UNIVERSIDAD DE OTAVALO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)

"PROPUESTA ESTRATÉGICA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA FORTALECER LAS VENTAS EN LA EMPRESA LA CASA DEL HERRAJE XAME"

TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

SERGIO IVAN MENDEZ ZAMBRANO

TUTOR: MARLON SANTIAGO LEAL PAREDES, DBA

OTAVALO, JUNIO 2025

Declaración de Autoría y Cesión de Derechos

Yo, SERGIO IVAN MENDEZ ZAMBRANO, declaramos que el trabajo denominado "PROPUESTA ESTRATÉGICA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA FORTALECER LAS VENTAS EN LA EMPRESA LA CASA DEL HERRAJE XAME", es de nuestra total autoría y no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por el Código Orgánico de la economía social de los conocimientos, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

En Otavalo, a los 30 días del mes de mayo de 2025

Sergio Iván Méndez Zambrano
C.C.: 1723920854

CARTA DE CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Fecha: 28 de mayo de 2025

Yo, MARLON SANTIAGO LEAL PAREDES en mi carácter de tutor del trabajo de titulación: "PROPUESTA ESTRATÉGICA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA FORTALECER LAS VENTAS EN LA EMPRESA LA CASA DEL HERRAJE XAME", realizado por el maestrante SERGIO IVAN MENDEZ ZAMBRANO titular de la cédula de ciudadanía 1723920854, declaro mediante la presente, que el proyecto del trabajo de titulación cumple con las condiciones mínimas requeridas para ser sometido a su evaluación.

Marlon Santiago Leal Paredes, DBA
C.I. 1003616982

INFORME RESUMEN DEL SISTEMA ANTI PLAGIO

turnitin Página 2 of 67 - Integrity Overview Identificador de la entrega trn:oid:::3117:464129777

15% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Quoted Text
- Small Matches (less than 8 words)

Exclusions

- 12 Excluded Sources
- 4 Excluded Matches

Top Sources

11% Internet sources
2% Publications
11% Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice

Resumen....13

Abstract....14

Introducción....15

Planteamiento del problema empresarial....18

Objetivo general y objetivos específicos....19

Objetivo General:....19

Objetivos Específicos:....19

Justificación empresarial y académica....19

Justificación empresarial:....19

Justificación Académica:....20

Metodología aplicada....20

Resultados del trabajo (Desarrollo de objetivos específicos)....21

Marco Teórico....22

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos del Cuadro de Mando Integral y la gestión estratégica....22

1.1. La planificación estratégica en las organizaciones....22

1.2. Teorías sobre el control de gestión....24

1.3. El Cuadro de Mando Integral (CMI)....26

1.4. Indicadores clave de desempeño (KPIs)....27

1.5. Conexión del CMI con la mejora continua y la gestión comercial....28

CAPÍTULO II: Diagnóstico situacional de La Casa del Herraje Xame....30

2.1. Análisis Financiero y Evaluación del Desempeño Comercial....30

2.2. Metodología de investigación....31

Tipo de investigación:....31

2.3. Análisis del entorno externo....33

Macro ambiente....33

Micro ambiente....33

2.4. Análisis Interno....33

2.5. Factores de éxito 34

2.6. FODA 34

Fortalezas 34

Oportunidades 34

Debilidades 35

Amenazas 35

2.7. Mezcla del FODA 35

Fortalezas – Oportunidades – FO 35

Fortalezas – Amenazas – FA 36

Debilidades – Oportunidades – DO 36

Debilidades – Amenazas – DA 36

2.8. Las cinco fuerzas de Porter 37

2.9. Interpretación de resultados 38

CAPÍTULO III: Diseño del Cuadro de Mando Integral 57

3.1. Importancia del CMI como herramienta de gestión estratégica 57

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral 57

Definición de la visión, misión y objetivos estratégicos 58

Selección de indicadores clave de desempeño (KPIs) 59

Diseño del mapa estratégico personalizado 60

3.2. Formulación de estrategias basadas en el CMI 60

Estrategias para la perspectiva financiera 60

Estrategias para la perspectiva del cliente 61

Estrategias para la perspectiva de procesos internos 61

Estrategias para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento 62

3.3. Indicadores cuantitativos y cualitativos por perspectiva 62

3.4. Frecuencia y herramientas de monitoreo 64

3.5. Fases de implementación del CMI en la empresa 64

CONCLUSIONES 66

RECOMENDACIONES 67

REFERENCIAS 68

ANEXOS .....**Error! Bookmark not defined.**

Índice de Tablas

Tabla 1. Ratios financieras para análisis de los estados financieros del año 2024 31
Tabla 2. Fortalezas 34
Tabla 3. Oportunidades 35
Tabla 4. Debilidades 35
Tabla 5. Amenazas 35
Tabla 6. Resultados generales de la encuesta aplicada 52
Tabla 7. Resultados obtenidos por perspectiva financiera 53
Tabla 8. Resultados obtenidos por perspectiva del cliente 54
Tabla 9. Resultados obtenidos por perspectiva de procesos internos 55
Tabla 10. Resultados obtenidos por perspectiva de aprendizaje y crecimiento 56
Tabla 11. Relación entre objetivos estratégicos, iniciativas y su posible impacto 60
Tabla 12. Indicadores para la perspectiva financiera 62
Tabla 13. Indicadores para la perspectiva del cliente 63
Tabla 14. Indicadores para la perspectiva de procesos internos 63
Tabla 15. Indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento 64
Tabla 16. Fases para la implementación del CMI, recursos, riesgos y medidas 65

Índice de Figuras

Figura 1. Interpretación de resultado de la pregunta sobre género a encuestados 38
Figura 2. Interpretación de resultado de la pregunta sobre su rol en la empresa 38
Figura 3. Interpretación de resultado de la pregunta 1 39
Figura 4. Interpretación de resultado de pregunta 2 39
Figura 5. Interpretación de resultado de la pregunta 3 40
Figura 6. Interpretación de resultado de la pregunta 4 40
Figura 7. Interpretación de resultado de la pregunta 5 41
Figura 8. Interpretación de resultado de la pregunta 6 42
Figura 9. Interpretación de resultado de la pregunta 7 42
Figura 10. Interpretación de resultado de la pregunta 8 43
Figura 11. Interpretación de resultado de la pregunta 9 44
Figura 12. Interpretación de resultado de la pregunta 10 44
Figura 13. Interpretación de resultado de la pregunta 11 45
Figura 14. Interpretación de resultado de la pregunta 12 46
Figura 15. Interpretación de resultado de la pregunta 13 46
Figura 16. Interpretación de resultado de la pregunta 14 47
Figura 17. Interpretación de resultado de la pregunta 15 48
Figura 18. Interpretación de resultado de la pregunta 16 49
Figura 19. Interpretación de resultado de la pregunta 17 49
Figura 20. Interpretación de resultado de la pregunta 18 50
Figura 21. Interpretación de resultado de la pregunta 19 51
Figura 22. Interpretación de resultado de la pregunta 20 51
Figura 23. Interpretación gráfica sobre los resultados generales obtenidos 52
Figura 24. Interpretación gráfica sobre los resultados obtenidos en la perspectiva financiera 53
Figura 25. Interpretación gráfica sobre los resultados obtenidos en la perspectiva del cliente 54
Figura 26. Interpretación gráfica sobre los resultados obtenidos en la perspectiva de procesos internos 55
Figura 27. Interpretación gráfica sobre los resultados obtenidos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento 56
Figura 28. Mapa estratégico personalizado 60

Resumen

La empresa La Casa del Herraje Xame, dedicada a la comercialización de herrajes y accesorios para la construcción y el diseño, enfrenta una disminución sostenida en sus ventas debido a factores internos como la falta de planificación estratégica, debilidades operativas y ausencia de indicadores de gestión. En este contexto, el presente trabajo de investigación propone el diseño de una propuesta estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral (CMI), con el fin de fortalecer la gestión comercial y alinear los objetivos organizacionales de manera coherente y medible.

La investigación tiene como objetivo general estructurar un modelo de gestión estratégica mediante el CMI, abordando cuatro perspectivas clave: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Se emplea una metodología de enfoque mixto, integrando técnicas cualitativas como entrevistas semiestructuradas al equipo directivo y análisis FODA, junto con métodos cuantitativos aplicados a encuestas tipo Likert al personal operativo.

Como resultado, se identificaron factores críticos que limitan el rendimiento de la empresa, tales como la baja rotación de inventarios, debilidad en incentivos al personal y limitada claridad en los objetivos financieros. En función de este diagnóstico, se diseñó un Cuadro de Mando Integral adaptado a la realidad organizacional, que incluye KPIs específicos, estrategias de mejora continua y mecanismos de monitoreo.

Las conclusiones señalan que la implementación del CMI permite una visión integral de la organización, mejora la toma de decisiones, fortalece la cultura de control y contribuye al incremento de la competitividad en el mercado. La propuesta desarrollada constituye una herramienta aplicable a otras pymes del sector ferretero que buscan modernizar su gestión y enfrentar entornos económicos volátiles.

Palabras clave: gestión estratégica, cuadro de mando integral, indicadores de desempeño, pequeña empresa, ventas, planificación organizacional, sector ferretero, propuesta de mejora, control de gestión, análisis FODA

Abstract

The company *La Casa del Herraje Xame*, dedicated to the commercialization of hardware and accessories for construction and design, is experiencing a sustained decline in sales due to internal factors such as the lack of strategic planning, operational weaknesses, and the absence of performance management indicators. In this context, the present research proposes the design of a strategic proposal based on the Balanced Scorecard (BSC), aimed at strengthening commercial management and aligning organizational objectives in a coherent and measurable manner.

The main objective of this study is to structure a strategic management model through the BSC, addressing four key perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth. A mixed-methods approach was employed, integrating qualitative techniques such as semi-structured interviews with the management team and SWOT analysis, alongside quantitative methods through Likert-scale surveys administered to operational staff.

As a result, critical factors that limit the company's performance were identified, including low inventory turnover, weak employee incentive systems, and limited clarity in financial objectives. Based on this diagnosis, a Balanced Scorecard tailored to the organizational reality was designed, incorporating specific KPIs, continuous improvement strategies, and monitoring mechanisms.

The conclusions indicate that the implementation of the BSC provides a comprehensive view of the organization, enhances decision-making, strengthens the culture of control, and contributes to increased market competitiveness. The developed proposal stands as a useful tool for other small and medium-sized enterprises in the hardware sector seeking to modernize their management and respond effectively to volatile economic environments.

Keywords:

strategic management, balanced scorecard, performance indicators, small business, sales, organizational planning, hardware sector, improvement proposal, management control, SWOT analysis

Introducción

El sector de la construcción en Ecuador, que abarca la construcción de edificios, obras de ingeniería civil y actividades especializadas, ha mostrado una participación significativa en el Producto Interno Bruto (PIB) del país. En 2023, este sector sumó aproximadamente USD 34,466.24 millones, representando el 6.19% del PIB, con un crecimiento del 1.1% respecto al año anterior. La provincia de Pichincha se destaca como uno de los principales centros de actividad económica en este sector, albergando un porcentaje considerable de empresas y empleos (Corporación Financiera Nacional, 2024).

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) toman un papel crucial para la economía de provincia de Pichincha. Respecto a materiales y suministros para la construcción, esta provincia alberga el 33% de las empresas, mientras que, en la venta estos, representa el 24%. En el ámbito de la construcción en general, el 22% de las empresas están ubicadas en esta provincia (Corporación Financiera Nacional, 2024). Estas Pymes no solo contribuyen significativamente al empleo local, sino que también son fundamentales para el desarrollo económico regional.

El sector ferretero, que incluye la venta de materiales, artículos de ferretería, estructuras metálicas y equipos para la construcción, ha experimentado variaciones en sus exportaciones e importaciones. En 2023, las exportaciones de insumos para la construcción disminuyeron un 17% respecto al año anterior, mientras que las importaciones sumaron USD 1,880.89 millones, un 8% menos que en 2022. Estados Unidos, China, Colombia y Brasil fueron los principales países de destino de las exportaciones, abarcando el 66% del total. Por otro lado, China, Japón, Perú y Colombia fueron los principales proveedores de insumos para la construcción (Corporación Financiera Nacional, 2024).

El volumen de crédito destinado a las actividades de manufactura para la construcción, venta de materiales y suministros para la construcción, y construcción en sí, ha mostrado un crecimiento positivo. En 2023, el volumen de crédito para la manufactura de materiales y suministros para la construcción fue de USD 579.81 millones, con un crecimiento del 0.2% respecto al año anterior. Para la venta de materiales y suministros, el volumen de crédito fue de USD 597 millones, un 3% más que en 2022. En el sector de la construcción, el volumen de crédito alcanzó los USD 2,028.56 millones, con un incremento del 19% (Corporación Financiera Nacional, 2024).

Los indicadores financieros del sector de la construcción en 2022 mostraron resultados positivos. El Retorno de la Inversión (ROA) fue del 8.09%, la Rentabilidad Financiera (ROE) del 16.86%, y el Margen Neto del 10.63% para el subsector de materiales y suministros para la construcción. En la venta de materiales y suministros, el ROA fue del 6.10%, el ROE del 15.48%, y el Margen Neto del 4.60%. En el sector de la construcción en general, el ROA fue del 2.58%, el ROE del 7.19%, y el Margen Neto del 9.51%. Las variaciones en exportaciones, importaciones y el volumen de crédito

reflejan las dinámicas del mercado y las oportunidades de crecimiento. Los indicadores financieros positivos subrayan la solidez y el potencial de este sector, que continúa siendo un motor clave para el desarrollo económico del país (Corporación Financiera Nacional, 2024).

El sector de la construcción y sus actividades conexas, entre ellas el comercio de materiales, artículos de ferretería, estructuras metálicas y equipos para la construcción, constituyen uno de los pilares fundamentales en la economía ecuatoriana, al representar una fuente significativa de empleo, inversión y producción (Avila Correa & Vázquez Erazo, 2022). En este contexto, la industria ferretera se posiciona como un actor estratégico al proveer insumos esenciales para la ejecución de obras civiles, edificaciones y proyectos de infraestructura, tanto públicos como privados.

Sin embargo, este sector ha enfrentado serias dificultades en los últimos años, marcadas especialmente por los efectos de la pandemia de COVID-19. Durante el año 2020, la suspensión generalizada de actividades económicas generó un decrecimiento del 16 % en el PIB de la construcción, lo que ocasionó un fuerte impacto en las cadenas de suministro y distribución asociadas, incluida la ferretería (Candelario Pin et al., 2024). Además, se produjo una contracción del crédito en el segmento inmobiliario, reduciendo las operaciones crediticias en un 36,3 %, lo cual limitó aún más la ejecución de nuevos proyectos de construcción (Candelario Pin et al., 2024).

A esto se suma la disminución de la liquidez de muchas empresas del sector, producto del incremento de la deuda pública y privada y la reducción de transacciones comerciales, lo que obligó a numerosas pymes a adoptar estrategias defensivas, como el aumento de la liquidez y la contención de gastos (Candelario Pin et al., 2024). El entorno económico inestable, particularmente en provincias clave como Pichincha, donde se concentra una importante actividad comercial y de servicios, intensificó el desafío para las empresas ferreteras.

Frente a este escenario, se evidencia una transformación acelerada del sector impulsada por la digitalización. Muchas empresas, especialmente aquellas vinculadas a la prestación de servicios constructivos, han adoptado plataformas tecnológicas para optimizar su alcance comercial, reducir costos operativos y mejorar la experiencia del cliente (Avila Correa & Vázquez Erazo, 2022). Esta digitalización, que ha tomado fuerza tras la pandemia, plantea una nueva dinámica de mercado que exige a las empresas del sector ferretero adaptarse rápidamente a las tendencias tecnológicas.

La falta de innovación en modelos de negocio ha sido uno de los factores que explica la pérdida de competitividad de ciertos actores del sector ferretero. Aquellas empresas que no han implementado canales de venta digital, automatización de procesos o estrategias centradas en el cliente, enfrentan una reducción progresiva de su participación en el mercado, debido al surgimiento de competidores más ágiles y con propuestas de valor disruptivas (Avila Correa & Vázquez Erazo, 2022).

La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) ha cobrado especial relevancia en este

contexto, al convertirse en una herramienta fundamental para las organizaciones que buscan ordenar sus procesos estratégicos, operativos y financieros (Cisneros & Llive ,2021). Muchas empresas en Ecuador han operado con estructuras organizativas superficiales, con descripciones de cargos poco valoradas y ausencia de normas claras, lo que dificulta una gestión eficiente de sus recursos. La adopción de modelos de control administrativo como el CMI responde a la necesidad de mejorar la articulación interna y generar indicadores clave que faciliten la toma de decisiones basadas en evidencias.

