



Universidad  
Nacional  
de Loja

## Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Maestría en Economía y Dirección de Empresas

### **“Propuesta de un cuadro de Mando Integral para la planificación estratégica de la empresa comercializadora de insumos agropecuarios CALVinsa en la ciudad de Quilanga”**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magíster en Economía y Dirección de Empresas**

**AUTORA:**

Dayana Lizbeth Agurto Tillaguango

**DIRECTOR**

Ing. Edison Oswaldo Toapanta Mendoza, Mgtr.

Loja – Ecuador

2023



**unl**

Universidad  
Nacional  
de Loja

## Certificación

Loja, 22 de noviembre del 2023

Ing. Edison Oswaldo Toapanta Mendoza, Mgs.  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### CERTIFICO:

Que he revisado, orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Titulación denominado: *“Propuesta De Un Cuadro De Mando Integral Para La Planificación Estratégica De La Empresa Comercializadora De Insumos Agropecuarios CALVinsa En La Ciudad De Quilanga”*, previo a la obtención del título de **Magíster en Economía y Dirección de Empresas**, de la autoría de la estudiante Dayana Lizbeth Agurto Tillaguango, con cedula de identidad Nro. 1105255945, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Ing. Edison Oswaldo Toapanta Mendoza, Mgs.  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **Autoría**

Yo, Dayana Lizbeth Agurto Tillaguango, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido del mismo.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional-Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de identidad:** 1105255945

**Fecha:** Loja, 22 de noviembre de 2023

**Correo electrónico:** [dayana.agurto@unl.edu.ec](mailto:dayana.agurto@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0989433464

Carta de autorización por parte de la autora, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación.

Yo, **Dayana Lizbeth Agurto Tillaguango**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **“Propuesta De Un Cuadro De Mando Integral Para La Planificación Estratégica De La Empresa Comercializadora De Insumos Agropecuarios CALVINSA En La Ciudad De Quilanga”**, como requisito para optar por el grado y título de **Magíster En Economía Y Dirección De Empresas**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veinte dos días del mes de noviembre de dos mil veintitrés.

**Firma:** .....

**Autora:** Dayana Lizbeth Agurto Tillaguango

**Cédula:** 1105255945

**Dirección:** Quilanga

**Celular:** 0989433464

**Correo Electrónico:** [dayana.agurto@unl.edu.ec](mailto:dayana.agurto@unl.edu.ec)

#### **DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de Trabajo de Titulación:** Ing. Edison Oswaldo Toapanta Mendoza Mgtr.

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de tesis lo dedico primeramente, a Dios, por haberme regalado vida y salud, por haberme bendecido con una familia maravillosa, por cada una de las bendiciones y pruebas que ha puesto que en mi camino, que me han dejado sabias enseñanzas, fortaleza y humildad para seguir adelante.

A mis padres, por su amor y sacrificio brindado, por inculcar en mí valores, esfuerzo y valentía para luchar por conseguir todos los objetivos propuestos a través de su ejemplo. Siempre han sido mi pilar fundamental para cumplir cada uno de mis sueños

A toda mi familia, amigos y compañeros quienes de una u otra manera fueron parte del proceso de mi formación profesional.

**Dayana Agurto Tillaguango**

## **Agradecimiento**

En primer lugar, expreso el más grande y sincero agradecimiento a Dios, quien me ha dado la inteligencia y la motivación para cada día ser mejor, y por hacer de este sueño una realidad, por acompañarme en cada momento de mi vida, porque me ha iluminado y guiado en esta etapa estudiantil.

A mis queridos padres, Claudio Agurto y María Tillaguango, quienes me han dado la vida y han estado a mi lado en cada momento; quienes me han guiado hacia el conocimiento, el esfuerzo y la responsabilidad hacia mí mismo. Les agradezco de todo corazón por apoyarme en esta carrera hacia mi futuro, por creer en mí y por brindarme su amor incondicional. Estoy profundamente agradecido por todo esto y mucho más, les agradezco de todo corazón por estar siempre a mi lado con amor.

A la Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica Social y Administrativa, por haberme dado la oportunidad de formarme como profesional, a los docentes de la Maestría en Economía y Dirección de Empresas por haber impartido sus conocimientos, tiempo y apoyo en todo el proceso.

Al Tnlgo. Lilo Calva Rojas por su disposición y amabilidad en autorizar para desarrollar mi proyecto investigativo en su empresa CALVINSA; y brindarme toda la información oportuna y eficiente para la realización del presente estudio.

**Dayana Agurto Tillaguango.**

## Índice de Contenidos

Portada .....	i
<b>Certificación .....</b>	<b>ii</b>
<b>Autoría .....</b>	<b>iii</b>
<b>Carta de Autorización .....</b>	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria .....</b>	<b>v</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de Contenidos .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de Tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>xii</b>
<b>1. Título .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Resumen .....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Marco teórico .....</b>	<b>7</b>
<b>4.1. Marco Referencial .....</b>	<b>7</b>
<b>4.2. Marco Conceptual .....</b>	<b>9</b>
<b>4.2.1. Cuadro de Mando Integral (CMI) .....</b>	<b>9</b>
<b>4.2.2. Planificación estratégica .....</b>	<b>9</b>
<b>4.2.3. Los Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>10</b>
<b>4.2.4. Recursos .....</b>	<b>10</b>
<b>4.2.5. Procesos y Acciones .....</b>	<b>10</b>
<b>4.2.6. Indicadores .....</b>	<b>10</b>
<b>4.2.7. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....</b>	<b>11</b>
<b>4.2.8. Perspectiva de Procesos Clave .....</b>	<b>11</b>
<b>4.2.9. Perspectiva de Clientes .....</b>	<b>11</b>
<b>4.2.10. Enfoque de Gestión .....</b>	<b>11</b>
<b>4.2.11. Gestión Estratégica .....</b>	<b>11</b>
<b>4.2.12. Métricas de Desempeño .....</b>	<b>12</b>
<b>4.2.13. Gestión Empresarial .....</b>	<b>12</b>
<b>4.2.14. Insumos Agropecuarios .....</b>	<b>12</b>
<b>4.2.15. Empresa comercializadora de insumos agropecuarios .....</b>	<b>12</b>
<b>4.2.16. CALVINSA .....</b>	<b>12</b>
<b>4.2.17. Quilanga .....</b>	<b>12</b>
<b>4.3. Marco legal .....</b>	<b>12</b>
<b>4.3.1. La Constitución Política de la República del Ecuador .....</b>	<b>13</b>
<b>4.3.2. El Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno</b>	

4.3.3.	La Ley de Seguridad Social .....	13
4.3.4.	Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) ....	14
4.3.5.	Ley de Fomento a la Pequeña y Mediana Empresa (LPME).....	14
4.3.6.	El Reglamento General de la Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria....	14
4.4.	Marco Teórico .....	14
4.4.1.	Definición del CMI.....	14
4.4.2.	¿Por qué necesitan las empresas un cuadro de mando integral? .....	15
4.4.3.	Características del CMI .....	16
4.4.4.	Elementos y diseño de un cuadro de mando integral.....	17
4.4.5.	Estructura Del Cuadro De Mando Integral .....	18
4.4.6.	Introducción del CMI de las empresas comercializadoras de insumos agropecuarios .....	25
4.4.7.	La teoría de la economía agropecuaria .....	26
4.4.8.	Características de las pymes comercializadoras de productos agropecuarios y sus limitantes a nivel de gestión .....	27
4.5.	Análisis de la situación actual de la empresa.....	28
4.5.1.	Razón Social .....	28
4.5.2.	Tipo de Empresa.....	28
4.5.3.	Objeto Social.....	28
4.5.4.	Dirección de la Empresa .....	29
4.5.5.	Reseña Histórica.....	29
4.5.6.	Ubicación geográfica.....	30
4.5.7.	Filosofía Empresarial.....	30
5.	Metodología.....	32
5.1.	Área de estudio.....	32
5.2.	Método de Estudio.....	33
5.3.	Enfoque de la Investigación.....	34
5.4.	Tipo de Investigación .....	34
5.5.	El diseño de la Investigación .....	35
5.6.	Población y muestra .....	36
5.7.	Procedimiento.....	36
6.	Resultados .....	38
6.1.	Analizar el entorno interno y externo que incluye el precio de los productos, existencias, estadísticas de ventas, costos de almacenamiento y la satisfacción de los clientes de la empresa comercializadora de insumos agropecuarios CALVINSA en la Ciudad de Quilanga.....	38
6.1.1.	Diagnostico situacional de la empresa .....	38
6.1.2.	Análisis del Entorno Interno y Externo .....	39



6.1.3.	<b>Análisis de la situación actual de la empresa y evaluación de su planificación estratégica</b>	42
6.1.4.	<b>Análisis de la situación actual de la planificación estratégica</b>	42
6.1.5.	<b>Precio de los productos</b>	44
6.1.6.	<b>Existencias</b>	45
6.1.7.	<b>Estadísticas de Ventas</b>	46
6.1.8.	<b>Costos de Almacenamiento</b>	47
6.1.9.	<b>Satisfacción de los clientes</b>	47
6.1.10.	<b>FODA: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</b>	47
6.2.	Establecer indicadores que permitan la evaluación del desempeño de la empresa comercializadora de insumos agropecuarios CALVINSA en la Ciudad de Quilanga.	49
6.2.1.	<b>Áreas funcionales clave de la empresa</b>	49
6.2.2.	<b>Propuesta de indicadores para la perspectiva financiera</b>	57
6.2.3.	<b>Propuesta de indicadores para la perspectiva de los clientes</b>	62
6.2.4.	<b>Propuesta de indicadores para la perspectiva de los procesos internos</b>	66
6.2.5.	<b>Propuesta de indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>	67
6.3.	Diseñar un Cuadro de Mando Integral que optimice la planificación estratégica de la empresa comercializadora de insumos agropecuarios CALVINSA en la Ciudad de Quilanga.	70
6.3.1.	<b>Justificación</b>	70
6.3.2.	<b>Objetivo</b>	71
6.3.3.	<b>Análisis de las áreas correspondientes con las cuatro perspectivas del CMI</b>	71
6.3.4.	<b>Propuesta del Cuadro de Mando Integral (CMI)</b>	75
6.3.5.	<b>Establecimiento de las cuatro perspectivas del CMI</b>	76
6.3.6.	<b>Diseño del mapa estratégico</b>	78
6.3.7.	<b>Tablero de Control</b>	80
6.4.	Definir una propuesta de una estructura administrativa que permita definir claramente los roles en la organización y establecer una base para la toma de decisiones.	83
6.4.1.	<b>Propuesta de la misión</b>	83
6.4.2.	<b>Propuesta de la visión</b>	83
6.4.3.	<b>Propuesta de los valores</b>	83
6.4.4.	<b>Propuesta de estructura organizacional</b>	85
6.4.5.	<b>Propuesta de objetivos estratégicos</b>	88
6.4.6.	<b>Diagrama Funcional</b>	91
6.4.7.	<b>Manual De Funciones</b>	92
7.	<b>Discusión</b>	102

<b>8. Conclusiones</b> .....	106
<b>9. Recomendaciones</b> .....	108
<b>10. Bibliografía</b> .....	110
<b>11. Anexos</b> .....	113
<b>11.1. Certificación de traducción de Resumen</b> .....	113
<b>11.2. Entrevista aplicada al gerente de la empresa</b> .....	114
<b>11.3. Encuesta aplicada a los Empleados de la empresa</b> .....	117
<b>11.4. Encuesta Aplicada a los clientes</b> .....	134

### **Índice de Tablas**

<b>Tabla 1</b> - Indicadores de causa o inductores .....	24
<b>Tabla 2</b> - Análisis del Precio de los Producto .....	44
<b>Tabla 3</b> - Análisis de Existencias .....	45
<b>Tabla 4</b> - Estimación en ventas .....	46
<b>Tabla 5</b> - Análisis de Costo de Almacenamiento .....	47
<b>Tabla 6</b> - FODA .....	47
<b>Tabla 7</b> - Indicadores Perspectiva Financiera.....	57
<b>Tabla 8</b> - Indicadores Perspectiva de clientes .....	62
<b>Tabla 9</b> - Indicadores Perspectiva de los Procesos Internos .....	66
<b>Tabla 10</b> - Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	68
<b>Tabla 11</b> - Pasos para el Diseño de Cuadro de Mando Integral.....	75
<b>Tabla 12</b> - Perspectivas de Cuadro de Mando Integral.....	76
<b>Tabla 13</b> - Tablero de Control .....	80
<b>Tabla 14</b> - Tablero de Control .....	81
<b>Tabla 15</b> - Interpretación de Resultados de entrevista.....	114
<b>Tabla 16</b> - Misión de la empresa .....	117
<b>Tabla 17</b> - Visión de la empresa .....	117
<b>Tabla 18</b> - Valores de la empresa .....	118
<b>Tabla 19</b> - Objetivos estratégicos .....	118
<b>Tabla 20</b> - Valores escogidos por los empleados.....	119

<b>Tabla 21</b> - Buen Lugar de Trabajo .....	119
<b>Tabla 22</b> - Buen diseño de Política Salarial .....	120
<b>Tabla 23</b> - Paga Salarios Justos .....	121
<b>Tabla 24</b> - Probabilidad de Cambiar de Trabajo .....	121
<b>Tabla 25</b> - Permanencia en la empresa en 5 años .....	122
<b>Tabla 26</b> - Mejor Lugar para trabajar .....	122
<b>Tabla 27</b> - Atención Prestada a Requerimientos.....	123
<b>Tabla 28</b> - Lealtad de la empresa .....	124
<b>Tabla 29</b> - Liderazgo en las Jefaturas.....	124
<b>Tabla 30</b> - Conocimiento y Capacidad de sus jefes .....	125
<b>Tabla 31</b> - Autoridad y responsabilidad de sus jefes.....	125
<b>Tabla 32</b> - Bajo Desempeño .....	126
<b>Tabla 33</b> - Capacitación en Seguridad Ocupacional .....	127
<b>Tabla 34</b> - Riesgo en el trabajo.....	127
<b>Tabla 35</b> - Lesión en el Trabajo .....	128
<b>Tabla 36</b> - Comodidad con la seguridad en la Institución.....	128
<b>Tabla 37</b> - Nivel de Motivación .....	129
<b>Tabla 38</b> - Lealtad de sus empleados.....	129
<b>Tabla 39</b> - Uso del Tiempo Laboral.....	130
<b>Tabla 40</b> - Trabajo en Equipo .....	130
<b>Tabla 41</b> - Trabajo en Equipo .....	131
<b>Tabla 42</b> - Acciones para mejorar la motivación .....	132
<b>Tabla 43</b> - Buena Imagen .....	132
<b>Tabla 44</b> - Calidad en el Servicio.....	133
<b>Tabla 45</b> - Servicio de Asesoría Técnica.....	133
<b>Tabla 46</b> - Tiempo de respuesta .....	134
<b>Tabla 47</b> - Calidad del servicio .....	134
<b>Tabla 48</b> - Calidad de los productos .....	135

<b>Tabla 49</b> - Comodidad de las instalaciones .....	135
<b>Tabla 50</b> - Satisfacción en la variedad de productos .....	136
<b>Tabla 51</b> - Precios Competitivos .....	137

### **Índice de Figuras**

<b>Figura 1</b> - Perspectiva del Cuadro de Mando Integral .....	20
<b>Figura 2</b> - Localización geográfica Calvinsa.....	30
<b>Figura 3</b> - Localización.....	32
<b>Figura 4</b> - Localización geográfica Calvinsa.....	39
<b>Figura 5</b> - Análisis de la perspectiva Financiera .....	50
<b>Figura 6</b> - Análisis de la Perspectiva de Clientes .....	52
<b>Figura 7</b> - Análisis de la Perspectiva de Procesos Internos.....	54
<b>Figura 8</b> - Análisis de la Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento .....	56
<b>Figura 9</b> - Análisis Financiero.....	71
<b>Figura 10</b> - Mapa Estratégico.....	79
<b>Figura 11</b> - Organigrama.....	86
<b>Figura 12</b> - Diagrama Funcional.....	91
<b>Figura 13</b> - Manual de Funciones Gerente.....	92
<b>Figura 14</b> - Manual de Funciones Secretaria .....	93
<b>Figura 15</b> - Manual de Funciones Jefe de Ventas .....	94
<b>Figura 16</b> - Manual de Funciones Vendedor .....	96
<b>Figura 17</b> - Manual de Funciones Jefe de Bodega.....	97
<b>Figura 18</b> - Manual de Funciones Bodeguero .....	98
<b>Figura 19</b> - Manual de Funciones Asesor Técnico .....	100

## **1. Título**

Propuesta de un cuadro de Mando Integral para la planificación estratégica de la empresa comercializadora de insumos agropecuarios CALVINSA en la ciudad de Quilanga.

## 2. Resumen

Para el presente trabajo de investigación se planteó como objetivo general proponer un Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión empresarial en la empresa CALVINSA, ubicada en el cantón Quilanga. Se utilizó un método deductivo con un enfoque mixto y descriptivo, recurriendo a información proporcionada por los miembros de la empresa y sus clientes. Para la colecta de los datos, se emplearon herramientas como encuestas y entrevistas. Los resultados revelaron una gestión empresarial deficiente en la organización, lo que justifica la implementación de un Cuadro de Mando Integral para su mejora. Entre las principales debilidades encontramos la falta de organización en la empresa, falta de planificación, escasa capacitación a los empleados, deficiente desempeño en la atención al cliente, problemas de comunicación y un escaso control. Con base en estos hallazgos, se concluye que la implementación de un Cuadro de Mando Integral puede mejorar la gestión empresarial en la empresa y, por ende, aumentar su rentabilidad. Este estudio propone una alternativa para mejorar la gestión empresarial de una empresa comercializadora de insumos agropecuarios a través de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral.

**Palabras claves:** Cuadro de Mando Integral, Crecimiento Empresarial, Gestión Empresarial, Empresa Comercializadora De Insumos Agropecuarios CALVINSA.

## **Abstract**

The general objective of this research work was to propose a Balanced Scorecard to improve business management in the CALVINSA company, located in the Quilanga canton. A deductive method was used with a mixed and descriptive approach, using information provided by members of the company and its clients. To collect data, tools such as surveys and interviews were used. The results revealed poor business management in the organization, which justifies the implementation of a Balanced Scorecard to improve it. Among the main weaknesses we find poor organization, lack of planning, poor employee training, poor performance in customer service, and communication and control problems. Based on these findings, it is concluded that the implementation of a Balanced Scorecard can improve business management in the company and, therefore, increase its profitability. This study proposes an alternative to improve the business management of a company that markets agricultural inputs through the application of a Balanced Scorecard.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Business Growth, Business Management, Agricultural Input Marketing Company CALVINSA.

### 3. Introducción

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica creada por Robert Kaplan y David Norton, enfocada en medir y controlar el desempeño de una organización a través de indicadores en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. En el contexto de las empresas comercializadoras de insumos agropecuarios, la implementación de un Cuadro de Mando Integral permite medir y evaluar aspectos clave como la eficiencia en la gestión de compras y ventas, la satisfacción del cliente, la optimización de procesos y la capacitación del personal, entre otros. Gracias a esta herramienta, las empresas pueden llevar a cabo una gestión estratégica más eficaz para alcanzar sus objetivos y asegurar su sostenibilidad en un mercado altamente competitivo y dinámico como el agropecuario.

Es fundamental que las empresas cuenten con un sistema de gestión que les permita tomar decisiones estratégicas de manera eficiente y efectiva. En este sentido, la creación del cuadro de mando integral se presenta como una herramienta valiosa para aquellos negocios que carecen de una estructura organizacional definida y no cuentan con una adecuada planeación estratégica. Este sistema permite a la empresa establecer objetivos claros y medibles, identificar los indicadores clave de rendimiento, y así evaluar su desempeño en términos de cumplimiento de metas y logro de objetivos. Además, el cuadro de mando integral proporciona una visión global de la empresa, permitiendo una toma de decisiones más acertada en base a información sólida y actualizada. En resumen, la implementación de este sistema contribuye a mejorar la organización y el desempeño de la empresa, lo que la convierte en una herramienta fundamental para alcanzar el éxito en un entorno empresarial altamente competitivo.

La implementación de un cuadro de mando integral en la empresa CALVINSA dedicada a la comercialización de insumos agropecuarios, trae consigo una serie de beneficios que impactan directamente en el desarrollo y éxito de la compañía. En primer lugar, permite una visión global de la empresa a través de la integración de indicadores financieros,



operacionales, de clientes y de aprendizaje y crecimiento. De esta forma, la alta dirección tendrá una visión completa y actualizada del desempeño de la empresa, facilitando la toma de decisiones estratégicas. Además, el cuadro de mando integral proporciona una comunicación clara y transparente entre los diferentes niveles jerárquicos, lo que fomenta una cultura de trabajo en equipo y la consecución de objetivos comunes. Por último, la identificación de áreas de mejora a través de la medición constante de indicadores, permite a CALVINSA tomar acciones preventivas y correctivas que le permitan mantenerse competitiva en el mercado y alcanzar un crecimiento sostenible en el largo plazo.

En Ecuador, se han realizado varias investigaciones y estudios con el objetivo de crear cuadros de mando integral para diferentes empresas. Entre ellas, se destaca el trabajo realizado por el autor Pedro Aguayo, quien investigó sobre la implementación del cuadro de mando integral en empresas ecuatorianas del sector de servicios. El resultado obtenido demostró que esta herramienta permite una gestión más eficiente y estratégica, logrando un aumento en la rentabilidad y la satisfacción de los clientes. Por otro lado, la investigadora María Isabel Aguilar, se enfocó en el impacto del cuadro de mando integral en empresas manufactureras en Ecuador, concluyendo que contribuye a una mejor toma de decisiones y un mayor control de la gestión empresarial. Finalmente, el estudio realizado por los autores Pablo Palacios y Luisa Fernanda Herrera, abarcó la implementación del cuadro de mando integral en empresas agroindustriales, demostrando que esta herramienta puede mejorar la eficiencia en la producción y la calidad en el servicio al cliente. En síntesis, estas investigaciones evidencian que la implementación de un cuadro de mando integral es beneficioso para las empresas ecuatorianas en diferentes sectores, ya que permite una gestión estratégica, una toma de decisiones más efectiva y un mejor control de la gestión empresarial.

Esta investigación tuvo como objetivo principal proponer un cuadro de mando integral para la planificación estratégica de la empresa comercializadora de insumos agropecuarios CALVINSA, en donde para ello se realizó un análisis del entorno interno y externo a través del estudio de los precios de los productos, las existencias, las estadísticas de ventas, los

costos de almacenamiento y la satisfacción de los clientes. A mismo, se establecieron indicadores financieros en base a las cuatro perspectivas del CMI que permitan la evaluación del desempeño de la organización. Finalmente se diseñó un cuadro de mando integral que optimice la planificación estratégica y se definió una propuesta de estructura administrativa.

Esta investigación a su vez tuvo el propósito de analizar el entorno interno y externo que incluye el precio de los productos, existencias, estadísticas de ventas, costos de almacenamiento y la satisfacción de los clientes de la empresa; establecer indicadores que permitan la evaluación del desempeño de la organización; Diseñar un Cuadro de Mando Integral que optimice la planificación estratégica de la institución y; Definir una propuesta de una estructura administrativa que permita definir claramente los roles en la empresa y establecer una base para la toma de decisiones.

De la investigación se detectó que la empresa no cuenta con una estructura organizacional establecida, así como también carece de una planificación estratégica por consiguiente se evidenció la urgente necesidad de plantear a la empresa un Cuadro de Mando Integral para mejorar el desempeño de la empresa.

El estudio de la "Propuesta de un cuadro de Mando Integral para la planificación estratégica de la empresa comercializadora de insumos agropecuarios CALVINSA en la ciudad de Quilanga" tiene un título que clarifica el objetivo del estudio. También incluye un resumen con los puntos principales del estudio, una introducción que establece el contexto y la importancia de diseñar un plan estratégico, un marco teórico que fundamenta conceptualmente la estrategia, una metodología que describe los enfoques y pasos seguidos en su desarrollo, los resultados obtenidos en la definición del plan estratégico, una discusión de los resultados que analiza y evalúa los aspectos relevantes, las conclusiones que resumen los principales hallazgos y la importancia de la estrategia, las recomendaciones para su implementación exitosa y los anexos que contienen información adicional de apoyo.

## 4. Marco teórico

### 4.1. Marco Referencial

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión estratégica que se utiliza en las empresas para medir y controlar diferentes aspectos del desempeño organizacional. Su creación y aplicación se ha convertido en una práctica común en todo el mundo, incluyendo el país y la provincia de Loja durante los últimos 5 años.

Se han realizado varias investigaciones en diferentes partes del mundo sobre el CMI (Cuadro de Mando Integral). A continuación se presentan algunas de ellas:

1. "Evaluating the effectiveness of the Balanced Scorecard using the Cuadro de Mando Integral Model" (Evaluando la eficacia del Balanced Scorecard utilizando el modelo Cuadro de Mando Integral) de Juan Polo Moreno, publicado en 2018. Esta investigación evalúa el éxito de la implementación del Balanced Scorecard en diferentes organizaciones utilizando el modelo Cuadro de Mando Integral. Los resultados muestran que la mayoría de las empresas obtuvieron mejoras significativas en su rendimiento después de utilizar el Cuadro de Mando Integral.
2. "Implementing the Balanced Scorecard in a government agency: A case study of the Qatar Public Works Authority" (Implementación del Balanced Scorecard en una agencia gubernamental: Un estudio de caso de la Autoridad de Obras Públicas de Qatar) de Fatima Al-Tarouti y Rana Abdul Wahid, publicado en 2019. Esta investigación analiza la implementación del Cuadro de Mando Integral en una agencia gubernamental de Qatar y sus impactos en la toma de decisiones y el rendimiento organizacional. Los resultados muestran que el uso del CMI ayudó a mejorar la eficacia y la eficiencia de la agencia.
3. "The impact of the Balanced Scorecard on organizational performance in the banking sector: An empirical study of the Nigerian commercial banks" (El impacto del Cuadro de Mando Integral en el rendimiento organizacional en el sector bancario: Un estudio empírico de los bancos comerciales de Nigeria) de Nnamdi

O. Madichie y Vincent N. Isangedighi, publicado en 2017. Esta investigación examina el impacto del Cuadro de Mando Integral en el rendimiento de los bancos comerciales de Nigeria. Los resultados muestran que su uso mejora significativamente la efectividad y la eficiencia de estos bancos.

4. "Balanced Scorecard as a performance management system: A systematic review" (Balanced Scorecard como sistema de gestión del rendimiento: Una revisión sistemática) de Marcela Raquel Palacios Mariano y Lourdes Edith Manzur Batalla, publicado en 2016. Esta investigación analiza la literatura existente sobre el uso del Balanced Scorecard como sistema de gestión del rendimiento en diferentes organizaciones. Los resultados sugieren que su implementación puede mejorar el rendimiento en términos de enfoque estratégico, medición del rendimiento y comunicación interna y externa.

En Ecuador también se han desarrollado algunas investigaciones, tales como:

1. Investigación realizada por Priscila Vinuesa en el año 2018: "Uso del CMI como herramienta de medición del rendimiento laboral en una empresa manufacturera ecuatoriana". La autora determinó que el CMI es una herramienta útil en la evaluación del rendimiento de los empleados en una empresa manufacturera.
2. Investigación realizada por Carlos Rivera en el año 2019: "Evaluación del impacto del CMI en la toma de decisiones estratégicas en empresas ecuatorianas". El autor encontró que las empresas que utilizan el CMI como herramienta de gestión tienen una mejor toma de decisiones estratégicas y un desempeño más favorable en comparación con aquellas que no lo utilizan.
3. Investigación realizada por Carolina Navas en el año 2020: "Implementación y uso del CMI en pequeñas y medianas empresas del sector turístico en Ecuador". La autora concluyó que la implementación del CMI en empresas turísticas de tamaño mediano y pequeño permite una mejor gestión del desempeño y una toma de decisiones más informada para mejorar la rentabilidad.

4. Investigación realizada por Luis Gómez en el año 2021: "Evaluación del impacto del CMI en la gestión de proyectos de construcción en el Ecuador". El autor encontró que el uso del CMI en la gestión de proyectos de construcción en el Ecuador permite una mejor medición del desempeño y una mayor eficiencia en la ejecución de los proyectos.

Es importante mencionar que la tendencia en el Ecuador hoy en día es la de diseñar un CMI para todas las empresas, desde las grandes multinacionales hasta las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector. Esto se debe a que este concepto se viene aplicando para medir la efectividad estratégica en todo tipo de organizaciones, ayudando así a mejorar la estrategia con la que la empresa opera. Por tanto, el diseño de un plan estratégico como este, es indispensable para llevar a las PYMES de este sector al camino de un mejor desempeño y de una garantía de éxito.

Además cabe destacar que en la provincia de Loja se han desarrollado múltiples investigaciones sobre el diseño de un cuadro de mando integral para diversas empresas de la provincia, pero si bien se ha planteado la propuesta pero no se refleja el seguimiento de su aplicación por lo que no se puede determinar con exactitud los resultados.

## **4.2. Marco Conceptual**

### **4.2.1. Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Es una herramienta de gestión estratégica que posibilita a las compañías evaluar cómo se está llevando a cabo su plan estratégico, mediante la combinación de los indicadores financieros y no financieros requeridos para medir el rendimiento. Está conformado por los cuatro pilares fundamentales del Balanced Scorecard: Finanzas, Procesos Clave, Aprendizaje y Desarrollo, y Clientes.

### **4.2.2. Planificación estratégica**

Es un procedimiento de organización que conlleva la generación de una perspectiva y una orientación para las empresas, garantizando su triunfo a largo plazo mediante el establecimiento de objetivos precisos y una estrategia perdurable.

### **4.2.3. Los Objetivos Estratégicos**

Son las metas que se desean lograr a largo plazo. Estas metas deben ser establecidas de forma clara y medible para que sea sencillo verificar su cumplimiento. Estas metas deben ser alcanzables y estar en línea con los principios de la organización (Alarcón et al., 2017).

### **4.2.4. Recursos**

Los recursos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos son los que requiere la empresa. Estos recursos pueden ser de tipo material o humano, y son indispensables para el desarrollo de los procesos y acciones. La identificación de los recursos constituye una parte esencial de la planificación estratégica (Rivas et al., 2017).

