

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



FACULTAD

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

MENCIÓN CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:**

**INGENIERO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES MENCIÓN
PÚBLICO AUTORIZADO**

TEMA:

**PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ACADEMIA
BUCKINGHAM ENGLISH CENTER**

Autor: Karla Daniella Cepeda Castro

Asesor: Dr. Rafael Humberto Soler González

GUAYAQUIL, 2020

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

UMET | UNIVERSIDAD METROPOLITANA

Guayaquil 20 de junio del 2020

Ing. Rafael Humberto Soler González PhD en calidad de **ASESOR** del trabajo de Titulación

CERTIFICO

Que el trabajo de titulación para optar por el grado **INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA (CPA)** cuyo título es: **"PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ACADEMÍA BUCKINGHAM ENGLISH CENTER"** de la **Señorita Karla Daniela Cepeda Castro** CI: **0941352213**, está en condiciones de ser entregado para que siga lo dispuesto por la **Universidad Metropolitana** correspondiente a la sustentación y defensa de la misma.



PhD. Rafael H Soler González **ASESOR**
Del Trabajo de Graduación o Titulación

Matris: La Garzota Ibañeta, Mz 25
Admisiones: Av. Plaza Delfín,
C.C. Plaza Qui, loca 19-20 21
04 602 6608 - 04 602 6609
Guayaquil - Ecuador



CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Karla Daniella Cepeda Castro**, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador "UMET", CPA, declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: **Proceso de Planeación Estratégica de la Academia Buckingham English Center** y las expresiones vertidas en la misma, son autoría de la compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

KARLA DANIELLA CEPEDA CASTRO

0941352213

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, **Karla Daniella Cepeda Castro**, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, **Proceso de Planeación Estratégica de la Academia Buckingham English Center**, modalidad Proyecto de Investigación de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

KARLA DANIELLA CEPEDA CASTRO

0941352213

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis padres, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos, sentaron en mí las bases de responsabilidad y deseo de superación, en ellos tengo el espejo en el cual me quiero reflejar por sus virtudes infinitas. Su gran corazón y determinación me llevan a admirarlos cada día más, los amo demasiado y estaré agradecida con ustedes por siempre.

Quiero hacer llegar un agradecimiento especial a mi hermana Sandy, ella la que cuando dije que no podía más, me miraba y me decía que no me rinda, que aún me quedaba mucho por aprender y experimentar en esta carrera, gracias hermana por creer en mí, aunque ni yo mismo lo hacía.

Dedico un gran agradecimiento a Moniquita, mi amiga y hermana, la que me ha apoyado incondicionalmente, ella ha sido uno de los pilares fundamentales para la construcción de mi vida profesional, siempre ha estado ahí con sus confortadoras palabras de aliento que no me dejaron decaer y me motivaron a seguir adelante, gracias por estar a mi lado apoyándome en esta carrera.

Sin duda alguna, dedico esta tesis a quienes me inspiraron, a quienes me ayudaron a llegar a donde he llegado, a mis grandes héroes.

Agradecimiento

En primer lugar, quiero agradecer a Jehová Dios, porque sin su ayuda no podría haberme permitido terminar esta etapa en mi vida.

A mi tutor Dr. Rafael Soler, quien con sus conocimientos y apoyo me guió a través de cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados que buscaba.

También quiero agradecer a la Academia de Idiomas Buckingham English Center de Guayaquil por brindarme todos los recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso de investigación. No hubiese podido arribar a estos resultados de no haber sido por su incondicional ayuda.

Por último, quiero agradecer a toda mi familia, por apoyarme aun cuando mis ánimos decaían. En especial, quiero hacer mención de mis padres, que siempre estuvieron ahí para darme palabras de apoyo y un abrazo reconfortante para renovar energías.

Muchas gracias a todos.

Índice de Contenido

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	II
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN	I
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento.....	IV
Índice de Contenido.....	V
Índice De Tablas.....	IX
Índice de Gráficos.....	X
Resumen	XI
Abstract	XII
Introducción.....	- 1 -
CAPÍTULO I.....	- 6 -
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	- 6 -
1.1 Antecedentes Históricos de la Administración	- 6 -
1.2 Administración Científica.....	- 6 -
1.3 Teoría Clásica	- 7 -
1.4 Teoría de las Relaciones Humanas.....	- 8 -
1.5 Teoría Neoclásica.....	- 8 -

1.5 Teoría de Contingencias o Situacional	9 -
1.7 La Gestión empresarial	- 9 -
1.8. La planeación estratégica	- 10 -
1.9 El Balanced Scorecard	- 11 -
1.9.1 Las 4 Perspectivas	- 11 -
1.9.2 El mapa estratégico	- 14 -
1.9.3 Beneficios del mapa estratégico	- 15 -
1.9.5 Perspectivas del Mapa Estratégico	- 18 -
1.10 Beneficios y riesgos del Cuadro de Mando Integral	- 20 -
1.10.1 Cuadro de Mando	- 21 -
1.10.2 Características del Cuadro o tablero de Mando y del Cuadro de Mando Integral	- 21 -
1.10.3 Ventajas del Cuadro de Mando	- 23 -
1.10.4 Tipos de Cuadros de Mando	- 23 -
1.11 Desarrollo del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en el mundo	- 25 -
1.12 Desarrollo del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en el Ecuador	- 28 -
CAPÍTULO II	- 30 -
MÉTODO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	- 30 -

2.1 Descripción del contexto de la organización	- 30 -
2.2 Selección de equipo de expertos	- 30 -
2.2.1 Herramientas para el procesamiento de encuestas y validaciones. .-	
33 -	
2.3 Pasos para confeccionar el Balanced Scorecard.....	- 33 -
2.3.1 Las propuestas de valor de las perspectivas empresariales	- 34 -
2.3.2. Perspectiva de las Partes Interesadas	- 35 -
2.3.3 Perspectiva de Clientes	- 35 -
2.3.4. Perspectiva de Procesos Internos	- 36 -
2.3.5 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	- 40 -
2.3.6 Perspectiva Financiera	- 43 -
2.3.7 Determinación de indicadores	- 46 -
2.4 Mapa Estratégico.....	- 46 -
2.5 Principios del Balanced Scorecard.....	- 47 -
2.6 Los cuadros de mando.....	- 48 -
2.7 Cuadro de Mando ODUN	- 49 -
CAPITULO III.....	- 52 -
RESULTADOS	- 52 -
3.1 Contexto de la Buckingham English Center	- 52 -
3.2 Selección de expertos	- 53 -
Evaluación de los expertos por las Distancias Relativas de Hamming	- 56 -

3.3 Proyección estratégica de Buckingham English Center (BEC)	- 57 -
3.3.1 Aplicación de la matriz DAFO.	- 57 -
3.4. Determinación de objetivos e indicadores.	- 64 -
3.5 Validación de los objetivos	- 65 -
3.6 Mapa Estratégico	- 67 -
3.7 Implementación del cuadro de mando.	- 69 -
3.8 Análisis	- 72 -
CONCLUSIONES	- 73 -
RECOMENDACIONES	- 74 -
BIBLIOGRAFÍA	- 75 -

Índice De Tablas

Tabla 1 Beneficios del mapa estratégico.....	- 16 -
Tabla 2 Beneficios y riesgos del Cuadro de Mando Integral.....	- 20 -
Tabla 3 Características del tablero de Mando y del Cuadro de Mando Integral ..	- 22 -
Tabla 4 Fuentes de argumentación (Ka)	- 32 -
Tabla 5 Objetivos e indicadores del proceso de innovación	- 38 -
Tabla 6 Objetivos e indicadores del proceso operativo.	- 39 -
Tabla 7 Objetivos e indicadores del servicio post venta	- 40 -
Tabla 8 Objetivos e indicadores de las capacidades humanas	- 41 -
Tabla 9 Objetivos e indicadores de la infraestructura tecnológica.	- 42 -
Tabla 10 Objetivos e indicadores del clima laboral.....	- 43 -
Tabla 11. Valoración de las fuentes de argumentación (Ka)	- 54 -
Tabla 12. Evaluación de las competencias según intervalo de confianza	- 55 -
Tabla 13. Distancias relativas para la selección de expertos	- 56 -
Tabla 14 Matriz DAFO	- 60 -
Tabla 15 Objetivos, indicadores y estrategias	- 64 -
Tabla 16 Estadístico de validación	- 66 -
Tabla 17 Coeficiente de concordancia de Kendall	- 82 -

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Elaboración de un Mapa Estratégico en el Balanced Scorecard	- 17 -
Gráfico 2 Tipos de Cuadro de Mando	- 23 -
Gráfico 3 Tipos de Cuadro de Mando	- 24 -
Gráfico 4 Desarrollo del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral	- 25 -
Gráfico 5 Desarrollo del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral	- 26 -
Gráfico 6 Cadena de Valor de Porter	- 37 -
Gráfico 7 Mapa estratégico	- 46 -
Gráfico 8: Estructura informativa de ODUN.	- 50 -
Gráfico 9 Esquema de la estrategia comercializadora	- 61 -
Gráfico 10 Modelo de BSC	- 63 -
Gráfico 11 Mapa estratégico	- 68 -
Gráfico 11 Muestra de Entrada del Cuadro de Mando	- 70 -
Gráfico 12 Panel de Control	- 70 -
Gráfico 13 Panel de Control	- 71 -
Gráfico 14 Panel de Control	- 71 -
Gráfico 15 Panel de Control	- 72 -

Resumen

Se decidió escoger a esta empresa para establecer el Cuadro de Mando Integral , primero porque sabemos que no cuentan con uno como tal y segundo porque al informarles que estableceríamos este Balanced Scorecard lo aceptaron inmediatamente y eso era lo que buscaba , una empresa que realmente quiera aplicar este proyecto en su empresa, la Academia de Idiomas Buckingham English Center de Guayaquil no cuenta con un plan estratégico pre establecido , es por eso que a través de este proyecto se quiere realizar un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, que es un modelo que se utiliza en la gestión empresarial para medir la evolución de las actividades de una empresa, partiendo de una visión estratégica , con este se puede monitorear como se está comportando la misma en sus diferentes áreas, si se está cumpliendo con la estrategia y cuál es la manera más idónea de operar.

Se espera lograr que el tratamiento estratégico cumpla con todas sus expectativas y más que eso que les permita cumplir con sus objetivos deseados, solo así se podrá decir que el Balanced Scorecard realizado tuvo éxito y puede ser aplicable en más empresas.

Palabras claves: Balanced Scorecard, Administración, Plan Estratégico, Gestión Empresarial

Abstract

It was decided to choose a company to establish the Balanced Scorecard, first because we know that they do not have one as such and secondly because when we informed them that we would establish this Balanced Scorecard they accepted it immediately and that was what they were looking for, a company that really wants to apply this project in your company, the Buckingham English Center of Guayaquil Language Academy does not have a pre-established strategic plan, that is why through this project you want to make a Balanced Score Card or Balanced Scorecard, which is a model that It is used in business management to measure the evolution of a company's activities, starting from a strategic vision, with this it is possible to monitor how it is behaving in its different areas, if the strategy is being fulfilled and what is the most suitable way to operate.

It is expected that the strategic treatment meets all their expectations and more than that allowing them to meet their desired objectives, only then can it be said that the Balanced Score Card carried out was successful and may be applicable in more companies.

Keywords: Balanced Scorecard, Administration, Strategic Plan, Business Management

Introducción

Hoy en día las empresas buscan crecer a nivel nacional e internacional, por ejemplo, hay casos en donde las empresas buscan competidores ya sea de productos o servicios similares, haya competidores que al igual que ellos estén en ascenso, pero sean superables, a eso se le conoce como el mercado oligopolio, cabe recalcar que existen más mercados como el monopolista y el monopsonio, pero esos básicamente trabajan individualmente y no como conjunto.

Claro está que cada una individualmente se diferenciará y destacará por cómo se desenvuelva tanto en el mundo laboral, refiriéndonos externamente. Como en el mundo empresarial refiriéndonos internamente, y al tocar este punto se puede decir que es importante como manejen sus funciones dentro de la empresa, porque solo así sabrán manejar situaciones fuera de ella.

Sin duda alguna hoy es fácil crear una empresa, el punto es mantenerse en el mercado por más de dos años, se dice este tiempo porque según estudios, en este siglo el 75% de las pequeñas y medianas empresas fracasan antes de este tiempo previamente mencionado y tan sólo el 25% dura, y de este 25%, muchos fracasan antes de cumplir los 5 años.

Es necesario tener las consideraciones de los autores como Stoner y Freeman definen la administración como: "El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa " (Freeman, 2010).

Es importante saber que la Gestión Empresarial ocupa un papel significativo dentro de la empresa, por ende, es fundamental que se la maneje bien, ya que es el reflejo de aquella, si se lleva un correcto funcionamiento, se obtendrá los objetivos esperados, por el contrario, si se lo maneja incorrectamente la empresa fracasará.

Ahora bien, se ha analizado el término Gestión y sus relativos, sin embargo, no hemos profundizado el término empresarial como tal.

El término “Empresarial”, se puede definir como un organismo en el cual participan un grupo de personas, que, dado el deseo de alcanzar ciertos objetivos, se dedican a la producción y prestación de productos y/o servicios con el objetivo de llegar a un bien común (Thompson, 2006).

Para Simón Andrade, la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores” (Andrade S. , 2006).

Y es notable que Simón hay mencionado esto ya que , como bien se sabe el trabajo debe ser mutuo entre el promotor y sus trabajadores, si se quiere obtener resultados similares a los objetivos , se debe ser constante y creativo a la hora de poner un negocio , esto implica, aprender continuamente , porque el mercado o cartera de clientes , cambias sus necesidades y deseos constantemente y la final lo que se busca es satisfacer las necesidades de ellos , ya que son los que mantendrán o tumbarán la empresa.

Ahora bien, cuando se habla de “Empresa”, se habla de un sinnúmero de epígrafes y subepígrafes, es decir, diferentes variables, mecanismos e instrumentos, que cumplen dos funciones, apoyar los objetivos deseados y propuestos al comienzo de la actividad comercial y examinar su desempeño inmediato, llevando al directorio a tomar decisiones sobre esos resultados.

En la Academia de Idiomas Buckingham English Center de Guayaquil no se cuenta con una planeación estratégica establecida o formalizada como tal, aun así, cuentan con un buen número de estudiantes y continuo aumento, esto ha llevado a que la Academia tenga una sede, pero tampoco tienen conformados sus tratamientos estratégicos

Situación Problemática

La Academia de Idiomas Buckingham English Center de Guayaquil gestiona sus unidades mediante esquemas corto-placistas lo que las hace vulnerables a los cambios que pueda tener el contexto circundante organización.

Formulación del Problema

No existe un planteamiento estratégico en la Academia de Idiomas Buckingham English Center de Guayaquil.

Delimitación Del Problema

Para la delimitación del problema de investigación se ha considerado como objeto la Administración y como campo la Planificación Estratégica.

Idea a defender

Si se implementa el CMI como modelo de planeación y el cuadro de mando, se establecerá el control a corto y mediano plazo, así como propiciar variables y tendencias para el control estratégico.

Objetivo General

Implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Academia de Idiomas Buckingham English Center de Guayaquil.

Objetivos Específicos

1. Develar la teoría del CMI.
2. Proponer una metodología de la implementación del CMI.
3. Exponer los resultados de la implementación.

Aportes

Práctico: Propicia la implementación de un modelo de gestión y su automatización cuestión que la facultad no posee.

Académico: Puede ser utilizado para explicar el modelo como parte de la asignatura correspondiente.

