



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

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

Tema:

**“Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la empresa G&S
Ingenieros Cía. Ltda.”**

Autor: Ante Calapaqui, Joel Alexander

Tutor: Econ. Ortiz Roman, Hermel David

Ambato-Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Econ. Hermel David Ortiz Roman con cédula de ciudadanía No. 180352675-4, en mi calidad de Tutor del proyecto integrador sobre el tema: “**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA G&S INGENIEROS CÍA. LTDA.**”, desarrollado por Joel Alexander Ante Calapaqui, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos 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, Febrero 2024

TUTOR



.....

Econ. Hermel David Ortiz Roman

C.C. 180352675-4

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Joel Alexander Ante Calapaqui con cédula de ciudadanía No. 055034401-4, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA G&S INGENIEROS CÍA. LTDA.”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Febrero 2024

AUTOR



.....
Joel Alexander Ante Calapaqui

C.C. 0550344014-5

DERECHOS DE AUTOR

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 autor.

Ambato, Febrero 2024

AUTOR



.....
Joel Alexander Ante Calapaqui

C.C. 055034401-4

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA G&S INGENIEROS CIA. LTDA.**”, elaborado por Joel Alexander Ante Calapaqui, 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, Febrero 2024

Dra. Tatiana Valle Ph. D.

PRESIDENTE

Ing. Ana Córdova

MIEMBRO CALIFICADOR

Ing. Roberto Valencia

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

A Dios por la vida y por haberme bendecido con una madre guerrera y buena que ha luchado toda su vida por darme la felicidad.

Dedico el presente proyecto de titulación a mi madre María por ser mi ejemplo de esfuerzo, perseverancia y superación. La persona más maravillosa que me ha apoyado en toda mi carrera universitaria brindándome su amor y comprensión. A mis hermanos Anthony y Lucero que son los mejores compañeros de vida que han brindado su apoyo en cada instante de mi vida.

Al apoyo incondicional sin pedir nada a cambio de Katherine que día tras día compartimos momentos juntos mi compañera de aventuras y apoyo incondicional gracias por ser mi inspiración y motivación este logro es nuestro pues cada paso lo hemos caminado juntos.

Joel Alexander Ante Calapaqui

AGRADECIMIENTO

Con gratitud en el corazón y aprendizaje en cada paso, este proyecto se materializa como un tributo al esfuerzo colectivo y al apoyo invaluable recibido.

Agradezco primero a Dios por bendecirme con salud y vida, a mi pequeña familia y a mi madre por estar siempre presente en todo momento siendo el pilar de mi vida para poder lograr alcanzar esta meta, este logro es nuestro.

Atribuyo mis agradecimientos a mi querida Universidad Técnica de Ambato y a mi prestigiosa Facultad de Contabilidad y Auditoría por ser como mi segundo hogar donde me forme profesionalmente. A mis docentes quienes me han impartido materias a lo largo de la carrera, en especial a mi tutor Eco. David Ortiz por ser mi orientación y brindarme su apoyo en el desarrollo de este proyecto.

A la empresa G&S Ingenieros Cía. Ltda. por permitirme acceder a sus establecimientos y facilitarme toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo.

A todas aquellas personas que formaron parte de mi vida y me apoyaron en esta etapa.

¡Muchas Gracias!

Joel Alexander Ante Calapaqui

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
A. PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
ABSTRACT.....	xiii
B. CONTENIDOS	
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1. Introducción.....	1
1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.2. Descripción del entorno	5
1.1.3. Justificación	8
1.1.4. Objetivos	9
1.2. Revisión de la literatura	10
1.2.1. La teoría de recurso y capacidades (TRC) con un enfoque en la gestión de las empresas 10	
1.2.2. Historia del Balanced Scorecard	10
1.2.3. Definición del modelo.....	11
1.2.4. Importancia del cuadro de mando integral.....	12

1.2.5.	Beneficios del cuadro de mando integral	12
1.2.6.	Objetivos estratégicos	12
1.2.7.	Mapa estratégico	13
1.2.8.	Perspectivas del cuadro de mando integral	13
1.2.9.	Perspectiva financiera	14
1.2.10.	Perspectiva del cliente.....	15
1.2.11.	Perspectiva de los procesos internos	16
1.2.12.	Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento	16
1.2.13.	Indicadores financieros	17
1.2.14.	Proceso para la aplicación del CMI	17
CAPÍTULO II		19
METODOLOGÍA		19
2.1.	Descripción de la metodología.....	19
2.1.1.	Unidad de análisis	19
2.1.2.	Fuentes y técnicas de recolección de información.....	19
2.1.3.	Fases del desarrollo.....	22
CAPÍTULO III.....		25
DESARROLLO.....		25
3.1.	Resultados.....	25
3.1.1.	Fase 1- Diagnostico y formulación de estrategias.....	25
3.1.2.	Fase 2- Evaluación de indicadores claves	30
3.1.3.	Fase 3- Desarrollo de objetivos estratégicos.....	32
3.1.3.1.	Información situacional.....	32
3.1.3.2.	Evaluación de la matriz FODA	33
3.1.3.2.	Matriz MEFI	35
3.1.3.4.	Clasificación de objetivos estratégicos	41
3.1.4.	Fase 4- Diseño del cuadro de mando integral	43
CAPÍTULO IV		48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		48
4.1.	Conclusiones	48
4.2.	Recomendaciones	49
C. MATERIAL DE REFERENCIA		
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		50

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. - Productos y servicios de la empresa G&S Ingenieros Cía. Ltda.	3
Tabla 2. - Personas encuestadas y entrevistadas	20
Tabla 3.- Preguntas del cuestionario	20
Tabla 4.- Preguntas de la entrevista	22
Tabla 5.- Fases del desarrollo para el cuadro de mando integral	23
Tabla 6.- Análisis de entrevista	25
Tabla 7. - Tabla de indicadores	30
Tabla 8. - Matriz FODA	32
Tabla 9.- Matriz MEFE	34
Tabla 10.- Matriz MEFI	36
Tabla 11.- Matriz DAFO	40
Tabla 12.- Objetivos estratégicos	41
Tabla 13.- Mapa estratégico	42
Tabla 14.- Objetivos del CMI	43
Tabla 15.- Cuadro de mando integral.....	44

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁGINA
Ilustración 1 Organigrama estructural de la empresa	3
Ilustración 2 Logo de la empresa G& Ingenieros Cía. Ltda.	4
Ilustración 3 Ubicación de la empresa G&S Ingenieros Cía. Ltda.....	4
Ilustración 4 Línea de tiempo del cuadro de mando Integral	11
Ilustración 5 Beneficios del cuadro de mando integral	12
Ilustración 6 Objetivos estratégicos.....	13
Ilustración 7 Perspectivas del cuadro de mando Integral	14
Ilustración 8 Perspectiva financiera.....	15
Ilustración 9.- Perspectiva del cliente.....	16
Ilustración 10.- Indicadores financieros	17
Ilustración 11 Pasos para el desarrollo del Balanced Scorecard	18

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

TEMA: “CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA G&S INGENIEROS CIA. LTDA.”

AUTOR: Joel Alexander Ante Calapaqui

TUTOR: Econ. Hermel David Ortiz Roman

FECHA: Febrero 2024

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del presente proyecto integrador tuvo como finalidad diseñar un Cuadro de mando integral como una herramienta de gestión para la empresa G&S Ingenieros Cía. Ltda., para así determinar las necesidades de la organización y definir estrategias claves con sus respectivos indicadores de desempeño y semaforización. Con la finalidad de obtener información general de la empresa, se realizó una entrevista al gerente y encuestas a los encargados de los distintos departamentos de la organización, con el propósito de recopilar información relevante que proporcionara estudiar cada una de las perspectivas que forman parte del Cuadro de Mando Integral. Una vez recopilado la información necesaria se pudo determinar que la empresa mediante un análisis DAFO poseen una ausencia de un plan estratégico debido a que existe una combinación de factores internos como la ausencia significativa de estrategia y planificación de los procesos y externos como el ingreso de competidores extranjeros y la situación económica del país mismos que limitan la capacidad de la empresa para planificar a largo plazo. A raíz del proyecto realizado se concluyó que la organización tiene limitaciones con respecto a sus factores en la toma de decisiones y falta de claridad en la Visión. Sin embargo, con la elaboración del Cuadro de mando integral permitirá gestionar y medir el desempeño de la empresa con el fin de alinear sus actividades estratégicas a largo plazo facilitando la toma de decisiones.

PALABRAS DESCRIPTORAS: BALANCED SCORECARD, PERSPECTIVAS, INDICADORES, GESTIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

TOPIC: “COMPREHENSIVE SCORECARD AS A MANAGEMENT TOOL IN THE COMPANY G&S INGENIEROS CIA. LTDA.”

AUTHOR: Joel Alexander Ante Calapaqui

TUTOR: Econ. Hermel David Ortiz Roman

DATE: February 2024

ABSTRACT

The purpose of the development of this integrative project was to design a Balanced Scorecard as a management tool for the company G&S Ingenieros Cía. Ltda., in order to determine the needs of the organization and define key strategies with their respective performance indicators and traffic lights. In order to obtain general information about the company, an interview was carried out with the manager and surveys with those in charge of the different departments of the organization, with the purpose of collecting relevant information that would provide study of each of the perspectives that are part of the Chart. of Integral Command. Once the necessary information was collected, it was determined that the company, through a SWOT analysis, has an absence of a strategic plan because there is a combination of internal factors such as the significant absence of strategy and process planning and external factors such as the entry of competitors. foreigners and the economic situation of the country, which limit the company's ability to plan for the long term. As a result of the project carried out, it was concluded that the organization has limitations with respect to its decision-making factors and lack of clarity in the Vision. However, with the preparation of the Balanced Scorecard it will allow you to manage and measure the company's performance in order to align its long-term strategic activities, facilitating decision making.

KEYWORDS: BALANCED SCORECARD, PERSPECTIVES, INDICATORS, MANAGEMENT, STRATEGIC OBJECTIVES

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador

1.1.1.1. Historia de la empresa

Según las declaraciones del Director Ejecutivo de la compañía G&S Ingenieros Cía. Ltda., el Ingeniero Farinango (2023), la entidad posee una amplia trayectoria en el ámbito de servicios relacionados con la planificación y ejecución de proyectos eléctricos y telefónicos, como se expone a continuación:

G&S Ingenieros Cía. Ltda. inició sus actividades económicas legalmente el 10 de marzo de 2003, cuenta con 18 años de experiencia y los mismos años de trayectoria en el mercado, la compañía se creó ante la necesidad de obtener un sustento económico para su familia por parte del Ing. Galo Gallo y a la vez generar fuentes de trabajo de tal manera que se pueda mejorar la economía.

Se dedica a proveer tanto bienes como servicios para realizar proyectos eléctricos y a la vez telefónicos, en base a materiales y técnicas de eficacia que permitan compensar las insuficiencias de sus clientes. Cuenta con alrededor de 16 empleados en el área administrativa y 45 en el área obrera de trabajo. Como principales clientes se encuentran: CNT, Elepcosa S.A, CNEL.EP, NINTANGA S.A, PROVEFRUT S.A, EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

1.1.1.2. Detalles estratégicos

Según la información disponible en el sitio web de la compañía (G&S Ingenieros Cía. Ltda., se puede disponer los siguientes datos:

Misión

Su misión radica en “Optimizar los recursos disponibles en la satisfacción del mercado consumidor manteniendo una alta responsabilidad con los clientes, brindándoles siempre un servicio óptimo, rápido y oportuno, para satisfacer plenamente sus necesidades y expectativas

Visión

Su visión es “G&S Ingenieros CIA. LTDA. será importadora de conductores eléctricos y telefónicos, continuar trabajando en las provincias de todo el país tanto en el sector público y privado: inspirando los principios de la libre empresa como factores de progreso y social.”

Valores corporativos

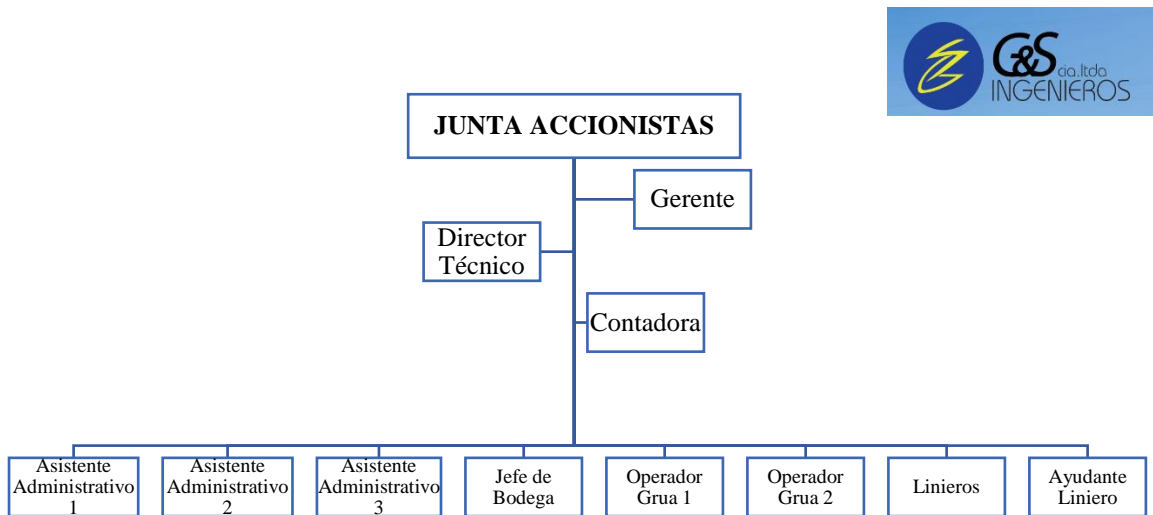
La compañía opera siguiendo un conjunto de valores fundamentales que le otorgan una posición destacada como una entidad respetada en la comunidad donde ofrece sus servicios. Estos principios son la base de su funcionamiento.

