

Fortalecimiento de las empresas comerciales mediante la aplicación de un cuadro de mando integral

[Strengthening of commercial enterprises through the application of a comprehensive dashboard](#)

Gema Viviana Carvajal Zambrano*

Marie Lía Velásquez Vera**

César Arturo Carbache Mora***

Eduardo Antonio Caicedo Coello****

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad el fortalecimiento de las empresas comerciales de la ciudad de Bahía de Caráquez- Ecuador, mediante la aplicación de un cuadro de mando integral para el como estrategia de gestión. Esta herramienta propone a las empresas un camino a seguir para encausar las acciones de todos sus colaboradores hacia una eficiente gestión empresarial, alinear los objetivos en todos los niveles y plazos de tiempo, se debe permitir la realización de revisiones estratégicas periódicas, aumentar la retroalimentación, favorecer la capacitación, participación, y que permita medir la creación del valor, es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Se aplicó una metodología bibliográfica y se utilizaron varias herramientas como la encuesta, entrevista y la observación.

El CMI (Cuadro de Mando Integral) es un proceso que funciona de forma cíclica, comenzando por la visión y formulación de la

* MBA. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) Extensión Bahía de Caráquez., Bahía de Caráquez – Ecuador. E-mail. vivicarvajalzambrano@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8451-9683>.

** Docente de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Bolívar – Ecuador. E-mail. marie.lia1983@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3630-7835>.

*** Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) Extensión Bahía de Caráquez. Bahía de Caráquez – Ecuador. E-mail. cesarbahia65@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9373-2873>.

**** Doctor en ciencias Pedagógicas. Decano y docente Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) Extensión Bahía de Caráquez. Bahía de Caráquez – Ecuador E-mail. eduardocaicedoec@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3057-7591>

JOURNAL OF BUSINESS
and entrepreneurial
studies

ISSN: 2576-0971



Atribución/Reconocimiento-NoComercial- Compartirlgual 4.0 Licencia Pública Internacional — CC

BY-NC-SA 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

Journal of Business and entrepreneurial

Enero - marzo Vol. 5 - I - 2021

<http://journalbusinesses.com/index.php/revista>

e-ISSN: 2576-0971

journalbusinessentrepreneurial@gmail.com

Recepción: 04 Enero 2020

Aprobación: 16 Noviembre 2020

Pag 1-14

estrategia, en este paso se dejará claro cuáles son los propósitos de la organización y se establecerá una serie de pasos a seguir o campo de acción para llegar al estado deseado. Se continúa con la comunicación de las estrategias donde se le informa a cada trabajador cuál será la estrategia a seguir y qué le corresponde hacer a cada cual. Después, se planifican cada uno de los pasos a seguir, o sea, cómo se hará, dónde, qué tiempo y recursos tomará hacerlo. Por último, se establecerá una etapa de retroalimentación o aprendizaje, donde se mejorará y perfeccionará las acciones teniendo en cuenta los errores cometidos.

Palabras clave: fortalecimiento, empresas comerciales, Cuadro de Mando Integral

ABSTRACT

The purpose of this research is to strengthen the commercial companies of the city of Bahía de Caráquez-Ecuador, by applying a balanced scorecard for it as a management strategy. This tool offers companies a path to follow to channel the actions of all their collaborators towards efficient business management, align the objectives at all levels and time frames, periodic strategic reviews should be allowed, increase feedback, favoring training, participation, and allowing the creation of value to be measured, is a process that serves to guide management towards the objectives of the organization and an instrument to evaluate it. A bibliographic methodology was applied and various tools such as the survey, interview and observation were used.

The CMI (Balanced Scorecard) is a process that works cyclically, starting with the vision and formulation of the strategy, in this step it will be clear what the purposes of the organization are and it will establish a series of steps to follow or field of action to reach the desired state. It continues with the communication of the strategies where each worker is informed of the strategy to be followed and what corresponds to each one to do. Then, each of the steps to be planned is planned, that is, how it will be done, where, what time and resources it will take to do it. Finally, a feedback or learning stage will be established, where actions will be improved and refined taking into account the mistakes made.

Key words: strengthening, commercial companies, Balanced Scorecard.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo se lo realiza para llevar a cabo la realización de un cuadro de mando integral para conocer los objetivos estratégicos planteados y saber si están llevándose a cabo de manera eficaz y seguir satisfaciendo las necesidades de sus consumidores.