Particularmente en las pequeñas y medianas empresas del sector ferretero en la provincia de Pichincha, el uso del Cuadro de Mando Integral puede facilitar la integración de indicadores estratégicos que abarquen desde la satisfacción del cliente hasta la optimización del uso de activos. Esta herramienta no solo permite la medición cuantitativa del rendimiento, sino también la identificación de áreas críticas para la mejora continua proporciona un marco de trabajo coherente que permite a los altos directivos visualizar cómo cada unidad contribuye al cumplimiento de los objetivos generales de la empresa (Cisneros & Llive, 2021).

Además, el CMI permite alinear los objetivos estratégicos de cada departamento con la misión global de la empresa, facilitando así una visión compartida a todos los niveles jerárquicos. Esta alineación resulta vital en sectores como el ferretero, donde las decisiones deben ser rápidas, basadas en datos confiables y adaptadas a un entorno económico volátil. La disponibilidad de información oportuna y la retroalimentación constante entre áreas son elementos que fortalecen la resiliencia organizacional y la capacidad de respuesta frente a los desafíos del mercado (Cisneros & Llive, 2021).

A medida que el sector ferretero avanza hacia un entorno más digitalizado y competitivo, el rol de herramientas de gestión estratégica como el CMI se vuelve aún más crítico. La posibilidad de integrar tecnología, información del entorno y capital humano en un sistema cohesionado de medición y análisis posiciona al CMI como un pilar para la modernización empresarial. En este sentido, las empresas que logren adoptar estas herramientas estarán mejor preparadas para no solo sostener su rentabilidad, sino también para crecer de forma sostenible (Cisneros & Llive, 2021).

Finalmente, la presente se orienta a destacar cómo el CMI puede convertirse en una solución efectiva para el fortalecimiento estratégico del sector ferretero. A través de la estructuración de indicadores clave de gestión, el fortalecimiento del enfoque al cliente y la mejora en los procesos internos, las organizaciones pueden transformar sus debilidades en oportunidades de desarrollo. El entorno económico, aunque desafiante, presenta condiciones propicias para quienes estén dispuestos a innovar, evaluar continuamente su desempeño y aplicar herramientas de gestión modernas como el Cuadro de Mando Integral (Cisneros & Llive, 2021).

Planteamiento del problema empresarial

En el mundo empresarial de hoy, donde hay mucha competencia y los consumidores son cada vez más exigentes, es clave que las compañías tengan estrategias que les ayuden a adaptarse a las circunstancias del mercado, mejorar sus procesos y aumentar sus ventas. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) a menudo tienen problemas para aumentar sus ventas, no porque sus productos o servicios sean malos, sino porque les falta un sistema de gestión que guíe sus acciones hacia objetivos claros y sostenibles.

Casa del Herraje Xame, que se dedica a vender herrajes y accesorios para construcción y diseño, ha visto una caída en sus ventas, estimada entre el 15% y el 20% en comparación con el año pasado (2023–2024). Esta caída afecta su operatividad, causando problemas para pagar a proveedores y cumplir con otras obligaciones financieras. Esto es una clara señal de que la empresa está en una situación complicada que puede perjudicar su estabilidad y futuro.

En entrevistas con su equipo directivo, se menciona que el desempeño del equipo de ventas es bueno. Los vendedores están haciendo su trabajo, atrayendo clientes y concretando ventas. Pero el problema persiste, lo que sugiere que hay otros factores más amplios que están afectando la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas de ventas.

Se han señalado algunas causas, como la falta de un plan estratégico formal, la no medición de indicadores clave y la falta de alineación entre los objetivos de las diferentes áreas. Estas deficiencias dificultan que la empresa tenga una visión clara de su rendimiento y limita su capacidad para anticipar y corregir problemas que afectan las ventas.

Además, la falta de un sistema de gestión estratégico, como un Cuadro de Mando Integral (CMI), es una de las debilidades más importantes de la organización. El CMI, creado por Kaplan y Norton, ayuda a ver el rendimiento de la empresa desde diferentes ángulos, como finanzas y clientes, y apoya en la alineación de objetivos y en la mejora continua. Su uso podría ayudar a Xame Herrajes a entender mejor su situación y a establecer un plan claro para mejorar sus ventas.

Por lo tanto, es necesario hacer una propuesta que evalúe la situación actual, identifique los factores que están causando la baja en ventas y proponga un modelo de gestión que permita controlar y mejorar el rendimiento de la empresa. Este proceso debe involucrar a todos, basarse en datos reales y adaptarse a la cultura de la organización.

El Cuadro de Mando Integral se plantea como una solución viable y probada, no solo permite mejorar la gestión interna, el desempeño financiero y la satisfacción del cliente. Por otro lado, concluye que el CMI ayuda a enfrentar la disminución de ventas mediante estrategias basadas en información relevante y medible.

Por tanto, se plantea la siguiente interrogante: ¿De qué manera la implementación de una propuesta

estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral (CMI) puede contribuir al fortalecimiento de las ventas en la empresa La Casa del Herraje Xame?

A partir de esta interrogante se plantea como hipótesis que: La aplicación de una propuesta estratégica fundamentada en el Cuadro de Mando Integral (CMI), enfocada en el análisis de indicadores clave de desempeño, contribuirá de manera significativa al fortalecimiento de las ventas en la empresa La Casa del Herraje Xame, al facilitar la alineación de objetivos organizacionales, el seguimiento sistemático de resultados y una toma de decisiones más informada y oportuna.

Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo General:

Diseñar una propuesta estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral (CMI) mediante el análisis y seguimiento de indicadores clave de desempeño y la alineación de objetivos organizacionales en las perspectivas financiera, comercial, interna y de aprendizaje.

Objetivos Específicos:

- Analizar el marco teórico del Cuadro de Mando Integral (CMI), la planificación estratégica y el control de gestión como herramientas clave para el diseño de propuestas estratégicas organizacionales.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa La casa del herraje Xame en relación con su desempeño en ventas, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral adaptado a la estructura y necesidades estratégicas de la empresa.
- Establecer estrategias de mejora continua y métricas de control basadas en el CMI para fortalecer la gestión comercial.

Justificación empresarial y académica

Justificación empresarial:

La empresa Casa del Herraje, dedicado a la venta de herrajes y accesorios para la construcción y el diseño, enfrenta desafíos significativos en la optimización del desempeño en ventas. En un sector cada vez más competitivo y en constante digitalización e innovación, hacen que los hábitos de consumo cambien, y el cliente sea muy exigente en cuanto a calidad y servicio; esto vuelve obligatorias para empresas como La casa del herraje Xame, sus herramientas estratégicas que estarán alineadas con sus objetivos comerciales.

Se ha comprobado que actualmente la empresa no posee un sistema de gestión estratégica

claramente dispuesto para poder medir y controlar en forma integral su desempeño. En este contexto, el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) significa una herramienta clave para la identificación de indicadores de rendimiento relevantes, la promoción de una toma de decisiones basada en datos y la alineación de los esfuerzos organizacionales con la visión empresarial.

La implementación de un modelo de CMI adaptado a la realidad específica de La casa del herraje Xame permitirá estrategias claras de mejoramiento, el monitoreo de resultados en tiempo real y la creación de una cultura de control y mejora continua en la organización. Así, el fortalecimiento del área de ventas se verá complementado por el crecimiento general de la empresa, impulsando la competitividad y sostenibilidad en el mercado.

El beneficio para los empresarios para este tipo de actividad económica no solo parte de tomar decisiones informadas sino también fortalecer la competitividad de la empresa. Lo cual se visualiza en una mayor eficiencia operativa, fortalecimiento e incremento en las ventas.

Justificación Académica:

Desde un punto de vista académico, esta investigación se centra en la Gestión Estratégica, que forma parte del programa de Maestría en Administración de Empresas. La idea es ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño usando herramientas que se adapten a sus necesidades.

Este estudio es interesante porque analiza cómo se aplica el Cuadro de Mando Integral en una empresa local, combinando teoría con la práctica. A través del diagnóstico, diseño e implementación de un modelo de gestión, se quiere mostrar cómo el CMI puede ser útil para planificar, controlar y evaluar resultados, especialmente en áreas clave como ventas.

Además, este trabajo puede servir de referencia para otros estudios en el campo de la administración estratégica, abriendo la puerta a nuevas formas de investigar el uso de herramientas para medir y controlar el desempeño en pequeñas y medianas empresas. Así que, no solo se atiende una necesidad específica de la organización, sino que también se busca conectar mejor la teoría con la práctica en el mundo empresarial.

Metodología aplicada

Se utilizará un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. La investigación cualitativa se centrará en entrevistas con el equipo directivo y personal clave de la empresa, mientras que la cuantitativa se basará en el análisis de datos históricos de ventas y otros indicadores relevantes.

La población de estudio será el personal de Casa del Herraje Xame, incluyendo al equipo directivo, vendedores y otros empleados clave. La muestra se seleccionará de manera no probabilística, basándose en la disponibilidad y relevancia de los participantes.

- **Entrevistas**: Se realizarán entrevistas semiestructuradas con el equipo directivo y personal clave para obtener información cualitativa sobre la situación actual y los factores que están afectando las ventas.
- **Análisis de datos históricos**: Se analizarán los datos de ventas y otros indicadores relevantes de los últimos años para identificar tendencias y patrones.
- **Cuestionarios**: Se aplicarán cuestionarios a los empleados para obtener información sobre su percepción de la situación actual y las posibles soluciones.

Los datos cualitativos se analizarán mediante técnicas de análisis de contenido, mientras que los datos cuantitativos se procesarán utilizando software estadístico para identificar tendencias y patrones. Los instrumentos serán validados para dar la confiabilidad necesaria a través de mecanismos de investigación.

Resultados del trabajo (Desarrollo de objetivos específicos)

- Presentar un análisis detallado de la situación actual de Casa del Herraje Xame, incluyendo datos de ventas, rendimiento del equipo de ventas y otros indicadores relevantes. Se identificarán los factores que están causando la baja en ventas y se discutirán las posibles causas.
- Proponer un modelo de gestión basado en el CMI, que incluya la definición de objetivos estratégicos, la selección de KPIs y la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación. Se describirán las acciones específicas que se deben tomar para implementar el CMI en la empresa.
- Evaluar la efectividad del CMI en la alineación de objetivos, el monitoreo de resultados y la toma de decisiones informadas. Se presentarán los resultados obtenidos y se discutirán las mejoras observadas en el rendimiento de la empresa.

Marco Teórico

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos del Cuadro de Mando Integral y la gestión estratégica

El Cuadro de Mando Integral (CMI), o *Balanced Scorecard*, es un marco de gestión estratégica desarrollado por Kaplan y Norton que permite traducir la visión y estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores de desempeño. Este enfoque se caracteriza por integrar tanto métricas financieras como no financieras distribuidas en cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. En el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), el CMI ha demostrado ser una herramienta eficaz para alinear los objetivos estratégicos con la operación cotidiana, aunque su implementación aún se encuentra en proceso de expansión. Muraba et al. (2024) destacan que, si bien el CMI ha sido ampliamente aplicado en grandes corporaciones, su adaptación en PYMES requiere ajustes específicos debido a limitaciones de recursos y estructuras menos formalizadas.

El valor del CMI radica en su capacidad para ofrecer una visión holística del desempeño organizacional, facilitando una ejecución estratégica más efectiva. Adoptan un enfoque integral del CMI, incorporando las cuatro perspectivas en su totalidad, lo que permite a las PYMES abordar tanto resultados financieros como aspectos críticos como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la capacitación del personal. Sin embargo, persisten desafíos importantes, como la escasa personalización del modelo, la falta de indicadores estandarizados y las dificultades para monitorear en tiempo real el rendimiento, lo cual subraya la necesidad de mayor investigación y adaptación contextual del CMI para maximizar su efectividad en entornos empresariales pequeños.

Además, no solo impulsa el rendimiento financiero, sino que también fortalece la sostenibilidad del negocio y la ventaja competitiva, siempre que se adapte a las condiciones particulares de las PYMES. La integración de herramientas digitales y el uso de análisis de datos en tiempo real han surgido como tendencias clave para mejorar la ejecución estratégica, permitiendo una respuesta más ágil ante cambios del entorno. En este sentido, el CMI se consolida como un instrumento estratégico fundamental para las organizaciones que buscan fortalecer su posicionamiento a largo plazo mediante una gestión estratégica bien estructurada y basada en indicadores claros (Muraba et al., 2024).

1.1.La planificación estratégica en las organizaciones

En un entorno organizacional cada vez más incierto y competitivo, la planificación estratégica se convierte en un instrumento vital para anticiparse a los cambios y asegurar la sostenibilidad. Este proceso no solo permite a las organizaciones diseñar un futuro deseado, sino también identificar de

forma sistemática las oportunidades y amenazas del entorno, facilitando así la toma de decisiones informadas. Según Palacios Rodríguez (2020), la planeación estratégica actúa como un catalizador de las decisiones presentes con miras al futuro, aportando claridad sobre la dirección que debe seguir una organización en medio de contextos volátiles.

la planificación estratégica radica en su capacidad de estimular la percepción organizacional frente a dinámicas complejas. Esta herramienta obliga a las organizaciones a formular objetivos claros, diseñar estrategias coherentes y distribuir adecuadamente los recursos para lograr los resultados esperados. De hecho, un plan estratégico bien estructurado no solo proporciona ventajas competitivas, sino que mejora la coordinación interna, anticipa cambios y reduce reacciones improvisadas ante eventos inesperados.

Definición y evolución de la planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso sistemático y organizado que permite a las empresas crear un plan de acción para avanzar de una situación actual a un futuro deseado. Este proceso incluye la toma de decisiones basadas en el análisis de datos internos y externos relevantes, lo que permite a las organizaciones anticipar cambios futuros y tomar las mejores decisiones (Ore Quiroz et al.,2023).

A su vez mediante en el cual se determinan las actividades o tareas que deben realizarse para alcanzar los objetivos propuestos. La planificación estratégica implica prepararse para las necesidades futuras de los clientes, lo cual requiere investigación y planificación. También se la define como la identificación sistemática de oportunidades y amenazas futuras, lo que permite tomar mejores decisiones en el presente (Gallo-Fajardo et al.,2024).

Proceso de formulación estratégica

El proceso de formulación estratégica constituye una herramienta esencial en la administración moderna, especialmente en contextos de incertidumbre, permite definir un plan de acción estructurado que guía a la empresa desde el análisis del entorno hasta la evaluación de resultados (Lora-Guzmán et al., 2022).

Al ser sistemático y determinante para crearse de esta manera un plan de acción este incluye varios pasos clave desde el reconocimiento del contexto hasta la ejecución y evaluación de planes de acción estructurados:

1. **Identificación de oportunidades y amenazas**: Analizar el entorno externo para identificar factores que puedan afectar a la organización.

2. **Definición de objetivos**: Establecer metas claras y medibles que la organización pretende alcanzar.
3. **Desarrollo de estrategias**: Crear planes de acción que permitan alcanzar los objetivos definidos.
4. **Asignación de recursos**: Distribuir los recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias.
5. **Implementación y seguimiento**: Poner en marcha las estrategias y monitorear su progreso para realizar ajustes si es necesario.

Importancia de la alineación estratégica

La alineación estratégica es crucial para el éxito de una organización. Un buen sistema de indicadores de gestión empresarial puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una estrategia. La alineación estratégica asegura que todas las áreas de la organización trabajen hacia los mismos objetivos, lo que mejora la eficiencia y la efectividad de las operaciones (Gallo-Fajardo et al.,2024).

Es crucial para el éxito de una organización. Permite que todas las áreas de la empresa trabajen hacia los mismos objetivos, mejorando la eficiencia y la efectividad de las operaciones. La alineación estratégica asegura que las decisiones tomadas en diferentes niveles de la organización estén en consonancia con la visión y misión de la empresa (Ore Quiroz et al.,2023).

1.2.Teorías sobre el control de gestión

Concepto y funciones del control de gestión

El control de gestión se define como un proceso integral que incluye planificación, organización, procedimientos, supervisión y mejora del sistema, con el objetivo de asegurar eficiencia, eficacia y cumplimiento de objetivos estratégicos (Vivar Astudillov, & Torres-Palacios, 2024).

El control de gestión ha evolucionado como respuesta a los constantes desafíos del entorno económico, social y tecnológico. Este se configura como un componente fundamental dentro de las organizaciones modernas, no solo para mantener la competitividad sino para garantizar una administración eficaz de los recursos, procesos y resultados. Esta visión ubica al control de gestión como una extensión estratégica del sistema de control interno tradicional, integrándose con herramientas contemporáneas como el Cuadro de Mando Integral (CMI) y la gestión por procesos (Vega de la Cruz, & Marrero Delgado, 2021).

