORIZACIÓN***

Yanchapanta (2021) señala que la semaforización se define, desde el punto de vista empresarial, como un sistema que alerta a los directivos sobre determinados niveles en el cumplimiento de objetivos, indicadores financieros, niveles de satisfacción de clientes, procedimientos que se ejecutan y niveles de progreso. Se le denomina semaforización porque se utilizan los colores rojo, amarillo y verde para alertar sobre rangos establecidos previamente.

#### ***1.2.9. Indicadores de desempeño financiero***

Imaicela, Curimilma y López (2019) los definen como indicadores que permiten comprender la situación económica y financiera de una organización mostrando la vinculación entre las diferentes cuentas en los estados financieros; analiza aspectos como la liquidez, la rentabilidad, la solvencia y la eficiencia operativa de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 Unidad de análisis**

El estudio fue realizado en PROCERAMIKA, organización fundada en Tungurahua en 2013, destinada al comercio de decoración de edificios y alquiler de inmuebles (edificios comerciales) en la provincia. Actualmente cuenta con once (11) socios comerciales.

La investigación se centra en la dirección, administración y contabilidad de empresas, correspondiente a la actividad comercial en decoración arquitectónica. Dirección: Porque es la cuna de las pautas de desempeño organizacional. Gestión Administrativa: Porque es el área que corresponde a la supervisión y control de la gestión interna. Contabilidad: El campo de mantenimiento de registros en el que se guardan los resultados operativos de una empresa.

#### **2.2 Diseño y enfoque de la investigación**

El estudio es de diseño metodológico no experimental, pues no se intentó alterar los valores de la variable independiente, buscando analizar las variaciones que esto provocaría en la variable dependiente. Bajo la misma lógica, Guevara et al. (2020) menciona que la investigación no experimental se desarrolla sin el investigador intervenga las variables objeto del análisis.

Para llevar a cabo el estudio se aplicó un enfoque mixto, donde se recabó información cualitativa y cuantitativa para realizar el diagnóstico de la empresa PROCERAMIKA. Ramírez et al. (2018) definen al enfoque mixto como una herramienta que permite la combinación de métodos, aproximaciones y técnicas del enfoque cualitativo y cuantitativo.

Según Arias et al. (2020) la investigación con alcance descriptivo tiene como propósito observar y fundamentar aspectos de una variable. En este sentido, el proyecto integrador tiene la intención de implementar el Balanced Scorecard buscando

viabilizar el análisis y la gestión financiera de la empresa.

Paccha y Sánchez (2021) se refirieron al método inductivo-deductivo señalando que permite obtener conclusiones lógicas y válidas partiendo del estudio de un conjunto de datos. En la parte inductiva se partió de la hipótesis de que la herramienta objeto de análisis es beneficiosa para la gestión financiera de la empresa. Por otro lado, la parte deductiva se materializó a través de las conclusiones sobre los beneficios de dicha herramienta, mediante el uso de la lógica.

### **2.3 Técnicas de investigación**

Las técnicas puestas en práctica en la recolección de datos fueron la revisión documental y la entrevista. La primera se aplica a los documentos de interés para la investigación, donde se incluyen “libros, artículos o documentos que permiten alcanzar el objetivo de la investigación” (Arias, 2020, p.55). En tal sentido, se revisaron documentos financieros de la empresa correspondientes a los años 2017 a 2021. Por otra parte, Huairé et. al. (2022) indica que la entrevista “es un diálogo entre dos personas. El entrevistador formula preguntas y el entrevistado responde” (p.96). La misma se aplicó a los encargados del área de contabilidad, administración y al gerente general.

### **2.4 Instrumento de recolección de datos**

Para la revisión documental se usó como instrumento la ficha bibliográfica, la cual se incorpora al final del presente documento en constancia de la documentación consultada.

El instrumento asociado a la entrevista es la guía o guion de entrevista. En tal sentido, se realizó una guía de entrevista referente al monitoreo y control de la gestión empresarial y el conocimiento de herramientas técnicas de control de gestión, específicamente sobre el Balance Scorecard, compuesta por preguntas abiertas para permitir la argumentación de las respuestas por parte de los entrevistados

## **2.5 Población y muestra**

### **2.5.1 Población**

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la población de una investigación científica es entendida como el conjunto de elementos donde concuerdan determinadas especificaciones (p.195); agrega Arias (2020) que se trata de una agrupación de sujetos que tienen características análogas (p.59).

La empresa cuenta con un total de 11 colaboradores. Sin embargo, la investigación se focaliza en el área directiva, administrativa y contable, en la cual laboran cuatro (4) personas. Por tanto, la población para esta investigación está integrada por los colaboradores de estas áreas.

### **2.5.2 Muestra**

De igual forma, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), definen la muestra como “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta, si se desean generalizar los resultados” (p.196). Debido a que se tiene acceso a la población, por su reducido tamaño, no se requiere la aplicación de una muestra, trabajándose con la totalidad de la población, es decir, un censo, donde se incluyen todos los miembros de la población.

## **2.6 Fases del desarrollo de la investigación**

Una vez definido y aprobado el tema para este proyecto integrador, se cumplieron las siguientes fases para ejecutar la investigación:

Fase I: Recolección de información, donde se hizo la revisión documental y se realizaron las entrevistas pertinentes para la recolección de datos requeridos.

Fase II: Análisis de información recabada, en la cual se construyó la narrativa de lo expresado por los entrevistados en cada una de las interrogantes de la guía de entrevista. También se plasmó en tablas y gráficos la información recabada de la revisión de los documentos consultados, organizadas de acuerdo a las perspectivas en

que se aborda el Balance Scorecard, para ser analizados en función de los objetivos propuestos.

Fase III: Propuesta, en la cual se presentó un marco general para el direccionamiento estratégico de la empresa y se desarrolla el Cuadro de Mando Integral para el seguimiento y control de la gestión de la misma.

Fase IV: Conclusiones y recomendaciones, donde se presentan las deducciones a las que se llega, producto de los análisis realizados y en relación con los objetivos propuestos al inicio para, finalmente, realizar las sugerencias pertinentes hacia la solución de los inconvenientes encontrados.

Para comprobar el objetivo específico uno: Determinar los procesos que utiliza la empresa para la toma de decisiones, se utilizó la siguiente metodología:

- Se realizó una revisión documental y se efectuaron las entrevistas pertinentes para la recolección de datos requeridos.
- Se analizaron los datos obtenidos.

Para comprobar el objetivo específico dos: Identificar áreas clave para el éxito de la empresa, a través del análisis interno y de su entorno, se utilizó la siguiente metodología:

- Se realizó una revisión documental y trabajo de campo con la visita a la empresa para la recolección de datos requeridos.
- Se elaboró el análisis PESTEL para conocer los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar a la empresa.
- Se realizó una matriz FODA para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

Para comprobar el objetivo específico tres: Definir acciones estratégicas para el logro de objetivos organizacionales, se utilizó la siguiente metodología:

- Se definió el direccionamiento estratégico de la empresa (misión, visión, valores organizacionales, organigrama y objetivos organizacionales)
- Se elaboró una matriz estratégica, donde se vincularon las fortalezas, debilidades,



oportunidades y amenazas encontradas, de cuya relación se identificaron acciones estratégicas que debe seguir la empresa en aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades y superación de sus debilidades y amenazas, para lograr sus objetivos.

Para comprobar el objetivo específico cuatro: Diseñar el Cuadro de Mando Integral del Balance ScoreCard con su semaforización en concordancia con indicadores claves de desempeño de sus cuatro perspectivas, se utilizó la siguiente metodología:

- Se elaboró un mapa estratégico con las estrategias antes diseñadas, clasificándolas de acuerdo a las cuatro perspectivas contempladas para el Balanced ScoreCard, los aspectos financieros, los clientes, el aprendizaje empresarial y los procesos internos, demostrando la interrelación de las mismas.
- Se diseñaron los indicadores para cada estrategia, estableciendo los valores que se tomarán como referencia en su monitoreo para determinar si se ha logrado la meta, se considera aceptable su comportamiento o el resultado está lejos de lograr el objetivo previsto, utilizando la técnica de semaforización para hacer más visual su seguimiento, con los colores verde, amarillo y rojo, respectivamente.

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO**

En este apartado se exponen los principales resultados. Se muestra la información relevante manifestada por las personas entrevistadas, y posteriormente se plantean los aspectos relacionados con la revisión documental de los estados financieros estudiados. Seguidamente, se realiza el análisis PESTEL y el análisis FODA, para luego diseñar el cuadro de mando integral del Balanced ScoreCard.

#### **3.1 Comprobación del objetivo específico uno: Determinar los procesos que utiliza la empresa para la toma de decisiones.**

##### **3.1.1 Resultados de la entrevista**

Pregunta 1: ¿La empresa tiene implementado sistemas para monitorear su desempeño desde la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje? Argumente su respuesta.

Las respuestas obtenidas coincidieron en que la empresa no dispone de un sistema para el monitoreo de su gestión, con esas características. Según el contador de este negocio, el sistema que se utiliza para llevar la contabilidad tiene pocos recursos, centrándose exclusivamente en los registros contables y la generación de los estados financieros. Por último, los entrevistados manifestaron que se iban a poner en contacto con el proveedor del sistema, para cotizar una ampliación de las funcionalidades de este.

