



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa.

Maestría en Economía y Dirección de Empresas.

“Diseño de KPIs para la empresa de consumo masivo R y R Distribuciones de la ciudad de Loja periodo 2024”

Trabajo de Titulación Previo a la
Obtención del Título de Máster en Economía
y Dirección de Empresas

AUTOR:

Cristian Iván Rojas Coronel

DIRECTOR:

Ing. Jorge Fernando Calle Iñiguez, Mg. Sc

Loja – Ecuador

2025

Certificación

Loja, 31 de marzo del 2025

Ing. Jorge Fernando Calle Iñiguez Mg. Sc.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Certifico:

Que he revisado y orientado todo proceso de elaboración del trabajo de Integración Curricular o de Titulación “Diseño de KPIs para la empresa de consumo masivo *R y R Distribuciones* de la ciudad de Loja para el periodo 2024” de autoría del estudiante Cristian Iván Rojas Coronel, previa a la obtención del título de Máster en Economía y Dirección de Empresas, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.

Ing. Jorge Fernando Calle Iñiguez, Mg Sc

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, Cristian Iván Rojas Coronel, declaro ser autor del presente trabajo de integración curricular o de titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi trabajo de integración curricular o de titulación en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Autor: Cristian Iván Rojas Coronel

Cédula: 1103282925

Fecha: 31 de marzo de 2025

Carta de Autorización

Yo, Cristian Iván Rojas Coronel, declaro ser autor del trabajo de integración curricular o de titulación.

Titulado “Diseño de KPIs para la empresa de consumo masivo *R y R Distribuciones* para el periodo 2024” como requisito para optar el título de Magister 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 de la siguiente manera 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 integración curricular o de titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 31 días de marzo del 2025

Firma:

Autor: Cristian Iván Rojas Coronel

Número de cédula: 1103282925

Dirección: Segundo Cueva Celi entre Clodoveo Carrión y Segundo Puertas

Correo electrónico: Cristian.i.rojas@unl.edu.ec

Celular: 0993775288

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de tesis: Ing. Jorge Fernando Calle Iñiguez Mg Sc

Tribunal de grado:

Dedicatoria

Dedico de manera especial este trabajo a mi madre, por su sacrificio, amor, y bendición; a mi esposa e hijos, por su constante apoyo, amor incondicional, confianza y estímulo; lo cual me ayudó para alcanzar este logro académico, sin el apoyo de mis seres queridos nada de esto sería posible.

Cristian Iván Rojas Coronel

Agradecimiento

Expreso mi profundo agradecimiento a Dios por haberme proporcionado esta oportunidad de hacer posible el cumplimiento de este Trabajo de Titulación de maestría, de manera especial también a mi familia por su apoyo; a la Universidad Nacional de Loja y a la Empresa R y R Distribuciones por haberme brindado los recursos y la información para lograr este trabajo.

Mi sincero agradecimiento a mi Tutor Jorge Fernando Calle Iñiguez Mg. Sc. por su invaluable orientación, paciencia y apoyo constante a lo largo de este proceso; así como sus consejos en el desarrollo del mismo.

Así mismo agradezco a los distinguidos maestros de la Universidad Nacional de Loja por haberme impartido sus conocimientos y enseñanzas han sido de soporte para culminar este proceso de aprendizaje.

Cristian Iván Rojas Coronel

Índice de Contenidos

Certificación	2
1. Título	12
2. Resumen	13
2.1. Abstract.....	14
3. Introducción	15
4. Marco Teórico	18
4.1. Principios de Administración	18
4.1.1. Conceptos.....	21
4.1.2. Tipos de Administración.....	22
4.2. Administración Estratégica.....	24
4.2.1. Estrategia	26
4.2.2. Objetivos Estratégicos	27
4.3. Planificación y Control de la Gestión	29
4.4. Balanced Score Card BSC.....	30
4.4.1. Significado	32
4.4.2. Usos	33
4.4.3. Aplicación.....	34
4.5. Key Performance Indicators (KPIs).....	35
5. Metodología	40
5.1. Descripción General	40
5.2. Descripción por Objetivos Específicos.....	40
6. Resultados	45
6.1. Resultados del Primer Objetivo Específico	45

6.2.	Resultados del Segundo Objetivo Específico	52
6.2.1.	Departamento de Gerencia.....	52
6.2.2.	Departamento Finanzas.....	55
6.2.3.	Departamento de Ventas.....	57
6.2.4.	Departamento de Bodega.....	60
7.	Discusión.....	63
8.	Conclusiones	66
9.	Recomendaciones.....	68
10.	Anexos.....	69
10.1.	Fichas Técnicas de Observación directa parte exterior.....	69
10.2.	Ficha de observación directa de la bodega.....	70
10.3.	Ficha de observación directa de las áreas administrativas.....	72
10.4.	Ficha de observación directa del área de ventas.....	73
10.5.	Ficha de observación directa del área logística.....	75
10.6.	Bodega de R y R Distribuciones.....	77
10.7.	Propuesta alternativa.....	78
10.8.	Declaraciones del impuesto a la renta.....	79
11.	Bibliografía.....	85

Índice de Anexos

Anexo 1 Ficha Técnica de Observación directa parte exterior.....	69
Anexo 2 Ficha de observación directa de la bodega	71
Anexo 3 Ficha de observación directa de las áreas administrativas	72
Anexo 4 Ficha de observación directa del área de ventas.	74
Anexo 5 Ficha de observación directa del área logística.....	76
Anexo 6 Imágenes bodega R y R Distribuciones.....	77
Anexo 7 Imágenes Bodega de R y R Distribuciones	78
Anexo 8 Bodega de R y R Distribuciones alternativa.....	78
Anexo 9 Declaración del año 2018	79
Anexo 10 Declaración del año 2018	79
Anexo 11 Declaración del año 2019	80
Anexo 12 Declaración del año 2019	80
Anexo 13 Declaración del año 2020	81
Anexo 14 Declaración del año 2020	81
Anexo 15 Declaración del año 2021	82
Anexo 16 Declaración año 2021	82
Anexo 17 Declaración del año 2022	83
Anexo 18 Declaración del año 2022	83
Anexo 20 Declaración del año 2023	84
Anexo 19 Declaración del año 2023	84

Índice de Tablas

Tabla 1 Identificación de barreras	49
Tabla 2 FODA	51
Tabla 3 KPI, Nivel de Satisfacción Laboral	53
Tabla 4 KPI, Nivel de Adopción de Tecnologías Emergentes	54
Tabla 5 KPI, Índice de Eficiencia en la Gestión de Gastos en la Tecnología	56
Tabla 6 KPI, Nivel de Satisfacción del Cliente Postventa	58

Tabla 7 KPI, Nivel de Eficiencia en el Proceso de Despacho	59
Tabla 8 KPI, Tiempo Promedio de Preparación y Envío de Pedidos.....	61
Tabla 9 KPI, Índice de Desorganización en Almacenamiento de Productos	62

Índice de Figuras

Figura 1 Ubicación de la empresa R y R Distribuciones	41
Figura 2 Ubicación de R y R Distribuciones.....	45
Figura 3 Vehículo de la empresa.....	46
Figura 4 Fotografías de la Bodega	47
Figura 5 Oficinas	47
Figura 6 Espacio de Reuniones	48
Figura 7 Fotografías actuales de la bodega	77
Figura 8 Fotografías propuestas	78

1. Título

“Diseño de KPIs para la empresa de consumo masivo R y R Distribuciones para la ciudad de Loja en el periodo 2024”

2. Resumen

El presente trabajo investigativo tuvo como objetivo principal proponer KPIs para la empresa de consumo masivo “*R y R Distribuciones*” de la ciudad de Loja, periodo 2024. La falta de métricas es un problema para un excelente desempeño, ya que dificulta la evaluación y mejora continua de sus actividades cotidianas, lo que limitó su capacidad para aprovechar oportunidades que brinda la tecnología e innovación para incrementar su funcionalidad.

La metodología inductiva fue la más destacada, es un proceso de razonamiento que se basó en observaciones y experiencias para llegar a una conclusión general, se utilizó un enfoque mixto tomando en cuenta variables cualitativas y cuantitativas, se centró en el análisis retrospectivo, se optó por un estudio de caso, que permitió tener eficiencia y efectividad en sus ventas y adoptó un tipo de investigación de corte transversal que se lo realizó en un momento específico, no hubo comparaciones de resultados anteriores y está centrada en el año 2024.

En la investigación se identificó una incorrecta ubicación de la empresa, estructura incipiente, desorden en el galpón, falta de seguridad, publicidad y tecnología etc. El estudio de esta problemática permitió un análisis minucioso que conllevó a conseguir los siguientes resultados: se brindó cursos de capacitación en tecnología moderna, motivación personal, atención al cliente y se consiguió un galpón para el almacenamiento de productos. Se diseñó siete KPIs en las diferentes áreas departamentales como: gerencia, finanzas, ventas y bodega, las mismas que permitieron mejorar la eficiencia y fomentar el crecimiento de la empresa.

Palabras claves: KPI (Indicadores Claves de Rendimiento), eficiencia, innovación, colaboración.

2.1. Abstract

This research study aimed to propose KPIs for the fast-moving consumer goods company “R y R Distribuciones” in the city of Loja for 2024. The lack of performance metrics posed a challenge to achieving operational excellence, as it hindered the evaluation and continuous improvement of daily activities. This limitation restricted the company’s ability to leverage technological and innovative opportunities to enhance its functionality.

The inductive methodology was the most relevant approach, as it is a reasoning process based on observations and experiences to derive general conclusions. A mixed-method approach was employed, considering both qualitative and quantitative variables. The study focused on retrospective analysis and adopted a case study methodology, ensuring efficiency and effectiveness in sales operations. Furthermore, a cross-sectional research design was adopted, meaning the study was conducted at a single point in time, with no comparisons to previous results, and was exclusively focused on 2024."

The research identified several operational inefficiencies, including an inadequate business location, an underdeveloped organizational structure, warehouse disorder, lack of security measures, limited advertising, and insufficient use of technology. A thorough analysis of these issues led to the following outcomes: training programs were provided on modern technology, personal motivation, and customer service; additionally, a warehouse was secured for product storage. Seven KPIs were designed across various departmental areas: management, finance, sales, and warehousing. These performance indicators facilitated efficiency improvements and fostered business growth.

Keywords: KPI (Key Performance Indicators), efficiency, innovation, collaboration.

3. Introducción

En cuanto a las teorías, Valdés (2021) detalla una serie de KPIs meticulosamente aplicables a las diversas empresas y organizaciones, proporcionando una descripción exhaustiva de estos indicadores en áreas como logística, gestión de pedidos e inventarios, así como en el manejo de bodegas, almacenes y departamentos comerciales. Por su parte Sydle (2023) amplía la lista de KPIs disponibles los cuales son esenciales para el funcionamiento eficiente de las empresas. Entre los aspectos destacados por Sydle se encuentran la alineación estratégica, la relevancia la especificidad, la asignación de responsabilidades, la actualización de datos y tendencias, la comprensibilidad la comunicación, la periodicidad y comparación, el rango de variación, la estandarización y comparabilidad. Ambos autores coinciden en la importancia de seleccionar adecuadamente los KPIs que mejor se ajusten a las necesidades específicas de medición de cada empresa, para así proponer aquellos indicadores que realmente se requieren.

Vásquez (2023) determinó en su investigación al menos cien KPIs para ser utilizadas y consideradas en la toma de decisiones. Estas métricas servirán para cumplir con los objetivos de la empresa.

A criterio de Ayuso (2023) la importancia de los KPIs, se alinean a cada departamento, como gerencia, ventas, contabilidad, bodega y logística. Estos fomentan un trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la empresa y sirven para realizar las correcciones necesarias con el fin de cumplir las metas establecidas. Esto generó mayor responsabilidad y cultura organizacional.

También se observó detalladamente una serie de deficiencias que afectaban su eficiencia operativa y capacidad de servicio al cliente. Entre los problemas identificados se encontraba la falta de implementos tecnológicos adecuados, lo que dificultaba la optimización de los procesos internos. Además, se detectó una mala distribución de los espacios físicos en la bodega, lo cual generaba inconvenientes en la gestión del inventario y en la logística interna.

Las falencias en los procesos de entrega y despacho hacia el cliente fueron evidentes, indicando la necesidad de mejoras sustanciales para garantizar una operación más fluida y eficiente. Asimismo, se constató la ausencia de planogramas organizacionales y manuales de responsabilidades, elementos esenciales para la estandarización y clarificación de roles y tareas dentro de la empresa.

La estructura organizacional se mostró incipiente, reflejando la corta trayectoria de la empresa en el mercado. Este aspecto se tradujo en una falta de madurez organizacional, con procesos y sistemas aún en desarrollo. La limitada experiencia en el mercado también contribuyó a una menor capacidad para anticipar y responder de manera efectiva a las demandas y desafíos del entorno competitivo. En resumen, estas observaciones subrayan la necesidad de una intervención estratégica para fortalecer la infraestructura tecnológica, reorganizar los espacios físicos, optimizar los procesos operativos y consolidar la estructura organizacional de R y R. De lo expuesto se sintetiza tres áreas fundamentales de análisis en el área logística, la parte laboral y la aplicación de nuevas tecnologías.

Para la investigación se tomó como evidencia dos técnicas la observación directa que me permitió recolectar datos generales de todos los procesos que se ejecutan en los diferentes departamentos de la empresa, todo esto se hizo sin la necesidad de influenciar o alterar la situación de desempeño de la misma. Por otra parte, también se utilizó la técnica de revisión documental, la misma que permitió categorizar la información, esta herramienta facilitó la organización de la información recopilada en categorías relevantes para mi investigación identificando patrones, tendencias y brechas del conocimiento, para la formulación de los KPIs.

Numerosos estudios han resaltado la importancia de los KPIs, Cardona et al. (2017) destaca que estos deben ser: específicos, medibles, alcanzables, relevantes, temporales, entre otras características esenciales. Estas opiniones son respaldadas por Ríos (2019) quien además incorpora elementos adicionales como la retroalimentación, mejora continua y alineación organizacional. Estos aspectos son fundamentales para la gestión efectiva y el logro de objetivos dentro de las organizaciones.

En este estudio se determinó lo importante que es el proceso que se necesita para ir desarrollando el cumplimiento de los objetivos para que se cumplan las metas de la empresa *R y R Distribuciones*, a continuación, detallamos el primer objetivo específico, describir la situación actual de la empresa *R y R Distribuciones* haciendo énfasis en la identificación de barreras de cumplimiento de objetivos empresariales. El segundo objetivo específico, formular KPIs personalizados y adaptados para cada uno de los departamentos de la empresa *Distribuidora R y R* de la ciudad de Loja periodo 2024.

En este contexto surge una pregunta fundamental para el desarrollo de la presente investigación, al diseñar KPIS en la *distribuidora R y R*, ¿Cuáles serían los resultados de dicha implementación?, ¿Determinar qué tan eficientes son los departamentos o áreas que existen en la empresa *R y R Distribuciones*?; y, por último ¿La aplicación de KPIS personalizados por los departamentos en la empresa *R y R Distribuciones* influyen en la productividad de la empresa?

Se realizó un análisis de la estructura organizacional y de los procedimientos vigentes, identificando tanto las fortalezas como las debilidades que caracterizan la condición interna de la compañía. De igual manera, se llevó a cabo de una valoración de factores externos, reconociendo oportunidades y riesgos, lo cual culminó en la elaboración de un FODA.

La investigación determinó el diseño de KPIS para las cuatro áreas principales, administración, finanzas, comercialización y almacenamiento, para desarrollar estos indicadores que fueran específicos tal es el caso que para la administración se diseñaron: nivel de adopción de tecnologías emergentes y nivel de satisfacción laboral. Para el área de finanzas, se estableció el índice de eficiencia en la gestión de gastos en tecnología. Para el departamento de comercialización, se menciona nivel de satisfacción del cliente con el servicio postventa y nivel de eficiencia en el proceso de despacho. Y para el sector de almacenamiento, tiempo promedio de preparación y envío de pedidos, índice de desorganización en almacenamiento de productos.

Estos aportes generaran cambios trascendentes para la mejor optimización y eficiencia de todos los recursos de la empresa *R y R Distribuciones* en sus departamentos, lo cual se puede reflejar en un mejor status y posicionamiento en el mercado, pues su único reto es crecer en base a la información que brindan todos los KPIS personalizados que se crearon para su utilización, y la toma de decisiones precisas para su desarrollo.

En conclusión, el desarrollo de esta indagación se constituyó en los componentes agregados título, marco teórico, la metodología, resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones, anexos y bibliografía correspondiente al desarrollo de este trabajo

4. Marco Teórico

En el presente marco teórico se detalla las definiciones de conceptos pertinentes al tema correspondiente a “Diseño de KPIs para la empresa de consumo masivo *R y R Distribuciones* de la ciudad de Loja período 2024” empezaré con los principios administrativos.

4.1. Principios de Administración

La administración constituye el método por el cual se ejecutan y supervisan los planes previamente establecidos, esto es lo que podemos decir según el criterio de Torres (2022) la administración se define como el proceso de planificación, organización, dirección y control de recursos de todo tipo para lograr su máximo aprovechamiento, y de esta manera, alcanzar los objetivos propuestos. Este proceso integral asegura que los recursos disponibles, ya sean financieros, tecnológicos, naturales o humanos, se utilicen de manera eficiente y efectiva.

En cuanto al sector empresarial, se lo puede definir como las directrices que se planean, se organizan y se desarrollan para alcanzar las metas, con la finalidad de cumplir la misión y visión de la empresa.

De igual modo, Paniagua (2005) menciona que se debe establecer una perspicacia clara de los elementos de la administración, así como una definición precisa de la misma. A continuación, detallamos los procesos, organización, dirección, coordinación y control de sus recursos.

En esta perspectiva descrita por Paniagua, se puede conceptualizar los principios de la administración como directrices que, al ser implementadas por los líderes de las entidades, conducen a la mejora de los resultados en la gestión de organizaciones diversas. Estas directrices, no obstante, no son normas tomadas al azar, sino que se fundamentan en los planteamientos desarrollados por figuras destacadas como.

- Frederick Winslow Taylor un promotor de la administración científica.¹
- Henry Fayol quien promulgó algunas bases que son los principios de la administración clásica.²

Así también Galindo y Guerrero (2020) fomentan las teorías mencionadas por el principal fundador de la administración Frederick Taylor en sus investigaciones, su orientación en la eficacia

¹ Frederick Winslow Taylor fue ingeniero mecánico, promotor de la administración.