Metodología De La Investigación

La investigación aborda el estudio de los modelos y herramientas de inteligencia y necesita hacer valoraciones con grados de vaguedad, los que hace tener un enfoque cualitativo que es una vía de investigar sin mediciones numéricas. De igual forma, la investigación presenta enfoques cuantitativos pues toma en cuenta valores deterministas provenientes de los estados financieros tradicionales (Iglesia & Cortés, 2004)

Al tener la investigación ambos enfoques pueden decirse que es Mixta. “En el enfoque mixto se integran ambas concepciones y se combinan los procesos para llegar a resultados de una forma superior” (Iglesia & Cortés, 2004).

Es fundamental que se mencione que la investigación tiene estudios exploratorios, descriptivos y correlacionales que mostrará hasta que medida el contador puede utilizar herramientas de inteligencia. Una investigación llega a ser ciencia cuando en ellas se han construido teorías (Yurén, 2017).

La investigación que se hará tendrá un contexto fundamental relacionado al sector administrativo académico donde se evaluará el funcionamiento del CMI y su cuadro de mando para la gestión de la Academia de Idiomas Buckingham English Center de Guayaquil estados financieros, tipos de servicios, atención al cliente.

Técnicas e Instrumentos Aplicados

En el trabajo es proclive a la utilización de técnicas, herramientas e instrumentos como: encuestas, entrevistas, observaciones directas, análisis de redes (UCINET), análisis prospectivos (MICMAC, Matriz DAFO, la lógica difusa, análisis estadísticos y documentos, bibliográficos. No obstante, utilizó la matriz DAFO para la determinación de la posición competitiva de la organización.

Estructura Del Proyecto De Investigación

El proyecto tiene una introducción, tres capítulos que se desglosan de la siguiente manera:

- Primer capítulo

Análisis teórico de la investigación.

- Segundo Capítulo

Metodología de diseño e implementación del CMI y cuadro de mando.

- Tercer capítulo

Exposición y análisis de los resultados.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes Históricos de la Administración

La Administración no es algo actual, esto asciende desde la antigüedad y es que las personas se hallaban en la necesidad de juntar esfuerzos, ya sea esto incorporar más creatividad en un proyecto, o más recursos, o un mejor campo o mercado, indiscutiblemente su fin era cumplir los objetivos propuestos en un inicio , sin embargo como todo en la vida siguió avanzando el tiempo y con él nuevos y mejores proyectos, es ahí donde nace la necesidad de agruparse en grupos grandes motivándolos a todos a buscar estrategias para realizar sus actividades de un modo más eficaz y eficiente .

1.2 Administración Científica

El ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, fue el sustento para la constitución de la práctica administrativa moderna a través de la formulación de una serie de principios fundamentales que, para Taylor, son aplicables a todas las actividades. (Erra, 2020)

Es interesante que la Administración científica es lo mismo que la teoría científica, así lo menciona Frederick W. Taylor, él fue el creador e impulsador de esta teoría, él llevó a la práctica la administración moderna, usando una serie de principios fundamentales y que a lo largo del tiempo se ha llegado a la conclusión que es ajustable y adaptable a cualquier tipo de actividad.

Los trabajadores al sentirse útiles y capaces en la empresa, es decir al sentirse parte de la empresa, empiezan a desempeñarse de una manera más activa y competente, harán de la empresa parte de ellos, como si fuera suya propia, para eso según Taylor es de vital importancia que se les reconozca a los empleados su importancia y excelente trabajo hacia la empresa, claro está sin dejar a un lado el

motivarlos a seguir aprendiendo y capacitándose para un máximo desempeño (Cedeño, 2018)

Taylor llevó a cabo un estudio de investigación y detectó los siguientes problemas comunes en las industrias de la época:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.

- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.

- Las decisiones eran tomadas de manera arbitraria, más que por conocimiento científico.

- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes. (Raffino, 2020)

1.3 Teoría Clásica

La teoría clásica de la administración se distinguía por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia mientras que la administración científica se caracterizaba por hacer énfasis en las tareas que realizaba el obrero. (Martín, Pérez, & Cueva, 2007)

Es notable que esta teoría motivaba a la eficiencia de las organizaciones, es decir concentrarse en las falencias y potenciales de la empresa como tal, para poder convertirse en una empresa fuerte y poderosa y poder a su vez competir con otras empresas de su misma índole.

1.4 Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos, hacia la cuarta década del Siglo XX, y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración (Aguirre, 2013).

Esta teoría consistía en desarrollar una nueva filosofía empresarial, donde la tecnología y la forma en cómo se trabajaba era su principal objetivo.

Cabe recalcar que esta teoría se dirige hacia dos aspectos que son:

- Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo
- Adaptación del trabajo al trabajador

1.5 Teoría Neoclásica

“Ésta teoría se propuso reformar y modernizar la administración haciendo énfasis en la reducción de la mano de obra y la automatización de procesos para mejorar la eficiencia de una organización” (Enciclopedia Económica, 2018).

Los exponentes de esta teoría no formaron una escuela definida, sino una corriente homogénea a la que se catalogó como “Escuela Operacional”, tiene un enfoque universal de la administración debido a la integración de las concepciones existentes en teorías previas (Cedeño, 2018).

Es interesante que esta teoría se centró más en seguir un objetivo específico, en ayudar a que el administrador oriente, dirija y controle las actividades de todos los departamentos o áreas de la empresa.

1.5 Teoría de Contingencias o Situacional Teoría de Contingencias o Situacional

“El autor más representativo de esta teoría fue el austriaco Fred Fiedler, quien creó la teoría de contingencia más común”. (Jauregui, 2019). Esta teoría defiende que dentro de la organización no existe algo definitivo, ya que todo depende del contexto y la situación en la que recaigan los hechos y actividades.

“Este modelo habla del liderazgo dentro de las organizaciones, y propone que la productividad grupal depende de dos variables: del estilo de liderazgo del líder y del control situacional”. (Fiedler, 1961).

“Esta teoría básicamente se enfoca en hacer énfasis al líder, a analizarlo detenidamente, él propone dos caminos para el correcto liderazgo y es le orientado a las personas y el orientado a las tareas” (Ruiz, 2018).

1.7 La Gestión empresarial

Con la evolución de las teorías empresariales se desarrollaron nuevos vocablos que se referían a las acciones de dirigir una empresa. El vocablo gestión es uno de los más utilizados y tiene diferentes interpretaciones existiendo una serie de términos que están relacionados. El esclarecimiento de este término es importante para comprender conceptualmente cuáles son las aristas de la función de mando de una empresa (Cedeño, 2018).

Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar y controlar" (Ronda, 2006) de igual forma, está la gestión operativa y la estratégica.

Como Gestión Operativa se consideran “las decisiones del día a día, es decir, las encaminadas a que la empresa sobreviva, las que aseguran que la empresa siga existiendo (Ronda, 2006).

Todos estos sistemas han sido útiles con el paso del tiempo, ya que han servido para una buena administración, que a su vez ha sido reflejada en la mejoría, asegurando el éxito de la empresa.

1.8. La planeación estratégica

“La planeación es el establecimiento de una estrategia que permita alcanzar una serie de objetivos preestablecidos” (Raffino, 2020). Toda empresa está encaminada a cumplir sus objetivos, y para esto debe establecer diferentes acciones que le ayuden a conseguirlo. La dirección estratégica dentro de la organización es la encargada de fijar dichos objetivos, de la mano de un conjunto de estrategias necesarias para cumplirlos; aumentar la cuota de mercado, aumentar las ventas, ser líderes entre los competidores, entre otros, son ejemplos de objetivos que deben realizarse mediante la correcta gestión estratégica (Cedeño, 2018).

La planeación estratégica es un proceso de actividades que juntas determinan los objetivos y estrategias de la organización y por las cuales trabajará la empresa en un horizonte temporal de tres a cuatro años (Soler, 2009).

Es de destacar que existen más de 50 modelos de planeación estratégica y todos son exitosos. En los últimos 30 años la informática ha ayudado a las planeaciones estratégicas en sus procesos donándolos de programas que facilitan la gestión. “De igual ha sido utilizado con mucha frecuencia el denominado Balanced Scorecard que se ha convertido en uno de los modelos contemporáneos más recurrentes” (Cedeño, 2018).

En conclusión, se puede decir que la planeación estratégica, se centra específicamente en los objetivos estratégicos, en la gestión y en su posterior desarrollo, desencadenado en tareas o planes de trabajo dentro de la empresa, tales como la organización de aspectos fundamentales de la administración empresarial.

1.9 El Balanced Scorecard

“El BSC es un modelo que se utiliza en la gestión empresarial para medir la evolución de las actividades de una empresa, partiendo de una visión estratégica” (Cedeño, 2018). El BSC nos permite realizar muchas funciones, entre ellas, dar seguimiento al comportamiento del modelo en los departamentos de la empresa, arrastrando con ella a la estrategia y a la operación de la misma.

En el mismo se analizan diferentes perspectivas, en donde se utilizan una serie de indicadores, financieros y no financieros, para evaluar el estado actual de la empresa. Estos indicadores van en concordancia de la organización a tratar, y permite obtener una visión global a mediano y largo plazo sobre cómo se está comportando la misma; de esta manera se pueden sacar conclusiones acerca sobre como operar, si la estrategia que se está utilizando es la correcta, si se cumplen los objetivos, la toma de decisiones, entre otros.

“El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. (Andrade J. , 2012)

1.9.1 Las 4 Perspectivas

El BSC busca integrar todos los aspectos que la empresa presenta, para así realizar un análisis general de la misma, es por esto que las perspectivas que se utilizan dentro de esta herramienta son las siguientes:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de procesos internos.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva Financiera

Esta primera perspectiva se encarga de medir la creación de valor en la empresa. Define que indicadores se deben de considerar para transformar los recursos y esfuerzos de la organización en valor económico. Mediante la correcta gestión y actuar financiero, se puede definir si la implementación y práctica de las estrategias seleccionadas, contribuyen en el desarrollo y mejora organizacional (Cedeño, 2018).

Perspectiva del Cliente

La segunda perspectiva nos muestra cómo se sitúa la empresa dentro del mercado y segmento en el que quiere competir; la oferta de valor que esta brinda a sus clientes.

Si los clientes valoran aspectos como la calidad e innovación constante, y el alto beneficio que les propicia los productos y servicios ofrecidos, esto es sinónimo de que cada proceso que interviene en la producción y servicio de la empresa. (Dávila, 1999)

Perspectiva de Procesos Internos

Tenemos entendido que la perspectiva del cliente no refleja que debemos ofrecerle al cliente; esta perspectiva nos dice cómo lo vamos a realizar. Se propone la diferenciación del producto y los medios de acción para llegar a su cumplimiento (Cedeño, 2018, pág. 42). Los procesos internos se pueden clasificar en cuatro grupos según Norton y Kaplan:

1. Proceso de Gestión de Operaciones: incluye los procesos básicos del día a día; la producción de lo que entrega al cliente.

2. Procesos de Gestión de Clientes: son procesos en donde se enfatiza las relaciones con clientes específicos.

3. **Procesos de Innovación:** procesos para el desarrollo de nuevos productos; innovación en servicios, procesos, etc.

4. **Procesos Reguladores y Sociales:** son procesos que le permiten a la organización operar dentro de las distintas comunidades y países en los que se produce y ofrece su producto.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La cuarta y última perspectiva corresponde a los recursos intangibles, y cómo estos influyen en el desarrollo de la empresa. “Una vez implementada la estrategia, se debe enfatizar en la correcta aplicación de recursos materiales y del personal, ya que estas variables son la clave para alcanzar el éxito empresarial. Norton y Kaplan clasifican a estos activos en tres categorías”. (Cedeño, 2018, pág. 43)

1. **Capital Humano:** compuesto por el conjunto de habilidades, competencias y conocimientos con el que el personal cuenta y puede aportar en el desarrollo de la estrategia.

2. **Capital de la Información:** el conjunto de sistemas de información e infraestructuras que servirán de apoyo en el desarrollo de la estrategia.

3. Capital Organizacional

“Es la disposición organizacional para llevar a cabo los procesos necesarios en la ejecución de la estrategia propuesta”. (Herrera, 2015)

Estas cuatro perspectivas son las que se utilizan con más frecuencia porque se estos cuatro aspectos se engloban todos procedimientos en los cuales la empresa considera que en debe enfocarse para un correcto desempeño (Pérez, 2015).

Los creadores e impulsores del BSC, Robert Kaplan y David Norton, aconsejan utilizar nomás estas cuatro perspectivas, sin embargo, estas pueden variar en función de la empresa a tratar y lo que se quiera analizar (Cedeño, 2018).

Cabe adicionar que estas perspectivas actúan con una relación causa-efecto.

Una buena ejecución en los objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento generalmente impulsará mejoras en la Perspectiva Interna de procesos, lo cual mejorará la percepción de la Compañía por parte de los Clientes (Barrios, 2007).

1.9.2 El mapa estratégico

Toda empresa busca sostenibilidad y éxito. Para ello se debe contar con un modelo de negocio que sea capaz de combinar sus acciones en horizontes de corto, mediano y largo plazo, con la perspectiva de crecimiento (Molina, 2017).

Un mapa estratégico puede contribuir a que la dirección de la empresa logre dicho objetivo involucrando a los empleados, quienes adquieren un buen conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará (Molina, 2017).

Es de vital importancia saber que los mapas estratégicos son herramientas de apoyo para la gestión de proyectos y elementos básicos sobre los que se asienta el Cuadro de Mando Integral

Es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto (Roncacio, 2018).

La configuración del mismo requiere un análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia de gestión (PMN Business School, 2002).

Si se está utilizando un software para el Cuadro de Mando Integral, el mapa estratégico también mostrará el desempeño de la organización. Esto ayudará a que todos vean cómo sus trabajos impactan los objetivos estratégicos de la empresa (Roncacio, 2018).

El objetivo del trabajo es la presentación de un modelo de gestión basado en mapas estratégicos, el cual es el resultado de las mejores prácticas conseguidas en aplicaciones industriales realizadas en la industria de procesos (PMN Business School, 2002).

Algo que es preciso de hacer hincapié es que el proceso de configuración es diferente e individual en cada empresa, por ende el grupo encargado de realizar el mapa estratégico deberá tener esfuerzo y creatividad , es bueno que se sepa que para esto no se necesita o no es de vitalidad la matemática o los números como tal ,más bien dependerá mucho de la imaginación de los colaboradores estratégicos , se menciona un grupo realizador del mapa estratégico porque el que existe este como tal y específicamente para este asunto, quiere decir que la empresa va encaminada en un buen rumbo sentido y ese es el de la nueva era de la gestión de proyectos , esto no solo beneficiará a la empresa como institución, sino que favorecerá a todos los trabajadores para que se enfoquen hacia la estrategia de la gestión integrada de proyectos, ya que cada trabajador podrá estar al tanto de la estrategia organizacional (Cedeño, 2018).

1.9.3 Beneficios del mapa estratégico

Mediante la aplicación del mapa estratégico se obtendrá beneficios, ya que este permitirá conocer un poco más la empresa, sus debilidades y fortalezas, es importante que se mencione esto ya que así será posible ver los atributos internos y externos

que darán como resultado el mapa estratégico, entre ellos se encuentran los mencionados a continuación

Tabla 1 Beneficios del mapa estratégico

Claridad	Se conoce con mayor exactitud y transparencia las estrategias
Compromiso	Permite identificar procesos internos
Herramienta útil	Facilita toma de decisiones

Fuente (Kaplan & Norton, 2008)

Elaborado por: Daniella Cepeda

Revisar que los datos estén continuamente alimentando el mapa y el Cuadro de Mando Integral, organizar la distribución mensual de los informes y hacer reuniones mensuales de gestión para discutir el desempeño en relación a la estrategia. (Kaplan & Norton, 2008)

Es interesante que el mapa estratégico provee ayuda para tomar decisiones que ayudarán a cumplir los objetivos propuestos, ya que proveerá la identificación de los procesos internos y es singular porque este mapa estratégico ayudará a percatarse de las debilidades y fortalezas, ya que se sabrá con certeza cuales son los objetivos que se están cumpliendo y cuáles no, según el plan previamente hecho, de esa forma se podrá realizar algún cambio insofacto en la estrategia y también continuar con algún punto fuerte que se esté aplicando y esté funcionando .