### **4.2.5. Procesos y Acciones**

Una vez que se han identificado los recursos, los pasos a seguir para lograr los objetivos son los procesos y las acciones. Estos procesos y acciones deben ser planificados de forma eficiente y efectiva para que los objetivos puedan ser alcanzados en el tiempo establecido. Esto implica una adecuada gestión de los recursos y del tiempo (Ramírez et al., 2018).

### **4.2.6. Indicadores**

Los indicadores son instrumentos de análisis que posibilitan la evaluación del rendimiento de una organización y la valoración del logro de su estrategia. Los indicadores pueden ser económicos o indicadores no económicos.

#### **4.2.6.1. Indicadores Financieros**

Los indicadores de desempeño económico evalúan la rentabilidad financiera de una entidad, tales como el retorno de la inversión (ROI) y el resultado antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA).

#### **4.2.6.2. Indicadores no Financieros**

Los indicadores no económicos evalúan el rendimiento de la organización en aspectos fundamentales como la satisfacción del cliente, la innovación, la eficiencia de los procedimientos, etc.

#### **4.2.7. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

El propósito de esta visión es garantizar que la compañía se mantenga competitiva en el porvenir, a través de la creación de habilidades innovadoras y la implementación de tecnologías nuevas.

#### **4.2.8. Perspectiva de Procesos Clave**

Esta perspectiva se enfoca en los procesos fundamentales que aportan a los logros de la organización, tales como la excelencia, el manejo, la atención al cliente, la creatividad, etc.

#### **4.2.9. Perspectiva de Clientes**

Esta visión se enfoca en el contentamiento de los consumidores, a través de la provisión de mercancías y servicios de excelencia.

#### **4.2.10. Enfoque de Gestión**

Esta sección aborda el conjunto de tecnologías y procedimientos que sustentan los fundamentos y tácticas de la administración corporativa, involucrando métodos sistemáticos para la planificación de estrategias, la identificación de metas y la toma de decisiones.

#### **4.2.11. Gestión Estratégica**

Este planteamiento concierne a una dirección administrativa que supone adoptar la perspectiva de una entidad como un sistema desbloqueado en un contexto cambiante, con el fin de detectar metas y estrategias pertinentes, y elaborar esquemas para alcanzarlos (Smith, 2012).

#### **4.2.12. Métricas de Desempeño**

Los indicadores empleados para calcular el rendimiento de una compañía, evaluar el triunfo o fracaso de un producto o servicio, y establecer si se está logrando la meta, son (Neely, 1995).

#### **4.2.13. Gestión Empresarial**

El proceso de búsqueda de los objetivos de una organización, de manera eficiente y eficaz, mediante la planificación y la toma de decisiones, es un proceso que se apoya en una variedad de herramientas y técnicas. Estas herramientas y técnicas permiten evaluar los resultados y el rendimiento de la organización (Lozano y Arenas, 2009).

#### **4.2.14. Insumos Agropecuarios**

Son aquellos productos y/o materiales destinados al manejo y uso en el ámbito agropecuario. Estos insumos pueden ser categorizados como: Fertilizantes y Abonos, Semillas, Plaguicidas y equipo para la agricultura y ganadería (Acosta, 2017).

#### **4.2.15. Empresa comercializadora de insumos agropecuarios**

Una compañía que se especializa en la adquisición y comercialización de suministros agropecuarios como abonos, granos, plaguicidas, entre otros.

#### **4.2.16. CALVINSA**

CALVINSA es una empresa dedicada a la venta de productos para la agricultura y la ganadería, ubicada en la localidad de Quilanga, Ecuador.

#### **4.2.17. Quilanga**

La ciudad de Quilanga, situada en la provincia de Loja en el sur de Ecuador.

### **4.3. Marco legal**

En Ecuador, se encuentran múltiples regulaciones y legislaciones que son aplicables a la presentación de un cuadro de Mando Integral para la estrategia de planificación de la compañía CALVINSA, dedicada a la venta de suministros agrícolas y ganaderos, en la localidad de Quilanga.



#### **4.3.1. La Constitución Política de la República del Ecuador**

La normativa y el marco jurídico que gobiernan al país son establecidos por esta constitución, definiendo los deberes y derechos de los ciudadanos, así como los límites y alcances de la competencia de los distintos órganos públicos. Dentro de dicha competencia, se incorporan los derechos y la participación en la economía a través del emprendimiento empresarial.

#### **4.3.2. El Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno**

El marco legal para la recaudación de impuestos se establece, la determinación de la base imponible se establece, las obligaciones tributarias de los contribuyentes se establecen, los procedimientos de recaudación se establecen y las sanciones por infracciones se establecen. Además, se establecen, entre otros aspectos, los requisitos para establecer un régimen fiscal, los procedimientos para cumplir con la ley, los requisitos para obtener créditos fiscales, las formas de determinar la cantidad de impuestos a pagar, las reglas para compensar créditos fiscales y la determinación de los derechos de los contribuyentes.

#### **4.3.3. La Ley de Seguridad Social**

Es una ley federal que garantiza la protección de los empleados y sus familias en caso de invalidez, incapacidad, vejez o fallecimiento. Esta legislación establece que tanto los empleadores como los trabajadores deben efectuar aportes a la Seguridad Social. Estas contribuciones se acumulan en un Fondo de Seguridad Social y se utilizan para otorgar beneficios a los empleados y sus familias. La Ley de Seguridad Social brinda beneficios a los empleados que se hayan retirado, a aquellos que se encuentren incapacitados, a los beneficiarios que estén enfermos o discapacitados, y a los familiares de un empleado fallecido. Estos beneficios pueden recibirse en forma de pagos mensuales o en un único desembolso. Además, la Ley de Seguridad Social también destina fondos a programas de asistencia a personas dependientes, servicios de salud mental, servicios para personas mayores, programas de seguridad laboral y otros programas de ayuda social.

#### **4.3.4. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)**

El COPCI, además de establecer los mecanismos de control para asegurar el cumplimiento de los estándares, también establece un marco para la implementación de políticas y regulaciones en Ecuador. Esto implica fijar los criterios para la producción, el comercio y las inversiones, abarcando aspectos como los derechos laborales, la protección del medio ambiente, la seguridad alimentaria, el comercio internacional, los derechos de los consumidores y otros temas relacionados. Asimismo, el COPCI contempla disposiciones para agilizar los trámites burocráticos y mejorar la eficiencia en la gestión pública.

#### **4.3.5. Ley de Fomento a la Pequeña y Mediana Empresa (LPME)**

Esta ley facilita el acceso a la financiación a las pequeñas empresas de comercialización de insumos agropecuarios en Ecuador. Esto les permite acceder a recursos como líneas de crédito, microcréditos, bonos de capital, etc.

#### **4.3.6. El Reglamento General de la Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria**

Es una norma legal que establece los requisitos mínimos para la producción y el comercio de productos agropecuarios, así como las medidas sanitarias que deben aplicarse para garantizar la inocuidad de los alimentos. Esta norma define los procedimientos y criterios para evaluar y clasificar los productos agropecuarios, asegurando su calidad alimentaria y verificando su cumplimiento de los estándares sanitarios. Además, especifica los límites de tolerancia de los productos para su comercialización y establece los requisitos de transporte, almacenamiento y etiquetado. El Reglamento General también implementa un sistema de vigilancia para el control y seguimiento de los productos agropecuarios en todas las etapas de su producción y comercialización.

### **4.4. Marco Teórico**

#### **4.4.1. Definición del CMI**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta empresarial que permite a las organizaciones alinear los objetivos y estrategias mediante la medición de resultados. Se compone de cuatro áreas: Finanzas, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento, y

Clientes. Estas áreas se interrelacionan y afectan el éxito de la organización. El CMI fue creado por el Dr. Robert Kaplan y el Dr. David Norton para medir y administrar el rendimiento de manera efectiva.

Según Kaplan y Norton (1996), el CMI es un sistema de gestión que ayuda a las organizaciones a alinear objetivos y estrategias con resultados medibles. Utiliza indicadores clave de rendimiento (KPIs) para que los líderes comprendan el desempeño de sus empresas en relación con los objetivos establecidos.

Según Torres (2016), el CMI es una herramienta empresarial que permite a las organizaciones medir y administrar el rendimiento de manera efectiva. Se compone de las áreas mencionadas anteriormente, las cuales se interrelacionan y afectan el éxito de la organización.

Según Sánchez (2012), el CMI se emplea para alinear los objetivos de la empresa con resultados medibles. Se compone de las mismas cuatro áreas mencionadas anteriormente, las cuales se relacionan entre sí y tienen una influencia directa en el éxito de la organización.

En conclusión, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta empresarial que se utiliza para alinear los objetivos de la empresa con los resultados medibles. Se compone de las áreas mencionadas anteriormente, las cuales se relacionan entre sí y afectan directamente el éxito de la organización.

#### **4.4.2. ¿Por qué necesitan las empresas un cuadro de mando integral?**

Las empresas requieren de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para obtener una visión completa de sus operaciones y asegurar una mejora continua de los resultados. El CMI, según el profesor Luis Alberto Monreal en su libro "Administración de Operaciones", es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones alinear todas sus actividades con la estrategia de la empresa. Integrando los principales indicadores financieros y no financieros, el CMI brinda una visión clara de los resultados de la empresa y de los factores que los influyen. Esto permite detectar oportunidades de mejora y establecer planes de acción

para lograr los objetivos de la empresa, como lo menciona Alonso Pérez Ferrer en su libro "Gestión por Resultados". En resumen, el CMI es una herramienta fundamental que proporciona una visión integral de la empresa, alinea los indicadores de desempeño y facilita la toma de decisiones para lograr mejoras y alcanzar los objetivos establecidos.

#### **4.4.3. Características del CMI**

El Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por Kaplan y Norton (1996), es una herramienta estratégica de gestión que asegura la alineación entre la estrategia de una organización y las acciones de sus miembros. Esta herramienta ayuda a las organizaciones a medir el cumplimiento de sus metas estratégicas y a identificar los cambios requeridos para mantenerse en sintonía con su misión y objetivos.

El CMI consta de cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje-crecimiento. Estas perspectivas se desglosan en objetivos, indicadores clave de desempeño (KPI) y acciones. Los objetivos se definen para cada perspectiva y se utilizan para evaluar el éxito de la organización. Los KPI miden el rendimiento de cada objetivo y las acciones se implementan para alcanzarlos.

Una vez que los objetivos, los KPI y las acciones están establecidos, el CMI se emplea para realizar evaluaciones periódicas de los resultados de la organización. Estas evaluaciones incluyen el análisis de los resultados financieros, la retroalimentación de los clientes, el desempeño de los procesos internos y el aprendizaje-crecimiento. Esto permite que la organización identifique sus fortalezas y áreas de oportunidad, tomando las medidas necesarias para mejorar su rendimiento.

El CMI es una herramienta estratégica de gestión invaluable para todas las organizaciones, ya que permite a los gerentes medir y evaluar el éxito de la organización, identificar cambios estratégicos necesarios para alcanzar metas y tomar las acciones adecuadas para lograr resultados deseados.

#### **4.4.4. Elementos y diseño de un cuadro de mando integral**

Los elementos del Cuadro de Mando Integral (CMI) constituyen un sistema de gestión empresarial fundamental, creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, los desarrolladores de la Balanced Scorecard. Estos componentes son esenciales para que una empresa pueda comprender el comportamiento de sus procesos, identificar sus fortalezas y áreas de mejora, y alcanzar los objetivos establecidos.

Según Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996) en su libro "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", los elementos del Cuadro de Mando Integral son los siguientes:

- **Perspectivas:** Estas representan las visiones corporativas de la empresa, definidas a través de objetivos, metas y estrategias. Estas perspectivas se enfocan en el cliente, los procesos internos, el aprendizaje y el crecimiento, así como los resultados financieros.
- **Objetivos:** Estos son los objetivos empresariales, los cuales deben ser claros, medibles y alcanzables. Estos objetivos deben estar relacionados con los objetivos estratégicos de la empresa y garantizar su alineación con las perspectivas.
- **Indicadores:** Estos son los indicadores clave de rendimiento (KPI) que se utilizan para medir el desempeño de la empresa. Estos indicadores deben ser relevantes, medibles y estar alineados con los objetivos de la empresa.
- **Metas:** Estas son las metas establecidas para los indicadores clave de rendimiento. Estas metas deben ser realistas, alcanzables y estar orientadas a la estrategia de la empresa.
- **Presupuestos:** Estos son los presupuestos establecidos para los indicadores clave de rendimiento. Estos presupuestos deben ser realistas y basados en los objetivos estratégicos de la empresa.

- Recursos: Estos son los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos. Estos recursos pueden ser financieros, humanos, técnicos, materiales, entre otros.
- Planes de acción: Estos son los planes de acción establecidos para lograr los objetivos de la empresa. Estos planes deben ser concretos, alcanzables y estar enfocados en la estrategia empresarial.
- Procesos de medición: Estos son los procesos de medición establecidos para los indicadores clave de rendimiento. Estos procesos deben ser efectivos, precisos y estar enfocados en los objetivos de la empresa.

Estos son los elementos fundamentales del Cuadro de Mando Integral que deben tenerse en cuenta para lograr el éxito de una empresa.

#### **4.4.5. Estructura Del Cuadro De Mando Integral**

##### **Misión-Visión**

Para poder implementar exitosamente un CMI, es necesario comenzar con la misión y visión establecidas por la alta dirección, ya que en estos conceptos se encuentran definidos los factores que representan a la empresa en el presente y los que deseamos que la definan en el futuro.

Sin embargo, no todas las empresas tienen su misión y visión definidas, por lo tanto, deberán expresarlas claramente para tener una dirección específica. Para aquellas que ya las tengan, solo se requiere una revisión de las mismas para asegurar una conceptualización coherente en toda la organización.

##### **La estrategia**

En base a la definición de los antecedentes, se establece la táctica empresarial para lograr los metas de la empresa. La misma puede ser presentada directamente en forma de plan estratégico o conceptualizada en otro formato. Lo relevante no es si el desarrollo de la táctica forma parte del modelo o no, sino que lo verdaderamente cierto y lo que importa es si existe una táctica definida y adecuada. Si lo hay, será el punto de partida para el desarrollo

de los antecedentes del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la táctica. En muchos casos, la táctica suele ya estar definida, y de lo que se trate es de plasmarla en un plan estratégico.

### **Mapa estratégico**

Es la estrategia de la empresa que se visualiza de manera sencilla y gráfica a través de mapas, los cuales son un complemento muy relevante al CMI. Estos mapas ayudan a comprender la coherencia entre los objetivos estratégicos conectados a través de relaciones causales, plasmados en cada dimensión.

### **Perspectivas**

El CMI, modelo fundamental, está conformado por cuatro dimensiones: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 1997). La designación de las perspectivas individuales puede variar. Por lo tanto, la perspectiva de los procesos internos también puede ser llamada interna, mientras que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento también puede ser llamada infraestructura o innovación. Es importante destacar que estas son las cuatro perspectivas básicas propuestas por los creadores del Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, esto no implica que no se pueda hablar de un BSC si estas cuatro perspectivas no están presentes. Las perspectivas anteriores son las más comunes y aplicables a la mayoría de las empresas; sin embargo, el diseño del cuadro de mando no tiene que adherirse estrictamente a estas cuatro dimensiones, ya que pueden ser necesarias otras perspectivas adicionales, como comunidad o sociedad, regulación o medio ambiente.

**Figura 1 - Perspectiva del Cuadro de Mando Integral**



*Nota: <https://lideres4.wordpress.com/2016/05/02/las-4-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral-kaplan-y-norton/>*

- **Perspectiva Financiera**

De acuerdo con el Institute of Management Accountants (2017), la perspectiva financiera se enfoca en el seguimiento de los resultados y el rendimiento de la inversión de la empresa. Los gestores financieros utilizan distintos indicadores financieros para evaluar la situación económica de la organización, como la rentabilidad, el flujo de efectivo, el endeudamiento y el capital de trabajo. Estos indicadores permiten a los gestores financieros evaluar la situación económica actual de la empresa, tomar decisiones estratégicas y controlar el desempeño de la compañía a lo largo del tiempo.

Adicionalmente, según (Gazzar, 2018), la perspectiva financiera también se emplea para evaluar el rendimiento de la empresa en relación con la inversión. Esto permite a los inversores y a los gestores financieros comprender mejor el éxito o el fracaso de la empresa y tomar decisiones informadas para mejorar el rendimiento de la inversión. La perspectiva financiera también se utiliza para evaluar la solvencia y el riesgo de la empresa. Esto ayuda



a los inversores y a los gestores financieros a evaluar los riesgos económicos de la empresa y tomar decisiones estratégicas para asegurar la salud financiera de la empresa.

En conclusión, la perspectiva financiera se emplea para evaluar el desempeño económico de una organización. Esta perspectiva se basa en el análisis de indicadores financieros para evaluar la solvencia, el rendimiento de la inversión y el riesgo económico de la empresa. Esto ayuda a los inversores y a los gestores financieros a comprender mejor el éxito o el fracaso de la empresa y tomar decisiones económicas estratégicas para maximizar el valor para los accionistas o propietarios.

- **Perspectiva de clientes**

La satisfacción de los consumidores es un concepto relacionado con la perspectiva de los clientes y se refiere a la manera en que los productos y servicios de una empresa son percibidos y utilizados por los consumidores. Esta perspectiva es un componente clave de la estrategia de marketing de una empresa, ya que ayuda a comprender mejor las necesidades de los consumidores. Según el libro "Marketing estratégico" (Bagozzi & McNeill, 2007), esta perspectiva se basa en la idea de que los consumidores son los únicos que pueden determinar la satisfacción con el producto y los servicios. Por lo tanto, es importante entender cómo los consumidores evalúan, perciben y se relacionan con los productos y servicios de una empresa. Además, el libro señala que es necesario reconocer los parámetros de satisfacción y evaluar cómo los productos y servicios cumplen con dichos parámetros para comprender la perspectiva de los clientes.

De acuerdo con el autor (Thomas B., 2010), la perspectiva de los clientes es una parte fundamental del proceso de marketing porque ayuda a las empresas a comprender los gustos y preferencias de sus consumidores. Esta perspectiva también les permite a las empresas ajustar sus productos y servicios para satisfacer de manera óptima las necesidades y expectativas de los clientes. Por lo tanto, según el autor, la perspectiva de los clientes es una herramienta esencial para las empresas que buscan mejorar su desempeño y lograr el éxito en los mercados actuales.

- **Perspectiva de Procesos Internos**

Según (Kaplan & Norton, 1996), el corazón de la perspectiva de procesos internos son los procesos internos. Estos procesos hacen referencia a los mecanismos, sistemas, procedimientos, prácticas y tecnologías utilizadas en una organización para llevar a cabo sus actividades diarias. Estos procesos pueden abarcar desde la comunicación interna hasta la toma de decisiones, la gestión de recursos humanos y la gestión de inventarios. Son cruciales para el éxito de la empresa, ya que permiten a la dirección mejorar la productividad, aumentar la eficiencia y mejorar la calidad de los productos y servicios.

Además, según (Hill & Jones, 2004), la perspectiva de procesos internos ha pasado a ser una piedra angular en la comprensión de los conceptos de administración. Esta teoría se centra en la importancia de los procesos internos para el éxito de la empresa. Sugiere que los procesos deben ser diseñados para alcanzar los objetivos de la empresa y que la dirección debe ser capaz de supervisarlos y asegurarse de que se cumplan. También pone énfasis en la importancia de la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización.

En conclusión, la perspectiva de procesos internos se enfoca en la importancia de los procesos internos para el éxito de una empresa. Esta teoría se centra en la relación entre los procesos internos y los resultados de la empresa, y sugiere que los procesos deben ser diseñados para alcanzar los objetivos de la organización. También destaca la importancia de la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización.

- **Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento**

Según David A. Kolb, autor de "Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development" (1984), el proceso de aprendizaje es un ciclo de experiencias que se caracteriza por la observación, la reflexión, la conceptualización y la experimentación. Estos cuatro elementos se combinan para crear un proceso de aprendizaje que ayuda a los individuos a adquirir nuevos conocimientos y habilidades, lo cual les permite alcanzar un mayor crecimiento y desarrollo. Esto implica que los individuos deben pasar por un proceso

de observación, reflexión y experimentación para desarrollar una comprensión más profunda de sí mismos, de los demás y del mundo.

En conclusión, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en el potencial humano para el desarrollo y el crecimiento a lo largo de toda la vida. Esta perspectiva se basa en la creencia de que el aprendizaje es un proceso constructivo, en el cual los individuos utilizan su conocimiento previo para desarrollar nuevas habilidades y adquirir nuevos conocimientos. Esta teoría también resalta la importancia de la motivación intrínseca como un elemento clave para motivar a los individuos a seguir aprendiendo y desarrollándose.

### **Objetivos estratégicos**

Siguiendo la estructura del CMI, los puntos de partida para la toma de decisiones de accionistas o directores y gerentes de una organización son los objetivos estratégicos. Estos objetivos estratégicos son congruentes con el logro del modelo de negocio y son clave tanto para la organización como para la consecución de la visión.

El BSC debe incluir únicamente aquellos objetivos que sean particularmente relevantes para la implementación exitosa de la estrategia, excluyendo cualquier objetivo operativo. Las metas deben ser integrales, generales y motivadoras, ya que se lograrán a largo plazo (3 a 5 años). Por lo tanto, deben ser desafiantes y deseables. Es necesario definirlos en cada perspectiva para formar el mapa estratégico a través de relaciones causales. Al mismo tiempo, estos objetivos se incorporan a la matriz del cuadro de mando.

### **Indicadores**

Los indicadores (también conocidos como medidas) son herramientas que nos permiten verificar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos establecidos y nos brindan información sobre el progreso realizado en cada uno de estos objetivos. Específicamente, los indicadores son medidas estándar utilizadas para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los resultados esperados (Ballvé, 2000).

Para el diseño del CMI se consideran dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultados o pasados: son aquellos que normalmente se utilizan en los sistemas de gestión tradicionales y representan las consecuencias de

las acciones tomadas anteriormente, es decir, miden el logro del objetivo estratégico.

- Indicadores de causa o inductores: se encargan de medir el resultado de las acciones que permiten alcanzar el objetivo.

**Tabla 1 - Indicadores de causa o inductores**

	<b>Pretérito</b>	<b>Posteridad</b>
<b>Concepto</b>	Indicadores que caracterizan normalmente resultados históricos al final de un periodo y que miden los resultados.	Los indicadores que "conducen" o impulsan el logro del desempeño pasado suelen medir procesos y actividades intermedias
<b>Ejemplo</b>	-Cuota de mercado. -Ventas. -Satisfacción de los empleados.	-Horas pasadas con los clientes. -Propuestas escritas. -Cartera de pedidos.
<b>Ventaja</b>	Normalmente simples de reconocer y comprender.	Son previsibles y posibilitan a la entidad adaptarse en base a los logros obtenidos.
<b>Obstáculos</b>	Si bien carecen de poder predictivo, estos reflejan lo que consideramos actividad actual y son de naturaleza histórica.	Puede resultar complicado identificar y comprenderlos, en ocasiones se refieren a métricas novedosas que carecen de antecedentes en la organización.

### **Metas**

Las metas son una evaluación cuantitativa de las tareas. Cada indicador que forma parte del IMC debe tener asociada una meta, que consiste en alcanzar un nivel determinado del indicador en un periodo específico de tiempo. Los valores establecidos en las metas deben ser desafiantes y ambiciosos, pero realistas en su logro. Además, según Ballwe (2000), deben estar vinculados al valor actual y a los recursos que se destinarán para cambiar el nivel del indicador.

Por otra parte, este es el punto en el cual la estrategia y el presupuesto se entrelazan, ya que muchos de los objetivos de rendimiento se derivarán de los presupuestos futuros.

## **Iniciativas**

Las iniciativas estratégicas son actividades en las cuales una organización se enfocará para alcanzar objetivos estratégicos durante un lapso de tiempo determinado. Se subdividen en acciones fundamentales para las cuales se debe establecer un cronograma para su desarrollo, los cuales representan los hitos más significativos para el seguimiento de las iniciativas estratégicas.

### **4.4.6. Introducción del CMI de las empresas comercializadoras de insumos agropecuarios**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) ha adquirido una gran relevancia en el ámbito de la comercialización de insumos agropecuarios como una de las estrategias más utilizadas para la gestión y control de los procesos empresariales. Esta herramienta, también conocida como Balanced Scorecard (BSC), ha demostrado ser eficaz para mejorar la gestión de los procesos de comercialización de insumos agropecuarios. Según el estudio realizado por el Instituto de Investigación Agrícola y Pecuaria (IRAP) en 2017, el uso exitoso del Cuadro de Mando Integral en la comercialización de insumos agropecuarios se ha consolidado.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de administración de empresas que combina la estrategia de la empresa con un conjunto de indicadores de gestión que permiten evaluar y tomar acciones correctivas para mejorar su desempeño. Esta herramienta permite a las empresas comercializadoras de insumos agropecuarios supervisar y controlar eficazmente los procesos de comercialización, optimizando su desempeño, mejorando la calidad de productos y servicios, y maximizando sus retornos financieros.

Según el trabajo titulado "La aplicación del Cuadro de Mando Integral en la comercialización de Insumos Agropecuarios" (González & Castro, 2018), el uso del CMI en la comercialización de insumos agropecuarios permite a las empresas mejorar su competitividad y establecer una comunicación más efectiva entre la dirección y los empleados. Esto se logra mediante la definición de objetivos y metas específicas y medibles que permiten a la empresa alcanzar eficientemente sus objetivos.

Además, el CMI permite a las empresas comercializadoras de insumos agropecuarios mejorar su desempeño financiero, gestionar mejor los procesos de venta y garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Esto se logra mediante la identificación de los factores clave de éxito de la empresa, como el crecimiento de las ventas, la mejora de los procesos de producción y la reducción de los costos.

En resumen, el uso del Cuadro de Mando Integral en la comercialización de insumos agropecuarios se ha convertido en una estrategia exitosa para mejorar el desempeño de las empresas comercializadoras. Esta herramienta les permite definir y controlar los objetivos establecidos, mejorar la calidad de los productos y servicios, y optimizar los procesos de gestión.

#### **4.4.7. La teoría de la economía agropecuaria**

La economía agropecuaria es un campo de estudio que se centra en la organización y conducta de los productores y consumidores en el mercado agrícola y pecuario. Esta disciplina se enfoca en aplicar los principios económicos al análisis de los mercados agropecuarios. Los objetivos principales de la economía agropecuaria son entender la demanda de productos agropecuarios, la oferta, el precio, la producción y los factores que afectan la competencia en este mercado (Bauer, 2012).

Por ejemplo, la economía agropecuaria analiza la oferta y demanda de productos agropecuarios. Esto incluye estudiar los factores que influyen en la oferta, como la disponibilidad de recursos y la productividad, así como los factores que afectan la demanda, como los ingresos y los precios de productos sustitutos (Rosenzweig & Stark, 1989).

Además, esta disciplina también investiga la producción agrícola. Esto implica analizar los factores que influyen en la producción, como los insumos, la tecnología, la infraestructura, el clima y las condiciones del suelo (Oskam & Kuiper, 2017). Estos factores afectan la productividad de los productores agropecuarios y, por tanto, el precio y la cantidad de los productos agropecuarios.

Finalmente, la economía agropecuaria también examina la competencia en el mercado agropecuario. Esto implica analizar los factores que influyen en la competencia, como el tamaño de las empresas, la concentración de los mercados, la integración vertical y la distribución de los productos agropecuarios (Alston & Bekkers, 2015).

En resumen, la economía agropecuaria se dedica al estudio de la organización y conducta de los productores y consumidores en el mercado agrícola y pecuario. Esta disciplina aplica los principios económicos para analizar los mercados agropecuarios, incluyendo la oferta y demanda, la producción y la competencia.

#### **4.4.8. Características de las pymes comercializadoras de productos agropecuarios y sus limitantes a nivel de gestión**

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) que comercializan productos agropecuarios son una parte importante de la economía en la mayoría de los países, ya que generan empleo y contribuyen al desarrollo de la agricultura. Estas empresas suelen tener una estructura de gestión más simple que las grandes empresas, lo que les brinda una mayor flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones. Sin embargo, esta estructura también presenta algunas limitaciones.

Uno de los principales obstáculos a nivel de gestión para las Pymes comercializadoras de productos agropecuarios es la restricción en el acceso a los recursos financieros. Esto se debe a que estas empresas suelen tener una capacidad de endeudamiento menor que las grandes empresas. Esto plantea un desafío para obtener los recursos necesarios para el desarrollo de la empresa. Esto se ha demostrado en un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que indica que "el acceso a los recursos financieros es una de las mayores restricciones para el desarrollo de las Pymes comercializadoras de productos agropecuarios" (BID, 2018).

Otra limitación a nivel de gestión que enfrentan las Pymes comercializadoras de productos agropecuarios es la falta de conocimientos en temas de gestión empresarial. Esto se debe a que estas empresas suelen ser dirigidas por sus propietarios, quienes no siempre

tienen los conocimientos necesarios para gestionar eficazmente la empresa. Esta limitación se ha evidenciado en un estudio realizado por el Banco Mundial, que señala que "la falta de conocimientos sobre temas de gestión empresarial es una de las principales restricciones a nivel de gestión para las Pymes comercializadoras de productos agropecuarios" (Banco Mundial, 2016).

Por último, otra limitación a nivel de gestión para las Pymes comercializadoras de productos agropecuarios es el acceso limitado a la tecnología. Esto se debe a que estas empresas suelen tener recursos limitados para adquirir tecnologías avanzadas. Esto limita la capacidad de las empresas para mantenerse al día con las últimas tendencias en el sector y mejorar la eficiencia de la gestión. Esta limitación se ha evidenciado en un estudio realizado por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, que indica que "el acceso limitado a la tecnología es una de las principales restricciones a nivel de gestión para las Pymes comercializadoras de productos agropecuarios" (Departamento de Agricultura de Estados Unidos, 2017).

En resumen, las Pymes comercializadoras de productos agropecuarios enfrentan algunas limitaciones a nivel de gestión, como el acceso limitado a los recursos financieros, la falta de conocimientos en temas de gestión empresarial y el acceso limitado a la tecnología. Estas limitaciones plantean un desafío para el desarrollo de estas empresas y requieren medidas adecuadas para superarlas.