Estas respuestas dejan claro que la empresa no lleva adelante procesos técnicos que le permitan hacer seguimiento a su gestión y sirvan de soporte para su toma de decisiones.

Pregunta 2: ¿Qué importancia usted le daría a la implementación de un Balanced ScoreCard con su sistema de semaforización? En este sentido, ¿cuáles usted cree que serían los parámetros financieros, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje a definir en la semaforización?

Los entrevistados nuevamente coincidieron en su respuesta, manifestando que le atribuyen una gran relevancia a esta herramienta, para monitorear los indicadores claves del desempeño. Como argumentación a su respuesta, el gerente indicó que por falta de tiempo no ha destinado los recursos necesarios a la implementación del Balanced ScoreCard o de un instrumento de similares características.

Las respuestas obtenidas muestran que en la empresa se tiene conocimiento de la existencia de herramientas técnicas que pueden serle útiles para mejorar su gestión, sin embargo, no se les da la importancia debida en términos de su aplicación.

Pregunta 3: ¿En la empresa existen acciones estratégicas que tengan como meta el cumplimiento de los objetivos planteados?

La respuesta del gerente fue afirmativa, mencionando que existen estrategias enfocadas exclusivamente al crecimiento de las ventas. Además, indicó que entre las acciones se encuentra la ejecución de un presupuesto destinado a aumentar la fuerza de ventas. Indicó que no se ha definido un porcentaje de crecimiento en las ventas, pero que el departamento de contabilidad lleva un registro del nivel de eficacia que ha tenido esta acción.

Con estas respuestas, se deduce que la empresa solamente cuenta con una estrategia, vinculada a las ventas, asociada a un proceso de formulación y ejecución presupuestaria en esta área, no prestando atención a otros procesos importantes como la estandarización de procesos internos, su fortalecimiento tecnológico y el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores, entre otros.

Pregunta 4: ¿Cuáles son los nuevos procesos destinados a identificar fortalezas y debilidades de la empresa?

“Estamos monitoreando activamente la competencia” indicó el gerente. También conocemos las debilidades de PROCERAMIKA, pero a la empresa le faltan herramientas que monitoreen el cumplimiento de ciertos indicadores. Por otra parte, el

contador mencionó que aún no se da el primero paso, que es definir los indicadores que se deberían monitorear.

Con estas respuestas no se precisan procesos que utilice la empresa para estar en conocimiento de la competencia, pero sí se hace evidente que no se definen indicadores para hacer seguimiento a la gestión empresarial, confirmando sus debilidades en este aspecto.

### 3.1.2 Resultados de la revisión documental

Los datos recabados se tabularon y graficaron, para que la información sea más interpretativa. Dicha información se extrajo de los estados financieros de la empresa y de informes suministrados por el departamento de marketing, correspondientes al período 2017-2021.

Las tablas y gráficos recogen la información estudiada y están relacionadas con cada indicador considerado dentro del Balanced ScoreCard (financiero, del cliente, procesos internos y aprendizaje).

**Tabla 1**

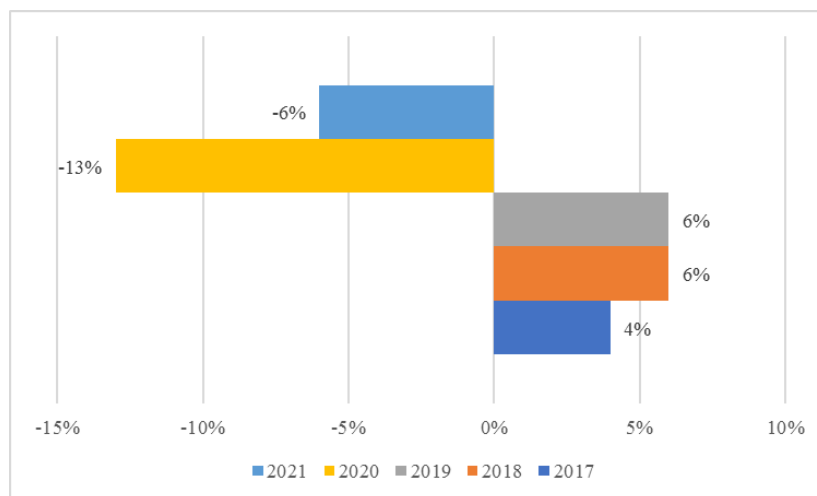
*Indicadores financieros. PROCERAMIKA, 2017-2021*

Indicadores financieros	Años				
	2017	2018	2019	2020	2021
Crecimiento en las ventas	4%	6%	6%	-13%	-6%
Margen de utilidad bruta	60%	58%	50%	42%	53%
Ganancias netas	3%	5%	6%	-23%	-2%
Retorno de la inversión	62%	68%	52%	30%	45%
Ciclo de cuentas por cobrar (meses)	0,57	0,73	0,87	1,00	1,10

*Nota.* Elaborado considerando la información financiera de PROCERAMIKA en el período 2017-2021

**Figura 1**

*Crecimiento de las ventas. PROCERAMIKA, 2017-2021*

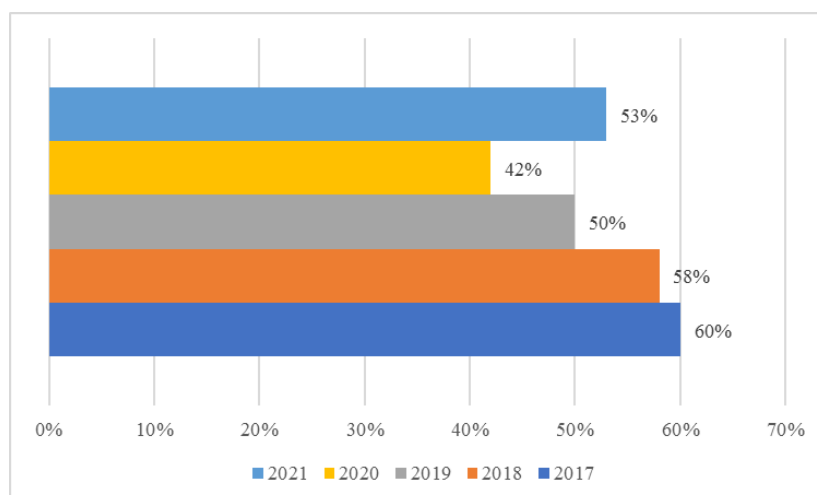


*Nota.* Elaborado considerando la información financiera de PROCERAMIKA en el período 2017-2021

Se observa en la tabla 1 y figura 1 que el comportamiento del primer indicador financiero considerado en el estudio (crecimiento de las ventas) fue positivo durante los primeros 3 años analizados, para posteriormente decrecer considerablemente debido a los efectos negativos derivados del COVID-19. El monitoreo de dicho indicador es crucial para trazar estrategias de ventas de forma oportuna.

**Figura 2**

*Margen de utilidad bruta. PROCERAMIKA, 2017-2021*

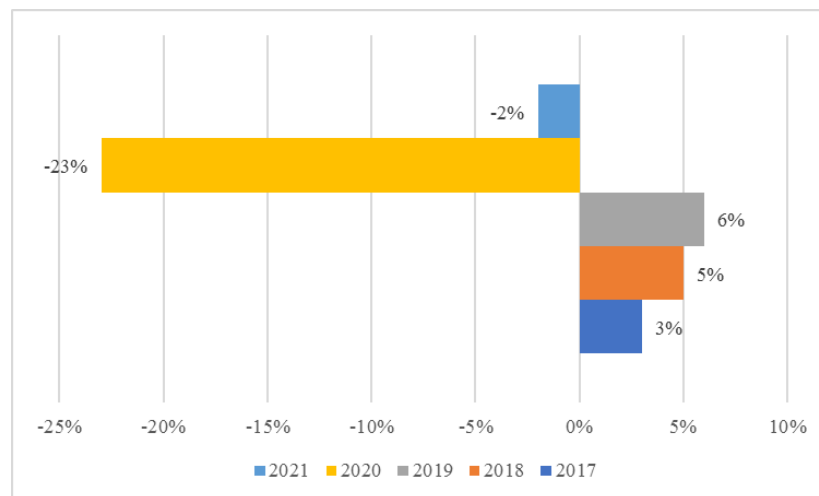


*Nota.* Elaborado considerando la información financiera de PROCERAMIKA en el período 2017-2021

De acuerdo con la tabla 1 y figura 2, el margen bruto tuvo un comportamiento decreciente en el período 2017-2020, y una recuperación en el último año estudiado (2021) que no alcanzó el porcentaje del primer año analizado (2017). Este indicador dio señales del incremento de los costos de ventas, motivando a la implementación de estrategias encaminadas a minimizar el decrecimiento del margen bruto.