² Henry Fayol fue ingeniero en minas, aporto teorías y principios de la administración.

y la comprobación del trabajo pues manifestaba en cómo tratar de convertir a los trabajadores en eficientes para que eso se viera reflejado en la productividad del empleador, es un precursor clave para la implementación de KPIs³. Taylor enfatizaba la importancia de establecer estándares claros y medir el desempeño frente a estos estándares.

Continuando con las teorías de Galindo y Guerrero (2020) en sus proposiciones a que un trabajador inspirado va a desarrollar más trabajo en la empresa, por lo que está fundado a ser más productivo al coordinarse con los implementos que son parte de la estructura de la empresa, a continuación, detallamos lo más importante en lo referente a la administración.

- Trata de determinar cómo optimizar el tiempo al ejecutar la tarea asignada para lo cual se requiere de cumplir con la eficiencia laboral, lo que conduce a mejoras significativas en la productividad y la satisfacción en el área laboral.
- La selección y capacitación constante de los trabajadores consiste en seleccionar a los individuos más adecuados, basándose en sus habilidades, aptitudes y actitudes que son necesarias para desarrollar cada tarea asignada por la empresa. Con la finalidad de que los trabajadores estén preparados para los retos específicos de sus puestos de trabajo y contribuir al desarrollo de la resolución de estos problemas.
- Las áreas de las organizaciones entre la administración y los trabajadores son fundamentales para asegurar que todas las tareas se desenvuelven de acuerdo con los principios desarrollados. Además, es importante que dichas obligaciones se ejecuten con los lineamientos y el reglamento interno que rige las actividades de cada departamento, esto contribuye a promover la igualdad de género y el respeto mutuo en sus labores cotidianas.
- Las responsabilidades individuales requieren que la administración asuma todas las obligaciones pertinentes, de esta forma puede organizar y dirigir eficientemente las labores asignadas a cada área.

Precisamente, Torres (2022) respalda la teoría de Fayol que se enfoca en la estructura y las funciones que la organización debía tener para ser más eficiente, por ende, desarrolló catorce principios de administración que aún son relevantes hoy en día, algunos de los cuales son.

- Para cada trabajador designado por su especialización debe realizarse por áreas de departamentos para que se refleje un incremento de la eficiencia y eficacia de los procesos.

³ KPIs Key Performance Indicator, Indicador Clave de Desempeño

- La responsabilidad de los gerentes a través de su autonomía de ordenar garantiza su cumplimiento, este equilibrio es fundamental para que los deberes asignados se realicen de manera eficiente y efectiva.
- La disciplina debe cumplirse por parte de todos los trabajadores independientemente de las áreas en las que laboran, se deben respetar las normas establecidas en el reglamento interno y acuerdos organizacionales.
- El empleado debe recibir órdenes de su inmediato superior, lo que refleja una estructura jerárquica, asegurando que la comunicación y la responsabilidad fluyan sin obstáculos en la empresa.
- Los trabajadores deben realizar en conjunto actividades con el mismo objetivo con un plan y un líder, el mismo que es responsable de las actividades realizadas, a tal punto que tiene que planificar, filtrar y ejecutar decisiones sobre esos puntos, este proceso es conocido como unidad de dirección.
- Es crucial que cada miembro contribuya con su esfuerzo y dedicación hacia el objetivo común de la organización, dando prioridad al bienestar colectivo, indiferente a sus aspiraciones personales. Esto implica un entorno colaborativo y es instrumental para el éxito global.
- La empresa debe otorgar un salario justo por los servicios proporcionados, en particular a sus trabajadores. Para esto se debe considerar la experiencia y el desempeño en las actividades que se les asigna.
- Una comisión de centralización implica que la empresa debe contar con un órgano directivo integrado por un número reducido de miembros.
- La estructura de cada organización determina la jerarquía, la misma que de acuerdo al cargo se determinan responsabilidades.
- Es importante mantener el orden en todos los procesos se refleja en las operaciones internas de la empresa, esto optimiza la gestión de recursos y tiempo.
- Es esencial la equidad en el lugar de trabajo tratar a todos por igual independiente de su posición y puesto en el que se desempeñan.
- Un trabajador que se siente seguro en el desempeño de sus funciones tiende a mostrar un mejor rendimiento en sus actividades, esto se debe a que busca ser recíproco con la confianza y las condiciones que se le han brindado en su entorno laboral.

- La idea principal es que la empresa incremente sus utilidades, las cuales se verán reflejadas en los sueldos del personal con la aportación de sus propias ideas para mejorar los proyectos.
- Al fomentar un trabajo unificado hacia un mismo objetivo promoviendo que todos los miembros colaboren por un ideal común o espíritu de grupo, esto busca minimizar los conflictos internos para no perjudicar el desarrollo de la empresa.

En el siguiente apartado detallaremos sobre los conceptos de la administración en sus diferentes ámbitos.

4.1.1. Conceptos

En lo que se refiere a conceptos de la administración, Ramírez et al. (2022) la describe, etimológicamente, en el concepto de servicio. Desde esta perspectiva se conceptualiza como el proceso de manejar y supervisar los recursos y asuntos de un tercero, así mismo se puede mencionar que conlleva la responsabilidad sobre los recursos propios, lo que involucra la acción de dirigir o gobernar. La finalidad principal de la gestión administrativa consiste en optimizar el uso de los recursos disponibles para conseguir el cumplimiento de las metas, el desarrollo y prosperidad de todas las organizaciones.

A continuación, Reza (2017) argumenta que la importancia de esta disciplina en todas las áreas de las organizaciones, como el elemento imprescindible para que funcionen. Esta idea se fundamenta sobre el análisis que realiza al definirla como la norma que requiere precisión estrategia y un enfoque sistemático para alcanzar los objetivos establecidos, desarrollando el incremento llevadero y la eficiencia activa.

Además, la administración de propósitos consiste en la ordenación y orientación de iniciativas en desarrollo, optimizando los recursos existentes para finalizarlos eficientemente y con el mínimo de fallos. Aceves (2018) indica que en la experiencia, se enfrentan numerosas prohibiciones, tales como la mano de obra, la escasez de equipos de trabajo que estén preparados, la carencia de equipos informáticos necesarios y la limitación de presupuestos monetarios, para lograr el éxito en una iniciativa, resulta crucial el uso efectivo de los conocimientos, destrezas, instrumentos y metodologías a disposición precisa de metas, la asignación de tiempo suficiente y la conformidad con el presupuesto establecido.

La incursión de las nuevas tecnologías ha dado lugar a la impresión de un término emergente, la gestión tecnológica, dicho vocabulario hace referencia al conjunto de destrezas encaminadas a dirigir el lapso completo del progreso tecnológico. Es más, Florez (2022) alude que para una comprensión cabal de su significado es imprescindible calificar ciertos manuales inseparables a la gestión en sí. Tradicionalmente los términos administración, gerencia y gestión son objeto de discusión al tratar de establecer diferencias entre ellos. Actualmente se los considera como definiciones similares que se pueden utilizar tanto para entidades empresariales, gubernamentales y las sin fin de lucro.

Los términos que expone Florez (2022) administración, gestión y gerencia comparten un núcleo común referente a las etapas de planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar. Aunque comparten esta naturaleza fundamental, es normal que se les atribuya un alcance distinto a cada término. La administración suele percibirse como el marco general que engloba las funciones esenciales para el funcionamiento de una organización mientras que la gestión se asocia más directamente con la ejecución y aplicación práctica de las estrategias administrativas. Por su parte, la gerencia se enfoca en el liderazgo y la toma de decisiones estratégicas que guían a la entidad hacia sus objetivos.

La misión, en su enunciación más extensa, abarca todas las labores asociadas con la programación, estructuración, dirección, valoración y administración de recursos y procedimientos orientados a la consecución de objetivos específicos. Con el propósito de certificar la eficacia, la eficiencia y la alineación con la táctica integral de la organización. Seguidamente se exponen distintas clasificaciones administrativas.

4.1.2. Tipos de Administración

En cuanto a las diferentes clasificaciones de administración De Tejada et al. (2022) reconoce hoy en día por su espaciosa sabiduría y su contribución significativo a la comunidad, este campo no solo abarca el espíritu corporativo, sino que también se extiende a la esfera del emprendimiento individual. Entre las múltiples especialidades que comprende la gestión de empresas, algunas sobresalen por su importancia.

De acuerdo con Aguilera (2016) la administración pública, inherente a la administración de los recursos gubernamentales y sus entidades, está sujeto a la intervención y regulación de las normativas establecidas por la autoridad competente y sus reglamentos, la imposición de esta

revisión legal se origina en el imperativo de asegurar una administración del patrimonio estatal que sea transparente, eficaz y diligente, procurando el beneficio comunitario y la realización de las metas nacionales, su razón de ser es la utilización y optimización de todos los recursos en beneficio de toda su población a nivel nacional.

Ahora bien, Darmacullea et al. (2022) destacan que la administración privada se caracteriza por la autonomía de sus entidades que no se capitalizan con fondos gubernamentales, sino mediante las aportaciones de capital de los socios o inversionistas, esto conlleva una mayor responsabilidad en la optimización de los caudales, dado que la bonanza de la organización está íntimamente ligada a la eficacia y gestión adecuada de los mismos. Por ende, es imperativo que las tácticas implementadas en estas empresas sean excepcionalmente eficientes para garantizar su viabilidad y expansión continua.

En cambio, una administración mixta se presenta como una moderación entre la intervención del sector público y la privada, Nallar y Vites (2017) sugieren un sistema de administración empresarial distintivo, en el que se entrelazan la influencia estatal y la independencia de la empresa privada, operando a través de entidades que, aunque no están subordinadas directamente al gobierno necesitan su colaboración en distintos niveles. El estado funciona como ente regulador, pues sus políticas deben ser acatadas por las empresas públicas y privadas para que funcione dentro del territorio nacional.

Mientras que Juárez y Useche (2023) precisan a la administración financiera como el conjunto de pericias y métodos enfocadas en la programación, clasificación, vigilancia y apreciación de los activos financieros en cualquier asociación o institución, esta norma es concluyente para asegurar una retribución eficaz y clara de los fondos disponibles, en proporción con las metas y destrezas definidas. La administración financiera es la base que sustenta el futuro y desempeño de las organizaciones, ya que proporciona las directrices para administrar los activos de forma eficiente y ética.

No obstante Fischer (2017) describe a la mercadotecnia como una serie de acciones relacionadas que facilitan a las organizaciones el entendimiento, la captación y la fidelización de su clientela, lo cual anima su desarrollo y su prosperidad, esta pauta se centra en el análisis profundo de las necesidades del consumidor, la generación de valor y el establecimiento de vínculos de confianza a largo plazo, lo que resulta decisivo para que las compañías cumplan con sus propuestas

comerciales, fomenten su expansión y contribuyan positivamente al entorno social. La aceptación de estrategias de mercadotecnia tanto transformadoras como maleables, se convierten en la herramienta necesaria para que las entidades empresariales se orienten en el mercado cambiante y obtengan un beneficio competitivo ante la competencia.

Por otra parte, la administración de recursos humanos se instituye como un eje central para el triunfo de las corporaciones, De Haro (2023) indica que esta disciplina abarca una variedad de condiciones y técnicas enfocados en la administración completa del personal en una entidad. El fin principal de estas habilidades es la maximización de las capacidades de los empleados, sincronizando sus pericias, saberes, experiencias y vivencias con las metas vitales corporativas. El éxito de algunas empresas se fundamenta en poner mucho interés al seleccionar al personal idóneo para que cumpla con los estándares que necesita lo que se refleja en su competitividad ante los demás, pero esto debe complementarse con todo el espectro del talento humano, desde su captación, fidelización hasta su evolución y capacitación.

Los cimientos básicos para una gestión empresarial positiva contienen la planificación, la organización, la dirección y el control. Estos aspectos son sustanciales para alcanzar las propuestas de una organización de forma eficiente y ética, Euroinnova (2020) insinúa que son vitales para el éxito en las distintas formas de administración de empresas. La proyección estratégica permite establecer objetivos claros y asequibles, la organización adecuada asegura la asignación óptima de recursos, la dirección competente guía al equipo hacia la visión de la empresa, y el control riguroso garantiza que se cumplan los estándares de calidad y se corrijan desviaciones en el proceso.

Luego de haber analizado los tipos de administración revisaremos definiciones sobre la Administración Estratégica según varios autores.

4.2. Administración Estratégica

En lo que se refiere al sector de la administración, Euroinnova (2024) caracteriza la administración como un conjunto de procesos notables y comprensivos que forman el origen de las directrices y objetivos vitales de una entidad. Dicho esquema propone un orden consecuente de tareas a implementar, que dirige a la corporación hacia la consecución de sus fines estratégicos. Funciona como una herramienta de orientación, marcando el rumbo de la organización a la prosperidad perdurable, fusiona las distintas normas y propósitos corporativos, concibiendo una

perspectiva integrada que se alinea con la misión de la empresa, así mismo, dispone de un itinerario estructurado de tareas a desempeñar para lograr las metas.

A continuación, Palacios (2022) enseña las tácticas de gestión corporativa, constituyen la creación de un esquema de ejercicios completos al interior de una entidad, este abarca la estipulación de metas importantes, la valoración de recursos y destrezas, así como el desarrollo de maniobras específicas que incluyen la instauración de sistemas de control y monitoreo para garantizar la construcción de los objetivos propuestos. Dichas estrategias son fundamentales para el óptimo desempeño de la organización y su perdurabilidad a lo largo del tiempo.

También Ortiz et al. (2023) las tácticas de misión empresarial forman una hoja predeterminada que guía a las organizaciones con precisión en un contexto profesional y cambiante, mediante la definición de metas alcanzables y la implementación de estrategias de acción específicas, las corporaciones mejoran sus oportunidades de triunfo y logran una posición ventajosa en el ámbito comercial.

Es más, declaran Rojas y Medina (2023) que es imperativo examinar ciertos mecanismos estructurales esenciales para el desarrollo de una administración estratégica efectiva, aplicable tanto en entidades privadas y públicas. Ellos sugieren que una comprensión profunda de estos elementos puede facilitar la implementación de estrategias que resulten en una administración exitosa y adaptativa a diversas situaciones organizacionales. La relevancia de su estudio radica en la identificación de factores clave que influyen en la toma de decisiones estratégicas y en la optimización de recursos, lo cual es fundamental para el logro de los objetivos a largo plazo en cualquier tipo de organización. Seguidamente mencionamos algunos elementos estructurales.

- La consecución de metas y objetivos es primordial para el desarrollo de las empresas u organizaciones, ya que ellos guían hacia donde es el futuro en el largo plazo.
- Fomentar la iniciativa que genere cambios a beneficios de la empresa puede ser un factor desequilibrante en relación a la competencia, esta es responsable de los cambios necesarios. La utilización de las iniciativas impulsa la innovación y establece un nuevo estándar en el mercado, desafiando a otras empresas a seguir el ritmo.
- Las habilidades de atención y concentración son importantes para el desarrollo eficiente en cualquier actividad, permitiendo un enfoque detallado y una ejecución precisa de los deberes asignados.

- Las empresas deben estar listas para la adaptabilidad a los cambios que se necesiten realizar, así no se encuentren planificados, sino que se presentan en la ejecución de las actividades.
- El cumplimiento de metas por las áreas o departamentos, demuestra el compromiso al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, esto demuestra el liderazgo que debe existir.
- Al utilizar el elemento sorpresa como una estrategia, esto permite una ventaja sobre la competencia, cuando se encuentra bien diseñada.
- En términos de seguridad es crucial que la planificación estratégica determine la asignación de recursos y la eficiencia de los aspectos operativos para la organización, esto se complementará cuando se incorpore un software que identifique las acciones de la competencia y evitar imprevistos.

Posteriormente se analizó las estrategias en la administración.

4.2.1. Estrategia

Con respecto a las estrategias como señala De la Fuente (2019) la planeación estratégica constituye un método explícito y metódico, conducente a definir las aspiraciones en el largo plazo de una entidad, dicho procedimiento comprende la creación y valoración de múltiples destrezas alternativas, optando por las que resulten más adecuadas conforme a las cualidades, recursos y aspiraciones de la organización. Con el fin de afirmar la eficacia de la planeación trascendental, se instaura un sistema de seguimiento que facilita la apreciación del progreso y la ejecución de correcciones acertadas en el esquema planeado.

Mientras que, González y Rodríguez (2019) sostienen que las estrategias planeadas no solo trascienden al puro enfoque nacional y metódico, destacan la importancia de la práctica y sabiduría del gerente, quien frecuentemente es también el propietario. Argumentan que la percepción y discernimiento del dirigente son fundamentales en la formulación de disposiciones vitales, sirviendo con integridad al estudio juicioso y la valoración ecuánime de opciones. Además, describen las cualidades esenciales que las estrategias deben poseer para asegurar al máximo su rendimiento, por lo cual estos autores mencionados nos cuentan las peculiaridades que tienen que tener para adquirir el mejor desempeño.

- Se tiene que determinar una situación actual de la organización en todas sus áreas y la orientación hacia su futuro por cada departamento, con la finalidad de orientar que debemos corregir y en que debemos afianzarnos.
- Un enfoque detallado en la planificación permite anticipar posibles desafíos y ejecutar planes de contingencia efectivos, asegurando una mayor resiliencia y adaptabilidad frente a los cambios del mercado global.
- La programación de las estrategias debe ser en el largo plazo, ya que esto resulta primordial para ir adaptando la compañía a los cambios y necesidades que se necesiten para ir cumpliendo, esto garantiza el futuro de la misma.
- Es importante la asignación de todos los materiales indispensables para el cumplimiento de las estrategias empezando por las principales.
- El liderazgo gerencial, está inmerso en la creación y el impulso de las estrategias, las mismas que son evaluadas para determinar los resultados de la organización en el mercado, determinando las oportunidades y amenazas potenciales. La alta dirección, por tanto, no solo controla la consumación de las políticas y operaciones, sino que también asevera que la misión y visión de la empresa se alineen con las solicitudes y expectativas del entorno empresarial.

Se analizó lo que se refiere el concepto de objetivos y diferentes tipos que tenemos, en la realización del presente proyecto.