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Profesionalismo
- Capacidad de Respuesta
- Honestidad
- Respeto

1.1.1.3.Organigrama institucional

La estructura institucional de la entidad de acuerdo al Gerente General de la empresa G&S Ingenieros Cía. Ltda. Farinango (2023) está organizada de la siguiente manera:

Ilustración 1 Organigrama estructural de la empresa



Fuente: G&S INGENIEROS CIA. LTDA. (2023)

1.1.1.4. Detalles de operación

La empresa de servicio G&S INGENIEROS CIA. LTDA., una organización dedicada a la instalación de accesorios eléctricos, líneas de telecomunicación y televisión cuentan con los siguientes productos y servicios:

Tabla 1. - Productos y servicios de la empresa G&S Ingenieros Cía. Ltda.

<i>Bienes</i>	<i>Servicio</i>
Aparatos electrónicos	Instalación de accesorios eléctricos
Equipos domésticos	Instalación líneas telefónicas, televisión por cable,
Sistemas de calefacción radiante	Redes informáticas
	Instalación fibra óptica y antenas parabólicas

Fuente: G&S INGENIEROS CIA. LTDA. (2023)

1.1.1.5. Detalles legales

Los fundamentos legales sobre la cual se rige la Empresa G&S INGENIEROS CIA. LTDA. está conformada por:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Compañías.
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

1.1.1.6. Marcas y logos

Ilustración 2 Logo de la empresa G& Ingenieros Cía. Ltda.



Fuente: G&S INGENIEROS CIA. LTDA. (2023)

1.1.1.7. Ubicación

G&S INGENIEROS CIA. LTDA., se encuentra ubicado en la Dir. Calle Salache entre Antonio Clavijo y Av. Amazonas, Latacunga, Cotopaxi

Ilustración 3 Ubicación de la empresa G&S Ingenieros Cía. Ltda.



Fuente: Google Map (2023)

1.1.2. Descripción del entorno

1.1.2.1. Uso del cuadro de mando integral en empresas de latino américa

Los presentes medios competitivos en los que se tiende la actividad empresarial, junto a la obligación de responder la constante incertidumbre en las organizaciones, optan por una búsqueda de mecanismos que aprueben mejorar las exigencias de los clientes y la implantación de modelos modernos y dinámicos (Holguín, 2020). El CMI al ser un instrumento de gestión que facilita a las organizaciones la toma de decisiones permiten a cualquier empresa su utilización. (Carvajal Zambrano et al., 2022). Por tal motivo, tiene un impacto en el control de indicadores de gestión brindando la posibilidad de predecir situaciones, mejorar empleo de recursos y la eficiencia de los mismos. (Morejón et al., 2021).

En la investigación realizada por Velásquez (2016) menciona que en Colombia el CMI se ha convertido poco a poco en isomorfismos debido a que muchas empresas han optado en adaptar estas metodologías para el cambio organizacional, no todas con el mismo éxito. Por otra parte, Oyola & Alejandro (2019) describe que las empresas en Argentina cada vez, es más complicado dirigir las diligencias de las diversas áreas de la entidad, debido a que es muy habitual que no todas las organizaciones tengan claro el objetivo o metas en su área, lo cual origina pérdida de tiempo y recursos, debido a esto en los últimos años se ha estado utilizando nuevas herramientas de control de gestión.

Por otra parte, Dávila (2019) en su investigación manifiesta que las empresas en California realizan el control de rentabilidad de cada área donde cuentan con una serie de indicadores de satisfacción del cliente, control y actitud del personal debido a que se cree que preexiste una relación causa – efecto. Sin embargo, Ghiglione (2020) identifica como incierta general de las organizaciones en Latinoamérica la inexactitud de confianza en sus propias destrezas para involucrar a toda la empresa en la reposición, mecanismos que ayuden a ocasionar a los empleados a lograr las metas planteadas.

1.1.2.2.Desempeño del Balanced Scorecard en empresas del Ecuador

La adopción del Balanced Scorecard ha demostrado generar beneficios para diversas empresas ecuatorianas, la aplicación de esta herramienta de gestión ha permitido traducir la estrategia en un conjunto de medidas que establecen una conexión entre la misión y visión de la entidad, este enfoque se traduce en una clarificación de los objetivos estratégicos de la organización (Alvarado, 2019).

En su investigación Zambrano et al. (2021) menciona que actualmente las entidades o negocios que se encuentran involucradas en el área de servicio de la provincia de Manabí, se encuentran presentando enormes problemas en la medición de sus procesos que ofertan al mercado, debido a que presentan un insuficiente control de gestión. Por otra parte, Solís & Llamuca (2020) menciona que existen varias empresas que utilizan el CMI debido a que brindan varios beneficios al utilizar la metodología, entre los más importantes esta convertir la visión industrial en acciones reales y medibles.

Ante esta situación, las empresas ligadas al servicio eléctrico y telefónico se hallan en un ambiente versátil el cual implica la necesidad de tomar decisiones acertadas sobre aquellos grupos de variables que crean inseguridad en el futuro de la empresa (Carrillo et al., 2018). De manera similar Bustos et al. (2008) considera que es un instrumento utilizado para perfilar la gestión de la entidad a largo plazo y a la vez implica establecer

un marco operativo a corto plazo, centrado en acciones y decisiones que delinear la forma de lograr metas predefinidas.

En el presente el modelo del Balanced Scorecard ha sido un instrumento de gestión de mucho valor e importancia para las gestiones su investigación en el Ecuador ha sido poca debido a que las organizaciones ecuatorianas desconocen el impacto de esta herramienta en beneficio de los directivos (García et al., 2022). Sin embargo, Loo (2017) manifiesta que el mercado actual se caracteriza por ser un sector competitivo donde las empresas para posicionarse compiten estratégicamente con el fin de controlar espacios de productividad donde el CMI permite que se diseñen indicadores permitiendo cuantificar la calidad de la gestión.

1.1.2.3.El Balanced Scorecard en la empresa de servicio eléctrico y telefónico

G&S Ingenieros Cía. Ltda.

De acuerdo con el Gerente General Farinango (2023) la empresa G&S Ingenieros Cía. Ltda. actualmente la empresa carece de un sistema de supervisión o control local el cual le permita un monitoreo global sobre las acciones que se encuentren ejecutándose mismas que contar con datos precisos y verídicos que sean fundamentales para la elaboración de decisiones estratégicas. A este problema se le agrega la incapacidad de actuar de manera rápida sobre aspectos gerenciales estratégicos debido a que la organización no supervisa todos sus procesos internos y externos de manera global.

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis para la implementación del Balanced Scorecard en la organización G&S Ingenieros Cía. Ltda., es decir crear un modelo que brinde información real y precisa, aprovechando la disposición de la empresa para recabar datos, lo que conlleva a la necesidad de implementar un cuadro de mando integral.

1.1.3. Justificación

El instrumento conocido como Balanced Scorecard, que también recibe el nombre de Balanced Scorecard (BSC), se demuestra como una eficaz aliada en el proceso de toma de decisiones, esto se debe a que contribuye a la formulación de estrategias a nivel organizacional y, al mismo tiempo, facilita la comunicación clara y precisa de estas estrategias a toda la organización (Ghiglione, 2020, p. 89). Su uso tiene como objetivo primordial poder determinar una situación y efectuar su monitoreo imborrable bajo una sistemática que organiza información y aumenta su valor (García-Loor, 2017).

El inicio del proceso del Balanced Scorecard tiene lugar cuando el equipo directivo se plantea la tarea de convertir la estrategia de la empresa en metas estratégicas concretas (Navira et al., 2023). A pesar de que en un principio se concibió el Balanced Scorecard en 1990 con el propósito de evaluar logros, su desarrollo posterior lo ha convertido en un sistema de administración estratégica (Costa et al., 2022). Se trata de una nueva idea en la gestión empresarial que busca elevar el desempeño de las compañías mediante la coordinación de sus operaciones, generando resultados financieros que buscan aumentar el valor que la organización ofrece a sus accionistas.(Nogueira Dianelys et al., 2018).

El CMI es un instrumento de gestión que facilita a la organización transformar sus tácticas en metas operativas que pueden ser cuantificativas y vinculadas entre sí, brindando la facilidad de identificar la capacidad de rastrear el desempeño de los individuos clave en la organización y garantizar que sus recursos estén dispuestos de manera estratégica (Carvajal et al., 2022). Esta herramienta es estructurada para transmitir la información de manera descendente, brindando el conocimiento necesario a los individuos dentro de la empresa para tomar decisiones que conforman la organización por otra parte también permite el flujo ascendente permite evaluar cómo se está cumpliendo la estrategia, considerando la misión, visión y estrategias de la organización.(Ahmad, 2019).

El estudio del presente proyecto integrador se desarrolló con una investigación bibliográfica-documental, es decir, se obtuvo la información bibliográfica de primera mano de la empresa respecto a la aplicación del CMI, así como el plan estratégico. También se utilizó datos de fuentes primarias los cuales fueron recogidos a través de la técnica de revisión de registros de la administración de la empresa mediante la revisión de documentos ya existentes en la entidad.

El presente proyecto presenta un alcance nacional y competitivo al ofrecer un beneficio mediante la creación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa G&S INGENIEROS CIA LTDA. que proporcionará una mejora en los procedimientos administrativos que beneficiará a la gerencia, a los empleados de la empresa y al mismo tiempo que permitirá identificar áreas de mejora en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

Además, permitió que G&S INGENIEROS CIA LTDA. pueda establecer estrategias y acciones para el alcance de los objetivos de sus diversas áreas, integrando su información para tomar decisiones más precisas. El diseño del CMI será útil para el beneficio general de la organización. Además, muchas empresas en Ecuador no han valorado esta herramienta lo suficiente, por lo que su adopción y mejora podrían ser de gran ayuda para otras empresas en el futuro.

1.1.4. Objetivos

1.1.4.1. Objetivo general

Diseñar un cuadro de mando integral para la empresa G&S INGENIEROS como herramienta de gestión empresarial para la toma de decisiones.

1.1.4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa G&S INGENIEROS CIA LTDA., para la determinación de los aspectos económico-financiero y administrativo.
- Determinar estrategias de acuerdo a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de la Empresa G&S INGENIEROS CIA LTDA.
- Elaborar el CMI con su respectiva semaforización de acuerdo con los indicadores claves de desempeño de sus cuatro perspectivas.

1.2. Revisión de la literatura

1.2.1. La teoría de recurso y capacidades (TRC) con un enfoque en la gestión de las empresas

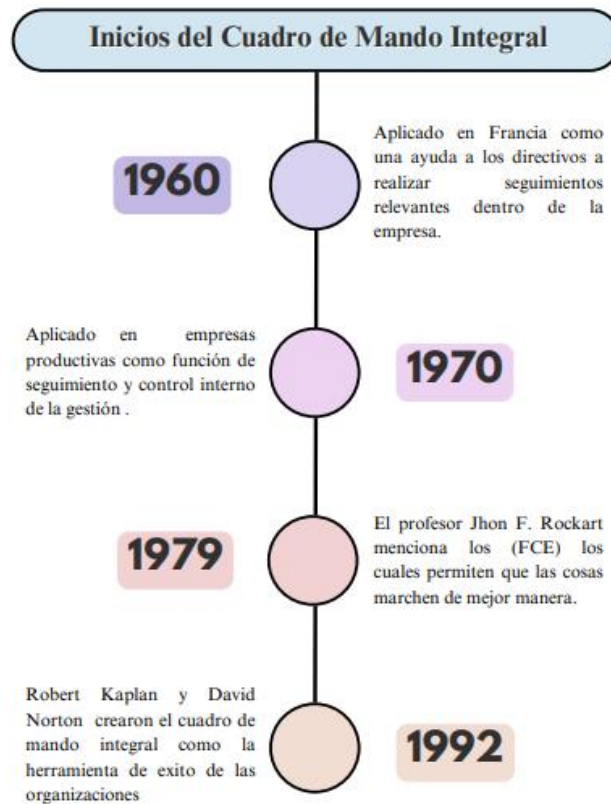
La teoría de Recursos y Capacidades nace de los autores Wernerfelt y Barney (1984) donde constituye uno de los primordiales modelos teóricos que lleva a desarrollar la eficiencia en el desempeño de las actividades de una organización. Se basa en la interacción de activos tangibles e intangibles para convertirlos en activos productivos en el mercado y asegurar su pertenencia a la empresa.

Es decir, su utilización es una ventaja competitiva expresando que la organización ha logrado alcanzar un nivel de cometido superior al de sus competitivos permitiendo obtener beneficios fenomenales. De esta manera, al aplicar la teoría de recursos y capacidades en las empresas, permite que se impulse el éxito de la empresa en las características de recursos y capacidades que la organización controla. Bajo la teoría antes mencionada permite que el CMI conduzca a incrementar la eficiencia de desempeño cuando la entidad logre acoplar las cuatro perspectivas para la toma de decisiones.

1.2.2. Historia del Balanced Scorecard

Los inicios del cuadro de mando integral comienzan desde la primera teoría que ha avanzado con el transcurso de los años como lo muestra la ilustración 4.

Ilustración 4 Línea de tiempo del cuadro de mando



Elaborado por: Ante (2023)

Fuente: Cuadro de Mando Integral (2013)

1.2.3. Definición del modelo

En palabras de Sanna (2017) el Balanced Scorecard es un instrumento que brinda una perspectiva completa de las estrategias y metas de una empresa, tanto a largo como a corto plazo, mediante la incorporación de diversos indicadores de desempeño. Lo que hace novedoso a este método de gestión es su enfoque en cuatro dimensiones para el análisis.