El CMI (Cuadro de Mando Integral) es un proceso que funciona de forma cíclica, comenzando por la visión y formulación de la estrategia, en este paso se dejará claro cuáles son los propósitos de la organización y se establecerá una serie de pasos a seguir o campo de acción para llegar al estado deseado. Próximamente se continúa con la comunicación de la estrategia donde se le informa a cada trabajador cuál será la estrategia a seguir y qué le corresponde hacer a cada cual. Después, se planifican cada uno de los pasos a seguir, o sea, cómo se hará, dónde, qué tiempo y recursos tomará

hacerlo. Por último, se establecerá una etapa de retroalimentación o aprendizaje, donde se mejorará y perfeccionará las acciones teniendo en cuenta los errores cometidos.

Esta herramienta hoy día propone a las empresas modernas un camino a seguir para encausar las acciones de todos sus colaboradores hacia una eficiente gestión empresarial. El cuadro de mando integral es “una herramienta basada en indicadores estructurados en torno a las cuatro perspectivas claves de una organización”. (Norton, 2013)

El prototipo de Norton indaga en un cuadro de mando ondular donde se conserva también el nivel estratégico dentro de las compañías como los son: procesos, clientes y recursos.

Los diseños de gestión que convierte las estrategias en muy buenos objetivos, mediante los indicadores que se encuentran muy unidos a los planes de acción permiten direccionar la disciplina de los miembros de la empresa con sus propias estrategias.

Esencialmente en las empresas que presentan un cuadro de mando integral se fundamentan en los indicadores económicos financieros por lo que se mantiene una percepción corta placista del esfuerzo de la empresa.

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de las actividades de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a mediano y largo plazo. (Datatec, 2017).

Comprender e informar la estrategia corporativa para ordenar las tácticas y los sujetos hacia un rumbo no es cosa fácil, y el cuadro de mando integral es de mucha utilidad para alcanzarlos.

Cuadro de mando integral conocido como *balanced scorecard* nos permite fijar los objetivos que mejor convengan para tu compañía y verificar de una manera normal, dentro de lo que es la planificación estratégica se desarrollan metan a largo plazo y sus correspondientes estrategias para obtener las metas establecidas.

El cuadro de mando integral permite realizar un comunicado de la misión y estrategias mayormente factibles, logrando ser un instrumento no solo de observación y medición, sino que también establezca comunicación con todas las piezas de una compañía.

La conclusión del estudio, “en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes del sistema de medición tan equilibrado. Resumimos los descubrimientos del grupo de estudio en un artículo, El Cuadro de Mando Integral, Harvard Business Review.” (Muñoz, 2009)

Los creadores nombrados fueron parte de un estudio que hace énfasis en la implementación de modelos de evaluación, el planteamiento de la presencia financiera que usan en su mayoría las empresas acotan varios aspectos también importantes que fortalecen el equilibrio.

De esta manera algunas de las organizaciones a nivel mundial, han incorporado un sistema necesario en los ejemplos de negocios y que proporcionan una buena comunicación.

Si se desea ser dócil y acoplarse, la travesía a seguir no será de manera derecha, sino que en ayuda de la evolución se acoplará de una mejor manera a la reconocida era del Deming. Para avanzar por ese camino se han conseguido unos objetivos que establecen la comunicación global de una organización que nos guíe para poderlos obtener y adherir los ajustes.

“Evolución del cuadro de mando integral, una herramienta de dirección estratégica para los recursos humanos de las empresas modernas” en *Contribuciones a la Economía*”. (Pupo Sedano, 2010)

Dentro del tiempo se considera que ha tenido un muy buen avance y ha servido para el manejo del control de las organizaciones. Aquella transformación ayuda a regir la finalidad de la empresa y una herramienta para examinarla, es un sistema de comunicación para dirigir una compañía de manera competitiva

La realización de los proyectos conjuntos con sus indicadores genera un resumen elemental para el dueño de la empresa para tener en conocimiento cual ha sido el avance que tiene la compañía y así tomar ciertas medidas en caso de que se tenga que recurrir a ellas, esta forma parte de una de las metas para los dueños de todas las organizaciones. El grupo de metas se vinculan entre sí de manera que se pueda obtener ciertos objetivos para las empresas es muy importante implementar el cuadro de mando de integral debido a que nos ayuda a conocer las metas de ciertas empresas y así mismo también conocer sobre el manejo de la organización por ende es muy eficaz esta herramienta dentro de estas.