Ahora bien, el equipo que esté a cargo de formular y dar seguimiento al mapa estratégico formulado específica e individualmente para la empresa debe darle un estudio constante a lo propuesto.

1.9.4 Elaboración de un Mapa Estratégico en el Balanced Scorecard

Ahora bien, una vez analizado que es un mapa estratégico y sus beneficios, se procederá a analizar su proceso de elaboración, ya que la mayoría de personas desconocen cómo elaborar esta herramienta, que es de vitalidad para cualquier emprendimiento o empresa

Paso 1: Adicionar los objetivos estratégicos y las perspectivas

Paso 2: Adicionar las relaciones Causa – Efecto

Paso 3: Temas o Líneas Estratégicas

Paso 4: Mostrar y hacer seguimiento al desempeño

Paso 5: Variaciones del Mapa Estratégico (Roncacio, 2018)

Gráfico 1: Elaboración de un Mapa Estratégico en el Balanced Scorecard

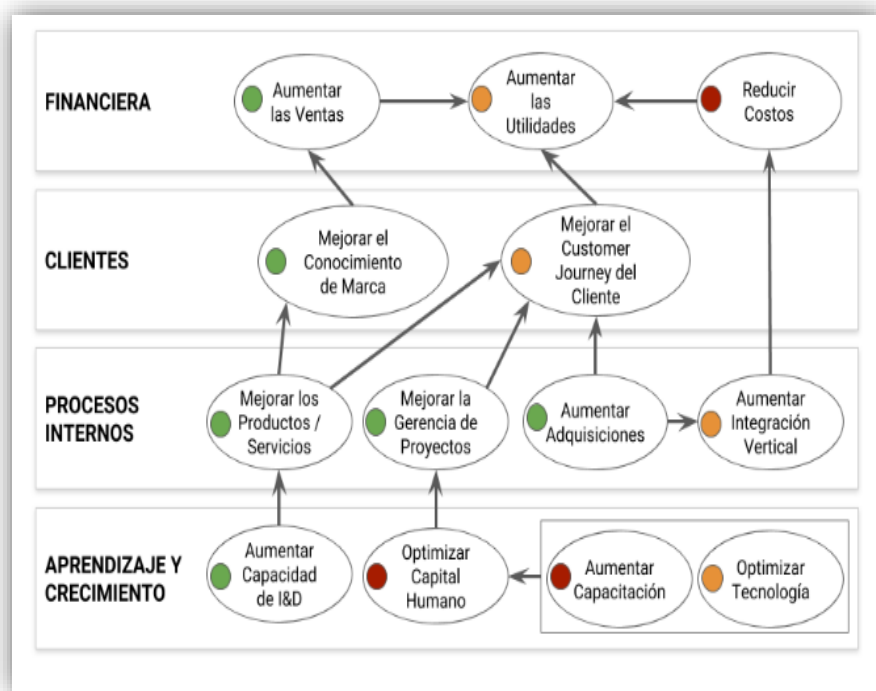


Gráfico 1: Elaboración de un Mapa Estratégico en el Balanced Scorecard

Fuente: (Roncacio, 2018)

1.9.5 Perspectivas del Mapa Estratégico

Para el desarrollo del mapa estratégico, y la definición de sus objetivos y acciones a realizar, se deben de establecer las perspectivas con que la organización trabajará. Estas son dimensiones empresariales donde se agrupan objetivos homogéneos de la organización. Las perspectivas son:

La perspectiva financiera: esta perspectiva brinda una descripción tangible de la estrategia utilizando una serie de indicadores como: retorno de la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, la inversión, el margen de utilidad neta, entre otros. (Naranjo, 2010)

La perspectiva del cliente: en esta se tomará en cuenta todo lo relacionado con los atributos del servicio, la imagen y las relaciones con la sociedad, con el fin de cumplir con las expectativas de la sociedad y tener clientes satisfechos. (Naranjo, 2010)

La perspectiva de los procesos: en esta se implantarán los procesos fundamentales para conseguir los requerimientos expresados en la perspectiva de la sociedad (Roncacio, 2018). Mide el grado de eficiencia que se tiene en el cumplimiento de las actividades internas de la organización.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se podrá identificar los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información), y el clima (capital organizacional) que nos permiten sustentar todos los procesos creadores de valor dentro de la organización (Roncacio, 2018).

Es importante el orden de las perspectivas, el orden establecido anteriormente tiene fines de rentabilidad y beneficio económico, una vez que se tenga esto, se puede pasar a la identificación de los indicadores o KPIs del cuadro de mando integral (Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia, 2015)

Sin duda alguna al analizar estas cuatro perspectivas, se podrá obtener una guía para el mejor desarrollo de la empresa, claro está, estas se deben aplicar a las circunstancias y características de cada empresa, solo así, tras un estudio minucioso e individual se podrá lograr un excelente mapa estratégico.

1.9.6 El mapa estratégico y su relación con los indicadores o KPIs

Los KPIs son indicadores claves de Desempeño, hacen referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio (Blanco, 2017). Con las relaciones causa-efecto del mapa estratégico, la dirección puede ver la evolución de los indicadores o KPIs de forma sencilla. (Circulante, 2019)

La labor del mapa estratégico es aclarar, mediante un sistema visual, los objetivos que la organización debe alcanzar para obtener un correcto desempeño. Sin embargo, la labor de los KPI es dotar de una naturaleza ejecutable a estos objetivos. (Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia, 2016)

Así es se puede decir que los indicadores claves son de especial utilidad, ya que dan a conocer información valiosa y real de la empresa y eso permite hacer una toma de decisiones correcta y al tiempo apropiado.

En conclusión, al mencionar al mapa estratégico como tal, se puede decir que sin duda alguna es una herramienta fundamental a la hora de analizar cómo está la empresa, ya que en parte indica las fortalezas y debilidades que se está teniendo y permite hacer cambios o redirigir la planeación para obtener los resultados deseados y a la vez cumplir con los objetivos planteados o si está funcionando bien, continuar con el plan establecido desde un primer instante.

1.10 Beneficios y riesgos del Cuadro de Mando Integral

Claro está que el Cuadro de Mando es como la base de la planeación y el Cuadro de Mando Integral, es una de las ramas de esta, exponiéndose esto previamente, se analizará los beneficios y riesgos del mismo:

Tabla 2 Beneficios y riesgos del Cuadro de Mando Integral

Beneficios	Riesgos
Al traducir un modelo de negocio en se facilita el consenso en toda la empresa, así como también el alcance del mismo.	Se lo debe diseñar correctamente y con la colaboración de la dirección, sino no tendrá validez y los esfuerzos serán en vano.
Demuestra como las acciones del día a día también afectan al largo plazo.	Los indicadores deben escogerse con cuidado, caso contrario el CMI perderá aporte al no comunicar de efectivamente el mensaje que se desea.
Con la puesta en práctica del CMI, este ayuda a comunicar los planes de la empresa a todas las áreas, unificando los esfuerzos y evitando la dispersión	Es desacertado utilizar el CMI como un sistema de control cuando la estrategia propuesta por la empresa está aún en evolución; se recomienda usarlo como herramienta de aprendizaje.
Permite aprender acerca del negocio; comparando resultados, se pueden reajustar estrategias y medios de acción.	Existe el riesgo de que el CMI se encuentre muy bien realizado, pero que sea inútil y disconforme.

Fuente: (Dávila, 1999)

Elaborado por: Daniella Cepeda

1.10.1 Cuadro de Mando

Un cuadro de mando es una herramienta que da a conocer la situación de la empresa, ya sea internamente cada parte de la empresa o de manera global, para esto es importante que se tenga los datos de la empresa actualizados.

Lo ideal es que este cuadro de mando agregue la información de forma automática y que este permanentemente actualizado. Se trata de tener una herramienta que facilite tomar decisiones e identificar rápidamente puntos de cambio en tu negocio (Archanco, 2015).

Para la implementación del Cuadro de Mando, la empresa, partiendo de su estructura corporativa, crea una red en donde estén vinculadas todas las áreas de trabajo, permitiéndoles comunicar sus procesos y tener acceso a informaciones de la organización.

Ahora bien, es bueno aclarar que el Cuadro de Mando o Tablero de Mando no es lo mismo que el Cuadro de Mando Integral, a continuación, se expone las diferencias.

1.10.2 Características del Cuadro o tablero de Mando y del Cuadro de Mando Integral

Claro está que el Cuadro de Mando es como la base de la planeación y el Cuadro de Mando Integral, es una de las ramas de esta, exponiéndose esto previamente, se analizará las características de cada una:

Tabla 3 Características del tablero de Mando y del Cuadro de Mando Integral

	Tablero de mando	Cuadro de Mando Integral
Se utiliza para	Medición/ supervisión del rendimiento	Gestión del rendimiento
Como herramienta de medición es	Métrica	KPI (Métrica+ objetivo)
La medida está vinculada a los objetivos de negocio	No enlaza	Enlaces
Mide	Rendimiento	Progreso
Esta actualizado	En tiempo real	Periódicamente
Se centra en	Metas operacionales	Objetivos estratégicos
Su objetivo es	Dar una idea de alto nivel de lo que está sucediendo en la empresa	Planificar y ejecutar una estrategia
Ayuda	A visualizar el rendimiento para comprender el estado actual	GPS (muestra cuándo y cómo se llegará).

Fuente: (Savkin, 2017).

Elaborado por: Daniella Cepeda

Es interesante que el Cuadro de Mando lleva una gestión del rendimiento bastante alta, ya que proporciona varios indicadores como:

- Tasa de conversión
- Ingresos y Gastos

- Compras y Ventas
- Cobros y Pagos

1.10.3 Ventajas del Cuadro de Mando

1. Monitoriza las ventas diarias, semanales y mensuales, ya que lleva un registro periódico.
2. Se puede llegar a conocer con exactitud las fechas claves y productivas de la empresa.
3. Se puede llegar a analizar los logros y optimización en tiempo presente y real
4. Promueve el trabajo en equipo y a su vez lo potencia

1.10.4 Tipos de Cuadros de Mando

- **Cuadro de Mando Operativo (CMO)**

Un Cuadro de Mando Operativo le permite observar la marcha de la empresa respecto a las variables operativas, de ahí la importancia de conocer dichos cuadros de manos y saber utilizarlos. (Work Meter, 2013)

Gráfico 2 Tipos de Cuadro de Mando

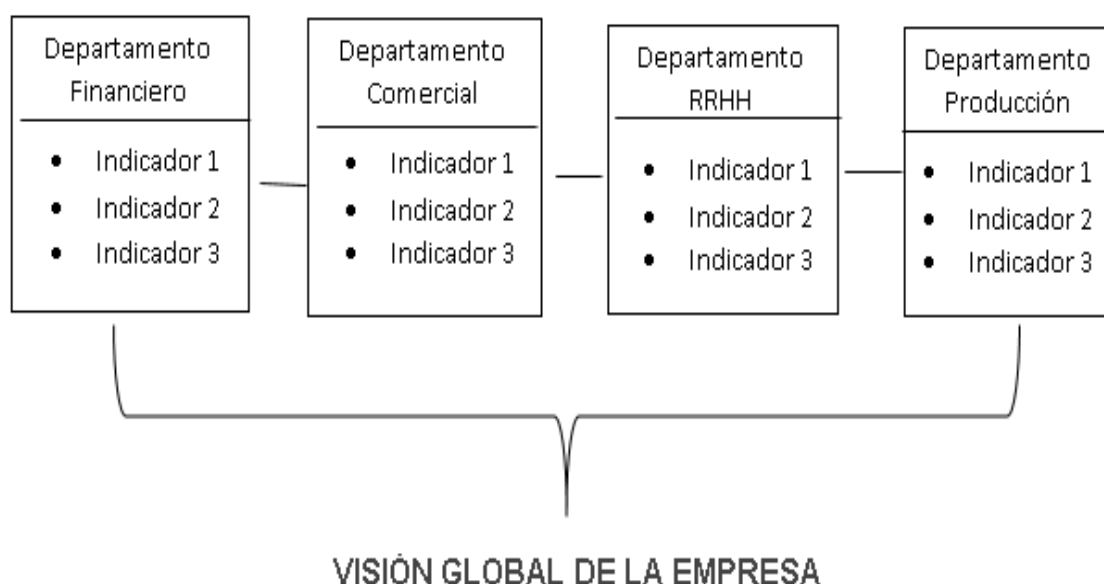


Gráfico 2: Tipos de Cuadro de Mando

Fuente: (Work Meter, 2013)

Elaborado por: Daniella Cepeda

- **Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Un Cuadro de Mando Integral representa la ejecución de una estrategia estructurándola en 4 perspectivas: financiera, cliente, interna e innovación/aprendizaje (Roncacio, 2019).

Gráfico 3 Tipos de Cuadro de Mando



Gráfico 3: Tipos de Cuadro de Mando

Fuente (Roncacio, 2019)

Elaborado por: Karla Daniella Cepeda Castro

Ahora bien, a raíz de lo que se ha investigado y estudiado, se puede llegar a la conclusión de que es importante tener o crear un cuadro de mando en la empresa, ya que proporcionará información de la situación actual de la entidad y ayudará a mejorar ciertos desfases de la misma.

1.11 Desarrollo del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en el mundo

Alrededor del mundo el desarrollo del BSC, ha sido de sumo impacto. Algo interesante es que el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es ampliamente usado, debido a su eficacia y eficiencia, a continuación, se coloca una imagen de la magnitud de alcance de esta herramienta.

Gráfico 4 Desarrollo del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

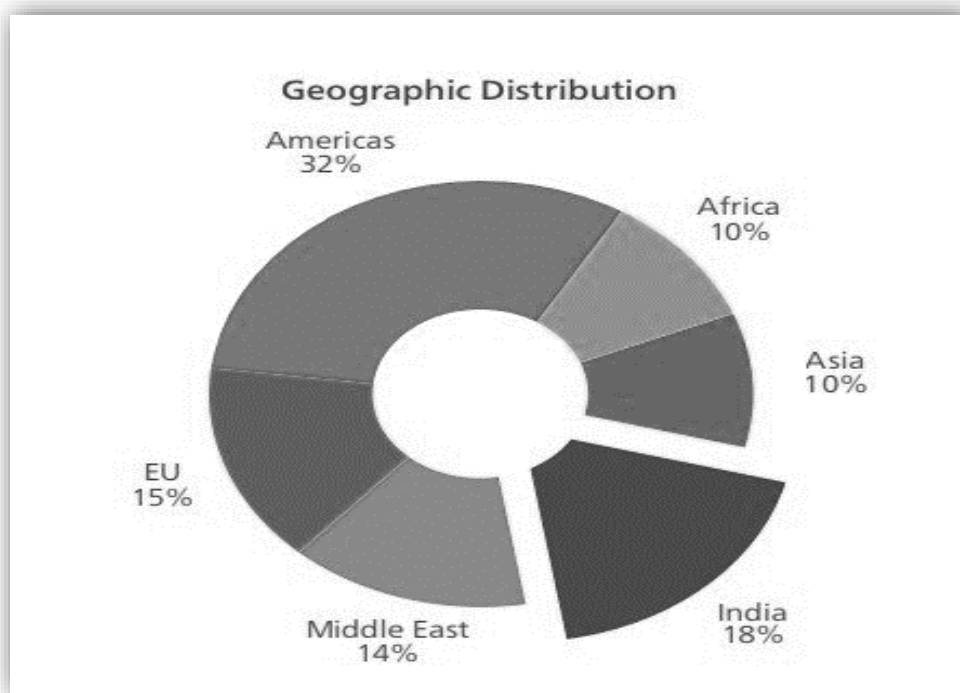


Gráfico 4: Desarrollo del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Fuente (Roncacio, 2018)

Elaborado por: Daniella Cepeda

Dentro de las organizaciones, a nivel mundial, el BSC-CMI se usa principalmente a nivel ejecutivo y por gerentes funcionales.