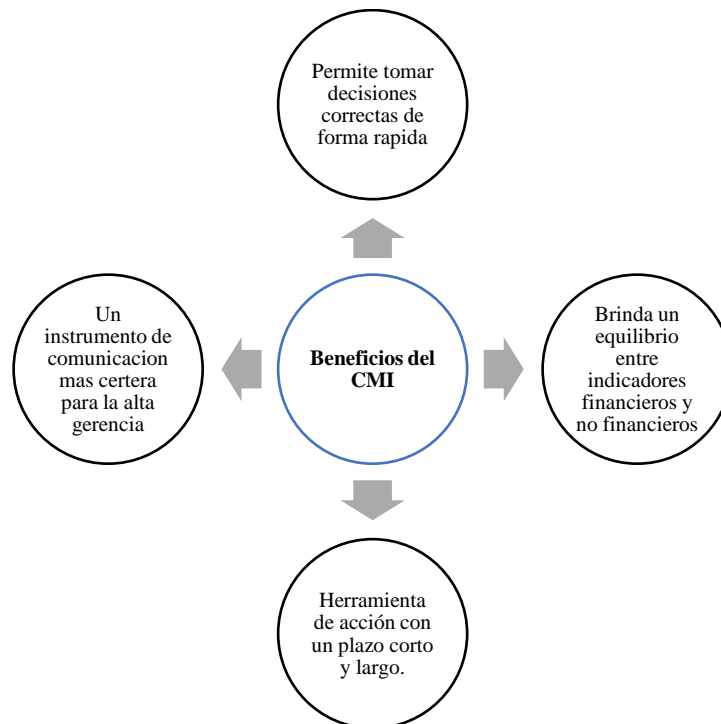
1.2.4. Importancia del cuadro de mando integral

En su investigación Villa (2015) menciona que es de vital importancia debido a que permite canalizar las habilidades, conocimientos y esfuerzos de toda la empresa, con un enfoque al logro de la misión y objetivos estratégicos donde el CMI es un modelo de acción integral que busca englobar la totalidad de la gestión estratégica.

1.2.5. Beneficios del cuadro de mando integral

Segun Villa (2015) los beneficios que una empresa obtiene al aplicar el CMI se lo podrá observar en la siguiente ilustración 5.

Ilustración 5 Beneficios del cuadro de mando integral



Elaborado por: Ante (2023)

Fuente: Cuadro de Mando Integral (2015)

1.2.6. Objetivos estratégicos

Un problema habitual que atraviesan las empresas son la selección de objetivos estratégicos, mismos que aparecen dentro del mapa estratégico conectado a través de relaciones casuales estas relaciones son la explicación de la dependencia entre objetivos. Para Fernández (2001) estos son algunos ejemplos de objetivos estratégicos:

Ilustración 6 Objetivos estratégicos

Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none">•Desarrollar el valor de la unidad•Aumento de ventas•Reducir costos
Perspectiva del Cliente	<ul style="list-style-type: none">•Mejorar crecimiento de la marca•Aumentar ventas de nuevos productos•Mejorar la satisfacion del cliente
Perspectiva de procesos Internos	<ul style="list-style-type: none">•Mejorar calidad de servicio•Reforzar la imagen/marca•Mejorar la intensidad de relacion con los clientes
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">•Mejorar la comunicacion interna•Cambiar a una gestion de procesos•Aumentar capital humano

Elaborado por: Ante (2023)

Fuente: Fernández (2001)

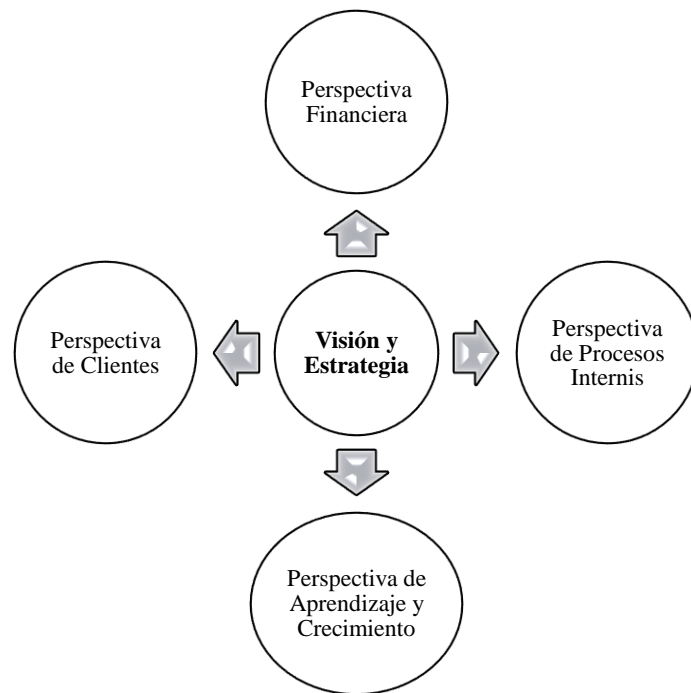
1.2.7. Mapa estratégico

En palabras de Kaplan & Norton (2004), un cuadro de mando estratégico es una representación visual que ilustra la capacidad de una organización, describiendo cómo se genera valor mediante una conexión de causa y efecto entre los objetivos empresariales y las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

1.2.8. Perspectivas del cuadro de mando integral

El enfoque del Balanced Scorecard es natural y transparente, reconoce que su finalidad es conseguir beneficios, como resultado de un vínculo de causa - efecto entre varias perspectivas con la visión y estrategia de la compañía como se manifiesta en la siguiente ilustración 7:

Ilustración 7 Perspectivas del cuadro de mando



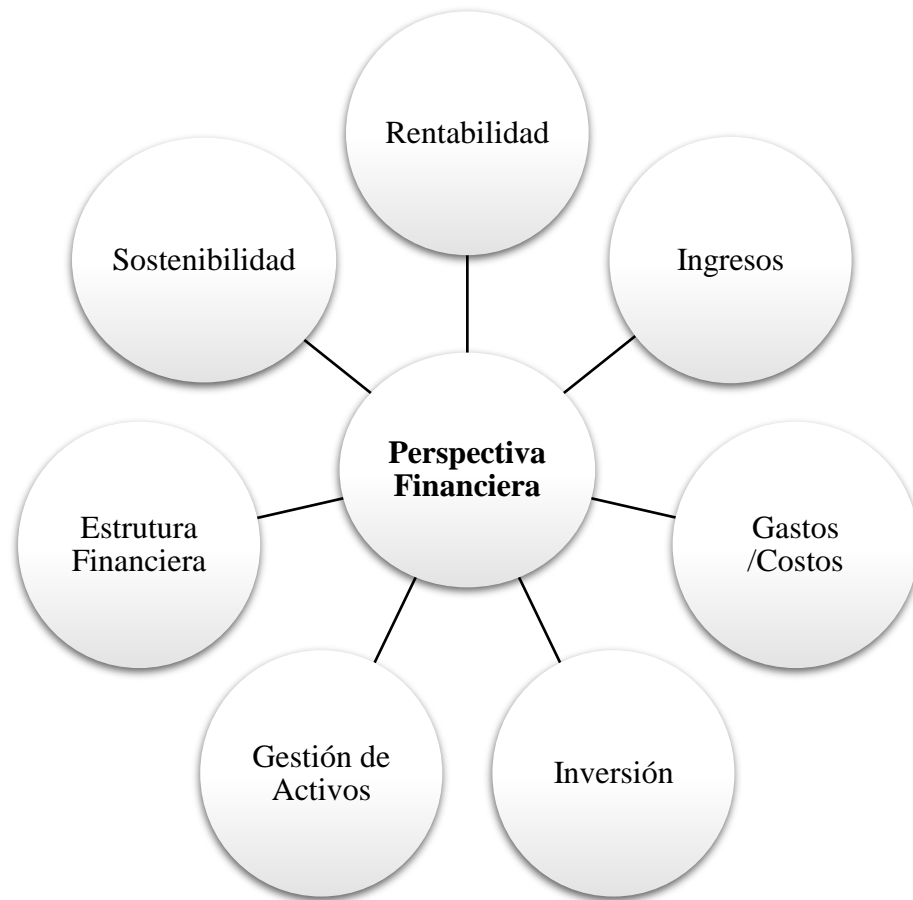
Elaborado por: Ante (2023)

Fuente: Adoptado de **Kaplan & Norton (2009)**

1.2.9. Perspectiva financiera

Según Carvajal Zambrano et al. (2018) el objetivo de la perspectiva es obtener utilidades, en el cual se deba analizar los indicadores que inciden en la creación de valor de la organización, mismos que brindaran una dirección para los demás objetivos en todas las perspectivas. La presente perspectiva se puede utilizar como medida de control para dar una valoración a las medidas tomadas y el buen funcionamiento de la estrategia.

Ilustración 8 Perspectiva financiera



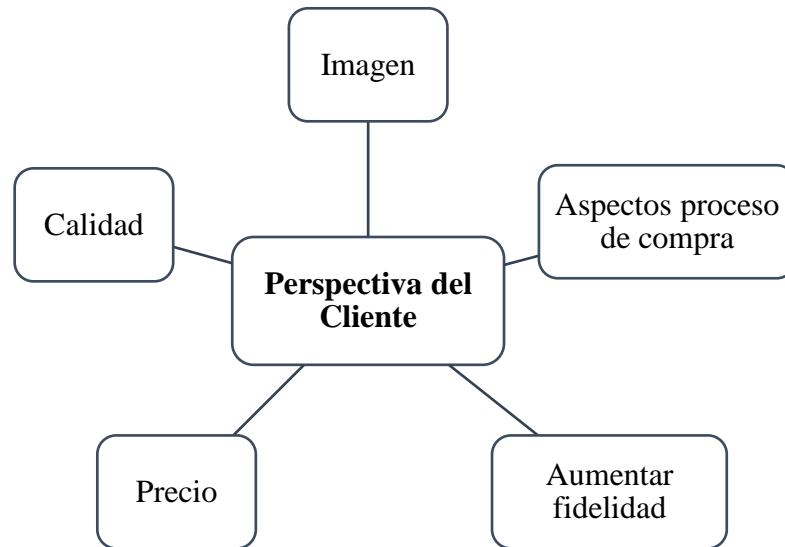
Elaborado por: Ante (2023)

Fuente: Adoptado de **Kaplan & Norton (2009)**

1.2.10. Perspectiva del cliente

Su enfoque principal está en identificar la conexión entre la empresa y sus clientes para fomentar la competitividad. Se plantea el uso de dos tipos de indicadores: los "drivers", referentes al producto o servicio ofrecido, la imagen y la reputación de la empresa; y los "output", que incluyen el número de clientes satisfechos, la fidelización y la optimización de los tiempos de entrega.(Londoño & Gómez , 2019)

Ilustración 9.- Perspectiva del cliente



Elaborado por: Ante (2023)

Fuente: Adoptado CEEI Ciudad Real (2018)

1.2.11. Perspectiva de los procesos internos

La mirada hacia los procesos internos pone el foco en las prácticas fundamentales que permiten retener a los clientes y cumplir con sus expectativas, se identifican los procesos críticos de la empresa que deben ser abordados con el fin de garantizar que los productos o servicios satisfagan las necesidades y deseos de los clientes (Carvajal Zambrano et al., 2018).

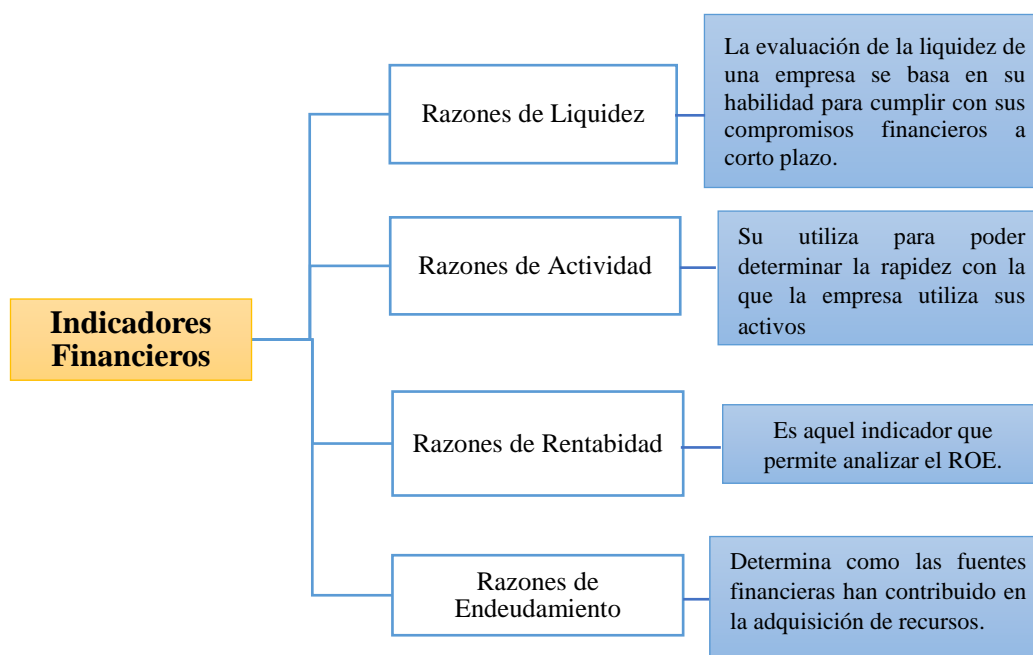
1.2.12. Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento

Según Sanna (2017) esta perspectiva es sustancial debido a que permite tener en cuenta el ambiente necesario para permitir el desarrollo de las demás perspectivas, En este enfoque, la empresa evalúa las habilidades del equipo, la utilización de la tecnología, los conocimientos, la disponibilidad de información para tomar decisiones efectivas y el ambiente cultural, todo destinado a fortalecer las acciones de la organización.