Las funciones del control de gestión incluyen:

1. **Evaluación de procesos internos**: Analizar la eficiencia y eficacia de los procesos operativos.
2. **Identificación de deficiencias**: Detectar áreas que requieren mejoras.
3. **Propuesta de medidas correctivas**: Sugerir acciones para optimizar los procesos.
4. **Monitoreo continuo**: Supervisar el desempeño de la organización para asegurar el cumplimiento de objetivos.

Herramientas tradicionales y modernas de control

Históricamente, el control se centraba en funciones correctivas, con énfasis en la auditoría, la contabilidad y la revisión de desviaciones. Sin embargo, la evolución hacia un enfoque integrado ha introducido herramientas modernas que potencian el valor del control de gestión (Vega de la Cruz, & Marrero Delgado, 2021).

Entre estas, se destacan:

- **Cuadro de Mando Integral (CMI)**: herramienta estratégica que permite monitorear el desempeño desde cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje). Su uso, fortalece la relación entre estrategia y operación, al tiempo que se alinea con los componentes del control interno.
- **Gestión por Procesos (GP)**: filosofía empresarial que transforma la gestión jerárquica en una estructura funcional enfocada en resultados y satisfacción del cliente. Esta herramienta mejora la fluidez operativa, la comunicación interdepartamental y la transparencia de responsabilidades.
- **Gestión de riesgos**: considerado un componente vital tanto en el control interno como en el de gestión, pues anticipa amenazas y fortalece la capacidad de reacción ante escenarios adversos. Está presente en todo el proceso estratégico y operativo.

Rol del control de gestión en la toma de decisiones

Uno de los aportes más relevantes del control de gestión radica en su impacto directo en la toma de decisiones. Al combinarse con sistemas de información confiables y con indicadores de desempeño, el control de gestión **se** convierte en un motor para decisiones basadas en evidencia (Vega de la Cruz, & Marrero Delgado, 2021).

- Proporciona datos oportunos y relevantes para responder rápidamente a cambios internos o externos.

- Vincula los objetivos estratégicos con los resultados operacionales, mejorando la capacidad de reacción institucional.
- Optimiza la gestión del conocimiento, convirtiendo el sistema de control en un generador de aprendizaje organizacional.
- Facilita la identificación de desviaciones críticas mediante modelos de madurez y efectividad, lo que permite una mejor planificación de acciones correctivas o preventivas.

1.3.El Cuadro de Mando Integral (CMI)

Origen y evolución del CMI (Kaplan y Norton)

El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1992, tras realizar investigaciones en 12 empresas. Su principal motivación fue facilitar la medición del rendimiento en aspectos intangibles, como los activos humanos, que no podían ser evaluados mediante indicadores financieros tradicionales. La evolución del CMI ha permitido a las organizaciones traducir su estrategia en objetivos operativos y medir el desempeño en múltiples perspectivas, promoviendo una gestión más integral y alineada con la estrategia empresarial (Damayanti et al.,2023). Además, ha facilitado la conversión de activos intangibles en resultados medibles, ayudando a planificar futuras estrategias para mejorar el rendimiento organizacional.

Fundamentos del enfoque balanceado

El enfoque balanceado se basa en la integración de diversas perspectivas que ofrecen una visión completa del rendimiento de la organización. Estas perspectivas incluyen la financiera, la del cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. La utilización de estas dimensiones permite a las empresas traducir su estrategia en acciones concretas mediante el mapeo estratégico, estableciendo relaciones causa-efecto entre los objetivos en diferentes áreas. Esto facilita la gestión estratégica y la mejora continua, ya que ayuda a alinear las actividades diarias con los objetivos estratégicos de la organización (Damayanti et al.,2023).

Estructura y componentes del CMI

El CMI está estructurado en varias perspectivas que reflejan los aspectos clave del desempeño organizacional. Estas son: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Cada perspectiva contiene objetivos específicos, indicadores clave de rendimiento (KPIs) y metas, que permiten a las organizaciones monitorear y gestionar su estrategia de manera efectiva. La integración de estos componentes facilita la evaluación del desempeño global y la identificación de áreas de mejora, promoviendo una gestión estratégica basada en datos y resultados (Damayanti et al.,2023).

Aplicaciones del CMI en pequeñas y medianas empresas

Aunque el CMI ha sido ampliamente adoptado en grandes organizaciones, su implementación en pymes requiere adaptaciones específicas debido a sus recursos limitados y particularidades. El uso del CMI en pymes puede mejorar la comunicación estratégica, el control del progreso y la alineación de objetivos, contribuyendo a incrementar la competitividad y el rendimiento organizacional. Sin embargo, la implementación en este contexto debe considerar las características particulares de las pymes, como su estructura más sencilla y menor disponibilidad de recursos, para que sea efectiva y sostenible (Damayanti et al.,2023).

1.4.Indicadores clave de desempeño (KPIs)

Definición y tipos de indicadores

Los indicadores clave de desempeño (KPIs) son métricas que se enfocan en los aspectos del desempeño organizacional considerados más críticos para el éxito presente y futuro de la empresa. Se dividen en dos grandes grupos: Indicadores de resultados e indicadores de desempeño. Dentro de cada grupo, se encuentran dos tipos principales:

- Indicadores clave de resultados: Representan el impacto final de las actividades empresariales.
- Indicadores de resultados: Miden los resultados generales obtenidos.
- Indicadores clave de desempeño: Se enfocan en los aspectos más críticos para el éxito.
- Indicadores de desempeño: Evalúan el progreso hacia los objetivos.

La regla de 10,80,10, donde el 10% de los indicadores son clave y deben ser monitoreados constantemente, el 80% son generales, y el otro 10% son clave para el desempeño.

Selección de indicadores adecuados por perspectiva

los Key Performance Indicators (KPI) son métricas cuantitativas utilizadas por las organizaciones para evaluar y monitorear el rendimiento de sus actividades en relación con sus objetivos estratégicos. Los KPIs pueden ser financieros, operativos, de satisfacción del cliente, de eficiencia interna, entre otros. Su principal función es proporcionar información clara y accionable que permita a los gestores tomar decisiones informadas para mejorar el desempeño organizacional. KPIs que sean relevantes y manejables para organizaciones más pequeñas, incluso las PYMEs pueden beneficiarse enormemente del uso de KPIs para mejorar su gestión y competitividad (Murillo Valverde, 2024).

Importancia de los KPIs en el monitoreo estratégico

Los KPIs son cruciales en la gestión empresarial moderna, ya que permiten a las organizaciones medir y monitorear el desempeño de sus diversas áreas y procesos de manera cuantitativa. Su relevancia radica en su capacidad para proporcionar una visión clara y objetiva sobre el estado de la empresa, facilitando la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En consecuencia, los KPIs son esenciales para la toma de decisiones estratégicas informadas, permitiendo a las empresas no solo sobrevivir, sino también prosperar en un entorno global altamente competitivo. Para ello la importancia se basa en la medición del rendimiento, toma de decisiones, alineación organizacional e identificación de problemas. Esto traducido en una secuencia donde se promueve la estandarización y mejora continua (Murillo Valverde,2024).

Estos indicadores permiten a las organizaciones medir y monitorear el desempeño de sus diversas áreas y procesos de manera cuantitativa. Su relevancia se deriva de la capacidad para proporcionar una visión clara y objetiva sobre el estado de la empresa, facilitando la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Murillo Valverde,2024).

1.5.Conexión del CMI con la mejora continua y la gestión comercial

Relación entre estrategia, control y resultados

El CMI articula de manera coherente la estrategia, el control de gestión y los resultados, a través de una red de relaciones causa-efecto que alinean los objetivos organizacionales desde una perspectiva holística. Esta herramienta no solo mide los resultados obtenidos, sino que también permite gestionar la estrategia a largo plazo mediante el seguimiento de indicadores estratégicos derivados de la visión y misión institucional. Así, el CMI pasa de ser un mero sistema de medición a convertirse en un sistema central de gestión estratégica (Cisneros & Llive ,2021).

Al establecer conexiones claras entre las actividades operativas y los objetivos estratégicos, se crea una base sólida para la toma de decisiones fundamentadas y oportunas. Por ejemplo, la empresa objeto de estudio logra traducir su misión en indicadores operativos como la rentabilidad, satisfacción del cliente y mejora en los procesos internos. De este modo, los resultados obtenidos no son fortuitos, sino la consecuencia directa de una estrategia bien estructurada y controlada en tiempo real (Cisneros & Llive ,2021).

La conexión entre estrategia, control y resultados es uno de los pilares fundamentales del CMI. Se desarrolla esta herramienta precisamente para traducir la estrategia en objetivos operativos concretos y medibles, permitiendo su monitoreo a través de indicadores claves. Este proceso asegura que cada unidad de negocio y cada empleado estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización, generando coherencia entre lo que se planea y lo que realmente se ejecuta. Esta

vinculación clara y directa permite evaluar la efectividad de la estrategia en tiempo real y ajustar la ejecución según sea necesario (Ghiglione, 2021).

Además, el CMI fortalece el control de gestión al incorporar indicadores tanto financieros como no financieros, lo cual amplía la visión tradicional del rendimiento empresarial. Esto mejora la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno, y permite validar la eficacia y eficiencia de los procesos implementados. Por tanto, se convierte en una herramienta clave no solo para medir resultados, sino también para gestionar estratégicamente la organización (Ghiglione, 2021).

Integración del CMI con procesos comerciales y operativos

El CMI se integra eficazmente con los procesos comerciales y operativos al establecer indicadores no financieros que permiten identificar, supervisar y mejorar áreas críticas de la empresa. En el caso de Estrategias y Mercado S.A., esta integración se observa en la perspectiva de procesos internos, donde se han incorporado acciones como el desarrollo de sistemas de inteligencia de mercado, la mejora continua de procedimientos y la incorporación de innovaciones tecnológicas que refuercen la oferta comercial (Cisneros & Llive ,2021).

Asimismo, esta integración implica una alineación vertical entre la alta dirección y los equipos operativos, quienes comparten responsabilidades y objetivos dentro del marco del CMI. Esto se refleja en la existencia de metas tanto para los altos directivos como para los empleados clave, garantizando que cada nivel contribuya activamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos. La coordinación de estos esfuerzos facilita la toma de decisiones ágiles y basadas en datos, esenciales para enfrentar los desafíos del entorno competitivo actual (Cisneros & Llive ,2021).

El CMI integra eficazmente los procesos comerciales y operativos al proporcionar una estructura que relaciona la estrategia corporativa con la ejecución diaria en todos los niveles de la organización. Esta integración se logra mediante el “método cascada”, que permite desglosar los objetivos estratégicos generales en metas específicas para cada departamento, lo que asegura una alineación total. Así, el CMI no solo dirige la acción comercial hacia los clientes adecuados, sino que también mejora la eficiencia operativa al identificar procesos críticos que deben ser optimizados (Ghiglione, 2021).

Las cuatro perspectivas del CMI —financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento— permiten abarcar la totalidad de la gestión empresarial. Por ejemplo, la perspectiva del cliente guía las acciones comerciales hacia la fidelización y la satisfacción, mientras que la de procesos internos identifica oportunidades de mejora en la producción, distribución y servicios. Esta

integración transforma al CMI en un sistema de gestión transversal que asegura coherencia entre la estrategia, los procesos operativos y la propuesta de valor al cliente (Ghiglione, 2021).

CAPÍTULO II: Diagnóstico situacional de La Casa del Herraje Xame

2.1. Análisis Financiero y Evaluación del Desempeño Comercial

El análisis financiero de Casa Herraje 2024 muestra una gestión operativa con fortalezas en la eficiencia comercial, especialmente en la rotación de cartera (71,73) y un período medio de cobranza de apenas 5 días, lo que refleja un adecuado control en la recuperación de cuentas por cobrar. Además, la rotación del activo fijo (57,65) sugiere un aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles para generar ventas. Sin embargo, la rotación de inventarios es baja (0,91), lo que podría estar afectando la liquidez y provocando acumulación de productos que no se están vendiendo con la velocidad esperada.

Desde el punto de vista financiero, la empresa enfrenta una situación crítica en términos de liquidez y endeudamiento. La razón corriente (0,96) y la prueba ácida (0,12) indican dificultades para cubrir las obligaciones de corto plazo sin depender del inventario. A esto se suma un elevado nivel de endeudamiento, tanto sobre el activo (1,11) como sobre el patrimonio (10,17), y un alto apalancamiento financiero (9,17), lo que expone a la empresa a un riesgo significativo ante cualquier variación en las condiciones del mercado o acceso a financiamiento.

En cuanto a rentabilidad, si bien el margen bruto es aceptable (30,6%), la rentabilidad neta de ventas (2%) y del activo (1,5%) son bajas, lo que limita el crecimiento sostenible. El ROE (14%) es relativamente alto, pero está influido por el nivel de apalancamiento, más que por una fuerte capacidad de generar utilidades con recursos propios. Por ello, se recomienda mejorar la gestión del inventario, optimizar los gastos administrativos y reducir el nivel de endeudamiento para fortalecer la posición financiera general y asegurar la continuidad del negocio a largo plazo.

Tabla 1. Ratios financieras para análisis de los estados financieros del año 2024

Liquidez	Ratio liquidez corriente	0,96
	Prueba acida	0,12
Solvencia	Ratio de Endeudamiento del Activo Total	1,11
	Ratio de Endeudamiento del Patrimonio	10,17
	Ratio de Apalancamiento Financiero	9,17
Gestión	Rotación de Cartera	71,73
	Rotación del Activo Fijo	57,65
	Rotación de Inventarios	0,91
	Impacto de Gastos Administrativos y de Ventas	0,18
	Período Medio de Cobranza	5,09
	Impacto de la Carga Financiera	0,002
Rentabilidad	Rentabilidad Neta del Activo	0,015
	Rentabilidad Neta de Ventas	0,020
	Margen bruto	0,306
	ROE	0,140
	ROA	0,015

2.2.Metodología de investigación

Tipo de investigación:

Este estudio, de tipo descriptivo, tiene como objetivo caracterizar las percepciones del equipo de trabajo de La Casa del Herraje Xame respecto a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI): financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo mediante encuestas estructuradas con una escala de Likert de 1 a 5, donde los empleados evaluaron su grado de acuerdo con afirmaciones relacionadas a cada una de las perspectivas del CMI. La técnica de recolección de datos consistió en una encuesta autoadministrada aplicada a seis empleados de la empresa, quienes calificaron afirmaciones clave ligadas al CMI según su percepción interna. La escala de Likert utilizada permitió medir desde el "Totalmente en desacuerdo" hasta el "Totalmente de acuerdo", proporcionando una visión clara y cuantificable de las percepciones del personal respecto a las diferentes dimensiones del CMI. Entonces, para medir la consistencia interna, se usó un instrumento de medición como un cuestionario y el alfa de Cronbach, para asegurar que el instrumento de medición sea internamente consistente y, por ende, confiable para evaluar el constructo de interés.

Además del enfoque cuantitativo basado en encuestas estructuradas, se incorporó una metodología cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas a informantes clave de La Casa del Herraje Xame. Estas entrevistas permitieron profundizar en aspectos estratégicos y operativos de la empresa que no podían abordarse completamente con las encuestas. Se incluyó temas como análisis del entorno, capacidades internas, factores de éxito y modelos analíticos como el FODA y las Cinco

Fuerzas de Porter. Las preguntas abiertas facilitaron una comprensión detallada de las experiencias y perspectivas de los entrevistados.