### Figura 3

*Ganancias netas. PROCERAMIKA, 2017-2021*

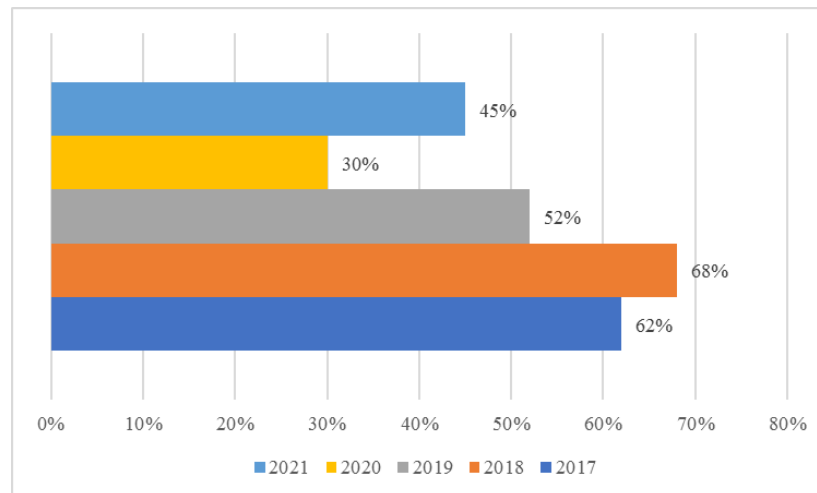


*Nota.* Elaborado considerando la información financiera de PROCERAMIKA en el período 2017-2021

Tal como se observa en la tabla 1 y la figura 3, las ganancias netas siguieron comportamiento de las ventas, acentuándose el descenso en el año de la pandemia, consecuencia del bajo valor alcanzado en ventas y del incremento de los requerimientos para el funcionamiento de la empresa.

**Figura 4**

*Retorno de la inversión. PROCERAMIKA, 2017-2021*

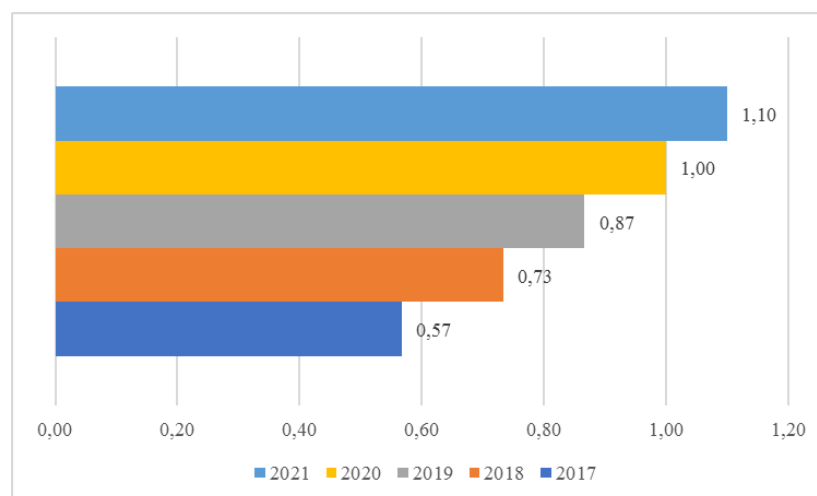


*Nota.* Elaborado considerando la información financiera de PROCERAMIKA en el período 2017-2021

La información de la tabla 1 y figura 4, indican que el retorno de la inversión creció en el periodo 2017 a 2018, pero luego comenzó su decrecimiento llegando al 30% en 2020 y logrando recuperarse al año siguiente. Es importante hacer notar que este indicador, aunque tuvo su más fuerte caída en el año 2020, se ha mantenido en positivo.

**Figura 5**

*Ciclo de cuentas por cobrar. PROCERAMIKA, 2017-2021*



*Nota.* Elaborado considerando la información financiera de PROCERAMIKA en el período 2017-2021

En relación al ciclo de las cuentas por cobrar, datos de la tabla 1 y figura 5, ha ido aumentando durante el período analizado, cuestión que requiere de acciones dirigidas a frenar y revertir dicho aumento.

**Tabla 2**

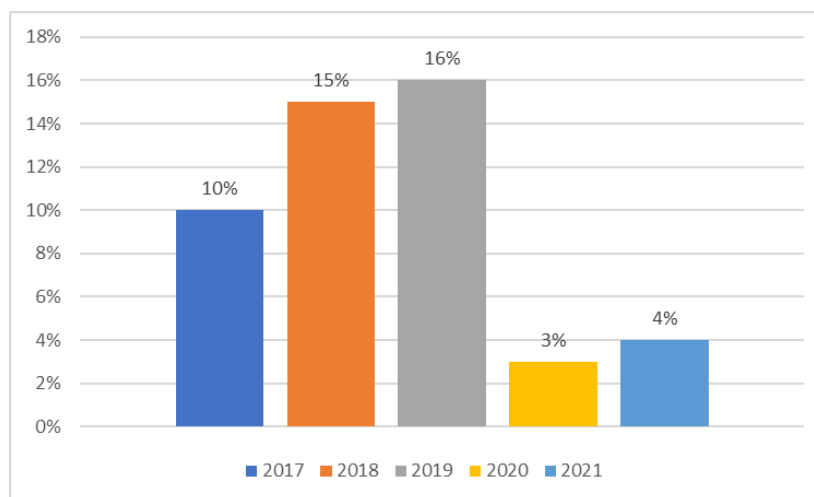
*Indicadores del cliente. PROCERAMIKA, 2017-2021*

Cliente	Años				
	2017	2018	2019	2020	2021
Incremento de nuevos clientes	10%	15%	16%	3%	4%
Retención y fidelización de clientes	72%	83%	81%	85%	89%
Satisfacción de los clientes	69%	90%	91%	90%	90%

*Nota.* Elaborado considerando la información suministrada por el departamento de marketing de PROCERAMIKA en el período 2017-2021

**Figura 6**

*Incremento de nuevos clientes. PROCERAMIKA, 2017-2021*

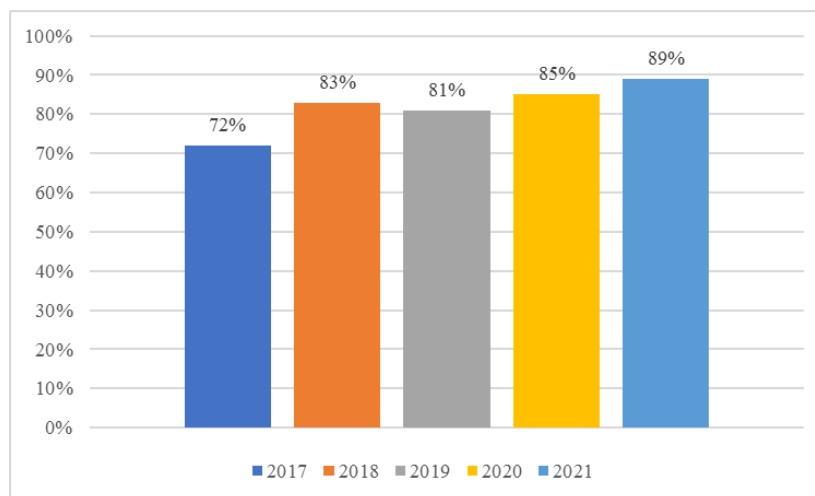


*Nota.* Elaborado considerando la información suministrada por el departamento de marketing de PROCERAMIKA en el período 2017-2021



**Figura 7**

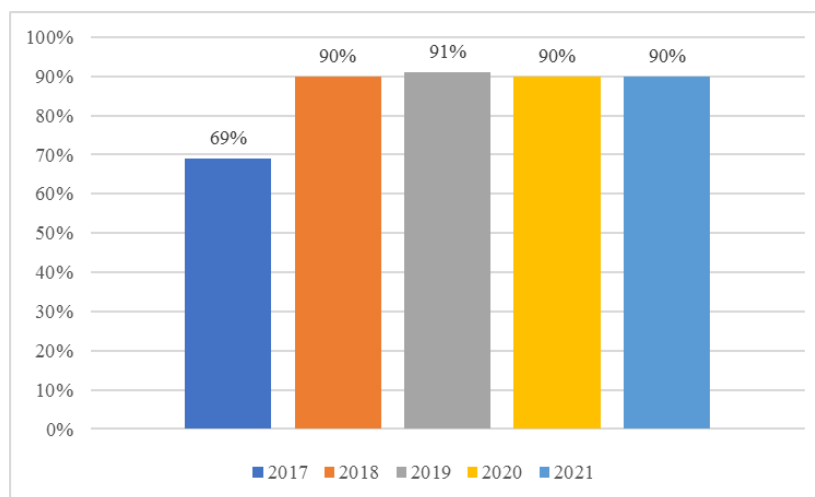
*Retención y fidelización de clientes. PROCERAMIKA, 2017-2021*



*Nota.* Elaborado considerando la información suministrada por el departamento de marketing de PROCERAMIKA en el período 2017-2021

**Figura 8**

*Satisfacción de los clientes. PROCERAMIKA, 2017-2021*



*Nota.* Elaborado considerando la información suministrada por el departamento de marketing de PROCERAMIKA en el período 2017-2021

El segundo grupo de indicadores analizados en este proyecto integrador evidencian una evolución favorable a los intereses de la empresa, matizados, en el caso del incremento del volumen de nuevos clientes por efectos desfavorables derivados del

COVID-19. En este sentido, las estrategias implementadas para retener y fidelizar a los clientes, manteniendo la satisfacción de estos, están surtiendo efecto.