1.2.13. Indicadores financieros

Según Ortiz (2021) los indicadores financieros constituyen una metodología para analizar y comprender los estados financieros mediante operaciones matemáticas que contrastan cifras de reportes con resultados de los Estados Financieros o también llamado balance, en el cual nos refleja la realidad en la que se encuentra la empresa. Por otra parte, Dobrovic et al. (2018) menciona que las organizaciones que ocupan los indicadores financieros tarde o temprano tendrán en balance que su sola diligencia no les brindara a perdurar entre una competitividad más fuerte.

Ilustración 10.- Indicadores financieros



Elaborado por: Ante (2023)

Fuente: Herrera et al. (2019)

1.2.14. Proceso para la aplicación del CMI

Una vez que se han establecido las cuatro perspectivas, es importante considerar que la implementación del Balanced Scorecard implica proporcionar a la organización un procedimiento adaptable que permita la constante introducción de cambios y mejoras. Según Ballvé (2006) el primer paso en este proceso consiste en diagnosticar la situación que atraviesa la organización una vez que se ha culminado este proceso de

gestión comienza el proceso de aprendizaje donde señala que se deben definir los indicadores claves del CMI. El tercer paso radica en identificar el modelo de negocio y las relaciones de causa – efecto del CMI de esta manera se genera la gestión con indicadores, donde finalmente se logra establecer el modelo partiendo de una dirección por excepción y llegando a una dirección por objetivos.

Ilustración 11 Pasos para el desarrollo del Balanced Scorecard

Fase 1.- Diagnostico y formulación de la estrategia

La empresa necesita entender la situación por la que atraviesa, valorarla y estimar en que sistema de información pueden confiar. En la primera fase es necesario involucrar a la alta dirección, de lo contrario el proyecto está condenado al fracaso.

Fase 2.- Evaluación de indicadores Claves

Los indicadores miden que tan bien están cumpliendo los objetivos. En primer lugar, se deben identificar las versátiles claves necesarias para controlar cada área funcional. Por lo tanto, es necesario determinar cuáles son los más importantes para garantizar un control adecuado para la toma de decisiones.

Fase 3.- Desarrollo de objetivos estratégicos

Se determinará la prioridad de la información a cubrir, utilizando diagnósticos departamentales, quejas y recomendaciones de clientes, estudios de costos, informes departamentales y otros datos.

Fase 4.- Diseño de cuadro de mando integral

Esta fase implica la definición de diferentes proyectos diseñados específicamente para ayudar alcanzar objetivos estratégicos. En otras palabras, es obligatorio pasar de la hipótesis a la práctica para comprobar la viabilidad de alcanzar los objetivos marcados.

Elaborado por: Ante (2023)

Fuente: Adoptado a Ballvé (2006)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1.Descripción de la metodología

2.1.1. Unidad de análisis

Para este proyecto integrador actual, se ha seleccionado como objeto de estudio una empresa dedicada a la prestación de servicios eléctricos y telefónicos, que lleva una amplia experiencia dentro de sector G&S INGENIEROS CIA.LTDA, situada en Latacunga, provincia de Cotopaxi. El plan se desarrolló en las distintas áreas de la entidad, teniendo en cuenta las perspectivas del Balanced Scorecard donde se contó con el apoyo de la contadora y el gerente de la empresa.

Se considero la elaboración del Balanced Scorecard en vista que en la actualidad las empresas compiten en el mercado estratégicamente. En otras palabras, se trabajó en las áreas que abarcan las 4 perspectivas del CMI, debido a la ausencia de un sistema de control estratégico integral en la empresa impide supervisar de manera global su situación. El propósito de este proyecto fue establecer con claridad los objetivos de la organización, ya que esto proporciona la información precisa requerida para tomar decisiones estratégicas.

2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información

2.1.2.1. Fuente de información primaria

En este proyecto integral se emplearon fuentes primarias al obtener datos directamente de la empresa G&S INGENIEROS. Después de esto, se llevó a cabo una encuesta dirigida a un grupo específico de personas, a través de la cual se pudieron identificar opiniones, actitudes y comportamientos vinculados a las variables consideradas. A continuación, se puede apreciar en la tabla 2 las personas encuestadas:

Tabla 2. - Personas encuestadas y entrevistadas

Nombres	Cargo	Departamento
Rubén Vaca	Gerente General	Gerencia
Sara Márquez	Contadora	Contabilidad
Valeria Chango	Talento Humano	Recursos Humanos
Vanessa Chicaiza	Administradora	Administrativa Financiera

Elaborado por: Ante (2023)

Encuesta. - La técnica de la encuesta se ejecutó el día 14 de noviembre a las 08h30 de manera presencial en las oficinas de la organización, por medio de unas preguntas específicas abarcando las cuatro perspectivas que posee el CMI y de esta manera conocer a profundidad el presente de la empresa, misma que duro aproximadamente 15 minutos por encuestado.

Cuestionario. - Este cuestionario fue aplicado a los responsables de 4 departamentos que integran la empresa con la formulación de 20 preguntas cerradas dicotómicas con la finalidad de facilitar la recopilación de información. En la siguiente tabla 3 se puede observar las preguntas del cuestionario:

Tabla 3.- Preguntas del Cuestionario

CUESTIONARIO PARA DISEÑAR UN BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA G&S INGENIEROS			
No.	Descripción	Respuesta	
		SI	NO
1	¿La organización G&S Ingenieros ha planteado los objetivos estratégicos?		
2	¿Se ha logrado obtener los resultados propuestos a inicio del año 2023?		
3	¿Conoce las políticas internas que maneja la empresa?		
4	¿La empresa a sido sujeto a auditorias?		
5	¿La empresa cuenta con un departamento de marketing?		
6	¿Se realiza el seguimiento correspondiente al cliente después de una venta?		
7	¿Ejecuta promociones con base a fechas festivas?		
8	¿La empresa cuenta con un servicio en línea?		

9	¿La empresa mide el desempeño de sus trabajadores de acuerdo a sus funciones de trabajo?
10	¿Cuentan con un proceso de evaluación para contratar personal nuevo?
11	¿La empresa cuenta con certificaciones de calidad como la ISO?
12	¿La empresa desarrolla programas para motivar al personal?
13	¿Cree que la empresa se encuentra en desventaja frente a su competencia?
14	¿Cuentan con políticas de cobro?
15	¿La empresa le ha brindado capacitaciones?
16	¿La empresa dispone una lista con sus clientes y proveedores?
17	¿La empresa tiene detalladas sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?
18	¿La empresa dispone de un organigrama estructural que da a conocer con claridad los departamentos y sus encargados?
19	¿Cuentan con medidas de seguridad para sus trabajadores?
20	¿La empresa cuenta con un segmento específico en donde el cliente pueda dar sugerencias o quejas?

Elaborado por: Ante (2023)

Entrevista. – La técnica de la entrevista se efectuó el 15 de noviembre del 2023 a las 09H00 de manera presencial en los establecimientos de G&S Ingenieros Cía. Ltda., por medio una conversación con el gerente general para recopilar la información acerca de los aspectos principales de la empresa que se necesita.

Guion de Entrevista. – Se realizo una entrevista de 10 preguntas abiertas su duración fue de un estimado de 30 minutos, donde se contextualizo de manera global a los departamentos que forman parte de la empresa con el objetivo de levantar información que permita conocer la organización. A continuación, se presenta la tabla 4 donde se plantea las preguntas que se ejecutaron durante la entrevista:

Tabla 4.- Preguntas de la entrevista

Preguntas
1.- ¿Considera usted que la empresa ha logrado obtener los resultados económicos esperados durante los 3 últimos años?
2.- ¿Cree usted que la implementación del CMI beneficiaría al crecimiento empresarial?
3. ¿Cuáles son los procesos de calidad que cuenta la empresa?
4.- ¿Cuál es el producto que más comercializa la empresa?
5.- ¿Qué tipo de publicidad realiza la empresa?
6.- ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes y de qué manera se logran solventar?
7.- ¿La empresa como garantiza la eficacia de los servicios?
8.- ¿Qué bienes o servicios hacen diferencia de la competencia?
9.- ¿La empresa como cuida la seguridad de sus empleados?
10.- ¿Cuáles son los procesos en los que la organización ha presentado deficiencia?

Elaborado por: Ante (2023)

2.1.3. Fases del desarrollo

A continuación, se demuestra la metodología que se realizó para el diseño del CMI, misma que se desarrolló en 4 fases como se lo puede observar en la siguiente Tabla 5.

Tabla 5.- Fases del desarrollo para el cuadro de mando integral

Objetivos	Fases	Descripción
<p>Diagnosticar la situación actual de la empresa G&S INGENIEROS CIA LTDA., para la determinación de los aspectos económico-financiero y administrativo.</p>	<p>Diagnóstico y formulación estratégica</p>	<p>En la Fase I se realizó un levantamiento de información mediante fuentes primarias, por lo cual se realizó una visita a la empresa para la diligencia de las técnicas de la entrevista y encuesta, mediante lo cual se utilizó los instrumentos del cuestionario y guion de entrevista, con el objetivo de conocer la situación actual de la organización para de esta manera realizar la formulación de estrategias.</p>
	<p>Evaluación de Indicadores claves</p>	<p>En la fase II se evalúa que los indicadores estén cumpliendo los objetivos, donde a la vez se analizaran las metas e iniciativas para el CMI.</p>
<p>Determinar estrategias de acuerdo a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de la Empresa G&S INGENIEROS CIA LTDA.</p>	<p>Desarrollo de Objetivos Estratégicos</p>	<p>En la fase III con la información que se logró recolectar se da paso al análisis específico de las áreas que presentan crisis y a las que tienen mayor fuerza en la empresa tanto internas como externas mediante un análisis FODA. Mismo análisis que permitirá determinar los objetivos estratégicos.</p>

<p>Elaborar el CMI con su respectiva semaforización de acuerdo con los indicadores claves de desempeño de sus cuatro perspectivas.</p>	<p>Diseño del Cuadro de Mando Integral</p>	<p>Durante la fase IV, se procede con la creación del Cuadro de Mando Integral que alberga los objetivos estratégicos y los indicadores necesarios para supervisar su cumplimiento. Esta herramienta de gestión se logra como resultado, permitiendo abordar rápidamente procesos críticos y facilitando la toma de decisiones.</p>
--	--	---

Elaborado por: Ante (2023)

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1.Resultados

Para el desarrollo del proyecto se lo realizo con distintas matrices, las cuales fueron fundamentales en la creación del Balanced Scorecard. Esta herramienta ayudo a establecer los objetivos estratégicos junto con sus indicadores clave, metas, responsables y la representación gráfica de su desempeño. Asimismo, para comprender la situación actual de la organización, se llevó a cabo una entrevista con el Gerente General, enfocada en aspectos internos como la gestión administrativa y las áreas que requieren mejoras. Además, se realizó una evaluación financiera basada en los estados financieros proporcionados por la contadora de la empresa.

3.1.1. Fase 1- Diagnostico y formulación de estrategias

Análisis de la entrevista

Se ejecuto la respectiva entrevista dirigida al gerente general de la empresa y logro obtener la siguiente información representada en la tabla 6 a continuación:

Tabla 6.- Análisis de entrevista

Preguntas	Ing. Christian Vaca
1.- ¿Considera usted que la empresa ha logrado obtener los resultados económicos esperados durante los 3 últimos años?	Pienso que no, se logró obtener los resultados esperados en los 3 últimos años debido a que al ser una empresa que trabaja con el estado, los cambios de las políticas y cambios de gobierno se ha vuelto complicado para la contratación pública, al depender mucho del estado la inestabilidad es alta, por ello no se puede proyectar el tema de ventas, compra esto quiere decir que el valor en el contrato no se puede cambiar. Idea Central: Inestabilidad financiera
2.- ¿Cree usted que la implementación del CMI beneficiaria al crecimiento empresarial?	Claro debido a que son sistemas de controles que permiten medir y optimizar procesos y tiempos que posiblemente no estamos midiendo ni controlando. Idea principal: Herramienta de control
3.- ¿Cuáles son los procesos de calidad que cuenta la empresa?	Básicamente al ser una empresa que trabaja con el estado todos los procesos de calidad en sentido de construcción de los proyectos, estamos supeditados por las normas del MEP y las normas de contratación pública. Idea principal: Procesos de calidad

4.- ¿Cuál es el producto que más comercializa la empresa?	Somos empresa dedicado al servicio donde su principal objetivo es la construcción de redes eléctricas y telefónicas en base de proyectos, como actividad secundaria tenemos el alquiler de grúas, equipos y venta de materiales eléctricos.
	Idea Principal: Producto más comercializado
5.- ¿Qué tipo de publicidad realiza la empresa?	Al ser una empresa que realizamos cotizaciones a través del portal, la publicidad es poca, si lo realizamos es para mantener presencia local mediante la radio, conmemoraciones y auspicios son temas más puntuales y no permanentemente.
	Idea Principal: Publicidad digital
6.- ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes y de qué manera se logran solventar?	Como cualquier negocio los reclamos son una parte natural, pero como nosotros somos una empresa que se maneja mediante contratos mismos que tienen cláusulas que al no cumplirlas se aplican multas.
	Idea principal: Cumplir los contratos
7.- ¿La empresa como garantiza la calidad de los servicios?	Como lo había mencionado al mantener contratos públicos la garantía está sustentado a lo que dice las normas técnicas del MEP en el tema de construcción y materiales están supeditados de acuerdo a las normas, donde nos informa que los productos deben cumplir tales requisitos para ponerlos en uso.
	Idea principal: Acatar normas
8.- ¿Qué productos o servicios hacen diferencia de la competencia?	Nos enorgullece decir que ofrecemos los mejores servicios, lo que nos hace diferentes es la capacidad de instalar es decir tenemos el personal, equipos disponibles para enfrentar proyectos grandes.
	Idea Principal: Proyectos Grandes
9.- ¿Como cuida la empresa la seguridad de sus empleados?	La seguridad de nuestros empleados es nuestra prioridad fundamental para nuestra empresa donde se garantiza un entorno de trabajo seguro y saludable, nosotros al estar en un campo de alto riesgo contamos con una persona encargada de monitorear el tema de cumplimiento de los estándares de seguridad y ocupacional mediante charlas, exámenes y matices de riesgo constantes.
	Idea Principal: Matrices de Riesgo
10.- ¿Cuáles son los procesos en los que la organización ha presentado deficiencia?	Lidiamos mucho con el tema de inventarios debido a que trabajamos con contratos con diversos RUC se generan consorcios los cuales piden materiales y al no hacer uso de todos los materiales se toca reingresar e la bodega complicando el control de inventarios.
	Idea Principal: Manejo de Inventario