#### **4.5. Análisis de la situación actual de la empresa**

##### **4.5.1. Razón Social**

Comercializadora de insumos Agropecuarios CALVINSA

##### **4.5.2. Tipo de Empresa**

Empresa Familiar

##### **4.5.3. Objeto Social**

El objeto de la empresa está vinculado con la adquisición y comercialización de suministros agrícolas y ganaderos.



#### **4.5.4. Dirección de la Empresa**

Gerente General, Tnlgo. Lilo Javier Calva Rojas

En la empresa CALVINSA, no existe una estructura funcional orgánica, tampoco se ha creado un plan estratégico; ya que de manera general la organización se gestiona de forma empírica y basada en la experiencia del dueño y sus colaboradores. Por consiguiente, se establece que el gerente de la empresa carece de conocimiento en lo referente a estrategias de marketing, las cuales son el proceso que posibilita que una compañía se enfoque en los recursos disponibles y los utilice de la mejor forma para aumentar las ventas y obtener ventajas competitivas.

#### **4.5.5. Reseña Histórica**

“CALVINSA” es una entidad nueva en el mercado, cuyos inicios se remontan al año 2015. Se sitúa en la Av. 8 de noviembre y Atahualpa, en compañía de la Ferretería Disensa. Su autorización para operar se basa en su denominación social de compra y venta de suministros agrícolas y pecuarios, con precios establecidos de manera clara y accesible para todos sus clientes.

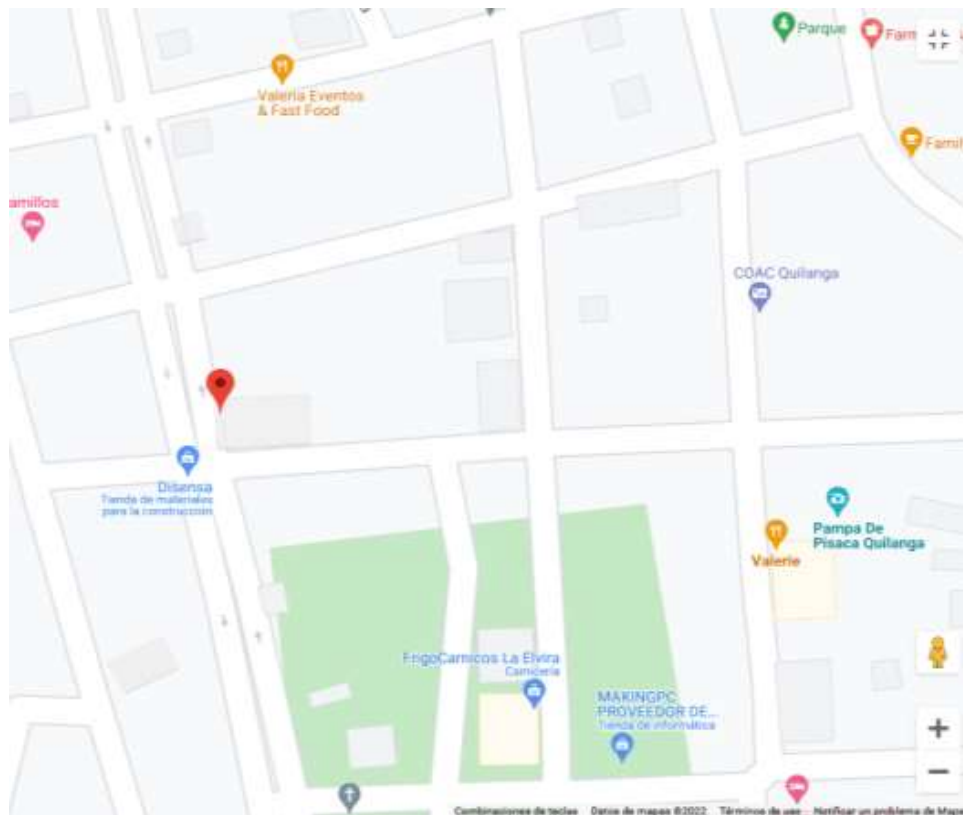
Desde una perspectiva estructural, está encabezada y dirigida por su gerente y propietario Tnlgo. Lilo Javier Calva Rojas, quien también se desempeña como vendedor y se encarga de llevar la contabilidad de la empresa. María Inés Soto Granda contribuye a la empresa como representante técnico, mientras que su hermano Santos Xavier Calva Jaramillo y otros tres empleados más son los responsables directos del departamento de ventas.

Las principales ventajas competitivas de esta empresa radican en la oferta de productos a precios más bajos en comparación con la competencia, así como en la provisión de asesoría técnica personalizada a cada uno de sus clientes en cuanto al uso adecuado de los productos.

#### 4.5.6. Ubicación geográfica

CALVinsa está situado en la provincia de Loja, específicamente en el Cantón Quilanga, en la ciudad homónima. Se encuentra en la intersección de la Avenida 8 de noviembre y Atahualpa, al lado de la Ferretería Disensa.

**Figura 2 - Localización geográfica Calvinsa**



*Nota: Google Maps*

#### 4.5.7. Filosofía Empresarial

##### Misión

Crecer, especialmente de la mano del productor, ayudando a la economía local de nuestro cantón.

##### Visión

Lograr la expansión y crecimiento de la empresa a nivel nacional mediante la apertura de sucursales en otras provincias.

##### Valores Institucionales

- ✓ Respeto
- ✓ Ética
- ✓ Responsabilidad

### **Objetivo General**

Ayudar al cultivador y colaborar en el cuidado y potenciación de sus productos.

### **Políticas**

- Buena atención al cliente
- Buen trato a los trabajadores
- Ofrecer productos de calidad a los precios más bajos.

### **Segmento de Mercado**

El mercado de CALVINSa está compuesto por todos los agricultores y ganaderos del estado Quilanga, de acuerdo con el INEC, que cuenta con una población de 1.162 personas. La empresa CALVINSa tiene como objetivo posicionarse en la mente de los consumidores y establecerse como el líder en términos de calidad y precio del producto.

### **Recurso Físico**

La empresa tiene una estructura física aceptable, adecuada y en consonancia con la actividad que realiza.

### **Recurso Financiero**

El financiamiento para la continuidad de la actividad comercial de la empresa CALVINSa en la compra y venta de insumos agropecuarios ha sido realizado con los recursos del gerente propietario de la empresa, al igual que en sus inicios.

### **Recurso Humano**

La organización no ha definido formalmente su estructura, lo cual implica que a veces se intercambian los roles que cada departamento desempeña entre los miembros del personal, lo que dificulta el correcto funcionamiento de cada departamento, provoca información o datos inconsistentes y genera otros inconvenientes.

## 5. Metodología

Para el presente trabajo de investigación se empleó la siguiente metodología:

### 5.1. Área de estudio

En la república del Ecuador se encuentra la provincia de Loja, conformada por 16 cantones, entre ellos se encuentra el cantón Quilanga el mismo está situado en el sur del país, en la zona geográfica conocida como región interandina o sierra, consta de 2 parroquias rurales y su cabecera cantonal. Quilanga es considerado como un cantón muy importante debido a su excelencia en la producción y comercialización del café de altura, así como también de grandes cultivos de maíz. Por otra parte, también se considera como un cantón ganadero.

**Figura 3 - Localización**



*Nota: Google Maps (2023). Mapa de Quilanga.*

[https://www.google.com/maps/place/Quilanga/@-4.2970043,-](https://www.google.com/maps/place/Quilanga/@-4.2970043,-79.4010744,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x9034d53ea0aed7d1:0x9388bf40e282f447!8m2!3d-4.2969856!4d-79.400753!16s%252Fm%252F0b6gn7b?entry=tt)

[79.4010744,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x9034d53ea0aed7d1:0x9388bf40e282f447!8](https://www.google.com/maps/place/Quilanga/@-4.2970043,-79.4010744,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x9034d53ea0aed7d1:0x9388bf40e282f447!8m2!3d-4.2969856!4d-79.400753!16s%252Fm%252F0b6gn7b?entry=tt)

[m2!3d-4.2969856!4d-79.400753!16s%252Fm%252F0b6gn7b?entry=tt](https://www.google.com/maps/place/Quilanga/@-4.2970043,-79.4010744,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x9034d53ea0aed7d1:0x9388bf40e282f447!8m2!3d-4.2969856!4d-79.400753!16s%252Fm%252F0b6gn7b?entry=tt)

## **5.2. Método de Estudio**

Durante el desarrollo de esta investigación, se empleó el método deductivo como enfoque principal para abordar el problema planteado. En primer lugar, se realizó una identificación del mismo, para luego proceder a seleccionar el marco teórico que sería utilizado como base para el estudio. En este sentido, se optó por los aportes de los autores Kaplan y Norton, reconocidos por su experiencia en el área de gestión empresarial. Una vez establecidos los fundamentos teóricos, se procedió a definir los objetivos de la investigación, con el fin de orientar y dirigir el trabajo de manera efectiva. Para recabar información relevante, se realizaron diversas técnicas, tales como entrevistas dirigidas al gerente de la empresa y una encuesta aplicada tanto a clientes como a empleados. Estas herramientas permitieron obtener datos no solo sobre la situación interna de la organización, sino también sobre su entorno externo. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis y síntesis detallado de la información recolectada, con el objetivo de identificar patrones y tendencias que pudieran ser relevantes en la resolución del problema planteado. Con base en estos hallazgos, se procedió a construir una propuesta de cuadro de mando integral, que permitiera una gestión más eficiente y efectiva de la empresa. Es importante mencionar que, aunque no se estableció una hipótesis específica al inicio del estudio, el método deductivo permitió una exploración sistemática y lógica del problema, a través del uso de herramientas teóricas y la recopilación y análisis de datos pertinentes. De esta manera, fue posible llegar a conclusiones sólidas y fundamentadas que sirvieron como base para la construcción y validación del cuadro de mando integral. En resumen, la aplicación del método deductivo en esta investigación permitió un abordaje riguroso y estructurado del problema, basado en una exploración sistemática y lógica, así como en la utilización de técnicas adecuadas para recabar y analizar información relevante. Gracias a esto, fue posible proponer soluciones concretas y fundamentadas para mejorar la gestión de la empresa estudiada.

### **5.3. Enfoque de la Investigación**

Se utilizó un enfoque mixto, combinando elementos de investigación cuantitativa y cualitativa, con el objetivo de lograr una comprensión profunda y holística del tema de los cuadros de mando integrales en la gestión empresarial. Se inició con una revisión bibliográfica para obtener información teórica y conceptual sobre este tema. A continuación, se diseñaron cuestionarios estructurados con preguntas cerradas y fueron aplicados a una muestra representativa compuesta por gerentes, empleados y clientes de la empresa en estudio. Los cuestionarios permitieron recopilar datos cuantitativos sobre la utilización de cuadros de mando integrales en la práctica, así como conocer las percepciones y opiniones de los responsables de su implementación y uso. Una vez obtenidos los datos, se llevó a cabo un análisis combinado de información cuantitativa y cualitativa utilizando herramientas estadísticas, codificación y categorización de datos. Esto brindó una visión más completa y detallada del tema, identificando patrones y tendencias en los datos recopilados. Finalmente, se redactó un informe de investigación que presentó una descripción detallada del tema y los resultados obtenidos. Aunque no se plantearon hipótesis específicas, los hallazgos obtenidos se utilizaron para formular recomendaciones y conclusiones que podrían ser de utilidad para empresas interesadas en implementar o mejorar su cuadro de mando integral. En resumen, este enfoque mixto permitió obtener una comprensión integral del tema, combinando la información cuantitativa y cualitativa de manera eficaz.

### **5.4. Tipo de Investigación**

Para lograr este propósito, se empleó un enfoque de tipo descriptivo, el cual permitió obtener una visión detallada de las prácticas de planificación estratégica utilizadas en la organización. Con el fin de brindar un mejor entendimiento de la situación actual y la forma en que la empresa está abordando sus estrategias, se utilizó esta información como punto de partida para proponer un Cuadro de Mando Integral. A través de esta propuesta, la investigación adquirió una mayor comprensión de los procesos de planificación estratégica y su contribución en los resultados de CALVINSA. Además, la información recopilada mediante

la investigación descriptiva también fue crucial para validar los supuestos planteados en la estructura del plan estratégico propuesto. Esto permitió garantizar la coherencia y viabilidad de la propuesta presentada y su alineación con los objetivos y metas de la empresa, la investigación de tipo descriptivo proporcionó una comprensión más profunda de los procedimientos utilizados en la planificación estratégica de CALVINSA y permitió proponer un Cuadro de Mando Integral que se ajusta a las necesidades y características de la organización. Asimismo, confirmó la validez de los supuestos del plan estratégico propuesto, asegurando su efectividad en la consecución de los objetivos de la empresa.

### **5.5. El diseño de la Investigación**

Durante el proceso de desarrollo de la tesis, se aplicó el método de muestreo por conveniencia para determinar la población a encuestar. Este tipo de muestreo consiste en la selección no aleatoria de los participantes de la muestra, basándose en su disponibilidad y accesibilidad. En este caso, se eligió realizar una entrevista al gerente de la empresa debido a que es la persona encargada de la toma de decisiones y posee un amplio conocimiento sobre el funcionamiento de la organización. La participación del gerente resulta fundamental para comprender la visión y objetivos de la empresa en relación al diseño del cuadro de mando integral. Además, se decidió realizar una encuesta a todos los empleados de la empresa, ya que son quienes tienen un conocimiento directo sobre las actividades y procesos de la organización. Su opinión y perspectiva son cruciales para identificar fortalezas, debilidades y posibles áreas de mejora en cuanto al diseño del cuadro de mando integral. Por último, se llevó a cabo una encuesta a los clientes de la empresa, quienes consumen los productos o servicios ofrecidos y experimentan en primera persona la calidad de los mismos. Sus opiniones son esenciales para identificar oportunidades de mejora y conocer su percepción general sobre la empresa. Este enfoque de muestreo por conveniencia permitió seleccionar una muestra de participantes que ofrecen una perspectiva variada y completa sobre la empresa, sus procesos y su relación con los clientes. Con la información recopilada a través de entrevistas y encuestas, se pudo obtener una visión global y detallada de la

situación actual de la empresa, lo cual resulta fundamental para el diseño del cuadro de mando integral.

### **5.6. Población y muestra**

Para la determinación de la muestra se toma a clientes estratégicos de la empresa, tomando como único requisito el que la persona sea cliente de la empresa, para el efecto del estudio se tomaron 250 clientes.

### **5.7. Procedimiento**

Para el desarrollo del proyecto de investigación, se procedió de la siguiente manera: en primer lugar, se realizó una revisión documental que sirvió como base teórica para los contenidos abordados durante el proceso de investigación. Para abordar la investigación, se empleó un enfoque deductivo y se utilizó un método de investigación mixto, combinando la recolección de datos cuantitativos y cualitativos. Concretamente, se optó por un enfoque descriptivo que permitió un análisis detallado de la situación. Para llevar a cabo la recolección de datos, se determinó una muestra aleatoria por conveniencia, en la que se incluyó al gerente, empleados y clientes de la empresa en cuestión. Se diseñaron encuestas y se realizaron entrevistas con el fin de recopilar información sobre las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Una vez recopilados los datos, se procedió a diseñar la propuesta del Cuadro de Mando Integral, siguiendo los siguientes pasos: en primer lugar, se definió la estrategia empresarial; a continuación, se establecieron los objetivos en base a la perspectiva de procesos internos; se dibujó el Cuadro de Mando Integral; se asignaron responsabilidades a cada uno de los objetivos; se establecieron sistemas de medición de indicadores KPI y, finalmente, se llevó a cabo un control periódico para evaluar el cumplimiento de la propuesta estratégica. Por último, se aplicaron procesos sistemáticos para garantizar la eficacia de la estrategia a largo plazo. El desarrollo del proyecto de investigación involucró una revisión documental, la utilización de un método deductivo, un enfoque de investigación mixto y un diseño descriptivo, así como la aplicación de encuestas y entrevistas en una muestra aleatoria por conveniencia. Además, se siguió un



proceso riguroso para diseñar y aplicar la propuesta del Cuadro de Mando Integral, asegurando un control periódico y la implementación de procesos sistemáticos para garantizar el éxito a largo plazo.

## **6. Resultados**

A continuación, se presentan detalladamente los resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados. Se han cumplido todas las acciones programadas para cada objetivo, conforme se detalla a continuación.

- 6.1. Analizar el entorno interno y externo que incluye el precio de los productos, existencias, estadísticas de ventas, costos de almacenamiento y la satisfacción de los clientes de la empresa comercializadora de insumos agropecuarios CALVINSA en la Ciudad de Quilanga.

### **6.1.1. Diagnostico situacional de la empresa**

#### **Historia de la empresa**

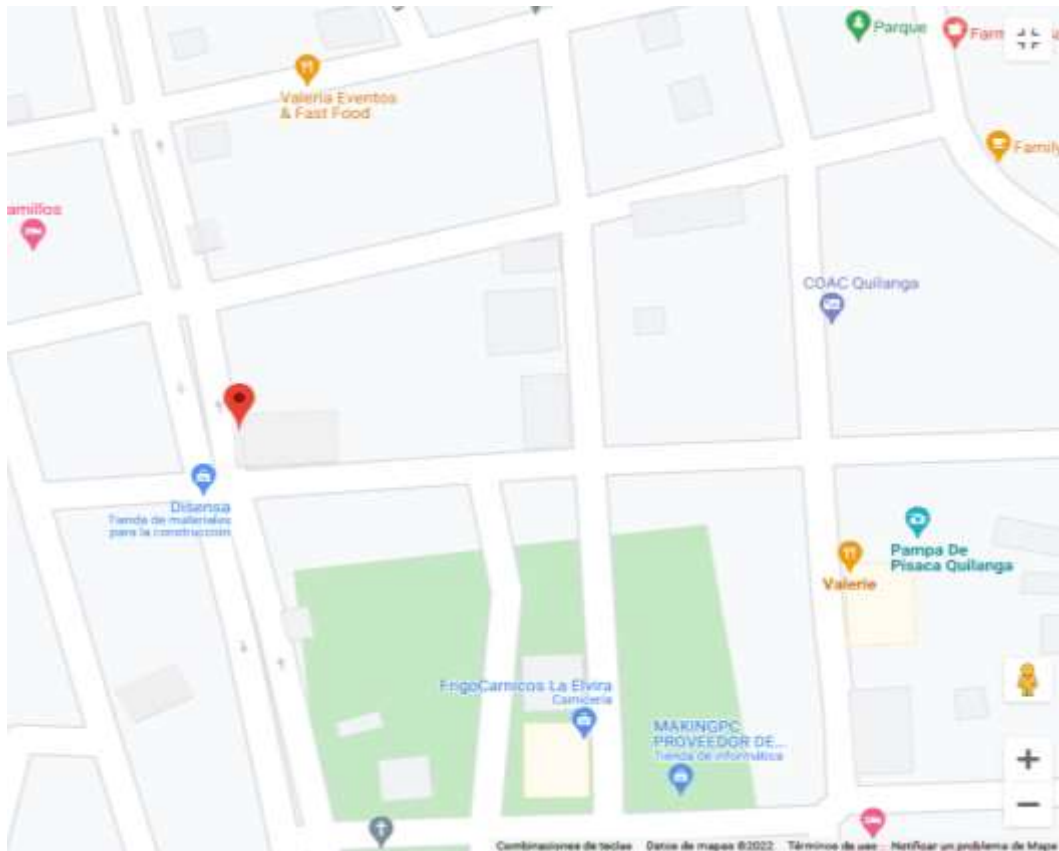
A partir de una idea de negocio familiar, "CALVINSA" es una corporación joven en el mercado que empezó en el año 2015. Está ubicada en la intersección de la Av. 8 de noviembre y Atahualpa, junto a la Ferretería Disensa, propiedad de la familia Calva Rojas. Opera con permisos por su razón social de vender y adquirir artículos agrarios y ganaderos y ofrece precios competentes para todos los compradores.

La empresa está a cargo de Tnlgo. Lilo Javier Calva Rojas, que actúa como el gerente, dueño y vendedor. María Inés Soto Granda desempeña el papel de asesor técnico. Además, el hermano de Calva Rojas (Santos Xavier Calva Jaramillo) y otros cuatro trabajadores se ocupan del área de ventas. El Chief Officer de la compañía también da su apoyo al departamento contable.

Esta empresa ofrece una situación favorable frente a la competencia debido a sus bajos precios y la asistencia técnica especializada que brinda a sus clientes, ayudándoles a utilizar correctamente los productos.

La Empresa CALVINSA está situada en la ciudad Quilanga, Provincia Loja, concretamente en la Avenida 8 de noviembre y Atahualpa, al lado de la Ferretería Disensa.

**Figura 4** - Localización geográfica Calvina



Nota: Google Maps (2023). Elaboración: La Autora

## **6.1.2. Análisis del Entorno Interno y Externo**

### **6.1.2.1. Entorno político**

Las turbulencias políticas y las presiones sobre la agricultura y el comercio durante las últimas décadas han causado una serie de transformaciones en la estructura de la agricultura ecuatoriana.

Con la llegada de la Constitución de la República del Ecuador en 2008, la dirección de la política agropecuaria estaba lista para ser reorganizada. Un año después, la Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria vio la luz, contribuyendo a los Planes Nacionales para el Buen Vivir 2009- 2013 y 2013-2017 creados para marcar los lineamientos básicos de nuevas políticas, programas y proyectos con el fin de fomentar la producción y crear una seguridad alimentaria nacional. También contribuyeron a promover el desarrollo rural.

Se está trabajando para ajustar la " Política Nacional Agropecuaria del Ecuador 2007-2020". La incorporación del documento quedó encapsulada debido a inquietudes sobre el medioambiente, y las autoridades pertinentes elaboraron un conjunto de herramientas para trabajar por su cuenta.

#### **6.1.2.2. Entorno económico**

Vender materiales agrícolas en su entorno debe impulsar el crecimiento de cooperativas, compañías experimentadas y también el país, pues son fundamentales para garantizar una producción alimentaria libre. El impacto de las medidas tomadas como resultado de la epidemia del COVID-19 repercutió en la disponibilidad de alimentos y provisiones necesarias para su producción, así como también en la pérdida de los alimentos perecederos, lo que conllevó a una disminución en la economía de los productores agrícolas menores.

Además de los impuestos y las políticas comerciales, otras circunstancias están contribuyendo a los aumentos de los precios de los alimentos. El transporte y las importaciones de los materiales requeridos por los agricultores tienen que mantenerse activos para asegurar la producción de alimentos. Los asociados pertenecientes a diversas organizaciones deben coordinarse al procurar que los productos agrícolas lleguen sin problemas a los compradores, preservando al mismo tiempo la seguridad de los alimentos, y protegiendo sus propios recursos financieros.

La presencia del Covid-19 complica que se estimule con exactitud el efecto sobre la economía agrícola, dado que los agricultores enfrentan problemas confirmados en materia de movilización, herramientas y mano de obra con la experiencia necesaria. Esto lleva consigo grandes desgracias financieras e influencias sociales.

En síntesis, la empresa se enfrenta a un desafío debido a que la carencia de efectivo produce escasez de productos agrícolas, lo que a su vez origina un incremento de los precios.

Otra vez, esto supone una posibilidad para las corporaciones, pues, a pesar de la reconstrucción económica lenta, la producción agrícola no ha parado, entonces, siempre hay

peticiones de financiación para este sector. Para atender este pedido, las empresas pueden considerar traer productos desde el extranjero, y eso trae el peligro de los impuestos para las importaciones.

### **6.1.2.3. Entorno competitivo**

Dado que Quilanga es una localidad y cantón de tamaño reducido, experimenta un flujo reducido de intercambio de productos agropecuarios. Por tal motivo, una empresa aspirante que quiera entrar al negocio de la comercialización de insumos agrícolas y pecuarios podría enfrentar obstáculos como la inexperiencia o el escaso conocimiento de los productos y sus características así como su adecuada aplicación para tener éxito en las ventas; el pequeño capital inicial, al igual que los altos costos de infraestructura también serán una limitante para dicha empresa. Finalmente, la elevada competencia en el ámbito también contribuirá a establecer una barrera de entrada para los principiantes.

En el cantón Quilanga, la gran mayoría de los agricultores solo tienen educación primaria y algunos tienen educación secundaria, pero existen muy contadas personas con un título universitario. Esto resulta en un amplio desconocimiento sobre las formas de cultivo y el uso de herramientas. Por lo cual, los clientes se ven forzados a recurrir a los consejos de las empresas de comercialización con las que confían. Como resultado, los compradores de estos productos no tienen opciones para negociar y tienen que aceptar las políticas de precios propuestas por las empresas de comercialización.

Los clientes que necesitan insumos están en busca de artículos que se adapten a sus deseos y presupuesto, tanto si son para uso agrícola como pecuario. No obstante, su capacidad para negociar en otros negocios es escasa debido al nivel de atención y garantías que brindan al comprar productos del sector agropecuario.

La competencia entre las empresas involucradas en este negocio es intensa, lo que los lleva a una lucha continua para captar clientes y destacar en el mercado.

Se han detectado tres compañías comercializadoras de insumos agrícolas y pecuarios localizadas equitativamente en la cabecera del cantón Quilanga. La confrontación entre estos

negocios se centra en cuanto a la diversidad de artículos y la excelencia del servicio pues, en caso contrario, ofertan los mismos insumos.

"CALVINSA" se destaca por su orientación profesional al asesorar productos y ofrecer variedad de opciones para comprar insumos agrícolas, tanto químicos como naturales.

Los principales rivales de CALVINSA son La Granja y El Campesino, los cuales representan un desafío significativo debido al tiempo que llevan trabajando en el mercado y al hecho de que están cerca de las tiendas. Estas empresas lograron ubicarse debido a que sus bodegas se encuentran en lugares ventajosos.

### **6.1.3. Análisis de la situación actual de la empresa y evaluación de su planificación estratégica**

En este apartado se ofrece un estudio de la compañía, basado en su situación presente. Revisando el trabajo diario de la empresa, se ha observado cómo se ejecutan las labores en los diversos divisiones y dependencias por sus representantes y trabajadores. Se ha descubierto que las opiniones expuestas por quienes fueron entrevistados para describir la circunstancia actual no siempre coinciden con el cuadro real.

En esta parte del proyecto se observan áreas desatendidas, una comprensión insuficiente de los pasos a seguir y una falsa creencia de que se está haciendo algo correcto.

### **6.1.4. Análisis de la situación actual de la planificación estratégica**

#### **6.1.4.1. Análisis de la misión**

La compañía no ha establecido un principio operativo concreto. No obstante, tanto la administración como los empleados coinciden en su importancia. Los ejecutivos visualizan la misión de la empresa, aunque de manera intuitiva. El enfoque teórico es desconocido para la mayoría. Lo mismo sucede con los trabajadores. Se trabaja con los directivos (orientación) para desarrollar una idea de acción que el personal pueda completar, confirmar, compartir con la empresa y utilizar como eje de las actividades cotidianas.

#### **6.1.4.2. Análisis de la visión**

Respecto a la mirada global, la situación permanece la misma cuando se trata de la meta de la organización; esta palabra no es conocida ni aplicada. Al evaluar el enfoque, los líderes muestran lo que ellos consideran como la imagen de la empresa, pero de forma superficial. No hay un término para la interpretación específica. La alta gestión afirma que no han dado a conocer la perspectiva a todos los colaboradores.

#### **6.1.4.3. Análisis de los valores**

En la compañía, es obligatorio cumplir con ciertos principios, como la limpieza, el rendimiento laboral y la integridad de los trabajadores, los cuales son considerados esenciales por el dueño.

El liderazgo asegura estar al tanto de los principios a los que la empresa se adhiere, aunque todavía no se les ha asignado un significado claro y no se han transmitido a los trabajadores. No obstante, durante las conversaciones realizadas, se ha destacado la relevancia que los valores tienen para fomentar la creación de una cultura en la empresa acorde con los objetivos.

En relación a los trabajadores, todos los consultados confesaron no tener conocimiento acerca de los principios fundamentales de la compañía, además de añadir que la dirección no hace una comunicación al respecto. Es crucial marcar que todos los encuestados también juzgan estos valores de la organización como significativos.

Al proceder con el examen, se evidenciaron los criterios que los trabajadores juzgan convenientes para el negocio.

La dirección y los empleados de la empresa comparten el entendimiento de que elementos esenciales como el respeto, la tolerancia, la responsabilidad, la comunicación, la amistad y demás son cruciales para generar una atmósfera interna positiva.

#### **6.1.4.4. Análisis de los objetivos estratégicos**

La corporación no ha establecido objetivos estratégicos claros, lo cual se ha reflejado en el estudio sobre el estado actual de la compañía. Desde el punto de vista de los

trabajadores, cada uno de ellos reconoció no tener conocimiento de qué objetivos tienen planteados los directivos.

Es esencial para la empresa fijar objetivos estratégicos que hayan sido previamente discutidos con los gerentes y compartidos con el personal. Se está trabajando en la definición de los mismos, centrándose en la visión de liderazgo en el ámbito comercial, en la optimización de la infraestructura de la organización con profesionales cualificados y, por supuesto, en formular y llevar a cabo una estrategia planificada.

En el marco del cuadro de mando integral se definirán los objetivos estratégicos que la compañía pretende conseguir como parte de su dirección a largo plazo.

#### **6.1.4.5. Análisis de la estructura organizacional**

En la empresa no se ha establecido una estructura organizacional, pero cabe mencionar que, si se tiene establecidos los cargos que cumplen cada uno de sus empleados, por cuanto surge la necesidad de proponer un organigrama que establezca los niveles jerárquicos y definir las funciones de cada empleado.

#### **6.1.4.6. Análisis del clima organizacional.**

Examinando la cultura de la empresa a través de la óptica de sus directivos, se encontró un ambiente ideal racionalmente, centrado en la individualidad del dueño, como se citó antes.

Los datos obtenidos de este estudio y las encuestas aplicadas indicaron claramente que hay una cultura corporativa con muchas oportunidades para ser mejor.