4.2.2. Objetivos Estratégicos

Se estableció la exposición de objetivos estratégicos descritos por Andia (2016) como logros establecidos para ser alcanzadas en el mediano y largo plazo, y se encuentran en concordación con la misión que persigue la entidad. Dichos objetivos constituyen los beneficios más relevantes y de mayor importancia que la organización se propone lograr para satisfacer su propósito fundamental. Es imperativo que la planificación estratégica defina metas que estén en armonía con los periodos de tiempo estipulados, buscando su cumplimiento de forma efectiva y con la optimización de recursos.

A continuación, Andia (2016) sugiere que es imperioso que los objetivos estratégicos se establezcan de forma conmensurable, realista en términos de cuantía y atributo, evidentes, inspiradores y consistentes, idealmente deberían articularse siguiendo un orden escalonado por sus

diferentes departamentos de la organización, seguidamente presentamos diversas categorías de objetivos

- Los resultados esperados son medibles y se pueden definir numéricamente, estos no solo establecen la magnitud del cambio que se busca, sino también el espacio del tiempo previsto para su realización.
- Es fundamental que los planes trazados estén dentro del ámbito de lo factible, para asegurar que puedan ser efectivamente factibles y no sean solo aspiraciones inalcanzables.
- Facilitar la manera de que cada individuo de la empresa tenga una interpretación uniforme y precisa de los objetivos propuestos, lo que conlleva a la colaboración y el adelanto colectivo hacia los resultados deseados.
- Los objetivos establecidos deben actuar como catalizadores para fomentar el crecimiento y la eficiencia

No obstante, Ledezma (2022) destaca que el propósito de implementar y llevar a cabo una estrategia es esencialmente mejorar la eficacia en la realización de tareas organizacionales, este proceso alcanza su punto culminante cuando el gerente se encarga de convertir las estrategias en una serie de planes de acción específicos. Durante esta fase se aportan opiniones novedosas y se desarrollan planes originales dirigidos a la optimización del rendimiento de la organización. En este punto se verá reflejado la capacidad de liderazgo para proponer todas las alternativas que la organización necesita para alcanzar los resultados en el largo plazo.

Ahora bien, Ararat y Ayala (2024) acentúan la importancia de que los objetivos estratégicos no solo sean afines, sino también cuantificables, es notable considerar las exigencias sistemáticas y metodológicas notables, asegurando que las acciones implementadas estén alineadas con las expectativas de los productos y servicios proporcionados. La dirección debe establecer con precisión las acciones a realizar, identificar los recursos requeridos, delegar responsabilidades concretas, instaurar sistemas de seguimiento y definir criterios para la valoración de los resultados, esta precisión garantiza la efectividad en el cumplimiento de los objetivos.

Para que se den los pasos anteriores mencionados es necesario que se realice la planificación y control de gestión para que se vayan cumpliendo con los objetivos.

4.3. Planificación y Control de la Gestión

Sobre la planificación y control de la gestión Villanueva (2019) la define como un asunto serio y ordenado que posibilita a las empresas corporativas la definición de metas a largo alcance, la formulación de tácticas para su logro y la supervisión continua de su avance. Es concluyente reconocer que desplegar control sobre un escenario requiere la pericia para entenderlo, manejarlo y guiarlo hacia el rumbo anhelado. Cualquier módulo de control se basa en la apreciación de resultados obtenidos tras una acción específica y en su confrontación con las metas fijadas con anterioridad, con el fin de verificar la existencia de alineación o discrepancias.

Así mismo, Albert et al. (2012) sustentan que adoptar la decisión inmejorable implica la culminación de un esquema organizado y consecuente para el establecimiento de estrategias, apoyado en datos exactos y un análisis detallado. Tal metodología facilita que los gestores ponderen alternativas de forma imparcial, calculen los riesgos y las posibilidades, y concilien sus resoluciones con las metas a largo plazo de la organización, certificando de este modo una administración más competente y productiva.

Además, Ropa y Alama (2022) mantienen que el aumento de la eficiencia y efectividad conducen a una alta utilización de los recursos, lo que a su vez incrementa la productividad al orientar los esfuerzos hacia metas bien establecidas. Este rumbo transcendental en el manejo de los recursos garantiza su uso óptimo, reduciendo el derroche y aumentando los beneficios. La focalización en objetivos precisos mejora la coordinación y alineación de las tareas dentro de la entidad, lo cual es esencial para un rendimiento firme y exitoso. Este procedimiento de gestión no solo perfecciona los procesos internos, sino que también promueve una cultura organizacional de precisión y propósito, asegurando que cada acción contribuya directamente a la visión general de la empresa.

También Rielo (2023) revela que la motivación de la invención y la flexibilidad son importantes para identificar oportunidades emergentes y para desarrollar las habilidades de responder a las incertidumbres de los mercados. Tal perspectiva dota a las empresas de la agilidad necesaria para reconocer las tendencias que se presentan en el mundo, fomentando una cultura que valora la inspiración y alienta los estudios. Poseer la potestad de renovar y acomodar con destreza no solo garantiza la persistencia organizacional, sino que también facilita su prosperidad en un escenario competitivo que está en constante cambio.

De igual modo, las aportaciones hechas por De Luca y Lazzati (2018) consolidan la importancia de la sapiencia organizacional, la misma que sirve para organizar a los colaboradores con los propósitos establecidos por la empresa, incentivando así una responsabilidad de misión simultánea. Este enfoque es clave para forjar un ambiente de trabajo unificado, en el cual cada empleado entiende y lucha por los principios y objetivos de la misma. Al alcanzar la potenciación de la cultura interna se estimula la fidelidad y estimulación en el personal, lo que consecuentemente beneficia la sinergia, la interacción y la eficacia colectiva en la organización.

En el mundo competitivo en el que vivimos, está inmerso de desafíos constantes de innovar y adaptarse a los cambios que se presentan en el mercado cambiante, por ende, la investigación de Cuenca et al. (2018) acentúa lo trascendente de estar un paso adelante de la competencia a través del estudio de las predisposiciones del mercado y estar preparados para satisfacer esas necesidades versátiles de los consumidores. La utilización de esta maniobra incrementa las posibilidades de una conquista comercial y a su vez, causa una cultura de invención en las instalaciones de la empresa. Esto puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible, siempre y cuando se puedan identificar y capitalizar oportunidades emergentes lo cual es esencial para su crecimiento y supervivencia en el largo plazo.

Consecutivamente se comenta y describe una de las herramientas más utilizada por las organizaciones para analizar sus procesos internos.

4.4. Balanced Score Card BSC

El siguiente punto se trata del Balance Score Card, Sánchez (2023) exterioriza que Robert Kaplan y David Norton, son los descubridores de su metodología de gestión estratégica y medición de desempeño. El cual admite a las empresas a diagnosticar su productividad desde sus áreas financieras, considerando también desde la figura del cliente, los procedimientos internos, el aprendizaje y evolución. Esto suministra una visión holística del estado y mejora de la corporación, iniciando una moderación entre los objetivos en el corto y largo plazo, también esto ocasiona la formación de los movimientos operantes, con la estrategia global, certificando que todas las áreas se mantengan ordenadas en la misma dirección.

Además, Vásquez (2021) enfatiza que el Balanced Score Card (BSC)⁴ evalúa el progreso y desempeño organizacional realizando los cambios que se necesiten para cumplir con las

⁴ BSC También es conocido como Cuadro de Mando Integral

pretensiones futuras de la empresa, considerando que en el lapso de ese tiempo se puede incurrir en pérdidas económicas, lo mismo que servirá para realizar las correcciones urgentes para conseguir las metas a largo plazo que animen la sostenibilidad de la entidad.

Hay que hacer notar que, Di Mássimo (2018) considera a Kaplan y Norton los pioneros de la utilización del (BSC) herramienta trascendente que nos describe la situación actual de la organización, no solo en el ámbito financiero, sino que también, incluye indicadores de procesos internos, aprendizaje, crecimiento, desarrollo e incluso desde la perspectiva del cliente. A continuación, detallaremos los aspectos más trascendentes que consideran Kaplan y Norton.

- Desde una orientación financiera la entidad se concentra en lo económico y monetario, consiguiendo la rentabilidad, generación de mayores ingresos, eficiencia en las operaciones, el adecuado manejo de gastos y el rendimiento del capital financiero. En consecuencia, la entidad maximiza sus beneficios y solventa un crecimiento sostenible, además al optimizar la administración de sus recursos financieros con el fin de aumentar la valía para los socios y a su vez forja una posición más competitiva en el mercado.
- Clientes, la importancia de la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente se destaca en esta perspectiva. Los objetivos en este ámbito pueden abarcar la satisfacción del cliente, su lealtad, la captación de nuevos clientes y la calidad de los productos o servicios ofrecidos.
- Es esencial que las entidades examinen la relevancia de satisfacer los requerimientos de los consumidores, este enfoque señala que las intenciones de la organización deben contener el agrado de los demandantes y adicional la fidelización de los mismos. Esto se transforma en una base enérgica para el crecimiento sostenible y la mejora continua lo que se refleja como una ventaja competitiva en el mercado.
- El crecimiento organizacional se encamina a la evolución permanente y el adelanto tanto de la empresa como el personal que labora en la misma. Los fines determinados incluyen desde el aprendizaje y mejora de las capacidades del personal hasta el impulso de un entorno que incentive la innovación, consecuentemente esto dotará de conocimientos y habilidades conformando una cultura organizacional que tiende a cumplir los objetivos estratégicos de la empresa.

En particular Niven (2007) matiza la importancia de un conjunto de medidas que son parte de una técnica diseñada para revelar y corregir insuficiencias, estas medidas son implementadas bajo las reglas de la gerencia de la entidad, mientras que el cuadro de mando integral es un instrumento clave que le permite cumplir su visión y estrategias, animando el desarrollo de los objetivos y la valoración de sus acciones deliberadas.

En los siguientes contenidos detallaremos algunos significados del Balanced Scorecard mencionados por algunos autores y su incidencia actual.

4.4.1. Significado

Acercas del Balanced Scorecard, Acevedo (2019) señala que constituye una metodología estratégica basada en cuatro pilares básicos, propósitos, objetivo, métricas y acciones. Dichos integrantes se organizan con las dimensiones del (BSC) financieras, clientes, operaciones internas y evolución de la capacitación. Esto nos proporciona una guía de que esta herramienta tiene que indicar de forma detallada los procesos de cada departamento con la finalidad de realizar evaluaciones permanentes para efectuar los cambios necesarios para que la entidad se alinee al rumbo que se requiere para cumplir las metas.

Mientras que, Rodero (2019) afirma que el estudio del cuadro de mando integral revela una transformación firme y considerable a través del tiempo, el cual tiene una básica estructura, la misma que se ha ido perfeccionando debido a la innovación y evolución de la tecnología, proporcionando su adaptabilidad y mejora sostenida. Estos cambios generados por la tecnología e innovación en esta herramienta, garantizan un mejor desempeño de la entidad para alcanzar sus metas planteadas, tal avance ha permitido un ensamblaje más exacto entre las tácticas de gestión y los objetivos formulados, mejorando la habilidad de las organizaciones para supervisar y valorar su rendimiento estratégico de forma integral.

En cambio, Sánchez (2018) caracteriza el (BSC) como un instrumento combinado por diversos indicadores que guían la realización de estrategias empresariales, incluyendo desde la perspectiva global hasta la particular. El fin que tiene este instrumento es monitorear y dirigir la organización hacia las metas fijadas en el plan estratégico. Dicha táctica facilita una vinculación precisa y meticulosa de las intenciones globales de la empresa con sus operaciones concretas, garantizando que cada periodo del procedimiento estratégico se realice de forma sólida y eficaz.

Consecuentemente indicaremos los usos en las diferentes organizaciones.

4.4.2. Usos

En relación con el uso del (BSC) Repetto y Machado (2021) consideran esencial su utilización, apoyado en la estructura fundamental sobre la cual se construye el rumbo estratégico, permitiendo a las empresas alinear sus objetivos operativos con su visión a largo plazo, estos componentes son:

Los objetivos precisan los fines que la entidad busca conseguir dentro de cada aspecto estratégico, estos deben ir de lo particular a lo general para cumplir el reto de la empresa. Para ello se debe apoyar en los niveles jerárquicos para que todas las áreas desempeñen para llegar al nivel general de forma alineada.

Las métricas muestran el rendimiento en correlación con los objetivos planteados, las mismas proporcionan investigación cualitativa y cuantitativa sobre el desarrollo hacia la obtención de los objetivos, esta información debe ser analizada y compartida por todos los mandos para la adecuada toma de decisiones.

El oportuno nivel de progreso que se espera alcanzar para cada indicador, señala los resultados cualitativos y cuantitativos que la empresa se propone conseguir.

Las operaciones y aspiraciones que la entidad debe emprender para lograr los objetivos de rendimiento propuesto, son consideradas como las iniciativas, estas representan las inversiones y actividades necesarias para llevar a cabo la estrategia, las cuales dependerán de evaluar cada área para determinar cuál es la que más necesita un cambio radical. Todas estas aseveraciones por Repetto y Machado son compartidas por Aguilá et al. (2022).

Por último, Ruiz (2020) propone que, al segmentar los objetivos en indicadores, metas e iniciativas, el (BSC) facilita un estudio absoluto de cada pericia hasta un nivel operacional, proporcionando así un punto de vista claro de las acciones requeridas para alcanzar los objetivos propuestos. Es esencial cuantificar cada resultado con el fin de evaluar el desarrollo y la influencia de las estrategias ejecutadas, precisar los indicadores y realizar una exploración constante son aspectos trascendentes para determinar si los esfuerzos están siendo canalizados correctamente y confirmar si los resultados son los necesitados.

Posteriormente hablaremos de su aplicación en los diferentes ámbitos que se pueden utilizar.

4.4.3. Aplicación

En cuanto, al Balanced Scorecard, Castell (2021) relata que actúa como un instrumento que ilustra los pasos establecidos a seguir por la empresa para alcanzar las metas estratégicas, las mismas que se articulan a través de cuatro aspectos que se armonizan entre sí. La cimentación de este mapa valioso comprende una sucesión de lineamientos decisivos que suministran la tarea de la planificación estratégica, seguidamente se los menciona.

Por un lado, se presenta el marco organizacional que concreta la disposición que la corporación pretende seguir en cuanto a sus directrices principales, tomando en cuenta su misión, visión y principios, este esclarecimiento opera como la brújula estratégica de la empresa, lo cual se considera como la orientación a mediano y largo plazo.

En cambio, otra perspectiva técnica, identifica la proposición de valor de negocio, lo que destaca su particularidad y provee una ventaja competitiva en el ámbito comercial, este proceso involucra una observación profunda, a los gustos y preferencias de los consumidores, a su vez la adaptabilidad de la empresa para cumplir con los compromisos adquiridos de sus clientes de forma única, esto es conocido como la propuesta de valor.

De hecho, Sainz de Vicuña (2018) y Arenal (2018) señalan que en el (BSC) surgen varias tácticas que se clasifican en cuatro categorías notables, la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y desarrollo, las mencionadas facilitan a las empresas la disposición simultánea para cumplir sus metas, por este motivo, procederemos a puntualizar a continuación.

- Se enuncian los objetivos y condiciones relacionadas con la vertiente económica del (BSC) esto es considerado como la dimensión financiera, agregando a lo anterior, la firmeza de los objetivos monetarios tales como la ampliación de ingresos, la disminución de gastos, y la mejora del retorno de inversión.
- En el presente escenario competitivo del ámbito corporativo, es imperativo que las compañías adopten una actitud encaminada en el consumidor para afirmar un éxito perpetuo, para lo cual es preponderante un proceso de programación vital que se concentre en pensar las necesidades del comprador, identificar los nichos del mercado adecuados y elaborar tácticas positivas para atraer, satisfacer y fidelizar a la clientela.
- Para obtener una victoria corporativo razonable, es esencial que las entidades empleen una gestión estratégica de sus rutinas internas, por otra parte, esto involucra dar la razón a los

conocimientos fundamentales que favorecen al rendimiento organizacional, valorar su eficacia contemporánea y formar procedimientos de mejora para perfeccionar las consecuencias esperados, esto se considera como las estrategias de procesos internos.

- En el dinámico ambiente de negocios de hoy, las empresas deben dar prioridad al desarrollo y el avance constante para conservarse en la vanguardia y acomodarse a las exigencias indeterminadas del mercado, esto representa las estrategias de aprendizaje y crecimiento. Y para esto se pide desplegar una estrategia que promueva el fortalecimiento de habilidades del personal que labora en la empresa a través de capacitaciones enfocadas en las áreas que se necesiten priorizar, así como incentivar una cultura organizacional y mejora continua.

Seguidamente analizaremos los KPIs sus usos, sus características, y la importancia de utilizarlos e interpretarlos para beneficio de las organizaciones.

4.5. Key Performance Indicators (KPIs)

Con respecto a los KPIs, Cardona et al. (2017) reúnen herramientas decisivas para la estimación de la actividad y la dirección del rendimiento en las organizaciones, así mismo, estos indicadores colocan de modo seguro hacia la toma de disposiciones estratégicas, accediendo a una mejora continua y la invención en los sectores o divisiones que lo requieran, como consecuencia nos indica que los KPIs deben poseer las siguientes características.

- Deben ser claros, exactos y además delimitados.
- Otra característica es que sean cuantificables en relación a la información de los objetivos.
- Tienen que ser cumplibles con los recursos que las entidades tienen.
- Demostrar una información trascendente para que sea utilizada para el beneficio de la empresa.
- Su realización y ejecución debe ser dentro de un periodo de tiempo limitado.

Continuando Cardona et al. (2017) enfatiza que los KPIs empresariales se establecen en base a la información útil que servirá para mejorar la posición de una empresa en el mercado y, no solo eso, sino que también demuestran las áreas de mejora, perfeccionando así la competitividad. Todo esto conlleva un proceso incesante de estimación y progreso, fundamental para la adaptación y el triunfo en un entorno de mercado cambiante.

De igual modo, Ríos (2019) plantea que los KPIs son básicos para deducir las normas estratégicas de una entidad, estos indicadores representan los ejercicios que asisten al

fortalecimiento de las entidades. Además, se convierten en una herramienta que compara mediante valores y razonamientos en cantidades, los cuales, dentro de las operaciones, demandan ser examinados por el personal laboral para identificar y reformar errores en áreas definidas de la organización. Seguidamente pone a consideración los siguientes aspectos que se deben considerar en los KPIs.