Elaborado por: Ante (2023)

La empresa ha enfrentado dificultades en la consecución de resultados económicos esperados en los últimos tres años, atribuidas a la inestabilidad financiera relacionada con cambios políticos y gubernamentales, siendo su dependencia de contratos con el

estado un factor clave. Se destaca la percepción positiva hacia la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta beneficiosa para el crecimiento empresarial, permitiendo medir y optimizar procesos. La organización sigue rigurosos procesos de calidad alineados con normativas gubernamentales, centrándose en la construcción de proyectos. Su principal producto es la construcción de redes eléctricas y telefónicas, con capacidades destacadas en la ejecución de proyectos grandes. La publicidad se centra en presencia local a través de la radio y eventos específicos. La empresa aborda reclamos mediante cláusulas contractuales, garantizando la calidad mediante el cumplimiento de normas técnicas. Se destaca la prioridad en la seguridad de los empleados, con medidas proactivas, aunque enfrentan desafíos en el manejo de inventarios debido a la complejidad de contratos y consorcios. En resumen, la empresa enfrenta retos, pero también muestra fortalezas y áreas de mejora potencial, como la implementación de herramientas de control y gestión más eficientes.

Análisis de la Encuesta

CUESTIONARIO PARA DISEÑAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA G&S INGENIEROS									
No.	Descripción	Recursos Humanos		Contadora		Control Interno		Administración	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	¿La organización G&S Ingenieros ha planteado los objetivos estratégicos?		X	X			X	X	
2	¿Se ha logrado obtener los resultados propuestos a inicio del año 2023?	X		X			X	X	
3	¿Conoce las políticas internas que maneja la empresa?	X		X		X		X	
4	¿La empresa a sido sujeto a auditorias?	X		X		X		X	
5	¿La empresa cuanta con un		X		X		X	X	

	departamento de marketing?					
6	¿Se realiza el seguimiento correspondiente al cliente después de una venta?	X	X	X		X
7	¿Ejecuta promociones con base a fechas festivas?	X	X		X	X
8	¿La empresa cuenta con un servicio en línea?	X	X		X	X
9	¿La empresa mide el desempeño de sus trabajadores de acuerdo a sus funciones de trabajo?	X	X	X		X
10	¿Cuentan con un proceso de evaluación para contratar personal nuevo?	X	X		x	X
11	¿La empresa cuenta con certificaciones de calidad como la ISO?	X	X		X	X
12	¿La empresa desarrolla programas para motivar al personal?	X	X		X	X
13	¿Cree que la empresa se encuentra en desventaja frente a su competencia?	X	X	X		x
14	¿Cuentan con políticas de cobro?	X	X	X		X
15	¿La empresa le ha brindado capacitaciones?	X	X		X	x
16	¿La empresa dispone una lista	X	X	X		X

	con sus clientes y proveedores?				
17	¿La empresa tiene detalladas sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?	X	X	X	X
18	¿La empresa dispone de un organigrama estructural que da a conocer con claridad los departamentos y sus encargados?	X	X	X	X
19	¿Cuentan con medidas de seguridad para sus trabajadores?	X	X	X	X
20	¿La empresa cuenta con un segmento específico en donde el cliente pueda dar sugerencias o quejas?	x	X	x	x

Elaborado por: Ante (2023)

La empresa G&S Ingenieros muestra un sólido desempeño en diversos aspectos. Ha establecido objetivos estratégicos y logrados resultados propuestos, evidenciando un compromiso con la transparencia y el control interno, respaldado por auditorías. En el ámbito de recursos humanos, se destaca la atención al seguimiento postventa, programas de motivación y evaluaciones de desempeño. Administrativamente, la empresa cuenta con un departamento de marketing, realiza promociones y ofrece servicios en línea. La certificación ISO, políticas de cobro y atención a la seguridad de los trabajadores son aspectos positivos. Se sugiere enfocarse en medidas específicas de seguridad para los empleados y considerar un canal formalizado para sugerencias o quejas de clientes. Además, la evaluación periódica de la posición competitiva y oportunidades de mejora continua puede fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

3.1.2. Fase 2- Evaluación de indicadores claves

Evaluación Financiera

La empresa presenta una posición financiera sólida para el año 2022, con un capital de trabajo de \$898,391.20 y una liquidez adecuada para cubrir deudas corrientes, evidenciada por una liquidez corriente de \$2.85 y una prueba ácida de \$1.79. Aunque el apalancamiento financiero es del 132%, señalando una proporción significativa de deuda respecto al patrimonio, el nivel de endeudamiento global del 57% y a corto plazo del 11% indican un compromiso razonable con los acreedores. La rentabilidad sobre las ventas es destacable, con un margen bruto del 42% y una utilidad neta del 3%. Además, la eficiencia en la gestión de activos se refleja en una rotación de cuentas por cobrar y de inventarios, mientras que el retorno sobre el activo es del 1.31% y la rentabilidad patrimonial alcanza el 3.04%, proporcionando rendimientos favorables a los accionistas. Se sugiere un monitoreo continuo del endeudamiento a largo plazo y una revisión detallada de la eficiencia en la gestión de activos para garantizar la sostenibilidad de estos indicadores financieros positivos.

Tabla 7. - Tabla de indicadores

TIPO	NOMBRE	DETALLE	2022	INTERPRETACIÓN
LIQUIDEZ	<i>Capital de trabajo</i>	Activo Corriente	\$ 1.384.638,90	Para el año 2022 la empresa cuenta con \$898,391 para ejecutar sus operaciones.
		(-) Pasivo Corriente	\$ 486.247,70	
		(=) Capital de trabajo	\$ 898.391,20	
	<i>Liquidez Corriente</i>	Activo Corriente	\$ 1.384.638,90	Para el año 2022 por cada dólar de deuda en el pasivo corriente la empresa cuenta con \$2,85 dólares para cubrirla.
		(/) Pasivo Corriente	\$ 486.247,70	
		(=) Liquidez Corriente	\$ 2,85	
	<i>Prueba ácida</i>	Activo Corriente	\$ 1.384.638,90	Para el año 2022 por cada dólar que la empresa tiene de pasivo corriente, cuenta con \$ 1,79 dólares para cubrirla, sin considerar la venta de inventario
		(-) Inventarios	\$ 514.326,26	
		(/) Pasivo Corriente	\$ 486.247,70	
(=) Prueba Ácida		\$ 1,79		
ENDEUDAMIENTO	<i>Apalancamiento financiero</i>	Total Pasivo	\$ 889.079,84	Para el año 2022 la empresa se encuentra apalancada en el 132% del patrimonio
		(/) Total Patrimonio	\$ 675.252,89	
		(=) Apalancamiento financiero	132%	
	<i>Nivel de endeudamiento</i>	Total Pasivo	\$ 889.079,84	Para el año 2022 la empresa tiene 57% de sus activos comprometido con los acreedores
		(/) Total Activo	\$ 1.564.332,73	
		(=) Nivel de endeudamiento	57%	

	<i>Nivel de endeudamiento a corto plazo</i>	Total Pasivo a corto plazo	\$ 171.321,82	Para el año 2022 la empresa tiene un 11% de sus activos comprometidos con los acreedores de corto plazo
(/) Total Activo		\$ 1.564.332,73		
(=) Nivel de endeudamiento a corto plazo		11%		
RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS	<i>Margen Bruto de utilidad</i>	Utilidad Bruta en ventas	\$ 262.851,75	Las ventas de G&S ingenieros generaron 42% de utilidad bruta, es decir por cada dólar vendido se generó \$0,42 de utilidad.
		(/) Ventas netas	\$ 624.384,80	
		(=) Margen bruto	42%	
	<i>Margen neto</i>	Utilidad neta	\$ 20.560,83	Para el año 2022 la empresa a generado una Utilidad neta del 3%
		(/) Ventas netas	\$ 624.384,80	
		(=) Margen neto	3%	
RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN	<i>Rentabilidad sobre el activo (ROI)</i>	Utilidad Neta	\$ 20.560,83	La utilidad de la G&S Ingenieros con respecto al activo corresponde al 1,31%, a lo que es igual, que cada dólar invertido en activo total genero \$0,01 de utilidad.
		(/) Activo Total	\$ 1.564.332,73	
		(=) Rentabilidad del Activo	1,31%	
	<i>Rentabilidad sobre el Patrimonio</i>	Utilidad Neta	\$ 20.560,83	La utilidad neta de la empresa correspondió al 3% del patrimonio, es decir, que los accionistas obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 3%
		(/) Patrimonio Neto	\$ 675.252,89	
		(=) Rentabilidad Patrimonial	3,04%	
ACTIVIDAD	<i>Rotación de cuentas por cobrar (cartera)</i>	Servicios a contrato	\$ 559.094,67	Para el año 2022 las cuentas por cobrar a clientes han rotado 1,1 veces es decir cada 341 días.
		(/) Cuentas por cobrar	\$ 529.887,99	
		(=) Rotación de cuentas por cobrar	1,1	
	<i>Período Promedio de Cobro</i>	360	360	
		(/) Rotación de cuentas por cobrar	\$ 1,06	
		(=) Período Promedio de Cobro	341	
	<i>Rotación de inventarios</i>	Costo de ventas	\$ 361.533,05	El inventario de la empresa rota 1 veces en el año, es decir 1, vez por año en efectivo o en cuentas por cobrar.
		(/) Inventarios	\$ 514.326,26	
		(=) Rotación de inventarios	1	
	<i>Período Promedio de Inventario</i>	360	360	La empresa dispone de inventario para vender todo el año los 512 días
		(/) Rotación de inventario	0,70	
		(=) Período Promedio de Inventario	512	
<i>Rotación de activos</i>	Ventas Netas	\$ 624.384,80	La empresa gana \$0,42 por cada dólar que posee en Activos	
	(/) Activo Total	\$ 1.564.332,73		
	(=) Rotación de activos	0,40		

Elaborado por: Ante (2023)

3.1.3. Fase 3- Desarrollo de objetivos estratégicos

3.1.3.1. Información situacional

La información fue obtenida con el objetivo de conocer los factores internos y externos que logran influir en el funcionamiento de la organización y asemejar como los factores generan consecuencias positivas o negativas en sus actividades, brindando la fuente principal de la estructura de la matriz FODA, expuesta a continuación

Tabla 8. - Matriz FODA

MATRIZ FODA			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
INTERNAS	F1	Cuenta con servicios de alta calidad	D1 No cuentan con un plan de acción, estrategias o políticas para dar seguimiento a los procesos
	F2	Mejor calidad que la competencia	D2 Falta de instrumentos para toma de decisiones
	F3	Gran Ambiente Laboral	D3 Publicidad en canales de radio innecesarios
	F4	Atención al cliente de calidad	D4 Falta de publicidad en canales web
	F5	El personal se encuentra calificado y preparado	D5 Falta motivación al personal
	F6	Diversificación de productos y servicios	D6 Ausencia de una visión estratégica
	F7	La organización posee recursos humanos y capital, entre ellos maquinarias	D7 Deficiencias en la logística de adquisición y despacho de mercadería
	F8	Facilidad de adaptación a los cambios	D8 Falta de incorporación de Tecnología
	F9	La imagen de la empresa es altamente reconocida en la zona de la provincia	D9 No existe un protocolo para realizar el control técnico de los productos (inventario)
	F10	Alto nivel de conocimiento en procesos	D10 Poseer una estrecha línea de servicios
EXTERNAS	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
	O1	Poder adquisitivo de nuevos clientes	A1 Aumento de nuevos competidores
	O2	Empresas dispuestas a realizar contratos para adquirir el servicio	A2 Reformas legales y laborales
	O3	Alianzas estratégicas con diversas empresas	A3 Mejoramiento de la prestación del servicio de la competencia
	O4	Desarrollar y adquirir nuevas tecnologías de instalación	A4 Constante aumento de los precios de los insumos y factores de producción
O5	Desarrollo de nuevos servicios o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes	A5 Situación política del país inestable	

O6	Mercadería adquirida por la empresa tiene una calidad nueva y fuerte	A6	Ingresos de competidores del exterior a prestar el mismo servicio
O7	Convenio con instituciones para capacitaciones del personal	A7	Malas relaciones laborales con los clientes
		A8	Riesgo de retraso en los contratos

Elaborado por: Ante (2023)

3.1.3.2. Evaluación de la matriz FODA

Después de examinar la matriz FODA, se llevó a cabo la evaluación de esta matriz en función de factores externos. Durante una reunión con la contadora, se asignó un peso de importancia a los factores relevantes para la empresa, asegurándose de que la suma total no excediera el 100%. Además, se estableció la relevancia utilizando el siguiente sistema de puntuación.

NIVEL DE RELEVANCIA	1	Sin Relevancia
	2	Escasa Relevancia
	3	Relevante
	4	Altamente Relevante

La calificación ponderada se calcula multiplicando el peso asignado por la calificación de los factores, interpretando el resultado de la siguiente manera.