Casi todos hemos oído hablar de sus ventajas y beneficios y de la manera como permite un mejor seguimiento y monitorización de los procesos. Sin embargo, solo en contadas ocasiones hemos tenido referencias sobre los pasos necesarios para implementar este recurso en las organizaciones, independientemente de su naturaleza o su actividad. (directivos, 2017).

La precisa persecución e inspección de cada meta que sobresale dentro del KPI (key Performance Indicator) o más conocidos como indicador clave de desempeño, según los indicadores KPI no se puede aumentar más que siete por cada perspectiva, y se concluye que no se debe sobrepasar los 27 indicadores.

De acuerdo a lo señalado por Kaplan y Norton (2008) el cuadro de mando integral, es más que un sistema de control de gestión, dada sus características es utilizado como un sistema de gestión estratégica, el que se elabora a partir de cuatro procesos de gestión, los que permiten que la empresa ponga en práctica la estrategia a largo plazo. (Romero, 2014).

Lo importante de esta herramienta es que nos posibilita descifrar las metas estratégicas y convertirlas en buenos resultados, así también se lo considera como una gestión estratégica y un procedimiento de medición así mismo también nos sirve para poder comunicarnos.

La implementación de este modelo en la gestión empresarial, requiere de un análisis previo, que permita determinar la situación de salida y definir los objetivos que se pretenden alcanzar. Para diseñar las estrategias que se van a llevar a cabo, es decir,

aquellas medidas que facilitarán la mejora y crecimiento empresarial, es necesario descomponer los procesos y analizar cuáles son aquellos que realmente confieren valor añadido tanto al producto como a la empresa. (Cevillano, 2015)

Beneficios

El cuadro de mando integral es una herramienta eficaz para la realización de las estrategias de una organización y para ver si estas están siendo encaminadas por la vía correcta.

El cuadro de mando ha evolucionado a partir de un sistema de medición del desempeño hacia un mapa de estrategia, con el foco en el modelo de negocio basado en la relación de causalidad entre las medidas y perspectivas, convertido en un sistema de control interactivo que guía el aprendizaje y las mejoras; y, finalmente, un modelo que ya incorpora activos intangibles, tales como el capital intelectual. (Fernandes, 2016)

Permite transformar nuestra visión en objetivos que sean realmente medibles para la empresa es decir que puedan desarrollarse con el fin de permanecer ligada las estrategias de la empresa con los planes de acción de la misma, también ayuda a la alineación de las estrategias esta sirve para transformar la visión en acciones de la empresa.

Medir el desempeño de una organización, ya sea pública o privada, es la clave para optimizar su estrategia y alcanzar el éxito. La metodología *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral permite hacer un seguimiento constante y continuo de la gestión organizacional gracias a que proporciona herramientas que ayudan a consolidar y hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos. (Ruiz, 2018)

El *Balanced Scorecard* puede muy bien ser utilizado en las PYMES (pequeñas y medianas empresas) así como también en empresa de rangos superiores lo que realmente nos interesa es como se inicia.

El proceso de instaurar sistema de gestión del cuadro de mando integral se inicia cuando un líder crea el sentido de necesidad de cambio. A veces el cambio viene motivado por resultados organizacionales pobres. En otros casos el director general ve que los desafíos futuros serán diferentes de los del pasado. Las organizaciones deben adoptar nuevas formas de hacer negocio incluso cuando no haya ninguna crisis aparente. (Montesdeoca, 2008)

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas. El *Balanced Scorecard* expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros: revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo. (Paez, 2012)

Los objetivos dentro del cuadro de mando integral son importantes porque nos ayuda a alcanzar todo lo que se ha propuesto dentro de nuestra investigación para beneficio de la empresa estos pueden ser:

Específico: que las variables son claramente identificadas

Medible: que se puede proponer un método para poder medir.

Alcanzable: Lograr la optimización de los recursos.

Realista / Relevante: Obtener los cambios reflejados.

Acotado en el tiempo: tiempo límite para alcanzar todo lo propuesto.

“Estos objetivos van más allá de aspectos cuantitativos o tangibles, valoran también aspectos relevantes a medio y largo plazo como la satisfacción de los clientes, el bienestar de los empleados o la gestión ambiental”. (Excelencia, 2015)

Objetivos son aquellos que una empresa, entidad u organización se fija a largo plazo y que además se pueden unir a los que serían objetivos generales para el funcionamiento de la empresa. Los objetivos estratégicos se basarán en la visión o idea que nazca con la empresa, determinando su misión y valores, además de condicionar las acciones que se llevarán a cabo para poder conseguirlos. (Ruben, 2018)

Las 4 perspectivas del cuadro de mando integral

La buena gestión y planificación de un cuadro de mando integral resulta ser una buena influencia para poder controlar y gestionar de una manera correcta las empresas modernas.