**Tabla 3**

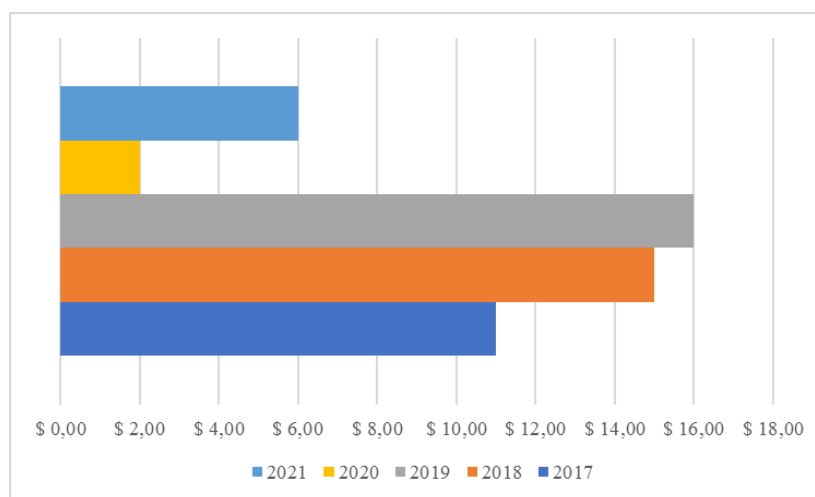
*Indicadores de procesos internos. PROCERAMIKA, 2017-2021*

Procesos internos	Años				
	2017	2018	2019	2020	2021
Costo de adquisición de clientes	\$ 11,00	\$ 15,00	\$ 16,00	\$ 2,00	\$ 6,00
Cuota de mercado en la provincia de Tungurahua	42%	51%	50%	39%	45%
Nivel de estandarización de procesos	No existen procesos estandarizados				
Nivel de automatización de procesos	No existen procesos automatizados				

*Nota.* Elaborado considerando la información suministrada por el departamento de marketing de PROCERAMIKA en el período 2017-2021

**Figura 9**

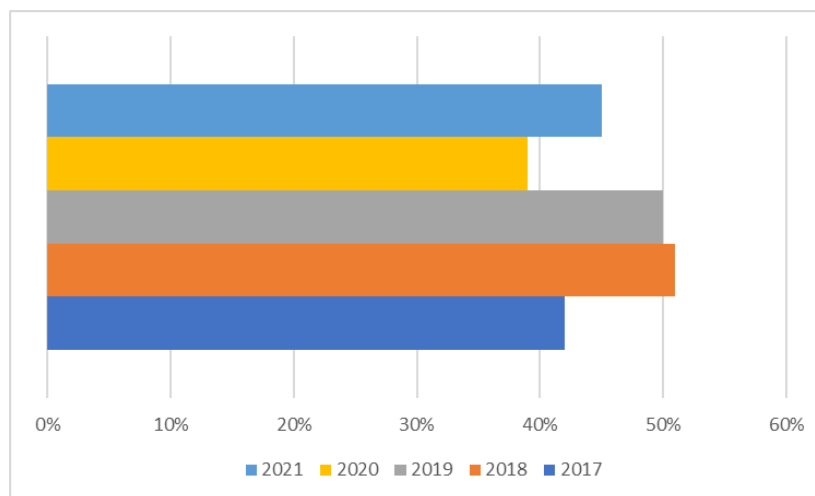
*Costo de adquisición de clientes. PROCERAMIKA, 2017-2021*



*Nota.* Elaborado considerando la información suministrada por el departamento de marketing de PROCERAMIKA en el período 2017-2021

**Figura 10**

*Cuota de mercado en la provincia de Tungurahua. PROCERAMIKA, 2017-2021*



*Nota.* Elaborado considerando la información suministrada por el departamento de marketing de PROCERAMIKA en el período 2017-2021

Analizando los procesos internos se evidencia que en la empresa no se han llevado registros sobre la estandarización de procesos, ni del nivel de automatización de los procesos. También se observa que la cuota de mercado de PROCERAMIKA estuvo incrementándose durante el periodo 2017-2019, tendencia seguida también por el índice de costo de adquisición de nuevos clientes.

**Tabla 4**

*Indicadores de aprendizaje empresarial. PROCERAMIKA, 2017-2021*

Aprendizaje empresarial	Años				
	2017	2018	2019	2020	2021
Capacitación de los colaboradores					No existen registros
Sistemas tecnológicos incorporados					No existen registros

*Nota.* Elaborado considerando la información suministrada por la empresa PROCERAMIKA

La tabla número 4 refleja la inexistencia de cualquier registro vinculado con el aprendizaje empresarial. Los ejecutivos de la organización estuvieron al margen de generar apuntes sistematizados sobre la capacitación de sus colaboradores o de la incorporación de tecnología a la empresa.

## **3.2 Comprobación del objetivo específico dos: Identificar áreas clave para el éxito de la empresa, a través del análisis interno y de su entorno.**

### **3.2.1 Análisis PESTEL de la empresa**

Se realiza el análisis del entorno de la empresa utilizando la herramienta PESTEL, para conocer los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar a la organización en estudio.

#### ***3.2.1.1 Político***

Ecuador no se encuentra en su mejor momento político. En los últimos meses se ha visto envuelto en una suerte de incertidumbre política del gobierno, luego de los resultados del referéndum realizado en febrero de 2023, que demostraron una baja aceptación, aunado a la recomendación de destitución del Presidente de la República por denuncias de corrupción en su gobierno. Otro factor que ha venido afectando la estabilidad política del país son los desencuentros entre el gobierno y los sectores sociales, especialmente la Confederación de Nacionalidades Indígenas (CONAIE) (Noboa, 2023), (CELAG, 2023), (Bnamericas, 2023). Lo anterior refleja un escenario político altamente complejo en el país.

#### ***3.2.1.2 Económico***

El país ha venido recuperando paulatinamente su economía, luego de la fuerte contracción producto del Covid-19, No obstante, la incertidumbre política ha generado consecuencias económicas. Los resultados del indicador riesgo país, ofrecen la percepción de los mercados externos sobre el cumplimiento de las obligaciones del país en el exterior, son poco favorables. Para el 28 de marzo de 2023, se ubicó en 1.9525 puntos (Banco Central de Ecuador, 2023), entre los más altos de los últimos meses y ubicando este indicador como el tercero más alto de América Latina, luego de Venezuela y Argentina. Este alto indicador conlleva a disminución de las inversiones privadas extranjeras y menos acceso a fuentes de financiamiento externo. A nivel interno también se generan efectos negativos, puesto que se produce una desaceleración de la economía, afectando la actividad empresarial (menor acceso

crediticio por alza en las tasas de interés, menor inversión, disminución de fuentes de empleo).

No obstante, se observan resultados positivos en el crecimiento económico de Ecuador. Su Producto Interno Bruto (PBI) se ubicó en 3,2% (cerca de 120.000 millones de dólares) en los meses finales del 2022. En opinión de expertos del Instituto de Economía de la Universidad San Francisco de Quito, este resultado es bueno, pero no suficiente, por cuanto el empleo adecuado, es decir, de un mínimo de 40 horas a la semana y con salario básico, solo alcanzó al 35% de la población económicamente activa. (Paredes y Becerra, 2023, pág. 3).

Por su parte, los niveles de inflación han tenido un comportamiento favorable. De acuerdo con información del mismo Instituto de Economía, luego de ubicarse en 4,5% en junio 2022, ha venido disminuyendo, registrándose en 2,9% en febrero 2023 y se estima que a finales del año se ubique entre 2 y 2,5% (Paredes y Becerra, 2023, p. 4).

Las cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), exponen que el sector construcción ha venido recuperando su actividad luego de la caída sufrida en el año 2020. El indicador permisos de construcción se ubicó en 19.203 a nivel nacional para el año 2020 y 26.486 para el 2021; el 6,50% de estos permisos (1.722) fueron solicitados en la provincia de Tungurahua, lo cual resulta favorable para la actividad comercial de PROCERAMIKA (INEC, 2023)

Así mismo, el Gobierno Provincial de Tungurahua ha hecho aportes positivos en cuanto a inversiones para mejorar la infraestructura de apoyo a la producción y capacitación de buenas prácticas productivas, lo cual dinamiza todas las actividades y favorece la economía local (Gobierno de Tungurahua, 2023)

### ***3.2.1.3 Social***

El Instituto nacional de Estadísticas y Censos, indica que la población del país en el año 2023 supera los 18.000.000 millones de habitantes y sus estimaciones consideran que para el 2024, este indicador nacional será de aproximadamente 19.101.943 habitantes (Ecuador Ec, 2023). En el Censo 2010 se contabilizó para la provincia de

Tungurahua la cantidad de 504.593 habitantes, estimándose para el 2023 la cantidad de 625.589 habitantes, lo cual es indicativo de un crecimiento poblacional positivo, que demandará la construcción de edificaciones.