Las preguntas para las encuestas fueron las siguientes:

Encuesta Interna sobre la Gestión de Ventas

Escala de respuesta:

(1) Totalmente en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(3) Neutral

(4) De acuerdo

(5) Totalmente de acuerdo

Perspectiva Financiera

- La empresa ofrece incentivos o comisiones basadas en el logro de metas de ventas. (1-5)
- Siento que mi trabajo contribuye directamente al crecimiento financiero de la empresa. (1-5)
- La empresa proporciona los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de ventas. (1-5)
- Los objetivos financieros que se nos comunican son claros y alcanzables. (1-5)
- Las estrategias comerciales actuales ayudan a mantener o incrementar la rentabilidad de la empresa. (1-5)

Perspectiva Cliente

- La empresa entiende bien las necesidades de sus clientes en toda la gama de productos que ofrece. (1-5)
- Recibimos suficiente capacitación para atender eficazmente a los clientes. (1-5)
- Considero que los productos que distribuimos cumplen con las expectativas de calidad de los clientes. (1-5)
- La empresa promueve una atención al cliente rápida y efectiva. (1-5)
- Se manejan adecuadamente las quejas y sugerencias de los clientes. (1-5)

Perspectiva Procesos Internos

- Los procesos de ventas están bien definidos y son fáciles de seguir. (1-5)
- Existe una buena coordinación entre los departamentos para apoyar las actividades de venta. (1-5)
- El sistema de inventarios facilita una respuesta rápida a los pedidos de clientes. (1-5)
- Se promueve la mejora continua de los procesos internos relacionados con la venta y distribución. (1-5)
- Las herramientas tecnológicas que utilizamos son adecuadas para apoyar nuestras funciones comerciales. (1-5)

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- La empresa fomenta la capacitación continua de sus colaboradores. (1-5)
- Me siento motivado a proponer ideas para mejorar los procesos de venta. (1-5)
- Existen oportunidades claras de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa. (1-5)
- Recibo retroalimentación constante para mejorar mi desempeño en ventas. (1-5)
- Me siento valorado como parte importante del equipo comercial. (1-5)

2.3. Análisis del entorno externo

Macro ambiente

La empresa ha enfrentado una recesión económica que ha reducido el poder adquisitivo de su mercado objetivo. Para adaptarse, rota productos con mayor agilidad, respondiendo a los cambios en precios y regulaciones de importación.

Micro ambiente

Factores como la apertura de un nuevo distribuidor cercano impactaron negativamente en sus ventas. Para contrarrestarlo, aplicaron estrategias de promociones y estrategias de fidelización. Reconocen la influencia directa de clientes, competidores y distribuidores en su desempeño.

2.4. Análisis Interno

La empresa La Casa del Herraje Xame presenta fortalezas en diversas áreas de gestión administrativa. En cuanto a su capacidad de gestión administrativa, cuenta con múltiples canales de venta como página web, local físico y WhatsApp, y busca mejorar su desempeño mediante capacitaciones enfocadas en el cierre de ventas y atención al cliente. En el ámbito financiero, mantiene un inventario adecuado y negocia condiciones de crédito favorables con sus proveedores, lo que le permite conservar la liquidez y asegurar la disponibilidad de productos. Respecto a la

gestión del talento humano, la empresa motiva a su equipo mediante formación continua y la promoción de un ambiente laboral positivo, destacando prácticas como la atención personalizada, el seguimiento postventa y la participación en ferias. Finalmente, en su capacidad de comercialización, aprovecha redes sociales como Instagram y TikTok para promocionar sus productos, logrando un impacto significativo en sus ventas y contribuyendo también al crecimiento del sector inmobiliario en el que participa.

2.5.Factores de éxito

El éxito radica en generar necesidad en el cliente y responder con productos adecuados, destacando por sus atributos como durabilidad, confianza, y excelente acabado. Además, se diferencian por variedad, exclusividad de productos y atención al cliente.

2.6.FODA

Fortalezas

La empresa se caracteriza por comercializar herrajes importados a precios competitivos y por contar con una oferta diversa de productos. Esta propuesta ha contribuido a posicionarla en el mercado, siendo reconocida por clientes que valoran la disponibilidad de ciertos artículos no comunes a nivel nacional. Esta diferenciación, junto con un servicio adecuado, ha favorecido el desarrollo de una base de clientes constante y una presencia destacada frente a otros competidores.

Tabla 2. Fortalezas

FORTALEZAS
F1. Precios más accesibles en comparación con la competencia.
F2. Amplia variedad de productos, incluyendo artículos únicos no disponibles en otros lugares.
F3. Alta calidad de los productos en relación con el precio.
F4. Buena reputación y reconocimiento de marca entre los clientes debido a la calidad y variedad.
F5. Estrategias comerciales efectivas que incentivan a los clientes a comprar en el establecimiento.

Oportunidades

El entorno actual ofrece ciertas condiciones que podrían beneficiar a la empresa. La reducción de algunos costos de importación brinda la posibilidad de mejorar los márgenes de ganancia, y la utilización de economías de escala contribuye a mantener su competitividad. Por otro lado, el crecimiento inmobiliario y el incremento de la plusvalía en Tumbaco representan un escenario potencialmente favorable para su desarrollo. En este contexto, la empresa contempla la apertura de nuevos puntos de venta y la implementación de estrategias comerciales orientadas a mantener su base de clientes y generar nuevas oportunidades de venta.

Tabla 3. Oportunidades

OPORTUNIDADES
O1. Bajos costes de importación, permitiendo mejores márgenes de ganancia.
O2. Economías de escala debido al volumen de importación.
O3. Crecimiento inmobiliario y plusvalía en la zona de Tumbaco, aumentando la demanda potencial.
O4. Posibilidad de incrementar puntos de venta y expandir la presencia en el mercado.
O5. Estrategias comerciales efectivas que pueden ser aprovechadas para aumentar las ventas.

Debilidades

A nivel interno, la empresa enfrenta limitaciones relacionadas con el espacio físico disponible en su local principal, lo que ha restringido el crecimiento de las ventas. También se ha evidenciado la necesidad de optimizar los procesos de atención al cliente, dado que este aspecto influye directamente en la experiencia de compra. Como respuesta a estas dificultades, se ha procedido a abrir una nueva sucursal, con la intención de ampliar la capacidad operativa y distribuir mejor la demanda entre ambos locales.

Tabla 4. Debilidades

DEBILIDADES
D1. Espacio físico limitado en el local principal, lo que estanca las ventas.
D2. Falta de organización en la atención al cliente, afectando la experiencia del cliente y las ventas.
D3. Dependencia de un solo local principal para la mayoría de las ventas.

Amenazas

El contexto económico actual plantea ciertos retos, principalmente por los efectos de la recesión que impactan directamente al sector de la construcción, del cual depende en gran medida la actividad comercial de la empresa. Asimismo, el aumento de la oferta de productos sustitutos representa un factor que podría afectar la estabilidad de las ventas. Frente a esta situación, la empresa ha recurrido a la promoción de productos en inventario mediante actividades como campañas dentro del punto de venta y la entrega de incentivos, con el objetivo de sostener el nivel de ventas y captar el interés de los consumidores.

Tabla 5. Amenazas

AMENAZAS
A1. Recesión económica afectando la demanda de productos para la construcción y adecuación de hogares.
A2. Creciente competencia con productos sustitutos.
A3. Posible saturación del mercado debido a la entrada de nuevos competidores.

2.7.Mezcla del FODA

Fortalezas – Oportunidades – FO

- **Incrementar Puntos de Venta:** Utilizar la buena reputación y la variedad de productos para abrir más sucursales en áreas de alto crecimiento inmobiliario (F2, O3, O4).
- **Estrategias Comerciales Agresivas:** Aprovechar las economías de escala y los bajos costes de importación para ofrecer promociones y descuentos agresivos que atraigan a más clientes (F1, F5, O2, O5).
- **Diferenciación de Productos:** Continuar ofreciendo productos únicos y de alta calidad que no están disponibles en otros lugares, aprovechando la plusvalía y el crecimiento inmobiliario (F2, F3, O3, O4).

Fortalezas – Amenazas – FA

- **Promociones y Descuentos:** Utilizar la capacidad de ofrecer precios accesibles para lanzar campañas de promoción durante la recesión económica, atrayendo a clientes con ofertas especiales (F1, A1).
- **Fidelización de Clientes:** Aprovechar la buena reputación y la calidad de los productos para implementar programas de fidelización que retengan a los clientes actuales y los incentiven a comprar más (F3, F4, A2).
- **Diversificación de Productos:** Ampliar la variedad de productos para incluir artículos que puedan ser utilizados en otros sectores no afectados por la recesión, utilizando la capacidad de importación y las economías de escala (F2, F5, A1).

Debilidades – Oportunidades – DO

- **Mejora en la Organización:** Implementar sistemas de gestión y organización para mejorar la atención al cliente, aprovechando las economías de escala y el crecimiento inmobiliario para atraer más clientes (D2, O3, O4).
- **Expansión de Espacio Físico:** Abrir nuevas sucursales para mitigar el problema de espacio limitado, aprovechando las oportunidades de crecimiento en nuevas áreas (D1, O3, O4).
- **Capacitación del Personal:** Invertir en la capacitación del personal para mejorar la organización y la atención al cliente, utilizando las economías de escala para financiar estos programas (D2, O2).

Debilidades – Amenazas – DA

- **Optimización del Espacio:** Reorganizar el espacio físico actual para maximizar su eficiencia y capacidad de venta, mitigando el impacto de la recesión económica (D1, A1).

- **Mejora en la Atención al Cliente:** Implementar sistemas de gestión de clientes para mejorar la experiencia del cliente y retener a los actuales, reduciendo el impacto de la competencia (D2, A2).
- **Diversificación de Mercados:** Explorar nuevos mercados y sectores que no estén tan afectados por la recesión, utilizando la capacidad de importación y las economías de escala para entrar en estos nuevos mercados (D1, A1).

2.8. Las cinco fuerzas de Porter

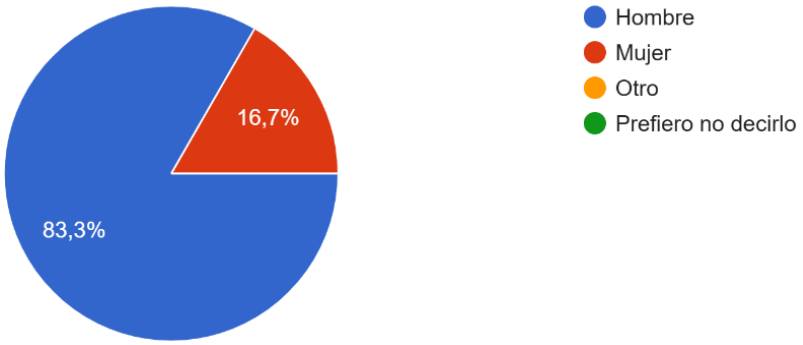
El análisis de las cinco fuerzas de Porter para La Casa del Herraje Xame revela una serie de problemáticas que reflejan la necesidad de una intervención estratégica. Los clientes muestran un alto poder de negociación debido a su creciente exigencia en precio, calidad y atención, lo cual no siempre ha sido gestionado de manera efectiva, generando presiones constantes sobre los márgenes de la empresa. La rivalidad en el mercado es intensa, con competidores que, pese a ofrecer propuestas limitadas en ciertos aspectos, logran captar mercado por medio de estrategias de precios agresivos o una presencia más activa en canales de venta. En este contexto, la diferenciación actual de la empresa no ha resultado suficiente para mantener su posicionamiento ni asegurar la fidelización de clientes. Además, la amenaza de nuevos entrantes ya ha tenido un impacto en las ventas, y si bien la empresa cuenta con experiencia, esta no ha sido acompañada por una innovación constante o por el fortalecimiento de su propuesta comercial.

Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores representa una limitación operativa relevante, ya que la dependencia de pocos actores y la falta de diversificación en la cadena de suministro dejan a la empresa en una posición vulnerable ante cambios externos. Finalmente, la amenaza de productos sustitutos es alta, con múltiples opciones disponibles en el mercado que compiten directamente con los productos que ofrece. Las medidas tomadas hasta el momento, como promociones o ajustes de precios, han sido más reactivas que estratégicas, sin una planificación clara que apunte a la diferenciación o a la fidelización del cliente. Esta situación en conjunto evidencia que, más allá de ciertas fortalezas percibidas, la empresa enfrenta un entorno altamente competitivo que requiere soluciones estructurales y un replanteamiento estratégico para asegurar su sostenibilidad.

2.9.Interpretación de resultados

¿Cuál es su género?

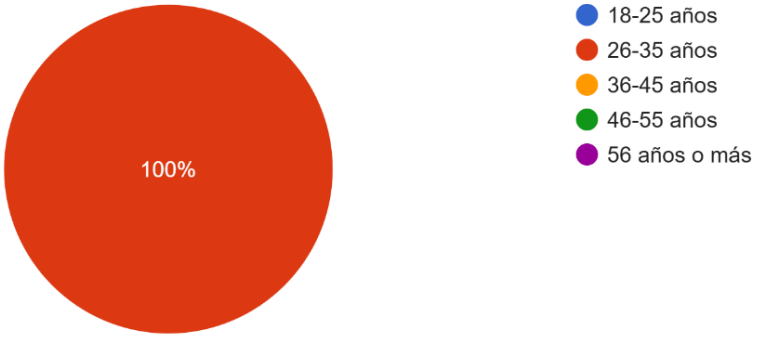
Figura 1. Interpretación de resultado de la pregunta sobre género a encuestados



El gráfico muestra que, en una encuesta de 6 personas, la mayoría (83.3%) se identifica como hombre, mientras que (16.7%) se identifica como mujer. Nadie eligió las opciones "Otro" o "Prefiero no decirlo".

¿Cuál es su rango de edad?

Figura 2. Interpretación de resultado de la pregunta sobre su rol en la empresa



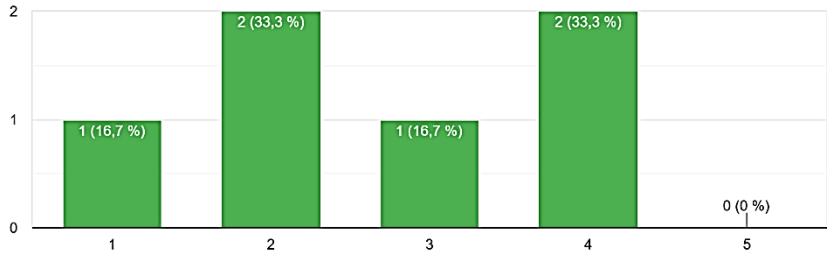
De las 6 respuestas recibidas, el 100% corresponde al rango de edad de **26-35 años**.

Esto significa que todas las personas que respondieron a esta pregunta se encuentran en ese grupo de edad.

Perspectiva Financiera

¿La empresa ofrece incentivos o comisiones basadas en el logro de metas de ventas?

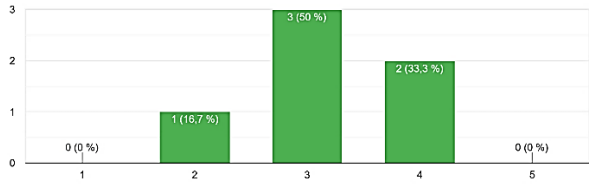
Figura 3. Interpretación de resultado de la pregunta 1



La ilustración muestra que la percepción de los empleados sobre la existencia de incentivos o comisiones por cumplimiento de metas de ventas está dividida, con un 50% que considera que estos beneficios son bajos o inexistentes (niveles 1 y 2), un 33.3% que tiene una opinión moderadamente positiva (nivel 4) y ningún encuestado que lo califique con la puntuación máxima, lo que indica que no existe una percepción clara ni consistente sobre un sistema sólido de recompensas. Esto sugiere la necesidad de fortalecer, implementar o comunicar mejor las políticas de incentivos para alinear la motivación del equipo con los objetivos financieros de la empresa.

¿Siento que mi trabajo contribuye directamente al crecimiento financiero de la empresa?

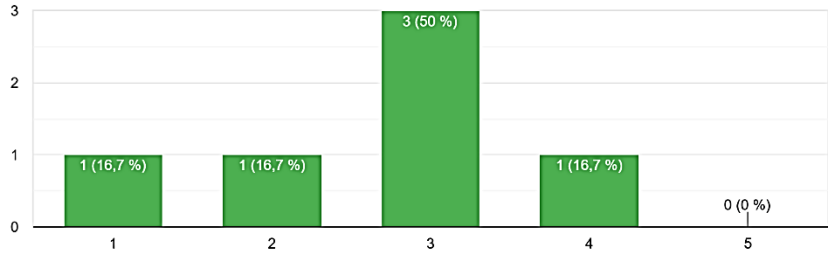
Figura 4. Interpretación de resultado de pregunta 2



Los resultados de la encuesta para la afirmación "Considero que mi trabajo contribuye directamente al crecimiento financiero de la empresa" muestran una opinión generalmente positiva entre los 6 encuestados. Una mayoría significativa, el 50 % (3 personas), seleccionó una calificación de 3, lo que indica un nivel moderado de acuerdo con la afirmación. Además, el 33,3 % (2 personas) eligió una calificación de 4, expresando una mayor sensación de contribución. Solo el 16,7 % (1 persona) seleccionó una calificación de 2, lo que sugiere un menor impacto percibido. Ningún encuestado eligió las opciones extremas de 1 o 5. En general, estas respuestas sugieren que la mayoría de los empleados consideran que su trabajo influye en el crecimiento financiero de la empresa, y una proporción considerable considera su contribución bastante positiva.