#### **6.1.5. Precio de los productos**

De acuerdo a los resultados del estudio realizado se obtiene que, CALVINSA mantiene una ventaja competitiva respecto a los precios sobre la competencia:

**Tabla 2 - Análisis del Precio de los Producto**

N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO CALVINSA	PRECIOS LA GRANJA	PRECIOS EL CAMPESINO
1	Urea	25kg	\$ 25,00	\$ 26,00	\$ 25,50
2	Fosfato diamónico	50kg	\$ 35,00	\$ 35,50	\$ 36,00



3	Sulfato de amonio	50 kg	\$	30,00	\$	32,00	\$	31,00
4	Nitrato de potasio	25kg	\$	45,00	\$	47,00	\$	45,00
5	Cloruro de potasio	25 kg	\$	35,00	\$	35,00	\$	37,00
6	Ácido fosfórico	5kg	\$	12,00	\$	12,50	\$	14,00
7	Sulfato de calcio	50kg	\$	25,00	\$	26,00	\$	25,00
8	Sulfato de zinc	5kg	\$	20,00	\$	20,00	\$	19,00
9	Sulfato de hierro	5kg	\$	17,00	\$	18,00	\$	19,00
10	Sulfato de manganeso	5kg	\$	20,00	\$	21,00	\$	20,00
11	Óxido de magnesio	500kg	\$	8,00	\$	10,00	\$	10,00
12	Carbonato de calcio	25kg	\$	22,00	\$	25,00	\$	23,00
13	Ácido sulfúrico	5L	\$	20,00	\$	22,00	\$	23,00
14	Ácido nítrico	5L	\$	25,00	\$	25,50	\$	26,00
15	Nitrato de amonio	50kg	\$	40,00	\$	41,00	\$	43,00
16	Sulfato de cobre	2kg	\$	10,00	\$	11,00	\$	11,00
17	Mancozeb	1kg	\$	15,00	\$	18,00	\$	17,00
18	Metil paratión	500g	\$	25,00	\$	25,00	\$	27,00
19	Clorpirifos	1L	\$	35,00	\$	35,00	\$	36,00
20	Abamectina	100g	\$	30,00	\$	29,00	\$	31,00
21	Triazofos	500g	\$	20,00	\$	19,00	\$	22,00
22	Glifosato	1L	\$	35,00	\$	35,50	\$	36,00
23	Clorantraniliprol	500g	\$	40,00	\$	41,00	\$	42,00
24	Zinc fosfato	5kg	\$	25,00	\$	26,00	\$	27,00
25	Azufre	5kg	\$	18,00	\$	19,00	\$	20,00
26	Clethodim	500ml	\$	30,00	\$	32,00	\$	32,00
27	Propiconazol	500ml	\$	35,00	\$	36,00	\$	37,00
28	Tiametoxam	2g	\$	10,00	\$	11,00	\$	11,00
29	Picloram	500ml	\$	40,00	\$	42,00	\$	42,00
30	Penconazol	1L	\$	45,00	\$	46,00	\$	47,00

*Nota: La Investigación. Elaboración: La Autora*

### 6.1.6. Existencias

A la fecha se ha podido constatar que en la empresa se cuenta con las siguientes existencias:

**Tabla 3 - Análisis de Existencias**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD POR UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD EN NÚMERO DE PRODUCTOS
Urea	25kg	20
Fosfato diamónico	50kg	23
Sulfato de amonio	50 kg	34

Nitrato de potasio	25kg	72
Cloruro de potasio	25 kg	26
Ácido fosfórico	5kg	34
Sulfato de calcio	50kg	45
Sulfato de zinc	5kg	23
Sulfato de hierro	5kg	35
Sulfato de manganeso	5kg	86
Óxido de magnesio	500kg	42
Carbonato de calcio	25kg	43
Ácido sulfúrico	5L	28
Ácido nítrico	5L	62
Nitrato de amonio	50kg	62
Sulfato de cobre	2kg	27
Mancozeb	1kg	72
Metil paratión	500g	26
Clorpirifos	1L	52
Abamectina	100g	46
Triazofos	500g	36
Glifosato	1L	73
Clorantraniliprol	500g	36
Zinc fosfato	5kg	47
Azufre	5kg	85
Clethodim	500ml	26
Propiconazol	500ml	36
Tiametoxam	2g	27
Picloram	500ml	29
Penconazol	1L	38

*Nota: La Investigación. Elaboración: La Autora*

#### **6.1.7. Estadísticas de Ventas**

Si bien, en la empresa no se ha venido llevando un control estadístico de las ventas, pero de acuerdo a las estimaciones del gerente, el crecimiento de la empresa en ventas en los últimos 5 años ha sido el siguiente:

**Tabla 4 - Estimación en ventas**

<b>AÑO</b>	<b>ESTIMADO DE VENTAS</b>	
2022	\$	24.600,00
2021	\$	20.000,00
2019	\$	15.000,00
2018	\$	10.000,00
2017	\$	5.000,00

*Nota: La Investigación. Elaboración: La autora*

### 6.1.8. Costos de Almacenamiento

Es importante mencionar que en la empresa se generan costos de almacenamiento tales como el salario otorgado al jefe de bodega y al bodeguero. No se generan gastos de arriendo de bodega por cuanto de utiliza un local propio:

**Tabla 5 - Análisis de Costo de Almacenamiento**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>
Jefe de Bodega	\$ 680,00
Bodeguero	\$ 450,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.130,00</b>

*Nota: La Investigación. Elaboración: La autora*

### 6.1.9. Satisfacción de los clientes

La Satisfacción de los clientes se evidencia en 77%, en donde los clientes clave de la empresa indicaron su satisfacción por la calidad de los productos y por el servicio dado por la empresa.

### 6.1.10. FODA: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

En esta evaluación, se hicieron comparaciones entre los datos mostrados por la organización y las percepciones que tienen tanto el dueño como los responsables de sus áreas y trabajadores. De esto se deduce que los puntos de vista no siempre se corresponden con el ambiente diario a nivel empresarial. Los resultados finales fueron sintetizados en la tabla FODA de la empresa.

**Tabla 6 - FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ No hay peligro económico debido al costo del dinero.</li><li>✓ La organización está solvente.</li><li>✓ El personal está especializado y preparado para proporcionar consejería hecha a medida.</li><li>✓ Existen acuerdos establecidos con suministradores importantes de productos agropecuarios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Mejorar la administración para darle nivel de profesionalización.</li><li>✓ Incrementar el uso de tecnologías, modernizando la capacidad informática.</li><li>✓ Asegurar una gestión eficaz de la bodega y los inventarios.</li></ul>

- 
- ✓ Extender la cobertura alcanzando nuevos sectores del mercado, atraer nuevos clientes de volumen superior.

### **DEBILIDADES**

- ✓ No hay consideración de alcance estratégico.
- ✓ La toma de decisiones está dominada por el gerente/propietario.
- ✓ El conocimiento de una temática particular está restringido a unas pocas personas.
- ✓ No hay registro o designación de funciones ni formas de control.
- ✓ Desprovistos de medidas de seguridad.
- ✓ El salario no es alto.
- ✓ Hay un careo de mano de obra competente en sectores esenciales como almacén y ventas.
- ✓ Dependencia de unos pocos colaboradores clave.
- ✓ Los métodos de evaluación de logros son casi inexistentes.
- ✓ El enfoque de la empresa es personal ya que pertenece a una familia y la gestión recae en una única persona.

### **AMENAZAS**

- ✓ Competencia notoriamente conocida, estructurada correctamente y fuerte en el entorno.
- ✓ Riesgo de que los empleados talentosos salgan hacia la competencia, ofreciendo salarios más apetecibles.

---

*Nota: Empresa CALVinsa. Elaboración: La Autora*

De una parte, la compañía se encuentra beneficiada por puntos fuertes destacables, como el que su solvencia económica se consiga sin riesgos financieros. No obstante, para lograr una mejora, es viable acudir a estos puntos fuertes a fin de hacerlos aún más sólidos. Por otro lado, existen numerosas debilidades que, caso de no ser resueltas inmediatamente, podrían significar una gestión problemática a corto plazo, y hasta poner en peligro la estabilidad financiera.

Es primordial que las compañías extraigan conclusiones de los datos para diseñar una estrategia de planificación que destaque sus ventajas, reduzca sus flaquezas, aproveche sus oportunidades y evite los riesgos que pueden surgir de las amenazas. Esta información también resulta clave para establecer indicadores de gestión que midan la efectividad de las acciones tomadas.

6.2. Establecer indicadores que permitan la evaluación del desempeño de la empresa comercializadora de insumos agropecuarios CALVINSA en la Ciudad de Quilanga.

### **6.2.1. Áreas funcionales clave de la empresa**

#### **6.2.1.1. *El área financiera***

El departamento financiero de la empresa se ha convertido en la más competente desde que se empleó a un economista hace dos meses. Él pragmático profesional ha dedicado su tiempo en disponer y combinar el sistema bancario y contable de la compañía.

Para su debido registro contable, se aceptan los recibos de adquisiciones, ventas, salarios, servicios gubernamentales y transacciones como electricidad, agua y impuestos locales, así como adquisiciones menores como extinguidores de fuego y equipos de fumigación.

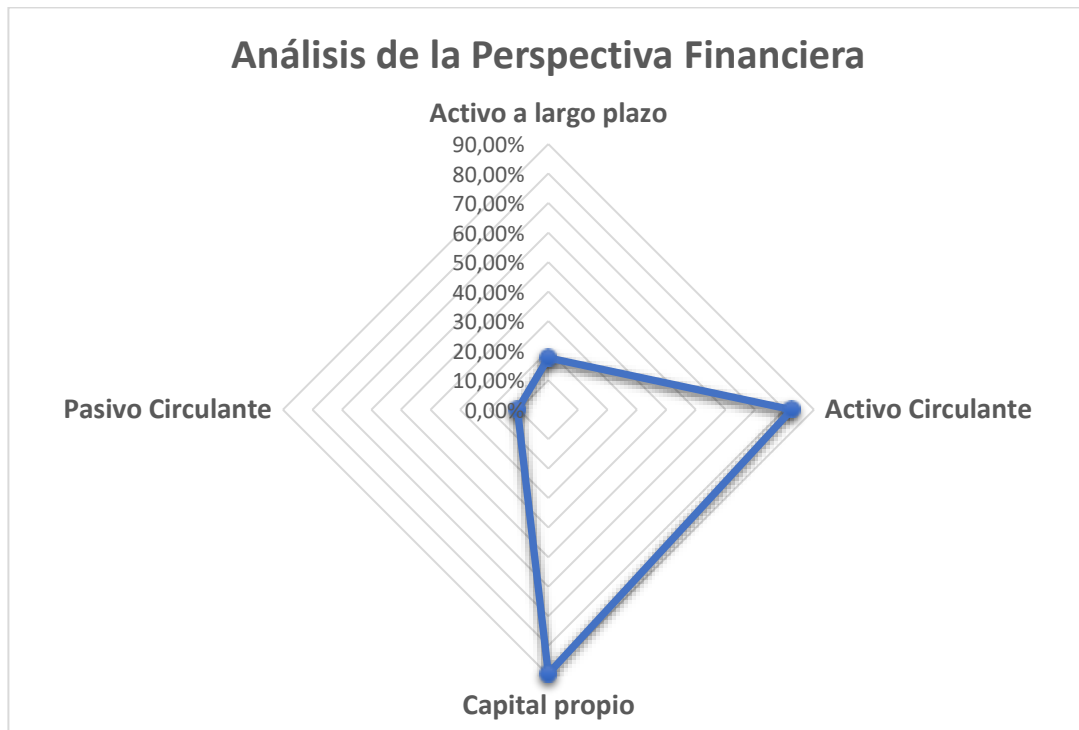
La contabilidad no utiliza ningún mecanismo que muestre el rendimiento de los departamentos, desconociendo así si están trabajando satisfactoriamente, en una forma aceptable o de manera deficiente.

La administración del inventario es un campo donde la exactitud no se evalúa, a pesar de que la gerencia, el encargado del almacén y el dueño están muy pendientes de los errores en forma de desaparición y pérdida de partes.

No se efectúan comparaciones entre datos básicos para evaluar el rendimiento de la compañía, ni se analizan los documentos contables para calcular y contrastar variables como el coeficiente de endeudamiento, la prueba de ácido, la solvencia, la deuda u otros índices de efectividad.

Es esencial mencionar que la empresa no cuenta con gastos relacionados con capital ni usa fondos externos, trabajando únicamente con los recursos con los que cuenta.

**Figura 5 - Análisis de la perspectiva Financiera**



*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

Los resultados obtenidos muestran que la empresa tiene un porcentaje elevado de activos a largo plazo, representando un 17,54% del total de sus activos. Esto significa que la empresa tiene una importante inversión en activos que ofrecen un retorno a largo plazo y que son clave para su funcionamiento a largo plazo, tales como maquinaria, equipos, edificios, entre otros.

Por otro lado, el activo circulante representa el 82,46% del total de los activos, lo cual indica que la empresa cuenta con una importante cantidad de activos líquidos o de corto plazo, como por ejemplo, efectivo, inventarios, cuentas por cobrar, entre otros. Esta situación es positiva ya que muestra que la empresa tiene la capacidad de responder adecuadamente a sus obligaciones a corto plazo y mantener una buena liquidez.

En cuanto al capital propio, se observa que representa un 89,49% del total del capital de la empresa. Esto significa que la mayor parte de la financiación de la empresa proviene

de sus accionistas y no de deudas externas. Esta situación es favorable ya que reduce el riesgo de la empresa y le da mayor estabilidad financiera.

Por último, el pasivo circulante representa un 10,51% del total del pasivo de la empresa. Esto indica que la empresa ha adquirido una cantidad relativamente baja de deudas a corto plazo, lo cual es positivo en términos de solvencia y sostenibilidad financiera.

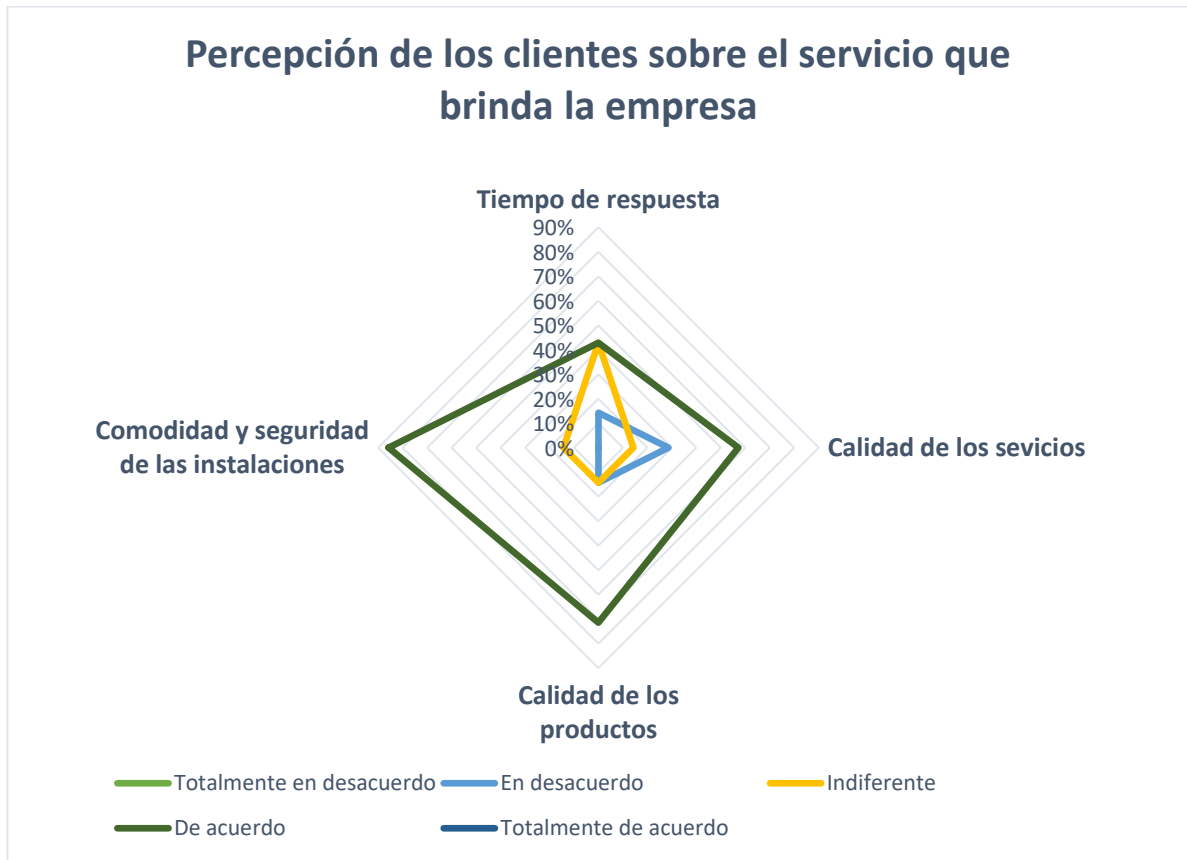
Es importante realizar el cruce de estas variables porque nos permite tener una visión general del estado financiero de la empresa y su situación de liquidez, solvencia y estabilidad. Además, el análisis de estas variables nos proporciona información valiosa sobre la gestión de los recursos de la empresa, su capacidad para hacer frente a sus obligaciones y su grado de dependencia de la financiación externa. Esto permite a la empresa tomar decisiones estratégicas y financieras más informadas y efectivas para su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

#### **6.2.1.2. El área de los clientes**

Para evaluar la satisfacción de los clientes, se realizan interacciones y contactos con usuarios "particulares" mediante el propietario de la compañía, sin que los empleados estén previamente avisados y capacitados. Las labores no se programan contando con los trabajadores, ya que quien define las actividades es el dueño.

En consecuencia, no hay protocolos establecidos para manejar la interacción con los consumidores ni indicadores que reflejen su actitud frente a la empresa. El responsable del almacén aseguró que la atención de los compradores en el mostrador es eficaz, satisfacen sus exigencias e intentan entretener a los clientes si el pedido tarda en atenderse por un incidente ocasional en el lugar.

**Figura 6 - Análisis de la Perspectiva de Clientes**



*Nota: Empresa CALVinsa. Elaboración: La Autora*

Los resultados de la gráfica que antecede muestran una tendencia positiva en la percepción de los clientes respecto al tiempo de respuesta, la calidad de los servicios, la calidad de los productos y la comodidad y seguridad en las instalaciones por parte de la empresa. Estas variables se encuentran interrelacionadas y tienen una importancia crucial en la satisfacción del cliente y, por ende, en el éxito de la empresa.

El hecho de que un 43% de los encuestados consideren que el tiempo de respuesta ofrecido por la empresa es bueno indica que la empresa está cumpliendo con los plazos prometidos y esto puede ser un factor determinante en la fidelización de los clientes. Además, un 57% de los encuestados consideran que la calidad de los servicios es buena, lo que sugiere que la empresa está brindando un servicio satisfactorio y eficiente.

Por otro lado, un 71% de los encuestados señalan que la calidad de los productos es buena, lo cual es un indicador importante de que la empresa está ofreciendo productos de



buena calidad y esto puede aumentar la confianza de los clientes en la marca y en sus productos. Finalmente, un 80% de los encuestados consideran que la comodidad y seguridad en las instalaciones son buenas, lo que demuestra que la empresa está proporcionando un ambiente agradable y seguro para sus clientes.

En cuanto a la importancia del cruce de estas variables, es primordial ya que permite identificar fortalezas y áreas de mejora en el funcionamiento interno de la empresa. Por ejemplo, si bien la calidad de los productos y servicios es valorada positivamente por los clientes, es importante también asegurarse de que el tiempo de respuesta sea igualmente satisfactorio. Asimismo, se puede aprovechar la buena percepción de la comodidad y seguridad en las instalaciones para promocionar estos aspectos y atraer a más clientes.

En síntesis, el cruce de estas variables muestra la importancia de ofrecer un servicio integral que cumpla con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, calidad, comodidad y seguridad. Esto puede diferenciar a la empresa de la competencia y contribuir en gran medida al éxito y crecimiento de la misma.

### **6.2.1.3. Los procesos internos**

A grandes rasgos, la empresa cuenta con tres tareas internas: La primera es el trabajo contable, que abarca los temas de crédito y cobro, y está conectado con la administración del personal.

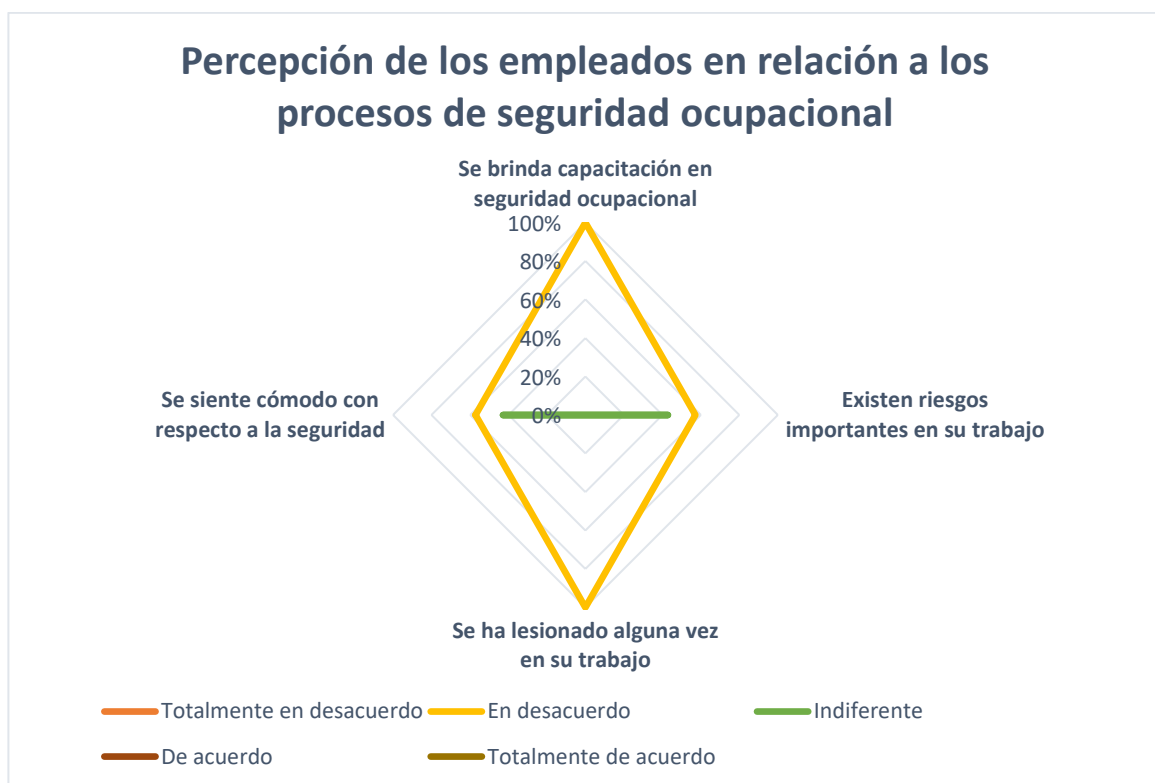
Cuando llega una solicitud de productos a la compañía, estos son captados y atendidos por el almacén. En este lugar los bienes se organizan, codifican y tienen su lugar destinado en los anaqueles adecuados. En caso de recibir órdenes de los distintos comerciantes, la bodega determina dónde guardarlas y las manda a través de una agencia de entrega al destinatario o al transportista que se encargará de efectuar el envío.

Otras tareas necesarias incluyen el cálculo de pagos en efectivo, el seguimiento de deudas a clientes, el mantenimiento de los registros contables, así como el soporte a la computación. Estas labores de fondo están enlazadas a los trabajos vitales.

Los procesos internos no tienen documentación formal ni herramientas de control para evaluar la eficacia y eficiencia. El conocimiento se obtiene cuando los empleados aprenden por sí mismos. Por otro lado, el propietario puede enseñarles cómo llevar a cabo sus tareas, como el conductor que brinda instrucciones a los empleados para el empaque y embalaje adecuado de los productos. Esta forma de orientación no se especifica por escrito, dificultando el entendimiento de lo que se debe hacer.

Con respecto al inventario, los productos se señalan en los anaqueles con etiquetas extremo adelante. El trabajador al cargo los ubica de memoria. No hay unas indicaciones precisas y detalladas para el llevar a cabo la gestión de los inventarios. Se desea un programa de computadora que facilitara la marcación de productos y el monitoreo de existencias, porque actualmente se está realizando de forma manual con una agenda lineal común.

**Figura 7 - Análisis de la Perspectiva de Procesos Internos**



*Nota: Empresa CALVinsa. Elaboración: La Autora*

Los resultados obtenidos a partir del cruce de estas variables muestran una situación alarmante en cuanto a la seguridad ocupacional en la empresa. Por un lado, se observa que el 100% de los encuestados indican no haber recibido capacitación en seguridad por parte

de la empresa, lo cual representa una grave falta de preparación y conocimiento en esta área fundamental para la prevención de accidentes y lesiones en el trabajo.

Por otro lado, aunque un 57% de los encuestados consideran que no existen riesgos importantes en su trabajo, esto podría deberse a la falta de información y conciencia sobre los mismos, ya que todos los empleados afirman no haber recibido capacitación en seguridad. Esto sugiere que la percepción de riesgo podría ser mayor si los empleados contaran con una adecuada formación en seguridad ocupacional.

Además, el hecho de que el 100% de los encuestados manifiesten no haberse lesionado nunca en su trabajo podría ser un indicador de que no se están reportando adecuadamente los accidentes laborales, lo que podría afectar el seguimiento de medidas preventivas y la implementación de mejoras en la seguridad del entorno laboral.

Por último, el dato de que un 57% de los empleados no estén de acuerdo con respecto a la comodidad en seguridad revela que los empleados no se sienten cómodos y seguros en su ambiente laboral, lo que puede afectar su desempeño y bienestar laboral. Este dato se vuelve aún más preocupante al considerar que todos los empleados han manifestado no haber recibido capacitación en seguridad.

En síntesis, el cruce de estas variables es de suma importancia ya que permite identificar problemas y posibles riesgos en materia de seguridad ocupacional en la empresa, y evidenciar la necesidad de implementar acciones para mejorar la prevención de accidentes y lesiones en el lugar de trabajo. Asimismo, destaca la importancia de brindar una adecuada capacitación en seguridad para todos los empleados, a fin de promover una cultura de prevención y garantizar un entorno laboral seguro y saludable.

#### **6.2.1.4. *El aprendizaje y crecimiento***

La compañía no estableció una ruta preestablecida para la instrucción de sus trabajadores. En lugar de esto, cuando una nueva persona se agrega al equipo, sus compañeros de trabajo le proveen una instrucción conforme a sus destrezas y antecedentes. No hay un programa de enseñanza diseñado para los recién llegados.

En promedio, los encuentros entre empleados no están previstos. El dueño prende mucha atención a como usan el tiempo, y no concede ni sanciona tal clase de interacciones. La única reunión rutinaria dirigida por el patrón es donde acuden únicamente los vendedores.

No hay maneras de medir la inspiración del personal, su total comprensión de sus deberes o técnicas para determinar las solicitudes de preparación.

**Figura 8 - Análisis de la Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento**



*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede concluir que existe una falta de acciones por parte de la empresa en términos de capacitación, preparación y valoración de los empleados. Alrededor del 57% de los encuestados indican que no han recibido capacitación por parte de la empresa, lo que puede ser considerado como un indicador de que no se está invirtiendo suficiente tiempo y recursos en el desarrollo de las habilidades y conocimientos del personal.

Además, un 71% de los encuestados manifiestan que no se están preparando a los empleados para enfrentar nuevos desafíos o cambios en la empresa, lo que podría generar una sensación de estancamiento y falta de motivación en los colaboradores.

Por otro lado, también se observa que un importante porcentaje de los encuestados (57%) sienten que sus ideas novedosas no son valoradas por la empresa, lo que puede generar un ambiente de desmotivación e incluso frustración en los empleados.

Finalmente, es alarmante que un 71% de los encuestados no consideren que exista una oportunidad de crecimiento en la empresa, lo que podría ser un factor determinante para la retención de talentos y la consecución de objetivos en el futuro.

Realizar el cruce de estas variables es importante ya que permite identificar patrones y tendencias en la forma en que la empresa maneja aspectos cruciales como la capacitación, preparación, valoración y oportunidad de crecimiento de sus empleados. Con esta información, la empresa puede tomar medidas necesarias para mejorar en estas áreas y así mejorar el bienestar y motivación de sus colaboradores, lo que impactará positivamente en la productividad y el éxito de la organización en general.

### 6.2.2. Propuesta de indicadores para la perspectiva financiera

Teniendo en cuenta el contexto de las perspectivas económicas, se puede reescribir el texto de la siguiente manera: En consideración a la validez continua de las métricas monetarias convencionales en el CMI, se sugiere prestar atención al movimiento de inventario y al periodo de las cuentas derivado de sus atributos, lo cual se relaciona con las aspiraciones de la empresa.

Además, se proponen métricas para la elaboración de presupuestos y análisis de efectivo, dado que actualmente la empresa no los cumple.

**Tabla 7 - Indicadores Perspectiva Financiera**

Indicador	Identificación	Definición del indicador	Responsable
Capacidad de pago inmediato	Id-FIN-1.	$\frac{\text{activos corrientes}}{\text{pasivos corrientes}} = \text{un valor}$	Director Financiero

Prueba ácida	Id-FIN-2.	$\frac{\text{activos corrientes} - \text{Inventario}}{\text{pasivos corrientes}} = \text{un valor}$	Director Financiero
Velocidad de venta de inventarios.	Id-FIN-3.	$\frac{365}{\frac{\text{costo de los bienes vendidos}}{\text{inventario}}} = \text{n}^\circ \text{ de días}$	Jefe de Bodega
Tiempo medio de pago recibido.	Id-FIN-4.	$\frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{ventas diarias promedio}} = \text{n}^\circ \text{ de días}$	Director Financiero
Tiempo medio de pago.	Id-FIN-5.	$\frac{\text{cuentas por pagar}}{\text{compras diarias promedio}} = \text{n}^\circ \text{ de días}$	Director Financiero
Eficiencia en el uso de los activos totales.	Id-FIN-6.		Director Financiero
Nivel de endeudamiento	Id-FIN-7.	$\frac{\text{total de pasivos}}{\text{total de activos}} = \text{un porcentaje}$	Director Financiero
Crecimiento de ventas	Id-FIN-8	$\frac{\text{ventas periodo actual}}{\text{ventas periodo anterior}} = \text{un valor} > 1$	Jefe de ventas
La estabilidad de la base económica en términos financieros. Crear proyecciones de ingresos y egresos financieros.	Id-FIN-9.	Verificar si se cumplen las dos condiciones de solidez.	Director Financiero
Elaborar mensualmente presupuestos de adquisiciones y desembolsos financieros.	Id-FIN-10.	De manera mensual, es necesario crear resúmenes de flujo de efectivo para calcular los ingresos generados por las ventas y planificar las inversiones.	Director Financiero
Resumen anual de presupuesto y flujos de efectivo.	Id-FIN-11.	De manera mensual, es necesario crear estimaciones de compras de productos, al igual que de los gastos y necesidades (tanto operativas como de oficina) de la empresa.	Jefe de ventas y Director Financiero
	Id-FIN-12.	De manera anual se deben elaborar resúmenes, tanto de los presupuestos como de los flujos de efectivo, con el propósito de contar con comparativas históricas y utilizarlas para mejorar ambos procesos.	Director Financiero

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

Por cada uno de los marcadores planteados para la vista financiera, a continuación se expone el propósito de su evaluación.