Los hábitos de consumo de acabados para la construcción han venido cambiando luego de la pandemia. Las personas desean tener en sus hogares entornos más naturales y hacer de ellos espacios autosustentables, demandando materiales y acabados que preserven recursos como agua y electricidad, a través de técnicas novedosas, espacios más abiertos, mejor iluminados y con mayor aprovechamiento de los mismos (FUBBDENN, 2022). Lo anterior representa oportunidades de mercado para empresas como PROCERAMIKA por cuanto aumenta la tendencia hacia la renovación y adecuación de espacios en todas las edificaciones, laborales y residenciales.

#### ***3.2.1.4 Tecnológico***

Los avances tecnológicos cada día se incorporan con mayor rapidez en las actividades personales y comerciales en todo el mundo. Reflejan Peralta y Toral (2022) que “13,5 millones de personas están conectadas a Internet en Ecuador y 11 millones de personas se conectan a sus redes sociales mediante el uso de teléfonos móviles (p.17). Así mismo, el internet fijo ha tenido una alta velocidad de crecimiento, reflejando para 2010 una tasa de suscripción de 3,35 por cada 100 habitantes, siendo en marzo de 2018 de 10,80. Al igual que ocurrió con el internet móvil, cuya tasa de suscripción pasó de 2,35 a 51,51, en esos mismos años.

De acuerdo con los resultados censales, en la provincia de Tungurahua, los sistemas tecnológicos de información y comunicación de mayor uso fue el teléfono celular (58,4%), seguido del uso de computadores (34,5%) y el uso de internet (28,7%), lo cual es indicativo de un bajo uso de tecnología en ese momento (INEC, s/f). No obstante, visto el avance del país en esta materia, a nivel provincial estos indicadores han quedado atrás y cada día más personas utilizan los medios digitales para comunicarse e informarse. Lo cual abre espacios para que PROCERAMIKA utilice estos medios para presentar sus productos, interactuar con su audiencia y captar nuevos clientes.

### ***3.2.1.5 Ecológico***

Por otro lado, de acuerdo a FUBBDENN (2022) el sector construcción presenta una tendencia hacia proyectos sostenibles, con mayor demanda hacia edificaciones eficientes, que se integren con el ambiente y respeten la naturaleza, dado que las personas tienen mayor interés en el cuidado ambiental y la preservación de recursos.

Las políticas ambientales a nivel local se han orientado a la conservación de cuencas hidrográficas, conservación de ecosistemas, reforestación, para prevenir y controlar los riesgos ambientales en la zona. El desarrollo comercial que realiza PROCERAMIKA implica actividades de baja contaminación ambiental.

### ***3.2.1.6 Legal***

Este factor se vincula a la observancia de la Constitución y demás leyes laborales. La Constitución de la República del Ecuador, garantiza el derecho a los intercambios económicos y el comercio justo para la obtención de bienes y servicios de calidad (artículos 334 a 336). De igual forma, en su numeral 5 del artículo 326 expresa que “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Así mismo, el Código de Trabajo es la normativa que reglamenta los derechos y obligaciones de empleadores y empleados, con especificidades sobre libertad de trabajo y contratación bajo diversas modalidades, irrenunciabilidad de derechos, protección judicial y administrativa para ambas partes. También aborda temas como remuneración, duración de la jornada laboral, horas extra y suplementarias, beneficios sociales para el trabajador. Otras leyes amplían la base legal laboral, como la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y el reconocimiento del trabajo en el hogar, el Código de la Producción, la Ley de Seguridad Social, entre otras, de obligatoria observancia por parte de los empleadores.

La figura 11 presenta un resumen del análisis PESTEL realizado.

**Figura 11**  
*Análisis PESTEL*

P	E	S	T	E	L
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Inestabilidad política</li> <li>•Conflictos gubernamentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aumento del riesgo país</li> <li>•Crecimiento económico</li> <li>•Empleo adecuado sólo alcanza al 35% de la PEA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Crecimiento poblacional</li> <li>•Hábitos de consumo hacia acabados de construcción autosustentables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Creciente y veloz avance tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Políticas gubernamentales dirigidas a la protección ambiental</li> <li>•Tendencia del sector construcción hacia proyectos sostenibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estabilidad jurídica</li> <li>•Reglas claras sobre derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores</li> </ul>

Nota: Elaboración propia con base en el análisis realizado

### 3.2.2 Análisis FODA de la empresa

Este análisis complementa el diagnóstico realizado y a través de esta herramienta se conocen los elementos favorables y desfavorables que la afectan, provenientes de su ámbito interno y también desde su entorno.

#### 3.2.2.1 Fortalezas

PROCERAMIKA es una empresa que se ha venido consolidando en el mercado de la provincia de Tungurahua como empresa comercializadora de materiales decorativos para la construcción. Sus bienes son de excelente calidad, con una extensa variedad en sus diferentes líneas: sanitarios, grifería, accesorios de baño, muebles de baño, cerámica, porcelanato, hidromasajes, calefones, entre otros; ofreciendo también productos complementarios que son requeridos para realizar su instalación, entre ellos: tubos, tuberías, accesorios, grifos, derivaciones, conexiones, tuberías de caucho, etc. Es una empresa establecida desde hace más de 10 años, en los cuales ha acumulado una vasta experiencia para ofrecer buena atención y asesoramiento a su clientela, lo cual le resulta positivo para la retención y fidelización de sus clientes. Dispone de estabilidad financiera y un buen ambiente de trabajo.

#### 3.2.2.2 Debilidades

La empresa dispone de un equipamiento tecnológico que le resulta insuficiente para un adecuado seguimiento y control de su gestión; y tampoco ha aprovechado estos



recursos para incorporarse al mercado digital ofertando sus productos mediante web o redes sociales, que le permitan un mayor acercamiento a los clientes potenciales; el control de inventario se realiza con un manejo básico de tecnología.

Por otro lado, sus procesos internos no se encuentran estandarizados, de manera que se realizan a discreción de la persona que lo esté ejecutando. Luego de la pandemia, su captación de nuevos clientes ha disminuido considerablemente y su fuerza de venta no ha logrado alcanzar valores pre-pandemia. Así mismo, en los últimos años ha aumentado su ciclo de cuentas por cobrar, resultando más lenta la recuperación del capital invertido.

### ***3.2.2.3 Oportunidades***

Pasado el confinamiento, producto de la pandemia, la economía nacional se ha ido reactivando, el sector construcción ha dado muestras de ello al darse continuidad a construcciones que estuvieron paralizadas y el inicio de nuevas edificaciones, lo cual es conveniente para el comercio en el ramo al que se dedica PROCERAMIKA, ampliándose el mercado para los productos ofertados.

La empresa cuenta con una buena reputación en el mercado local de acabados para la construcción y clientes satisfechos que regresan a la misma para realizar nuevas compras. Los avances tecnológicos también abren nuevas oportunidades de comercialización para la empresa, pudiendo ser aprovechados para ampliar su mercado, al igual que adquirir tecnología asequible para modernizar sus procesos internos.

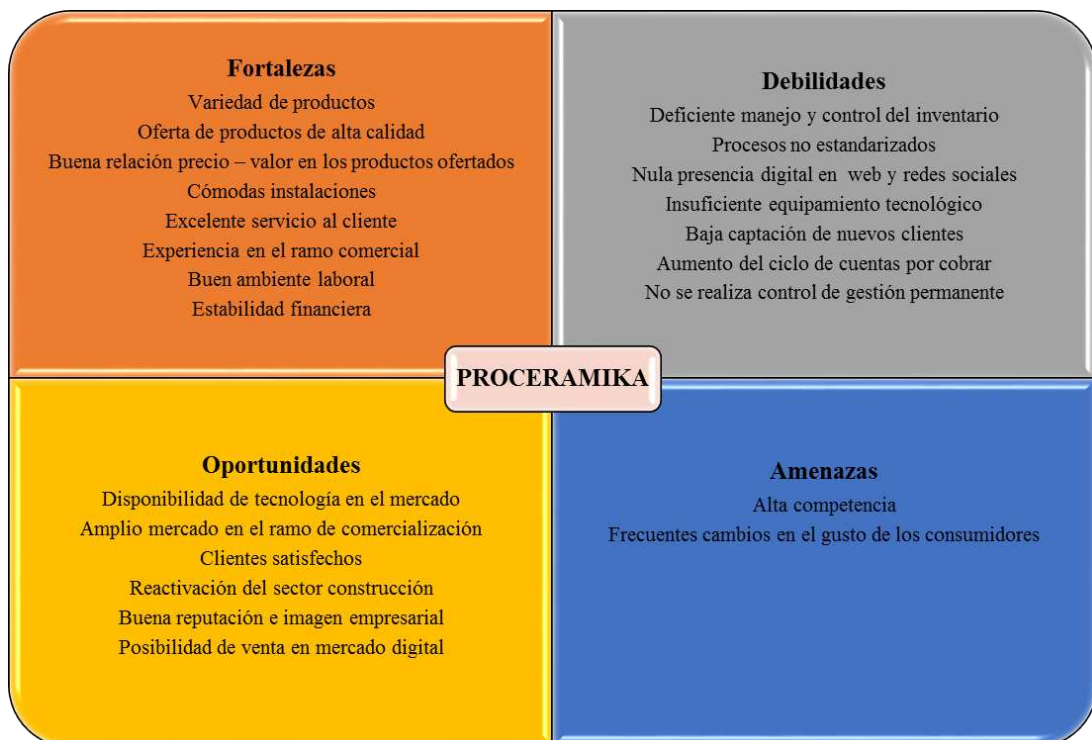
### ***3.2.2.4 Amenazas***

El entorno de la empresa es favorable, encontrándose pocos elementos que se identifican como amenazas para su desarrollo. Tal es el caso de la alta competencia, dada la presencia de otras empresas comercializadoras de productos similares ubicadas en el mismo mercado que compiten por la captación de clientes. Así mismo, pese a que se comercializan productos necesarios para darle el acabado a las edificaciones, el gusto del consumidor es altamente variable, ya que en muchos casos se orienta por los

cambios de tendencia en la decoración de interiores, lo que puede llegar a afectar la rotación de la mercancía.