Gráfico 5 Desarrollo del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

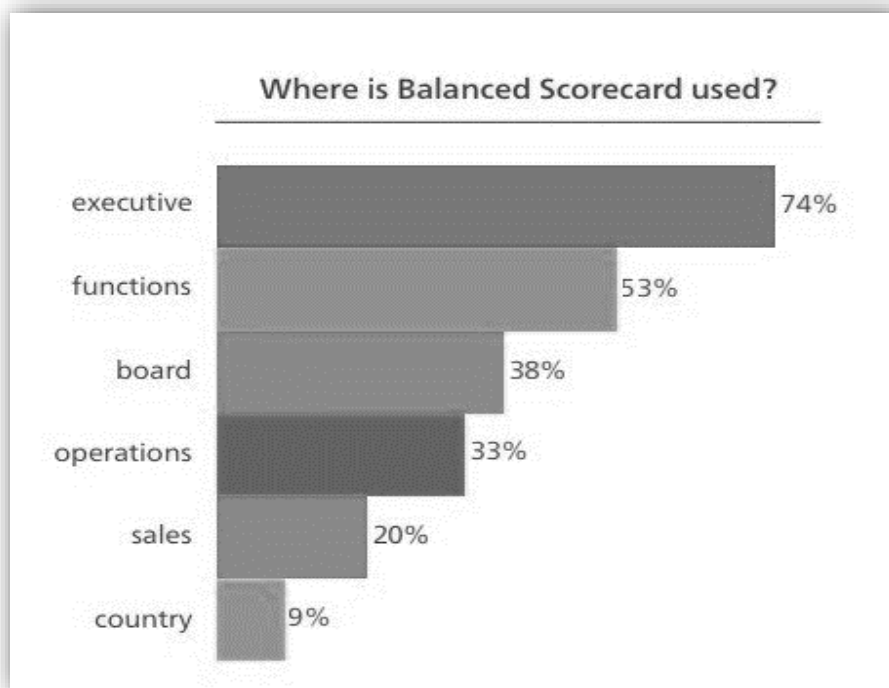


Gráfico 5: Desarrollo del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Fuente (Roncacio, 2018)

Elaborado por: Daniella Cepeda

A continuación, se procederá a hacer un breve análisis de cómo está evolucionando esta herramienta en varios países a nivel mundial y al mismo tiempo como se ha implementado en cada empresa individualmente y sus beneficios propios:

- **Ciudad de Charlotte – USA**

La ciudad de Charlotte implementó la metodología Balance Scorecard alrededor de 5 temas estratégicos: La seguridad de la comunidad, el transporte, el concepto de ciudad dentro de la misma ciudad, la reestructuración del gobierno y el desarrollo económico (Roncacio, 2018)

- **Volkswagen – Brasil**

Según (Reisen de Pinho, 2010), se utiliza el mapa estratégico para adecuar los recursos financieros, esto mismo conlleva de la mano en tener una estrategia y que permite a sus trabajadores una mejor comunicación de conocimientos múltiples sobre como instalar programas de recompensa y reconocimiento.

También establece nuevos programas para alinear las extensas redes de proveedores y distribuidores con la estrategia, logrando así una mejor toma de decisiones a la hora de enfrentar dilemas.

- **Ministerio de Defensa Nacional – Colombia**

En la actualidad el Ministerio de Defensa de Colombia se apoya principalmente en el software Balanced Scorecard. Gracias a esto se ha logrado estandarizar los procesos de planeación, organización, dirección y control. (Roncacio, 2018)

- **Apple**

Apple siendo una de las más grandes empresas a nivel mundial, decidió implementar el Balanced Scorecard, para poder tener un mejor funcionamiento en su empresa, a continuación, se analizará lo que la empresa obtuvo como resultado.

El BSC ha operado como un mecanismo de planificación, superando así el monitoreo que caracteriza la gestión. Lo ha utilizado como un instrumento para observar e impulsar el factor desempeño, tan crucial en este enfoque (Vogel, 2017).

- **Microsoft - América Latina**

Microsoft en la regional Latinoamérica ha implementado el BSC como un sistema de medición de desempeño para ayudar a los gerentes de cada país a formular y controlar la estrategia. (Roncacio, 2018)

Sin duda alguna el Balanced Scorecard, es una herramienta que ha ayudado a muchas empresas tanto públicas como privadas a llevar un mejor control tanto en su planeación como en sus colaboradores y a la misma vez ha logrado crear valor en todo tipo de empresa.

1.12 Desarrollo del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en el Ecuador

En cuanto al Ecuador, se puede decir que también existen empresas que han aplicado el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, tales como:

- **Biogenética del Ecuador**

En la compañía Biogenética del Ecuador, constan de este programa y ellos refieren, que es una magnífica herramienta y que básicamente ha ayudado a que su plan estratégico cobre sentido y que sus colaboradores puedan dirigirse de la mejor manera a la hora de trabajar.

- **Call Center ANDINATEL**

En la empresa Call Center al aplicar el BSC, han logrado tener un mejor posicionamiento en su campo y a la vez con los resultados obtenidos a base de esta herramienta se han permitido crear un proyecto de mejora continua, aportando así la obtención de rentabilidad y satisfacción del cliente.

- **Comunidad de pequeños agricultores del Ecuador**

En la Comunidad de pequeños agricultores del Ecuador, este programa les ha permitido generar un gran fortalecimiento institucional, además que han logrado combatir la complejidad interna y la del medio que las rodea.

En conclusión, tanto en el Ecuador como a nivel mundial, se puede notar como las empresas que han implementado el BSC, han obtenido resultados gratificantes y es

que es necesario institucionalizar el Plan Estratégico y el Balanced Scorecard, como sistema de implementación y medición de la estrategia, logrando que las empresas puedan tener mayor sostenibilidad y seguridad a la hora de tomar decisiones y seguir tras sus objetivos. Además, que no solo ayuda a las empresas intangiblemente, sino tangiblemente ya que ayuda a los trabajadores a tener un mejor ambiente laboral y a los proveedores los ayuda a linearse con el plan estratégico de la empresa.

CAPÍTULO II

MÉTODO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.1 Descripción del contexto de la organización

El contexto de la organización debe tener su estatus legal, su inscripción en las organizaciones de la estructura estatal y algunas trazas de su planteamiento estratégico.

2.2 Selección de equipo de expertos

Una vez comenzado el procedimiento para el diseño del Balanced Scorecard, se van a aplicar técnicas cualitativas fundamentadas en el conocimiento humano, y se realizarán valoraciones futuras basadas en analogías, opiniones, comparaciones, entre otros, siendo esta una técnica subjetiva de previsión.

Los designados expertos, que van a ser seleccionados, deben ocupar un puesto de jefe intermedio dentro de la organización, asimismo como poseer una profesión y una cantidad aproximada de años desempeñando dentro de la misma. Cabe mencionar que estos criterios pueden variar en dependencia de la situación organizacional (Cedeño, 2018).

Para la selección de expertos se utilizará como método el Coeficiente de competencia experta "K", precisando entre otros elementos los siguientes:

- a) La cantidad de expertos se determinó por la fórmula (1).
- b) Los expertos se seleccionarán mediante el Coeficiente de competencia experta "K".

Para llegar a los resultados requeridos, es necesario realizar un cálculo que nos permita visualizar el procedimiento debido del "Coeficiente de competencia experta",

es decir que según Borroso nos menciona sobre el nivel de conocimiento acerca del problema de investigación (Cedeño, 2018).

Se obtiene mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$K=1/2 (Kc+ Ka) (1)$$

Donde:

Kc= Es el «Coeficiente de conocimiento» o información que tiene el experto acerca del tema o problema planteado.

Es calculado a partir de la valoración que realiza el propio experto en la escala del 0 al 10, $Kc=0.1 \cdot Nc$ (2) (Cedeño, 2018)

La selección de expertos consta de dos partes, una selecciona la cantidad de expertos, y la otra selecciona por las cualidades.

Donde:

Kc= Es el «Coeficiente de conocimiento» o información que tiene el experto acerca del tema o problema planteado.

Ka= Es el denominado «Coeficiente de argumentación» o fundamentación de los criterios de los expertos (Cedeño, 2018).

Para el cálculo del Coeficiente de argumentación se parte de la autoevaluación realizada por cada experto a través del cuestionario elaborado, que establece evaluar fundamentalmente:

- el nivel de preparación técnico-profesional en el tema
- el conocimiento del objeto de estudio
- y la experiencia profesional (Cedeño, 2018).

Para realizar las ponderaciones de los puntos a las respuestas dadas por los expertos se asumirán los siguientes supuestos:

a) La sumatoria de las respuestas a las preguntas que califiquen el nivel más alto no debe ser superior a 1 (Cedeño, 2018).

b) La importancia para la distribución de las puntuaciones por preguntas debe potenciar el cumplimiento del siguiente orden de jerarquía:

- Nivel de preparación técnico-profesional en el tema.
- Conocimiento del objeto de estudio como resultado de la experiencia profesional y práctica
- Y el resto de los factores de menos puntuación (Cedeño, 2018).

Tabla 4 Fuentes de argumentación (Ka)

(Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios).	A(alto)	M(Medio)	B(bajo)
Análisis teórico realizado por el experto.	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida.	0.5	0.4	0.2
Estudio de trabajos sobre el tema, de autores nativos.	0.05	0.05	0.05

Fuente: (Cabero, 2013)

Elaborado por: Daniella Cepeda

Los niveles del Coeficiente de argumentación (Ka) son evaluados de la siguiente forma:

Alta: $0,8 \leq Ka \leq 1,0$

Bajo: $Ka < 0,5$

Medio: $0,5 \leq Ka \leq 0,8$

2.2.1 Herramientas para el procesamiento de encuestas y validaciones.

Acorde con referencias anteriores, como apoyo a la investigación se utilizan herramientas de validación de encuesta como el Alfa de Cronbach de la estadística no paramétrica como y el Coeficiente de concordancia de Kendall.

Coeficiente de Kendall

El Coeficiente de concordancia (W) de Kendall, se utiliza cuando se quiere conocer el grado de asociación entre k conjuntos de rangos. Los cuestionarios diseñados para conocer la opinión de los expertos y de los trabajadores podrán ser procesados mediante el Coeficiente de Kendall, que mide el grado de concordancia entre un grupo de elementos (K) y un grupo de características (n).

La Planeación Estratégica de la entidad debe de ser diseñada de acuerdo a las condiciones de la organización, y utilizar como referentes al personal administrativo, los docentes y estudiantes de la Academia de Inglés Buckingham English Center de Guayaquil

2.3 Pasos para confeccionar el Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión empresarial que aporta valor a la empresa y para ello se basa en propuestas de valor de cada perspectiva (Soler, 2009). Cabe recalcar que este modelo contribuirá a que la dirección logre el cumplimiento de sus objetivos, sean estos a corto, medio o largo plazo; se involucra a todos los empleados para que estos tengan el conocimiento necesario de lo que se quiere realizar y las acciones correspondientes para cada actividad.

Toda empresa busca la creación de valor de manera sostenible; esta herramienta permite relacionar las variables de causa y efecto existentes entre los objetivos y temas estratégicos. (Universidad ESAN, 2017) . Para la confección del mapa estratégico es necesario determinar los siguientes aspectos:

- **Perspectivas:** estas se escogerán en dependencia del tipo de organización en el que se aplicará la herramienta estratégica. En caso de tratarse de una empresa lucrativa, se aplicará estas perspectivas y orden: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Crecimiento-Aprendizaje. Caso que la empresa no sea lucrativa el orden y las perspectivas serían: Partes Interesadas, Clientes, Procesos Internos, Crecimiento-Aprendizaje y Financiera

- Estrategias genéricas por perspectivas: estas están ligadas a las perspectivas de procesos internos y, de crecimiento y aprendizaje; haciendo énfasis en:

- Procesos de operación.
- Gestión de clientes.
- Innovación.
- Proyección social.
- Competencias.
- Tecnologías de información
- Clima laboral.

Objetivos estratégicos por perspectivas y sus relaciones causales: los objetivos e indicadores se establecerán en dependencia de la perspectiva y su causalidad. En lo que respecta a la perspectiva financiera y la de clientes, los indicadores utilizados medirán resultados (KPIs o Indicadores Claves de Rendimiento), mientras que, en las perspectivas de procesos internos, y crecimiento y aprendizaje sus objetivos son considerados palancas y sus indicadores se denominan KPD (Controladores Claves de Rendimiento).

2.3.1 Las propuestas de valor de las perspectivas empresariales

En el diseño del mapa estratégico y para la determinación de los objetivos estratégicos, es necesario tener en cuenta las propuestas de valor recomendadas por cada perspectiva. **(Soler, 2009)**

2.3.2. Perspectiva de las Partes Interesadas

Al tratarse nuestro contexto en una empresa no lucrativa, es necesario la aplicación de la perspectiva de las partes interesadas; en esta se evalúa la actividad de la entidad, en función de los beneficios que aportan a la sociedad. En caso de hospitales, universidad y organizaciones de beneficio social, la parte interesada sería el estado, el cual mide el impacto social que estas organizaciones generan, mediante conjunto de objetivos e indicadores.

Objetivos

- Atención a población.
- Ciudadanos satisfechos.
- Entregas a tiempo.
- Cumplimiento de planes universitarios.

Indicadores

- Cantidad de estudiantes graduados.
- Cantidad de doctores.
- Indicador de entregas fuera de plazo.
- % de beneficio.
- % de graduados trabajando.

2.3.3 Perspectiva de Clientes

En esta se pretende dar respuesta a la manera en que el cliente percibe a la empresa. El cliente es la razón de existir de los negocios, satisfacer sus necesidades es el principal objetivo de las empresas (Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia, 2015)

Una vez conocidos los datos necesarios sobre nuestros clientes, la empresa deberá fijar los objetivos estratégicos y seleccionar un conjunto de indicadores que permitan controlar y valorar el desarrollo de las estrategias, que faciliten la toma de decisiones y el establecimiento de medidas correctoras en caso necesario.

Objetivos

- Incrementar cuota de mercado.
- Fidelización de clientes.
- Rentabilidad de cliente.
- Optimización en plazos de entrega.

Indicadores

- Satisfacción del cliente.
- Calidad percibida.
- Calidad servicio post venta.
- Retención del cliente.
- Cuota de mercado.
- Volumen de clientes.

2.3.4. Perspectiva de Procesos Internos

Dentro de esta perspectiva se implantan los procesos fundamentales para conseguir los objetivos de los clientes; una vez definidos los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y la de los clientes, se debe hacer énfasis en los procesos internos para optimizar sus resultados. Las empresas usualmente centran su atención únicamente en los procesos operativos; en el CMI se toma como punto de partida a la Cadena de Valor de Porter, centrando los esfuerzos en los procesos de innovación, procesos operativos y los servicios post venta.