Los indicadores de liquidez, como el efectivo actual y la prueba ácida, están conectados a la habilidad de la compañía de cumplir sus compromisos de corto plazo.

#### **Capacidad de pago inmediato (Id-FIN-1)**

La capacidad financiera de una empresa para satisfacer sus compromisos a corto plazo se evalúa por medio de la liquidez corriente. Cuanto mayor sea ésta, mayor es la solvencia de la empresa. Valores entre 1,5 y 2 se considerarán adecuados, sin embargo, esto no debe tomarse como una recomendación fija, ya que el promedio de cada industria debe ser tomado en cuenta para establecer el nivel idóneo para la compañía en cuestión. Para propósitos estadísticos, un valor de 2 será el número sugerido para medir tal indicador.

#### **Prueba ácida (Id-FIN-2)**

Esta métrica, conocida como razón rápida, es análoga a la razón de liquidez corriente porque mide la habilidad de una empresa de satisfacer sus compromisos a corto plazo, sin considerar el inventario, que es el activo corriente menos líquido. Este es un factor significativo para evaluar el nivel de solvencia de una sociedad. Se considera que un resultado de 5 es apropiado para definir los parámetros de este indicador.

#### **Velocidad de venta de inventarios (Id-FIN-3)**

El costo anual de la mercancía vendida se divide entre el inventario para encontrar el nivel de rotación. Un valor entre 5 y 8 significa que el inventario se está usando al nivel normal en la empresa. Esta rotación puede ser convertida en edad promedio del inventario, que le dirá al gerente cuántos días son necesarios para vender el inventario. Así, al estudiar la edad promedio de los inventarios, la empresa puede tomar acciones para mejorar la rotación. Un valor aceptable para esta razón suele ser de 7.

#### **Tiempo medio de pago recibido (Id-FIN-4)**

Calcular la antigüedad promedio de las carteras de cuentas por cobrar y es útil para auditar y ajustar los fundamentos para otorgar y recaudar crédito. El parámetro de análisis propuesto, ventas anuales, se puede convertir en ventas diarias al dividir las entre los 365 (360) días del año. Al presente, el plazo de recepción del pago es de 30, 60 o 90 días, dependiendo del cliente. Está considerado que un valor de 30 días sea el apropiado para

definir este parámetro sobre el concepto de ventas a plazo de un mes. En los otros casos, los valores serían 60 y 90, de acuerdo con el tipo de cliente y el crédito que se otorga en dos o tres meses.

#### **Tiempo medio de pago (Id-FIN-5)**

Este indicador mide la cantidad de tiempo promedio que transcurre entre que la empresa realiza un pago para cubrir sus cuentas y la aceptación de dicho pago. Su procesamiento y análisis es similar al del periodo promedio de cobro, solo que esta vez se centra en los pagos realizados por la empresa. La entidad puede usarla como una herramienta para ajustar sus sistemas de pago y actualmente está configurada para 30 días, lo cual es considerado un valor adecuado.

#### **Eficiencia en el uso de los activos totales (Id-FIN-6)**

Este indicador muestra cuanta productividad hay al utilizar los activos de la empresa para vender. Se esperaría que el promedio para la industria para este índice sea de 2 a 4 para que así sea una cifra apropiada. Valores de 4 se consideran optimizados para aumentar la rentabilidad.

#### **Nivel de endeudamiento (Id-FIN-7)**

Este indicador mide la proporción de activos totales que están siendo financiados por los acreedores de la empresa. Su resultado es un porcentaje y cuanto más alto, mayor será el grado de apalancamiento financiero. En la empresa, este indicador tiende a cero por política internas (no se tiene endeudamiento), pues a pesar de los beneficios fiscales que puede aportar el apalancamiento, una política de la empresa es trabajar con capital propio. Un valor de 1% se considera apropiado, como valor máximo, para efectos de parametrizar este indicador.

#### **Crecimiento de ventas (Id-FIN-8)**

Comprobar para cada intervalo de periodo (es recomendable el uso de una vez al mes) que las ventas aumentan. Si el número es mayor a 1, es una señal de que la compañía está avanzando con la meta estratégica de incrementar las ganancias en un 15%. Se tendrá que cerciorar de que no solo se mantengan las ventas estables sino que aumenten a una



proporción anual que dejes alcanzar la meta prevista. Por eso el inclinamiento mensual tiene que ser al menos el 1,25 para aceptar favorablemente el indicador. Si es 1,5 va a marcar la baliza para establecer correctamente el indicador.

#### **La estabilidad de la base económica en términos financieros (Id-FIN-9)**

Revisar que el aspecto financiero de la compañía satisfaga las principales directrices de solidez cada vez que sea evaluado, lo que significa que no hay problemas para su liquidez, gracias a su comprobable base financiera. El resultado será afirmativo si se cumplen ambas reglas respectivamente.

#### **Crear proyecciones de ingresos y egresos financieros (Id-FIN-10)**

En el término de tres meses, deberá completarse un ejercicio que determine, a partir de las ventas mensuales, menos el costo de la mercancía vendida, el margen de contribución logrado, de manera que, considerando los costos fijos y el periodo promedio de cobro, permita estimar los ingresos de efectivo. Este indicador será positivo si en tres meses se ha logrado conseguir elaborar los primeros flujos de efectivo de la empresa.

#### **Elaborar mensualmente presupuestos de adquisiciones y desembolsos financieros (Id-FIN-11)**

Este indicador propone que en los próximos tres meses, se construya un primer presupuesto para el financiamiento de las importaciones, las compras locales y los gastos de la empresa, tanto de las áreas operativas como de los materiales de oficina y servicios públicos. Téngase presente que se trata de tres indicadores: el de inversiones, el de compras y el de gastos.

#### **Resumen anual de presupuesto y flujos de efectivo (Id-FIN-12)**

Con los indicadores anteriores, deberán elaborarse consolidados, de manera que en el término de un año, se tenga un periodo anual completo (12 meses) que permita realizar comparaciones con los mismos periodos del año anterior. Este indicador será positivo si al fin del periodo fiscal (31 de diciembre del 2023), se tienen los consolidados de los meses anteriores.

### 6.2.3. Propuesta de indicadores para la perspectiva de los clientes

El CRM es una herramienta que facilita la gestión de la relación con los clientes al proporcionar información sobre las visitas (compras) realizadas, su cantidad, el tiempo de respuesta, el feedback de la empresa y el número de visitas (compras). Además, ofrece datos sobre las situaciones en las que no se pudo atender tu pedido, las devoluciones que has realizado y sus motivos, así como otros datos relevantes para conocerte mejor y ofrecerte un servicio de excelencia. Para evaluar esta perspectiva, se recomiendan los siguientes indicadores.

**Tabla 8 - Indicadores Perspectiva de clientes**

Indicador	Identificación	Definición del indicador	Responsable
Grado de complacencia del cliente	Id-CTS-1.	Para determinar cómo se sienten los clientes acerca de nuestros productos o servicios, es necesario que completen una encuesta. En esta encuesta, se les pide que señalen las cosas que no les agradan o les resultan incómodas acerca de nuestra empresa, y que evalúen su nivel de satisfacción en una escala del 1 al 10. Estas encuestas deben realizarse cada seis meses y, durante el primer año, nuestro objetivo es alcanzar un nivel de satisfacción del 85%.	Dirección de ventas
Reporte de refundación	Id-CTS-2.	Es necesario realizar visitas y entrevistas de manera periódica a los clientes que realicen múltiples devoluciones, con el fin de comprender las razones detrás de su comportamiento. Es fundamental determinar si estas razones están relacionadas con la percepción que el cliente tiene de la empresa.	Dirección de ventas

<p>Reporte de insuficiencia para cumplir una solicitud</p>	<p>Id-CTS-3.</p>	<p>Cada vez que nos encontremos en una situación en la que no podamos cumplir con la solicitud de un cliente, es imprescindible analizar la razón detrás de ello. Es fundamental determinar si lo solicitado no está dentro de los productos que nuestra empresa ofrece o si se debe a una falta de control en nuestro inventario.</p>	<p>Dirección de ventas y Dirección de bodega</p>
<p>Interacción con el público</p>	<p>Id-CLS-4.</p>	<p>Se requiere desarrollar un programa de reuniones con los clientes con el fin de obtener información directa sobre sus necesidades. Cada mes se deben visitar a cuatro clientes. A partir de estas visitas, es importante recopilar datos que contribuyan a los demás indicadores de esta perspectiva.</p>	<p>Dirección de ventas</p>
<p>Programa de incentivos</p>	<p>Id-CLS-5.</p>	<p>Con el objetivo de agotar el inventario que no tiene rotación, es fundamental elaborar un plan de promociones que se comunique a los clientes. Estos ejercicios de promoción deben realizarse dos veces al año.</p>	<p>Dirección de Ventas</p>
<p>Clientes recién llegados</p>	<p>Id-CTS-6.</p>	<p>Se establece como objetivo captar al menos dos clientes potenciales por año.</p>	<p>Dirección de Ventas</p>
<p>Adopción de procedimientos de mercadeo estructurados y medibles.</p>	<p>Id-CLS-7.</p>	<p>Contratar los servicios de una entidad o persona con el propósito de incrementar la eficacia de las ventas, promociones y captación de nuevos clientes. Esta tarea se realizará en los próximos seis meses.</p>	<p>Gerente propietario</p>

Reunir y procesar las quejas y diseñar una estrategia para responderlas.	Id-CLS-8.	Semestralmente, se debe resumir la información recopilada de los formularios completados por los clientes, así como sus comentarios y quejas, con el propósito de elaborar un plan de acción para solucionar las áreas problemáticas identificadas. En otras palabras, es necesario consolidar los resultados de los cuestionarios de clientes y su retroalimentación, con el fin de generar un plan de acción para corregir las deficiencias detectadas.	Dirección de Ventas
Empleo de un Sistema de Administración de Relaciones con los Clientes.	Id-CLS-9.	En un lapso de 12 meses, la Compañía tiene la obligación de implementar y utilizar de forma eficiente una plataforma de CRM.	Gerencia y dirección de ventas

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

Para cada una de las sugerencias de medición planteadas, se señalarán a continuación los límites para el examen.

**Grado de complacencia del cliente (Id-CTS-1)**

La compañía puede aplicar un cuestionario a los clientes, cambiando las preguntas de acuerdo con los requerimientos actuales para sacar información de los consumidores. Este indicador estará bien cuando, en transcurso de un año, la satisfacción de los clientes alcance o exceda un 85%.

**Reporte de refundación (Id-CTS-2)**

Si un cliente devuelve más de dos veces un producto durante un mes determinado, el indicador emitirá una advertencia. Durante la conversación con él, hay que determinar si se debe a la compañía. Si ese fuera el caso, hay que corregir la situación con inmediatez.

**Reporte de insuficiencia para cumplir una solicitud (Id-CTS-3)**

Si una solicitud no es atendida, esto será marcado con color rojo. Se deberá examinar la situación y tomar las medidas correctivas pertinentes.

#### **Interacción con el público (Id-CTS-4)**

Si se consigue el objetivo de visitar cuatro clientes cada mes y a partir de ellos obtener inteligencia práctica para incrementar la reputación de la organización relacionada a sus servicios de, el indicador será favorable.

#### **Programa de incentivos (Id-CTS-5)**

El objetivo será beneficioso si nos esforzamos para conseguir dos campañas promocionales en el año, lo que tendría un impacto favorable en el decremento de la mercancía estancada.

#### **Clientes recién llegados (Id-CTS-6)**

La meta de la empresa es capturar a por lo menos dos de los diferentes sectores de clientes que se tienen identificados (distribuidores de combustibles, autobuseros o empresas con grandes flotas de camiones) por año, y esto se verá reflejado en un indicador positivo.

#### **Adopción de procedimientos de mercadeo estructurados y medibles. (Id-CTS-7)**

Este indicador mostrará un resultado favorable si la empresa contrata a un experto (o los servicios expertos) para hacer el plan para conseguir nuevos clientes, en el plazo de los próximos seis meses.

#### **Reunir y procesar las quejas y diseñar una estrategia para responderlas. (Id-CTS-8)**

El panorama será alentador si, durante cada periodo de seis meses, consigue reunir los resultados de las encuestas anteriores a los usuarios, al mismo tiempo que recopila los hallazgos en la investigación sobre los reclamos y quejas recibidos, con la meta de proponer soluciones capaces de subsanar esos errores.

#### **Empleo de un Sistema de Administración de Relaciones con los Clientes. (Id-CTS-9)**

Esta medida será benéfica si la empresa consigue aplicar, dentro de un año, esta herramienta para administrar las conexiones con el cliente.

#### 6.2.4. Propuesta de indicadores para la perspectiva de los procesos internos

La empresa se basa en estos dos campos, que sin duda son fundamentales para la empresa, para todas las acciones operativas. A continuación se muestran los indicadores sugeridos para estos campos.

**Tabla 9 - Indicadores Perspectiva de los Procesos Internos**

Indicador	Identificación	Definición del indicador	Responsable
Control de inventario	Id-PRI-1.	Los cambios en el inventario deben ser efectuados el día de su generación, ya sea por equivocaciones en la facturación, devoluciones de los clientes o actualización de las existencias debido a los recuentos físicos. Vuelve a redactar el texto siguiente modificando el orden de las palabras y empleando sinónimos.	Jefe de bodega
Sistema de control de inventario	Id-PRI-2.	Debe llevarse a cabo la implementación y finalización, en los próximos tres meses, del módulo de control de inventario del software SoftLand.	Dirección de ventas
Implementar un inventario físico completo	Id-PRI-3.	Debe realizarse un análisis detallado de todo el inventario de productos disponibles en stock, con el objetivo de corregir las diferencias actuales y utilizar esa información para alimentar el nuevo sistema de gestión informática.	Dirección de ventas
Buena comunicación con los clientes	Id-PRI-4.	Debe ser realizada la instalación de una estación de trabajo en el almacén, con acceso al sistema de inventarios, de manera que se pueda consultar y actualizar directamente el inventario en el área donde se llevan a cabo los movimientos.	Dirección de ventas y Jefe de Bodega

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

#### **Control de inventario (Id-PRI-1)**

Habr  situaciones en las cuales surgirá errores de facturación o devoluciones de piezas, provocando una reducción del stock. Esto deberá corregirse inmediatamente para asegurar la coherencia de los productos. Si todas estas modificaciones son realizadas dentro del mismo día en que suceden, el resultado será beneficioso.

#### **Sistema de control de inventario (Id-PRI-2)**

En la bodega se usa un sistema manual, también existe el SINGER conocido como el "sistema viejo", y est  en proceso de implementación el sistema SoftLand de Exactus. Si en los próximos 3 meses se pueden usar el SoftLand aprobando su funcionamiento y descartando los otros dos, entonces el resultado será positivo.

#### **Implementar un inventario físico completo (Id-PRI-3)**

La empresa dividió su inventario para hacerlo de manera parcial y contar con poco tiempo. Para preparar bien el nuevo sistema es fundamental ejecutar un cuarto inventario total. Los indicadores se verán mejorados si la meta se alcanza dentro de los próximos tres meses.

#### **Buena comunicación con los clientes (Id-PRI-4)**

La empresa dividió su inventario para hacerlo de manera parcial y contar con poco tiempo. Para preparar bien el nuevo sistema es fundamental ejecutar un cuarto inventario total. Los indicadores se verán mejorados si la meta se alcanza dentro de los próximos tres meses.

#### **6.2.5. Propuesta de indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Considerando la investigación realizada sobre el entorno laboral, la seguridad laboral y la implementación de un Reglamento Interno de Trabajo que est  en proceso de ser aprobado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se proponen las siguientes recomendaciones para promover el progreso de esta visión.

**Tabla 10 - Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

<b>Indicador</b>	<b>Identificación</b>	<b>Definición del indicador</b>	<b>Responsable</b>
Elaborar un plan de capacitación	Id-ACR-1.	En los siguientes seis meses, es necesario desarrollar un programa de capacitación para corregir las carencias que presentan los empleados en aspectos clave de la agricultura y la ganadería, asesoramiento técnico, gestión, atención al cliente y uso básico de la informática en la automatización de oficinas.	Gerencia General
Evaluación o seguimiento del desempeño	Id-ACR-2.	En los próximos seis meses, se debe implementar el sistema propuesto de evaluación del rendimiento, de manera que, en conjunto con el Reglamento Interior de Trabajo, se dispongan de criterios claros y consistentes para tomar decisiones respecto a incentivos o sanciones.	Gerencia General
Mejorar la Seguridad Ocupacional	Id-ACR-3.	Contratar, un programa de formación y asesoramiento en relación a la seguridad laboral en el cual todos los empleados estén involucrados. Como consecuencia de este asesoramiento, es necesario crear un manual de procedimientos que sea de cumplimiento obligatorio en la empresa.	Gerencia General
Elaborar un manual de puestos y descripción de funciones	Id-ACR-4.	Elaborar, con la asistencia de un consultor externo, guías de funciones y descripciones de tareas para todas las posiciones laborales dentro de la empresa.	Gerencia General



Crear un buen ambiente laboral	Id-ACR-5.	Crear, espacios agradables (una sala adecuada) para el momento del almuerzo, donde los empleados puedan relacionarse y fortalecer sus lazos personales.	Gerencia General
--------------------------------	-----------	---	------------------

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

**Elaborar un plan de capacitación (Id-ACR-1).**

Este objetivo estará cumplido si en los siguientes seis meses, un programa de formación preparado y aceptado por la administración que abarque los tópicos establecidos en la descripción del objetivo, ha sido preparado.

**Evaluación o seguimiento del desempeño (Id-ACR-2).**

La evaluación del rendimiento debe verse como una prioridad para la empresa, dados los conflictos en el ámbito de la responsabilidad y disciplina de los trabajadores. No se trata solamente de aplicar una técnica, sino de crear un ambiente donde la evaluación tenga un rol positivo y valioso. Para esto es fundamental capacitar al personal e informarles los alcances de la evaluación. La implementación, pese a ser un hecho inevitable, debe realizarse con precaución. El objetivo será alcanzado si, en un plazo de 6 meses, todos los empleados entienden e interiorizan el procedimiento de evaluación.

**Mejorar la Seguridad Ocupacional (Id-ACR-3).**

La empresa necesita actualizar su seguridad en el lugar de trabajo para darle seguridad al personal y motivarlo. El resultado será favorable si logran contratar a una entidad experta en el ámbito y crear un manual de seguridad específico para esa organización dentro de un lapso de tres meses.

**Elaborar un manual de puestos y descripción de funciones (Id-ACR-4)**

No habiéndose generado ninguna documentación que recoja los procesos realizados por la empresa ni un formato que contenga el conocimiento existente, el incorporar empleados nuevos y la salida de otros resulta difícil. En este sentido, se establece la necesidad de recurrir a una asesoría que permita concluir con estos pasos y proceder a la

confección de manuales de puestos y descripción de funciones. El objetivo se considerará cumplido cuando tras un año de iniciar esta asesoría se cuente con los manuales mentados.

### **Crear un buen ambiente laboral (Id-ACR-5)**

La propuesta del Cuadro de Mando Integral presenta los indicadores pertinentes para cada uno de los cuatro aspectos. Esto daría como resultado el primer CMI de la empresa. Esta evaluación deberá ser revisada y actualizada periódicamente, descartando aquellos indicadores que hayan sido alcanzados, chequeando los que se encuentran en proceso de realización y agregando los que sean considerados necesarios para llegar a la visión esperada. Si los objetivos definidos se cumplen dentro de un plazo de seis meses, la evaluación mostrará resultados positivos.

- 6.3. Diseñar un Cuadro de Mando Integral que optimice la planificación estratégica de la empresa comercializadora de insumos agropecuarios CALVINSA en la Ciudad de Quilanga.

#### **6.3.1. Justificación**

La creación de un CMI (Cuadro de Mando Integral) es justificada por varias razones. En primer lugar, un CMI proporciona una visión integral y equilibrada de la organización al incorporar diferentes perspectivas, como la financiera, la operativa, la de clientes y la de aprendizaje y crecimiento. Esto permite una mejor toma de decisiones estratégicas y una gestión más eficiente de los recursos.

Además, un CMI facilita la comunicación y alineación de objetivos en toda la organización. Al definir indicadores clave de rendimiento (KPIs) y establecer metas claras, se crea un enfoque común y se fomenta una cultura de responsabilidad y rendición de cuentas.

Además, un CMI puede ayudar a identificar oportunidades de crecimiento y a anticiparse a posibles desafíos. Al analizar los indicadores y tendencias, se pueden identificar patrones y tomar decisiones proactivas para garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

### 6.3.2. Objetivo

El objetivo para la creación de un CMI (Cuadro de Mando Integral) puede ser mejorar la toma de decisiones estratégicas y la gestión eficiente de la organización al proporcionar una visión integral y equilibrada de los diferentes aspectos del negocio, como la financiera, la operativa, la de clientes y la de aprendizaje y crecimiento.

### 6.3.3. Análisis de las áreas correspondientes con las cuatro perspectivas del CMI

Esta organización no ha proporcionado una dirección clara y una evaluación acertada de su desempeño mediante la teoría del Cuadro de Mando Integral. De hecho, son varias las áreas donde esta herramienta no tiene aplicación. Por ejemplo, dentro del ámbito financiero se apegan a principios contables establecidos, pero otros, como los de clientes y procesos internos, se rigen según prácticas definidas por la propia empresa. El tercero, el relacionado con el desarrollo de los recursos humanos, es el menos considerado. No se ha invertido el tiempo necesario para su progreso.

#### 6.3.3.1. El área financiera

Examinando la estructura financiera, se destaca la solvencia de la empresa. Esto se recoge al principio ordenando sus activos desde los menos líquidos hasta los más líquidos y sus fuentes de financiamiento desde la menos exigibles hasta la más exigibles para compararlos. Gracias a esta observación se aprecia la fortaleza de la empresa en el área financiera.

**Figura 9 - Análisis Financiero**

<b>Activo de largo plazo: 17,54%</b>	<b>Capital propio (patrimonio): 89,49%</b>
<b>Activo Circulante 82,46%</b>	<b>Pasivo Circulante: 10,51%</b>

*Nota: Empresa CALVinsa. Elaboración: La Autora*

Esta evaluación de la estructura financiera muestra la estabilidad de la compañía, puesto que se vio que se estaban cumpliendo dos procedimientos de precaución apropiadamente. en la evaluación (del cuadro) no se tuvo en cuenta la deuda a largo plazo dado que la empresa no tiene deudas.

Además de los resultados de esta evaluación, la compañía recurre a sus propios recursos para llevar a cabo sus negocios, por lo que no hay costos de financiación. Esta circunstancia significa que los beneficios son reutilizados como fondos de operación dentro de la empresa, por lo tanto, su regla de oro es no repartir dividendos.

Es posible aumentar los rendimientos por medio de activos con un precio fijo (como las inversiones), pero el uso de este apalancamiento conlleva consecuencias. Esta estrategia permite que el negocio consiga ganancias mayores, estrechando al mismo tiempo la curva de riesgo que se emplea para su correcto funcionamiento. Sin embargo, el hecho de carecer de proyectos de inversión no proporciona la posibilidad de evaluar su potencial de beneficios.

Durante los años de investigación en comparación, la organización no estudia los documentos financieros cuyos datos se refieren a la liquidez, las actividades, los pasivos, la ganancia, la situación comercial, etc.

#### **6.3.3.2. *El área de los clientes***

La compañía ha logrado mantener un alto nivel de calidad de sus productos agropecuarios, así como ofertar precios más atractivos, por encima de sus competidores; sin embargo, carece de estrategias para medir la satisfacción del usuario final o identificar áreas de oportunidad para mejorar.

En términos de percepción interior, muchos de los trabajadores entrevistados mencionaron que la empresa crea una visión optimista para sus clientes, pero una cantidad importante solo estuvo de acuerdo singularmente con la premisa.

Además, como parte del estudio, se envió un cuestionario a un conjunto representativo de 250 clientes con el fin de estudiar esta área y comprender su opinión acerca

de la compañía y el servicio que ofrece. Logrando la recuperación de nueve encuestas correctamente completadas.

Los resultados cumplidos indican que la compañía presenta en general una imagen positiva. No obstante, los trabajadores consideran que la exactitud de los productos no es la mejor y que el servicio asesoría técnica es satisfactorio.

Los clientes manifestaron generalmente una gratificación con los plazos de entrega previstos por la empresa, así como con la calidad del servicio y la satisfactoria atención de los trabajadores. Esto significa que todos han experimentado una sensación de comodidad y seguridad al utilizar los productos y servicios de la empresa.

#### **6.3.3.3. El área de los procesos internos**

Los trabajadores de esta área son responsables por realizar los cálculos y determinar los costos para la compra al por mayor y al por menor de los productos entrantes en la próspera organización. Esta misma unidad contiene los extremos de seguridad informática necesarios para asegurar la preservación y la vigilancia de los datos financieros. Desafortunadamente, no hay un inventario de computarizada para hacer esta actividad. Esta persona ha tomado el enfoque de la experiencia para hacer esto mismo y se ha omitido un análisis para calcular el grado de confianza de este método.

A continuación se muestra el siguiente gráfico que presenta estos resultados correspondientes:

Los resultados muestran que hay una parte de los recursos informáticos que requiere la empresa. Las herramientas informáticas actualmente disponibles son insuficientes y, según el personal, son necesarias nuevas herramientas para desarrollar las actividades empresariales. Por desgracia, el personal aún no está preparado para lidiar con este tipo de recursos.

El sector financiero goza de un respaldo tecnológico distinto, con herramientas de información disponibles. En contraparte, en los demás sectores la situación no es la misma, con la mayoría de los trabajadores recibiendo respaldo técnico parcial o inexistente. Más

uniforme es la sección del correo electrónico e Internet, aún en aquellos empleados sin acceso a recursos informáticos. Sin embargo, no han tenido exposición formal a la tecnología de la información ni a sus herramientas, ni han recibido capacitación para usarla. Esto no significa que sienten miedo en caso de tener que involucrarse con ella.

Los resultados sugieren que, aunque hay estándares y procedimientos de operación y una voluntad de trabajar bien, hay también impedimentos dentro de la organización que dificultan el logro de la dedicación deseada y no hay un sistema en vigor para evaluar la efectividad de los empleados.

En relación al cumplimiento de la labor por los empleados, hay dos perspectivas: una relacionada a la financiación, la cual se encuentra completamente desarrollada dentro de la compañía; y la segunda, se identifica como el desconocimiento de la función de cada empleado y la creación de directrices bien definidas para llevar a cabo cada tarea.

No fue posible confirmar si existían guías de trabajo, declaraciones de tareas y lineamientos escritos para evaluar y apreciar el desempeño laboral.

#### **6.3.3.4. *El área de aprendizaje y crecimiento***

Los resultados de la investigación demostraron que esta área de la empresa es negligente. No se ofrecen programas de entrenamiento para los empleados y no se encontraron indicadores para rastrear el crecimiento de los empleados. Las reuniones entre la dirección y los empleados no son una parte ordinaria de la práctica de la empresa. No hay un espacio para el desarrollo de competencias o la recopilación de opiniones por parte de los empleados. La administración, de hecho, actualmente desalienta estas actividades, asumiendo que no valen la pena el tiempo que se requeriría.

Los trabajadores de la organización en su mayoría manifiestan desconocimiento de prácticas de entrenamiento, el no fomento de innovaciones y los escasos incentivos de progreso. Asimismo, confiesan que la contratación de recursos competitivos no se relaciona con los salarios percibidos. Esto a su vez afecta el logro de un clima productivo y el

retenimiento de triunfadores. Aun así, la compañía sigue reconociendo el esfuerzo de sus colaboradores.

Los trabajadores manifiestan que en la empresa no se elige siempre al personal más capacitado, sino que se prefiere y se renueva al de mejor calidad. Los empleados se sienten respetados y consideran vital el laborar en equipo para alcanzar el éxito. Se concluyó que los indicadores de dirección para saber cuán motivado está el personal y si tienen la destreza adecuada para los puestos que desempeñan, aún no están implementados.

#### **6.3.4. Propuesta del Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Para crear un Cuadro de Mando Integral de una organización, se deben seguir los siguientes pasos.

**Tabla 11 - Pasos para el Diseño de Cuadro de Mando Integral**

<b>Paso</b>	<b>Producto</b>
1	Examen y detallado de la situación actual de la compañía.
2	El diseño de una estrategia empresarial es el proceso de creación.
3	Fabricación de cuatro objetivos potencialmente provechosos para la compañía.
4	Planteamiento de indicadores de éxito para mantener un seguimiento de los objetivos alcanzados en cada una de las cuatro perspectivas, de forma tal que al medir sus avances se pueda obtener una evaluación del resultado de la estrategia.
5	Diseñar un mapa estratégico es un proceso que ayuda a conjugar los objetivos de la empresa con sus planes de acción a largo plazo. Esta herramienta de visualización es un esquema gráfico que sintetiza la estrategia de una compañía con respecto a los cuatro componentes del Balanced Scorecard (BSC).
6	El despliegue de MKI necesita el desarrollo de sugerencias.

*Nota: Empresa CALVinsa. Elaboración: La Autora*

### 6.3.5. Establecimiento de las cuatro perspectivas del CMI

De acuerdo con el proceso del BSC, se subdivide en cuatro aspectos que se utilizan para poner en marcha la estrategia. La siguiente lista detalla los propósitos principales de cada una de estas visiones.