La figura 12 presenta un resumen del análisis FODA realizado.

**Figura 12**  
*Matriz FODA de PROCERAMIKA*



Nota: Elaboración propia con base en el análisis realizado

### **3.3 Comprobación del objetivo específico tres: Definir acciones estratégicas para el logro de objetivos organizacionales.**

A continuación, se sientan las bases para el direccionamiento estratégico de PROCERAMIKA, establecer su misión, visión y valores organizacionales, así como la estructura organizacional que refleje la jerarquía de la organización gerencial, determinar sus metas estratégicas, estrategia y mapa estratégico que le permita Ser formado. cuadro de mando integral para el seguimiento y controles administrativos.

### **3.3.1 Misión**

Somos una empresa comercializadora de decoración de edificios nacionales e importados con amplia experiencia en el rubro, comprometida en brindar bienes de muy buena calidad con una excelente relación calidad-precio, favorecidos por clientes y proveedores.

### **3.3.2 Visión**

Convertirnos en una organización reconocida en el país por brindar soluciones integrales en la comercialización del mercado de la decoración arquitectónica, sus productos y servicio postventa tengan una alta reputación y confiabilidad, y construya una relación de beneficio mutuo con nuestros clientes y proveedores.

### **3.3.3 Valores organizacionales**

Los valores compartidos por todos los integrantes de la organización son:

- *Honestidad*, manteniendo una conducta ética que nos lleva al cumplimiento de normas y leyes universales de derechos humanos, laborales y ambientales, con coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- *Responsabilidad*, Nos hace darnos cuenta de la importancia de hacer bien nuestras acciones y aceptar las consecuencias de nuestras acciones.
- *Compromiso*, con nosotros mismos, nuestro equipo de trabajo, clientes y proveedores, en cumplir los acuerdos establecidos.
- *Respeto*, hacia nosotros mismos y con todas las personas con quienes interactuamos
- *Comunicación efectiva*, para transmitir las ideas de manera clara y precisa, y verificar la comprensión total del mensaje.

- *Orientación al cliente*, anticipándonos a la identificación de sus necesidades y haciendo posible la satisfacción de las mismas.
- *Trabajo en equipo*, compartiendo conocimientos y recursos entre todos los colaboradores de la empresa, para crear un equipo de trabajo correlacionado, que se esfuerza en el logro de los objetivos organizacionales.

### 3.3.4 Organigrama

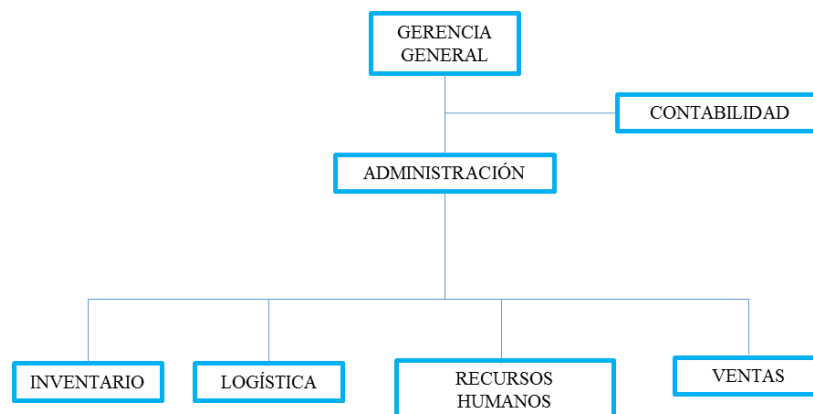
Es necesario establecer formalmente una estructura organizativa dentro de la empresa, por lo que se hace la propuesta, que debe imprimirse y colocarse en una cartelera visible para todos los colaboradores. Esto permitirá que cada uno pueda identificar claramente la ubicación de su puesto de trabajo y la jerarquía de mando.

Por tratarse de una empresa pequeña, la función de control de gestión puede realizarse directamente desde la gerencia general, por tanto, en este momento no se requiere un departamento exclusivo para ello.

A medida que la empresa crezca y se fortalezca, será necesario hacer una revisión a esta estructura y adecuarla a las nuevas necesidades.

La figura 13 presenta la propuesta de estructura organizativa para la empresa.

**Figura 13**  
*Organigrama de PROCERAMIKA propuesto*



*Nota:* Elaboración propia.

### 3.3.5 *Objetivos estratégico*

Con base en el diagnóstico empresarial se definen los siguientes objetivos estratégicos, organizados de acuerdo con las perspectivas abordadas por el Balance Scorecard La tabla 5 presenta los objetivos estratégicos de la empresa PROCERAMIKA.

**Tabla 5**  
*Objetivos estratégicos PROCERÁMIKA*

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
FINANCIERA	Alcanzar un crecimiento sostenible mayor al 5% anual en el beneficio neto
CLIENTES	Alcanzar un incremento anual mayor al 10% en el volumen de clientes, basado en la fidelización y la satisfacción de los clientes
PROCESOS INTERNOS	Mejorar progresivamente los procesos internos de la empresa
APRENDIZAJE EMPRESARIAL	Mejorar progresivamente los procesos de aprendizaje empresarial

*Nota:* Elaboración propia con base en el diagnóstico realizado

### 3.3.6 *Estrategias*

El análisis de los factores favorables y desfavorables en los ámbitos interno y externo de PROCERÁMIKA, permitió definir estrategias dirigidas a conseguir los objetivos estratégicos planteados. La figura 14 presenta la matriz de estrategias.

**Figura 14**  
Matriz de estrategias

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FODA	1. Disponibilidad de tecnología en el mercado 2. Amplio mercado en el ramo de comercialización 3. Clientes satisfechos 4. Reactivación del sector construcción 5. Buena reputación e imagen empresarial 6. Posibilidad de venta en mercado digital	1. Alta competencia 2. Frecuentes cambios en el gusto de los consumidores
FORTALEZAS	FO	FA
1. Variedad de productos 2. Oferta de productos de alta calidad 3. Buena relación precio-valor 4. Cómodas instalaciones 5. Excelente servicio al cliente 6. Experiencia en el ramo comercial 7. Buen ambiente laboral 8. Estabilidad financiera	F1,F2, F3, F6, O2, O4, O5, O6: Incremento de ingresos F1, F2, F3, O6: Disminución de costos F5,O3: Fidelización de clientes F1,F2, F3, F6, O1,O2, O4, O5, O6: Presencia digital	F1,F2,F3,F4,F5;A1: Captación nuevos clientes F1,F2,F3,F4,F5;A2: Satisfacción de clientes
DEBILIDADES	DO	DA
1. Deficiente manejo y control del inventario 2. Procesos no estandarizados 3. Nula presencia digital en web y redes sociales 4. Insuficiente equipamiento tecnológico 5. Baja captación de nuevos clientes 6. Aumento del ciclo de cuentas por cobrar 7. No se realiza control de gestión permanente	D6,O1,O2, O3,O6: Mejorar política crediticia D2,O1: Estandarización de procesos D4, O1: Automatización de procesos D1, D3,O1: Mejoramiento de la capacidad tecnológica D7, O1:Mejoramamiento gestión	D5, D7,A2: Capacitación del capital humano

Nota: Elaboración propia con base en el diagnóstico realizado

La tabla 6 presenta la organización de las estrategias definidas, de acuerdo a la perspectiva del Balance Scorecard a la que se encuentra vinculada.

**Tabla 6***Estrategias según perspectivas del Balance Scorecard*

ESTRATEGIA /PERSPECTIVA	FINANCIERA	CLIENTES	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE EMPRESARIAL
F1,F2, F3, F6, O2, O4, O5, O6: Incremento de ingresos	X			
F1, F2, F3, O6: Disminución de costos	X			
F5,O3: Fidelización de clientes		X		
D6,O1,O2, O3,O6: Mejorar política crediticia	X			
D4, O1: Automatización de procesos			X	
D2,O1: Estandarización de procesos			X	
D1, D3,O1: Mejoramiento de la capacidad tecnológica				X
D7, O1:Mejoramiento gestión	X			
F1,F2,F3,F4,F5;A1: Captación nuevos clientes		X		
F1,F2, F3, F6, O1,O2, O4, O5, O6: Presencia digital				X
F1,F2,F3,F4,F5;A2: Satisfacción de clientes		X		
D5, D7,A2: Capacitación del capital humano				X

### 3.4 Comprobación del objetivo específico tres: Definir acciones estratégicas

**para el logro de objetivos organizacionales.**

#### 3.4.1 Mapa estratégico

La figura 15 presenta el mapa estratégico de la empresa, considerando estrategias para lograr los objetivos del programa., organizadas de acuerdo a las perspectivas del Balance Scorecard.