¿La empresa proporciona los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de ventas?

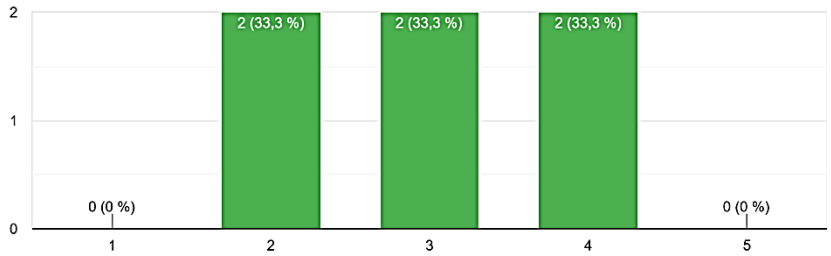
Figura 5. Interpretación de resultado de la pregunta 3



Los resultados de la encuesta para la afirmación "La empresa proporciona los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de ventas" revelan una percepción mixta entre los 6 encuestados. Si bien el grupo más numeroso, el 50 % (3 personas), seleccionó una calificación de 3, lo que indica una postura neutral o un acuerdo moderado, existe una notable dispersión de opiniones. En concreto, el 16,7 % (1 persona) se mostró totalmente en desacuerdo con una calificación de 1, y otro 16,7 % (1 persona) mostró desacuerdo con una calificación de 2. Por el contrario, otro 16,7 % (1 persona) estuvo de acuerdo con una calificación de 4. Ningún encuestado se mostró totalmente de acuerdo con una calificación de 5. Esta distribución sugiere que, si bien la mitad de los encuestados considera que los recursos son adecuados, existen importantes preocupaciones, entre otros, sobre la suficiencia de los recursos proporcionados para alcanzar los objetivos de ventas.

¿Los objetivos financieros que se nos comunican son claros y alcanzables?

Figura 6. Interpretación de resultado de la pregunta 4

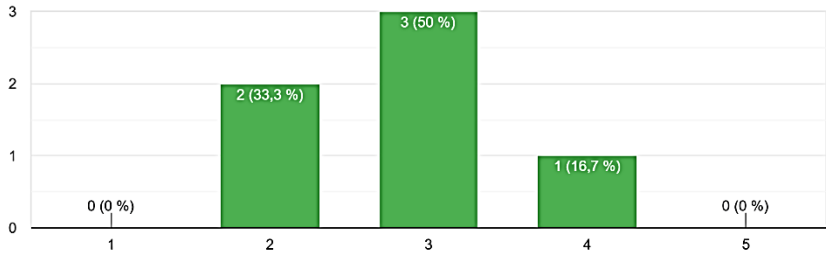


Los resultados de la encuesta para la afirmación «Los objetivos financieros que se nos comunican son claros y alcanzables» muestran una distribución polarizada de las respuestas entre los 6 participantes. Un número igual de encuestados, el 33,3 % cada uno (2 personas), seleccionaron las calificaciones 2, 3 y 4. Esto indica una falta de consenso: dos personas perciben los objetivos financieros como poco claros o inalcanzables, dos tienen una opinión neutral y dos los consideran

razonablemente claros y alcanzables. Ningún encuestado eligió las opciones extremas de 1 o 5. Esta distribución uniforme sugiere la necesidad de investigar más a fondo las razones de las percepciones tan dispares sobre la claridad y la viabilidad de los objetivos financieros comunicados.

¿Las estrategias comerciales actuales ayudan a mantener o incrementar la rentabilidad de la empresa?

Figura 7. Interpretación de resultado de la pregunta 5

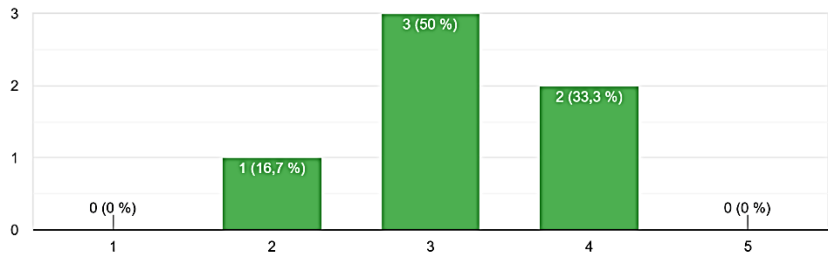


Los resultados de la encuesta para la afirmación "Las estrategias comerciales actuales ayudan a mantener o aumentar la rentabilidad de la empresa" indican una opinión generalmente positiva, aunque no abrumadora, entre los 6 encuestados. El grupo más numeroso, el 50 % (3 personas), eligió una calificación de 3, lo que sugiere un nivel moderado de acuerdo. Además, el 16,7 % (1 persona) seleccionó una calificación de 4, lo que indica una mayor confianza en la eficacia de las estrategias actuales. Sin embargo, un notable 33,3 % (2 personas) optó por una calificación de 2, lo que sugiere dudas sobre el impacto positivo de las estrategias en la rentabilidad. Ningún encuestado seleccionó las opciones extremas de 1 o 5. En general, si bien la mayoría se inclina a estar de acuerdo en que las estrategias comerciales actuales son beneficiosas para la rentabilidad, una minoría significativa expresa cierto grado de desacuerdo.

Perspectiva Cliente

¿La empresa entiende bien las necesidades de sus clientes en toda la gama de productos que ofrece?

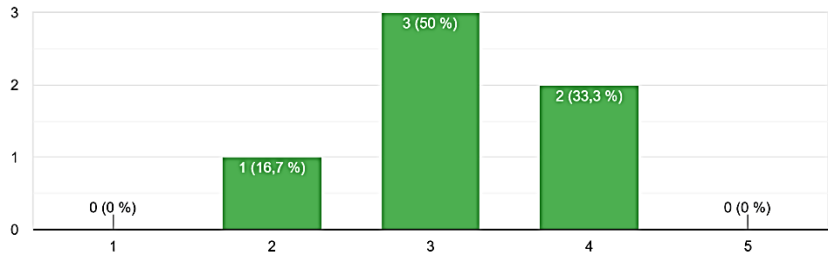
Figura 8. Interpretación de resultado de la pregunta 6



Los resultados de la encuesta para la afirmación "La empresa comprende bien las necesidades de sus clientes en toda su gama de productos" muestran una percepción generalmente positiva entre los 6 encuestados. La mayoría, el 50 % (3 personas), seleccionó una calificación de 3, lo que indica un nivel moderado de acuerdo. Además, el 33,3 % (2 personas) seleccionó una calificación de 4, expresando una mayor confianza en la comprensión de la empresa de las necesidades del cliente. Solo el 16,7 % (1 persona) seleccionó una calificación de 2, lo que sugiere algunas reservas en este aspecto. Ningún encuestado eligió las opciones extremas de 1 o 5. En general, estas respuestas sugieren que la mayoría de los empleados cree que la empresa comprende bien las necesidades de sus clientes en toda su oferta de productos, y un porcentaje considerable se siente bastante seguro al respecto.

¿Recibimos suficiente capacitación para atender eficazmente a los clientes?

Figura 9. Interpretación de resultado de la pregunta 7

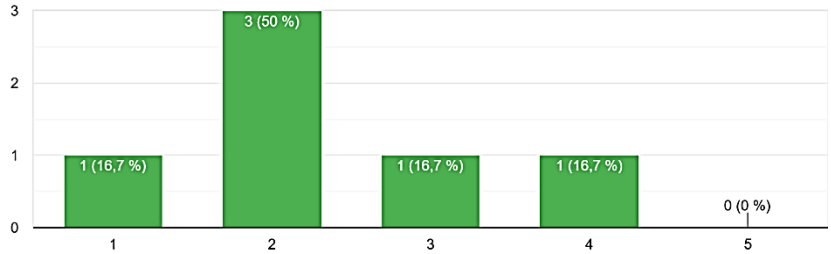


Los resultados de la encuesta para la afirmación "Recibimos suficiente capacitación para atender eficazmente a los clientes" indican una percepción generalmente positiva entre los 6 encuestados. La mayoría, el 50 % (3 personas), seleccionó una calificación de 3, lo que sugiere un nivel moderado de acuerdo con la suficiencia de la capacitación. Además, el 33,3 % (2 personas) seleccionó una

calificación de 4, expresando una mayor convicción de que la capacitación brindada es suficiente. Solo el 16,7 % (1 persona) seleccionó una calificación de 2, lo que indica una percepción de que la capacitación es algo insuficiente. Ningún encuestado seleccionó las opciones extremas de 1 o 5. En general, estas respuestas sugieren que la mayoría de los empleados sienten que reciben la capacitación adecuada para atender eficazmente a los clientes, con un porcentaje considerable que se siente bastante seguro al respecto, mientras que una pequeña minoría se siente menos preparada.

¿Considero que los productos que distribuimos cumplen con las expectativas de calidad de los clientes?

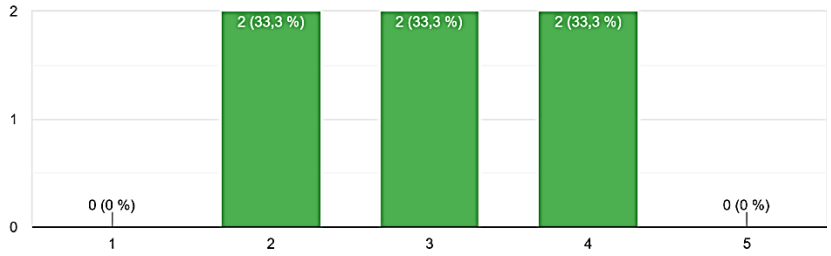
Figura 10. Interpretación de resultado de la pregunta 8



Los resultados de la encuesta para la afirmación "Considero que los productos que distribuimos cumplen con las expectativas de calidad de los clientes" revelan una opinión algo dividida entre los 6 encuestados. Si bien el grupo más numeroso, el 50 % (3 personas), seleccionó una calificación de 2, lo que indica un nivel moderado de desacuerdo o incertidumbre, existe una dispersión significativa en las respuestas. Cabe destacar que el 16,7 % (1 persona) estuvo totalmente en desacuerdo con una calificación de 1. Por otro lado, el 16,7 % (1 persona) estuvo de acuerdo con una calificación de 3, y otro 16,7 % (1 persona) estuvo totalmente de acuerdo con una calificación de 4. Ningún encuestado eligió la calificación extremadamente positiva de 5. Esta distribución sugiere que, si bien la mitad de los encuestados tiene dudas sobre si los productos cumplen con las expectativas de calidad del cliente, la mitad restante es más positiva, y algunos se sienten fuertemente convencidos. La presencia de una respuesta fuertemente negativa requiere atención para comprender las preocupaciones subyacentes.

¿La empresa promueve una atención al cliente rápida y efectiva?

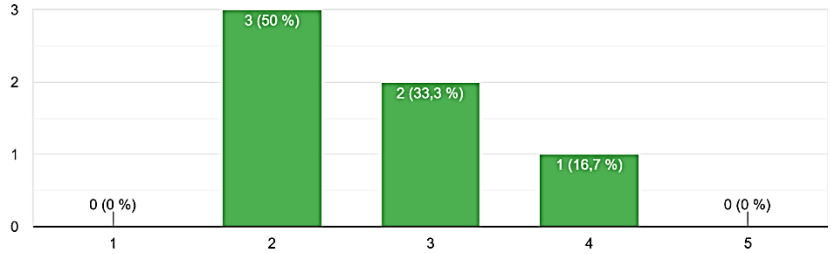
Figura 11. Interpretación de resultado de la pregunta 9



Los resultados de la encuesta para la afirmación "La empresa promueve un servicio al cliente rápido y eficaz" revelan una distribución de opiniones completamente equilibrada entre los 6 encuestados. Un número igual de personas, el 33,3% cada una (2 personas), seleccionaron las calificaciones de 2, 3 y 4. Esto indica una falta de consenso: dos encuestados consideran que la promoción de la empresa de un servicio al cliente rápido y eficaz es deficiente, dos mantienen una perspectiva neutral y dos creen que es sólida. Ningún encuestado eligió las opciones extremas de 1 o 5. Esta distribución equilibrada pone de manifiesto una divergencia significativa en las percepciones sobre el énfasis de la empresa en un servicio al cliente rápido y eficaz.

¿Se manejan adecuadamente las quejas y sugerencias de los clientes?

Figura 12. Interpretación de resultado de la pregunta 10



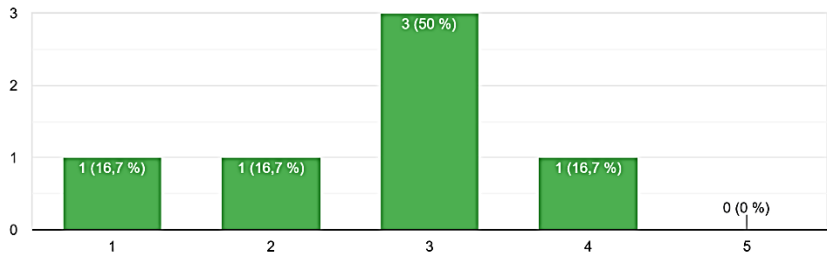
Los resultados de la encuesta para la afirmación "Las quejas y sugerencias de los clientes se gestionan adecuadamente" muestran una tendencia algo negativa entre los 6 encuestados. La mayoría, el 50 % (3 personas), otorgó una calificación de 2, lo que indica que creen que las quejas y sugerencias de los clientes no se gestionan adecuadamente. Mientras que el 33,3 % (2 personas) otorgó una calificación de 3, lo que sugiere una postura neutral o un acuerdo moderado, solo el 16,7 % (1 persona) otorgó una calificación de 4, lo que indica una percepción positiva de la gestión de las quejas y sugerencias. Ningún encuestado eligió las opciones extremas de 1 o 5. En general, estas

respuestas sugieren que una parte significativa de los empleados cree que hay margen de mejora en la gestión de la opinión de los clientes por parte de la empresa.

Perspectiva Procesos Internos

¿Los procesos de ventas están bien definidos y son fáciles de seguir?

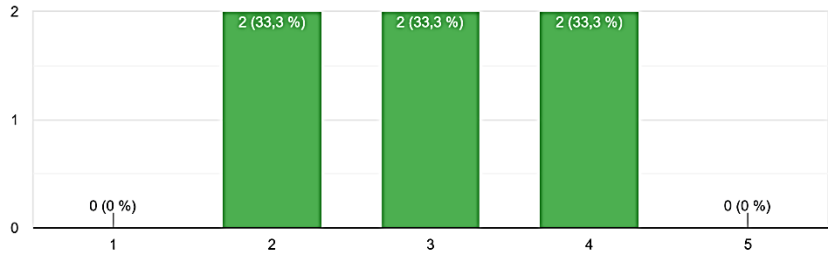
Figura 13. Interpretación de resultado de la pregunta 11



Los resultados de la encuesta para la afirmación "Los procesos de venta están bien definidos y son fáciles de seguir" indican una percepción mixta entre los 6 encuestados. Si bien el grupo más numeroso, el 50 % (3 personas), seleccionó una calificación de 3, lo que sugiere una postura neutral o un acuerdo moderado, existen niveles notables tanto de desacuerdo como de acuerdo. Específicamente, el 16,7 % (1 persona) mostró total desacuerdo con una calificación de 1, y otro 16,7 % (1 persona) mostró desacuerdo con una calificación de 2. Por el contrario, el 16,7 % (1 persona) estuvo de acuerdo con una calificación de 4. Ningún encuestado estuvo totalmente de acuerdo con una calificación de 5. Esta distribución sugiere que, si bien la mitad de los encuestados considera que los procesos de venta no son particularmente claros ni difíciles, una proporción significativa los considera poco definidos y difíciles de seguir, mientras que un grupo más pequeño los considera bien definidos y fáciles.

¿Existe una buena coordinación entre los departamentos para apoyar las actividades de venta?