Cadena de Valor de Porter

La Cadena de Valor es una herramienta analítica donde se muestra una sucesión de actividades que le dan valor a cada una de las etapas correspondientes a la producción o servicio de lo que la empresa ofrece. (Auditoría 2013 G1, 2013)

“La cadena de valor refleja las actividades primarias y las de apoyo, mismas que si no se desarrollan correctamente podrían suponer riesgos en la gestión organizacional” (Cifuentes, 2010)

Francés (Francés, 2001) señala “la Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación”

Gráfico 6 Cadena de Valor de Porter



Gráfico 6 Cadena de Valor de Porter

Fuente: (Cifuentes, 2010)

Elaborado por: Daniella Cepeda

Procesos de innovación

En estos procesos la empresa se encarga de investigar las necesidades potenciales de los clientes, con el objetivo de crear el producto o servicio que satisfaga

a sus consumidores. Se incluyen en este componente actividades de desarrollo de expectativas generales y los proyectos de investigación y desarrollo (I+D).

Tabla 5 Objetivos e indicadores del proceso de innovación

Objetivos	Indicadores
• Desarrollo de nuevos productos.	• % ventas de nuevos productos.
• Desarrollo de I+D.	• % de nuevos productos y servicios.
• Satisfacer expectativas.	• % de nuevos productos en relación a competencia.
	• Tiempo necesario para realizar nuevos productos.

Tabla 5 Objetivos e indicadores del proceso de innovación

Fuente: (Lopez, 2012)

Elaborado por: Daniella Cepeda

Procesos Operativos

Esta parte se encarga de la producción día a día de los productos o servicios, para luego ser distribuidos al cliente. Los procesos productivos constituyen la base para medir el desempeño de la mayoría de las organizaciones, considerándose la más importante.

Tabla 6 Objetivos e indicadores del proceso operativo.

Objetivos	Indicadores
• Reducción y control de costes.	• % de desechos.
• Excelencia en tiempo de entrega.	• Número de reclamaciones de la clientela.
• Excelencia en tiempo de operaciones.	• Ratios de defectos.
• Aumentar productividad.	• Costos de calidad.
• Mejorar calidad.	• Análisis de Tiempos de espera.
• Mejorar logística.	• Análisis de Tiempo de inactividad.

Tabla 6 Objetivos e indicadores del proceso operativo.

Fuente: (Lopez, 2012)

Elaborado por: Daniella Cepeda

Servicio post venta

Luego de que nuestro cliente ha adquirido nuestro producto terminado, este necesita una atención adicional, es decir un seguimiento en donde el cliente obtenga respuestas rápidas referentes a garantías, devoluciones, asistencia técnica, etc. De esta manera se espera ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al cliente.

Tabla 7 Objetivos e indicadores del servicio post venta

Objetivos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar cuota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coste de reparaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Retención de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de respuestas.
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de servicio de asistencia técnica.
	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes perdidos.

Fuente: (Lopez, 2012)

Elaborado por: Daniella Cepeda

2.3.5 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva se encarga de desarrollar objetivos e indicadores que impulsen el aprendizaje dentro de la organización, mismos que permiten alcanzar los objetivos de las demás perspectivas. El CMI insiste en la necesidad de invertir en equipos e I+D, pero no son suficientes si se quiere alcanzar objetivos a largo plazo; es necesario hacer énfasis en el personal, los sistemas y los procedimientos de la empresa.

Esta perspectiva basa sus esfuerzos en tres aspectos:

1. Capacidades humanas

Es necesario que los empleados de la organización participen eficientemente en los procesos internos de la organización; para que los productos y servicios ofrecidos satisfagan las necesidades de los clientes, los empleados deben estar en constante contacto directo con los mismos, de esta manera se fortalecen las relaciones y la confianza con los clientes. Asimismo es importante medir el rendimiento de los empleados, para que en función a estos resultados, permitir conocer las brechas entre lo que se sabe y lo que debe saberse y de ahí deben salir las acciones de capacitación.

Tabla 8 Objetivos e indicadores de las capacidades humanas

Objetivos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar cuota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los empleados.
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar personas, equipos y líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retención de los empleados.
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar competencias críticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad de los empleados.
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar plan de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad de los empleados.
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación.

Tabla 8: Objetivos e indicadores de las capacidades humanas.

Elaborado por: Daniella Cepeda

Fuente: (Pérez, 2015)

2. Capacidades de infraestructura tecnológica

Las capacidades humanas no serán suficientes si estos no disponen de la información necesaria sobre los clientes, productos o los procesos internos; para que los empleados puedan mejorar continuamente y se desempeñen de manera eficaz y eficiente, dependerá en gran parte de la medida en que la organización tenga desarrollado y popularizado las tecnologías de la información; estas permiten una mejor comunicación, así como más posibilidades de aprendizaje y competencia.

Tabla 9 Objetivos e indicadores de la infraestructura tecnológica.

Objetivos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras las tecnologías de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de procesos que ofrecen retroalimentación en tiempo real.
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de soluciones innovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de acceso a la información estratégica.
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de soluciones inteligentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de empleados que cuentan con información en tiempo real para desempeñar su trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en las comunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interrupciones en la red.

Fuente: (Pérez, 2015)

Elaborado por: Daniella Cepeda

3. Clima laboral

A pesar de que existan empleados capacitados con acceso a cualquier información de la organización, estos no se desempeñarán al máximo si no se sienten motivados e identificados con sus labores. Para que los empleados le retribuyan a la empresa exitosamente, deben sentirse importantes y cómodos en su ambiente laboral. Para esto es importante que exista motivación, liderazgo y condiciones armoniosas de trabajo.

Tabla 10 Objetivos e indicadores del clima laboral.

Objetivos	Indicadores
• Mejorar clima laboral.	• Cantidad de sugerencias por empleado.
• Crear condiciones favorables a los trabajadores.	• Tasa de mejora en los procesos.
• Empleados identificados con su trabajo.	• Motivación.
	• Satisfacción laboral.

Elaborado por: Daniella Cepeda

Fuente: (Pérez, 2015)

2.3.6 Perspectiva Financiera

En la perspectiva financiera se expresan resultados obtenidos en las perspectivas anteriores, es decir se puede definir que en esta perspectiva se muestra el resultado final, partiendo del análisis del cumplimiento o no de objetivos anteriores. Aquí se cubren aspectos sobre ventas, rentabilidad y utilidad. Norton y Kaplan (Kaplan & Norton, 2008) establecen:

Las empresas pueden ganar más dinero, vendiendo más y gastando menos. Cualquier programa de intimidad con el cliente, crea más valor para la empresa sólo si se consigue vender más o gastar menos (Kaplan & Norton, 2004, pág. 67)

En lo que respecta a las estrategias financieras, los autores definen que existen dos tipos para mejorar los resultados financieros.

Estrategia de crecimiento

Esta estrategia tiene como objetivo principal aumentar los ingresos por medio de dos vías, nuevas fuentes de negocio y por el incremento del valor de los clientes. La primera busca aumentar sus ingresos mediante la venta de los productos en nuevos mercados, obtención de nuevos clientes y desarrollo de nuevos productos.

La segunda vía, el incremento en el valor de los clientes, establece que, mediante el conocimiento de nuestros clientes y la profundización de las relaciones con ellos, se puede conocer a fondo sus necesidades, pudiendo ofrecerles productos y servicios acorde a sus gustos; de esta manera se obtienen nuevos ingresos. La aplicación de la herramienta CRM (Gestión de las Relaciones con Clientes) nos permitirá definir la manera más apropiada de gestionar nuestras estrategias, en base a la relación con los clientes.

Estrategia de productividad

Esta estrategia tiene como objetivo aumentar los beneficios de la empresa mediante la reducción de los costes de la empresa, ya sean directos e indirectos, y así mejorar la utilización de los activos.

Es fundamental definir en qué etapa se encuentra nuestra empresa para en base a esta desarrollar la estrategia; estas son etapa de crecimiento, de sostenimiento y de cosecha.

La etapa de crecimiento es la fase más temprana del negocio, se poseen productos con alto potencial de crecimiento, pero para que este refleje beneficios es necesario que se dediquen recursos a la creación e innovación de nuevos productos, invertir en infraestructuras, ampliar los canales de distribución, fortalecer relaciones con clientes, entre otros.

Este proceso puede llegar a ser complejo y llevar mucho tiempo hasta obtener beneficios; la empresa podría operar con flujos negativos y con un bajo rendimiento sobre la inversión.

En la etapa de sostenimiento, las empresas siguen invirtiendo con el objetivo de alcanzar excelentes rendimientos sobre la inversión; buscan aumentar la cartera de clientes, ampliar la capacidad productiva, optimizar la mejora continua, etc. Las empresas aplican indicadores relacionados con rentabilidad; se espera que los directivos incrementen al máximo los ingresos, generados por el capital invertido.

Objetivos

- Plan operativo anual.
- Reducir gastos de operación.
- Aumentar beneficios.
- Maximizar rentabilidad.

Indicadores

- Índice de liquidez.
- Rentabilidad de los fondos de los accionistas.
- Valor económico agregado.
- Flujo de caja.
- Coeficiente de rentabilidad neta.
- Crecimiento en los ingresos por ventas.
- Porcentaje de ingresos respecto a nuevos clientes.
- Porcentaje de reducción de costes.
- Ventas por personal de la organización.
- Aumento del retorno sobre los activos.

2.3.7 Determinación de indicadores

Los indicadores reflejan algo que quiere ser medido, cada objetivo estratégico debe tener al menos un indicador. La semántica de definición de los objetivos debe ser compensada con la determinación de indicadores que darán una explicación más detallada de a donde se quiere llegar. Mediante los resultados alcanzados en función a la relación existente entre objetivos e indicadores, se le permite a la empresa verificar si se está cumpliendo con la meta establecida; esto siguiendo un conjunto de acciones que son las que encaminarán a cumplimiento de las estrategias. Existen muchas declaraciones de indicadores que son convencionales y otras no, pero se debe tener en cuenta que los indicadores son propios de las empresas, y reflejan la posición estratégica de las empresas sean éstas lucrativas o no.

2.4 Mapa Estratégico

Una vez determinado los objetivos e indicadores se pasan a confeccionar el mapa estratégico que es una herramienta de visualización. Es de vital importancia saber que los mapas estratégicos son herramientas de apoyo para la gestión de proyectos y elementos básicos sobre los que se asienta el Cuadro de Mando Integral.

Gráfico 7 Mapa estratégico

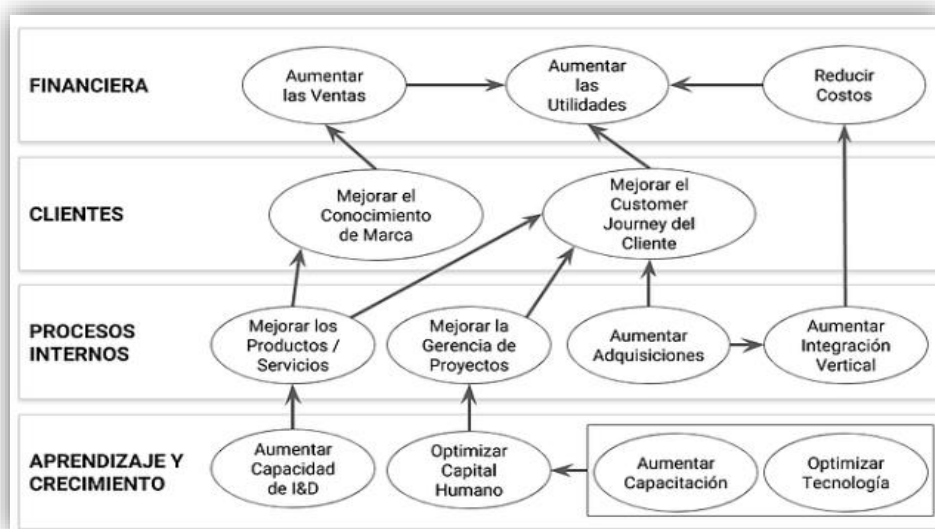


Gráfico 7. Mapa estratégico

Fuente: (Roncancio, 2018)

Elaborado por: Daniella Cepeda

Será necesario organizar los objetivos a partir de las relaciones causales a través de las perspectivas empresariales. Como ya mencionó antes, el proceso de configuración es diferente e individual en cada empresa, por ende, el grupo encargado de realizar el mapa estratégico deberá tener esfuerzo y creatividad, es bueno que se sepa que para esto no se necesita o no es de vitalidad la matemática o los números como tal, más bien dependerá mucho de la imaginación de los colaboradores estratégicos.

2.5 Principios del Balanced Scorecard

Para establecer el BSC en la empresa, es necesario la existencia de 2 aspectos.

- Establecer un sistema de control documentado.
- Poseer un cuadro de mando que se adapte a las características de la organización.

Estos dos criterios deben adaptarse a la estructura organizacional, de tal manera se podrá obtener un mejor control sobre la situación actual de la empresa, así mismo como facilitar la toma de decisiones por parte de los directivos.

2.5.1 Esquema de Control

Definiendo un esquema de control sobre las tareas funcionales, se podrá comunicar de manera descendente las estrategias establecidas en las diferentes áreas de trabajo. Propuesto esto, es necesario verificar la implementación de los siguientes aspectos:

- Definición del plan gerencial mensual.
- Definición de los planes de trabajo de los miembros de la organización.
- Definición de la herramienta de medición (Evaluación del Desempeño).
- Establecimiento del cuadro de mando.
- Establecimiento del trabajo del controlador.

2.6 Los cuadros de mando

Como ya se mencionó anteriormente, en Balanced Scorecard representa un modelo de análisis integral, por lo que puede suponer un sinnúmero de variables e indicadores por cada perspectiva. Para la evaluación de estas, es necesario la implementación de una solución informática que se adecue en función a la estructura y modelo estratégico que proponga la organización. Existen diversas soluciones en el mercado, aunque se pueden desarrollar variantes empresariales.

El cuadro de mando deriva de concepto denominado Tableau de Bord en Francia, que traducido de manera literal vendría a significar algo así como tablero de mandos o cuadro de instrumentos (López, 2001).

Puede también ser expresado en el idioma español como Tablero de Abordo o Tablero Comando. Esto parece ser debido a que sus resultados son mostrados como tablas dinámicas donde se reflejan los resultados de objetivos, indicadores y estrategias. Es de señalar que los cuadros de mando no solo muestran los resultados de las variables, también pueden acceder a reportes, bases de datos y facilitar etapas de control y comunicación. (Soler, 2009)

El cuadro de mando es una de las herramientas de las denominadas Business Intelligence. (BI). La BI es un concepto popular de gran alcance que abarca la aplicación de un sistema o conjunto de tecnologías para convertir los datos en información significativa. Con las aplicaciones de BI grandes volúmenes de datos originados en muy variados formatos, tales como: hojas de balance, bases de datos relacionales y páginas en diversos modos de programación, pueden ser consolidados y presentados al usuario final de forma rápida y concisa. Al contar con información relevante y oportuna, que resulta fácilmente entendible porque es entregada en los términos del negocio, el mismo está capacitado para incidir sobre el cambio y desarrollar estrategias que conduzcan a la obtención de mayores beneficios. (IBM, 2008)

Será necesario garantizar que el cuadro de mando propicie el análisis integral de las empresas. El cuadro de mando ODUN se ha diseñado desde los inicios de las implementaciones del BSC, y es un cuadro de mando en hipermedia que permite evaluar indicadores, objetivos y procesos de cada área funcional de la organización, a partir del análisis de algoritmos; asimismo como brindar apoyo en la toma de decisiones.

Para la implementación del Cuadro de Mando ODUN, la empresa, a partir de su diseño estratégico, crea una red corporativa inteligente. Esta es rápida y se realiza a partir de servidores web de Microsoft Windows, con el gestor de base de datos ODBC. ODUN consta de dos partes; website (programación) y webdata (base de datos).