Los KPIs se describen como la selección de indicadores que sean precisos, ponderables, factibles, acertados y estacionales, también, deben estar organizados con las metas de la empresa, en eso reside su excelencia e importancia. Así mismo, la información brindada tiene que ser medible y desarrollada de forma científica para ser utilizada en la mejora continua, este proceso que se sustenta de los KPIs para proponer una respuesta constante y causar un ambiente encaminado a la superación. Por último, la cultura organizacional es vital para certificar que cada área de la organización trabaja para el bienestar de la misma, entendiendo y comprendiendo los KPIs que se necesitan para cumplir las metas a largo plazo.

A continuación, Valdés (2021) destaca lo importante de los KPIs en otras áreas activas de una empresa, como la gestión de requerimientos, el stock, la inspección de calidad y, de manera crucial, en la logística y transporte. Estos indicadores son los reguladores que en rumban a la empresa a vincularse hacia un abastecimiento que es eficaz, sino que satisface las necesidades y exigencias del consumidor. Este autor pone mucho énfasis en la logística de la empresa, el cual considera como una estrategia para cumplir las expectativas y fidelizar a los clientes, y nos menciona los siguientes como los más relevantes.

- La programación y cumplimiento de la logística para concluir con el plazo de entrega acordado entre la empresa y el cliente final, con lo cual se examina y se evalúa a todo el departamento de logística.
- Determinar el costo de la logística en relación a las ventas de los productos es trascendente para determinar si existe utilidad, y se examina la eficiencia y optimización de las rutas ya establecidas.
- Se analiza los retrasos de las entregas tomando en consideración la planificación efectuada entre el cliente y la empresa para considerar la cantidad de retrasos que existan y trabajar sobre esas falencias para mejorar.

- Fijar el costo individual por conductor, con la finalidad de determinar el personal más eficiente y ventajoso para la empresa.

Puntualizaremos algunos KPIs que hace mención Valdés (2021) en relación a los pedidos de los clientes para la empresa.

- Establecer la capacidad de procesamiento de la empresa a través de establecer la cuantía despachada de pedidos en un lapso de tiempo establecido.
- Obtener el tiempo necesario para procesar el pedido desde su requerimiento hasta el despacho del mismo y entrega al consumidor final.
- Evaluar el despacho de pedidos sin que tenga errores de entrega, exactitud y calidad del servicio.
- Medir y cuantificar las entregas que se ejecutan después de los plazos establecidos, con la finalidad de determinar los errores que se suscitan.

Además, Valdés (2021) nos menciona otros KPIs que se utilizan en relación a las cantidades embodegadas en el depósito con la frecuencia de su rotación en los locales de venta, detallamos algunos.

- Mostrar el quiebre de stock que se puede producir por no tener el abastecimiento necesario en relación a la demanda que necesitan los consumidores.
- Explicar la rapidez que se produce para renovar el inventario en un determinado lapso de tiempo.
- Determinar el costo de los productos que se han quedado en el almacén y que no han tenido rotación convirtiéndose en pérdida potencial.
- Diferenciar entre el inventario físico real y contrastarlo con el teórico, para identificar pérdidas por errores, hurtos o mal manejo de todo el inventario

También, menciona Valdés (2021) ciertos KPIs que evalúan los gastos de la empresa en relación con la provisión de la bodega hasta que llegue al cliente, mencionamos los siguientes.

- Deducir la frecuencia de insatisfacción por no tener el stock necesario de ciertos productos para cubrir la demanda del cliente.
- Revelar la rapidez en la que se actualiza el inventario general, en un tiempo determinado, con lo cual se determina su gestión proactiva.

- Señalar los gastos que se incurren en los productos que permanecen mucho tiempo en el inventario de almacenamiento, ya sea por que pasaron de moda o por fallas.

Para finalizar, Valdés (2021) recalca los KPIs decisivos para el desarrollo de la empresa, ya que son determinados por los consumidores en función del desarrollo de las operaciones de la organización, a continuación, describimos algunos.

- Evidenciar la cantidad de entregas de los productos que tuvieron inconvenientes de cualquier índole ya sea por desperfectos, mal facturados, maltratados, etc. En relación a todos los despachados.
- Examinar en cada departamento o área de la empresa los sucesos que afectan el desarrollo de los mismos, empezando por el de abastecimiento de la materia prima para determinar cuál necesita mayor prioridad.
- Valorar la experiencia del consumidor cuando recibe su pedido es importante para determinar y estimar el servicio que se está ofreciendo, con la finalidad de determinar lo positivo y negativo para trabajar en superar lo que no suma a la empresa.
- Establecer el costo promedio que se necesita para la captación de un nuevo cliente, esto se determina en base a las estrategias utilizadas por el marketing y ventas.
- Considerar el tiempo que se tarda un cliente potencial en la realización de su pedido, determinando si los procesos son los mejores o, si se tiene que ejecutar cambios.
- Evaluar los resultados finales de los ingresos generales en relación a todos los costos generados por el departamento de ventas, demostrando si es rentable la actividad.

Para concluir, Sydle (2023) expone que la generación de KPIs necesarios, demandan una metodología sistemática y técnica, esta metodología debe enmarcarse dentro de la gestión estratégica, pertinencia, la definición clara de responsabilidades, integridad de los datos, comunicación eficaz, la regularidad, fiabilidad y la normalización. Consiguientemente al seguir estos criterios, las organizaciones pueden implementar los KPIs que representan información trascendental que al ser valorada por los diferentes departamentos puede convertirse en la herramienta que conduzca a la organización al cumplimiento de sus metas a largo plazo, inmediatamente detallaremos más sobre este tema expuesto por Sydle.

- Los KPIs tienen que estar estrechamente vinculados con la misión, visión y las metas estratégicas de la empresa, es primordial que los indicadores manifiesten los componentes

cruciales que constituyen el motor de desarrollo para el sostenimiento de la misma en el tiempo.

- Estos indicadores deben poseer elementos específicos y medibles por cada área o departamento con el propósito de ejecutar los cambios que se requieran en base a decisiones que se tienen que acatar, en el corto y largo plazo según se requieran
- Es trascendente que los KPIs tengan responsables directos, en este caso sería por departamentos, los cuales se encargarían de la información y su procesamiento.
- Es sustancial determinar cada vez la implementación de KPIs nuevos por la situación de que en la actualidad los mercados son muy cambiantes a las tendencias y a los cambios tecnológicos que cada vez son más recurrentes.
- La información descrita por los KPIs debe ser clara y precisa para que todo el personal de las diferentes áreas comprenda y entienda de lo que se está tratando.
- Los resultados de los indicadores deben ser analizados mediante una frecuencia periódica, para determinar si existen cambios de progreso o retrocesión en este lapso de tiempo con la finalidad de presentar los correctivos precisos.
- Para el cálculo de los KPIs se debe considerar las fuentes más fiables para que estos resultados sean lo más acercados a la realidad de la entidad y se pueden utilizar de mejor manera para el funcionamiento de la misma.
- Para que los indicadores funcionen de manera correcta se los debe estandarizar en relación a términos de medidas cuantificables, para ser comparados mediante un lapso de tiempo y esa información ser analizada por los diferentes departamentos.

5. Metodología

5.1. Descripción General

Este trabajo de investigación titulado: “Diseño de KPIs para la empresa de consumo masivo *R y R Distribuciones* en la ciudad de Loja periodo 2024” tuvo como objetivo general: “Proponer KPIs para la empresa de consumo *R y R Distribución*” en este objetivo se utilizó un enfoque mixto porque se tomó en cuenta variables cualitativas o sea no medibles en términos numéricos como la calidad de servicio, satisfacción del cliente, etc. y variables cuantitativas porque se midió el tiempo de entrega de productos, el tiempo de respuesta a proveedores, etc. Se consideró que fue un procedimiento que recopiló, examinó y presentó datos tantos cualitativos como cuantitativos dentro de una misma investigación. La metodología en la que se basó el trabajo es un proceso de razonamiento que se fundamentó en la acumulación de observaciones y experiencias para llegar a una conclusión general a partir de datos específicos que posibilitaron la formulación de una idea general sobre la funcionalidad de la empresa.

Con esta recopilación de datos el diseño del trabajo se centró en el análisis retrospectivo de una empresa privada, destacando sus expectativas de expansión a futuro. Se optó por un estudio de caso, metodología que permitió una comprensión profunda de la entidad en cuestión, sin la necesidad de manipular variables o realizar experimentos, concretando con un diseño no experimental.

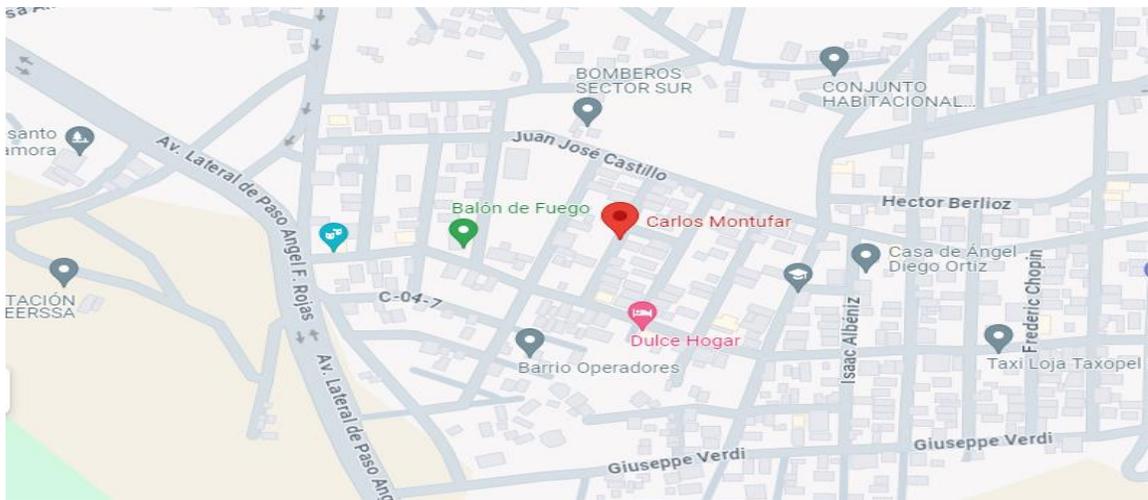
La investigación tuvo un alcance descriptivo porque no se comparó ni la demanda, ni la venta de un producto con inversión en publicidad, tampoco se consideró la situación de la competencia, más bien lo que se ejecutó fue una descripción y propuesta de indicadores que permitieron a la empresa tener eficiencia y efectividad en sus ventas. Además, se destacó que el análisis de la información adoptó un tipo de investigación de corte transversal ya que se lo realizó en un momento específico, no hay comparaciones de resultados anteriores y está centrada en el año 2024.

5.2. Descripción por Objetivos Específicos

Para dar cumplimiento al primer objetivo: “Describir la situación actual de la empresa *R y R Distribuciones*, haciéndose énfasis en la identificación de barreras de cumplimiento de objetivos empresariales” para el siguiente propósito se utilizó la técnica de observación directa.

Para llevar a efecto esta técnica fue necesario el acercamiento a la empresa especialmente a las oficinas de gerencia y a sus respectivas áreas de los departamentos, cuyo espacio físico es el siguiente.

Figura 1
Ubicación de la empresa R y R Distribuciones



Nota. Tomada de Google Maps

Para la ejecución de esta investigación se optó por realizar una observación, la misma que fue simple, no regulada, participante o no participante. Mientras que nuestra naturaleza como seres humanos nos llevó a desarrollar una observación no regulada, el estudio se ejecutó sin descuidar los mínimos detalles que sirvieron para determinar la validez de este trabajo. La observación constituyó el método más sistemático y lógico para registrar de manera visual y verificable aquello que se deseó conocer. Esto significó que el observador debió capturar, con la mayor objetividad posible, los acontecimientos del mundo real, ya sea para describirlos, analizarlos o explicarlos desde un enfoque científico.

Se inició con una breve presentación y posteriormente observaciones, sin embargo, se debe aclarar que fue pertinente solicitar el consentimiento del gerente para observar minuciosamente su forma de trabajo tanto en las áreas departamentales, el accionar de los empleados tanto del área comercial, logística y el funcionamiento de bodega. A través de la utilización de fichas de observación (ver anexos 10.1-10.5) se designó un objetivo con la finalidad de focalizar nuestro estudio, también se consideró variables o criterios de observación, como operativos, los mismos

que se relacionaron con la eficiencia para resolver inconvenientes con los clientes. También aquí predominó la aptitud y actitud del personal, pues hubo un ambiente de trabajo que cumplió con los más altos estándares de calidad y por último el factor predominante en una empresa de consumo masivo, el producto que llegó a los clientes de manera exacta y en el tiempo adecuado.

Desde otro ángulo, se utilizó la técnica de revisión documental, esta herramienta fue la más viable para categorizar en forma secundaria, una de ellas porque se tuvo acceso a una amplia gama de documentos: declaraciones al servicio de rentas internas, inventarios, listado de pérdidas y ganancias, nómina de pagos, facturas de proveedores, informes técnicos, fotografías y más. La revisión documental permitió organizar la información recopilada en categorías relevantes para la investigación que facilitó la identificación de patrones, tendencias y brechas en el conocimiento, en el mercado y en habilidades.

Estos instrumentos de observación directa y revisión documental tuvieron demasiada valía en el trabajo de investigación ya que permitieron identificar los factores fuertes y débiles que diagnosticaron la situación interna de la empresa o sea sus fortalezas y debilidades, así como su evaluación externa es decir las oportunidades y amenazas. Se comparó y contrastó las diversas estrategias que permitieron crear una nueva herramienta como es el FODA⁵ el mismo que fue fundamental para evaluar la situación de la empresa. Por lo tanto, los resultados de toda esta información se presentaron en resúmenes y cuadros del FODA (ver tabla 1).

La matriz FODA se empleó para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovecharon con las fortalezas originaron tácticas ofensivas. Las debilidades superadas dieron lugar a la creación de habilidades adaptivas. Las amenazas que se desafiaron con las fortalezas originaron destrezas reactivas mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas.

Para el segundo objetivo: “Formular KPIs personalizados y adaptados para cada departamento” se emplearon las siguientes herramientas de recolección de datos. Para lograr este objetivo sobre la formulación de KPIs se realizó la siguiente investigación:

- Observación directa y participativa de los procesos de las áreas administrativas.

⁵ FODA, Cuadro de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

- Observación directa de los procedimientos que desarrollaron los trabajadores y su desempeño con los clientes.
- Investigación del proceso para diseñar KPIs.

El estudio realizado reveló que la empresa *R y R Distribuciones* presentó un conjunto limitado de indicadores KPIs, entre los más básicos que manejó la compañía, se encontró el volumen de ventas por producto y líneas comerciales, el número de clientes visitados diariamente, el índice de efectividad de la fuerza de ventas, y la segmentación de rutas establecidas para la distribución. Si bien estos indicadores son las principales métricas que utilizó la organización, el análisis evidenció una notable ausencia de indicadores orientados hacia el futuro. La investigación demostró que la empresa carecía de métricas prospectivas fundamentales, como proyecciones de crecimiento, indicadores de eficacia, de calidad, tendencias de mercado, de desarrollo organizacional, de tecnología, índices de satisfacción del cliente, tasas de retención de clientes y pronósticos de demanda.

Con toda la información que proporcionaron los sectores de investigación se consultó el proceso para diseñar los nuevos KPIs.

En la implementación de KPIs en la empresa de *R y R Distribuciones* se utilizó la metodología cualitativa que nos permitió conocer las etapas de análisis del proceso como:

Se identificó los procesos críticos de la empresa, en primer lugar, se detectó una variedad de ineficiencias que dificultan las operaciones, lo que minimizó la operatividad correcta en la optimización de los procesos. Luego se seleccionó las tecnologías más críticas que tuvieron un impacto directo en la institución como la satisfacción de cliente, la eficiencia en los empleados y la estrategia empresarial.

Los objetivos se concretaron por áreas o departamentos, en este aspecto se realizó un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, del mercado, y la competencia, así como también se involucró a los diferentes sectores de la organización asegurando que los objetivos fueron realistas y alcanzables.

Seleccionó indicadores relevantes, luego de la formulación de objetivos obtenidos de acuerdo a los procesos críticos priorizados se consideró para el diseño de KPIs los siguientes aspectos: importancia para la base del negocio, pertinente y significativo para el proceso que estén

destinados a medir, de excelente rendimiento, con capacidad para contribuir para la toma de decisiones.

Los porcentajes de metas alcanzables, basados en la ejecución de un historial fundamentado en datos que pudieron ser recopilados y medidos de manera precisa, consistente y periódica que permitieron una evaluación continua.

De los resultados del FODA, siendo una herramienta de estudio de la situación actual de la empresa, se seleccionó en primera instancia las principales características internas y externas como la base para el diseño de los KPIs.

Luego de un análisis de lo anteriormente diseñado se planificó acciones correctivas que permitieron evaluar el funcionamiento y eficiencia de la empresa *R y R Distribuciones*.

6. Resultados

Con el fin de examinar la funcionalidad de la empresa, se llevó una investigación de estudio de caso, conforme a los objetivos establecidos. Se detalló los resultados de cada una de las metas propuestas y se describieron sus respectivos resultados.

6.1. Resultados del Primer Objetivo Específico

Objetivo específico: describir la situación actual de la empresa *R y R Distribuciones* de la ciudad de Loja, haciendo énfasis en la identificación de barreras de cumplimiento de objetivos empresariales.

La investigación se realizó mediante la observación directa, se identificó que el galpón de la empresa *R y R Distribuciones*, se ubica en una calle estrecha, lo cual limita el espacio para ejecutar eficientemente los procesos de carga y descarga de mercadería, tanto en recepción de productos de proveedores como en el despacho adecuado para los clientes. Lo cual se puede constatar en las Figura 2, que se presentan a continuación.

Figura 2

Ubicación de R y R Distribuciones



Nota. Fotografía de la calle Carlos Montufar

Estas fotografías (figura 2) nos revelaron que la ubicación se encuentra en una zona residencial, que no es la apropiada ya que no existió una señalética conveniente para que sea identificada para transeúntes, vehículos, determinando inconvenientes que se generaron y a su vez un retraso en la ejecución de la zona de carga y descarga.

También se observó que en la parte exterior no existió una publicidad que manifieste el funcionamiento de la empresa, lo cual garantizó que las personas que recorrieron por esta calle conjuntamente con los que circulan en vehículos se hubieran convertido en clientes potenciales de la misma. Otro factor que llamo nuestra atención es que (figura 2) en su exterior no existió cámaras ni letreros que fomenten la seguridad, así como también no tuvo guardia de seguridad en la empresa *R y R Distribuciones*, lo que no es comprensible por los momentos que estamos atravesando de inseguridad.