El CMI (Cuadro de Mando Integral) puede ser aplicado a empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, entidades estatales e instituciones sin fines de lucro. Lo que convierte en realmente innovador al enfoque de Kaplan y Norton es su condición de equilibrio (*Balanced Scorecard*) entre las cuatro perspectivas que lo componen. (Manene, 2011)

Las 4 perspectivas que tiene el cuadro de mando integral son:

Finanzas: Se tiene en cuenta las necesidades financieras que posee la empresa para poder mantener la empresa estable.

Clientes: Como ya sabemos estos son la parte primordial del negocio ya que sin ellos no existieran las ventas por eso se centra en conocerlo bien y saber cuáles son las necesidades que estos poseen.

Procesos internos: aquí se le entrega al cliente la solución para suplir sus necesidades con la ayuda de las estrategias explícitas que superan las expectativas de los consumidores.

Innovación-aprendizaje: Con esta perspectiva realizamos el crecimiento de nuestra compañía a largo plazo.

La relación causa-efecto entre las medidas estratégicas se pueden representar fijando unas perspectivas de actuación del ámbito económico-financiero, los procesos internos, las relaciones externas con los clientes y la capacidad de innovación y formación del capital humano de la empresa. Cada una de las cuatro perspectivas dispondrá de sus adecuados indicadores. (Kaplan, 2014)

Indicadores

Son las reglas de cálculo o indicadores de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es una cuestión muy importante ya que son las que provocaran que la organización se mueva en la dirección correcta o no. (Cajastur, 2010)

Como indicadores tenemos dos que son importantes:

- Inductores: Esta es la acción que se realiza para poder medir de manera eficaz los objetivos que tenemos planteados.
- Resultados: Obtención de los resultados.

Estos indicadores deben de tener las siguientes características para poderse desarrollar: deben de estar ligados a las estrategias, deben de ser cuantitativos, deben ser relevantes, de fácil accesibilidad, de fácil comprensión se debe tener una buena definición común.

Se refiere a aquellos que logran alcanzar una alta calificación durante los tres últimos años. Pero no sólo debemos retener sino atraer al personal clave, aunque eso depende, además de las condiciones salariales, de las motivaciones personales, la proyección profesional, el trato y los tipos de reconocimientos que existan. (Self, 2003)

El CMI consiste en analizar la organización en torno a cuatro perspectivas: finanzas, cliente, procesos internos y, por último, innovación y aprendizaje. Significa que las cuatro perspectivas son referidas a diferentes visiones a partir de un campo de actuación, pero la integración de las cuatro perspectivas mantiene el equilibrio. (Muñoz, Investigación Bibliotecológica, 2009)

Sistema de gestión

Un Sistema de Control de Gestión (SCG) es una estimulación organizada para que los “managers” descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia. (Marisol, 2014)

El entorno ha cambiado y eso a provocado un desorden interno en algunas de las empresas como es realizar la orientación de los clientes, el nuevo desarrollo de las tecnologías y sobre todo la innovación es por eso que las empresas siempre que estar en constante evolución y adaptarse a los diferentes cambios de su entorno.

Un Sistema de Gestión (SG) es una serie de procesos, acciones y tareas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (personas, procedimientos, estrategias, planes, recursos, productos, etc.) para lograr el éxito sostenido de una organización, es decir, disponer de capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes o beneficiarios, trabajadores y de otras partes interesadas a largo plazo y de un modo equilibrado y sostenible. (Naranjo, 2015)

En definitiva, la mayoría de las empresas que realizan un sistema de gestión, les llevan a realizar un trabajo fuerte dentro de las empresas en las cuales se registrar una preparación de los registros, documentos y evidencias para así revisar anualmente todo el proceso que ha llevado el negocio.