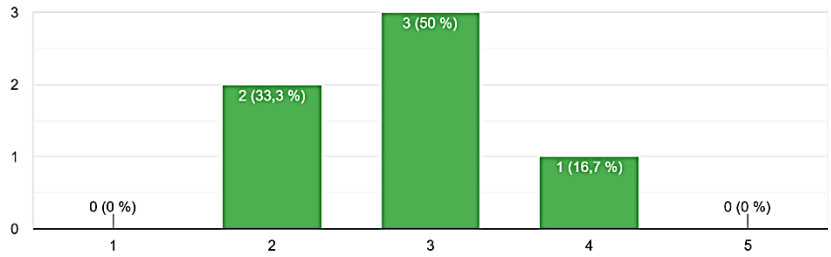
Figura 14. Interpretación de resultado de la pregunta 12



Los resultados de la encuesta para la afirmación "Existe una buena coordinación entre los departamentos para apoyar las actividades de ventas" revelan una distribución de opiniones completamente equilibrada entre los 6 encuestados. Un número igual de personas, el 33,3% cada una (2 personas), seleccionaron las calificaciones de 2, 3 y 4. Esto indica una falta de consenso general: dos encuestados perciben la coordinación interdepartamental para el apoyo a las ventas como deficiente, dos tienen una opinión neutral y dos la consideran sólida. Ningún encuestado eligió las opciones extremas de 1 o 5. Esta distribución equitativa sugiere una diferencia significativa en las experiencias o percepciones sobre la eficacia de la colaboración entre departamentos para facilitar las actividades de ventas.

¿El sistema de inventarios facilita una respuesta rápida a los pedidos de clientes?

Figura 15. Interpretación de resultado de la pregunta 13

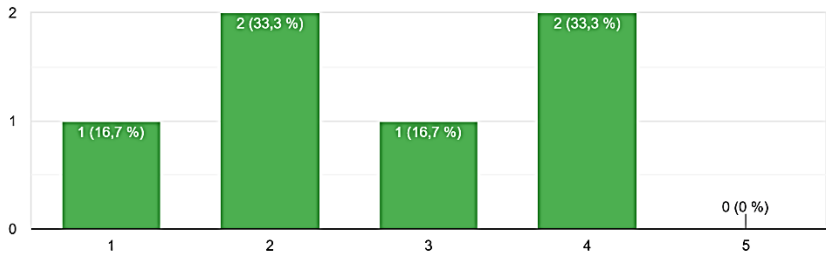


Los resultados de la encuesta para la afirmación "El sistema de inventario facilita una respuesta rápida a los pedidos de los clientes" muestran una ligera inclinación positiva entre los 6 encuestados. La mayoría, el 50 % (3 personas), seleccionó una calificación de 3, lo que indica un nivel moderado de acuerdo. Además, el 16,7 % (1 persona) eligió una calificación de 4, expresando una mayor confianza en el papel del sistema de inventario en la respuesta rápida a los pedidos. Sin embargo, un notable 33,3 % (2 personas) optó por una calificación de 2, lo que sugiere que perciben el sistema de inventario como poco útil para garantizar una respuesta rápida. Ningún encuestado seleccionó las opciones extremas de 1 o 5. En general, si bien la mayoría se inclina a aceptar que el sistema de

inventario contribuye a la respuesta rápida a los pedidos, una minoría significativa lo considera un obstáculo o un apoyo insuficiente para este proceso.

¿Se promueve la mejora continua de los procesos internos relacionados con la venta y distribución?

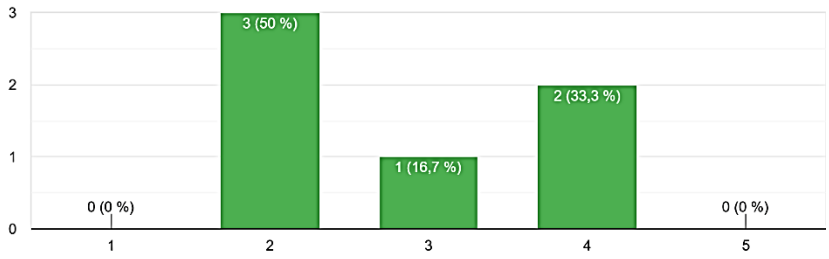
Figura 16. Interpretación de resultado de la pregunta 14



Los resultados de la encuesta para la afirmación "Se promueve la mejora continua de los procesos internos de ventas y distribución" revelan una percepción algo dispersa entre los 6 encuestados. Mientras que el grupo más numeroso, el 33,3 % (2 personas), seleccionó una calificación de 2, lo que sugiere la creencia de que la mejora continua no se promueve con fuerza, un número igual, el 33,3 % (2 personas), eligió una calificación de 4, lo que indica una percepción positiva en este ámbito. Además, el 16,7 % (1 persona) se mostró totalmente en desacuerdo con una calificación de 1, y otro 16,7 % (1 persona) mantuvo una postura neutral con una calificación de 3. Ningún encuestado eligió la calificación extremadamente positiva de 5. Esta distribución indica diversas experiencias o conocimiento sobre el énfasis de la empresa en la mejora continua de sus procesos de ventas y distribución, con una ligera inclinación a percibir una falta de promoción sólida.

¿Las herramientas tecnológicas que utilizamos son adecuadas para apoyar nuestras funciones comerciales?

Figura 17. Interpretación de resultado de la pregunta 15

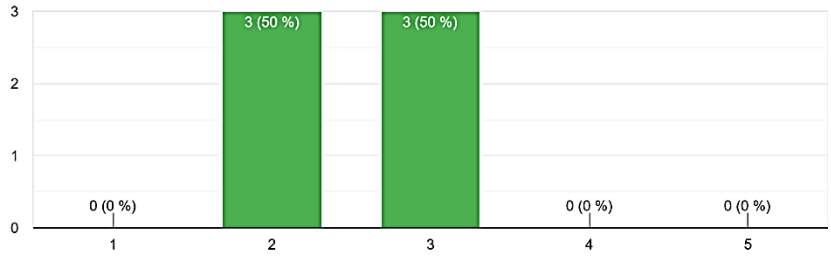


Los resultados de la encuesta para la afirmación "Las herramientas tecnológicas que utilizamos son adecuadas para apoyar nuestras funciones comerciales" indican una percepción algo positiva entre los 6 encuestados. La mayoría, el 50% (3 personas), seleccionó una calificación de 2, lo que sugiere un nivel moderado de acuerdo con la idoneidad de las herramientas. Además, el 33,3% (2 personas) seleccionó una calificación de 4, expresando una mayor confianza en la idoneidad de las herramientas tecnológicas. Solo el 16,7% (1 persona) seleccionó una calificación de 3, lo que indica una postura neutral. Ningún encuestado eligió las opciones extremas de 1 o 5. En general, estas respuestas sugieren que la mayoría de los empleados consideran adecuadas las herramientas tecnológicas utilizadas para las funciones comerciales, con una proporción considerable de personas con una opinión bastante firme sobre su idoneidad, mientras que un solo encuestado mantiene una opinión neutral.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

¿La empresa fomenta la capacitación continua de sus colaboradores?

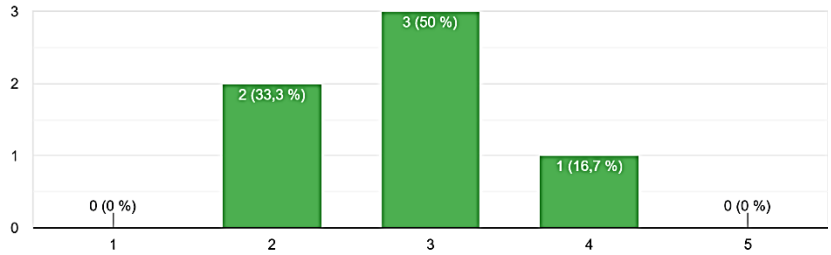
Figura 18. Interpretación de resultado de la pregunta 16



Los resultados de la encuesta para la afirmación «La empresa fomenta la formación continua de sus empleados» muestran una distribución bimodal, con una distribución equitativa entre los 6 encuestados. Exactamente el 50 % (3 personas) seleccionó una calificación de 2, lo que indica que la empresa fomenta en cierta medida la formación continua, mientras que el otro 50 % (3 personas) seleccionó una calificación de 3, lo que sugiere una perspectiva más neutral. Ningún encuestado seleccionó las opciones extremas de 1, 4 o 5. Esta distribución equitativa indica una falta de consenso claro entre los empleados sobre el grado en que la empresa promueve el desarrollo profesional continuo.

¿Me siento motivado a proponer ideas para mejorar los procesos de venta?

Figura 19. Interpretación de resultado de la pregunta 17

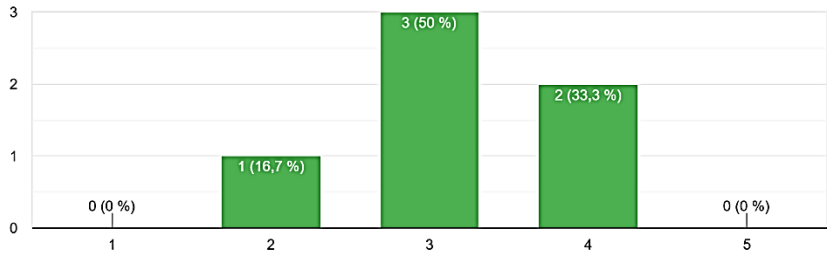


Los resultados de la encuesta para la afirmación "Me siento motivado a proponer ideas para mejorar los procesos de ventas" indican una inclinación generalmente positiva entre los 6 encuestados. La mayoría, el 50 % (3 personas), seleccionó una calificación de 3, lo que sugiere un nivel moderado de motivación para aportar ideas de mejora. Además, el 16,7 % (1 persona) eligió una calificación de 4, expresando una mayor motivación. Sin embargo, un notable 33,3 % (2 personas) optó por una calificación de 2, lo que indica un menor nivel de motivación en este sentido. Ningún encuestado

seleccionó las opciones extremas de 1 o 5. En general, estas respuestas sugieren que, si bien la mayoría de los empleados se sienten al menos algo motivados a sugerir mejoras en los procesos de ventas, una minoría significativa no se siente particularmente motivada a hacerlo.

¿Existen oportunidades claras de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa?

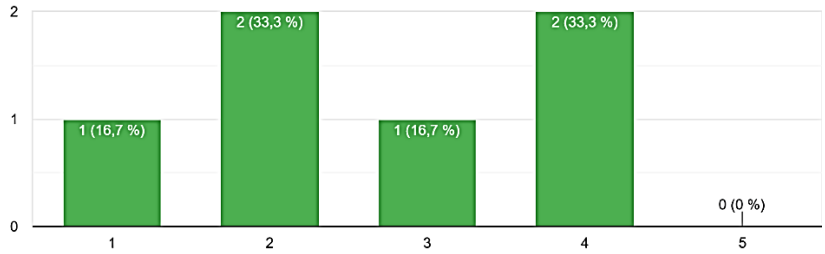
Figura 20. Interpretación de resultado de la pregunta 18



Los resultados de la encuesta para la afirmación "Existen claras oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en la empresa" muestran una percepción generalmente positiva entre los 6 encuestados. La mayoría, el 50 % (3 personas), otorgó una calificación de 3, lo que indica un nivel moderado de acuerdo con la existencia de dichas oportunidades. Además, el 33,3 % (2 personas) otorgó una calificación de 4, expresando una mayor confianza en la claridad de las perspectivas de crecimiento y desarrollo. Solo el 16,7 % (1 persona) otorgó una calificación de 2, lo que sugiere una visión menos positiva. Ningún encuestado eligió las opciones extremas de 1 o 5. En general, estas respuestas sugieren que la mayoría de los empleados perciben claras oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa, con una proporción considerable de personas con una opinión bastante positiva al respecto, mientras que una pequeña minoría ve menos oportunidades de este tipo.

¿Recibo retroalimentación constante para mejorar mi desempeño en ventas?

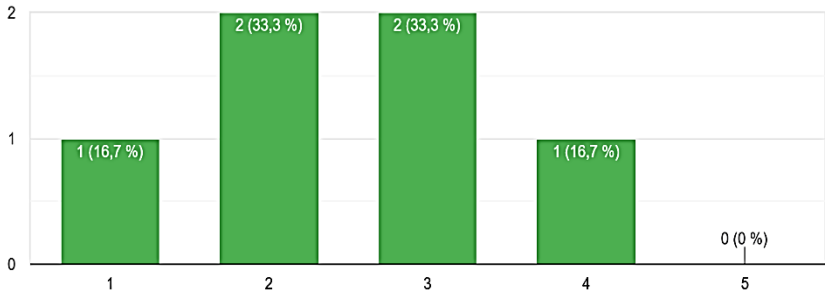
Figura 21. Interpretación de resultado de la pregunta 19



Los resultados de la encuesta para la afirmación "Recibo retroalimentación constante para mejorar mi rendimiento de ventas" muestran una percepción algo diversa entre los 6 encuestados. Si bien los grupos más numerosos seleccionaron calificaciones de 2 y 4, cada uno con un 33,3 % (2 personas), lo que indica diferentes puntos de vista sobre la consistencia de la retroalimentación, también hay respuestas en los extremos. En concreto, el 16,7 % (1 persona) se mostró totalmente en desacuerdo con una calificación de 1, lo que sugiere una falta total de retroalimentación consistente, mientras que otro 16,7 % (1 persona) mantuvo una postura neutral con una calificación de 3. Ningún encuestado estuvo totalmente de acuerdo con una calificación de 5. Esta distribución pone de manifiesto la falta de uniformidad en la experiencia de recibir retroalimentación regular para mejorar las ventas, con un porcentaje considerable que considera no recibirla de forma consistente.

¿Me siento valorado como parte importante del equipo comercial?

Figura 22. Interpretación de resultado de la pregunta 20



Los resultados de la encuesta para la afirmación "Me siento valorado como parte importante del equipo de ventas" revelan una gama mixta de sentimientos entre los 6 encuestados. Si bien los grupos más numerosos seleccionaron calificaciones de 2 y 3, cada uno con un 33,3 % (2 personas), indicando sentimientos algo negativos y neutrales, respectivamente, también hay respuestas que indican sentimientos más fuertes. En concreto, el 16,7 % (1 persona) estuvo totalmente en desacuerdo con una calificación de 1, sintiéndose nada valorado, mientras que otro 16,7 % (1

persona) estuvo de acuerdo con una calificación de 4, sintiéndose bastante valorado. Ningún encuestado eligió la calificación extremadamente positiva de 5. Esta distribución sugiere una percepción poco uniforme sobre sentirse valorado dentro del equipo de ventas, con un porcentaje considerable expresando sentimientos negativos.

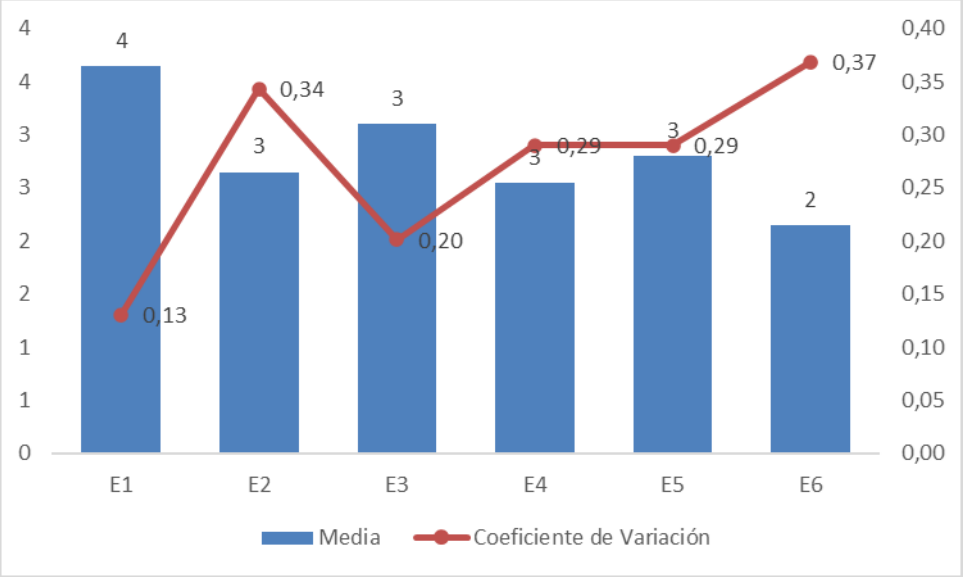
Estos son los resultados de las encuestas en la escala Likert de 1 a 5, donde 1 es totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, en 20 preguntas y divididas en diferentes perspectivas

General:

Tabla 6. Resultados generales de la encuesta aplicada

	Media	Desviación Estándar	Coeficiente de Variación
E1	4	0,49	0,13
E2	3	0,93	0,34
E3	3	0,64	0,20
E4	3	0,76	0,29
E5	3	0,83	0,29
E6	2	0,81	0,37

Figura 23. Interpretación gráfica sobre los resultados generales obtenidos



Los resultados generales indican un acuerdo moderado a alto en la mayoría de las preguntas, con medias que oscilan entre 2 y 4. La pregunta E1 obtiene la puntuación más alta (media de 4), sugiriendo un fuerte acuerdo entre los encuestados. Por otro lado, la pregunta E6 tiene la puntuación más baja (media de 2), indicando un desacuerdo moderado. El coeficiente de variación (CV) más alto se observa en la pregunta E6 (0,37), lo que sugiere una mayor dispersión de respuestas y menos consistencia en las opiniones. La desviación estándar también es alta para E6 (0,81), reforzando esta idea de variabilidad en las respuestas.