Si la sumatoria total es	$\leq 2,50$	Se sugiere cambios en la administración de la entidad
Si la sumatoria total es	$\geq 2,50$	Se aprovechan las oportunidades frente a las amenazas

Matriz MEFE

Según Ipinza (2008), el propósito de esta auditoría externa es identificar oportunidades beneficiosas para la empresa y amenazas que deben ser evitadas. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas en la tabla (7), el puntaje ponderado más alto posible para la organización es 4.0 y el más bajo es 1.0, con un promedio de 2.5. En resumen, un puntaje de 4.0 indica una respuesta efectiva de la organización ante las oportunidades, minimizando el impacto potencial de las amenazas externas, mientras que un puntaje de 1.0 sugiere que las estrategias de la organización no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

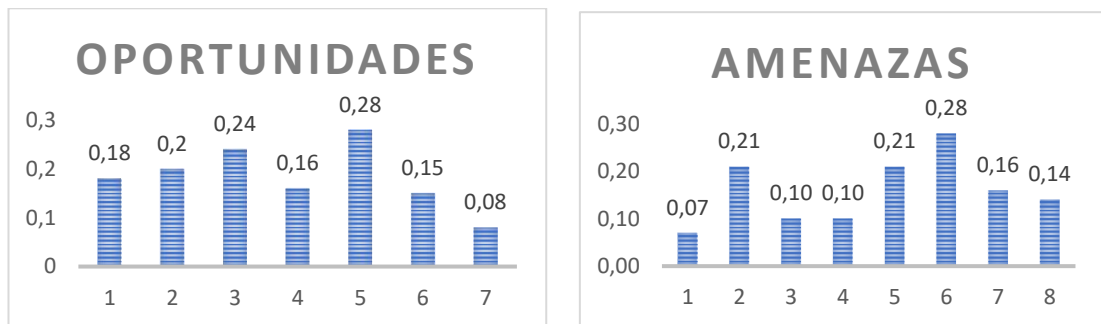
Tabla 9.- Matriz MEFE

MATRIZ MEFE			
FACTORES	PESO (%)	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
OPORTUNIDADES	47%		
Poder adquisitivo de nuevos clientes	6%	3	0,18
Empresas dispuestas a realizar contratos para adquirir el servicio	5%	4	0,2
Alianzas estratégicas con diversas empresas	8%	3	0,24
Desarrollar y adquirir nuevas tecnologías de instalación	8%	2	0,16
Desarrollo de nuevos servicios o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes	7%	4	0,28
Mercadería adquirida por la empresa tiene una calidad nueva y fuerte	5%	3	0,15
Convenio con instituciones para capacitaciones del personal	8%	1	0,08
AMENAZAS	53%		
Aumento de nuevos competidores	7%	1	0,07
Reformas legales y laborales	7%	3	0,21
Mejoramiento de la prestación del servicio de la competencia	5%	2	0,10
Constante aumento de los precios de los insumos y factores de producción	5%	2	0,10
Situación política del país inestable	7%	3	0,21
Ingresos de competidores del exterior a prestar el mismo servicio	7%	4	0,28
Malas relaciones laborales con los clientes	8%	2	0,16
Riesgo de retraso en los contratos	7%	2	0,14
TOTAL MEFE	100%		2,56

Elaborado por: Ante (2023)

Al evaluar la tabla de Matriz MEFE de la empresa G&S Ingenieros se observó que cuenta con 15 factores determinantes de éxito, 7 oportunidades y 8 amenazas, con respecto a oportunidades se identifican aspectos positivos, como el poder adquisitivo de nuevos clientes, las empresas dispuestas a contratar el servicio, el desarrollo de nuevos servicios con alta puntuación ponderada (0.28), y las alianzas estratégicas, sin

embargo, hay áreas con puntuaciones bajas, como la adquisición de nuevas tecnologías de instalación y los convenios para capacitación del personal. Aspectos preocupantes incluyen el ingreso de competidores extranjeros y la situación política inestable, ambos con una alta puntuación ponderada (0.28), también se destacan reformas legales y laborales, así como el riesgo de retraso en contratos.



Elaborado por: Ante (2023)

3.1.3.2. Matriz MEFI

También se llevó a cabo un análisis de los factores internos durante una reunión con el gerente. En esta sesión, se asignó un peso a los diferentes factores de la empresa, asegurándose de que la suma total no excediera el 100%. Asimismo, se definió una escala de puntuación de acuerdo con los siguientes criterios:

NIVEL DE DEBILIDAD	1	Debilidad menor
	2	Debilidad mayor
	3	Fortaleza menor
	4	Fortaleza mayor

La calificación ponderada se calcula multiplicando el peso asignado por la calificación de los factores, interpretando el resultado de la siguiente manera.

Si la sumatoria total es	$\leq 2,50$	Se sugiere un plan de mejora
Si la sumatoria total es	$> 2,50$	Está en condiciones de mejorar estrategias

Matriz MEFI

En palabras de Ipinza (2008), la matriz de Factores Internos resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en diferentes áreas de la organización. A pesar de la cantidad de fortalezas y debilidades en la tabla (8), el puntaje ponderado más alto para la organización es 4.0 y el más bajo es 1.0, con un promedio de 2.5. Este análisis sugiere que las fortalezas recibieron calificaciones de 4 o 3, mientras que las debilidades fueron calificadas con 1 o 2, con un enfoque en la empresa. Los pesos asignados se dirigen al éxito general de la organización.

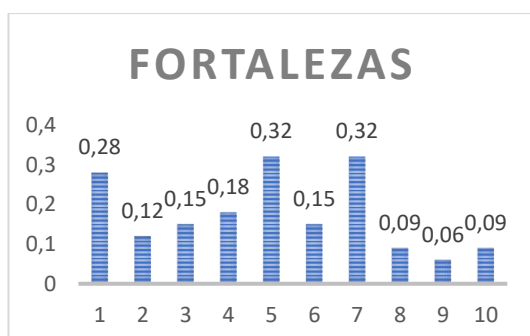
Tabla 10.- Matriz MEFI

MATRIZ MEFI			
FACTORES	PESO (%)	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
FORTALEZAS	50%		
Cuenta con servicios de alta calidad	7%	4	0,28
Mejor calidad que la competencia	3%	4	0,12
Gran Ambiente Laboral	5%	3	0,15
Atención al cliente de calidad	6%	3	0,18
El personal se encuentra calificado y preparado	8%	4	0,32
Diversificación de productos y servicios	5%	3	0,15
La organización posee recursos humanos y capital, entre ellos maquinarias	8%	4	0,32
Facilidad de adaptación a los cambios	3%	3	0,09
La imagen de la empresa es altamente reconocida en la zona de la provincia	2%	3	0,06
Alto nivel de conocimiento en procesos	3%	3	0,09
DEBILIDADES	50%		
No cuentan con un plan de acción, estrategias o políticas para dar seguimiento a los procesos	6%	1	0,06
Falta de instrumentos para toma de decisiones	5%	1	0,05
Publicidad en canales de radio innecesarios	3%	2	0,06
Falta de publicidad en canales web	5%	1	0,05
Falta motivación al personal	8%	1	0,08
Ausencia de una visión estratégica	8%	1	0,08

Deficiencias en la logística de adquisición y despacho de mercadería	4%	2	0,08
Falta de incorporación de Tecnología	3%	1	0,03
No existe un protocolo para realizar el control técnico de los productos (inventario)	6%	2	0,12
Poseer una estrecha línea de servicios	2%	2	0,04
TOTAL MEFI	100%		2,41

Elaborado por: Ante (2023)

Una vez realizado el análisis de la Matriz MEFI de la empresa G\$\$ Ingenieros que cuenta con 20 factores determinantes de éxito, 10 fortalezas y 10 debilidades, un alto número de factores. Con una calificación ponderada alta (0.28), indica que la empresa ofrece servicios muy valorados por los clientes, también destaca con una calificación ponderada alta (0.32), lo que sugiere que el personal está bien entrenado y es un activo valioso, recursos humanos esta área también tiene una calificación ponderada alta (0.32), indicando que la empresa cuenta con recursos importantes para operar eficientemente. Con respecto a las debilidades un aspecto crítico con calificaciones ponderadas bajas (0.06 y 0.08), sugiriendo una ausencia significativa de estrategia y planificación, la ausencia de motivación y visión estratégica tienen calificaciones ponderadas bajas (0.08 cada uno), señalando una carencia de dirección estratégica y motivación del personal.



Elaborado por: Ante (2023)

3.1.3.3. Análisis de DAFO en la empresa G&S Ingenieros Cía. Ltda.

Una vez estructurado la información situacional, se siguió a ejecutar la matriz DAFO con el propósito de reconocer las dimensiones internas y externas mediante las

debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presento la empresa. Con este proceso se logró identificar de mejor manera un plan estratégico para minimizar y controlar las dimensiones externas que se puede llegar a atravesar a un corto, mediano y largo plazo.

En la evaluación del cuadro 9 se pueden realizar observaciones, como que las fortalezas de la organización se destacan por la calidad superior de servicios lo que actúa como una ventaja competitiva clave y a la vez posee un personal altamente calificado con un ambiente laboral positivo, lo que puede influir en la calidad del servicio.

Con respecto a las debilidades poseen ausencia de un plan estratégico debido a que no cuentan con la tecnología adecuada lo que limita su crecimiento y eficiencia, al igual presentan deficiencias en la publicidad debido a que la organización no cuenta con un área de marketing. Existen oportunidades para aprovechar el poder adquisitivo de nuevos clientes, establecer alianzas estratégicas, desarrollar nuevos servicios, mejorar la calidad de la mercadería y capacitar al personal.

Las amenazas incluyen el aumento de competidores, reformas legales y laborales, problemas con la prestación del servicio por parte de la competencia, aumentos constantes en precios de insumos, inestabilidad política y riesgos contractuales.

Un estudio realizado por Porter, en su modelo de las 5 fuerzas competitiva, destaca aspectos tales como la rivalidad entre competidores, la influencia negociadora de compradores y proveedores, la presencia de productos sustitutos y la amenaza de nuevos participantes como elementos fundamentales para evaluar la competitividad de una empresa en su entorno. La combinación de estos análisis puede proporcionar una visión holística de la posición competitiva y las áreas de oportunidad para la empresa.

En su modelo de las 5 fuerzas competitivas, Porter aborda elementos clave que impactan en la competitividad de una empresa en su entorno. Este estudio destaca factores como la rivalidad entre competidores, la negociación con compradores y proveedores, la existencia de productos sustitutos y la amenaza de nuevos participantes. La conjunción de estos análisis permite obtener una visión integral de la posición competitiva de la empresa y identificar áreas de oportunidad.

Tabla 11.- Matriz DAFO

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DAFO EMPRESA G&S INGENIEROS CIA. LTDA.	F1	Cuenta con servicios de alta calidad	D1 No cuentan con un plan de acción, estrategias o políticas para dar seguimiento a los procesos
	F2	Mejor calidad que la competencia	D2 Falta de instrumentos para toma de decisiones
	F3	Gran Ambiente Laboral	D3 Publicidad en canales de radio innecesarios
	F4	Atención al cliente de calidad	D4 Falta de publicidad en canales web
	F5	El personal se encuentra calificado y preparado	D5 Falta motivación al personal
	F6	Diversificación de productos y servicios	D6 Ausencia de una visión estratégica
	F7	La organización posee recursos humanos y capital, entre ellos maquinarias	D7 Deficiencias en la logística de adquisición y despacho de mercadería
	F8	Facilidad de adaptación a los cambios	D8 Falta de incorporación de Tecnología
	F9	La imagen de la empresa es altamente reconocida en la zona de la provincia	D9 No existe un protocolo para realizar el control técnico de los productos (inventario)
	F10	Alto nivel de conocimiento en procesos	D10 Poseer una estrecha línea de servicios
OPORTUNIDADES		FO. Explote	DO. Busque
O1	Poder adquisitivo de nuevos clientes		
O2	Empresas dispuestas a realizar contratos para adquirir el servicio	1 Aprovechar la calidad del servicio que brinda la empresa, mediante la calidad de productos que usan para su servicio y la capacitada Mano de Obra. F1, F2, F4, F5, O1, O2 y O5	1 Fijar como objetivo primordial la implementación de planes de acción que brinden instrumentos para la toma de decisiones para las adquisiciones de nuevos contratos de servicio en un 5%. O2, D1, D2 y D6
O3	Alianzas estratégicas con diversas empresas		
O4	Desarrollar y adquirir nuevas tecnologías de instalación		
O5	Desarrollo de nuevos servicios o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes	2 Utilizar los convenios y alianzas que se posee con otras empresas para adquirir conocimientos de las mismas para mejorar aspectos de atención al cliente, prestación de servicio, ventas y cambios en el mercado. F3, F8, O3 Y O7	2 Generar un plan de motivación para el personal por lo menos 3 veces al año para mejorar el desarrollo de nuevos servicios y satisfacer necesidades de los clientes. O5 Y D5
O6	Mercadería adquirida por la empresa tiene una calidad nueva y fuerte		3 Conseguir mercadería de mejor calidad y necesaria para mejorar el cumplimiento del contrato. O6 y D7
O7	Convenio con instituciones para capacitaciones del personal		4 Implementar nuevas formas de publicidad de esta manera tener un poder adquisitivo de clientes. D4, D3 Y O1
AMENAZAS		FA. Conforme	DA. Evite
A1	Aumento de nuevos competidores		
A2	Reformas legales y laborales	1 Mantener y mejorar de manera continua la calidad de los servicios mediante la cual se enfrente el crecimiento del mercado y el ingreso de nuevos competidores.	1 Realizar un estudio de mercado que permita implementar las estrategias de la competencia y crear un plan estratégico con visión a 3 años. A1, A3 Y D6
A3	Mejoramiento de la prestación del servicio de la competencia	A1, A3, A6, A8, F1, F2, F4 y F5	
A4	Constante aumento de los precios de los insumos y factores de producción		2 Disminuir de mejor manera de evitar malos entendidos con los clientes por quejas o incumplimiento de los contratos en un 50%. A7
A5	Situación política del país inestable		
A6	Ingresos de competidores del exterior a prestar el mismo servicio	2 Desarrollar un plan de acción contra riesgos de inestabilidad política y económica que cause la inflación del país u otros factores A2, A4, A5 y F8	
A7	Malas relaciones laborales con los clientes		3 Incrementar la disponibilidad de recursos financieros para garantizar la operación de la empresa A8, D3 y D4
A8	Riesgo de retraso en los contratos		

Elaborado por: Ante (2023)

3.1.3.4. Clasificación de objetivos estratégicos

La elaboración de la matriz DAFO permitió la identificación de los objetivos estratégicos, categorizándolos según las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, como se muestra en la tabla 11.