El marco empresarial actual se caracteriza por el creciente avance de la tecnología y por los cambios continuos en el mercado. Esto hace que las organizaciones, para mantener su posición competitiva, deban lograr un mayor desempeño al brindar productos y

servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes. (Saiz, 2016)

La competencia para las organizaciones cada vez está más dura debido a que toda empresa en la actualidad se mantiene en constante desarrollo son más agresivas y se preparan cada día más para estar a la altura de las necesidades de los consumidores ya que estos cada día se vuelven mayormente exigentes, así la mejora de la calidad es un reto que ofrece como recompensa tener un desempeño exitoso y lo que es mejor sobrevivir en este nuevo entorno. Toda empresa tiene como propósito el buen desempeño de sus empleados es por eso que se implementa el trabajo en equipo, este se lo realiza con personal que tengan las capacidades complementarias, que estos se sientan comprometidos con el propósito que tiene la empresa, que lo sientan como es un objetivo de trabajo para ellos, pero siempre con la responsabilidad mutua que todos aporten para hacer de la empresa algo mucho mejor.

La antesala del proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad es tan importante como sus distintas fases. Antes incluso de acogerse a un estándar específico, cada organización debe establecer una política de calidad concreta, la cual varía, como es lógico, según sus necesidades de logística, la naturaleza de sus procesos, su número de integrantes, el contexto en el que opera y, por supuesto, sus clientes o destinatarios. (sistema de gestión normalizados, 2016)

Un sistema de gestión de calidad se trata de establecer los objetivos y dejarlos claros para saber a dónde queremos llegar, ya que estas no son otra cosa más que las metas propuestas por la empresa por la cual son prioridad y una necesidad para la organización. Éste es el modelo recomendado internacionalmente no sólo como herramienta de gestión sino también para el cambio organizacional; y aun cuando su incorporación en las organizaciones tiene un largo trecho que recorrer para considerarse masificado, su aplicación en el trabajo de calidad puede mostrar resultados muy relevantes y ser así un punto de partida para su introducción en las organizaciones. (Bergholz, 2011)

Sistema de gestión no es más que las actividades que la organización coordina para poder establecer la calidad de los productos o servicios que se ofrece a los consumidores.

Conjunto de acciones direccionada siempre al mejoramiento rutinario que tienen la empresa y eso se debe a que el entorno es cambiante y si quieren sobresalir en el mundo digital de ahora se tienen que adaptar al entorno actual.

Un sistema de gestión de calidad es un sistema formal que permite documentar procesos, procedimientos y asignaciones de responsabilidades para que sea posible lograr y alcanzar políticas y objetivos de calidad. Este tipo de sistema permite coordinar y dirigir las actividades de una organización para alcanzar los requerimientos normativos (y también los de los clientes) y mejorar así tanto su efectividad como su eficiencia. (Martínez, 2017)

La guía para poder sustentar los procesos que se llevan a cabo dentro de las empresas es como primero tenemos facilitar e identificar oportunidades de capacitación también se deben bajar los costos, mejorar los procesos, generar compromiso entre el personal

para que ellos sientas que su trabajo no es en vano, reducir desperdicios y establecer la dirección adecuada de la organización.

MATERIALES Y MÉTODOS

El procedimiento para proponer el fortalecimiento de las empresas comerciales de la ciudad de Bahía de Caráquez- Ecuador mediante la aplicación de un cuadro de mando integral como estrategia de gestión, se realizó partiendo de la revisión bibliográfica que fundamentó teóricamente la investigación.

Se utilizó el método de investigación hipotético - deductivo ya que “este método científico se suele utilizar para mejorar o precisar teorías previas en función de nuevos conocimientos, donde la complejidad del modelo no permite formulaciones lógicas” y el método comparativo que “es un procedimiento sistemático de contrastación de uno o más fenómenos, a través del cual se buscan establecer similitudes y diferencias entre ellos” (Castillo, 2015)

Según el último censo realizado el cantón Sucre tiene una población de 52.158 de las cuales 26.143 son mujeres y 26.015 son hombres y de los cuales Bahía de Caráquez tiene 19.703 de los cuales 9.481 son mujeres y 10.222 son hombres. (INEC, 2018)

En este tipo de muestras, también llamadas muestras dirigidas o intencionales, la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (acceso o disponibilidad, conveniencia, etc); son seleccionadas con mecanismos informales y no aseguran la total representación de la población. Esto implica que no es posible calcular con precisión el error estándar de estimación, es decir no podemos determinar el nivel de confianza con que hacemos la estimación. Lo anterior se explica porque no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, por lo que es esperable la no representatividad de todos los miembros de la población. (Scharager, 2001)

La población no probabilística es una técnica que se utiliza para recoger los procesos que le ofrecen a la población similares oportunidades para ser seleccionados.