Por otra parte, es importante recalcar (figura 3) que los vehículos que entregaron los pedidos no tuvieron información publicitaria de la empresa, lo que no favoreció a que sea reconocida y a su vez se desaprovecharon nuevos nichos de mercado que desconocieron la existencia de esta empresa y de los productos que comercializa.

Figura 3

Vehículo de la empresa



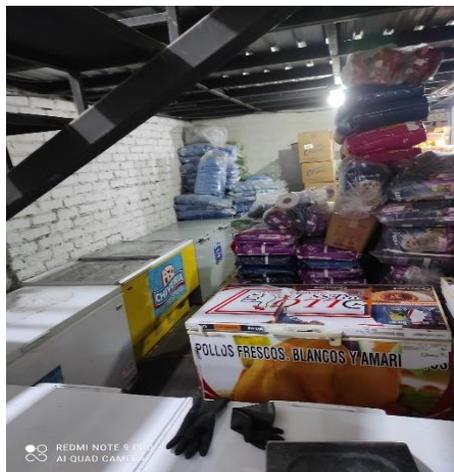
Nota. Fotografía del vehículo

Durante la inspección del galpón, se observó que el espacio físico se encontró parcialmente ordenado y con una distribución sistemática para el almacenamiento de la mercadería. Sin embargo, se detectaron varias deficiencias: careció de señalización y nomenclatura para la identificación de productos, el espacio no se aprovechó eficientemente y no contó con implementos como coches o carretillas para facilitar el despacho de mercadería. Adicionalmente no existió áreas específicas destinadas al manejo de productos en mal estado o caducados. La inspección también

reveló la ausencia de protocolos de seguridad y la falta de uso de implementos de protección personal necesario y obligatorio.

Figura 4

Fotografías de la Bodega



Nota. Fotografías de la bodega

Como obsesaron en las fotografías (figura 4) se demostró que no existió un ordenamiento por línea en el galpón para separar los productos que fueron utilizados en el consumo humano ni los que sirvieron para alimetar a las mascotas, así como también no hubo la marcación de espacios para arrumar la mercadería, no se distinguió la eficiencia para aprovechar el espacio físico. Los pasillos que se encontró para la mercadería son estrechos, no tienen señalamiento para poder caminar. Todo esto determinó un retroceso en las funciones de cada trabajador ya que se desperdió tiempo al buscar y encontrar los productos que se necesitaron para ser despachados al cliente.

Figura 5

Oficinas



Nota. Fotografías del espacio físico de las oficinas

En lo referente a las áreas administrativas (figura 5), se evidenció deficiencias significativas en la distribución y asignación de espacios, se identificó que las funciones de gerencia y contabilidad se desarrollaron en una misma oficina, la cual presentó dimensiones inadecuadas para albergar ambas operaciones. Este espacio reducido no solo limita el desarrollo óptimo de las actividades diarias, sino que también compromete la confidencialidad y privacidad necesaria para cada departamento.

En relación al tamaño ocupado para desarrollar las labores administrativas, no fue funcional ya que no contó con los enseres, ni la disposición necesaria para el mejor desempeño de las mismas, lo que desmejoró la operatividad y la eficacia de estos departamentos.

Figura 6
Espacio de Reuniones



Nota. Fotografía del espacio utilizado para reuniones

Otro aspecto crítico adicional fue la ausencia de una sala de reuniones destinada al personal, esta carencia obstaculizó la realización adecuada de presentaciones, capacitaciones y reuniones de equipo, elementos fundamentales para la comunicación organizacional efectiva. La falta de este espacio físico obligó al personal a improvisar áreas para sus encuentros, (figura 6) lo que no

garantizó la comodidad ni las condiciones apropiadas para el desarrollo de sesiones de trabajo productivas

Como se analizó en la fotografía anterior, simplemente se buscó un lugar de reuniones totalmente inadecuado y es así para todos los departamentos, en el cual no existió tecnología, comodidades ni los medios necesarios para realizar un análisis minucioso de los temas a tratar o de las propuestas a efectuar.

Referente al personal de la empresa y al establecimiento en sí mismo pilar fundamental del éxito o fracaso de la misma, se evidenció la siguiente información que se detalla en la siguiente tabla con sus respectivos resultados:

Tabla 1
Identificación de barreras

Situación Inicial	Resultados
Los empleados son multifacéticos y polifuncionales.	Como no existió un reglamento interno en la empresa, los trabajadores en vez de tener un enfoque en un solo campo, se desorientaron ya que se desconoció los procesos que se debió desarrollar. Por ende, su propietario vio la necesidad de capacitar a todos sus trabajadores que se adaptaron a realizar múltiples funciones de acuerdo a las disposiciones emanadas por la dirección, por lo tanto, el funcionamiento de la empresa se desempeñó mejor lo que volvió a la fuerza laboral en polifuncionales.
Hay falta de orientación en atención al cliente.	La orientación al cliente permitió que la empresa pueda convertir al usuario en el eje donde todo gira, lo que fortaleció y aseguró la rentabilidad de los procesos. Se utilizó diversos canales de comunicación, como teléfonos, correos electrónicos, etc. Donde se dio a conocer los productos para medir su reacción, de esta manera se creó fuentes de comunicación y orientación para atender al cliente.
Proceso de pedidos simple y lento.	Se verificó que utilizó un catálogo manual a base de xerox copias, que fue un foco potencial de errores, comparado con los métodos digitales, el papel poco fiable, se manejó una Tablet para visualizar convenientemente el portafolio de la empresa, el mismo que se pudo actualizar las veces que se necesiten a través del internet.
Ineficiencia en el proceso de despacho.	La ineficiencia en la cadena de suministro tuvo múltiples causas y su impacto fue significativo, sin embargo, la implementación de tecnología y la activación de prácticas de gestión de carga y descarga fueron eficientes ya que permitió coordinar

	estrechamente con los clientes y determinó los tiempos promedios de permanencia en las zonas de cargue y descargue se evaluó el cumplimiento de estas alternativas para mejorar el proceso de despacho.
Gestión de inventario que no cumple con un mecanismo adecuado para llevar con éxito un proceso comercial.	El inventario de la empresa consistió en llevar a cabo el recuento de existencias de todo lo que tuvo almacenado, se ubicó dónde está cada producto, cuando ha entrado y cuando se prevea que va abandonar el almacén. De este modo se consiguió reducir los costos y prevenir los posibles fraudes, se logró evaluar sus activos actuales, equilibrar sus cuentas y proporcionó informes financieros. Todo esto funcionó por la tecnología de última generación que influyó para poseer una información real de cada línea, lo que fue trascendente para realizar un proceso efectivo del inventario.
No hay respuestas certeras al cliente frente a los problemas de pedidos, producto obsoleto.	Analizar y gestionar los reclamos diarios que llegaron a la empresa fue esencial para estimular la lealtad con los usuarios ya que no atender oportunamente va en contra del cliente. Se preparó al personal en tres directrices: se orientó a ofrecer respuestas inmediatas a los reclamos, esto demostró experiencia en el usuario y lo hizo sentirse escuchado, se potenció la calidad de conversación y se incorporó tecnología moderna para gestionar eficientemente reclamos y así se logró retener los clientes.
Falta de stock.	La falta de stock o rotura de stock, se produjo cuando la empresa se quedó sin un producto concreto, sin embargo, se tomó en cuenta los nuevos inventarios y para evitar inexistencias innecesarias se realizó auditorias periódicas del almacenamiento para reducir errores, también el software de gestión de inventarios ayudó a realizar un seguimiento especialmente con productos que se venden con rapidez o que son propensos a errores.
No hay motivación permanente.	La empresa tuvo éxito porque la motivación fue permanente, el usuario aprendió a distinguir los hábitos de consumo y las motivaciones de compra de sus clientes, charlas que tuvieron un lugar adecuado y se brindó confianza a los empleados fue una estrategia que optimizó al cliente.
La estructura utilizada de la empresa no es funcional.	La no funcionalidad de la estructura utilizada, obligó a su propietario a buscar un nuevo lugar que sea más acogedor que la anterior, con la finalidad de que todos los procesos se desarrollen con normalidad y de esta forma mejoro su productividad en todos los departamentos

Nota. Información obtenida de la observación

El propósito de analizar el FODA fue crear, reforzar y perfeccionar un modelo de negocio de la empresa que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores compararon y contrastaron las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identificaron el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva. Seguidamente se presentó el FODA (tabla 2).

Tabla 2
FODA

<p>Fortaleza</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura logística, su capacidad física de espacio, transporte y cumplimiento de entrega ▪ Experiencia en la distribución de productos de consumo masivo, evaluado por los clientes ▪ Sistema de gestión de inventarios ▪ Relaciones establecidas con proveedores y clientes 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de equipos tecnológicos • Falta de sistemas de KPIs • Falta de organización en el almacenamiento de los productos en bodega • Lentitud en los procesos de entrega y despacho al cliente • Falta de poder en la negociación con los consumidores
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema KPIs para mejorar la eficiencia y la efectividad • Crecimiento del mercado, nuevos nichos y su globalización. • Mejorar los equipos tecnológicos • Nuevos productos en las líneas ya existentes • Expandir la cartera de clientes y proveedores 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia agresiva • Economía del país • Problemas en la cadena de suministro y logística • Cambios de leyes • Incremento de la competencia en el mercado

Nota. Información obtenida de la observación

En segundo lugar, se seleccionaron las estrategias del FODA que aportaron positivamente en el plan estratégico ya que fueron actividades viables para tomar decisiones acertadas en la empresa tanto en el momento actual como en el futuro. La implementación de una buena estrategia fue utilizada por un KPIs con éxito de la misma. De tal manera que se analizó las estrategias del FODA dando prioridad a las siguientes como, por ejemplo:

- Capacitar al personal de la empresa según sus necesidades como atención al cliente, aperturas a otros clientes, etc.
- Incorporar nuevos equipos tecnológicos para facilitar el proceso de pedidos.
- Enseñar al personal de la empresa y motivar para trabajar en la zona que se les asignen con eficiencia y efectividad frente a los clientes.
- Distribuir y ordenar adecuadamente la bodega.
- Implementar un sistema de KPIs para mejorar la funcionalidad de la empresa.

6.2. Resultados del Segundo Objetivo Específico

Objetivo específico: formular KPIs personalizados y adaptados para cada departamento de la empresa *R y R Distribuciones*.

Basado en el desarrollo de la investigación se presentó el diseño y desarrollo de los KPIs por departamentos.

6.2.1. Departamento de Gerencia.

En el entorno empresarial actual donde el talento humano y la productividad tuvieron una enorme relevancia, el clima laboral se convirtió en un elemento clave para sobresalir dentro de la empresa.

La gerencia, su principal objetivo es: mejorar la eficiencia en la toma de decisiones mediante la implementación de un sistema de KPIs. A continuación, se detalló varias funciones que estuvieron a cargo de este departamento:

- Desarrollar un plan de sucesión para asegurar la continuidad del liderazgo.
- Definir la estrategia y objetivos de la empresa.
- Supervisar y evaluar el desempeño de los departamentos.
- Representar a la empresa ante clientes, proveedores y socios.
- Planificación estratégica.
- Gestión de proyectos.
- Control y seguimiento de indicadores claves de rendimiento (KPIs).
- Evaluación y mejora continua de procesos.

Lo expuesto permitió seleccionar algunos indicadores de gerencia como:

- Nivel de satisfacción del cliente.
- Crecimiento de ventas.
- Eficiencia en la gestión de inventarios.
- Tiempo de entrega promedio.

Sobre lo descrito se desarrolló los siguientes KPIs para esta área de la empresa:

Tabla 3
KPI, Nivel de Satisfacción Laboral

Importancia	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción y compromiso de los empleados en el trabajo. • Rendimiento de los trabajadores. • Otorga beneficios adecuados al empleado, motivación.
Unidad de medida	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje. • La información que se utilizó es cualitativa, por tal razón se aplicó la escala de Likert, considerando las siguientes categorías: Excelente 5 =100% Muy bueno 4 = 80% Bueno 3 = 60% Regular 2 = 40% $NSL(\%) = \left(\frac{\text{Sumatoria de puntos obtenidos}}{\text{Puntuación máxima posible}} \right) * 100$
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar programas de bienestar corporativo a los empleados para alcanzar un 90 % de nivel de satisfacción laboral
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • NSL con el 90% o más. Verde (cumplimiento) • NSL entre 80% y 89%. Amarillo (advertencia) • NSL debajo del 80%. Rojo (no cumplimiento)
Análisis	<p>Fortaleza</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa ofrece crecimiento personal. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausentismo en el trabajo. • El personal es polifuncional. <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuerza laboral motivada. • Nuevas rutas de trabajo. <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La falta de cumplimiento en ofertas puede desmotivar a los empleados.
Acciones correctivas	<ul style="list-style-type: none"> • Crear programas de bienestar corporativo. • Idear un plan de crecimiento y desarrollo profesional a través de cursos cortos y motivadores

Nota. Nivel de Satisfacción Laboral (NSL)⁶

⁶ NSL, Nivel de satisfacción laboral

Uno de los momentos clave de todo proceso de transformación digital en una empresa existió cuando se puso en funcionalidad las nuevas herramientas tecnológicas que permitieron implementar nuevas formas de trabajo.

Tabla 4
KPI, Nivel de Adopción de Tecnologías Emergentes

Importancia	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha nuevas herramientas tecnológicas. • Implementar formas de trabajo creativo y moderno. • Mejoramiento en sus ventas en la economía de la empresa
Unidad de medida	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje. • Se aplicó la escala de Likert que se basó en las siguientes escalas: Muy fácil 5 = 100% Fácil 4 = 75% Un poco fácil 3 = 50% Difícil 2 = 25% $\text{NATE}(\%) = \left(\frac{\text{Total de puntos adquiridos}}{\text{Puntaje más alto por número de casos}} \right) * 100$
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la adopción de tablets en un 90% al personal de ventas en los próximos 12 meses.
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • NATE con el 90% o más. Verde (cumplimiento) • NATE del 79% a 89%. Amarillo (advertencia) • NATE debajo del 78%. Rojo (no cumplimiento)
Análisis	<p>Fortaleza</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa aplica cursos y evaluaciones sobre nuevas tecnologías. <p>Debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escaso monitoreo de las acciones de los usuarios. <p>Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la atención al cliente. <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios desinteresados por mejorar sus ventas.
Acciones correctivas	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia buscará un cambio en el departamento de ventas estableciendo un presupuesto para la inversión de nueva tecnología. • Brindar capacitación a los usuarios. • Monitorear y evaluar el desarrollo de la tecnología en los usuarios. • Motivar la colaboración de los usuarios a través de alicientes por logros obtenidos mediante las tecnologías.

Nota. Nivel de Adopción de Tecnologías Emergentes (NATE)⁷

⁷ NATE, Nivel de Adopción de Tecnologías Emergentes

6.2.2. Departamento Finanzas

El departamento de finanzas desarrolló un plan de inversión para mejorar la infraestructura y tecnología, sus actividades son:

- Gestión de la tesorería y flujo de efectivo.
- Contabilidad y registro de transacciones financieras.
- Presupuesto y control de gastos.
- Contabilidad y registro de transacciones.
- Análisis de estados financieros.

Indicadores para el departamento de finanzas:

- Flujo de efectivo.
- Margen de ganancia.
- Costo de capital.
- Días de ventas pendientes de cobro.

La gestión de un equipo de tecnología se consideró la principal forma en que la empresa pudo mostrar a los líderes el desafío a la tecnología y competencia, que se apoyó en estas herramientas, se llevó un mejor control sobre los instrumentos financieros y a su vez determinó las correcciones necesarias para direccionar a la empresa hacia un futuro primordial.

A continuación, se detalló el KPI creado para este departamento:

Tabla 5*KPI, Índice de Eficiencia en la Gestión de Gastos en la Tecnología*

Importancia	<ul style="list-style-type: none"> • Los ejecutivos toman decisiones acertadas de negocios. • Permite la identificación y priorización de mejoras de servicio y competencia.
Unidad de medida	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje, por ser variables cualitativas se optó por continuar con la escala de Likert, se tomó en cuenta los siguientes niveles: Muy importante 5 = 100% Importante 4 = 80% Poco importante 3 = 60% No es importante 2 = 40% $\text{IEGGT}(\%) = \left(\frac{\text{Cantidad total de puntuaciones}}{\text{Número de casos por el máximo a alcanzar}} \right) * 100$
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la eficiencia en la gestión de gastos en tecnología en un 35%, mediante la implementación de herramientas tecnológicas y la capacitación de los empleados.
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • IEGGT con el 90% o más. Verde (cumplimiento) • IEGGT de 79% y 89%. Amarillo (advertencia) • IEGGT debajo del 78%. Rojo (no cumplimiento)
Análisis	<p>Fortaleza</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa ha establecido líneas de presupuesto en tecnología <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de equipos tecnológicos. <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La inversión en tecnología mejora la competencia. <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El manejo de fondos puede afectar la rentabilidad de la empresa.
Acciones correctivas	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar la aprobación de gastos para la tecnología • Implementar un sistema de monitoreo de gastos. • Buscar formas de ahorro y optimización en la gestión de gastos. • Instituir auditorías constantes con la finalidad de cumplir las políticas internas de gasto.

Nota. Índice de Eficiencia en la Gestión de Gastos en la Tecnología (IEGGT)⁸

⁸ IEGGT, Índice de Eficiencia en la Gestión en la Tecnología

6.2.3. Departamento de Ventas

El área de ventas, se consideró como el motor de la empresa, donde se seleccionaron las siguientes funciones para el desarrollo de los KPIs:

- Incrementar la eficiencia en el proceso de ventas mediante la implementación de tecnologías y sistemas de información.
- Identificación y prospección de clientes potenciales.
- Presentación y promoción de productos.
- Negociación y cierre de ventas.
- Gestión de relaciones con clientes.
- Análisis y seguimiento de ventas.
- Identificación de clientes.
- Promover productos.
- Negociación y gestión de relaciones con clientes.
- Análisis y seguimiento de ventas.

Por último, los indicadores del departamento de ventas:

- Cantidad de ventas realizadas.
- Nivel de satisfacción del cliente.
- Tiempo de respuesta a consultas de clientes.
- Crecimiento de ventas en un periodo determinado.