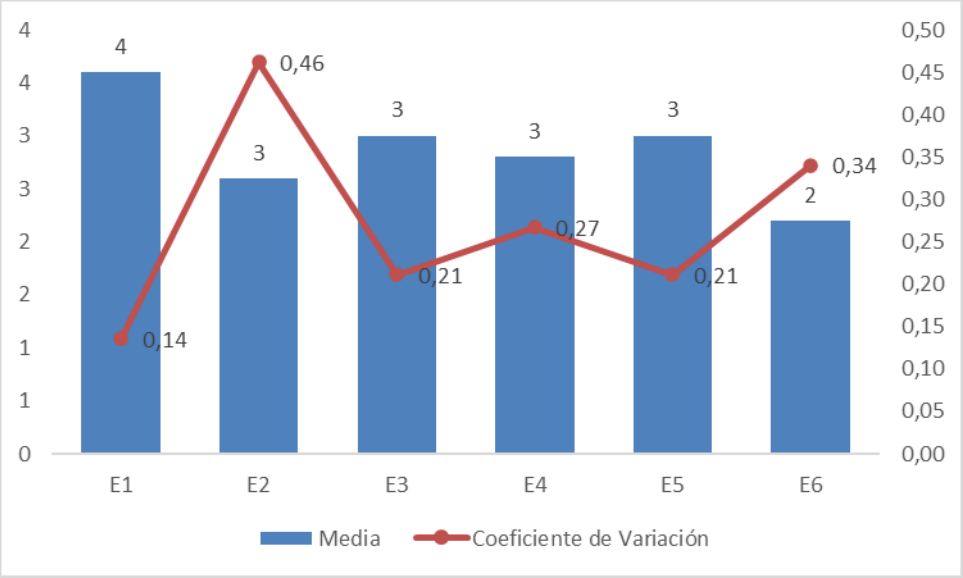
En cuanto al análisis por perspectiva, se presentan las siguientes interpretaciones de los resultados obtenidos en las encuestas:

Financiera:

Tabla 7. Resultados obtenidos por perspectiva financiera

	Media	Desviación Estándar	Coeficiente de Variación
E1	4	0,55	0,14
E2	3	1,34	0,46
E3	3	0,71	0,21
E4	3	0,84	0,27
E5	3	0,71	0,21
E6	2	0,84	0,34

Figura 24. Interpretación gráfica sobre los resultados obtenidos en la perspectiva financiera



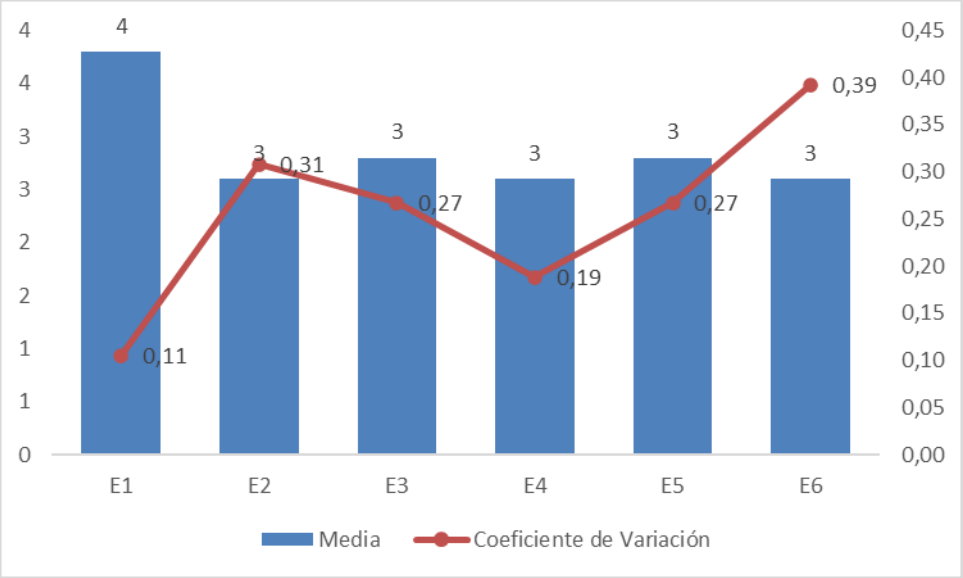
En la perspectiva financiera, la pregunta E1 nuevamente obtiene la puntuación más alta (media de 4), mostrando un alto grado de acuerdo. La pregunta E2 tiene una media de 3, pero con una desviación estándar muy alta (1,34) y un CV de 0,46, indicando una amplia dispersión de opiniones y menos consistencia. Las preguntas E3 y E5 tienen las mismas estadísticas (media de 3, desviación estándar de 0,71 y CV de 0,21), sugiriendo un acuerdo moderado y mayor consistencia en comparación con E2. La pregunta E6 tiene la puntuación más baja (media de 2) con un CV de 0,34, mostrando desacuerdo moderado y variabilidad en las respuestas.

Cliente:

Tabla 8. Resultados obtenidos por perspectiva del cliente

	Media	Desviación Estándar	Coeficiente de Variación
E1	4	0,45	0,11
E2	3	0,89	0,31
E3	3	0,84	0,27
E4	3	0,55	0,19
E5	3	0,84	0,27
E6	3	1,14	0,39

Figura 25. Interpretación gráfica sobre los resultados obtenidos en la perspectiva del cliente



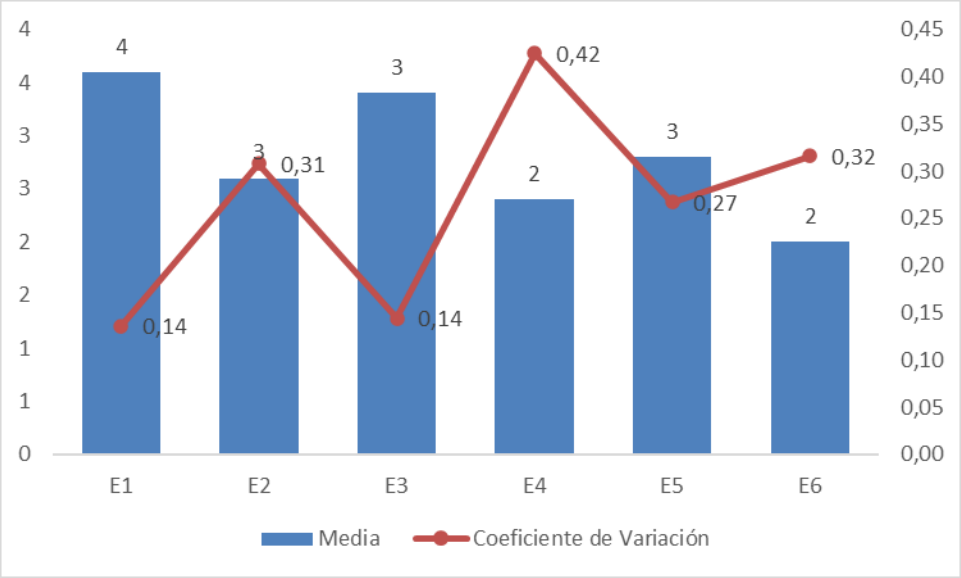
Desde la perspectiva del cliente, la pregunta E1 obtiene la puntuación más alta (media de 4) con un CV bajo (0,11), indicando un fuerte acuerdo y alta consistencia. La pregunta E6 tiene la puntuación más baja (media de 3) pero con un CV alto (0,39), sugiriendo desacuerdo moderado y mayor dispersión de opiniones. Las preguntas E2, E3, E4 y E5 tienen medias de 3, con desviaciones estándar que varían de 0,55 a 0,89, indicando un acuerdo moderado con variabilidad en la consistencia de las respuestas.

Procesos internos:

Tabla 9. Resultados obtenidos por perspectiva de procesos internos

	Media	Desviación Estándar	Coeficiente de Variación
E1	4	0,55	0,14
E2	3	0,89	0,31
E3	3	0,55	0,14
E4	2	1,14	0,42
E5	3	0,84	0,27
E6	2	0,71	0,32

Figura 26. Interpretación gráfica sobre los resultados obtenidos en la perspectiva de procesos internos



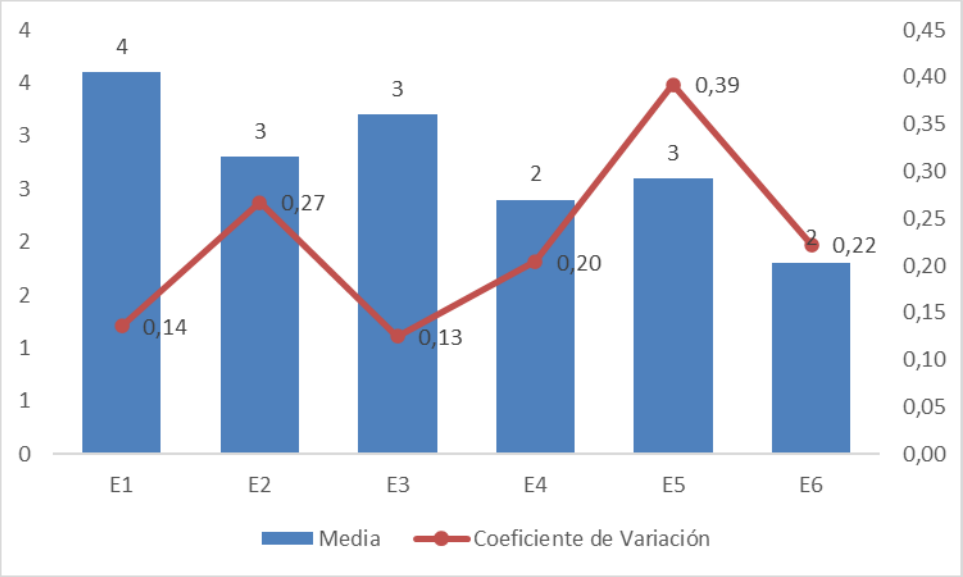
En la perspectiva de procesos internos, la pregunta E1 obtiene la puntuación más alta (media de 4) con un CV bajo (0,14), mostrando fuerte acuerdo y alta consistencia. La pregunta E4 tiene la puntuación más baja (media de 2) con un CV alto (0,42), indicando desacuerdo moderado y mayor dispersión de opiniones. Las preguntas E2, E3 y E5 tienen medias de 3, con CVs que varían de 0,14 a 0,31, sugiriendo un acuerdo moderado con variabilidad en la consistencia. La pregunta E6 tiene una media de 2 con un CV de 0,32, mostrando desacuerdo moderado y dispersión en las respuestas.

Aprendizaje y crecimiento:

Tabla 10. Resultados obtenidos por perspectiva de aprendizaje y crecimiento

	Media	Desviación Estándar	Coeficiente de Variación
E1	4	0,55	0,14
E2	3	0,84	0,27
E3	3	0,45	0,13
E4	2	0,55	0,20
E5	3	1,14	0,39
E6	2	0,45	0,22

Figura 27. Interpretación gráfica sobre los resultados obtenidos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la pregunta E1 obtiene la puntuación más alta (media de 4) con un CV bajo (0,14), indicando fuerte acuerdo y alta consistencia. La pregunta E6 tiene la puntuación más baja (media de 2) con un CV de 0,22, sugiriendo desacuerdo moderado y mayor dispersión de opiniones. Las preguntas E2, E3, E4 y E5 tienen medias de 3, con desviaciones estándar que varían de 0,45 a 1,14, indicando un acuerdo moderado con variabilidad en la consistencia de las respuestas. El CV más bajo se observa en la pregunta E3 (0,13), sugiriendo mayor consenso entre los encuestados.

En conclusión, el análisis del alfa de Cronbach que permite la valoración de la consistencia de las preguntas resultó en un valor de 0,956 donde este indica una mayor consistencia y concordancia en los ítems.

CAPÍTULO III: Diseño del Cuadro de Mando Integral

3.1. Importancia del CMI como herramienta de gestión estratégica

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva financiera

Desde el enfoque financiero, la empresa presenta una visión estratégica enfocada en mantener un buen inventario, condiciones de crédito favorables y acciones de posicionamiento para sostener las ventas, lo que demuestra una intención clara de consolidar el rendimiento comercial. A pesar de la estrategia definida, los colaboradores expresan dudas sobre la disponibilidad de recursos, la claridad de los objetivos y la efectividad de las acciones financieras planteadas. Aunque la estrategia está definida, los colaboradores sienten que las recompensas no son adecuadas, lo que provoca una falta de alineación con los objetivos de la dirección y destaca la necesidad de fortalecer la comunicación interna y ajustar los procesos operativos para alinear mejor las expectativas de la dirección con las realidades del equipo para una mayor cohesión entre las expectativas de la dirección y las condiciones reales vividas por los empleados.

Perspectiva del cliente

Desde la perspectiva del cliente, se observa un esfuerzo conjunto por ofrecer un servicio cercano y de calidad, a través de estrategias como atención personalizada, seguimiento postventa y uso de diversos canales de comunicación, que han favorecido la fidelización. No obstante, aunque existe una motivación destacable por parte del equipo en mantener esta orientación al cliente, también emergen áreas de mejora, especialmente en la estandarización de procesos, gestión de quejas y claridad en los protocolos de atención. La variabilidad en la percepción interna de la consistencia del servicio y la calidad de los productos abre oportunidades para mejorar la experiencia del cliente a través de una mejor ejecución del servicio.

Perspectiva de procesos internos

Desde el enfoque de procesos internos, la empresa ha logrado establecer una estructura operativa que permite la venta y atención por diferentes canales, como la web, el punto físico y WhatsApp, lo cual facilita la interacción directa con los clientes. Sin embargo, se identifican oportunidades claras para reforzar la eficiencia operativa, particularmente mediante la mejora de procesos administrativos y la capacitación en cierre de ventas y atención al cliente. Estas acciones permitirían no solo elevar la calidad del servicio, sino también contribuir a un mejor desempeño comercial de forma más sostenida.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se observa el esfuerzo de la dirección por fomentar un entorno de desarrollo, evidenciado en la atención personalizada y la participación en ferias. Sin embargo, no todos comparten el compromiso de fortalecer estas iniciativas de capacitación continua ni de promover una mayor participación en propuestas de mejora, lo que refleja opiniones divididas. Aunque existen oportunidades de crecimiento profesional en la organización, aún hay espacio para expandirlas.

Las diversas opiniones sobre el reconocimiento y la retroalimentación indican que los mecanismos actuales deben mejorarse para lograr una percepción más consistente y efectiva entre los colaboradores.

Definición de la visión, misión y objetivos estratégicos

Misión

Suplir las necesidades de seguridad y estilo de nuestros distinguidos clientes, ofreciendo productos de excelente calidad y durabilidad por medio de un equipo humano calificado, basándonos en nuestros valores corporativos con el fin de ser líderes en el mercado.

Visión

Llegar a ser la empresa pionera, en la comercialización de cerraduras y herrajes de alta seguridad, logrando abarcar la mayor parte del mercado nacional, brindando un producto con altos estándares de calidad a un precio competitivo. Todo esto a través de la inversión en capacitaciones constantes a nuestros colaboradores para brindar un mejor servicio de atención y personalización al cliente.

Objetivos estratégicos

Perspectiva Financiera

- Incrementar los ingresos por ventas en un 10% en los próximos 12 meses mediante una mejor planificación de inventario, revisión de condiciones de crédito y comunicación clara de metas y recompensas al equipo comercial.

Perspectiva del cliente

- Mejorar en un 20% la satisfacción del cliente en los próximos 9 meses, mediante la estandarización de protocolos de atención y gestión de quejas, evaluado por encuestas trimestrales de satisfacción.

Perspectiva de proceso internos

- Reducir en un 25% los errores en procesos administrativos y aumentar en un 30% la tasa de cierre de ventas en los próximos 6 meses, mediante la capacitación del personal en herramientas digitales y técnicas de atención al cliente.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Incrementar en un 40% la participación de colaboradores en programas de capacitación y retroalimentación en los próximos 6 meses, a través de incentivos, reconocimientos y espacios de mejora continua.

Los objetivos estratégicos buscan satisfacer aquellas necesidades empresariales, alineándose con la misión de calidad y capacitación, y con la visión de liderar el mercado mediante mejora continua.