Se define la muestra como: "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada" (Tamayo, 2017).

La selección de la muestra de la siguiente investigación se dará mediante un muestreo aleatorio sobre una empresa comercial de la ciudad de Bahía de Caráquez-Ecuador.

El vocablo «análisis» proviene del griego «analysis» (disolución) derivada, a su vez, de «analuein» (desatar, soltar), se define el término «análisis» primeramente como distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos, posteriormente, y en su segunda acepción encontramos que es el examen que se hace de una obra, de un escrito o de cualquier realidad susceptible de estudio intelectual. (Española, 2014)

Antes de elaborar el cuadro de mando integral se puede definir la misión y visión de la empresa. Es necesario saber quiénes somos y quienes queremos ser en un futuro. Para definir la misión se puede responder a preguntas cómo: ¿Qué hacemos?, ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos? Para definir la visión se responde a preguntas cómo: ¿Qué quiero lograr? o ¿Dónde quiero estar en el futuro?.

Un cuadro de mando integral no deberá superar los 2-3 indicadores KPIs por cada objetivo, ya que un número excesivo de indicadores por cada objetivo puede llegar a perjudicar la estratégica y que los esfuerzos realizados no servirán para nada. La palabra síntesis hace referencia al concepto de resumen, sinopsis, sumario. Estas palabras expresan la descripción del contenido de un texto en forma manera abreviada. El cuadro de mando integral sitúa a la estratégica en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectivas y así la meta general de la organización mediante indicadores e inductores. Al crear sinergia entre las partes constituyentes de la empresa se trata de demostrar que el todo es más grande que la suma de sus partes. Si una entidad no puede crear sinergia entre sus partes, nos preguntamos por qué no se agregan y operan de forma independiente.

Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información necesaria y específica. (Malhotra, 2006)

“La selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos implica determinar por cuáles medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación.” (Hurtado, 2000)

RESULTADOS

Tabla 1 *Estadística de Fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,759	14

Según la investigación realizada se puede indicar que el proyecto a realizar es factible ya que se conoce la percepción que poseen los clientes sobre las empresas comerciales, se puede realizar la verificación de la fiabilidad de las encuestas realizadas por medio de Alfa de Conbrach que es ,759 esto significa que es confiable y se puede realizar el cuadro de mando integral.

Tabla 2 *Estadísticos de Validez*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,744a	,554	,435	,307	2,027

La validez que se obtuvo utilizando la herramienta spss 21 es de ,744 esto quiere decir que es aceptable y tiene correlación con la fiabilidad presentadas en las encuestas.

Algunos de los resultados obtenidos son los que se van a detallar a continuación:

¿Considera usted que las promociones que realiza el comercial son un incentivo para atraer más clientes?

En la encuesta realizada a 64 personas sobre las promociones que realiza el comercial si son un incentivo para atraer más clientes, un 6,3 dijeron que están Totalmente en desacuerdo, otro 12,5 dijeron que están en Desacuerdo, también un 46,9 manifestó que están De Acuerdo y el otro 34,4 dijeron que están Totalmente de Acuerdo. De acuerdo a la información obtenida se constata que la promociones que realiza el comercial si incentiva a sus compradores a tenerlo como el pionero en su lista de realizar sus compras ya manifestaros que están de acuerdo.

¿Cree usted que el abastecimiento de productos que tiene el comercial es suficiente?

En la encuesta que se realizó a 64 personas sobre si considera que el comercial tiene suficiente abastecimiento, un 7,8 manifestó que están Totalmente en Desacuerdo, otro 9,4 dijeron que están en Desacuerdo, también el 51,6 manifestaron que están de Acuerdo, y el otro 31,3 dijeron que están Totalmente de Acuerdo. Se puede decir que el abastecimiento de productos que tiene el comercial si es suficientemente satisfactoria para sus clientes ya que mencionaron que están de acuerdo con su abastecimiento.

¿Los servicios que usted adquiere del comercial son de su agrado?

En la encuesta que se realizó a 64 personas para saber si el servicio es aceptable, un 9,4 dijeron que están Totalmente en Desacuerdo, otro 4,7 dijeron que están en Desacuerdo, también el 45,3 manifestaron que están De acuerdo y el otro 40,6 están Totalmente de Acuerdo. Con la información obtenida los clientes están de acuerdo con que los servicios que ofrece el comercial si son del agrado de ellos a la hora de adquirir sus productos.