En el entorno empresarial competitivo actual la satisfacción del cliente constituyó un aspecto crucial que permitió determinar el éxito o fracaso de la empresa y se lo visualizó de la siguiente manera.

Tabla 6*KPI, Nivel de Satisfacción del Cliente Postventa*

Importancia	<ul style="list-style-type: none"> • La lealtad del cliente impulsa el crecimiento de ingresos. • Comprender la importancia de la satisfacción del cliente. • La buena atención ayuda a las empresas a mantenerse competitiva.
Unidad de medida	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje, de igual manera continuo con la escala de Likert considerando las siguientes fases: Muy satisfecho 5 = 100% Satisfecho 4 = 80% Insatisfecho 3 = 60% Muy insatisfecho 2 = 40% $NSC(\%) = \left(\frac{\text{Total de puntuaciones obtenidas}}{\text{Máxima puntuación total}} \right) * 100$
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar a los trabajadores en ventas y bodega, que la satisfacción del cliente es el éxito de una empresa, a través de cursos motivacionales permanentes.
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • NSC con el 90% o más. Verde (cumplimiento) • NSC del 79% y 89%. Amarillo (advertencia) • NSC debajo del 78%. Rojo (no cumplimiento)
Análisis	<p>Fortaleza</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa ofrece a sus clientes productos y servicios de alta calidad. • La empresa ha puesto en marcha un sistema de atención eficiente al cliente. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no atiende las quejas y sugerencias de los clientes. <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los clientes satisfechos permiten atraer nuevos clientes. <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los clientes insatisfechos tienen un impacto negativo en el negocio.
Acciones correctivas	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear la satisfacción del cliente a través de entrevistas (supervisor de ventas). • Capacitar a los empleados sobre atención al cliente. • Crear un procedimiento de respuesta a las quejas y sugerencias. • Implementar un incentivo para los trabajadores, que obtengan las mejores calificaciones por el cliente.

Nota. Nivel de Satisfacción del Cliente (NSC)⁹

⁹ NSC, Nivel de Satisfacción del Cliente

Diseñar y medir un KPI de logística adecuadamente permitió tomar decisiones ejecutables a partir de sus resultados, esto elevó la empresa por encima de su competencia

Tabla 7
KPI, Nivel de Eficiencia en el Proceso de Despacho

Importancia	<ul style="list-style-type: none"> Comprender la importancia de la logística para tomar acciones de mejora en despacho y transporte. La operación logística puede producir ahorros importantes.
Unidad de medida	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje, se midió la eficiencia en el proceso de despacho donde se ejecutó la escala de Likert con las siguientes series: Muy eficiente 5 = 100% Eficiente 4 = 80% Poco eficiente 3 = 60% Rara vez eficiente 2 = 40% Nada eficiente 1 = 20% $\text{NEPD (\%)} = \left(\frac{\text{Total de puntuaciones obtenidas}}{\text{Máxima puntuación por número de casos}} \right) * 100$
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Reducir el tiempo de despacho en un 20% durante un año, implementando una mejor distribución y actualización de inventarios de productos por línea.
Meta	<ul style="list-style-type: none"> NEPD de 90% o más. Verde (cumplimiento) NEPD de 79% y 89%. Amarillo (advertencia) NEPD debajo del 78%. Rojo (no cumplimiento)
Análisis	<p>Fortaleza</p> <ul style="list-style-type: none"> La empresa tiene un procedimiento de preparación y envío de pedidos. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> No hay control en el cumplimiento y seguimiento de despachos y entregas. <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Implementar y mejorar procesos de logística. <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> La empresa puede perder clientes sin despachos y entregas adecuadas.
Acciones correctivas	<ul style="list-style-type: none"> Crear una tabla de resumen diario de los despachos. Investigar las causas de los retrasos en la preparación y envío de pedidos. Realizar un resumen diario para evaluar el cumplimiento de los despachos identificando inconvenientes.

Nota. Nivel de Eficiencia en el Proceso de Despacho (NEPD)¹⁰

¹⁰ NEPD, Nivel de Eficiencia en el Proceso de Despacho

6.2.4. Departamento de Bodega

La bodega, su objetivo consistió en mejorar la coordinación con el departamento de logística y transporte, entre sus actividades tenemos;

- Recepción y almacenamiento de mercancías.
- Gestión de inventarios y control de stock.
- Preparación y envío de pedidos.
- Mantenimiento de bodega y equipo.
- Recepción y registro de mercadería.
- Almacenamiento y gestión de inventarios.
- Preparación y envío de pedidos.

Indicadores para el departamento de bodega:

- Tiempo de preparación y envío de pedidos.
- Nivel de precisión en el cumplimiento de pedidos.
- Maximización de ocupación de la bodega.
- Tiempo de respuesta a reclamos.
- Rotación de inventarios.

La puntualidad en la preparación y envío de pedidos constituyeron un elemento fundamental en la gestión de la cadena de suministros, papel vital para el éxito de las operaciones comerciales, por lo cual se consideró la siguiente herramienta.

Tabla 8
KPI, Tiempo Promedio de Preparación y Envío de Pedidos

Importancia	<ul style="list-style-type: none"> • Permite potenciar la retención de clientes y optimizar los ingresos. • Son un reflejo de la calidad de la empresa. • Entregar a tiempo y de manera completa es sinónimo de planificación y preparación
Unidad de medida	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje, se observó el número de pedidos ingresados, preparados y enviados dentro del plazo de 24 horas. $TPPEP = \left(\frac{\text{Número de pedidos preparados y enviados dentro del plazo}}{\text{Número total de pedidos ingresados diarios}} \right) * 100$
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir que el 90% de los pedidos sean preparados y enviados dentro de las 24 horas siguientes.
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • TPPEP de 90% o más. Verde (cumplimiento) • TPPEP de 79% y 89%. Amarillo (advertencia) • TPPEP debajo del 78%. Rojo (no cumplimiento)
Análisis	<p>Fortaleza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad en la entrega de productos. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de orden en la preparación y envío de productos. <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de crecimiento del mercado. <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores de otras empresas.
Acciones correctivas	<ul style="list-style-type: none"> • Calcular el porcentaje de éxito en la entrega a tiempo. • Evaluar la evolución y calidad de la cadena de suministro. • Capacitar al personal en técnicas de preparación y envío de pedidos.

Nota: Tiempo Promedio de Preparación y Envío de Pedidos (TPPEP)¹¹

Los sistemas de gestión se consideraron imprescindibles para el control del almacén ya que tuvieron la capacidad de registrar datos de manera continua y permitieron medir la evolución y orden de las operaciones intra logísticas.

¹¹ TPPEP, Tiempo Promedio de Preparación de Pedidos

Tabla 9*KPI, Índice de Desorganización en Almacenamiento de Productos*

Importancia	<ul style="list-style-type: none"> • El problema más usual en la gestión de almacenes es la falta de conocimiento de la ubicación y organización de los productos. • Tener un sistema de inventario actualizado. • El control de almacenamiento es la puerta para una gestión de almacén de forma eficaz
Unidad de medida	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje, se detectaron múltiples errores en almacenamiento de productos, lo que permitió una evaluación cualitativa donde se utilizaron ciertos niveles aplicables a la escala de Likert, la siguiente fórmula. Muy ordenado = 95% Ordenado = 85% Poco ordenado = 75% Desordenado = 65% $IDAP(\%) = \left(\frac{\text{Número de productos fuera de lugar}}{\text{Total de productos observados}} \right) * 100$
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el índice de desorganización en almacenamiento de productos al menos del 5%.
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • IDAP menor al 5%. Verde (cumplimiento) • IDAP entre 5% y 10%. Amarillo (advertencia) • IDAP mayor del 10%. Rojo (no cumplimiento)
Análisis	<p>Fortaleza</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los productos están almacenados. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ineficiente utilización del espacio de almacenamiento <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el diseño del almacén para actuar con eficiencia y efectividad. <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de productos o dinero por la desorganización.
Acciones correctivas	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar nuevos sistemas de almacenamiento. • Reorganizar el almacén con buena circulación de personas y ubicación de productos. • Utilizar planogramas organizacionales. • Establecer alianzas con proveedores para minimizar riesgos de caducidad y obsolescencia. • Actualización de inventarios.

Nota. Índice de Desorganización en Almacenamiento de Productos (IDAP)¹²

¹² IDAP, Índice de Desorganización de Productos

7. Discusión

La investigación efectuada para diseñar KPIs para la empresa *R y R Distribuciones* en Loja, periodo 2024, determinó un alcance minucioso de las operaciones internas y los retos particulares enfrentados por cada área de la empresa, se incorporó una metodología orientada en la observación directa y entrevistas a todo el personal que labora en la empresa, se consiguió formular un plan de optimización enfocado en la eficiencia y el aumento de la productividad sostenible en el largo plazo. Las sugerencias proporcionadas, además de resolver inconvenientes también promueven una cultura organizacional necesaria para la empresa.

Objetivo específico 1: Describir la situación actual de la empresa *Distribuidora R y R* de la ciudad de Loja, haciendo énfasis en la identificación de barreras de cumplimiento de objetivos empresariales.

Al iniciar una exploración de la empresa *R y R Distribuciones*, creada en el año 2018, la misma que se halla en una etapa inicial de aprendizaje en todos sus departamentos y a su vez el conocimiento del mercado. Tal escenario indica una discrepancia considerable con las teorías expuestas por Torres (2022), Paniagua (2005), Galindo y Guerrero (2020), y De Tejada et al. (2022) los mismos que manifiestan la importancia vital de poseer un proceso administrativo bien definido, para asegurar su sostenibilidad en el mundo competitivo. Estos expertos afirman lo trascendente de tener una administración fuerte y focalizada a las metas de la empresa, se convertirá en la base para el crecimiento de la misma, lo que discrepa con la observación actual realizada de la empresa *R y R*. Lo cual nos lleva a la necesidad de introducir cambios radicales en la estructura organizacional y en las prácticas de gestión de la entidad, con la finalidad de alcanzar estándares más elevados y estar acorde a la competencia.

El estudio realizado a la empresa *R y R Distribuciones*, afronta complicaciones para ajustarse a los cambios que se dan en el mundo competitivo, como la ausencia de digitalización, innovación de tecnología, errores en procesos internos y por último la formación de todo su personal. En contraste a lo que mencionan Euroinnova (2024), Palacios (2022), Ortiz et al. (2023), Rojas y Medina (2023), De la Fuente (2019), González y Rodríguez (2019) recalcan lo decisivo que es estar a la vanguardia de todos los cambios que se presentan en el mercado actual como los avances tecnológicos, la innovación y la capacitación constante y su evaluación a la fuerza laboral. De hecho, el no estar acorde a los cambios que se presentan en el mundo competitivo, puede ser

una gran desventaja para que la empresa no pueda ocupar y desempeñarse en este campo en el corto y largo plazo. Por lo cual se considera vital y táctico la utilización de todas estas herramientas que persiguen un mejoramiento continuo y el desarrollo de una cultura organizacional para llevar a triunfar a la empresa.

Se ha determinado en la empresa *R y R Distribuciones* que por tener pocos años de ser creada no cuenta con una solidificada estructura organizacional, una planificación estratégica y un control de la gestión que sea muy eficaz, esto se logra con las vivencias y experiencias del día a día. Mientras que los juicios descritos por Villanueva (2019), Albert et al. (2012), Ropa y Alama (2022), Rielo (2023), De Luca y Lazzati (2018) y Cuenca et al. (2018) puntualizan que para el crecimiento de la empresa es fundamental la planificación y el control de gestión. Además, estos favorecen la capitalización del conocimiento adquirido transformándolo en una ventaja competitiva para un mercado en constante cambio.

Las averiguaciones nos indicaron que la empresa *R y R Distribuciones* no ha tenido la oportunidad de realizar una autoevaluación a través de la herramienta conocida como Balanced Scorecard (BSC), con el fin de determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, componentes esenciales para transformar y adaptar un proceso de mejora continua, basándose en la información ofrecida para la mejor toma de decisiones. En oposición a lo que direccionan, Sánchez (2023), Vásquez (2021), Kaplan y Norton (2018) y Niven (2007) quienes otorgan prioridad a esta herramienta (BSC) para determinar lo que la empresa necesita desarrollar, transformar, fortalecer, esto se pone en práctica para alcanzar las metas propuestas por las entidades.

Implementar todas las normas sugeridas permitirá a la empresa *R y R Distribuciones* tener los esquemas de excelencia descritos por los peritos en estos temas, lo que conlleva a que esta entidad mejore su competitividad y eficiencia en sus procesos, basados en la información analizada, la misma que servirá para la toma de decisiones y correcciones en el corto plazo, para mantener la sostenibilidad en el largo plazo.

Objetivo específico 2: formular KPIs personalizados y adaptados para cada departamento de la empresa *Distribuidora R y R* de la ciudad de Loja, periodo 2024.

La indagación subrayó que la empresa *R y R Distribuciones* utiliza pocos KPIs, los mismos que son direccionados a las áreas de ventas, contabilidad y gerencia, los cuales son simples y

convencionales, lo que representa la etapa naciente de la empresa. Por el contrario, Cardona et al. (2017), Ríos (2019), Valdés (2021) y Sydle (2023) determinan investigaciones en las que presentan una infinidad de KPIs que se pueden utilizar en los diferentes departamentos o áreas de la entidad. Con lo cual consideran que la aplicación de estos indicadores es esencial para el crecimiento y sostenibilidad de la organización, ya que estas métricas pueden determinar los factores que se necesitan corregir y también los que se requiere que se maximicen para llegar al cumplimiento de las metas de la empresa.

El autor Cardona et al. (2017) enfatiza lo primordial de la utilización de los KPIs en la optimización del beneficio corporativo, a través de tácticas exactas para su uso y ajuste a las exigencias particulares de la entidad. Por otro lado, Ríos (2019) recalca lo eminente de estos indicadores en el departamento de la logística y de suministros como el cierre de la actividad comercial, en el cual menciona una variedad de los mismos para ser utilizados con el fin de mejorar la eficiencia de este departamento. En el caso de Valdés (2021) proporciona varios KPIs orientados al recurso principal de la empresa el humano, en el cual examina la capacidad, la productividad, el desarrollo profesional y el ambiente laboral a través de su satisfacción al laborar para la organización. Para concluir, Sydle (2023) muestra una perspectiva con un enfoque integral de muchos KPIs que pueden medir varios aspectos de la organización, definidos a cumplir los objetivos estratégicos de la misma.

Luego de haber analizado las exposiciones de varios peritos sobre el tema de KPIs, se debe implementar de manera urgente en la empresa *R y R Distribuciones* todos los indicadores que se necesiten para optimizar la supervisión y el control de sus diferentes áreas de trabajo, esto a su vez generara el manejo adecuado de la información para tomar las decisiones importantes que determinen una maximización del trabajo por sus departamentos. Para poder ser competitivo es necesario estar acorde a la competencia, por ende, es necesario que se utilicen los KPIs diseñados para la empresa con la finalidad de que se vuelva más productiva y eficiente.

8. Conclusiones

En base a los resultados de la investigación que se enfocó en evaluar la organización de la empresa *R* y *R Distribuciones*, se analizó la eficiencia operativa, gestión de inventarios, la capacidad de respuesta a la demanda del mercado, etc, indicadores que permitieron realizar un estudio a fondo y crear el FODA, con sus respectivas estrategias y poder diseñar los KPIs personalizados y adaptados para cada departamento de la empresa. Estos servirán como base para aplicarlos en la empresa y alcanzar el éxito deseado, de lo explícito se derivan las siguientes conclusiones.

- El presente trabajo investigativo tiene como finalidad buscar alternativas frente a las barreras empresariales de *R* y *R Distribuciones*, que permitan mejorar la productividad y eficiencia de la empresa, siendo muy importante poner en práctica canales de comunicación, talleres de capacitación, herramientas tecnológicas como tablet que se utilizan como catálogos digitales, tácticas para el mejor desempeño de la bodega y logística tanto para el despacho y recepción de mercadería, sin descuidar los reclamos eventuales que se presentaban por los clientes.
- Para mejorar el desempeño en los procesos de almacenamiento y distribución de los productos, se cree conveniente ampliar y mejorar la infraestructura de la empresa, para almacenar de manera organizada y accesible, se recomienda un galpón que posea las características necesarias para la satisfacción de todo el personal que labora en la empresa y de los clientes con respecto a la organización del mismo.
- Es esencial la ejecución de KPIs en la empresa *R* y *R Distribuciones* a través de los cuales se puede calcular y optimizar el funcionamiento de la misma, los indicadores presentados permiten cumplir con las operaciones diarias y llegar a los objetivos estratégicos y para tomar los correctivos necesarios, se diseñó los siguientes.
 - ◆ Nivel de satisfacción laboral (NSL).
 - ◆ Nivel de adopción de tecnologías emergentes (NATE).
 - ◆ Índice de eficiencia en la gestión de gastos en la tecnología (IEGGT).
 - ◆ Nivel de satisfacción del cliente (NSC)
 - ◆ Nivel de eficiencia en el proceso de despacho (NEPD).
 - ◆ Tiempo promedio de preparación y envío de pedidos (TPPEP).
 - ◆ Índice de desorganización en almacenamiento de productos (IDAP).

- La empresa *R y R Distribuciones* tiene la aspiración de duplicar sus ventas, para lo que se requiere implementar nuevos procesos con las innovaciones actuales en todos sus departamentos para que se vuelvan más ágiles, eficientes y productivos, todo esto conlleva tener una mejor estructura organizacional y además a afianzarse en el mercado, cumpliendo sus aspiraciones de crecimiento y desarrollo.

9. Recomendaciones

Para abordar los problemas identificados se recomienda lo siguiente:

Proponemos que se efectúe una reorganización minuciosa del departamento de bodega y su almacenamiento, con el objeto de ocupar de manera eficaz los espacios físicos de las instalaciones y a su vez que todo el personal trabaje de manera conforme y sistemática optimizando tiempo en el despacho de la mercadería. Esto debe ir acompañado de herramientas como señalética, bosquejos de distribución y manuales detallados de funciones, para que todo el departamento fluya de manera eficiente.

Otra área que es crucial es la estructura organizacional la cual tiene que ser fortalecida, a través de conocimientos y métodos evolucionados que visualicen como enfrentar los retos que se presentan en el día a día, para que la entidad sea más competitiva. También es importante que en la empresa se desarrolle un plan de ascenso para los trabajadores, con motivo de premiar el esfuerzo y sacrificio que realiza cada uno, pero esto debe fomentarse sobre una capacitación y formación constante, la misma que debe ser evaluada para determinar la captación de conocimientos.