Tabla 12.- Objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos	PERSPECTIVAS			
	Financiera	Clientes	Procesos Internos	Crecimiento y aprendizaje
Aprovechar la calidad del servicio que brinda la empresa, mediante la calidad de productos que usan para su servicio y la capacitada Mano de Obra.			X	
Cuidar los convenios y alianzas que se posee con otras empresas para mejorar aspectos de atención al cliente, prestación de servicio, ventas y cambios en el mercado.		X		
Fijar como objetivo primordial la implementación de planes de acción que brinden instrumentos para la toma de decisiones para las adquisiciones de nuevos contratos de servicio en un 5%.	X			
Generar un plan de motivación para el personal por lo menos 3 veces al año para mejorar el desarrollo de nuevos servicios y satisfacer necesidades de los clientes.				X
Conseguir mercadería de mejor calidad y necesaria para mejorar el cumplimiento del contrato.			X	
Implementar nuevas formas de publicidad de esta manera tener un poder adquisitivo de clientes.		X		
Mantener y mejorar de manera continua la calidad de los servicios mediante la cual se enfrente el crecimiento del mercado y el ingreso de nuevos competidores.			X	
Desarrollar un plan de acción contra riesgos de inestabilidad política y económica que cause la inflación del país u otros factores.				X
Realizar un estudio de mercado que permita implementar las estrategias de la competencia y crear un plan estratégico con visión a 3 años.				X
Disminuir de mejor manera de evitar malos entendidos con los clientes por quejas o incumplimiento de los contratos en un 50%.		X		
Incrementar la disponibilidad de recursos financieros para garantizar la operación de la empresa	X			

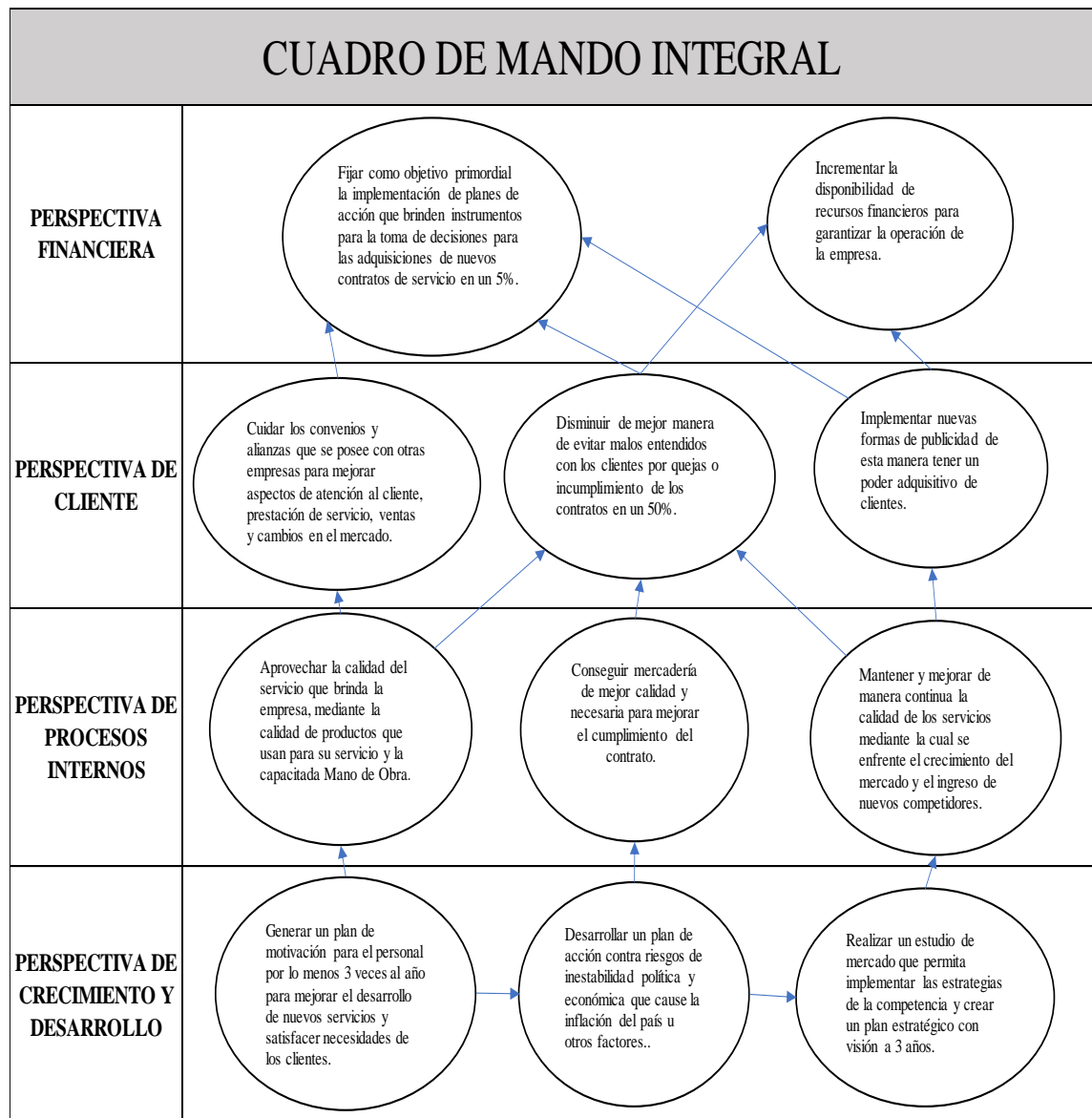
Elaborado por: Ante (2023)

3.1.3.5. Construcción del mapa estratégico

Se ejecuto a confeccionar el mapa estratégico correspondiente a G&S Ingenieros Cía. Ltda., presentado en la ilustración 12.

Se puede determinar que las flechas que conectan los objetivos representan la relación de causa y efecto, aspecto fundamental para la elaboración del BSC, proporcionando información relevante sobre el origen de los problemas de la empresa. Se observa que los objetivos están alineados con sus respectivas perspectivas, mostrando una secuencia consecutiva entre ellos.

Tabla 13.- Mapa estratégico



Elaborado por: Ante (2023)

3.1.4. Fase 4- Diseño del cuadro de mando integral

Los indicadores que se definieron posibilitaron evaluar el grado de logro de las estrategias planteadas, lo que facilitó el diagnóstico y la identificación de áreas de mejora para tomar decisiones. De igual manera para poder lograr establecer las metas se tomo en cuenta la opinión de la contadora donde se planteó que meta quiere llegar a cumplir en el transcurso del tiempo. En la tabla 13 se detallan las metas establecidas para cada una de las perspectivas.

Tabla 14.- Objetivos del CMI

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Resultado Actual	Meta
Financiera	Fijar como objetivo primordial la implementación de planes de acción que brinden instrumentos para la toma de decisiones para las adquisiciones de nuevos contratos de servicio en un 5%.	92.83%	95%
	Incrementar la disponibilidad de recursos financieros para garantizar la operación de la empresa.	8,80%	10%
Cliente	Cuidar los convenios y alianzas que se posee con otras empresas para mejorar aspectos de atención al cliente, prestación de servicio, ventas y cambios en el mercado.	71%	72%
	Disminuir de mejor manera de evitar malos entendidos con los clientes por quejas o incumplimiento de los contratos en un 50%.	80%	90%
	Implementar nuevas formas de publicidad de esta manera tener un poder adquisitivo de clientes.	50%	55%
Proceso Internos	Mantener y mejorar de manera continua la calidad de los servicios mediante la cual se enfrente el crecimiento del mercado y el ingreso de nuevos competidores.	75%	76%
	Aprovechar la calidad del servicio que brinda la empresa, mediante la calidad de productos que usan para su servicio y la capacitada Mano de Obra	52%	54%
	Conseguir mercadería de mejor calidad y necesaria para mejorar el cumplimiento del contrato.	20%	15%
Aprendizaje y Crecimiento	Realizar un estudio de mercado que permita implementar las estrategias de la competencia y crear un plan estratégico con visión a 3 años.	92%	95%
	Desarrollar un plan de acción contra riesgos de inestabilidad política y económica que cause la inflación del país u otros factores.	80%	85%
	Generar un plan de motivación para el personal por lo menos 3 veces al año para mejorar el desarrollo de nuevos servicios y satisfacer necesidades de los clientes.	95%	98%

Elaborado por: Ante (2023)

Con la información expuesta anteriormente, se elaboró el CMI para la empresa G&S Ingenieros Cía. Ltda.

Tabla 15.- Cuadro de mando integral

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	NOMBRE DEL INDICADOR	RESPONSABLE	META DEL AÑO	MEDICIÓN DE RESULTADO			FRECUENCIA DE MEDICION	INICIATIVAS
Perspectiva Financiera	Fijar como objetivo primordial la implementación de planes de acción que brinden instrumentos para la toma de decisiones para las adquisiciones de nuevos contratos de servicio en un 5%.	Liquidez Corriente	Gerente Financiero	Mantener la liquidez inmediata para el corto plazo por lo menos en un 0,5%	> 80%	<= 80% y > 70%	<= 70%	Trimestral	Incrementar las estrategias de publicidad de nuestros productos para generar mayor demanda y aumentar los niveles de productividad
		Capital de trabajo	Gerente Financiero						
	Incrementar la disponibilidad de recursos financieros para garantizar la operación de la empresa.	Rentabilidad sobre el activo (ROI)	Gerente Financiero	Conseguir una rentabilidad Razonable para la empresa aumentado los servicios prestados	> 80%	<= 80% y > 70%	<= 70%	Trimestral	Reunir al área financiera y contable para crear una estructura sólida de los costos y gastos
		Margen Bruto de utilidad	Gerente Financiero						
Perspectiva de clientes	Cuidar los convenios y alianzas que se posee con otras empresas para mejorar aspectos de atención al cliente, prestación de servicio, ventas y cambios en el mercado.	Fidelidad de Clientes	Jefe de servicio al Cliente	Incrementar el porcentaje de clientes frecuentes en más del 80%	> 80%	<= 80% y > 70%	<= 70%	Mensual	Mejorar el servicio de atención de todos lo clientes
	Disminuir de mejor manera de evitar malos entendidos con los clientes por quejas o incumplimiento de los contratos en un 50%.	Satisfaccion del Cliente	Jefe de servicio al Cliente	Aumentar la satisfacción de los clientes en más de 15%	> 75%	<= 75% y > 70%	<= 70%	Mensual	Programa de seguimiento a clientes
	Implementar nuevas formas de publicidad de esta manera tener un poder adquisitivo de clientes.	Incremento de Servicios	Jefe de servicio al Cliente	Mantener la calidad del servicio	> 60%	<= 60% y > 50%	<= 50%	Mensual	Crear campañas de marketing para dar a conocer la propuesta de valor de nuestros productos y servicios para incrementar la participación en el mercado
Perspectiva Procesos Internos	Mantener y mejorar de manera continua la calidad de los servicios mediante la cual se enfrente el crecimiento del mercado y el ingreso de nuevos competidores.	Cumplimiento de Entrega	Jefe de Logistica	Lograr un plazo de cumplimiento de servicio inferior a a 24 horas	<24 horas	>= 24 horas y < 42 horas	>= 42%	Mensual	Establecer programas de cumplimiento de servicio
	Aprovechar la calidad del servicio que brinda la empresa, mediante la calidad de productos que usan para su servicio y la capacitada Mano de Obra	Indice de incumplimiento	Jefe Logistica	Incrementar la satisfacción del servicio en un 96%	> 80%	<= 80% y > 70%	<= 70%	Mensual	Realizar reuniones para reforzar la comunicación y la formación del cumplimiento de políticas y procedimientos
	Conseguir mercadería de mejor calidad y necesaria para mejorar el cumplimiento del contrato.	Variacion del Costo	Bodegero	Mantener los costo del servicio por lo menos en un 25% anual	> 60%	<= 60% y > 50%	<= 50%	Mensual	Reducir los costos de producción
Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento	Realizar un estudio de mercado que permita implementar las estrategias de la competencia y crear un plan estratégico con visión a 3 años.	Capacitacion al personal	Jefe de Talento Humano	Enviar a Capacitación semestral	> 95%	<= 95% y > 80%	<= 80%	Semestral	Capacitar a los empleados por medio de talleres y charlas para lograr un mejor desempeño laboral dentro de cada área
	Desarrollar un plan de acción contra riesgos de inestabilidad política y económica que cause la inflación del país u otros factores.	Ejecucion de objetivos	Gerente General	Mejorar la disponibilidad de los recursos financieros	> 80%	<= 80% y > 70%	<= 70%	Mensual	Establecer un modelo de gestión que ayude a la inestabilidad de la economía del país
	Generar un plan de motivación para el personal por lo menos 3 veces al año para mejorar el desarrollo de nuevos servicios y satisfacer necesidades de los clientes.	Actividades grupales fuera del Trabajo	Jefe de Talento Humano	Fomentar el compañerismo entre todos integrantes de cada uno de sus departamentos	> 95%	<= 95% y > 80%	<= 80%	Anual	Autorización de eventos que fomenten el espíritu colectivista y el compromiso

Elaborado por: Ante (2023)

Análisis final del CMI

El Balanced Scorecard emplea un enfoque de causa y efecto en todas las perspectivas, lo que implica un análisis exhaustivo de la empresa. Conforme a uno de los objetivos establecidos en este proyecto, se ha decidido crear un cuadro de mando integral para su implementación en G&S Ingenieros Cía. Ltda. Este cuadro abordará los objetivos estratégicos propuestos, las metas, los responsables y los indicadores de desempeño correspondientes a cada una de las cuatro perspectivas.