¿Cuál de los siguientes locales se asocia más a los atributos que usted busca cuando va a realizar sus compras "CALIDAD DE SERVICIOS?"

En la encuesta realizada a 64 personas sobre que comercial tiene mejor Calidad de Servicio, un 11,1 dijeron que el comercial Paucar, otro 4,8 mencionaron que el comercial Emanuel, también el 10,9 que el comercial Navia, que el 9,4 el comercial Tu Tienda 2, un 10,9 que el comercial Yanina, y el otro 51,6 que el comercial Rosado y el 1,6 no escogieron ninguna opción. Probablemente los clientes perciben la mejor calidad de sus servicios en el comercial Rosado por eso el 51,6 lo escogieron ya sea por la atención que le brindan cuando van a realizar sus compras.

¿Cuál de los siguientes locales se asocia más a los atributos que usted busca cuando va a realizar sus compras "CALIDAD EN LOS PRODUCTOS?"

En la encuesta realizada a 64 personas sobre que comercial posee la mejor Calidad en los Productos, un 3,1 dijeron que el comercial Paucar, otro 9,4 dijeron que el comercial

Emanuel, también un 9,4 mencionaron que el comercial Navia, que el 7,8 el comercial Tu Tienda 2, un 12,5 que el comercial Yanina y el otro 57,8 que el comercial Rosado. Con información obtenida los clientes consideran que la mejor calidad de productos la tiene el comercial Rosado debido a que seleccionan sus productos a la hora de colocarlos en las perchas para sus clientes.

¿Cuál de los siguientes locales se asocia más a los atributos que usted busca cuando va a realizar sus compras "VARIEDAD EN LOS PRODUCTOS?"

En la encuesta realizada a 64 personas sobre que comercial posee la mejor Variedad en sus Productos, un 3,1 dijeron que el comercial Paucar, otro 9,4 dijeron que el comercial Emanuel, también un 10,9 mencionaron que el comercial Navia, que el 6,3 el comercial Tu Tienda 2, un 14,1 que el comercial Yanina y el otro 56,3 que el comercial Rosado. Los clientes piensan que el comercial Rosado es el que posee más variedad en sus perchas debido a que se encuentra en su mayoría todo lo que se necesita.

¿Cuál de los siguientes locales se asocia más a los atributos que usted busca cuando va a realizar sus compras "PRECIO?"

En la encuesta realizada a 64 personas sobre que comercial posee el mejor Precio, un 4,7 dijeron que el comercial Paucar, otro 4,7 dijeron que el comercial Emanuel, también un 10,9 mencionaron que el comercial Navia, que el 7,8 el comercial Tu Tienda 2, un 17,2 que el comercial Yanina y el otro 54,7 que el comercial Rosado. En la información obtenida los clientes consideran que el comercial Rosado en sus precios es bueno debido a la calidad de sus productos.

¿Cuál de los siguientes locales se asocia más a los atributos que usted busca cuando va a realizar sus compras "UBICACIÓN GEOGRÁFICA?"

En la encuesta realizada sobre que comercial posee la mejor Ubicación Geográfica, un 3,1 dijeron que el comercial Paucar, otro 3,1 dijeron que el comercial Emanuel, también un 15,6 mencionaron que el comercial Navia, que el 9,4 el comercial Tu Tienda 2, un 14,1 que el comercial Yanina y el otro 54,7 que el comercial Rosado. Los clientes piensan que la mejor ubicación la tiene el comercial Rosado ya que se encuentra en una sola recta y no hay perdida para llegar hacia él.

DISCUSIÓN

Al analizar el fortalecimiento de las empresas comerciales de la ciudad de Bahía de Caráquez- Ecuador, mediante la aplicación de un cuadro de mando integral para el como estrategia de gestión. Esta herramienta propone a las empresas un camino a seguir para encausar las acciones de todos sus colaboradores hacia una eficiente gestión empresarial; a su vez se encontró una herramienta virtual, que permite llevar un mejor control de las perspectivas de las empresas comerciales para beneficios de sus clientes, en algunos casos no cuentan con una base de datos, para saber el porcentaje que clientes que poseen.

Para la aplicación de esta herramienta virtual se deben de seguir algunos casos como los que a continuación se detallan: primero se tiene que crear el usuario de la página web, basado en el giro de la empresa para así poder llevar el orden de la misma.