2.7 Cuadro de Mando ODUN

El Cuadro de Mando ODUN brinda una perspectiva integral y otra particular de la empresa, de modo que, a partir de una Planeación Estratégica Organizacional, se puede enlazar con las áreas funcionales de la estructura organizacional. Debido a esto, es fundamental relacionar la información conocida por cada área funcional junto con planteamiento propuesto de BSC.

Los objetivos de las áreas, sus indicadores, sus metas y criterios de aceptación, así como las informaciones que deben desarrollarse en función de la empresa, serán digitalizadas en los cuadros de mando que posee cada área funcional. El cuadro de mando mostrará el sistema operativo mediante funciones; las empresas habitualmente poseen estructuras funcionales y en estas se evaluarán las necesidades de información para permitirse adaptar el ODUN a la estructura organizacional.

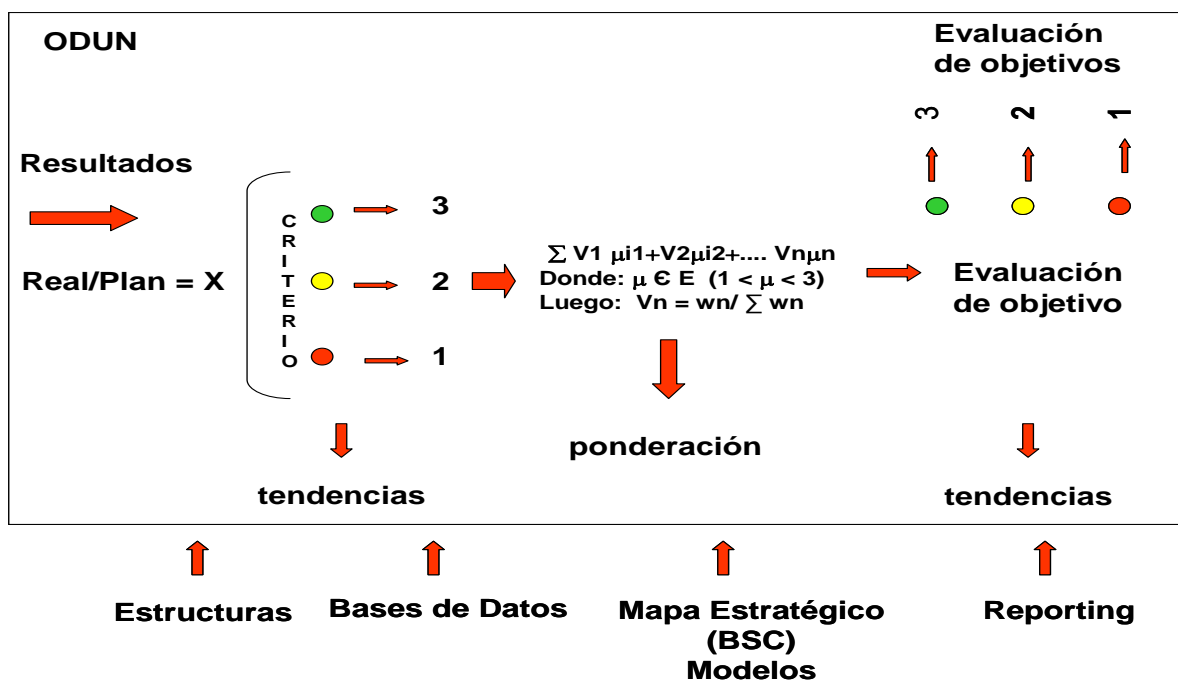


Gráfico 8: Estructura informativa de ODUN.

Elaborado por: Daniella Cepeda

Fuente: (Soler, 2014)

Para la elaboración del cuadro de mando denominado ODUN, se utilizaron las experiencias de otras aplicaciones informáticas similares sean de software libre o no, realizándose una comparación en base a sus ventajas y desventajas. Se utilizó el ejercicio de implementación del BSC mediante el cuadro de mando ODUN para realizar sobre él las pruebas de análisis y adecuación del software al modelo y a la institución.

Al diseñar la aplicación web ODUN, se trató de mantener una instalación y estrategia de despliegue simple y adaptativa que permitiera ser usado en la mayoría de los entornos informáticos. Los requisitos no funcionales o dependencias para su uso, consisten en un entorno de hospedaje web que incluya PHP versión 5.3 o mayor como Apache, Lighttpd y otros, y un servidor de base de datos MySQL. También deben estar instaladas las dependencias de PHP para acceder a la base de datos, así como los módulos necesarios para poder servir el código PHP hacia la red. En ODUN versión 1.0, se utilizaron para la interfaz de usuario: Bootstrap 3.0, JQuery 1.9.1,

Ember 1.0, Moment JS para el tratamiento de fechas y otros recursos estéticos y funcionales que permitan al usuario final una experiencia agradable y de fácil uso. De igual manera para el trabajo de campo se instaló un servidor portable denominado Easyphp 12.1 en cada una de las computadoras personales de los diplomantes de pregrado, permitiéndose así la prueba y ajuste del sistema en la medida que realizaban la implementación del Balanced Scorecard en la FADE.

Para el desarrollo del proyecto ODUN, se tuvo en cuenta que la mayoría de las organizaciones empresariales poseen una estructura funcional trabajando bajo una dirección por objetivos y en conjunto bajo una dirección estratégica.

CAPITULO III

RESULTADOS

3.1 Contexto de la Buckingham English Center

Buckingham English Center es un centro de capacitación dedicado a la instrucción y aprendizaje del inglés para niños (a partir de los 7 años), jóvenes y adultos. Fundado en el año 2010 (Ruc 0992687762001) en la ciudad de Guayaquil.

Buckingham English Center utiliza como parte de su proceso de enseñanza y aprendizaje un sistema de Métodos pedagógicos y didácticos desarrollados por profesionales de la educación y que han sido patentados en la IEPI como parte de su desarrollo en el campo de la investigación. Buckingham English Center posee el código de certificación EC077, con lo cual acredita como centro autorizado Cambridge.

A inicios del año 2013, Buckingham English Center fue autorizado por Cambridge English Language Assessment para expandir su rango de exámenes con certificaciones internacionales: KET A2, KET for Schools, PET B1, PET for Schools, FCE B2, CAE C1, CPE.

Además, Buckingham English Center ha sido tomado en cuenta para realizar exámenes que miden los conocimientos en inglés para negocios y emprendimientos, que tienen un equivalente en el escalafón de Common European Framework of Reference for Languages; BEC Basic B, BEC Vantage B2 y BEC Higher C1.

En el año 2019, Buckingham English Center fue autorizado por IDP para ser un centro autorizado para la toma de exámenes IELTS. (Buckcenter, 2010)

Misión

La misión es brindar a la sociedad las herramientas necesarias para perfeccionar y certificar internacionalmente la competencia lingüística del idioma inglés; reconociendo que este es un medio necesario para el desarrollo profesional y cultural del mundo, permitiéndonos estrechar lazos de cooperación y comunicación entre las personas de habla inglesa e hispanos (Buckcenter, 2010).

Visión

La visión es ser reconocidos nacionalmente como centro autorizado de certificación internacional de excelencia, que aporta con conocimiento práctico en el proceso de enseñanza aprendizaje del Idioma Inglés en el Ecuador (Buckcenter, 2010)

3.2 Selección de expertos

Se seleccionaron 15 expertos según las recomendaciones de (García & Fernández, 2008). La calidad de los expertos se efectuará mediante el criterio de competencia experta "K" a partir de la opinión mostrada por el experto sobre su nivel de conocimiento acerca del problema de investigación, así como, de las fuentes que le permiten argumentar el criterio establecido (Cabero, 2013) Y la utilización de las Distancias relativas Hamming en su condición ideal (Soler, Oñate, & Andrade, 2016)

Dónde:

Kc: Coeficiente de conocimiento: se obtiene multiplicando la autovaloración del propio experto sobre sus conocimientos del tema en una escala del 0 al 10.

Para el cálculo del coeficiente Ka se toman diferentes consideraciones, la tabla 2.1 donde se hace una valoración de aspectos relacionados con la competencia y se hacen valoraciones de 0 a 1.

Tabla 11. Valoración de las fuentes de argumentación (Ka)

Análisis teóricos realizados por el experto	(0, 1)
Experiencia obtenida	(0, 1)
Estudio de trabajos sobre el tema, de autores nativos	(0, 1)
Estudio de trabajos sobre el tema de autores extranjeros	(0, 1)

Tabla 11. Valoración de las fuentes de argumentación (Ka)

Fuente: (Cabero, 2013)

Elaborado por: Daniella Cepeda

Es decir, la tabla 11 valora las fuentes de argumentación en un intervalo de $[0, 1]$ de cuatro aspectos que unidos a los valores de las fuentes de conocimiento permitirá determinar los expertos por las distancias relativas de Hamming en su condición ideal

En la tabla 12 muestra un análisis de las competencias a partir de los trabajos de (Cabero, 2013) se puede observar el cuestionario patrón para la evaluación de Kc y Ka.

Tabla 12. Evaluación de las competencias según intervalo de confianza

Competencia	VARIABLES CONSIDERADAS	PUNTAJE
1. Nivel de conocimiento	PhD en el tema	1
	Master ciencias	0.8
	Profesional del tema	0.6
	Técnico	0.4
	Obrero	0.2
2. Análisis teóricos realizados por el experto	Libros	1
	Artículos	0.7
	Conferencia	0.5
	Otros	0.3
3.-Experienciaobtenida	10 años	1
	Cinco años	0.5
	3 años	0.2
4 Estudio de trabajos sobre el tema, de autores nativos	Libros, artículos indexados	1
	Artículos indexados	0,7
	Conferencias	0,3
5.- Estudio de trabajos sobre el tema, de autores extranjeros	Libros, artículos indexados	1
	Artículos indexados	0,7
	Conferencias	0,3

Tabla 12. Evaluación de las competencias según intervalo de confianza

Fuente: (Soler, Oñate, & Andrade, 2016)

Elaborado por: Daniella Cepeda

Evaluación de los expertos por las Distancias Relativas de Hamming

a) Aproximación al proceso ideal (η)

$$\eta(D_n, P_j) = 1/n \sum_{j=1}^n |1 - \mu_j|$$

Se escogen 20 personas. para seleccionar 15. Aquellos que tengan las menores 15 distancias relativas serán los escogidos como expertos En el anexo (tabla 12) se muestran los resultados. Los expertos seleccionados son: del 01 al 07, del 10 a 15, al 17 y al19

Distancias relativas para la selección de expertos

Tabla 13. Distancias relativas para la selección de expertos

Especialistas	IDEAL	Especialistas	IDEAL
T01	0,23	T11	0,34
T02	0,41	T12	0,20
T03	0,30	T13	0,40
T04	0,41	T14	0,38
T05	0,41	T15	0,39
T06	0,40	T16	0,44
T07	0,35	T17	0,33
T08	0,55	T18	0,61
T09	0,53	T19	0,43
T10	0,23	T 20	0.44

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Daniella Cepeda

3.3 Proyección estratégica de Buckingham English Center (BEC)

La BEC carece de una planeación estratégica y no tiene objetivos e indicadores de medición. Para tal evento se utiliza un modelo de planeación adecuada al modelo de Balanced Scorecard o cuadro de mando integral. La siguiente figura expone los pasos a seguir para el diseño e implantación del BSC

Para tal caso se ejecuta una matriz DAFO para determinar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y amenazas que tiene la organización y propiciar así la definición de las variables empresariales que ayudarán a conformar el planteamiento estratégico.

3.3.1 Aplicación de la matriz DAFO.

Utilizando una herramienta grupal, lluvia de ideas, con diferentes ejecutivos del BEC se determinaron las siguientes variables e impactos. De esta reunión se obtuvo las siguientes variables.

Análisis Interno

Fortalezas

- Ser un centro autorizado para la toma de Certificaciones Internacionales en inglés avalado por la Universidad de Cambridge, Inglaterra.
- Posesión de las últimas tecnologías, para la impartición de clases y toma de exámenes dejando de lado el lápiz y papel para apoyarse en la era digital.
- Precios asequibles con facilidades de pago.
- Docentes preparados con Certificaciones Internacionales.

Debilidades

- Cantidad limitada de actividades culturales y deportivas integradoras entre docentes, administrativos y alumnos.
- Tamaño empresarial reducido.
- Necesidad de potenciar la marca a nivel nacional.
- Resistencia al cambio, los usuarios están acostumbrados a desertar por las diferentes ocupaciones y sus tiempos.

Análisis Externo

Oportunidades

- Extensión del rango de las Certificaciones Internacionales de Cambridge.
- Firma de convenios con Universidades e Institutos Superiores Tecnológicos de Guayaquil, así como también escuelas y colegios de la ciudad para las certificaciones internacionales y capacitaciones en inglés.
- Abanico de horarios para todas las necesidades de la sociedad, colegiales, trabajadores, profesionales en formación.
- Disponibilidad y posibilidades de las redes sociales para la difusión de información relacionada con la actividad de la empresa.

Amenazas

- Surgimiento de nuevas instituciones de capacitación privadas.
- Factores sociales y económicos que limitan la población estudiantil a asistir a la academia de inglés.
- Cambios en el entorno (ley orgánica de educación. Superior).
- Crecimiento de la competencia

Matriz DAFO

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		Extensión del rango de las Certificaciones Internacionales de Cambridge.	Firma de convenios con Universidades e Institutos Superiores Tecnológicos de Guayaquil, así como también escuelas y colegios de la ciudad para las certificaciones internacionales y capacitaciones en inglés.	Abanico de horarios para todas las necesidades de la sociedad, colegiales, trabajadores, profesionales en formación.	Disponibilidad y posibilidades de las redes sociales para la difusión de información relacionada con la actividad de la empresa.	Surgimiento de nuevas instituciones de capacitación privadas.	Factores sociales y económicos que limitan la población estudiantil a asistir a la academia de inglés.	Cambios en el entorno (ley orgánica de educación Superior).	Crecimiento de la competencia.
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
FORTALEZAS									
Ser un centro autorizado para la toma de Certificaciones Internacionales en inglés avalado por la Universidad de Cambridge, Inglaterra.	F1	X	X	X	X	X	—	—	—
Posesión de las últimas tecnologías, para la impartición de clases y toma de exámenes dejando de lado el lápiz y papel para apoyarse en la era digital.	F2	X	X	X	X	X	X	—	—
Precios asequibles con facilidades de pago.	F3	X	X	X	X	X	—	—	—
Docentes preparados con Certificaciones Internacionales.	F4	X	X	X	X	—	—	—	—
SUMA		4	4	4	4	3	1	0	0
DEBILIDADES									

Cantidad limitada de actividades culturales y deportivas integradoras entre docentes, administrativos y alumnos.	D1	—	—	—	X	—	—	X	—
Tamaño empresarial reducido.	D2	X	X	X	X	—	—	—	X
Necesidad de potenciar la marca a nivel nacional.	D3	X	X	X	—	X	—	X	X
Resistencia al cambio, los usuarios están acostumbrados a desertar por las diferentes ocupaciones y sus tiempos.	D4	X	X	X	—	—	X	X	X
SUMA		3	3	3	2	1	1	3	3

Tabla 14 Matriz DAFO

Fuente: (Bonilla, 2019)

Elaborado por: Daniella Cepeda

Como se puede observar la BEC tiene en su matriz DAFO mayor cantidad de impactos en el primer cuadrante lo que indica que debe tomar estrategias ofensivas para desarrollar aún mejor su negocio.

Objetivo Estratégico

Incrementar los candidatos para tomar las certificaciones internacionales de inglés.