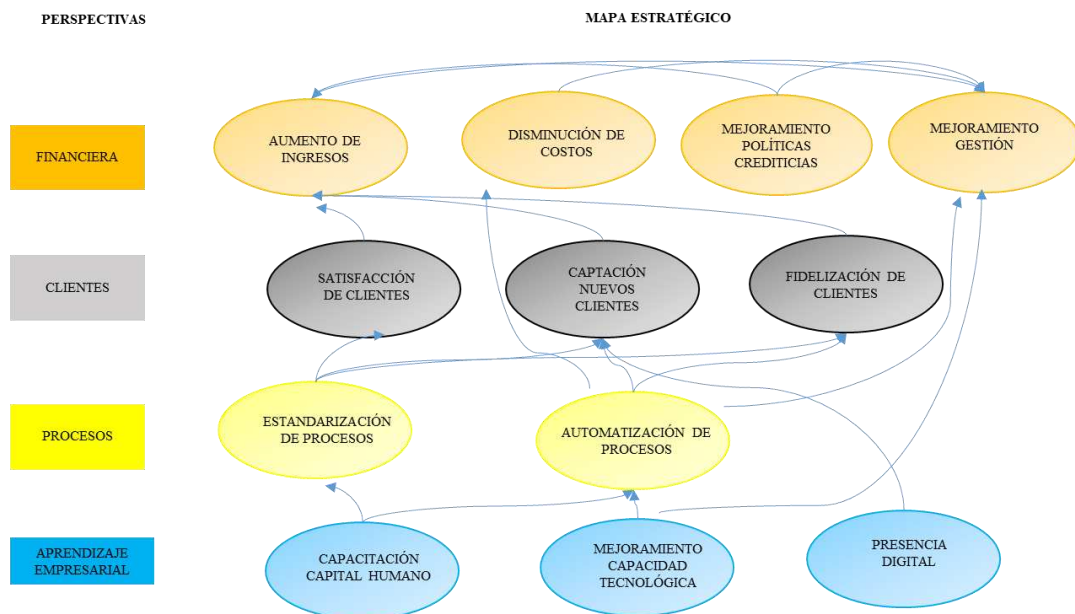
En el mismo se observa la vinculación de cada una de las estrategias correspondientes a los aspectos financieros, los clientes, el aprendizaje empresarial y los procesos internos, demostrando la interrelación de las mismas.

La capacitación del capital humano y mejorar las capacidades técnicas, contribuyen a la estandarización y automatización de procesos que permite mejorar la gestión

empresarial. Así mismo, estas estrategias contribuyen a captar nuevos clientes, satisfacer sus necesidades y fidelizarlos, por cuanto se tendrán procesos más rápidos y eficientes, uso novedoso de tecnología para la oferta de la variedad de productos disponibles en la empresa, entre otros.

Más clientes, clientes satisfechos y fidelizados, contribuirán a mayores ventas y, por tanto, el incremento de los ingresos. Por su parte, la automatización de procesos contribuye en la disminución de costos y, junto con el mejoramiento de las políticas crediticias, mejorarán la gestión de la empresa.

**Figura 15**  
*Mapa estratégico*



Nota: Elaboración propia con base en las estrategias diseñadas.

### 3.4.2 Cuadro de Mando Integral

Las tablas 7 al 10 presenta el Cuadro de Mando Integral que resume la herramienta Balance Scorecard diseñado para la empresa, con los indicadores, semaforización y parámetros establecidos para dar seguimiento a cada una de las estrategias.

La técnica de la semaforización se utiliza para facilitar la visualización del progreso de los indicadores, utilizando los colores tal como un semáforo. El verde indica que



los resultados del indicador cumplen o han superado la meta establecida. El amarillo indica progreso por debajo del objetivo, resultados aceptables, pero requiere atención o seguimiento. El rojo indica que los resultados de la métrica están lejos del objetivo previsto.

**Tabla 7**

*Indicadores, semaforización y parámetros para la perspectiva financiera*

Objetivos	Estrategias	Indicadores	Valor inicial	Meta	Semaforización	Parámetros
Alcanzar un crecimiento sostenible mayor al 5% anual en el beneficio neto	Aumento de ingresos	1. Tasa de crecimiento en las ventas.	-6%	10%	[Red]	< 6% anual
					[Yellow]	6 a 9% anual
					[Green]	> 10% anual
	Disminución de costos	2. Tasa de disminución de costos.	ND	15%	[Red]	< 10% anual
					[Yellow]	10 a 15% anual
					[Green]	> 15% anual
	Mejoramiento de la gestión	2. Margen de utilidad bruta.	53%	60	[Red]	< 50% anual
					[Yellow]	50 a 60% anual
					[Green]	> 60% anual
		3. Ganancias netas.	-2%	6%	[Red]	< 5% anual
					[Yellow]	5 a 6% anual
					[Green]	> 6% anual
	4. Retorno de la inversión.	45%	50%	[Red]	< 45% anual	
				[Yellow]	45 a 49% anual	
				[Green]	> 50% anual	
Mejoramiento políticas crediticias	5. Ciclo de cuentas por cobrar.	1,10 meses	0,5 meses	[Red]	> a 0,67 meses	
				[Yellow]	de 0,5 a 0,65 meses	
				[Green]	< 0,5 meses	

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 8***Indicadores, semaforización y parámetros para la perspectiva clientes*

Objetivos	Estrategias	Indicadores	Valor inicial	Meta	Semaforización	Parámetros
Alcanzar un incremento anual mayor al 10% en el volumen de clientes, basado en la fidelización y la satisfacción de los clientes	Estandarización de procesos	1. Nivel de estandarización de procesos. Medido a través de los manuales de procesos.	0	3		< 1 anual
						1 a 2 anual
						> 3 anual
	Fidelización de clientes	2. Retención y fidelización de clientes. Medido a través del porcentaje de clientes que reinciden en sus compras.	89%	95%		< 80% anual
						80 a 89% anual
						> 90% anual
	Satisfacción de clientes	3. Satisfacción de los clientes.	90%	99%		< 85% anual
						85 a 95% anual
						> 95% anual

*Nota.* Elaboración propia**Tabla 9***Indicadores, semaforización y parámetros para la perspectiva procesos*

Objetivos	Estrategias	Indicadores	Valor inicial	Meta	Semaforización	Parámetros
Mejorar progresivamente los procesos internos basado en los parámetros fijados para cada indicador	Estandarización de procesos	1. Nivel de estandarización de procesos. Medido a través de los manuales de procesos.	ND	3		< 1 anual
						1 a 2 anual
						> 3 anual
	Automatización de procesos	2. Nivel de automatización de procesos. Medido a través de los procesos automatizados.	ND	5		< 2 anual
						3 a 4 anual
						> 5 anual

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 10**

*Indicadores, semaforización y parámetros para la perspectiva aprendizaje empresarial*

Objetivos	Estrategias	Indicadores	Valor inicial	Meta	Semaforización	Parámetros
Mejorar progresivamente el aprendizaje empresarial basado en los parámetros fijados para cada indicador	Capacitación del capital humano	1. Cursos de capacitación que reciben los colaboradores en el año	ND	3		< 1 anual
						1 a 2 anual
						> 3 anual
	Mejoramiento de la capacidad tecnológica	2. Número de hardware o software incorporados o actualizados al año	ND	3		< 1 anual
						1 a 2 anual
						> 3anual
	Presencia digital	3. Número de seguidores en redes sociales	0	20.000		< 5.000 anual
						5000 A 20.000 anual
						> 20.000 anual

*Nota.* Elaboración propia

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

De acuerdo con los análisis realizados, se identificó, de manera general, que la empresa PROCERAMIKA no posee un sistema que le permita monitorear su desempeño. Así mismo, se lograron los objetivos específicos previstos en la investigación, referente a los cuales se emiten las siguientes conclusiones:

La empresa posee solamente un proceso eficiente para la toma de decisiones. Para estos efectos, solo elaboran un presupuesto destinado a la fuerza de venta y sobre el cual se decide la estrategia anual de aumento del número de colaboradores para su equipo de venta.

En contraposición, la mayoría de los procesos para la toma de decisiones en la empresa, son deficientes. En relación a la fuerza de venta, ésta no posee empresa no posee herramientas de apoyo que le permitan desarrollar adecuadamente sus procesos e incrementar el volumen de nuevos clientes. En este mismo orden, la empresa no posee un eficiente proceso de cobranza, lo que hace que su ciclo de cuentas por cobrar vaya en aumento. El área contable se limita al registro de cuentas y la generación de estados financieros, sin realizar análisis de los mismos. Así mismo, no se definen indicadores de gestión ni se dispone de herramientas para monitorear su comportamiento. Tampoco se dispone de procesos internos estandarizados ni automatizados, lo que deja a discreción del colaborador la realización de determinadas actividades y hace más lentos los procesos. Otro proceso deficiente de la empresa, es que no se ha ocupado de su desarrollo empresarial, medido a través de su baja capacidad tecnológica y capacitación de sus colaboradores.