**Tabla 12** - *Perspectivas de Cuadro de Mando Integral*

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo general</b>
Financiera	A fin de aumentar los rendimientos logrados con los métodos económicos empleados para determinar la solidez financiera de la compañía, se debería desarrollar un plan de gastos, ingresos y rastros monetarios.
Clientes	Incrementar el contentamiento de los consumidores, conseguir nuevos compradores y conservar su devoción.
Procesos Internos	Optimizar los procesos y fijar los pasos con la intención de colapsar el tiempo de trabajo y evitar errores, incorporando herramientas de tecnología avanzada.
Aprendizaje y Crecimiento	Impulsar las habilidades de los empleados con educación y motivándolos para obtener sus mayores resultados.

*Nota: Empresa CALVINS.A. Elaboración: La Autora*

#### **La perspectiva financiera**

Objetivo general de la empresa desde la vista financiera: calcular los valores de los ratios financieros y así encontrar indicadores que ayuden al análisis con la revisión de sus estados financieros. La medición debe realizarse a partir del año pasado y los dos anteriores para concluir si los objetivos financieros se están cumpliendo. Para 2023 se deberán efectuar los cálculos pertinentes con el año en curso para comparar resultados. Mejorar este parámetro es importante para desarrollar una evaluación para conocer los valores de la industria. Para ello se pueden establecer periodos más pequeños (según sea necesario) para evaluar la situación pasada de la empresa.



Es preciso llevar un registro de los gastos, prever financiamiento para aquellos productos de importación, y determinar la velocidad a la que el inventario se transforma en liquidez por medio del flujo de dinero. En la actualidad, esta labor no se realiza dentro de la empresa, por lo que se requiere la elaboración y la consideración de presupuestos de inversiones y de egresos con el propósito de estimar los flujos de efectivo.

### **La perspectiva de los clientes**

Desde el punto de vista del usuario, se persigue aumentar el entusiasmo con los servicios proporcionados por la compañía mediante investigaciones, visitas al lugar, campañas publicitarias y anuncios. Es relevante realizar estrategias de marketing para atraer nuevos clientes, igualmente la excelencia del servicio es fundamental para retener su fidelidad. Los objetivos expuestos ejercen de mecanismos de control desde esta perspectiva.

### **La perspectiva de los procesos internos**

La intención es mejorar el proceso interno, y respaldarlo de acuerdo a los requerimientos internacionales establecidos en los estándares como el Modelo de Integridad de Madurez de Capacidad (CMMi) de ISO y PMI. Además, para reducir los errores de envío, aumentar velocidades de procesamiento en tareas como importaciones y carga de inventario es preciso aplicar estas prácticas. También se requieren herramientas de informática para mejorar la administración del inventario y la información de distribución como un soporte satisfactorio para tomar las decisiones de compra. Los indicadores de gestión en cuestión señalan también los objetivos puntuales de esta perspectiva.

### **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

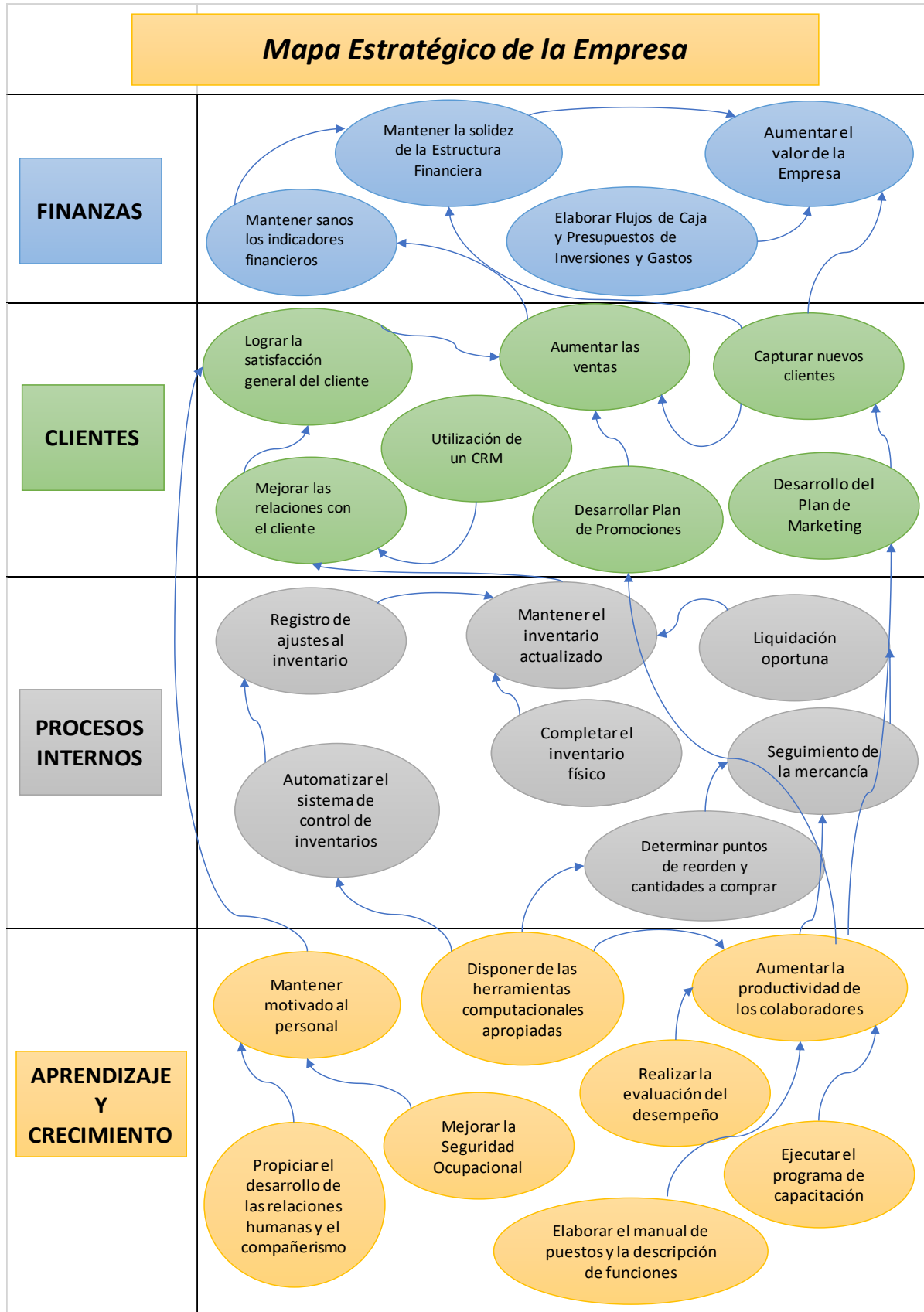
Una buena forma de aprovechar la oportunidad de crecimiento y aprendizaje es diseñar un plan de formación acerca de los cimientos de un almacén agrícola, los factores esenciales para el Logística, gestión de inventario y administración del Servicio al Cliente relacionado. Se debe prestar atención especial a la seguridad de los trabajadores y los primeros auxilios. Esto ayudará a estimular la participación y productividad de los empleados. Los planes estratégicos diseñados para la empresa también deben compartirse con todos los miembros y planificar reuniones para consultar sobre los objetivos y planes de la

organización, así como para desarrollar una cultura de reuniones regulares entre los empleados para mejorar la comunicación y aumentar la motivación.

#### **6.3.6. Diseño del mapa estratégico**

Los mapas estratégicos proporcionan una vista de la estrategia de una organización en un formato visual. Esto les permite a los usuarios ver relaciones e interconexiones directas (similares a un mapa conceptual) entre los objetivos en cada perspectiva utilizando herramientas y conceptos del Cuadro de Mando Integral. Estos mapas, ilustrados para una empresa en particular, muestran los objetivos definidos para cada una de las partes del CMI y las conexiones entre los procesos involucrados en la generación de valor para la misma.

Figura 10 - Mapa Estratégico



### 6.3.7. Tablero de Control

*Tabla 13 - Tablero de Control*

TABLERO DE CONTROL			
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	INICIATIVA
Financiera	Crecimiento de Ingresos y mejora de la productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de aumento de cuota</li> <li>• Reducción de costos.</li> </ul>	Implementación de un programa de formación y capacitación en habilidades y estrategias de ventas
Clientes	Lograr la Fidelización y satisfacción de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje del crecimiento del negocio con los clientes actuales</li> </ul>	Implementación de un programa de fidelización y satisfacción del cliente
Procesos Interno	Asegurar la calidad de los productos y servicios y reducir el tiempo de respuesta	Indicadores para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• PR. De Innovación</li> <li>• PR. Operativos</li> </ul>	Mejora de los procesos de control de calidad y agilización de los tiempos de respuesta en la empresa.
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar la capacitación y la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad personal</li> <li>• Capacidad en los sistemas de información</li> <li>• Clima laboral: motivación</li> </ul>	Fortalecimiento de las habilidades y la difusión de información en la empresa

*Nota: Trabajo de investigación. Elaboración: La Autora*

**Tabla 14 - Tablero de Control**

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEJORA</b>	<b>RANGO/CRITERIO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PERIODO</b>	<b>INICIATIVA</b>
Crecimiento de Ingresos y mejora de la productividad	Nivel de crecimiento de ingresos en un determinado periodo.	Implementación de estrategias de marketing y ventas.	Aumento del 10% en los ingresos anuales.	Equipo de ventas y marketing.	Anual.	Realizar una investigación de mercado para identificar las necesidades y preferencias de los clientes, y desarrollar planes de marketing personalizados para atraer y retener a los clientes actuales y potenciales.
Lograr la Fidelización y satisfacción de los clientes.	Índice de satisfacción del cliente.	Mejorar la atención al cliente y la calidad de los servicios.	Alcanzar un índice mínimo de satisfacción del 90%.	Departamento de atención al cliente.	Trimestral.	Realizar encuestas de satisfacción a los clientes y utilizar los resultados para mejorar los procesos de atención y servicio al cliente.
Asegurar la calidad de los productos y servicios y reducir el tiempo de respuesta	Tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes.	Optimizar la eficiencia y rapidez en la atención a los clientes.	Reducción del tiempo de respuesta en un 20%.	Equipo de atención al cliente y producción.	Mensual	Implementar un sistema de seguimiento de solicitudes de los clientes y asignar responsables específicos para garantizar una respuesta oportuna a cada solicitud

Aumentar la capacitación y la comunicación interna	Nivel de comunicación interna.	Mejorar la comunicación y colaboración entre los diferentes departamentos.	Alcanzar un índice de satisfacción del 85% en la comunicación interna.	Departamento de Recursos Humanos	Trimestral	Realizar reuniones periódicas entre los jefes de departamento y el equipo de Recursos Humanos para identificar posibles áreas de mejora en la comunicación y desarrollar estrategias para fomentar una comunicación efectiva en toda la empresa, como por ejemplo reuniones de equipo y herramientas de comunicación interna.
--	--------------------------------	--	--	----------------------------------	------------	---

---

*Nota: Trabajo de investigación. Elaboración: La Autora*

6.4. Definir una propuesta de una estructura administrativa que permita definir claramente los roles en la organización y establecer una base para la toma de decisiones.

#### **6.4.1. Propuesta de la misión**

Como resultado de los esfuerzos de la empresa competidos con el proyecto, se han establecido unos objetivos de misión que recojan las prioridades de la organización e incluyan los elementos académicos esenciales para su completamiento. Estos propósitos aceptados son los siguientes:

##### **Misión:**

"Ofrecer materiales agrícolas y ganaderos de primera clase a costos razonables y accesibles para los agricultores de Quilanga, y apoyar los bienes con el objetivo de generar un beneficio compartido basado en los principios de responsabilidad social y claridad."

#### **6.4.2. Propuesta de la visión**

Se trató la creación de la empresa de la misma forma, se elaboró un panorama holístico y la sugerencia fue bien recibida. Los planes de la empresa se explican de esta manera:

##### **Visión:**

"La empresa tiene como objetivo para 2026 dirigir la distribución de productos relacionados con la agricultura y la ganadería de manera local, regional y nacional proporcionando orientación técnica especializada, y ofreciendo artículos acordes a las peticiones y demandas de los clientes que pertenecen a diversos grupos económicos enfocados en la actividad agrícola."

#### **6.4.3. Propuesta de los valores**

Empezando el desarrollo de ciertos valores para determinar el comportamiento apropiado de los empleados, un segundo conjunto de estándares fue creado para modificar los primeros, y así producir la orientación planeada. Estamos reforzando la conducta y cultura corporativa en base a los principios poseídos en los valores de la familia, la espiritualidad, y

el respeto, con el fin de proporcionar a los trabajadores el impulso para la guía moral y la integración de ellos mismos. La formación empleada para instruir a los trabajadores ha sido completada.

Los principios que rigen la actitud y la personalidad de los trabajadores en la compañía son:

- Trabajo en Equipo
- Comunicación
- Respeto
- Responsabilidad
- Seguridad
- Tolerancia

Para todas estas normas, nos gustaría que nuestros empleados las respeten. Debe entenderse que estas reglas van en ambas direcciones. Por ejemplo, deseamos que nuestros trabajadores nos traten con el respeto que también esperamos de ellos. Esto también se aplica al principio de igualdad para todos.

**Trabajo en Equipo:** Se señala el vínculo entre aquellos que comparten determinadas situaciones, vivencias y emociones en diversos momentos y contextos. Para que los lazos de amistad prosperen, la intención de las personas involucradas debe estar constantemente enfocada en procurar el bienestar de la otra y entenderse recíprocamente, de modo que aquellos que no estén unidos por lazos de sangre sientan una clase de conexión muy particular.

**Comunicación:** Es un hecho que todos los seres vivos tienen el instinto de comunicar, y esto forma parte del ser humano. En una organización, tanto los empleados y los clientes deben colaborar para estimular la invocación de sinergias y obligaciones coordinadas a fin de alcanzar objetivos específicos y realizables dentro de plazos acotados. Para esto, es importante contar con una estrategia de comunicación que considere tu perfil como emisor y la idea que deseas transmitir y conseguir.



Respeto: Muestra buenas maneras, actúa con amabilidad y asegúrate de tener una comunicación simpática con todos. La consideración es esencial para el éxito de relaciones significativas, el bienestar social y un trabajo en equipo exitoso. Consideración significa prestar atención al bienestar de los demás, en situaciones personales o profesionales.

Responsabilidad: Esta es una típica característica de la responsabilidad individual que se deriva de la capacidad para evaluar los impactos resultantes de sus acciones y tomar decisiones acertadas. Se espera que alguien responsable sea consciente de los efectos inmediatos e incluso a futuro de sus decisiones. Cuando las personas cumplen sus deberes, tanto a nivel personal como profesional, y están atentos a la forma en que llevan a cabo sus actividades, demuestran tener responsabilidad.

Seguridad: Exhibir deseos sólidos de formar un equipo de trabajo responsable que promueva la integridad de los compañeros. La seguridad se evidencia mediante acciones reales. Esto requiere asumir la responsabilidad de generar un entorno seguro en el que tanto nosotros como los colegas nos sintamos seguros. Cumplir y mejorar las normas y procedimientos, y actuar rápidamente y de forma voluntaria cuando surjan problemas. La seguridad implica consideración, lealtad y todo aquello que haga sentirnos cómodos y seguros en el lugar de trabajo.

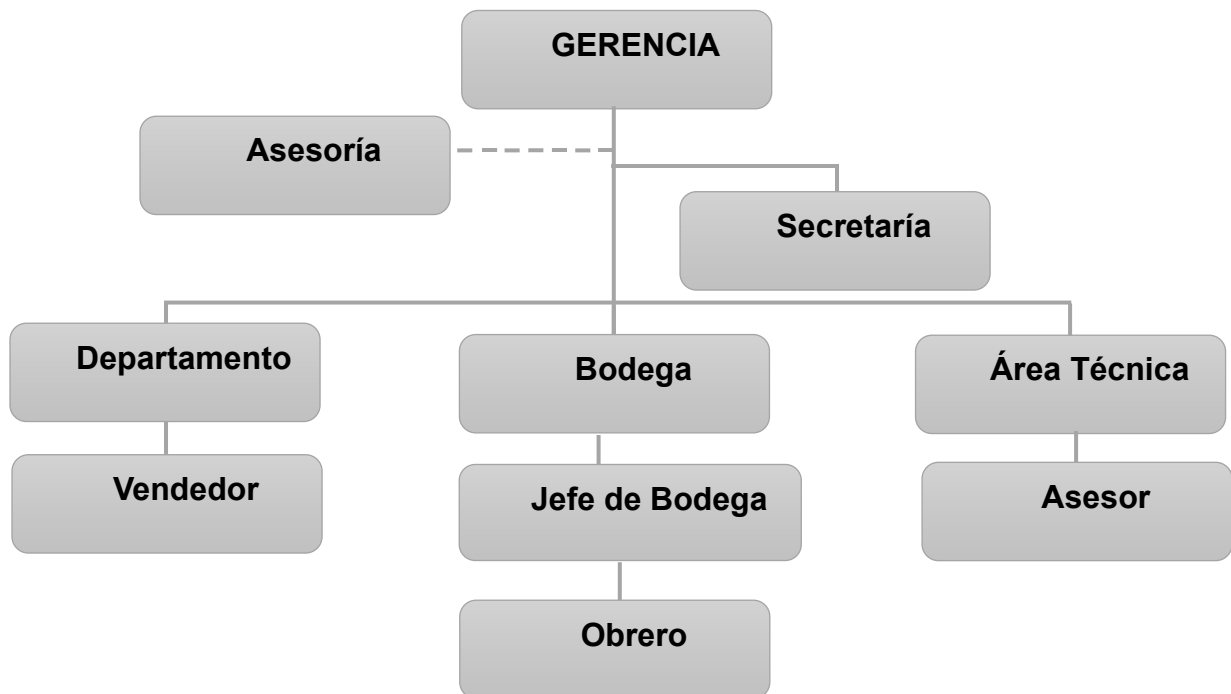
Tolerancia: La tolerancia implica el respeto y la aceptación de las opiniones de los demás, incluso si no están de acuerdo con nuestros propios principios y creencias. Esto significa que promovemos el diálogo para encontrar una forma de converger nuestras diferencias, en un lugar de trabajo y en la vida.

#### **6.4.4. Propuesta de estructura organizacional**

El mapa de la empresa debe informar del enlace de los diferentes cargos con el cargo directamente y mayormente responsable. Se procura reducir la confusión en el entrelazamiento de diversas tareas agrupándolas bajo un solo nombre. Los empleos deben reflejar la relación y contribución a la organización de cada trabajador respecto a su rango.

Con el fin de subsanar los problemas detectados graves y tomar en cuenta los cambios identificados durante la evaluación se presentará una propuesta para reorganizar el organigrama. Esta propuesta tiene como objetivo representar la estructura organizativa real de la empresa y propiciar una gobernanza compartida.

**Figura 11** - Organigrama



*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

**Gerencia:** El éxito del negocio depende de diversas funciones clave que desempeña el gerente. Entre ellas se encuentran la planificación estratégica para el desarrollo y crecimiento de la empresa, la gestión eficaz de los recursos, el establecimiento y mantenimiento de relaciones comerciales, la supervisión del personal y el control de calidad de los productos y servicios ofrecidos. El gerente juega un papel fundamental en la toma de decisiones estratégicas, en la administración financiera y en la búsqueda de oportunidades de mercado, con el objetivo de maximizar la rentabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa.

**Secretarias:** En el funcionamiento diario del negocio, la secretaria desempeña un papel fundamental. Algunas de sus funciones incluyen la gestión de la correspondencia y la comunicación interna y externa, la coordinación de reuniones y citas, la organización y mantenimiento de archivos y documentos, así como el apoyo en tareas administrativas y

contables. Además, la secretaria puede ser responsable de recibir y atender a clientes y proveedores, brindando un servicio amable y profesional. Su papel es esencial para asegurar una operación eficiente de la empresa y contribuir al logro de los objetivos establecidos.

**Jefe de ventas:** El impulso y crecimiento del negocio dependen en gran medida del jefe de ventas. Sus funciones principales incluyen la elaboración y ejecución de estrategias de ventas, la supervisión y motivación del equipo de ventas, la identificación de oportunidades de mercado y la gestión de relaciones con clientes clave. Además, el jefe de ventas se encarga de establecer objetivos de ventas, realizar seguimiento de los resultados y brindar asesoramiento y apoyo al equipo para lograr los objetivos establecidos. Su labor es esencial para maximizar las ventas, expandir la cartera de clientes y mantener una sólida posición en el mercado agropecuario.

**Vendedor:** En el proceso de ventas y en el crecimiento del negocio, el vendedor desempeña un papel crucial. Sus funciones principales incluyen la prospección y captación de nuevos clientes, la promoción y venta de los productos agropecuarios, el mantenimiento y fidelización de la cartera de clientes existente, así como la identificación de las necesidades y requerimientos de los clientes para ofrecer soluciones adecuadas. Además, el vendedor se encarga de brindar un excelente servicio al cliente, negociar y cerrar acuerdos comerciales, y mantenerse actualizado sobre las tendencias y novedades en el sector agropecuario. Su labor es fundamental para impulsar las ventas, aumentar la participación en el mercado y garantizar la satisfacción de los clientes.

**Jefe de bodega:** El manejo y control adecuado de los productos se encuentra en manos del jefe de bodega, quien debe asegurar la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos agropecuarios, vigilar el inventario y manejar los pedidos. Al mismo tiempo, debe garantizar el orden y mantenimiento de estos almacenes, así como aplicar estrategias de seguridad y control de calidad. La buena gestión de este puesto tiene como objetivo lograr la disponibilidad y preservación de los bienes, a fin de maximizar el rendimiento de la empresa.

Obrero de bodega: El trabajador de bodega es fundamental para la gestión y la organización adecuadas de los productos. Sus responsabilidades principales incluyen la recepción, descarga y etiquetado de los materiales agropecuarios, el empaquetamiento de los productos y el mantenimiento del inventario. Además, ayuda a dejar el área de almacenamiento en perfecto estado y está al cargo de la preparación de los pedidos emitidos. Su papel es clave para el buen funcionamiento de la bodega y para el éxito de la compañía.

Asesor técnico: El éxito y el desarrollo de la empresa dependen del trabajo de las personas designadas como asesores técnicos. Sus responsabilidades fundamentales son guiar a los clientes acerca del uso adecuado de los productos y servicios, dar asesoramiento relacionado con la selección y ejecución de elementos agropecuarios, atender a los clientes y ofrecer soluciones acordes a sus necesidades. Además, el asesor técnico debe estar al tanto del desarrollo de la industria, asistir a charlas y seminarios para mejorar su conocimiento y mantener una buena relación con los clientes.

#### **6.4.5. Propuesta de objetivos estratégicos**

La empresa no directamente declaró ni llegó a un acuerdo con respecto a sus prioridades de expansión en el papel. Por consiguiente, según los objetivos de la organización, se sugiere la siguiente idea de directrices focalizadas.

##### **Metas estratégicas**

- 1) Distribuir, internamente comprender y adherirse al plan estratégico que orienta hacia donde la empresa debe de navegar, y cada día cumplir con su meta para concretar su objetivo final.
- 2) Aumentar la infraestructura de la empresa empleando el personal correcto para que pueda responder con celeridad a las exigencias del mercado y a los cambios en el entorno competitivo.
- 3) Obtener una posición destacada en el mercado a través de la comercialización de sus productos y operar conforme a la visión y los principios éticos de la empresa.

- 4) Investigar nuevas áreas del mercado de productos que puedan gustar a los clientes significativos, personas dedicadas a la agricultura y ganadería.
- 5) Asegurar un aumento del 25% en las ventas anuales y ampliar el margen de ganancia actual.

Para un mejor cumplimiento se establecen las metas estratégicas individuales que se describen a continuación:

#### **Meta estratégica 1**

El propósito de esta estrategia nacional es robustecer y fomentar el desarrollo de la compañía mediante el uso de planificación. Después de definir la misión, imagen y principios, es fundamental extremar el "mapa de vuelo" requerido para elegir acciones que acerquen a la organización a los fines de prosperidad.

#### **Meta estratégica 2**

Debido a que la calidad de la formación dentro de la empresa es deficiente, hay que incrementar la asistencia profesional en las áreas principales de la compañía mencionadas en el informe organizativo y brindar formación específica a los trabajadores. En esta materia se abarcarían la importación, el almacenaje y la gestión de los recursos humanos.

#### **Meta estratégica 3**

La tercera objetivo estratégico se enfoca en los pasos para llevar a cabo la meta de la empresa con acciones concertadas, específicas y decisivas, y obtener el reconocimiento de la sociedad que la empresa espera alcanzar.

#### **Meta estratégica 4**

La cuarta meta alienta iniciativas específicas para fomentar el desarrollo comercial. Esto implica encontrar a los clientes elegibles y definiendo sus características, a fin de que los esfuerzos emprendidos tengan un límite y un objetivo claro.

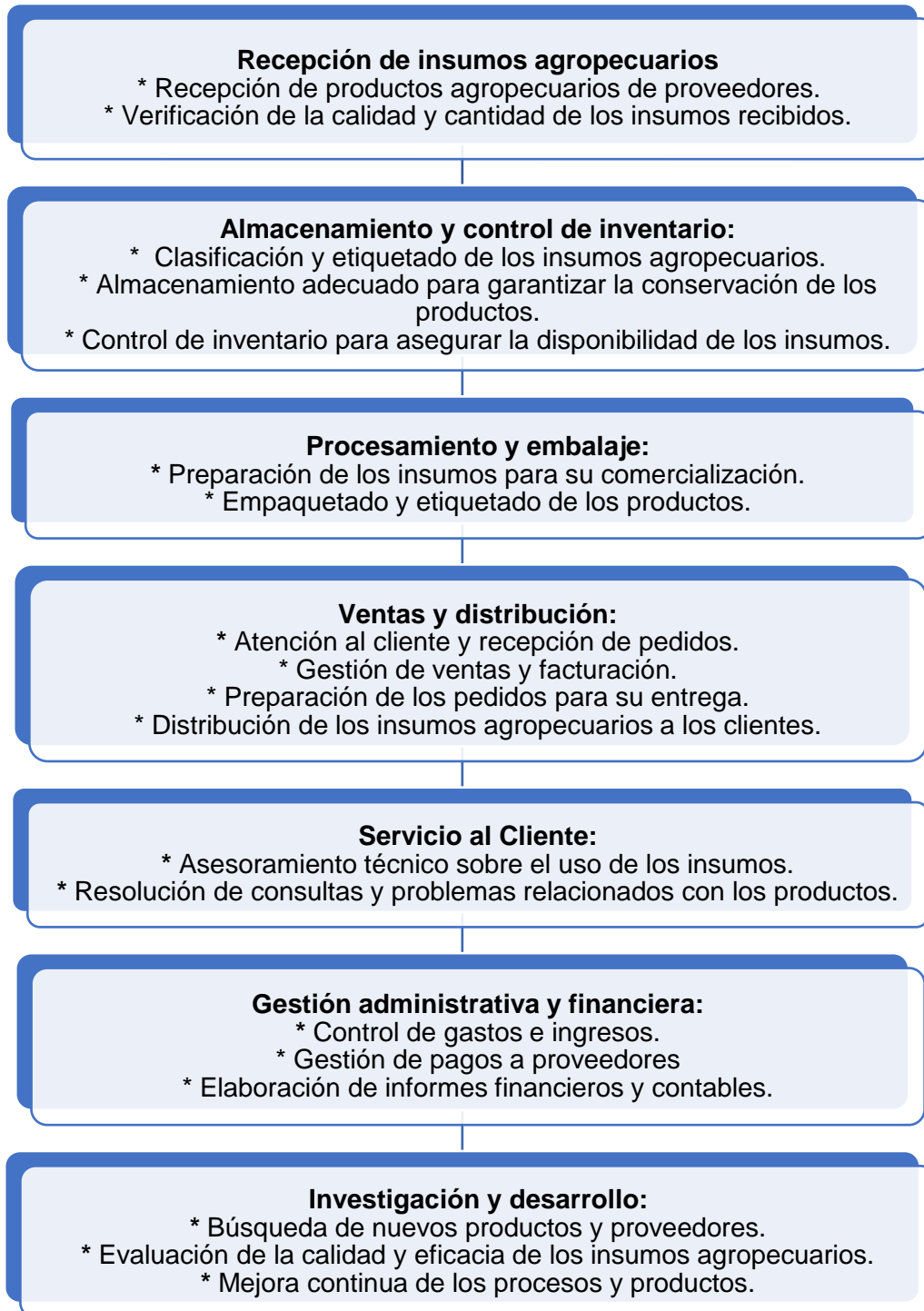
#### **Meta estratégica 5**

La quinta meta se trata de un objetivo de expansión contemplado por la empresa, tomando en consideración los números de ahorro, venta e inversión de la compañía al igual que la norma industrial con la que se compara.

Para poder alcanzar los objetivos en este primer intento por medio de una estrategia científica, hay que prepararse apropiadamente, realizar un seguimiento de los avances, fortalecer todo el proceso a través de la mejora continua, tener disciplina en todas las áreas, y comprometerse al alcance de aquellas metas propuestas. El éxito de esta empresa depende de tal compromiso con las tareas y la disciplina al momento de cumplir los objetivos.

#### 6.4.6. Diagrama Funcional

Figura 12 - Diagrama Funcional



#### 6.4.7. Manual De Funciones

Figura 13 - Manual de Funciones Gerente

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Gerente
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	
<b>DEPENDENCIA:</b>	Administrativo
<b>ESTUDIOS</b>	Tercer Nivel
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
El objetivo del Gerente es liderar y gestionar eficientemente todas las actividades de la empresa, asegurando el logro de los objetivos estratégicos y el crecimiento sostenible.	
<b>EXPERIENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia mínima de 5 años en cargos de dirección o gerencia en el sector agropecuario o empresas relacionadas.</li><li>• Conocimiento y experiencia en gestión financiera, ventas, marketing y operaciones.</li></ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo: Capacidad para motivar y guiar al equipo hacia el logro de los objetivos.</li><li>• Toma de decisiones: Habilidad para tomar decisiones estratégicas y resolver problemas de manera efectiva.</li><li>• Orientación al cliente: Enfoque en satisfacer las necesidades de los clientes y mantener relaciones comerciales sólidas.</li><li>• Pensamiento estratégico: Capacidad para desarrollar y ejecutar planes estratégicos que impulsen el crecimiento de la empresa.</li><li>• Habilidades de comunicación: Excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita, tanto interna como externamente.</li></ul>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar y ejecutar el plan estratégico de la empresa, en coordinación con el equipo directivo.</li><li>• Supervisar y coordinar las actividades de los diferentes departamentos de la empresa.</li><li>• Establecer y mantener relaciones comerciales con proveedores, clientes y otras partes interesadas.</li></ul>	



- Analizar el mercado y las tendencias del sector agropecuario para identificar oportunidades de negocio.
- Gestionar los recursos financieros de la empresa, incluyendo presupuesto, flujo de efectivo y análisis de costos.
- Evaluar y mejorar continuamente los procesos internos para aumentar la eficiencia y la productividad.
- Supervisar y motivar al equipo de trabajo, fomentando un ambiente de colaboración y desarrollo profesional.
- Representar a la empresa en eventos, ferias y reuniones del sector agropecuario.
- Garantizar el cumplimiento de las normativas legales y regulatorias aplicables.