Estrategia Comercializadora

Un análisis previo generó un plan basado en una estrategia que tiene las siguientes etapas representadas en la figura 9



Gráfico 9 Esquema de la estrategia comercializadora

Fuente: (Bonilla, 2019)

Elaborado por: Daniella Cepeda

Para este caso se describe las dos primeras fases de la estrategia que son:

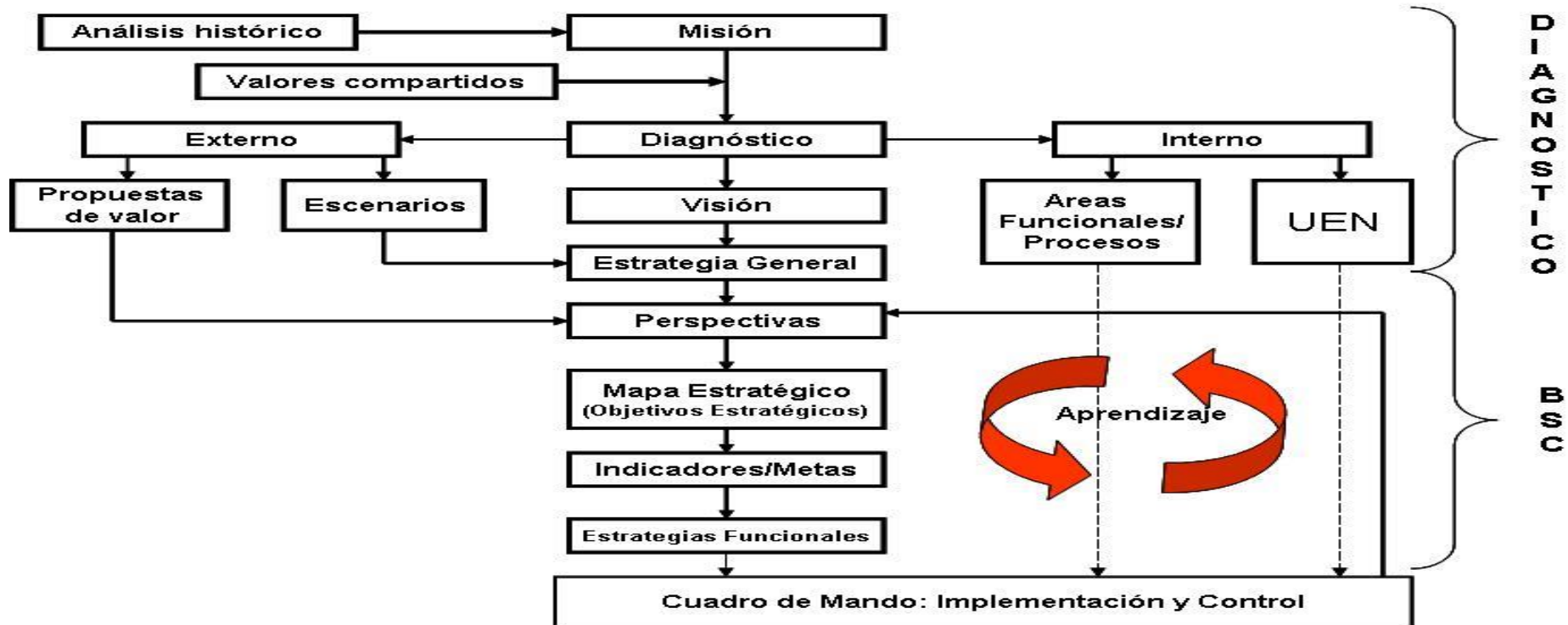
Fase de planificación y organización inicia con un estudio detallado del mercado de la academia, la oferta y demanda de los servicios del idioma inglés , los costos , los precios, la inversión que se requiere hacer para lograr servicios de calidad con carácter competitivo en ese mercado, cómo hacer propuestas de precios factibles a los diversos usuarios que acceden a la academia, cómo mejorar la calidad de la capacitación , la selección del personal docente con altos niveles de calificación tanto lingüística como pedagógica, cómo mejorar la funcionalidad constructiva del centro , y la belleza estética del inmueble.

Fase de ejecución se realizan los cambios pertinentes, se materializan las transformaciones que permiten alcanzar los objetivos tanto globales como los específicos. Se ejecuta cada una de las acciones descritas en el esquema procedimental que se elaboró al concebir el plan estratégico de solución al problema principal de la academia de inglés, de cómo incrementar el número de estudiantes/clientes que solicitan, tanto capacitarse, como realizar los ejercicios evaluativos para obtener las diferentes certificaciones que oferta la universidad Cambridge, según el Marco Común de Referencia Europeo para el Estudio de las Lenguas. La academia Buckingham English Center es líder de este servicio en el cantón de Guayaquil.

Siguiendo este trámite este modelo, se determina mediante el diagnóstico una Matriz DAFO y se determina los objetivos, indicadores y estrategias.

Gráfico 10 Modelo de BSC

MODELO PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: (Soler, 2009)

Elaborado por: Daniella Cepeda

Mediante el análisis DAFO se pudo determinar la estrategia de comercialización, pero de igual se necesitaba formalizar los objetivos e indicadores y comienzen a establecer e las acciones pertinentes.

3.4. Determinación de objetivos e indicadores.

En tiempos del COVID 19, ha sido difícil reunir personas y teniendo en cuenta los cánones del CMI que, si bien no son una norma, son recomendaciones estructuradas que pueden ser tomada como guía en los momentos de definir los objetivos en una organización que carece de ellos. De igual se consultó con el director de centro y propusieron los diferentes objetivos e indicadores por perspectivas.

La siguiente tabla muestra los resultados

Tabla 15 Objetivos, indicadores y estrategias

No	Perspectivas	Objetivos	indicadores	Estrategias
1	Financiera	Crear valor económico financiero para para los dueños	Ingresos	
			Utilidades	
			Gastos	
2	Clientes	Aumentar la satisfacción de los estudiantes	Satisfacción de los estudiantes	
3	Procesos Internos	Fortalecer el proceso enseñanza-aprendizaje	Alumnos graduados/alumnos matriculados	
			Artículos Planes de estudio/	
			Asignaturas	
		Desarrollar la gestión Comercial	Cantidad de alumnos	Estrategias de comercialización
		Potenciar innovación y desarrollo	Tecnologías innovadoras	
4	Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer y mejorar capacidades docentes	Cant de Dr,	
			Cant de MSc	
		Garantizar la TIC	Disponibilidad	

		Mejorar el clima laboral	Satisfacción del empleado	
--	--	-------------------------------------	--------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Daniella Cepeda

3.5 Validación de los objetivos

Para ello se utiliza el criterio de los expertos seleccionados bajo el criterio del coeficiente de concordancia de Kendall

a) Para la aplicación de la prueba no paramétrica W de Kendall, se utilizó los 15 expertos seleccionados. Una vez que se obtuvieron las valoraciones de los mismos se procedió a asignar rango a los casos y se seleccionó un nivel de significación $\alpha = 0,05$.

Al aplicar la prueba de hipótesis chi-cuadrado (χ^2), se estableció que:

b) Hipótesis:

H_0 : El juicio de los expertos no es consistente.

H_1 : El juicio de los expertos es consistente.

En el caso que ocupa el término consistente significa que hay acuerdo o concordancia entre los expertos.

Tabla 16 Estadístico de validación

Estadísticos de prueba

N	8
W de Kendall^a	,733
Chi-cuadrado	82,138
gl	14
Sig. asintótica	,000

Tabla 15 Estadístico de validación

Fuente: SPSS 25

Elaborado por: Daniella Cepeda

Finalmente, el análisis de concordancia de Kendall ($W = 73.$) y se aprueban los objetivos propuestos.

3.6 Mapa Estratégico

Mediante la aplicación del mapa estratégico, la organización facilita la consecución de los objetivos establecidos en su Plan Estratégico; esta herramienta permite comunicar de manera eficiente a los miembros de la organización, los objetivos y las acciones a seguir para el alcance de los mismos. Con este se busca facilitar el entendimiento y compromiso de sus miembros y, por ende, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos.

Como se explicó en el capítulo II, para el desarrollo del mapa estratégico, y la definición de sus objetivos y acciones a realizar, se deben de establecer las perspectivas con que la organización trabajará. Estas son dimensiones empresariales donde se agrupan objetivos homogéneos de la organización. Para este caso, las perspectivas que utilizaremos son:

Gráfico 11 Mapa estratégico

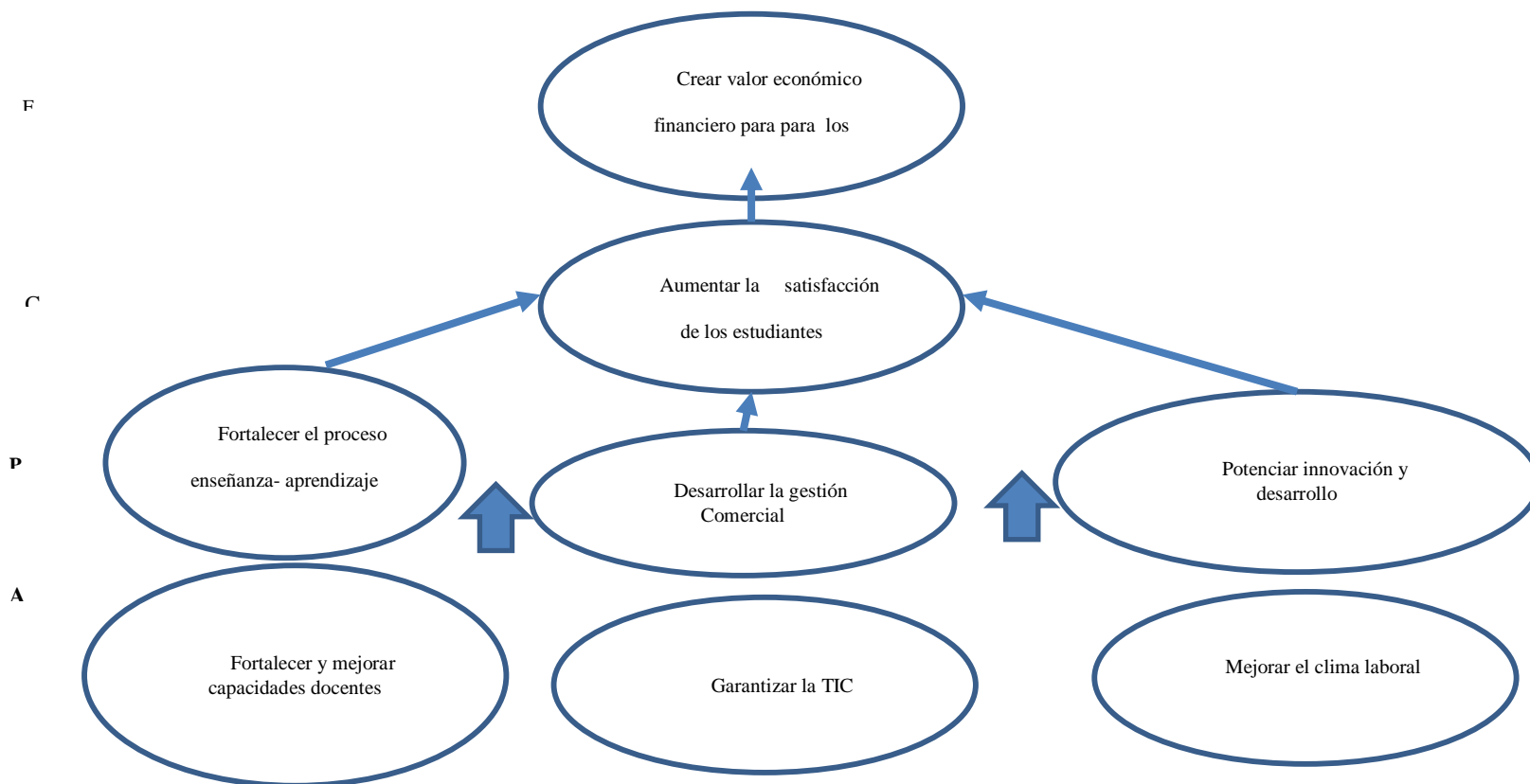


Gráfico 11 Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Daniella Cepeda

3.7 Implementación del cuadro de mando.

Para la elaboración del cuadro de mando denominado ODUN, se utilizaron las experiencias de otras aplicaciones informáticas similares sean de software libre o no, realizándose una comparación en base a sus ventajas y desventajas. Se utilizó el ejercicio de implementación del BSC mediante el cuadro de mando ODUN para realizar sobre él las pruebas de análisis y adecuación del software al modelo y a la institución.

Al diseñar la aplicación web ODUN, se trató de mantener una instalación y estrategia de despliegue simple y adaptativa que permitiera ser usado en la mayoría de los entornos informáticos. Los requisitos no funcionales o dependencias para su uso, consisten en un entorno de hospedaje web que incluya PHP versión 5.3 o mayor como Apache, Lighttpd y otros y un servidor de base de datos MySQL [11]. También deben estar instaladas las dependencias de PHP para acceder a la base de datos, así como los módulos necesarios para poder servir el código PHP hacia la red. En ODUN versión 1.0, se utilizaron para la interfaz de usuario: Bootstrap 3.0, JQuery 1.9.1, Ember 1.0, Moment JS para el tratamiento de fechas y otros recursos estéticos y funcionales que permitan al usuario final una experiencia agradable y de fácil uso. De igual manera para el trabajo de campo se instaló un servidor portable denominado Easyphp 12.1 en cada una de las computadoras personales de los diplomantes de pregrado, permitiéndose así la prueba y ajuste del sistema en la medida que realizaban la implementación del Balanced Scorecard en la FADE. Finalmente se instalaron varios sitios web, uno para cada diplomante, en un servidor con Sistema Operativo GNU/Linux utilizando una distribución de Ubuntu actualizada. (Soler, Andrade, & Betancourt, 2016)

Para el desarrollo del proyecto ODUN, se tuvo en cuenta que la mayoría de las organizaciones empresariales poseen una estructura funcional trabajando bajo una dirección por objetivos y en conjunto bajo una dirección estratégica (Soler, Andrade, & Betancourt, 2016)

El Gráfico 11 muestra la imagen de entrada del cuadro de mando.