Se recomienda el cambio e innovación en todo lo que se refiere a la tecnología en todos los departamentos de la empresa, con lo cual se volverán más productivos y optimizando recursos y tiempo. Así mismo trabajar con un catálogo digital para el área de ventas para incrementar pedidos, ya que actualmente se trabaja con un impreso. Esta digitalización conlleva a que todos los departamentos optimicen sus funciones y a su vez haya un conocimiento de toda la información de la empresa con lo cual se pueden mejorar todas las operaciones de actividades.

Supervisar periódicamente los resultados que nos brindan los diferentes KPIs, indicará los cambios y ajustes que se necesitan en las prácticas de las actividades que realiza la empresa, lo que certifica que la empresa esta lista y dispuesta a ser flexible para alcanzar lo que piden los consumidores finales. Todo esto conlleva a que la entidad reaccione a las situaciones de mercado y fomente a ser productiva y eficiente.

10. Anexos

10.1. Fichas Técnicas de Observación directa parte exterior.

- Nombre de la Empresa:
- Fecha de la Observación:
- Hora de inicio:
- Hora de finalización:
- Nombre del observador:
- Ubicación exterior observada:

Contexto de la observación:

- Establecer que tan acogedor y llamativo es el exterior de la empresa es la primera impresión que se lleva el cliente y proveedores de la misma.

Descripción de la observación:

- Aseo del exterior
- Funcionamiento de su infraestructura

Accesibilidad:

- Accesos y rampas:
- Señalética:

Seguridad:

- Posee iluminación:
- Vigilancia, cámaras:

Presentación general:

- Gigantografías, publicidad:
- Características de los vehículos:

Acotaciones y recomendaciones:

.....

Anexo 1 Ficha Técnica de Observación directa parte exterior

10.2. Ficha de observación directa de la bodega.

- Nombre de la Empresa:
- Fecha de la Observación:
- Hora de inicio:
- Hora de finalización:
- Nombre del observador:
- Área específica observada:

Contexto de la observación

- Determinar la eficiencia y la efectividad de la ejecución de todos los procesos de esta área para implementar tácticas de mejoramiento continuo y establecer sus falencias.

Descripción de la Observación

- Orden
- Aseo
- Stock necesario:
- Mención sobre las instalaciones:
-

Procesos Observados:

- Admisión de productos:
- Stock de productos:
- Elaboración de pedidos:
- Despacho:

Interacciones del personal:

- Socialización entre compañeros
- Servicio al cliente
- Observaciones de la importancia de la comunicación en el trabajo:
-

Acatamiento de reglas:

- Utilización de equipos de protección:
- Señalética y seguridad:
- Observaciones sobre estos acatamientos de las reglas:

Acotaciones y recomendaciones:

.....

.....

.....

Anexo 2 Ficha de observación directa de la bodega

10.3. Ficha de observación directa de las áreas administrativas.

- Nombre de la Empresa:
- Fecha de la Observación:
- Hora de inicio:
- Hora de finalización:
- Nombre del observador:
- Área específica observada:

Contexto de la observación

- Valorar la distribución de los espacios físicos para las áreas departamentales de la empresa *R y R Distribuciones*.

Descripción de la observación:

- Aseo y orden
- Su enseres en qué estado se encuentra
- Interacción en el trabajo:

Flujo de trabajo:

- Eficiencia de las tareas:
- Desempeño de procedimientos administrativos:
- Tiempo de ejecución de las tareas

Ambiente de trabajo:

- Comunicación entre áreas:
- Asistencia y trabajo en equipo:
- Con que responsabilidad se ejecutan las labores

Utilización de tecnología y herramientas:

- Recursos tecnológicos:
- Acceso a la información y señalética:

Acotaciones y recomendaciones:

Anexo 3 Ficha de observación directa de las áreas administrativas

10.4. Ficha de observación directa del área de ventas.

- Nombre de la Empresa:
- Fecha de la Observación:
- Hora de inicio:
- Hora de finalización:
- Nombre del observador:
- Área específica observada:

Contexto de la observación

- Entender la efectividad y eficiencia del departamento comercial de la empresa *R* y *R Distribuciones*.

Descripción de la observación:

- Aseo y orden
- Los enseres utilizados
- Ambiente de trabajo:

Interacción con los clientes:

- Atención al cliente.....
- Estrategias de ventas ejecutadas:
- Cumple la frecuencia de visita:

Trabajo de la fuerza de ventas:

- Conocimiento de los productos y líneas
- Trabajo en equipo:
- Capacitación:
- Motivación:

Tecnología y uso de recursos:

- Que herramientas utilizan:
- Les llega toda la información:
- El sistema de facturación es el adecuado:

Acotaciones y recomendaciones:

.....

.....

Anexo 4 Ficha de observación directa del área de ventas.

10.5. Ficha de observación directa del área logística.

- Nombre de la Empresa:
- Fecha de la Observación:
- Hora de inicio:
- Hora de finalización:
- Nombre del observador:
- Área específica observada:

Contexto de la observación

- Verificar nuestra respuesta para cumplir con el despacho y entrega ante el consumidor final entregando de mejor manera y en el estado más perfecto los productos

Descripción de la observación:

- Aseo y orden:
- Estado de los enseres y equipos:
- Interacciones del personal:

Flujo de los trabajos del área de logística:

- Eficacia en la recepción de productos:
- Gestión de inventarios:
- Acoplamiento adecuado de la mercadería

Manipulación y almacenamiento de los productos:

- Organización del almacén:
- Seguridades al cargar:
- Señalética adecuada:

Uso de tecnología y herramientas:

- Sistemas de gestión utilizados:
- Acceso a la información:
- Utilización de los implementos necesarios:

Acotaciones y recomendaciones:

.....
.....

Anexo 5 Ficha de observación directa del área logística.

10.6. Bodega de R y R Distribuciones

Figura 7
Fotografías actuales de la bodega





Nota. Fotografías de la bodega actual

Anexo 7 Imágenes Bodega de R y R Distribuciones

10.7. **Propuesta alternativa**

Figura 8

Fotografías propuestas



Nota. Imágenes obtenidas de la empresa Armijos Romero

Anexo 8 Bodega de Armijos Romero como propuesta alternativa

10.8. Declaraciones del impuesto a la renta

Anexo 10 Declaración del año 2018



Sistema de declaración de impuestos

a través de internet

Obligación Tributaria: 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES
 Identificación: 0705167146001 Razón Social: ROMERO RODAS ROBER RODRIGO
 Período Fiscal: AÑO 2018 Tipo Declaración: ORIGINAL
 Formulario Sustituye:

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
ACTIVO				
ACTIVOS CORRIENTES		ACTIVOS NO CORRIENTES		
Efectivo y equivalentes al efectivo	311	0.00	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS	
Inversiones corrientes	312	0.00	Terrenos	350 0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de inversiones corrientes	313	0.00	Edificios y otros inmuebles (excepto terrenos)	351 0.00
Cuentas y documentos por cobrar comerciales corrientes			Construcciones en curso y otros activos en tránsito	352 0.00
Relacionadas			Muebles y enseres	353 0.00
Locales	314	0.00	Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	354 0.00
Del exterior	315	0.00	Naves, aeronaves, barcasas y similares	355 0.00
No Relacionadas			Equipo de computación y software	356 0.00
Locales	316	0.00	Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	357 0.00
Del exterior	317	0.00	Plantas productoras (agricultura)	358 0.00
Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes			Propiedades, planta y equipo por contratos de arrendamiento financiero	359 0.00
Otras relacionadas			Otras propiedades, planta y equipo	360 0.00
Locales	318	0.00	(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	361 0.00
Del exterior	319	0.00	(-) Deterioro acumulado de propiedades, planta y equipo	362 0.00
No relacionadas			Activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales (tangibles)	363 0.00
Locales	320	0.00	Activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales (intangibles)	364 0.00
Del exterior	321	0.00	(-) Amortización acumulada de activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales	365 0.00

	La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente			PÁGINA
	CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN	1
	SRIDEC2019012266102	87177593224	18-03-2019	

Anexo 9 Declaración del año 2018

ANTICIPO DETERMINADO POR EL CONTRIBUYENTE PARA EL PRÓXIMO AÑO		879	0.00
Anticipo a pagar	Primera cuota	871	0.00
	Segunda cuota	872	0.00
	Saldo a liquidarse en declaración próximo año	873	0.00
VALORES A PAGAR			
Pago previo		890	0.00
Detalle de imputación al pago (para declaraciones sustitutivas)	Interés	897	0.00
	Impuesto	898	0.00
	Multa	899	0.00
VALORES A PAGAR (luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)			
TOTAL IMPUESTO A PAGAR		902	0.00
Interés por mora		903	0.00
Multa		904	0.00
TOTAL PAGADO		999	0.00

	La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente			PÁGINA
	CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN	14
	SRIDEC2019012266102	87177593224	18-03-2019	



Sistema de declaración de impuestos

a través de internet

Obligación: 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES
 Tributaría:
 Identificación: 0705167146001 Razón Social: ROMERO RODAS ROBER RODRIGO
 Período Fiscal: AÑO 2019 Tipo Declaración: ORIGINAL
 Formulario
 Sustituye:

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo y equivalentes al efectivo	311	0.00	
Inversiones corrientes	312	0.00	
(-) Deterioro acumulado del valor de inversiones corrientes	313	0.00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES			
Relacionadas			
Locales	314	0.00	
Del exterior	315	0.00	
No Relacionadas			
Locales	316	0.00	
Del exterior	317	0.00	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES			
Otras relacionadas			
Locales	318	0.00	
Del exterior	319	0.00	
No relacionadas			

La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente			
CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN	PÁGINA
SRIDEC2020033967945	871970338767	16-03-2020	1

Anexo 11 Declaración del año 2019

(-) Gastos Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1035	70550.91
(=) Utilidad Operacional Global (1025-1030-1035)	1040	9187.18
(+) Ingresos No Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1045	0.00
(+) Ingresos No Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1050	2352.81
(-) Gastos No Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1055	0.00
(-) Gastos No Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1060	296.37
(=) Utilidad antes de Participación a trabajadores	1065	11243.62
(-) Participación a trabajadores	704	0.00
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta	1075	11243.62
(-) Impuesto a la Renta Causado	839	0.00
(=) UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO A LA RENTA	1099	11243.62

La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente			
CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN	PÁGINA
SRIDEC2020033967945	871970338767	16-03-2020	19



Sistema de declaración de impuestos

a través de internet

Obligación: 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES
 Tributaria:
 Identificación: 0705167146001 Razón Social: ROMERO RODAS ROBER RODRIGO
 Período Fiscal: AÑO 2020 Tipo Declaración: ORIGINAL
 Formulario
 Sustituye:

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo y equivalentes al efectivo	311	0.00	
Inversiones corrientes	312	0.00	
(-) Deterioro acumulado del valor de inversiones corrientes	313	0.00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES			
Relacionadas			
Locales	314	0.00	
Del exterior	315	0.00	
No Relacionadas			
Locales	316	0.00	
Del exterior	317	0.00	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES			
Otras relacionadas			
Locales	318	0.00	
Del exterior	319	0.00	
No relacionadas			

	La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente			
CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN	PÁGINA	
SRIDEC2021055373245	872168873998	15-04-2021	1	

RESUMEN FINANCIERO (INFORMATIVO)			
Ingresos Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1005	0.00	
(+) Ingresos Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1010	364283.38	
(=) Total Ingresos Operacionales	1015	364283.38	
(-) Costos Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1020	0.00	
(=) Utilidad Bruta	1025	364283.38	
(-) Gastos Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1030	0.00	
(-) Gastos Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1035	307736.31	
(=) Utilidad Operacional Global (1025-1030-1035)	1040	56547.07	
(+) Ingresos No Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1045	0.00	
(+) Ingresos No Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1050	71.37	
(-) Gastos No Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1055	0.00	
(-) Gastos No Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1060	0.00	
(=) Utilidad antes de Participación a trabajadores	1065	56618.44	
(-) Participación a trabajadores	704	0.00	
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta	1075	56618.44	
(-) Impuesto a la Renta Causado	839	0.00	
(=) UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO A LA RENTA	1099	56618.44	

	La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente			
CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN	PÁGINA	
SRIDEC2021055373245	872168873998	15-04-2021	20	

SRI Sistema de declaración de impuestos a través de internet

Obligación: 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES
 Tributaría:
 Identificación: 0705167146001 Razón Social: ROMERO RODAS ROBER RODRIGO
 Período Fiscal: AÑO 2021 Tipo Declaración: ORIGINAL
 Formulario
 Sustituye:

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
ACTIVO		
ACTIVOS CORRIENTES		
Efectivo y equivalentes al efectivo	311	0.00
Inversiones corrientes	312	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de inversiones corrientes	313	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES		
Relacionadas		
Locales	314	0.00
Del exterior	315	0.00
No Relacionadas		
Locales	316	0.00
Del exterior	317	0.00
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES		
Otras relacionadas		
Locales	318	0.00
Del exterior	319	0.00
No relacionadas		

	La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente			
	CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN	PÁGINA
	SRIDEC2022075834733	872342301213	16-03-2022	1

Anexo 15 Declaración del año 2021

RESUMEN FINANCIERO (INFORMATIVO)		
Ingresos Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1005	0.00
(+) Ingresos Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1010	792056.25
(=) Total Ingresos Operacionales	1015	792056.25
(-) Costos Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1020	0.00
(=) Utilidad Bruta	1025	792056.25
(-) Gastos Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1030	0.00
(-) Gastos Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1035	773285.89
(=) Utilidad Operacional Global (1025-1030-1035)	1040	18770.36
(+) Ingresos No Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1045	0.00
(+) Ingresos No Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1050	0.00
(-) Gastos No Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1055	0.00
(-) Gastos No Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1060	0.00
(=) Utilidad antes de Participación a trabajadores	1065	18770.36
(-) Participación a trabajadores	704	0.00
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta	1075	18770.36
(-) Impuesto a la Renta Causado	839	620.96
(=) UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO A LA RENTA	1099	18149.40

	La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente			
	CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN	PÁGINA
	SRIDEC2022075834733	872342301213	16-03-2022	20



Sistema de declaración de impuestos

a través de internet

Obligación: 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES
 Tributaría:
 Identificación: 0705167146001 Razón Social: ROMERO RODAS ROBER RODRIGO
 Período Fiscal: AÑO 2022 Tipo Declaración: SUSTITUTIVA
 Formulario: 872490264620
 Sustituye:

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo y equivalentes al efectivo		311	0.00
Inversiones corrientes		312	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de inversiones corrientes		313	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES			
Relacionadas			
Locales		314	0.00
Del exterior		315	0.00
No Relacionadas			
Locales		316	0.00
Del exterior		317	0.00
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES			
Otras relacionadas			
Locales		318	0.00
Del exterior		319	0.00
No relacionadas			



La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente			
CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN	PÁGINA
SRIDEC2024112466126	872669895876	16-05-2024	1

Multa	899	0.00
VALORES A PAGAR (luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)		
TOTAL IMPUESTO A PAGAR	902	0.00
Interés por mora	903	0.00
Multa	904	0.00
TOTAL PAGADO	999	0.00
Número de empleados bajo relación de dependencia	6005	7

RESUMEN FINANCIERO (INFORMATIVO)		
Ingresos Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1005	0.00
(+) Ingresos Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1010	1352916.41
(=) Total ingresos Operacionales	1015	1352916.41
(-) Costos Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1020	0.00
(=) Utilidad Bruta	1025	1352916.41
(-) Gastos Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1030	0.00
(-) Gastos Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1035	1334380.45
(=) Utilidad Operacional Global (1025-1030-1035)	1040	18535.96
(+) Ingresos No Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1045	0.00
(+) Ingresos No Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1050	0.00
(-) Gastos No Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1055	0.00
(-) Gastos No Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1060	0.00
(=) Utilidad antes de Participación a trabajadores	1065	18535.96
(-) Participación a trabajadores	704	0.00
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta	1075	18535.96
(-) Impuesto a la Renta Causado	839	578.11
(=) UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO A LA RENTA	1099	17957.85

DETALLE DE CRÉDITOS TRIBUTARIOS DE AÑOS ANTERIORES	
Año del crédito tributario	Valor
2021	1,894.73



La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente			
CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN	PÁGINA
SRIDEC2024112466126	872669895876	16-05-2024	21

Sistema de declaración de impuestos

a través de internet

Obligación	1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES		
Tributaria:			
Identificación:	0705167146001	Razón Social:	ROMERO RODAS ROBER RODRIGO
Periodo Fiscal:	AÑO 2023	Tipo Declaración:	SUSTITUTIVA
Formulario	872642611421		
Sustituye:			

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo y equivalentes al efectivo	311	0.00	
Inversiones corrientes	312	0.00	
(-) Deterioro acumulado del valor de inversiones corrientes	313	0.00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES			
Relacionadas			
Locales	314	0.00	
Del exterior	315	0.00	
No Relacionadas			
Locales	316	0.00	
Del exterior	317	0.00	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES			
Otras relacionadas			
Locales	318	0.00	
Del exterior	319	0.00	
No relacionadas			

	La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente			
	CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN	PÁGINA
	SRIDEC2024112548670	872670207092	16-05-2024	1

	899	0.00
Multa		
VALORES A PAGAR (luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)		
TOTAL IMPUESTO A PAGAR	902	0.00
Interés por mora	903	0.00
Multa	904	0.00
TOTAL PAGADO	999	0.00
Número de empleados bajo relación de dependencia	6005	0

RESUMEN FINANCIERO (INFORMATIVO)		
Ingresos Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1005	0.00
(+) Ingresos Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1010	0.00
(=) Total Ingresos Operacionales	1015	0.00
(-) Costos Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1020	0.00
(=) Utilidad Bruta	1025	0.00
(-) Gastos Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1030	0.00
(-) Gastos Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1035	0.00
(=) Utilidad Operacional Global (1025-1030-1035)	1040	0.00
(+) Ingresos No Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1045	0.00
(+) Ingresos No Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1050	0.00
(-) Gastos No Operacionales (Registrados en la contabilidad)	1055	0.00
(-) Gastos No Operacionales (No registrados en la contabilidad)	1060	0.00
(=) Utilidad antes de Participación a trabajadores	1065	0.00
(-) Participación a trabajadores	704	0.00
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta	1075	0.00
(-) Impuesto a la Renta Causado	839	0.00
(=) UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO A LA RENTA	1099	0.00