Selección de indicadores clave de desempeño (KPIs)

Los indicadores clave de desempeño deben cumplir con ciertas características fundamentales para garantizar su eficacia: La representatividad, que asegura que el indicador refleje con precisión lo que se desea medir; La sensibilidad, que permite captar los cambios en la magnitud evaluada con flexibilidad y exactitud; La rentabilidad, entendida como el beneficio derivado de establecer, recopilar, calcular y analizar los datos, en relación con el costo del proceso; La fiabilidad, que se refiere a la consistencia y objetividad de los datos obtenidos para garantizar mediciones confiables; y la relatividad en el tiempo, que permite comparar los resultados a lo largo de diferentes periodos para observar su evolución y proyectar tendencias futuras.

Perspectiva Financiera

Buscar indicadores que reflejen eficiencia operativa, control de costos y retorno sobre inversión. Priorizar aquellos que pueden extraerse de sistemas contables y financieros.

Perspectiva del Cliente

Enfocar en indicadores de percepción (satisfacción, fidelización), experiencia de servicio y comportamiento digital del cliente.

Perspectiva de Procesos Internos

Identificar tiempos, errores, eficiencia de tareas críticas, calidad de los procesos y flujos de información.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Medir aspectos como frecuencia de formación, clima laboral, rotación de personal, innovación e implicación del equipo.

Diseño del mapa estratégico personalizado

Figura 28. Mapa estratégico personalizado

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	FRECUENCIA Y MONITOREO
FINANCIERA				
CLIENTE				
PROCESOS INTERNOS				
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				

El siguiente mapa estratégico tiene el enfoque de traducir la visión y estrategia de la empresa, un sistema de métricas que captura la totalidad del desempeño en las diferentes perspectivas. El cual se propone muestre los objetivos estratégicos, estrategias, indicadores a usarse y frecuencia y monitoreo por cada perspectiva dentro del cuadro de mando integral.

Tabla 11. Relación entre objetivos estratégicos, iniciativas y su posible impacto

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica	Impacto Esperado
Financiera	Incrementar ventas	Optimizar inventario y comunicación interna	Mayor ingreso mensual
Cliente	Mejorar satisfacción del cliente	Estandarizar protocolos de atención	Mayor fidelización
Procesos Internos	Reducir errores administrativos	Capacitar en herramientas digitales	Mejora en eficiencia y atención al cliente
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar participación en capacitaciones	Crear programa de incentivos	Mayor preparación del personal

3.2.Formulación de estrategias basadas en el CMI

Estrategias para la perspectiva financiera

- Optimizar la planificación de inventario mediante la implementación de un sistema digital de control el cual permita anticipar la demanda, reducir quiebres y controlar el stock.
- Revisar y ajustar las condiciones de crédito para clientes, estableciendo criterios más

eficientes que fomenten las ventas sin comprometer la liquidez.

- Diseñar un plan de comunicación interna que incluya reuniones periódicas con el equipo comercial para socializar metas financieras y expectativas.
- Actualizar el sistema de recompensas con incentivos variables vinculados directamente al cumplimiento de objetivos de ventas.
- Crear espacios de retroalimentación estructurados, como reuniones mensuales o encuestas internas, que permitan alinear la percepción del equipo con la estrategia de la dirección.

Estrategias para la perspectiva del cliente

- Estandarizar los protocolos de atención al cliente, desarrollando manuales operativos y sesiones de formación continua para los equipos de atención.
- Implementar un sistema de seguimiento postventa automatizado, utilizando herramientas digitales que aseguren el contacto constante con el cliente.
- Fortalecer los canales de comunicación existentes, asegurando una atención rápida y efectiva tanto en redes sociales como en medios físicos.
- Diseñar un proceso formal para la gestión de quejas, con responsables asignados, tiempos de respuesta definidos y trazabilidad de cada caso.
- Evaluar trimestralmente la satisfacción del cliente mediante encuestas estructuradas y análisis comparativo de resultados.

Estrategias para la perspectiva de procesos internos

- Realizar un diagnóstico de los procesos administrativos actuales para identificar ineficiencias y establecer mejoras concretas.
- Capacitar al personal en herramientas digitales orientadas a la gestión administrativa, como software de facturación y control documental.
- Desarrollar módulos formativos sobre técnicas de cierre de ventas, enfocándose en escenarios prácticos y resolución de objeciones.
- Implementar indicadores de desempeño en cada canal de venta, permitiendo una medición constante de resultados y toma de decisiones ágil.
- Consolidar la gestión multicanal mediante lineamientos integrados que conecten la atención en punto físico, sitio web y WhatsApp con los procesos comerciales.

Estrategias para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Diseñar un programa de formación continua estructurado, con cronograma anual, facilitadores internos y externos, y contenidos alineados a los objetivos estratégicos.
- Fomentar la participación en ferias y eventos del sector, estableciendo convenios con organizadores y brindando apoyo logístico a los colaboradores.
- Crear un sistema de reconocimiento premie la mejora continua, el aprendizaje autónomo y la participación.
- Implementar sesiones de retroalimentación periódicas, orientadas al desarrollo profesional y a la mejora del clima laboral.
- Monitorear la participación en iniciativas de desarrollo, estableciendo metas individuales y colectivas que promuevan el compromiso con el crecimiento organizacional.

3.3. Indicadores cuantitativos y cualitativos por perspectiva

Perspectiva financiera

Se seleccionaron principalmente indicadores cuantitativos como la variación mensual de ingresos por ventas, el cumplimiento del presupuesto financiero y la rotación de inventario. También se incorporaron indicadores cualitativos, como la satisfacción con recompensas internas y la alineación estratégica interna, ambos evaluados mediante encuestas.

Tabla 12. Indicadores para la perspectiva financiera

Perspectiva	Indicador (KPI)	Tipo de Indicador	Meta	Fuente de Datos	Frecuencia	Responsable
Financiera	Variación mensual de ingresos por ventas (%)	● Clave (10%)	+10% anual	Sistema contable	Trimestral	Contador general
	Nivel de cumplimiento del presupuesto financiero (%)	○ General (80%)	≥ 95%	Reportes financieros	Mensual	Contador general
	Tiempo promedio de rotación de inventario (días)	○ General (80%)	≤ 30 días	Inventario interno	Trimestral	Jefe de bodega
	Nivel de satisfacción con recompensas internas (%)	○ General (80%)	≥ 80%	Encuesta interna	Bimestral	Dirección general
	Índice de alineación estratégica interno (encuesta bimensual)	● Desempeño (10%)	≥ 80%	Encuesta bimensual	Bimestral	Dirección general

Perspectiva de cliente

Incluye indicadores cuantitativos como la resolución de quejas en 48 horas y el cumplimiento de protocolos, junto con cualitativos como la satisfacción del cliente y la percepción de calidad del servicio (NPS), que reflejan la experiencia del cliente.

Tabla 13. Indicadores para la perspectiva del cliente

Perspectiva	Indicador (KPI)	Tipo de Indicador	Meta	Fuente de Datos	Frecuencia	Responsable
Cliente	Nivel de satisfacción del cliente (encuesta posventa)	● Clave (10%)	≥ 85%	Encuesta posventa	Trimestral	Dirección general
	Tasa de resolución de quejas dentro de 48 horas (%)	○ General (80%)	≥ 90%	Sistema de quejas	Mensual	Atención al cliente
	Cumplimiento de protocolos estandarizados de atención (%)	○ General (80%)	≥ 90%	Auditoría interna	Mensual	Dirección general
	Índice de percepción de calidad del servicio (NPS)	● Desempeño (10%)	≥ +50	Encuesta NPS	Trimestral	Atención al cliente

Perspectiva de procesos internos

Se utilizaron únicamente indicadores cuantitativos, entre ellos la tasa de errores, tasa de cierre de ventas, número de capacitaciones, cumplimiento de procesos y tiempo de respuesta a clientes, orientados a medir la eficiencia operativa.

Tabla 14. Indicadores para la perspectiva de procesos internos

Perspectiva	Indicador (KPI)	Tipo de Indicador	Meta	Fuente de Datos	Frecuencia	Responsable
Procesos Internos	Tasa de errores en procesos administrativos (%)	● Clave (10%)	≤ 5%	Reporte de calidad	Mensual	Administrativo
	Tasa de cierre de ventas (%)	○ General (80%)	≥ 35%	CRM / registros ventas	Mensual	Asesor comercial
	Número de capacitaciones realizadas	○ General (80%)	≥ 3 por mes	Registro de RR.HH.	Mensual	Dirección general
	Índice de cumplimiento de procesos operativos (%)	○ General (80%)	≥ 90%	Auditoría interna	Trimestral	Dirección general
	Tiempo promedio de respuesta a clientes (minutos)	● Desempeño (10%)	≤ 30 min	Sistema de tickets	Mensual	Atención al cliente

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se integraron indicadores cuantitativos como la participación en capacitaciones y las propuestas de mejora, junto con cualitativos como la retroalimentación individual y el índice de clima laboral positivo, centrados en el desarrollo organizacional.

Tabla 15. Indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Indicador (KPI)	Tipo de Indicador	Meta	Fuente de Datos	Frecuencia	Responsable
Aprendizaje y Crecimiento	Tasa de participación en capacitaciones (%)	● Clave (10%)	≥ 70%	Listas de asistencia	Bimestral	Dirección general
	Número de propuestas de mejora recibidas	○ General (80%)	≥ 5 por mes	Buzón de sugerencias	Mensual	Dirección general
	Frecuencia de retroalimentación individual (mensual)	○ General (80%)	1 por mes	Registros de RR.HH.	Mensual	Dirección general
	Índice de clima laboral positivo (%)	● Desempeño (10%)	≥ 80%	Encuesta interna	Semestral	Dirección general

3.4. Frecuencia y herramientas de monitoreo

La frecuencia varía ya que para un correcto funcionamiento la frecuencia dependerá de cada indicador propuesto, y monitorear continuamente, para monitorear puede usarse un sistema de alertas, para así identificar variaciones.

3.5. Fases de implementación del CMI en la empresa

Para la implementación del cuadro de mando integral, se requieren cumplir algunos pasos principalmente los que abordan la gestión del cambio que permitirá una correcta implementación de esta herramienta que beneficia tanto al equipo de trabajo y a sus colaboradores por un mejor flujo de movimiento e información, sino que a su vez al integrar mejora continua.

El primer paso es un flujo bidireccional de información para tomar decisiones importantes a lo largo del sistema es la comunicación y formación.

Etapa I: Preparación de las condiciones para el diseño del sistema

Etapa II: Análisis estratégico

Etapa III: Diseño del CMI

Etapa IV: Evaluación del funcionamiento del sistema de control de gestión

Etapa V: Mejora

Tabla 16. Fases para la implementación del CMI, recursos, riesgos y medidas

Fase	Responsable	Recursos Necesarios	Riesgos Potenciales	Medidas Mitigadoras
Preparación	Dirección general	Talleres, materiales	Resistencia al cambio	Sesiones de sensibilización
Análisis estratégico	Consultor externo	Datos internos	Información desactualizada	Actualización previa
Diseño del CMI	Equipo estratégico	Software, indicadores	Indicadores mal definidos	Validación con expertos
Evaluación	Dirección general	Reportes internos	Baja participación	Capacitación en seguimiento
Mejora	Dirección general	Retroalimentación	Falta de continuidad	Ciclos de evaluación definidos

En resumen, conforma lo que inicialmente mantiene la idea sobre la herramienta de cuadro de mando integral, el cual es un enfoque sistemático y continuo para el diseño, implementación y mejora de un sistema de control de gestión.

CONCLUSIONES

El estudio comenzó con una revisión teórica del CMI, una herramienta fundamental para traducir estrategias empresariales en objetivos medibles, considerando cuatro perspectivas clave: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. La planificación estratégica y el control de gestión fueron identificados como elementos esenciales para formular estrategias sostenibles, especialmente en pymes como La Casa del Herraje Xame.

El diagnóstico reveló fortalezas, como una buena rotación de cartera y uso de canales digitales, pero también problemas significativos, incluyendo liquidez limitada y alta deuda, lo que culmina en baja rentabilidad. Las encuestas al personal arrojaron percepciones mixtas sobre incentivos y disponibilidad de recursos, afectando la motivación. El análisis FODA identificó debilidades como el espacio físico limitado y fallas en la atención al cliente, en un contexto económico crítico con elevada competencia y productos sustitutivos.

Se desarrolló un modelo de CMI adaptado a las especificidades de la empresa, con objetivos estratégicos claros y KPIs alineados a los desafíos internos y externos. Este modelo proporciona un mapa estratégico vinculado a la satisfacción del cliente, eficiencia de procesos, formación del talento humano y resultados financieros, funcionando como una guía para el monitoreo y alineación de esfuerzos.

Finalmente, se presentaron estrategias orientadas a la expansión física, mejoramiento del servicio al cliente y la implementación de sistemas de incentivos y capacitación. La integración de tecnologías también se propone para optimizar procesos internos. Las métricas de control son vitales para un seguimiento constante, permitiendo a la empresa aumentar su competitividad y eficiencia operativa, facilitando una recuperación sostenible en el mercado.

RECOMENDACIONES

Implementar gradualmente el Cuadro de Mando Integral diseñado en este estudio, priorizando la capacitación del personal, la mejora en los procesos de atención al cliente y el fortalecimiento de los canales de venta digitales.

Optimizar la gestión del inventario mediante herramientas tecnológicas que permitan reducir productos rezagados, mejorar la rotación y liberar liquidez.

Desarrollar programas de incentivos vinculados a metas de ventas claras y alcanzables, como parte de una estrategia de motivación y retención del talento comercial.

Reorganizar y ampliar el espacio físico con nuevas sucursales que respondan al crecimiento del mercado en zonas estratégicas como Tumbaco.

REFERENCIAS

Corporación Financiera Nacional. (febrero de 2024). Ficha sectorial: Construcción. https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2024/05/Ficha-Sectorial-Construccion.pdf

Avila Correa, B. L., & Vázquez Erazo, E. J. (2022). Modelo de negocio para la gestión de servicios de construcción en línea. Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 5(S1), 285–297. Universidad Metropolitana de Ecuador. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=721778112033

Candelario Pin, Á., Ordóñez Arévalo, E., & Vera Santistevan, V. (2024.). El sector de la construcción [Capítulo XI]. Universidad Politécnica Salesiana. https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/28439

Ore Quiroz, H., Olórtegui López, E. J., & Ponce Yactayo, D. (2023). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. Revista Científica Pakamuros, 8(4). https://doi.org/10.37787/zzg09z21

Gallo-Fajardo, A. V., Malo-Rivadeneira, K. Y., Vargas-Mora, S. S., & Ramírez-Rodríguez, B. E. (2024). Planificación estratégica una herramienta de gestión para lograr metas organizacionales. Gestio Et Productio. Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales , 6(1), 97-106. https://doi.org/10.35381/gep.v6i1.77

Vivar-Astudillov, A. Y. ., & Torres-Palacios, M. M. . (2024). Influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas, 7(Suplemento 1), 177-195. https://doi.org/10.62452/xx2jye34

Vega de la Cruz, L., & Marrero Delgado, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración, (10), 211–230. https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10

Damayanti, R., Utami, E., Pramesti, D., Yuninata, D., Pratama, R., & Pratama, V. (2023). The implementation of a balanced scorecard perspective to SMEs performance. Sebelas Maret Business Review, 8(2), 149-158. doi:http://dx.doi.org/10.20961/smbr.v8i2.81155

Murillo Valverde, R. I., Taiz Iturralde, E., Cruz Fajardo, L. G., Navia Cevallos, W. A., & Coronel Díaz, M. N. (2024). Los Key Performance Indicators (KPI) y su Importancia en las Microempresas de Guayaquil. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(4), 4316-4332. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12657

Ghiglione, F. A., (2021). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. Ciencias Administrativas, (18), 87-93. https://doi.org/10.24215/23143738e088

Cisneros Vela, A. F., & Llive Cevallos, M. A. (2021). Implementación del cuadro de mando integral en la empresa Estrategias y Mercado S.A. [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/20594

Lora-Guzman, H., Patiño-Moncada, J., & Ruiz-Ariza, A. (2022). La planeación estratégica, el Balance Score Card (BSC) y la prospectiva en el sector Pymes: herramientas para la toma de decisiones en escenarios de crisis. Saber, ciencia y libertad, 17(2), 175-192.

Muraba, J., Mamogobo, M., & Thango, B. (2024). The Balanced Scorecard Methodology: Performance Metrics and Strategy Execution in SMEs: A Systematic Review. Preprints. https://doi.org/10.20944/preprints202410.1598.v1

Palacios Rodríguez, Miguel Ángel. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. Revista Nacional de Administración, 11(2), 2756. https://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756