Perspectiva financiera

Implementación de planes de acción. – La organización espera lograr aumentar en un 20% en el año 2024 debido a que la situación actual económica del país se encuentra mala, por lo que para el siguiente periodo económico la empresa fijo una meta de mantener una liquidez del 0,5 % que se pretende seguir creciendo conforme el pasar del tiempo. Se sugiere crear un plan de marketing con el objetivo de aumentar los contratos y generar beneficios económicos para lograr el objetivo propuesto.

Incrementar la disponibilidad financiera. - El capital en efectivo es crucial para la financiación de una empresa. Identificar una razón detrás del 40% por debajo de la meta fijada es fundamental. Por ende, la empresa buscará generar más flujo de efectivo mediante un monitoreo continuo del ciclo de negocio.

Perspectiva clientes

Mejorar la calidad del servicio a los clientes. - Los clientes son un aspecto económico fundamental para la empresa, y satisfacer sus necesidades es una prioridad para G&S Ingenieros Cía. Ltda. Sin embargo, la empresa no tenía indicadores para evaluar la perspectiva de los clientes. Para establecer estos indicadores, se recopilaron datos de solicitudes de ayuda y respuestas rápidas a los requerimientos de los clientes durante el año 2023. Se logró un índice de satisfacción del 74,3%, pero la meta es alcanzar el 80% para ampliar la base de potenciales clientes.

Implementar nuevas formas de publicidad. – La empresa planea crear una campaña de marketing donde se aproveche la calidad del servicio que ofrecen para adquirir mayor número de clientes que promuevan el servicio que recibieron.

Orientar la operación del cliente. - Ofrecer asesoramiento sobre productos y servicios de manera efectiva se logra al tener una adecuada atención y enfoque hacia las necesidades individuales de los clientes. De esta manera evitar quejas sobre incumplimiento del tiempo estimado en el contrato disminuyendo en un 15% ya que comunicar los beneficios genera una empatía entre el cliente y la empresa.

Perspectivas de procesos internos

En la presente perspectiva se pudo determinar 3 objetivos estratégicos enfocadas en la calidad de los procesos para el cumplimiento de los contratos, en este medio se encuentra la selección adecuada del talento humano, control de calidad de los inventarios, atención clientes y atención de quejas y reclamos.

Calidad del servicio. - La empresa asigna una considerable cantidad de sus recursos para asegurar a los clientes la calidad de los servicios que adquieren, como lo evidencian los indicadores que muestran un 75%. Esto indica una fuerte aceptación de la calidad del servicio por parte de los clientes. No obstante, la meta establecida para el próximo periodo es alcanzar un 96%, lo que la organización tiene previsto lograr.

Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

Motivación y capacitación personal. - El rol esencial del talento humano en las empresas se destaca en el crecimiento de las mismas. Por esta razón, en G&S Ingenieros Cía. Ltda., se ha implementado un programa de entrenamiento segmentado para los colaboradores. Este programa tiene como objetivo cumplir con las restricciones establecidas y alcanzar el 25% de la meta. Además, se hace hincapié en la falta de atención previa a este aspecto, evidenciado en un desempeño del 24%, correspondiente únicamente a una capacitación anual en años anteriores.

Motivación al personal. - La compañía no ha desarrollado un programa específico para incentivar a su personal. A pesar de esto, se esfuerza por mantener un clima laboral positivo y mejorar las condiciones de trabajo ofreciendo flexibilidad en los horarios. Asimismo, la empresa cumple con todas sus responsabilidades legales y proporciona los beneficios requeridos por la ley.

Una discusión comparativa podría explorar cómo los objetivos estratégicos identificados en la tabla se alinean o se asemejan a los criterios y subcriterios evaluados

en los modelos de excelencia en gestión realizados por (Da silva et al., 2014). Por ejemplo, si la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral podría tener similitudes o relaciones con ciertos criterios específicos de los modelos de excelencia. Además, se podría analizar cómo la contribución porcentual de cada modelo en el CMI se relaciona con la importancia asignada a diferentes objetivos estratégicos en la tabla. Esta comparación ayudaría a comprender cómo estos enfoques diferentes pero relacionados en la gestión estratégica convergen o se complementan en la mejora de la eficacia organizacional.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Conforme a la implementación del Cuadro de mando integral en la empresa G&S Ingenieros Cía. Ltda. se concluye lo siguiente:

- Una vez analizado el primer objetivo se obtiene como resultado la situación actual de la empresa con respecto a los distintos aspectos, donde se destaca una sólida liquidez y una gestión moderada del endeudamiento, aunque existe potencial para mejorar la rentabilidad sobre el activo y el patrimonio, por otro lado, la perspectiva de clientes, se evidencia una lealtad sólida y mejoras en la satisfacción del cliente, respaldadas por un crecimiento constante de la participación del mercado. Los procesos internos reflejan un cumplimiento razonable en la entrega y una gestión aceptable del incumplimiento, aunque existen oportunidades para mejorar estos aspectos. En el ámbito del aprendizaje y conocimiento, se destaca una alta capacitación del personal y un cumplimiento total de objetivos, lo que indica un compromiso sólido con el desarrollo del talento humano y la ejecución estratégica.
- Para cumplir con el segundo objetivo se realizó el análisis DAFO de G&S Ingenieros Cía. Ltda. revela una serie de fortalezas, incluyendo la calidad de sus servicios, la atención al cliente, el personal cualificado, la capacidad de adaptación y un reconocimiento sólido en la zona de la provincia. Sin embargo, carece de un plan estratégico, instrumentos para la toma de decisiones, y su publicidad y tecnología requieren mejoras. Las oportunidades, como la expansión de la base de clientes, alianzas estratégicas, adopción de nuevas tecnologías y desarrollo de servicios, podrían aprovecharse mediante la mejora de la calidad del servicio y la implementación de planes de motivación. En cuanto a las amenazas, la llegada de nuevos competidores, reformas legales, aumento de precios de insumos y la inestabilidad política representan desafíos. Estrategias como mantener la calidad, realizar estudios de mercado, prevenir malos entendidos con clientes y prepararse para riesgos políticos y económicos son cruciales para enfrentar estas amenazas.

- En relación con el último objetivo se demuestra la construcción del balanced scorecard en la empresa G&S Ingenieros Cía. Ltda. se ha enfocado en mejorar su desempeño financiero mediante el fortalecimiento de su liquidez y rentabilidad. Han establecido metas claras para mantener la liquidez a corto plazo, reducir costos de producción y mejorar la rentabilidad sobre el activo. Además, se han propuesto estrategias de publicidad y revisión de costos para asegurar su crecimiento y sostenibilidad financiera a corto y largo plazo.
- En cuanto a la perspectiva orientada al cliente, la empresa se ha comprometido a fortalecer la fidelidad de los clientes, mejorar la satisfacción del cliente y ampliar su participación en el mercado. Para lograrlo, han implementado iniciativas como programas de seguimiento, campañas de marketing y mejoras en la atención al cliente, enfocándose en aumentar la satisfacción de los servicios ofrecidos y su reconocimiento en el mercado.

4.2. Recomendaciones

- Se sugiere mantener un monitoreo continuo de los indicadores creados para asegurar una retroalimentación constante en la empresa. No obstante, algunos de estos indicadores carecen de información disponible, ya que los datos fueron recopilados de fuentes secundarias. Se recomienda considerar la elaboración futura de estos indicadores debido a su relevancia para lograr los objetivos establecidos.
- La aplicación de la matriz FODA contribuye de manera más efectiva al posicionamiento de la organización en el mercado en el que opera, por lo tanto, resulta crucial mantener actualizadas estas herramientas.
- Es necesario llevar a cabo un seguimiento de las actividades mediante la implementación del sistema de semáforos recomendado. Esto asegurará una utilización eficaz de los indicadores y el logro de las metas establecidas. Además, se recomienda realizar un seguimiento minucioso de los procesos administrativos, aplicando los indicadores y actividades propuestas para cada perspectiva en el Cuadro de Mando Integral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad-Alvarado, J. P. (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *Ciencia Unemi*, 12(29), 20–35.
<https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol12iss29.2019pp20-35p>
- Ahmad Talalweh, M. (2019). Gestión Joven El Cuadro de Mando como herramienta para el Control de Gestión. *Revista de La Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 20, 82–101.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7171258>
- Ballvé, A. M. (2006). Los cuadros de mando como sistemas interactivos.
http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/n%C2%BA_8/alberto%20ballv%C3%A9%20y%20oriol%20amat.pdf
- Bustos, J., Zapata, M., & Ramírez-Valdivia, M. T. (2008). Más allá de la gestión estratégica en educación superior: aplicación del Cuadro de Mando Integral. *Revista OIKOS*, 95–114.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2945453>
- Carrillo, M. J., Farias, A., & Núñez, A. (2018). Diseño de un Cuadro de Mando Integral y su despliegue estratégico a través de cascada para la empresa “Impordenim Importadora Textil.”
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/165753>
- Carvajal Zambrano, G. V., Chávez López, A. C., Velásquez Vera, M. L., & Nogueira Rivera, D. (2022). Balanced Scorecard: A look from its evolution. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 224–256.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.17>
- Costa, A. ; Domínguez, C. ; ; Hernández, J., Leiva, J. ; M^a, A., & Verdú, ; (2022). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) (pp. 1–42).
<https://docplayer.es/4987487-Cuadro-de-mando-integral-balanced-scorecard.html>

- Dávila, A. (2019). El Cuadro de Mando Integral. *Revista de Antiguos Alumnos*, 35–42. <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/cuadro-de-mando-integral.pdf>
- Dobrovic, J., Lambovska, M., Gallo, P., & Timkova, V. (2018). Non-financial indicators and their importance in small and medium-sized enterprises. *Journal of Competitiveness*, 10(2), 41–55. <https://doi.org/10.7441/joc.2018.02.03>
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista Antiguos Alumnos*, 1–9. <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>
- García, E. A., León, F., Carrasco, Y. L., & Cabanillas, S. I. (2022). Cuadro de mando integral y calidad de vida urbana: Estrategias para el desarrollo local. *Revista Ciencias Sociales*, XXVIII, 1–11. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es> ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4832-6109> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5955-4495> ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4337-6684>
- García-Loor, A. del R. (2017). Cuadro de Mando Integral en administración financiera hospitalaria. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 2(4), 3–17. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v2i3.28>
- Ghiglione, F. A. (2020). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*, 18, 088. <https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Holguín, C. (2020). Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización. *Ciencias Holguín*, 26(4), 1–12. <https://orcid.org/0000-0001-6733-4337>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos Balanced Scorecard*. Gulf Professional Publishing.

- Londoño , E. M., & Gómez , L. T. (2019). Empresa, gestion y desarrollo sostenible: casos y estudios organizacionales. Medellin: Bonaventuriana.
- Morejón Valdés, M., Ramírez Pérez, J. F., Vargas Contreras, E., & Henriquez Ritchie, P. S. (2021). Impacto de los Cuadros de Mando Integral en el control de indicadores de gestión. *Serie Científica de La Universidad de Las Ciencias Informáticas*, 14(6), 72–81.
<https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/891>
- Navira Gissela, A.-M., Jordi Bryan, Q.-M., & Josselyn Yamileth, A.-F. (2023). Propuesta de Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión en ferreterías. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 7, 1–8.
<https://doi.org/10.46296/yc.v7i112edespfeb.0290>
- Nogueira Dianelys, López Dayron, Medina Alberto, & Hernández Arialys. (2018). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras ingeniería. *Revista Ingeniería de Construcción*, 201–214.
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/ric/v29n2/art06.pdf>
- Ortiz, R. M. (2021). Boletín fiscal, laboral y administrativo. *ADN, Consultores y Capacitadores Empresariales, s.c.*, 1–3.
<https://www.itson.mx/rector/Documents/informe-rectoria-2022-2023.pdf>
- Oyola, A. :, & Alejandro, M. (2019). Diseño de Cuadro De Mando Integral para el departamento de SUPPLY CHAIN de Coca Cola Andina Argentina.
https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/1685/1/TM_Oyola.pdf
- Sanna, A. (2017). *El Cuadro de Mando Integral*. Lemaitre Publishing. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uta-ebooks/detail.action?docID=4504726>.
- Solís Morejón, V. C., & Llamuca Pérez, S. L. (2020). Indicadores de Gestión del Balanced Scorecard en el Ecuador. *POCAIP, Vol.5*, 186–209.
<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/227>
- Velàzquez, A. (2016). El cuadro de mando integral, orientación para su aplicación en la institución. *Revista Escuela de Administración de Negocios (EAN)*, 61–81.
https://issuu.com/marabiertouleam/docs/cuadro_de_mando_integral_

- Villa, M. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas.
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>
- Viviana Carvajal Zambrano, G., Carolina Chávez López, A., Nogueira Rivera, D., & Vanessa Almeida Lino, E. (2021). Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de sustentabilidad de un destino turístico. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 5, 113–134.
<http://journalbusinesses.com/index.php/revista>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. In *Strategic Management Journal* (Vol. 5, Issue 2).
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250050207>