Por otro lado, se concluye que el marketing digital es un área clave a la que debe dedicar recursos la empresa, para ampliar su mercado, captar nuevos clientes e incrementar las ventas. Así mismo, se concluye que el seguimiento de los indicadores es una acción estratégica prioritaria que debe seguir la empresa para un mejor control de su gestión.

## **4.2. Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa la implantación del Balance ScoreCard propuesto, ya que le permitirá el monitoreo de los indicadores planteados a través de un sistema de semaforización que se basa en valores porcentuales y no porcentuales, los cuales sirven como un sistema de alerta para identificar las desviaciones en los objetivos organizacionales planteados en relación a las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje.

Así mismo, se recomienda a la empresa, continuar con su proceso de elaboración de presupuesto para la toma de decisiones sobre la fuerza de venta y dotar al equipo de herramientas de apoyo que faciliten sus actividades y conduzcan a incrementar el volumen de nuevos clientes, contribuyendo también en la fidelización de estos y la conservación de la cuota del mercado.

El marketing digital es un área clave en este proceso, por lo que se sugiere una mayor presencia digital con cuentas en redes sociales y una página web, lo que le permitirá a la empresa ampliar su mercado, captar nuevos clientes e incrementar las ventas.

En el área financiera, la estrategia debe estar dirigida a incrementar los montos de ventas sin que esto incremente los costos y gastos, y con ello lograr que las ganancias netas vuelvan a ser positivas, así como mejorar las políticas crediticias para corregir la tendencia creciente del ciclo de cuentas por cobrar, implementando acciones de cobranzas eficaces. Así mismo, se exhorta al frecuente análisis de sus estados financieros, por cuanto el monitoreo de sus indicadores constituyen una herramienta de apoyo para la toma de decisiones.

En cuanto a los procesos internos, la estrategia fundamental es estandarizar y automatizar procesos, para hacer más eficiente y productivo el trabajo. En el ámbito del desarrollo empresarial, debe hacerse énfasis en la capacitación de los colaboradores, para mejorar las capacidades técnicas de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, J., Covinos, M., & Cáceres, M. (2020). Formulación de los objetivos específicos desde el alcance correlacional en trabajos de investigación. *Ciencia Latina*, 4(2), 237. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.73](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.73)
- Arias, José. (2020). *Proyecto de tesis, guía para su elaboración*. Lima: Autor - Editor José Luis Arias Gonzáles.
- Banco Central de Ecuador. (27 de abril de 2023). *Indicadores económicos*. Obtenido de Banco Central de Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>
- Bnamericas. (2 de marzo de 2023). *Inestabilidad política del Ecuador inquieta a inversionistas*. Obtenido de Bnamericas: <https://www.bnamericas.com/es/analisis/inestabilidad-politica-de-ecuador-inquieta-a-inversionistas>
- Bolaños, A., Méndez, J., & Méndez, M. (2020). Balanced Scorecard como herramienta de gestión y mejora en los emprendimientos. *Innova*, 5(3), 62-77. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- CELAG. (1 de abril de 2023). *Crisis política e institucional en Ecuador*. Obtenido de Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica: <https://www.celag.org/crisis-politica-e-institucional-en-ecuador/>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- Ecuador Ec. (2023). *Cuántos habitantes hay en Ecuador? Población 2023*. Obtenido de Ecuador Ec: <https://ecuadorec.com/numero-habitantes-ecuador-poblacion/>
- FUBBDENN. (2022). *Tendencias en acabado de construcción en Ecuador para este 2022*. Obtenido de FUBBDENN: <https://fubbdenn.com/construccion/fubbdenn-tendencias-en-acabado-de-construccion-en-ecuador-para-este-2022/>
- Gobierno de Tungurahua. (2023). *Página oficial del gobierno de Tungurahua*. Obtenido de <https://www.tungurahua.gob.ec/>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-

- acción). *Recimundo*, 163-173.  
doi:[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Education.
- Huaire, E., Marquina, R., Horna, V., Llanos, K., Herrera, A., Rodríguez, J. y Villamar, R. (2022). *Tesis fácil, el arte de dominar el método científico*. Lima: Analéctica.
- Iguaran, V., & Campo, L. (2017). Eficiencia en la productividad desde la perspectiva del cliente interno y externo en las empresas recicladoras del plástico en el departamento de la Guajira-Colombia. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 1(1), 1 - 107. doi:<https://doi.org/10.17081/invinno.5.1.2617>
- Imaicela, R., Curimilma, O., & López, K. (2019). Los indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas. *Observatorio de la economía Latinoamericana*, 1(1), 2-13. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/indicadores-financieros.html>
- INEC. (2023). *Estadísticas de edificaciones*. Obtenido de Instituto nacional de Estadísticas y Censos: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZTBiYWVhMDYtNzk5YS00MTI0LTljZTctOTFiZGJhNDIzMTA4IiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMTNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9>
- INEC. (s/f). *Resultados del censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador. Fascículo provincial Tungurahua*. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf>
- Lazo, N., Erazo, J., & Narváez, C. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector manufacturero. *Dialnet*, 4(1), 125-151. doi:10.35381/r.k.v4i1.374
- Méndez, J., Ayala, H., & Palacios, T. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *Innova*, 4(3), 94-107. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963>
- Méndez, V., Ortiz, L., & Cruz, A. (enero de 2018). La importancia de la administración en las organizaciones como forma para lograr competitividad. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 15.

- Montoya, C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión del futuro*, 15(2), 3-29. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003>
- Noboa, A. (1 de enero de 2023). *En 2023, hay más desafíos y presión política sobre las instituciones*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/politica/presion-politica-institucionalidad-crecera/>
- Paccha, C., & Sánchez, J. (2021). *Estudio de factibilidad de la creación de un taller de servicios automotrices ara transporte vehicular en el cantón San Fernando, provincia Azuay*. Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Mecánico Automotriz, Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca, Cuenca. Retrieved from <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20301/1/UPS-CT009144.pdf>
- Paredes, P y Becerra, D. (2023). Ecuador: Panorama económico 2023... !con la política auestas! *Koyuntura Express*, 15(42), 1-6. Obtenido de Universidad San Francisco de Quito: <https://www.usfq.edu.ec/sites/default/files/2023-03/koyuntura-express-42.pdf>
- Parra, M., Rubio, G., & López, L. (2017). *Emprendimiento y creatividad, aspectos esenciales para crear empresas*. (1 ed.). Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.mx/wp-content/uploads/2017/09/Emprendimiento-y-creatividad.pdf>
- Peralta, C. y Toral, P. (2022). *Estandarización de procesos en el área logística y financiera pra la propuesta de un modelo de negocio empleando la metodología CANVAS*. tesis de grado, Universidad del Azuay. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12715/1/18242.pdf>
- Ramírez, O., Cruz, G., & Vargas, E. (2018). Un acercamiento al capital social al turismo desde el enfoque mixto y mapeo de actores . *Antropología Experimental*, 1(18), 55-73. Obtenido de <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/rae>
- Rauque, L. (2020). *Profesionalización de los procesos internos de la empresa Man – Ser SRL mediante la herramienta Cuadro de Mando Integral*. [Tesis de pregrado, Universidad Siglo 21], Repositorio de la Universidad del Siglo 21. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/23468>



- Rivera, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. *Revista de investigación, administración e ingenierías*, 7(1), 20-25.  
doi:10.15649/ISSN.2346-030X
- Sáenz, J. (2022). *Análisis de los mecanismos para el monitoreo del desempeño de la gestión pública en la República de Costa Rica en el periodo 2010-2017*. Repositorio de la Universidad de Costa Rica. Obtenido de <http://repositorio.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/86957/Tesis%20final%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yanchapanta, K. (2021). *El Balanced ScoreCard como modelo estratégico para el desempeño financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. de la ciudad de Ambato*. [Tesis pregrado, Universidad Técnica de Ambato], Repositorio de la UTA. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32991/1/T5051i.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1

Entrevista dirigida a los encargados del área de contabilidad y al gerente general

Fecha:

Nombres y apellidos:

Cargo:

Preguntas:

1.- ¿La empresa tiene implementado sistemas para monitorear su desempeño desde la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje? Argumente su respuesta.

---

---

---

---

2.- ¿Qué importancia usted le daría a la implementación de un Balanced ScorCard con su sistema de semaforización? En este sentido cuáles usted cree que serían los parámetros financieros, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje a definir en la semaforización.

---

---

---

---

3.- ¿En la empresa existen acciones estratégicas que tengan como meta el cumplimiento de los objetivos planteados?

---

---

---

---

4.- ¿Cuáles son los nuevos procesos destinados a identificar fortalezas y debilidades de la empresa?

---

---