*Nota: Trabajo de investigación. Elaboración: La Autora*

**Figura 14 - Manual de Funciones Secretaria**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Secretaria
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	Gerente General
<b>DEPENDENCIA:</b>	Administrativo
<b>ESTUDIOS</b>	Tercer Nivel
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
El objetivo de la Secretaria General es brindar apoyo administrativo y organizativo al Gerente General y contribuir al buen funcionamiento de la empresa.	
<b>EXPERIENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia previa como secretaria o en roles administrativos (deseable).</li> <li>• Conocimientos básicos de software de oficina (Microsoft Office, correo electrónico, etc.).</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	

- Organización: Capacidad para gestionar eficientemente el tiempo y los recursos.
- Comunicación: Habilidades de comunicación efectiva, tanto oral como escrita.
- Atención al detalle: Capacidad para realizar tareas con precisión y atención a los detalles.
- Orientación al cliente: Enfoque en satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
- Flexibilidad: Capacidad para adaptarse a los cambios en las prioridades y tareas.

#### **FUNCIONES**

- Brindar apoyo administrativo al Gerente General, incluyendo la gestión de agenda, coordinación de reuniones y preparación de documentos.
- Atender y filtrar llamadas telefónicas, correos electrónicos y correspondencia dirigida al Gerente General.
- Organizar y mantener los archivos y documentos de la empresa, asegurando su correcta clasificación y almacenamiento.
- Coordinar la logística de viajes y reuniones, incluyendo reservas de vuelos, hoteles y transporte.
- Preparar y editar documentos, informes y presentaciones según las instrucciones del Gerente General.
- Realizar labores de recepción y atención a visitantes y proveedores.
- Gestionar el suministro de materiales de oficina y realizar pedidos cuando sea necesario.
- Mantener la confidencialidad de la información sensible o confidencial de la empresa.
- Colaborar con otros departamentos en tareas administrativas y proyectos especiales según sea necesario.

*Nota: Trabajo de investigación. Elaboración: La Autora*

**Figura 15 - Manual de Funciones Jefe de Ventas**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Jefe de Ventas
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	Gerente General
<b>DEPENDENCIA:</b>	Administrativo

<b>ESTUDIOS</b>	Tercer Nivel
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
El objetivo del Jefe de Ventas es liderar y gestionar el equipo de ventas de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos de ventas y el crecimiento de los ingresos.	
<b>EXPERIENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 3 años en puestos de ventas, preferiblemente en el sector relacionado con la empresa.</li> <li>• Experiencia en liderazgo y gestión de equipos de ventas.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo: Capacidad para motivar y guiar al equipo de ventas hacia el logro de los objetivos.</li> <li>• Orientación al cliente: Enfoque en satisfacer las necesidades de los clientes y mantener relaciones comerciales sólidas.</li> <li>• Habilidades de negociación: Capacidad para cerrar acuerdos comerciales y negociar con clientes y proveedores.</li> <li>• Pensamiento estratégico: Capacidad para desarrollar y ejecutar planes de ventas que impulsen el crecimiento de la empresa.</li> <li>• Habilidades de comunicación: Excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita, tanto interna como externamente.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y ejecutar estrategias de ventas para alcanzar los objetivos establecidos.</li> <li>• Supervisar y gestionar el equipo de ventas, incluyendo la asignación de territorios y cuotas de ventas.</li> <li>• Establecer relaciones comerciales sólidas con clientes clave y proveedores.</li> <li>• Realizar seguimiento y análisis de los indicadores de ventas para identificar oportunidades de mejora.</li> <li>• Participar en la elaboración de presupuestos de ventas y controlar el cumplimiento de los mismos.</li> <li>• Capacitar y desarrollar al equipo de ventas en técnicas de venta y conocimiento de productos.</li> <li>• Mantener una comunicación efectiva con otros departamentos de la empresa para asegurar la satisfacción del cliente.</li> </ul>	

- Realizar visitas a clientes y participar en eventos y ferias comerciales para promocionar los productos de la empresa.
- Preparar informes de ventas y presentaciones para la dirección de la empresa.

*Nota: Trabajo de investigación. Elaboración: La Autora*

**Figura 16 - Manual de Funciones Vendedor**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Vendedor
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	Jefe de Ventas
<b>DEPENDENCIA:</b>	Operativo
<b>ESTUDIOS</b>	Secundaria
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
El objetivo del Vendedor es promover y vender los productos o servicios de la empresa, alcanzando las metas de ventas establecidas y brindando un excelente servicio al cliente.	
<b>EXPERIENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia previa en ventas, preferiblemente en el sector relacionado con la empresa.</li> <li>• Conocimiento básico de técnicas de venta y negociación.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente: Capacidad para comprender las necesidades del cliente y ofrecer soluciones adecuadas.</li> <li>• Habilidades de comunicación: Capacidad para comunicarse de manera efectiva y persuasiva.</li> <li>• Orientación a resultados: Enfoque en alcanzar y superar las metas de ventas establecidas.</li> <li>• Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con otros miembros del equipo de ventas y otros departamentos de la empresa.</li> <li>• Resiliencia: Capacidad para manejar el rechazo y mantener una actitud positiva frente a los desafíos.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospeccionar y contactar a clientes potenciales para generar oportunidades de venta.</li> <li>• Presentar y promocionar los productos o servicios de la empresa a los clientes.</li> </ul>	

- Realizar seguimiento a los clientes existentes para mantener relaciones comerciales sólidas y fomentar la fidelidad.
- Negociar y cerrar acuerdos comerciales con los clientes, asegurando condiciones favorables para ambas partes.
- Mantener un registro actualizado de las actividades de ventas, incluyendo visitas, llamadas y seguimientos.
- Brindar asesoramiento y orientación a los clientes sobre los productos o servicios de la empresa.
- Participar en eventos y ferias comerciales para promocionar los productos de la empresa y generar oportunidades de venta.
- Mantenerse actualizado sobre las tendencias y novedades del mercado para poder ofrecer información relevante a los clientes.
- Colaborar con el equipo de ventas y otros departamentos de la empresa para alcanzar los objetivos comerciales.

*Nota: Trabajo de investigación. Elaboración: La Autora*

**Figura 17 - Manual de Funciones Jefe de Bodega**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Jefe de bodega
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	Gerente
<b>DEPENDENCIA:</b>	Administrativo
<b>ESTUDIOS</b>	Tercer Nivel
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
El objetivo del Jefe de Bodega es gestionar y supervisar eficientemente las operaciones de almacenamiento y distribución de productos, asegurando un adecuado control de inventario y cumplimiento de los requerimientos de los clientes.	
<b>EXPERIENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia previa en puestos de bodega o logística, preferiblemente en el sector relacionado con la empresa.</li> <li>• Conocimiento básico de sistemas de gestión de inventarios y manejo de equipos de almacenamiento.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	

- Organización: Capacidad para gestionar eficientemente el almacenamiento y distribución de productos.
- Atención al detalle: Habilidad para realizar tareas con precisión y atención a los detalles.
- Trabajo en equipo: Capacidad para coordinar y colaborar con otros departamentos de la empresa.
- Orientación al cliente: Enfoque en satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
- Habilidades de liderazgo: Capacidad para supervisar y motivar al equipo de bodega.

#### **FUNCIONES**

- Supervisar y coordinar las actividades de recepción, almacenamiento y distribución de productos en la bodega.
- Realizar el control de inventario, asegurando la exactitud y disponibilidad de los productos.
- Coordinar la recepción y despacho de productos, asegurando la correcta documentación y registro de las operaciones.
- Mantener el orden y la limpieza en la bodega, asegurando el cumplimiento de las normas de seguridad y calidad.
- Realizar el seguimiento y control de las fechas de vencimiento de los productos, evitando pérdidas por caducidad.
- Colaborar con el departamento de compras en la gestión de proveedores y la recepción de materiales.
- Participar en la planificación y ejecución de inventarios físicos periódicos.
- Supervisar y capacitar al personal a carga, asegurando un buen desempeño y desarrollo profesional.
- Mantener una comunicación efectiva con otros departamentos de la empresa para asegurar la satisfacción del cliente.

*Nota: Trabajo de investigación. Elaboración: La Autora*

**Figura 18 - Manual de Funciones Bodeguero**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Bodeguero
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	Jefe de Bodega
<b>DEPENDENCIA:</b>	Operativo

<b>ESTUDIOS</b>	Secundaria
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
El objetivo del Bodeguero es gestionar y mantener el control de los productos y materiales almacenados en la bodega, asegurando su correcta recepción, almacenamiento y distribución.	
<b>EXPERIENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia previa en posiciones de bodega o logística (deseable).</li> <li>• Conocimiento básico de técnicas de almacenamiento y manejo de inventarios.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización: Capacidad para mantener el orden y la limpieza en la bodega.</li> <li>• Atención al detalle: Habilidad para realizar tareas con precisión y atención a los detalles.</li> <li>• Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con otros miembros del equipo de bodega y otros departamentos de la empresa.</li> <li>• Orientación al cliente interno: Enfoque en satisfacer las necesidades de los clientes internos de la empresa.</li> <li>• Habilidades de comunicación: Capacidad para comunicarse de manera efectiva con el equipo y otros departamentos.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionar y verificar la calidad y cantidad de los productos y materiales que ingresan a la bodega.</li> <li>• Almacenar los productos siguiendo y materiales de manera adecuada, los procedimientos establecidos.</li> <li>• Realizar el registro y control de inventario, asegurando la exactitud y disponibilidad de los productos.</li> <li>• Prepare los pedidos de productos y materiales solicitados por los diferentes departamentos de la empresa.</li> <li>• Realizar el despacho de productos y materiales, asegurando la correcta documentación y registro de las operaciones.</li> <li>• Mantener el orden y la limpieza en la bodega, asegurando el cumplimiento de las normas de seguridad y calidad.</li> <li>• Colaborar con el equipo de bodega y otros departamentos de la empresa en la gestión de inventarios y la resolución de problemas.</li> <li>• Participar en la planificación y ejecución de inventarios físicos periódicos.</li> </ul>	

- Mantener una comunicación efectiva con otros departamentos de la empresa para asegurar la satisfacción del cliente interno.

*Nota: Trabajo de investigación. Elaboración: La Autora*

**Figura 19 - Manual de Funciones Asesor Técnico**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Asesor Técnico
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	Gerente
<b>DEPENDENCIA:</b>	Operativo
<b>ESTUDIOS</b>	Tercer Nivel en Ingeniería Agronómica
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
El objetivo del Asesor Técnico es brindar asesoramiento especializado y soluciones técnicas en el área de agronomía, con el fin de optimizar la producción y garantizar la calidad de los cultivos.	
<b>EXPERIENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia previa en el campo de la agronomía, preferiblemente en asesoramiento técnico a productores agrícolas.</li> <li>• Conocimiento en el uso de herramientas y tecnologías agrícolas modernas.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento técnico: Dominio de los principios y prácticas agronómicas para el manejo de cultivos.</li> <li>• Habilidades de comunicación: Capacidad para comunicarse de manera efectiva con los clientes y transmitir información técnica de manera clara.</li> <li>• Orientación al cliente: Enfoque en satisfacer las necesidades de los clientes y brindar soluciones adaptadas a sus requerimientos.</li> <li>• Capacidad analítica: Habilidad para analizar datos e interpretar resultados para la toma de decisiones técnicas.</li> <li>• Habilidades de negociación: Capacidad para establecer acuerdos y negociar con clientes y proveedores.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar asesoramiento técnico a los clientes en el manejo de cultivos, selección de semillas y fertilización.</li> <li>• Realizar visitas a campo para evaluar el estado de los cultivos y recomendar acciones correctivas.</li> </ul>	



- Elaborar informes técnicos y presentaciones para clientes y la dirección de la empresa.
- Mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y avances en el campo de la agronomía.
- Participar en la planificación y ejecución de proyectos agrícolas.
- Realizar seguimiento a los resultados de las recomendaciones técnicas y evaluar su impacto en la producción.
- Colaborar con otros departamentos de la empresa en el desarrollo de nuevos productos o servicios agrícolas.
- Participar en eventos y ferias agrícolas para promocionar los servicios de la empresa y establecer relaciones comerciales.

*Nota: Trabajo de investigación. Elaboración: La Autora*

## 7. Discusión

La investigación sobre el análisis del diseño de un cuadro de mando Integral para la empresa comercializadora de insumos agropecuarios CALVINSA ubicada en la ciudad de Quilanga, cantón del mismo nombre arroja resultados significativos. El plan estratégico busca fortalecer la gestión institucional mediante la implementación del cuadro de mando integral, impulsando el desarrollo de la organización. Los hallazgos se alinean con estudios previos sobre la implementación del cuadro de mando integral en otras empresas. La eficacia del diseño del CMI para mejorar la eficiencia de la empresa ha sido respaldada por investigaciones en diversas ciudades internacionales.

La implementación exitosa en otros lugares, incluyendo países como Estados Unidos y China, ha demostrado los beneficios de esta de la implementación de un plan estratégico. Los resultados positivos proyectados y la mejora en la dirección de la empresa son consistentes con los resultados de estudios similares en otras ubicaciones.

En primer lugar, se establece un marco referencial que comprende la contextualización del CMI tanto a nivel internacional como nacional. Esta visión integral sienta las bases para la implementación de un plan estratégico en la empresa CALVINSA, el cual busca mejorar su gestión, priorizando una estructura y estrategia de gestión empresarial, orientada a resultados.

El método utilizado en esta investigación se basa en un enfoque mixto. Este enfoque combina elementos de investigación cuantitativa y cualitativa, con el objetivo de lograr una comprensión profunda y holística del tema de los cuadros de mando integrales en la gestión empresarial.

La aplicación de un diseño de investigación con un método de muestreo aleatorio por conveniencia proporciona una estructura más sólida para la evaluación de la información recopilada y el diseño del plan estratégico. A través de la aplicación de la encuesta se determinó el grado de satisfacción en los clientes de la empresa.

Aunque el proyecto no establece una hipótesis de investigación, se han alcanzado con éxito los objetivos establecidos. La investigación demuestra que la implementación de un

cuadro de mando integral en la empresa CALVINSA el Cantón Quilanga es estratégicamente viable y tiene un impacto positivo en la gestión de la empresa. Los resultados respaldan la idea de que la carencia de una planeación estratégica puede abordar problemas de falta de dirección y enfoque, pérdida de oportunidades, desperdicio de recursos y falta de adaptabilidad.

Las preguntas de investigación implícitas en el estudio se relacionan con la viabilidad del diseño de un plan estratégico en la empresa CALVINSA ubicada en el Cantón Quilanga. Los resultados proporcionan respuestas positivas a estas preguntas, destacando los ahorros los beneficios de la implementación del CMI, la mejora de la estructura organizacional, los procesos y la satisfacción de los clientes.

La investigación se basa en datos y estimaciones tomadas de las encuestas y entrevistas aplicadas, lo que podría limitar la generalización de los resultados a otras ubicaciones. Además, no se abordan completamente los posibles desafíos y obstáculos en la implementación práctica del proyecto de investigación, como la adaptación del personal o problemas técnicos inesperados. En esta discusión, se ha evitado repetir los resultados y, en cambio, se han analizado críticamente en relación con la teoría existente y los estándares de calidad metodológica.

La investigación realizada en la empresa CALVINSA acerca del diseño de un cuadro de mando integral ha arrojado resultados coherentes y significativos en relación a la teoría existente. A pesar de que se han obtenido conclusiones favorables sobre la gestión empresarial actual, es esencial abordar las limitaciones del estudio y tener en cuenta las proyecciones futuras para asegurar la aplicabilidad y relevancia a largo plazo de los hallazgos. El estudio se basa en un enfoque mixto, que implica la revisión bibliográfica, la recopilación de datos y el análisis estadístico de los mismos.

A pesar de la solidez de la metodología, existen algunas limitaciones. El estudio se basa en datos locales proporcionados por la entrevista aplicada al gerente de la empresa y la encuesta aplicada al personal y a los clientes de la organización. Estos datos pueden estar sujetos a variaciones y limitaciones en términos de precisión y alcance. Además, las

estimaciones obtenidas para la implementación del plan estratégico son aproximadas y podrían variar durante el proceso de incorporación en la organización.

El estudio proporciona una respuesta detallada a la pregunta sobre cómo implementar un Cuadro de Mando Integral para mejorar la planificación estratégica de la empresa comercializadora de insumos agropecuarios CALVINSA en la Ciudad de Quilanga. Se plantea una propuesta de indicadores que permitan la evaluación del desempeño de la empresa en base a la perspectiva financiera, de procesos internos, de clientes y de aprendizaje y crecimiento; a su vez, también se plantea una propuesta de un diseño de cuadro de mando integral y una propuesta de estructura administrativa. Los beneficios de la implementación del plan estratégico se relacionan principalmente con el crecimiento de la empresa.

El estudio proporciona estrategias específicas para la implementación que del CMI. Estos incluyen distribuir, internamente comprender y adherirse al plan estratégico que orienta hacia donde la empresa debe de navegar, y cada día cumplir con su meta para concretar su objetivo final; aumentar la infraestructura de la empresa empleando el personal correcto para que pueda responder con celeridad a las exigencias del mercado y a los cambios en el entorno competitivo; obtener una posición destacada en el mercado a través de la comercialización de sus productos y operar conforme a la visión y los principios éticos de la empresa; investigar nuevas áreas del mercado de productos que puedan gustar a los clientes significativos, personas dedicadas a la agricultura y ganadería; y asegurar un aumento del 25% en las ventas anuales y ampliar el margen de ganancia actual.

El estudio ofrece una base sólida para futuras investigaciones y proyectos relacionados con el diseño de un cuadro de mando integral para las empresas comercializadoras de insumos agropecuarios. Las proyecciones del estudio podrían incluir la implementación piloto del plan estratégico en un determinado departamento para evaluar su efectividad en condiciones reales. Además, sería valioso realizar un seguimiento a largo plazo para analizar el impacto continuo del CMI en la empresa y la adaptabilidad de los empleados ante el cambio.

En resumen, el estudio presenta resultados sólidos respaldados por una metodología adecuada. A pesar de las limitaciones, las respuestas proporcionadas a las preguntas de investigación son coherentes y proporcionan una comprensión de la implementación del cuadro de mando integral y los beneficios asociados con este proyecto. Las proyecciones podrían fortalecerse con investigaciones adicionales y la implementación gradual del proyecto para validar los hallazgos del estudio.

## 8. Conclusiones

- 1) El análisis de la situación actual de la empresa CALVinsa en la ciudad de Quilanga nos ha permitido identificar de manera detallada sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La empresa no cuenta con una estructura organizacional, es ahí en donde radica la importancia de diseñar un CMI. Es importante destacar que, a pesar de enfrentar desafíos y áreas de mejora, CALVinsa cuenta con una presencia sólida en la ciudad de Quilanga y es una empresa reconocida en el sector agropecuario.
- 2) Se logró establecer los objetivos estratégicos de la empresa comercializadora de insumos agropecuarios CALVinsa en la ciudad de Quilanga. Se identificó que, a pesar de no contar con metas claras previamente, la empresa tenía un gran potencial para crecer y expandirse en el mercado local y regional. Estos objetivos incluyen mejorar la eficiencia en la producción y distribución de insumos agropecuarios, aumentar la oferta de productos para atraer a un mayor número de clientes, fortalecer la imagen de la empresa y expandir su presencia en el mercado a través de alianzas estratégicas.
- 3) Se puede concluir que la empresa CALVinsa necesita implementar un cuadro de mando integral para llevar a cabo una adecuada planificación estratégica en la ciudad de Quilanga. Luego de un análisis de la situación actual de la empresa y de las mejores prácticas en el mercado, se ha diseñado un modelo de cuadro de mando integral adaptado a las necesidades específicas de CALVinsa.
- 4) Se puede concluir que la falta de una estructura administrativa y una planeación estratégica en la empresa ha generado desorganización y dificultades en la toma de decisiones. Por lo tanto, es necesario implementar una propuesta de estructura administrativa que permita definir claramente los roles en la organización y establecer una base sólida para la toma de

decisiones. Es importante destacar que la implementación de esta estructura y planeación estratégica requerirá de un compromiso y colaboración de todos los miembros de la organización, así como una comunicación efectiva para su correcto funcionamiento.

## 9. Recomendaciones

A continuación se presentan algunas recomendaciones, tomando como base el estudio realizado:

- 1) Se recomienda a CALVINSA que implemente un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta estratégica para mejorar su desempeño en la ciudad de Quilanga. El CMI permitirá a la empresa alinear sus objetivos con su estructura organizacional, identificar y aprovechar sus fortalezas y oportunidades, y planificar acciones para mitigar sus debilidades y enfrentar las amenazas. Con una presencia sólida y reconocida en el sector agropecuario, implementar estrategias basadas en un CMI será fundamental para mantener su posición en el mercado y seguir creciendo en la ciudad de Quilanga. Además, esta herramienta le brindará a la empresa una visión más clara y detallada de su desempeño, facilitando la toma de decisiones y asegurando un crecimiento sostenible en el futuro. Le recomendamos a CALVINSA tomar en cuenta los resultados de este análisis y considerar la implementación de un CMI como una oportunidad para mejorar y avanzar hacia el éxito en el sector agropecuario.
- 2) Se sugiere a la empresa seguir desarrollando e implementando estrategias enfocadas en mejorar la eficiencia en la producción y distribución de insumos agropecuarios, ampliar su oferta de productos para atraer a un mayor número de clientes, fortalecer su imagen y expandirse en el mercado a través de alianzas estratégicas. Esta combinación de acciones permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos de crecimiento y fortalecer su posición en el mercado local y regional. Asimismo, sugerimos establecer metas claras y medibles para cada uno de estos objetivos y revisar periódicamente su progreso para garantizar su éxito.
- 3) En base a los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, se recomienda a la empresa CALVINSA la implementación de un cuadro de



mando integral en su planificación estratégica en la ciudad de Quilanga. Este modelo se ha diseñado específicamente para adaptarse a las necesidades de la empresa después de un análisis de la situación actual y de las mejores prácticas en el mercado. Confío en que la implementación de este sistema será clave para el éxito futuro de CALVINSA y su crecimiento sostenido en el mercado. Es importante que la empresa apueste por una planificación estratégica sólida y el cuadro de mando integral es una herramienta probada y eficaz para lograrlo.

- 4) Con base en los hallazgos de la investigación, es imprescindible que la empresa implemente una estructura administrativa y una planeación estratégica adecuada para mejorar su desempeño y evitar dificultades en la toma de decisiones. Esta propuesta debe definir claramente los roles de cada miembro de la organización y fomentar una comunicación efectiva entre ellos. Además, es importante contar con el compromiso y colaboración de todos los miembros de la empresa para lograr una implementación exitosa. La estructura y planeación estratégica adecuadas serán fundamentales para establecer una base sólida en la toma de decisiones y promover el crecimiento y éxito de la empresa en el futuro.

## 10. Bibliografía

- Accountants, I. o. (2017). *Perspectiva financiera*. Retrieved from <https://www.imanet.org/about-ima/financial-perspective>
- Alston, J., & Bekkers, R. (2015). *Market structure and competition in the agri-food sector*. New York: Routledge.
- Bagozzi, S., & McNeill, D. (2007). *Marketing estratégico*. Mexico: Pearson Educación.
- Bassols, A., Díaz, J., & Schonhorn, E. (2015). Mercados agropecuarios e industrias alimentarias: estructura y regulación. Buenos Aire, Argentina: Universidad de Buenos Aires. Retrieved from <https://www.eumed.net/libros/2015/bassols/mercados-agropecuarios-industrias-alimentarias.pdf>
- Bauer, M. (2012). *The economics of agricultural markets*. Oxford University Press.
- Desarrollo, B. I. (2018). *Acceso al financiamiento para pequeñas y medianas empresas comercializadoras de productos agropecuarios*. Retrieved from <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8822/Acceso-al-financiamiento-para-PYMES-agropecuarias-2018.pdf?sequence=1>
- Gazzar, S. (2018). *Análisis financiero y estrategias de gestión*. Springer.
- González, J., & Castro, M. (2018). *La aplicación del Cuadro de Mando Integral en la comercialización de Insumos Agropecuarios*. Revista de Administración y Desarrollo Empresarial. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/719/71956270007.pdf>
- Harper, S. (2015). *Cuadro de mando integral*. Nueva York: McGraw-Hill Education.
- Hill, T., & Jones, G. (2004). *Administración: un enfoque profesional*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral: el enfoque estratégico del futuro*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral: Una guía para el éxito empresarial*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El mapa de procesos estratégicos: el marco de referencia para la mejora de resultados*. Harvard Business Review.
- Kettner, P. (2018). Cómo implementar un cuadro de mando integral. Editorial de Gestión de Negocios. Retrieved from <https://www.gestiondeoperaciones.com/implementar-cuadro-mando-integral/>
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experiencia como Fuente de Aprendizaje y Desarrollo*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Lamb, W., Hair, J., & McDaniel. (2008). *Fundamentos de mercadotecnia*. Cengage Learning.
- Liang, J., Cheng, C., & Wang, H. (2016). Análisis de los factores internos y externos que afectan el éxito de las empresas de comercialización de productos agropecuarios. España. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=506750294015>
- Monreal, L. A. (2018). *Administración de Operaciones*. México: Pearson.
- Mundial, B. (2016). *Desarrollo de la cadena de suministro para pequeñas y medianas empresas comercializadoras de productos agropecuarios*. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23450>
- Oskam, A., & Kuiper, A. (2017). *Understanding the economics of the agri-food sector*. London: UK: Edward Elgar Publishing.
- Perez Ferrer, A. (2017). *Gestión por Resultados*. . Mexico: Pearson.
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Gestión estratégica: conceptos y casos*. . Mexico: Pearson Educación.

- Rosenzweig, M., & Stark, O. (1989). *Handbook of agricultural economics*. Amsterdam: Netherlands: Elsevier.
- Sanchez, J. (2012). *El Cuadro de Mando Integral: Cómo mejorar el rendimiento de la empresa*. . Mc Graw-Hill.
- Thomas, B. (2010). *Gestión de relaciones con el cliente*. Madrid: Thomson.
- Thomas, M. (2015). El cuadro de mando integral: una herramienta para la toma de decisiones. Editorial de Gestión de Negocios. Retrieved from <https://www.gestiondenegocios.com/el-cuadro-de-mando-integral-una-herramienta-para-la-toma-de-decisiones-thomas-2015/>
- Tian, Y., & Xie, X. (2018). Estudio de los factores internos y externos que afectan la viabilidad de la empresa de comercialización de productos agropecuarios. España: Revista de Desarrollo Empresarial. Retrieved from <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1799/179966939009/html/index.html>
- Torres, A. (2016). *El Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para mejorar el rendimiento empresarial*. Pearson Educación.
- Unidos, D. d. (2017). *Mejorar el acceso a la tecnología para pequeñas y medianas empresas comercializadoras de productos agropecuarios*. Retrieved from <https://www.ers.usda.gov/webdocs/publications/83732/eib-176-01.pdf?v=0>
- Vargas Lopez, M. (2015). Competencia en el mercado de insumos agropecuarios: un estudio de caso. España: Revista de Economía Aplicada. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5271954>
- Wheelen, Thomas, L., & Hunger, D. (2002). *Fundamentos de administración estratégica*. Mexico: Cengage Learning.

## 11. Anexos

### 11.1. Certificación de traducción de Resumen

#### Certificación de traducción del resumen.

Loja, 16 de noviembre de 2023

Yo, Rengel Tillaguango Manuel Salustino, con numero de cedula 1104006356,  
Licenciado en ciencias de la Educación en la especialidad de idioma inglés:

#### CERTIFICO:

Haber realizado la traducción textual del documento adjunto, correspondiente al trabajo de titulación denominado: "Propuesta de un cuadro de Mando Integral para la planificación estratégica de la empresa comercializadora de insumos agropecuarios CALVinsa en la ciudad de Quilanga", elaborado por la maestrante Dayana Lizbeth Agurto Tillaguango, con numero de cedula 1105255945. Es todo lo que puedo certificar en honor a la verdad, facultando al portador del presente documento para el trámite correspondiente.

Atentamente. –



Lic. Manuel S. Rengel T.

Cedula: 1104006356

E – mail: manu2882@hotmail.com

## 11.2. Entrevista aplicada al gerente de la empresa

La interpretación y tabulación de los resultados obtenidos en la entrevista realizada al gerente de la empresa es una parte fundamental en el análisis de los procesos internos de una organización. Esta entrevista fue llevada a cabo con la finalidad de conocer de primera mano la visión y estrategias del gerente con respecto a los diferentes departamentos y procedimientos que se llevan a cabo dentro de la empresa. A través de la interpretación de las respuestas del entrevistado y la posterior tabulación de los datos, se pudo obtener una visión clara y detallada de cómo se están llevando a cabo los procesos internos en la empresa, así como identificar posibles áreas de mejora o fortalecimiento en la gestión empresarial. En este sentido, el informe presenta los hallazgos más relevantes de la entrevista y su posterior análisis, con el fin de brindar una visión integral de los procesos internos de la empresa y ofrecer recomendaciones para su optimización.