Una vez realizado ese punto se procede a modificar todo lo que se necesita en base a todo lo que se piensa que hay que mejorar o en base a todo lo que se piensa que existe problema y mediante esta herramienta darle la solución

Las perspectivas que va a manejar son las siguientes: recursos humanos, clientes, financieras, cuentas por cobrar administración de los empleados. Esto es de gran utilidad para que lleven un control en todas las áreas y estén al tanto de cómo se encuentran en los procesos que se utilizan.

Es así como las empresas comerciales estarán al tanto y le darán seguimiento de una manera más segura y cómoda a los procesos.

En una comparación con los datos que fueron obtenidos en la observación in situ, la encuesta y en la entrevista, se ha determinado que la percepción que tienen los clientes sobre las empresas comerciales es muy buena, los clientes confían en las mismas.

En cuanto a la realización de un cuadro de mando integral si es factible ya que con este apreciaremos los objetivos estratégicos de las empresas y la evolución de estas.

Analizaremos las perspectivas que este posee y las evaluaremos para determinar cómo se encuentran nuestras estrategias y con la eficacia que se están desarrollando.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada se pudo determinar que el cuadro de mando integral ayuda a determinar los objetivos estratégicos que poseen las empresas comerciales.

Las empresas comerciales hasta el momento todos los objetivos estratégicos propuestos los han cumplido satisfactoriamente y siempre en beneficios para sus consumidores.

La opinión de los consumidores que visitan las empresas comerciales y de sus alrededores es de vital importancia ya que se puede determinar en que están fallando y así viceversa en que está determinándose victorioso.

REFERENCIAS

M, Muoz y M, Cuesta. "Gestión de la RSC". Netbiblo. Primera Ed. pp. 25. Oleiros, España. ISBN: 978-84-9745-510-7. 2010.

D, Veneros. "Importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para mejorar los indicadores financieros de la empresa de transportes Ave Fénix SAC", pp. 9. Fecha de consulta: 24 de abril de 2020. URL: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/8015>

G, Guadamud y M, Bravo. "Plan Estratégico que sustente la declaratoria como destinos turísticos priorizado a los cantones Pedernales, Jama, San Vicente, Sucre", pp. 86. Fecha de consulta: 25 de abril de 2020. URL: <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1071>

- H, Ponce. “La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.”. Enseñanza e Investigación en Psicología [en línea], pp. 3 2007. ISSN: 0185-1594.
- M, Bazurto y W, Valls. “Análisis de los indicadores para gestionar destinos turísticos en el cantón Sucre”, pp. 16. 2016.
- F, Gan y J, Triginé. “Cuadro de mando integral”. Ediciones Díaz de Santos. Primera Ed. pp. 462. Ciudad, País. ISBN: 9788499694856. 2006.
- F, Amo. “El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard”. ESIC Editorial. Primera Ed. pp. 11. Madrid, España. ISBN: 9788417024512. 2017.
- A, Fernández. “Claves para la implantación del cuadro de mando integral”. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L, pp. 1-18. 2004. ISSN: 1134-0827.
- R, Kaplan y D, Norton. “El cuadro de mando integral: The balanced scorecard”. Grupo Planeta Spain. Tercera Ed. pp. 3. España. ISBN: 8498754267. 2014.
- D, Martínez y A, Milla. “Elementos básicos del cuadro del mando integral”. Ediciones Díaz de Santos. Primera Ed. pp. 210-213. Madrid, España. ISBN: 978-84-9969-409-2. 2012.
- ISOTools Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia “El Mapa estratégico: La importancia de las líneas estratégicas”, 2016. Fecha de consulta: 1 de mayo de 2020 URL: <https://www.isotools.org/2016/11/28/mapa-estrategico-lineas-estrategicas/>
- J, Fleitman. “Evaluación integral para implantar modelos de calidad”. Editorial Pax México. Primera Ed. pp. 79. México. ISBN: 978-968-860-920-0. 2007.
- P, Niven. “El Cuadro Mando Integral paso a paso”. Grupo Planeta (GBS). Primera Ed. pp. 24. Barcelona, España. ISBN: 84-8088-872-5. 2003
- J, Andrade. “Diseño de un modelo de Cuadro Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil”, pp. 41. 2012. Fecha de consulta: 2 de mayo de 2020. URL: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2701/17/UPS-GT000306.pdf>
- Rodríguez Morales, A., Barros Bastida, C., & Milanés Gómez, R. (2019). Profesionalización docente y formación desde un nuevo currículo en la Universidad de Guayaquil. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(1), 243-248.