DETALLE DE CRÉDITOS TRIBUTARIOS DE AÑOS ANTERIORES	
Año de crédito tributario	Valor
2022	4.553,69

	La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente			
	CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN	PÁGINA
	SRIDEC2024112548670	872670207092	16-05-2024	21

11. Bibliografía

- Acevedo, D. (2019). *Medición y Control en la gestión y Resultados*.
https://www.google.com.ec/books/edition/Medici%C3%B3n_y_Control_en_la_Gesti%C3%B3n_y_Res/EeNDEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=balanced+scorecard+definici%C3%B3n+en+espa%C3%B1ol+su+significado&pg=PA326&printsec=frontcover
- Aceves, P. (2018). *Administración de proyectos*. México.
https://www.google.com.ec/books/edition/Administraci%C3%B3n_de_proyectos/z-lmDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=conceptos+de+administraci%C3%B3n&printsec=frontcover
- Aguilá, S., Bagur, L., Banchieri, L., Barquero, M., Bastida, R., Boned, J., . . . Vera, V. (2022). *Manual del Controller*. Barcelona: Profit.
https://www.google.com.ec/books/edition/Manual_del_controller_N_E/4wtyEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=cuadro+de+mando+integral&printsec=frontcover
- Aguilera, A. (2016). *La Administración Pública en el Ordenamiento Jurídico Cubano*. Cuba: Universitaria del Ministerio de Educación Superior.
https://www.google.com.ec/books/edition/La_administraci%C3%B3n_p%C3%BAblica_en_el_ordena/_JT5DwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=definici%C3%B3n+de+administraci%C3%B3n+p%C3%BAblica&pg=PA96&printsec=frontcover
- Albert, M., López, R., Queris, M., Alfonso, D., Antelo, Y., Racet, A., . . . García, N. (2012). *Gestión Organizacional: guía del estudiante*. La Habana: Universitaria.
https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_organizacional_gu%C3%ADa_del_estudi/3YD1DwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=planificaci%C3%B3n+y+control+de+la+gesti%C3%B3n&printsec=frontcover
- Andia, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. Industrial Data. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Ararat, J., y Ayala, O. (2024). *Implementación NTC 6001:2017 en las mypes en Colombia: guía práctica hacia la construcción de un sistema de gestión de la calidad en las micro y pequeñas empresas*. Bogotá: EDU.

https://www.google.com.ec/books/edition/Implementaci%C3%B3n_NTC_6001_2017_en_las_myp/N3QJEQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=como+realizar+objetivos+estrat%C3%A9gicos&pg=PA60&printsec=frontcover

Arenal, C. (2018). *Gestión económico-financiera básica de la actividad comercial de ventas e intermediación comercial UF1724*. Tutor Formación.

https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_econ%C3%B3mico_financiera_b%C3%A1sica_d/nlh9DwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=ESTRATEGIAS+para+los+clientes+DEL+CUADRO+DE+MANDO+INTEGRAL+FINANCIERAS+Y+PARA+LOS+CLIENES&pg=PA19&printsec=frontcover

Ayuso, P. (2023). *Heptagrama; el sistema de las empresas de éxito*. Barcelona.

https://www.google.com.ec/books/edition/Heptagrama_el_sistema_de_las_empresas_de/PHbSEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=exito+al+implementar+kpi+en+empresas&pg=PT91&printsec=frontcover

Cardona , D., Balza, V., y Henrriquez, G. (2017). *nnovación en los procesoso logísticos: retos locales frente al desarrollo global*. Cartagena: Universidad Libre.

<https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/10691>

Cardona , D., Balza, V., y Henrriquez, G. (2017). *nnovación en los procesoso logísticos: retos locales frente al desarrollo global*. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/10691>

Castell, R. (2021). *Mnual de gestión de tráfico de mercancías*. Madrid: Marge Brooks.

https://www.google.com.ec/books/edition/Manual_de_gesti%C3%B3n_de_tr%C3%A1fico_de_mercan/Ir9FEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=cuadro+de+mando+integral+su+aplicaci%C3%B3n&pg=PA267&printsec=frontcover

Cuenca, J., Marca, G., y Oliveira, A. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación: Vlumne 1, un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. Barcelona: UOC.

https://www.google.com.ec/books/edition/C%C3%B3mo_hacer_un_plan_estrat%C3%A9gico_de_comu/vE8tEAAAQBAJ?hl=es-

419&gbpv=1&dq=planificaci%C3%B3n+y+control+de+gesti%C3%B3n+orientado+a+pr
oductividad+de+empresas&pg=PT52&printsec=frontcover

Darmaculleta, M., García-Andrade, J., Bohórquez, R., y Salvador, M. (2022). *La colaboración público-privada en la gestión de servicios sociales*. Marcial Pons.
[https://www.google.com.ec/books/edition/La_colaboraci%C3%B3n_p%C3%BAblico_pri
vada_en_la/WsysEAAAQBAJ?hl=es-](https://www.google.com.ec/books/edition/La_colaboraci%C3%B3n_p%C3%BAblico_pri
vada_en_la/WsysEAAAQBAJ?hl=es-)

419&gbpv=1&dq=definici%C3%B3n+de+administraci%C3%B3n+privada&pg=PA79&
printsec=frontcover

De Haro, J. (2023). *Recursos humanos, talento y competencias: principios para la mejora del desempeño en las organizaciones*. Aulamagna.
[https://www.google.com.ec/books/edition/Recursos_humanos_talento_y_competencias/o
v_EEAAAQBAJ?hl=es-](https://www.google.com.ec/books/edition/Recursos_humanos_talento_y_competencias/o
v_EEAAAQBAJ?hl=es-)

419&gbpv=1&dq=definici%C3%B3n++de+administraci%C3%B3n+de+recursos+human
os&pg=PT15&printsec=frontcover

De la Fuente, C. (2019). *Comunicación e imagen corporativa*. España: ELEARNING S.L.
[https://www.google.com.ec/books/edition/Comunicaci%C3%B3n_e_imagen_corporativa/
6UXIDwAAQBAJ?hl=es-](https://www.google.com.ec/books/edition/Comunicaci%C3%B3n_e_imagen_corporativa/
6UXIDwAAQBAJ?hl=es-)

419&gbpv=1&dq=definici%C3%B3n+estrategias&pg=PA206&printsec=frontcover

De Luca, R., y Lazzati, S. (2018). *Gestión estratégica en los distintos niveles de la organización*.
Buenos Aires: Granica.
[https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica/m8OgD
wAAQBAJ?hl=es-](https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica/m8OgD
wAAQBAJ?hl=es-)

419&gbpv=1&dq=planificaci%C3%B3n+y+control+de+gesti%C3%B3n+definiciones&p
rintsec=frontcover

De Tejada, V., Pérez, E., Rodrigo, B., Rodriguez, L., Rodriguez, A., Ruiz, L., . . . Solorzano, M.
(2022). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Sanz y Torres S.L.
[https://www.google.com.ec/books/edition/Fundamentos_de_Gesti%C3%B3n_Empresaria
l/5Cx1EAAAQBAJ?hl=es-](https://www.google.com.ec/books/edition/Fundamentos_de_Gesti%C3%B3n_Empresaria
l/5Cx1EAAAQBAJ?hl=es-)

419&gbpv=1&dq=definici%C3%B3n++de+gesti%C3%B3n+empresarial&pg=PA39&pri
ntsec=frontcover

- Di Máximo, Á. (2018). *Modelo teórico de gestión empresarial*. UNID.
https://www.google.com.ec/books/edition/Modelo_te%C3%B3rico_de_gesti%C3%B3n_empresarial/2VBLDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=El+cuadro+de+mando+integral+autor+kaplan+y+norton&pg=PT99&printsec=frontcover
- EUROINNOVA. (2020). Tipos de administración de Empresas. En I. O. EDUCATION.
<https://www.euroinnova.edu.es/blog/tipos-de-administracion-de-empresas>
- Euroinnova. (2024). Aprendamos qué es la estrategia en administración.
<https://www.euroinnova.com/blog/que-es-estrategia-en-administracion>
- Fischer, L. (2017). *Mercadotecnia Sustentable y su aplicación en México y Latinoamérica*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
https://www.google.com.ec/books/edition/Mercadotecnia_Sustentable_y_su_aplicaci/DQunDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=definici%C3%B3n++de+administraci%C3%B3n+comercial+o+mercadotecnia&pg=PT82&printsec=frontcover
- Florez, J. (2022). *El Manual de Innovación y sus Aplicaciones*.
https://www.google.com.ec/books/edition/El_manual_de_innovaci%C3%B3n_y_sus_aplicacio/Y257EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=conceptos+de+administraci%C3%B3n&pg=PA86&printsec=frontcover
- Galindo, J., y Guerrero, J. (2020). *Aministración 2* (Tercera ed.). MÉXICO: Patria.
https://www.google.com.ec/books/edition/Administaci%C3%B3n_2/YpctEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=autores+galindo+jos%C3%A9+y+guerrero+jos%C3%A9+libro+administraci%C3%B3n+2&printsec=frontcover
- González, J., y Rodriguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Diaz de Santos.
https://www.google.com.ec/books/edition/Manual_pr%C3%A1ctico_de_planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9/kGzWDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&printsec=frontcover
- Juárez, F., y Useche, A. (2023). *Administración Financiera. modelos enfoques, tendencias*. Bogotá: Universidad del Rosario.
https://www.google.com.ec/books/edition/Administraci%C3%B3n_financiera/jlDgEAAA

QBAJ?hl=es-
419&gbpv=1&dq=definici%C3%B3n++de+administraci%C3%B3n+financiera&pg=PA2
002&printsec=frontcover

Ledezma, J. (2022). *Estrategia Corporativa Hiriyyappa .B.* Babelcube Inc.
[https://www.google.com.ec/books/edition/Estrategia_Corporativa/q5-
VEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=como+realizar+objetivos+estrat%C3%A9gicos&pg=
PT13&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Estrategia_Corporativa/q5-VEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=como+realizar+objetivos+estrat%C3%A9gicos&pg=PT13&printsec=frontcover)

Montano, J. (03 de 04 de 2020). *Henri Fayol: biografía, teoría de la administración, principios, otros aportes.* <https://www.lifeder.com/aportaciones-de-henri-fayol/>

Nallar, D., y Vites, J. (2017). *Teoría general del acto y el procedimiento admnitativo.* Argentina: REUP.
[https://www.google.com.ec/books/edition/Teor%C3%ADa_general_del_acto_y_el_proce
dimie/u1DvDwAAQBAJ?hl=es-
419&gbpv=1&dq=concepto+de+administraci%C3%B3n+mixta&pg=PA424&printsec=fr
ontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Teor%C3%ADa_general_del_acto_y_el_procedimie/u1DvDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=concepto+de+administraci%C3%B3n+mixta&pg=PA424&printsec=frontcover)

Niven, P. (2007). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso.* España: Ediciones Gestión 2000.
[https://www.google.com.ec/books/edition/El_Cuadro_de_Mando_Integral_paso_a_paso/r
Kaw9hTAa5gC?hl=es-
419&gbpv=1&dq=balance+scorecard+cuadro+de+mando+integral&pg=PA34&printsec=
frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/El_Cuadro_de_Mando_Integral_paso_a_paso/rKaw9hTAa5gC?hl=es-419&gbpv=1&dq=balance+scorecard+cuadro+de+mando+integral&pg=PA34&printsec=frontcover)

Ortiz, M., Piscioti, K., Lombana, J., Mejía, C., González, S., Fattoni, M., . . . Castellanos, A. (2023). *Ruta Empresarial estrategias paa la nueva era de los negocios.* Barranquilla: Universidad del norte.
[https://www.google.com.ec/books/edition/Ruta_empresarial_estrategias_para_la_nue/GM
kAEQAAQBAJ?hl=es-
419&gbpv=1&dq=estrategias+empresariales%3B&pg=PA5&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Ruta_empresarial_estrategias_para_la_nue/GMkAEQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=estrategias+empresariales%3B&pg=PA5&printsec=frontcover)

Palacios, L. (2022). *Estrategias de creación empresarial* (Tercera ed.). Bogotá: ECOE.
[https://www.google.com.ec/books/edition/Estrategias_de_creaci%C3%B3n_empresarial_
3ra/yY2bEAAAQBAJ?hl=es-
419&gbpv=1&dq=estrategias+empresariales%3B&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Estrategias_de_creaci%C3%B3n_empresarial_3ra/yY2bEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=estrategias+empresariales%3B&printsec=frontcover)

- Paniagua, C. (2005). *Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo* (Octava ed.). San José: EUNED.
https://www.google.com.ec/books/edition/Principales_Escuelas_Del_Pensamiento_Adm/Ek_bP5nz3zQC?hl=es-419&gbpv=1&dq=autor+henry+fayol+sobre+administraci%C3%B3n&pg=PA46&printsec=frontcover
- Ramírez, C., Ramírez, M., y Ramírez, C. (2022). *Fundamentos de Administración* (Quinta ed.). Bogotá: ECOE EDICIONES.
https://www.google.com.ec/books/edition/Fundamentos_de_administraci%C3%B3n_5ta_edici/RGBjEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=definiciones+de+administraci%C3%B3n&printsec=frontcover
- Repetto, M., y Machado, A. (2021). *Como implementar el tablero de comando de tu pyme*. Buenos Aires: Autores de Argentina.
https://www.google.com.ec/books/edition/C%C3%B3mo_implementar_el_Tablero_de_Comando/4Ic8EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=cuadro+de+mando+integral+sus+elementos&printsec=frontcover
- Reza, C. (2017). *El gerente efectivo. Los fundamentos de la administración, el trabajo en equipo y el liderazgo*. México: Publicaciones Empresariales Publishig.
https://www.google.com.ec/books/edition/El_gerente_efectivo_Los_fundamentos_de_l/GQunDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=definiciones+de+administraci%C3%B3n&pg=PT16&printsec=frontcover
- Rielo, N. (2023). *Planeamiento y control de gestión: optimiza procesos, gana tiempo y mejora el negocio con FP&A*. Plika: <https://getplika.com/planeamiento-y-control-de-gestion/#:~:text=El%20planeamiento%20y%20control%20de,sus%20objetivos%20y%20estrategias%20predefinidas>.
- Rios, O. (2019). *Key Performance Indicators (KPI)*.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24174w/S8_desarrollo_aplicacion_gestion.pdf
- Rodero, J. (2019). *Estrategia Empresarial Práctica: del diagnóstico a la implantación*. España: Ra-ma.

https://www.google.com.ec/books/edition/Estrategia_Empresarial_Pr%C3%A1ctica/hc-4EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=definici%C3%B3n+del+cuadro+de+mando+integral&pg=PT284&printsec=frontcover

Rojas , M., y Medina, L. (2023). *Planeación Estratégica: casos de estudio* (Segunda ed.). Bogotá: EDU.

https://www.google.com.ec/books/edition/Planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica/4D-iEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=como+realizar+una+administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&printsec=frontcover

Ropa-Carrión, B., y Alama-Flores, M. (Abril de 2022). Gestión Organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica Scielo*, 9, 81 -103. <http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v9n1/2409-8752-ucsa-9-01-81.pdf>

Ruíz, H. (2020). *El rol de la planificación en la gestión universitaria: experiencias y resultados*. Tulcán: Universidad Politécnica Estatal del Carchi. https://www.google.com.ec/books/edition/El_rol_de_la_planificaci%C3%B3n_en_la_gesti/A6SLEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=cuadro+de+mando+integral&pg=PA244&printsec=frontcover

Sainz de Vicuña, J. (2018). *El plan estratégico en la práctica* (Quinta ed.). Madrid: ESIC. https://www.google.com.ec/books/edition/El_plan_estrat%C3%A9gico_en_la_pr%C3%A1ctica/VLZiDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=ESTRATEGIAS+DEL+CUADRO+DE+MANDO+INTEGRAL+FINANCIERAS+Y+PARA+LOS+CLIENES&pg=PT105&printsec=frontcover

Sánchez, L. (2023). *Planeación estratégica para mipymes: Integrando canvas en el camino a la supervivencia, creación de valor y crecimiento*. Bogotá: EDU. https://www.google.com.ec/books/edition/Planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_para_mipymes/KXQJEQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=balanced+scorecard+en+espa%C3%B1ol+que+mencionan+a+kaplan+y+norton&pg=PA93&printsec=frontcover

Sánchez, M. (2018). *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación*. Barcelona: UOC.

https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_innovaci%C3%B3n_y_pros/NF4tEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=definici%C3%B3n+del+cuadro+de+mando+integral&pg=PT53&printsec=frontcover

Sydle. (24 de Noviembre de 2023). KPIs: ¿Qué son, cuál es su importancia y cómo utilizarlos? Ve ejemplos. SYDLE. <https://www.sydle.com/es/blog/kpi-615de90225ce5d3ef29a5570>

Torres, L. (2022). *Administración*. México: Soluciones Educativas.

https://www.google.com.ec/books/edition/Administraci%C3%B3n_I/jcCVEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=definiciones+de+principios+de+administraci%C3%B3n+en+general&pg=PA10&printsec=frontcover

Torres, L. (2022). *Administración I*. México: Klik.

https://www.google.com.ec/books/edition/Administraci%C3%B3n_I/jcCVEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=14+principios+de+la+administraci%C3%B3n&pg=PA50&printsec=frontcover

Valdés, A. (2021). Los KPIs más importantes en logística. *esan deja huella*.

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/los-kpis-mas-importantes-en-logistica>

Vásquez, E. (2023). *Medición de desempeño de la estrategia en unidades de negocio en empresas de consumo masivo, Caso de estudio Grupo Diana de Alimentos*. Bogotá.

<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/85497>

Vásquez-Rizo, F. (2021). *Gestión de la información: Medición de la capacidad de investigación en instituciones y sus grupos*. Cali: Autónoma de Occidente.

https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_la_informaci%C3%B3n/I_XxbEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=balanced+scorecard+definici%C3%B3n+en+espa%C3%B1ol&pg=PT60&printsec=frontcover

Villanueva, F. (2019). *Control de Gestión*. España: Elearning S.L.
https://www.google.com.ec/books/edition/Control_de_Gesti%C3%B3n/M3blDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=planificaci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+de+control&printsec=frontcover