**Tabla 15 - Interpretación de Resultados de entrevista**

<b>ASPECTOS IMPORTANTES DESTACADOS DE LA ENCUESTA</b>	<b>EFEECTO</b>
La organización está solvente.	Al contar con una situación financiera sólida, podemos garantizar el cumplimiento de nuestros compromisos con ustedes, ya sea en términos de entrega, garantías o soporte postventa.
Mejorar la administración para darle nivel de profesionalización.	Se busca garantizar que cada uno de los miembros de la organización posea los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera óptima.
Incrementar el uso de tecnologías, modernizando la capacidad informática	Tiene un impacto positivo significativo en su funcionamiento y productividad.

<p>La toma de decisiones está dominada por el gerente/propietario</p>	<p>Puede limitar la creatividad y la participación de otros miembros del equipo, lo que puede afectar la innovación y la toma de decisiones más holísticas.</p>
<p>El salario no es alto</p>	<p>Los trabajadores pueden sentirse desmotivados y desvalorizados al no recibir una remuneración justa por su trabajo, lo que puede afectar su productividad y rendimiento.</p>
<p>Los métodos de evaluación de logros son casi inexistentes</p>	<p>Representa una gran limitante para la gestión eficiente y el crecimiento de la compañía.</p>
<p>El enfoque de la empresa es personal ya que pertenece a una familia y la gestión recae en una única persona.</p>	<p>Esto significa que la toma de decisiones, la dirección estratégica y el control de todas las actividades de la empresa recaen en un solo individuo, lo que puede resultar en una gestión más eficiente y rápida, sin embargo, también puede presentar ciertas limitaciones en términos de diversificación y perspectiva, ya que la visión y habilidades de una sola persona pueden ser limitadas en comparación con un equipo de gestión diversificado.</p>
<p>No hay consideración de alcance estratégico</p>	<p>La empresa puede encontrarse con una serie de desafíos y problemas que pueden afectar negativamente su rendimiento y la toma de decisiones a largo plazo.</p>
<p>Competencia notoriamente conocida, estructurada correctamente y fuerte en el entorno</p>	<p>Esta competencia puede tener un impacto significativo en la empresa, ya que puede afectar su posición en el mercado, su rentabilidad y su capacidad para atraer y retener clientes.</p>
<p>Riesgo de que los empleados talentosos salgan hacia la competencia, ofreciendo salarios más apetecibles</p>	<p>Al contar con una situación financiera sólida, podemos garantizar el cumplimiento de nuestros compromisos con ustedes, ya sea en términos de entrega, garantías o soporte postventa.</p>
<p>Dependencia de unos pocos colaboradores clave</p>	

Hay un careo de mano de obra competente en sectores esenciales como almacén y ventas

Cuando la mayoría de las responsabilidades y tareas recaen sobre un pequeño grupo de empleados, se crea una situación de vulnerabilidad en la empresa.

La escasez de personal capacitado en estas áreas esenciales puede provocar una disminución en la eficiencia y la productividad de la empresa, lo que a su vez puede afectar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

El conocimiento de una temática particular está restringido a unas pocas personas

Esta limitación puede generar una brecha de conocimiento entre aquellos que están al tanto de la temática y aquellos que no lo están, lo que puede conducir a una falta de colaboración y entendimiento en el equipo de trabajo.

---

*Nota: Empresa CALVinsa. Elaboración: La Autora*

La empresa que ha surgido desde hace 8 años, se constituye como una institución solvente, que no cuenta con una estructura organizacional ni un plan estratégico, lo cual conlleva a exista una falta de claridad en los resultados y responsabilidades, así como la desorganización, la dificultad en la toma de decisiones y lo más importante influye en la organización en una baja eficiencia y productividad.



### 11.3. Encuesta aplicada a los Empleados de la empresa

#### 1. ¿Está usted familiarizado con la misión propuesta por la empresa?

**Tabla 16 - Misión de la empresa**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	7	100%
Indiferente		0%
De acuerdo		0%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 100% de los encuestados manifiestan que no tienen conocimiento sobre la misión de la empresa.

La empresa presenta una debilidad importante en cuanto a su comunicación interna y definición de metas a futuro. La falta de conocimiento sobre la misión de la empresa por parte de todos los encuestados muestra una ausencia de una identidad y dirección clara en la organización. Esto puede impactar negativamente en la motivación, el compromiso y el desempeño de los empleados, ya que no saben hacia dónde se dirige la empresa y cómo su trabajo contribuye a alcanzar esa meta.

#### 2. ¿La gerencia le ha socializado la visión de la empresa?

**Tabla 17 - Visión de la empresa**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	7	100%
Indiferente		0%
De acuerdo		0%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 100% de los encuestados manifiestan que no tienen conocimiento sobre la visión de la empresa, que no ha existido una socialización.

La empresa presenta una debilidad importante en cuanto a su comunicación interna y definición de metas a futuro. La falta de conocimiento sobre la visión de la empresa por

parte de todos los encuestados muestra una ausencia de una identidad y dirección clara en la organización. Esto puede impactar negativamente en la motivación, el compromiso y el desempeño de los empleados, ya que no saben hacia dónde se dirige la empresa y cómo su trabajo contribuye a alcanzar esa meta.

### 3. ¿El gerente ha compartido los valores de la empresa con usted?

**Tabla 18** - Valores de la empresa

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	4	57%
Indiferente	2	29%
De acuerdo	1	14%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 86% de los encuestados no conoce o no le interesa los valores de la empresa y solamente el 14% está de acuerdo con lo propuesto por la empresa.

Esto podría ser visto como una debilidad para la empresa, ya que los valores son fundamentales para guiar el comportamiento y las decisiones de los empleados. Al no contar con una alineación en los valores, es posible que se originen conflictos y una falta de cohesión en el equipo de trabajo.

### 4. ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de la empresa?

**Tabla 19** - Objetivos estratégicos

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
Desacuerdo	4	55%
Indiferente	3	45%
De acuerdo		0%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 86% de los encuestados no conoce o no le interesa los valores de la empresa y solamente el 14% está de acuerdo con lo propuesto por la empresa.

Los resultados de la encuesta revelan que totalidad de los encuestados no conocen los objetivos estratégicos de la empresa. Este hallazgo tiene un impacto significativo en la organización, ya que indica una falta de comunicación y alineación entre la dirección y los empleados. La falta de conocimiento sobre los objetivos estratégicos puede dificultar el logro de metas y objetivos a largo plazo.

**5. De los siguientes valores, ¿cuáles considera que serían los más acertados que debería llevar la empresa?**

**Tabla 20 - Valores escogidos por los empleados**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Respeto	3	43%
Tolerancia	3	43%
Responsabilidad	2	29%
Comunicación	7	100%
Compañerismo	3	43%
Superación	2	29%
<b>Total</b>		100%

*Nota: Empresa CALVinsa. Elaboración: La Autora*

Según la gráfica que antecede se puede determinar que para los empleados el valor principal es la comunicación, así como también representa relevante importancia el respeto, la tolerancia, el compañerismo, seguido también de la responsabilidad y superación. Estos valores quedan determinados como necesarios para la implementación en la empresa. Con ello se detecta que en la empresa no se ha socializado los valores con los empleados, pero que si existe interés por parte de ellos en la implementación de los mismos.

**6. ¿Considera a Calvinsa como un buen lugar para trabajar?**

**Tabla 21 - Buen Lugar de Trabajo**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Indiferente	3	43%
De acuerdo	4	57%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	7	100%

*Nota: Empresa CALVinsa. Elaboración: La Autora*

El 57% de los encuestados están de acuerdo con que la empresa es un buen lugar de trabajo mientras que el 14% muestra indiferencia.

Este hallazgo tiene un impacto positivo en la organización, ya que indica una percepción positiva por parte de los empleados sobre su experiencia laboral en CALVINSA. La consideración de CALVINSA como el mejor lugar para trabajar puede tener beneficios significativos para la organización. Por un lado, puede aumentar la satisfacción y motivación de los empleados, lo que a su vez puede incrementar su compromiso y productividad. Además, esta percepción positiva puede influir en la atracción y retención de talento, facilitando la capacidad de la empresa para atraer y mantener a empleados altamente calificados.

**7. ¿Por favor, indique su opinión sobre si considera que la empresa CALVINSA cuenta con un buen diseño de política salarial?**

**Tabla 22 - Buen diseño de Política Salarial**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	1	14%
Indiferente	3	43%
De acuerdo	3	43%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 57% de los encuestados manifiestan que en la empresa no existe un buen diseño de política salarial, mientras que un 43% indican su acuerdo con esta afirmación.

Este hallazgo tiene un impacto significativo en la organización, ya que indica una percepción negativa por parte de los empleados en cuanto a la política salarial implementada. La falta de un buen diseño de política salarial puede tener consecuencias negativas en varios aspectos de la organización. Por un lado, puede afectar la satisfacción y motivación de los empleados, lo que a su vez puede disminuir su compromiso y productividad.

**8. ¿Considera que la empresa paga salarios justos?**

**Tabla 23 - Paga Salarios Justos**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	2	29%
Indiferente	2	29%
De acuerdo	3	42%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 29% de los encuestados manifiestan que la empresa no paga salarios justos, mientras que el 42% manifiesta su satisfacción respecto al salario.

Este hallazgo tiene un impacto significativo en la organización, ya que indica una percepción negativa por parte de los empleados en cuanto a la equidad salarial. La falta de pago de salarios justos puede tener consecuencias negativas en varios aspectos de la organización. Por un lado, puede afectar la moral y la motivación de los empleados, lo que a su vez puede disminuir su compromiso y productividad. Además, esta percepción negativa puede afectar la retención de talento y la capacidad de atraer a nuevos empleados altamente calificados.

### **9. ¿Ha considerado cambiar de trabajo?**

**Tabla 24 - Probabilidad de Cambiar de Trabajo**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	4	57%
Indiferente	2	29%
De acuerdo	1	14%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 86% de los encuestados manifiestan que no consideran la posibilidad de cambiar de trabajo, mientras que un 14% si lo considera.

Este hallazgo tiene un impacto significativo en la organización, ya que indica una alta satisfacción y compromiso por parte de los empleados. El acuerdo generalizado en cuanto a la probabilidad de permanecer en el lugar de trabajo tiene consecuencias positivas para la

organización. Por un lado, esto indica que los empleados se sienten satisfechos y cómodos en su puesto actual, lo que puede contribuir a un mayor nivel de productividad y calidad en el trabajo realizado. Además, la alta satisfacción de los empleados puede tener un impacto positivo en la retención de talento, ya que es menos probable que busquen oportunidades en otras empresas.

#### 10. ¿Espera seguir laborando en la empresa dentro de los próximos 5 años?

**Tabla 25 - Permanencia en la empresa en 5 años**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	1	14%
Indiferente	2	29%
De acuerdo	4	57%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 57% de los encuestados manifiestan que su aspiración es permanecer en la empresa durante los próximos 5 años, mientras que el 43% contempla la posibilidad de cambiar de trabajo.

Este hallazgo tiene un impacto significativo en la organización, ya que indica una alta retención de empleados y un nivel de compromiso favorable. El acuerdo general en cuanto a la probabilidad de permanencia en la empresa tiene consecuencias positivas para la organización. Esto indica que los empleados se sienten satisfechos y comprometidos con su trabajo actual, lo que puede contribuir a un ambiente de trabajo estable y productivo. Además, la retención de empleados reduce los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos colaboradores.

#### 11. ¿Considera a CALVINSA como el mejor lugar para trabajar?

**Tabla 26 - Mejor Lugar para trabajar**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	3	43%
Indiferente	1	14%
De acuerdo	3	43%
Totalmente de acuerdo		0%

<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>
--------------	----------	-------------

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 57% de los encuestados manifiestan que la empresa no es el mejor lugar para trabajar, mientras que el 43% manifiestan lo contrario.

Este hallazgo tiene un impacto negativo en la organización, ya que indica una baja satisfacción y percepción negativa por parte de los empleados. La percepción generalizada de que CalvinSA no es el mejor lugar para trabajar tiene consecuencias negativas para la organización. Esto puede resultar en una disminución en la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede afectar la productividad y la calidad del trabajo realizado. Además, una mala reputación como lugar de trabajo puede dificultar la atracción y retención de talento.

## 12. ¿La empresa presta atención a sus requerimientos?

**Tabla 27 - Atención Prestada a Requerimientos**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	2	29%
Indiferente	2	29%
De acuerdo	3	43%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 58% de los encuestados manifiestan que la empresa no presta atención a sus requerimientos, mientras que el 43% manifiestan lo contrario.

Este hallazgo tiene un impacto significativo en la organización, ya que indica una falta de satisfacción y una brecha en la comunicación entre la empresa y sus empleados. La percepción generalizada de que no se ha prestado atención a los requerimientos de los empleados tiene consecuencias negativas para la organización. Esto puede resultar en una disminución en la motivación y el compromiso de los empleados, así como en una posible rotación de personal.

## 13. ¿La empresa muestra lealtad con usted?

**Tabla 28 - Lealtad de la empresa**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	4	57%
Indiferente	2	29%
De acuerdo	1	14%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINS A. Elaboración: La Autora*

El 86% de los encuestados manifiestan que la empresa muestra lealtad ante los empleados, mientras que el 14% manifiesta lo contrario.

Este hallazgo tiene un impacto significativo en la organización, ya que indica una falta de confianza y compromiso por parte de los empleados. La percepción generalizada de que la empresa no muestra lealtad a sus empleados tiene consecuencias negativas para la organización. Esto puede resultar en una disminución en la motivación y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez puede afectar la productividad y la calidad del trabajo realizado. Además, la falta de lealtad puede generar una alta rotación de personal, lo cual es costoso para la empresa en términos de reclutamiento y entrenamiento de nuevos empleados.

#### **14. ¿Considera que existe liderazgo en las jefaturas?**

**Tabla 29 - Liderazgo en las Jefaturas**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	4	57%
Indiferente	2	29%
De acuerdo	1	14%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINS A. Elaboración: La Autora*

El 86% de los encuestados manifiestan que no existe liderazgo en las jefaturas, mientras que el 14% manifiesta lo contrario.

Este hallazgo tiene un impacto significativo en la organización, ya que sugiere una falta de dirección efectiva y motivadora por parte de los líderes. La percepción generalizada



de que no existe liderazgo en las jefaturas tiene consecuencias negativas para la organización. Esto puede resultar en una disminución en la confianza y la satisfacción de los empleados, así como en una falta de claridad en los roles y responsabilidades. Además, la falta de liderazgo puede afectar la comunicación y la toma de decisiones, lo que a su vez puede perjudicar la productividad y el logro de objetivos.

### 15. ¿Considera que existe conocimiento y capacidad de sus jefes?

**Tabla 30** - Conocimiento y Capacidad de sus jefes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	5	71%
Indiferente	2	29%
De acuerdo		0%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 100% de los encuestados manifiestan que no existe conocimiento y capacidad de sus jefes.

Este hallazgo tiene un impacto significativo en la organización, ya que sugiere una falta de habilidades y competencias en los líderes. La percepción generalizada de que no existe conocimiento y capacidad en las jefaturas tiene consecuencias negativas para la organización. Esto puede resultar en una falta de dirección efectiva, decisiones erróneas y una disminución en la confianza y la satisfacción de los empleados.

### 16. ¿Considera que existe autoridad y responsabilidad de sus jefes?

**Tabla 31** - Autoridad y responsabilidad de sus jefes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	3	43%
Indiferente	3	43%
De acuerdo	1	14%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 86% de los encuestados manifiestan que no existe autoridad y responsabilidad por parte de sus jefes, mientras que el 14% manifiestan lo contrario.

Este hallazgo tiene un impacto significativo en la organización, ya que sugiere una falta de liderazgo efectivo y una distribución inadecuada de las responsabilidades. La percepción generalizada de que no existe autoridad y responsabilidad en las jefaturas tiene consecuencias negativas para la organización. Esto puede resultar en una falta de claridad en los roles y responsabilidades, una toma de decisiones ineficiente y una disminución en la productividad y la motivación de los empleados. Además, la falta de liderazgo puede generar un ambiente de trabajo desorganizado y desmotivador, lo que a su vez puede afectar la calidad del trabajo realizado.

### 17. ¿Considera que la empresa tolera el bajo desempeño?

**Tabla 32 - Bajo Desempeño**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	7	100%
Indiferente		0%
De acuerdo		0%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 100% de los encuestados manifiestan que en la empresa no se tolera el bajo rendimiento de los empleados.

Este hallazgo tiene un impacto significativo en la organización, ya que sugiere una cultura de alta exigencia y rendimiento. La falta de tolerancia al bajo rendimiento de los empleados puede tener consecuencias positivas y negativas para la organización. Por un lado, puede impulsar a los empleados a esforzarse más, a buscar constantemente la mejora y a cumplir con altos estándares de desempeño. Esto puede llevar a un aumento de la productividad, la eficiencia y la calidad del trabajo realizado.

### 18. ¿La empresa le brinda capacitación en seguridad ocupacional?

**Tabla 33 - Capacitación en Seguridad Ocupacional**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	7	100%
Indiferente		0%
De acuerdo		0%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSА. Elaboración: La Autora*

El 100% de los encuestados manifiestan que no ha existido una capacitación respecto a la seguridad ocupacional.

Este hallazgo tiene un impacto significativo en la organización, ya que sugiere una falta de compromiso y preocupación por la seguridad de los empleados. La falta de capacitación en seguridad ocupacional puede tener consecuencias negativas para la organización, como un mayor riesgo de accidentes y lesiones en el lugar de trabajo, costos financieros significativos y una disminución de la moral y la satisfacción de los empleados.

**19. ¿Considera que existen riesgos importantes en su trabajo?**

**Tabla 34 - Riesgo en el trabajo**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	4	57%
Indiferente	3	43%
De acuerdo		0%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSА. Elaboración: La Autora*

El 100% de los encuestados manifiestan que existe cierto riesgo en cada una de sus áreas de trabajo.

Este hallazgo tiene un impacto importante en la organización, ya que sugiere que las condiciones laborales actuales pueden poner en peligro la salud y la seguridad de los empleados. La existencia de riesgos significativos en las áreas de trabajo puede tener consecuencias negativas para la organización. En primer lugar, aumenta la probabilidad de accidentes y lesiones laborales, lo que puede resultar en costos financieros significativos para

la empresa, como indemnizaciones y gastos médicos. Además, los accidentes laborales pueden afectar negativamente la moral y la productividad de los empleados, así como dañar la reputación de la empresa.

## 20. ¿Se ha lesionado alguna vez en su trabajo?

**Tabla 35** - Lesión en el Trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	7	100%
Indiferente		0%
De acuerdo		0%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 100% de los encuestados manifiestan que no han sufrido ninguna lesión dentro de sus áreas de trabajo.

Este hallazgo tiene un impacto positivo en la organización, ya que sugiere que las medidas de seguridad implementadas han sido efectivas para prevenir accidentes y lesiones laborales. La ausencia de lesiones en las áreas de trabajo tiene un impacto significativo en la organización. En primer lugar, se reduce el riesgo de interrupciones en la producción debido a lesiones y accidentes laborales, lo que contribuye a mantener la eficiencia y la productividad. Además, la falta de lesiones también puede mejorar la moral y la satisfacción de los empleados, ya que se sienten seguros y protegidos en su entorno laboral.

## 21. ¿Se siente cómodo con respecto a la seguridad en su lugar de trabajo?

**Tabla 36** - Comodidad con la seguridad en la Institución

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	4	57%
Indiferente	3	43%
De acuerdo		0%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 100% de los encuestados manifiestan que no se sienten cómodos respecto a la seguridad ocupacional dentro de la institución.

Este hallazgo tiene un impacto significativo en la organización, ya que sugiere que existen deficiencias en las medidas de seguridad implementadas y que los empleados pueden estar expuestos a riesgos laborales. La falta de comodidad en cuanto a la seguridad laboral puede tener consecuencias negativas para la organización. En primer lugar, puede afectar la moral y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez puede disminuir la productividad y el compromiso laboral.

## 22. ¿Considera que el nivel de motivación en la empresa es el adecuado?

**Tabla 37 - Nivel de Motivación**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente insatisfecho		0%
Insatisfecho		0%
Indiferente	3	45%
Satisfecho	4	55%
Totalmente Satisfecho		0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVinsa. Elaboración: La Autora*

El 55% de los encuestados manifiestan que tienen un buen nivel de motivación dentro de la empresa, mientras que en 45% indican indiferencia.

Este hallazgo tiene un impacto sobre la organización, ya que refleja una división en la satisfacción de los empleados y puede afectar la moral y la productividad en general. Es importante tomar en cuenta la opinión de los empleados insatisfechos y abordar sus preocupaciones para mejorar la situación en la organización.

## 23. ¿Considera que la empresa recibe lealtad de sus empleados?

**Tabla 38 - Lealtad de sus empleados**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	2	29%
Indiferente	4	57%
De acuerdo	1	14%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 86% de los encuestados manifiestan que la empresa no brinda lealtad a sus empleados, mientras que el 14% indican lo contrario.

Este hallazgo tiene un impacto significativo en la organización, ya que la lealtad de los empleados es crucial para el éxito y el crecimiento de una empresa. La falta de lealtad por parte de los empleados puede tener consecuencias negativas para la organización. En primer lugar, puede afectar la productividad y la calidad del trabajo, ya que los empleados pueden no estar comprometidos con los objetivos y valores de la empresa. Además, la falta de lealtad puede generar un ambiente de trabajo poco colaborativo y puede dificultar la retención de talento.

#### **24. ¿Considera que sus compañeros hacen un buen uso del tiempo laboral?**

**Tabla 39 - Uso del Tiempo Laboral**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Indiferente	2	29%
De acuerdo	5	71%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 71% de los encuestados manifiestan que los empleados realizan un buen uso del tiempo laboral, mientras que el 29% son indiferentes.

Este hallazgo tiene un impacto sobre la organización, ya que el uso eficiente del tiempo laboral es fundamental para la productividad y el cumplimiento de los objetivos. Es importante tener en cuenta las opiniones de aquellos que no están de acuerdo y abordar sus preocupaciones para mejorar la situación en la organización.

#### **25. ¿Para usted, es importante el trabajo en equipo?**

**Tabla 40 - Trabajo en Equipo**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Indiferente		0%

De acuerdo	7	100%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 100% de los encuestados consideran importante realizar trabajo en equipo.

Este hallazgo tiene un impacto significativo en la organización, ya que el trabajo en equipo eficiente y colaborativo es fundamental para el éxito y el crecimiento de una empresa. El reconocimiento de la importancia del trabajo en equipo es un primer paso positivo. Sin embargo, para mejorar aún más, se recomienda implementar medidas que fomenten y fortalezcan el trabajo en equipo dentro de la organización. También es importante asignar roles y responsabilidades claras dentro del equipo, asegurando que cada miembro tenga un papel definido y esté comprometido con su contribución. Esto fomentará la responsabilidad individual y la integración colectiva.

## 26. ¿Considera que trabaja en equipo en la empresa?

**Tabla 41 - Trabajo en Equipo**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Indiferente	3	43%
De acuerdo	4	57%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 57% de los encuestados manifiestan que en la empresa si se realiza el trabajo en equipo, mientras que el 43% indica su indiferencia.

Este hallazgo tiene un impacto sobre la organización, ya que el trabajo en equipo eficaz es fundamental para el éxito y el crecimiento de una empresa. El reconocimiento de que se está realizando trabajo en equipo en la empresa es un aspecto positivo. Sin embargo, para mejorar aún más, se recomienda implementar medidas que fortalezcan y fomenten el trabajo en equipo.

## 27. ¿Considera que la empresa toma acciones para mejorar la motivación?

**Tabla 42 - Acciones para mejorar la motivación**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	4	57%
Indiferente	3	43%
De acuerdo		0%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVinsa. Elaboración: La Autora*

El 100% de los encuestados manifiestan que en la empresa no se han implementado acciones de mejorar para impulsar la motivación de los empleados.

Este hallazgo tiene un impacto significativo sobre la organización, ya que la falta de acciones correctivas puede afectar negativamente la motivación y el desempeño de los empleados. Es crucial reconocer la importancia de la motivación del personal en una organización, ya que está directamente relacionada con el compromiso, la productividad y la satisfacción laboral.

## **28. ¿La empresa proyecta una buena imagen en la población?**

**Tabla 43 - Buena Imagen**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Indiferente	3	43%
De acuerdo	4	57%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVinsa. Elaboración: La Autora*

Este hallazgo tiene un impacto significativo sobre la organización, ya que la imagen que se proyecta hacia los clientes puede influir en la percepción de estos sobre la empresa y, por lo tanto, en su decisión de hacer negocios con ella. Una recomendación clave es enfocarse en la calidad y el valor ofrecido a los clientes. Esto implica brindar productos o servicios de alta calidad, cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes, y proporcionar un excelente servicio al cliente.



**29. ¿Considera que los servicios de venta de insumos agropecuarios son de calidad?**

**Tabla 44 - Calidad en el Servicio**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	2	29%
Indiferente	3	43%
De acuerdo	2	29%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 72% de los encuestados manifiestan que no existe calidad en el servicio, mientras que el 29% manifiestan lo contrario.

Este hallazgo tiene un impacto significativo sobre la organización, ya que la calidad del servicio de venta de insumos agropecuarios puede influir en la percepción de los clientes y en su decisión de seguir adquiriendo productos de la empresa. Es fundamental reconocer la importancia de ofrecer un servicio de venta de insumos agropecuarios de calidad, ya que esto puede generar confianza y satisfacción en los clientes.

**30. ¿Considera que los servicios de asesoría técnica son buenos?**

**Tabla 45 - Servicio de Asesoría Técnica**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Indiferente	2	29%
De acuerdo	5	71%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 71% de los encuestados manifiestan que en la empresa se brinda un buen servicio de asesoría técnica personalizada, mientras que el 29% indican su indiferencia.

Este hallazgo tiene un impacto significativo sobre la organización, ya que la calidad de la asesoría técnica puede influir en la satisfacción de los clientes y en su percepción de la empresa. Una recomendación clave es capacitar y actualizar constantemente al

personal encargado de brindar la asesoría técnica. Es importante que el equipo esté bien informado y tenga los conocimientos necesarios para proporcionar un servicio de calidad y estar al tanto de las últimas tendencias y avances en el campo.

#### 11.4. Encuesta Aplicada a los clientes

##### 1. ¿Qué opinión tiene sobre el tiempo de respuesta al realizar un pedido a la empresa comercializadora de insumos agropecuarios CALVINSA?

**Tabla 46 - Tiempo de respuesta**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	34	14%
Indiferente	108	43%
De acuerdo	108	43%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 57% de los encuestados manifiestan que no obtienen un buen tiempo de respuesta por parte de la empresa, mientras que el 43% indican lo contrario.

Este hallazgo tiene un impacto significativo en la organización, ya que el tiempo de respuesta puede afectar la satisfacción y la percepción de los clientes sobre la empresa. Una recomendación clave es evaluar y optimizar los procesos internos de la empresa para garantizar una respuesta rápida y eficiente. Esto implica revisar los canales de comunicación disponibles y asegurarse de que sean efectivos y accesibles para los clientes.

##### 2. ¿Cuál sería su valoración de la calidad del servicio al cliente brindado por nuestra empresa?

**Tabla 47 - Calidad del servicio**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	73	29%
Indiferente	34	14%
De acuerdo	143	57%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 57% de los encuestados manifiestan que han recibido calidad en el servicio brindado por la empresa, mientras que el 43% indican lo contrario.

Este hallazgo tiene un impacto significativo sobre la organización, ya que la percepción de los clientes sobre la calidad de los servicios puede influir en su satisfacción y fidelidad hacia la empresa. Es fundamental reconocer la importancia de mantener y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, ya que esto puede generar confianza y satisfacción en los clientes.

### 3. ¿Cuál es su opinión acerca de la calidad de los productos ofrecidos por la empresa CALVinsa?

**Tabla 48** - Calidad de los productos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	34	14%
Indiferente	34	14%
De acuerdo	182	72%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	250	100%

*Nota: Empresa CALVinsa. Elaboración: La Autora*

El 72% de los encuestados manifiestan que los productos ofertados por la empresa CALVinsa son de calidad, mientras que el 28% indican lo contrario.

Este hallazgo tiene un impacto significativo en la organización, ya que la percepción de los clientes sobre la calidad de los productos puede afectar la reputación y el éxito comercial de la empresa. Una recomendación clave es realizar una revisión de los procesos de producción y control de calidad de la empresa. Esto implica evaluar tanto los materiales utilizados como los métodos de producción para asegurarse de que cumplan con los estándares de calidad establecidos.

### 4. ¿Se siente cómodo y seguro dentro de las instalaciones de la empresa?

**Tabla 49** - Comodidad de las instalaciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Indiferente	34	14%

De acuerdo	216	86%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINS A. Elaboración: La Autora*

El 86% de los encuestados manifiestan sentirse cómodos dentro de las instalaciones de la empresa, mientras que el 14% indican indiferencia.

Este hallazgo tiene un impacto significativo sobre la organización, ya que la percepción de los clientes sobre la comodidad y seguridad en las instalaciones puede influir en su satisfacción y en su decisión de volver a visitar la empresa. Es importante reconocer la importancia de mantener y mejorar la comodidad y seguridad de las instalaciones, ya que esto puede generar confianza y fidelidad en los clientes.

#### **5. ¿Está satisfecho con la variedad de productos que se ofrecen en la empresa de comercialización agrícola?**

**Tabla 50 - Satisfacción en la variedad de productos**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Indiferente	57	23%
De acuerdo	193	77%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINS A. Elaboración: La Autora*

El 77% de los encuestados manifiestan que se sienten satisfechos con la variedad de productos existentes en la empresa, mientras que el 23% indican indiferencia.

Este hallazgo tiene un impacto significativo sobre la organización, ya que la percepción de los clientes sobre la variedad de productos puede influir en su satisfacción y en su decisión de compra.

#### **6. ¿Considera que los precios son competitivos en comparación con otras empresas del sector agrícola?**

**Tabla 51 - Precios Competitivos**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Indiferente	121	48%
De acuerdo	129	52%
Totalmente de acuerdo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>

*Nota: Empresa CALVINSA. Elaboración: La Autora*

El 52% de los encuestados manifiestan que los precios son competitivos, mientras que el 48% indican indiferencia.

Este hallazgo tiene un impacto significativo sobre la organización, ya que la percepción de los clientes sobre los precios puede influir en su decisión de compra y en su satisfacción general. Una recomendación clave es realizar un análisis de los precios de los productos en comparación con los competidores del mercado. Esto implica evaluar los precios de productos similares y ajustarlos si es necesario para mantener la competitividad en el mercado.