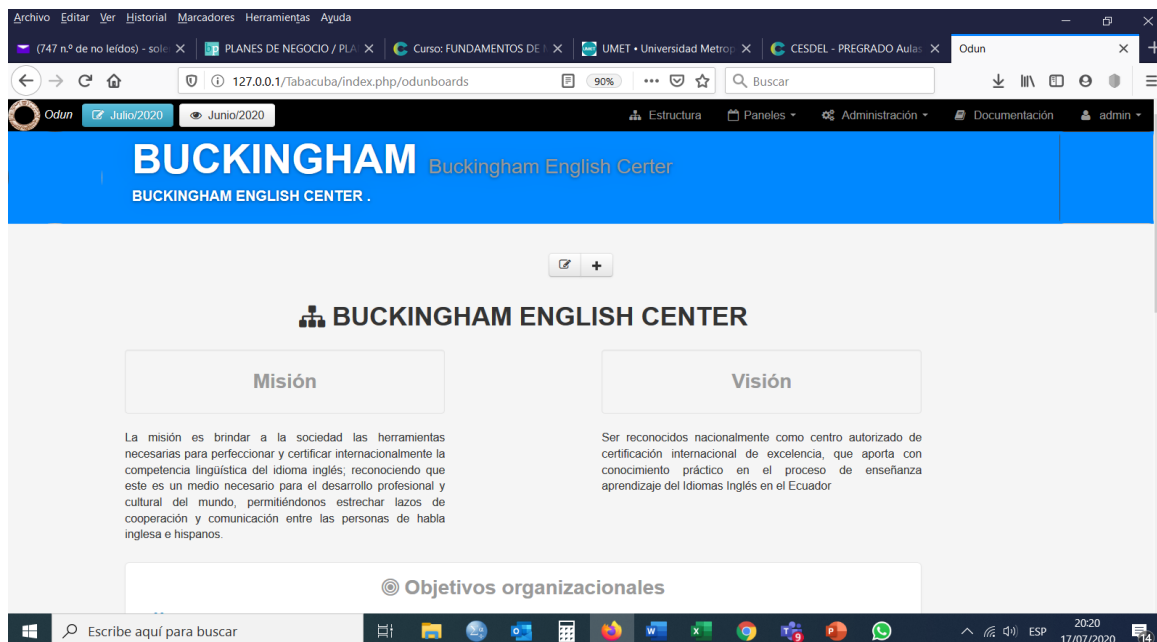


Gráfico 11 Muestra de Entrada del Cuadro de Mando

Fuentes: (Soler, Andrade, & Betancourt, 2016)

Elaborado por: Daniella Cepeda

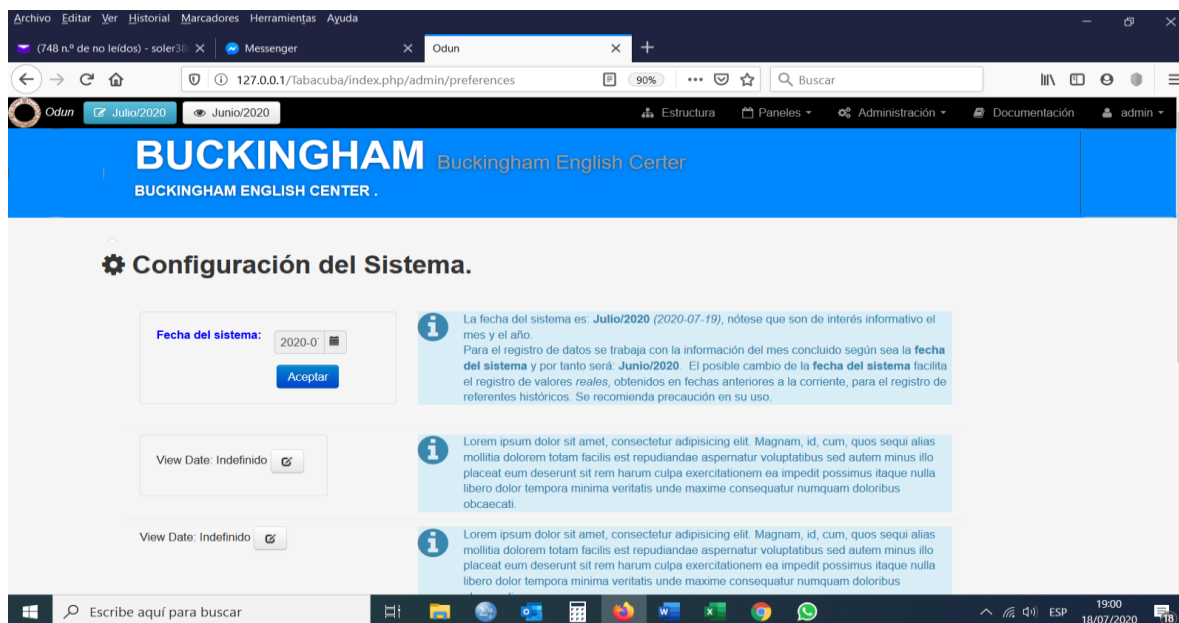


Gráfico 12 Panel de Control

Fuentes: (Soler, Andrade, & Betancourt, 2016)

Elaborado por: Daniella Cepeda

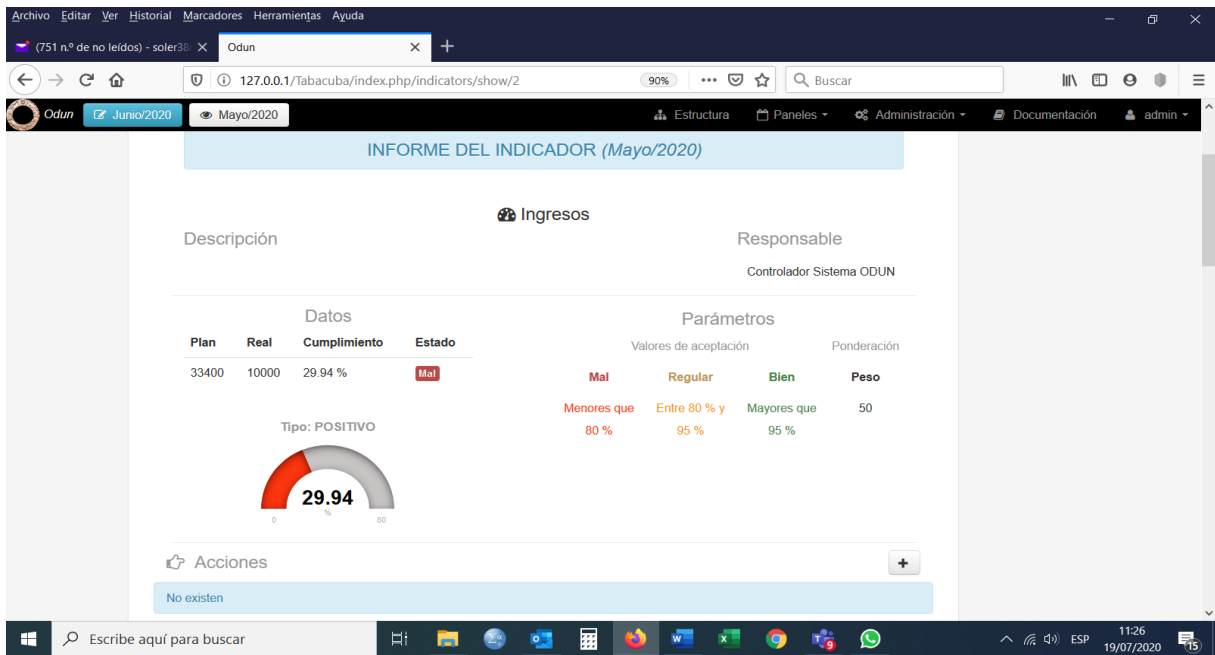


Gráfico 13 Panel de Control

Fuentes: (Soler, Andrade, & Betancourt, 2016)

Elaborado por: Daniella Cepeda

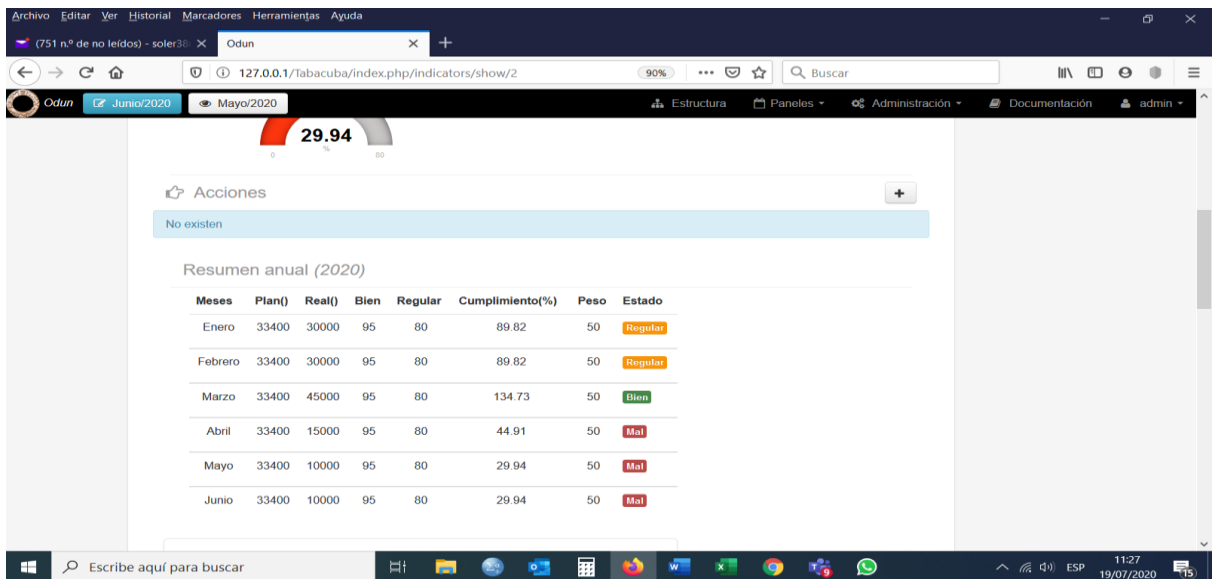


Gráfico 14 Panel de Control

Fuentes: (Soler, Andrade, & Betancourt, 2016)

Elaborado por: Daniella Cepeda

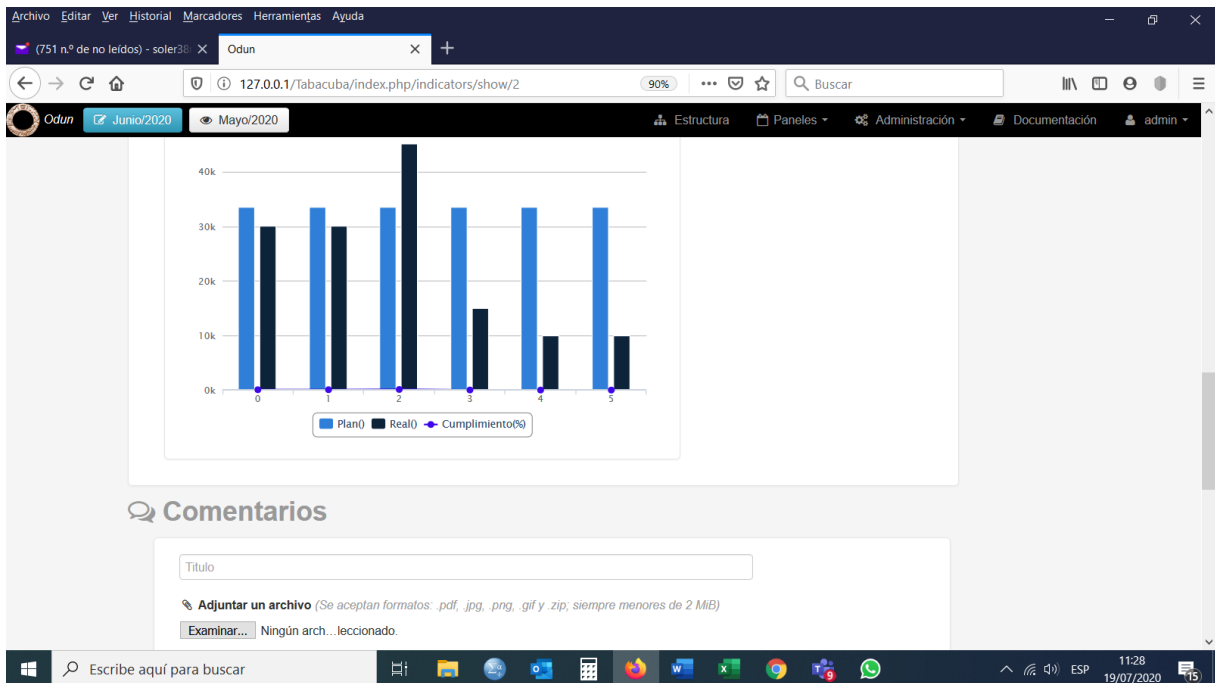


Gráfico 15 Panel de Control

Fuentes: (Soler, Andrade, & Betancourt, 2016)

Elaborado por: Daniella Cepeda

3.8 Análisis

El trabajo ha propiciado que la BUCKINGHAM ENGLISH CENTER(BEC) se apropie de una planeación estratégica que ha permitido definir los objetivos de la organización, indicadores y estrategias vinculadas a la organización e implementar un modelo basado en los principios de Balanced Scorecard y un programa de cuadro de mando que es considerada una herramienta de inteligencia.

Fue muy difícil determinar más indicadores por la imposibilidad de movimiento que ha producido la crisis sanitaria que provocó el COVID 19.

CONCLUSIONES

- El Cuadro de Mando Integral ha permitido observar, corregir y analizar los posibles riesgos administrativos y contables que presenta la Academia de Inglés Buckingham English Center Matriz Guayaquil, implementando los indicadores con el fin de detectar falencias y la corrección de las mismas.
- Se concluye el presente trabajo de Titulación observando la eficacia en el control de los diferentes departamentos laborales, a su vez una mejor organización y gestión de los mismos.
- Para mantener la jerarquía se debe evaluar los procesos de manera periódica según disponga la política interna cada trimestre o cada semestre.

RECOMENDACIONES

- Una vez ejecutado el Cuadro de Mando es de vital importancia que se actualice progresivamente para su debido monitoreo y análisis
- La Academia de Inglés Buckingham English Center Matriz Guayaquil puede tomar de ejemplo académico el Cuadro de Mando Integral.
- Analizar y dar seguimiento a los indicadores para dar mejora en los resultados estipulados.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, I. (02 de septiembre de 2013). *Teoría de relaciones humanas*. Recuperado el 26 de marzo de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Andrade, J. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Salesiana. Recuperado el 19 de febrero de 2020, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2701/17/UPS-GT000306.pdf>
- Andrade, S. (2006). *Empresa y responsabilidad social, análisis conceptual*. Lima: Andrade.
- Archanco, R. (28 de Mayo de 2015). *Papeles de inteligencia*. Recuperado el 20 de Julio de 2020, de <https://papelesdeinteligencia.com/que-es-un-cuadro-de-mando/>
- Auditoría 2013 G1. (16 de mayo de 2013). *La perspectiva del proceso interno*. Recuperado el 25 de agosto de 2020, de <http://cuadrodemandointegralgrupo1.blogspot.com/2013/05/capitulo-v-la-perspectiva-del-proceso.html>
- Barrios, L. (28 de Mayo de 2007). *Iedge— El Balanced Scorecard, las 4 Perspectivas*. Recuperado el 29 de Junio de 2020, de <https://www.iedge.eu/lucas-barrios-el-balanced-scorecard-las-4-perspectivas>
- Blanco, M. (29 de septiembre de 2017). *KPI's ¿Qué son, para qué sirven y por qué y cómo utilizarlos?* Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/kpis-qu%C3%A9-son-para-qu%C3%A9-sirven-y-por-qu%C3%A9-y-c%C3%B3mo-utilizarlos>
- Bonilla, J. (2019). Comercialización de los servicios Academia de Idiomas Buckingham English Center de Guayaquil. (Universo, Ed.) *REMCA*, 20(3).

- Buckcenter. (2010). *Nosotros*. Recuperado el 02 de septiembre de 2020, de <https://buckcenter.edu.ec/nosotros/>
- Cabero, B. (2013). La utilización del juicio de experto para la evaluación de Tic: el coeficiente de competencia experta. *Pedagogía*.
- Cedeño, E. (2018). *Cuadro de Mando Integral en la FCEE*. Guayaquil: Universidad Metropolitana.
- Cifuentes, D. &. (2010). *Modelo de gestión Balanced Scorecard aplicado a la escuela de graduados facultad de odontología de la Universidad de Chile*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Circulante. (14 de enero de 2019). *¿Conoces la utilidad de hacer un mapa estratégico?* Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://circulante.com/finanzas-corporativas/mapa-estrategico-utilidad/>
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El cuadro de mando integral. *Revista de antiguos alumnos*, 42.
- Enciclopedia Económica. (2018). *Teoría neoclásica*. Recuperado el 14 de Abril de 2020, de <https://enciclopediaeconomica.com/teoria-neoclasica/>
- Erra, C. (23 de Marzo de 2020). *Administración científica, fundamentos y principios de Taylor*. Recuperado el 12 de Marzo de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/administracion-cientifica-fundamentos-y-principios-de-taylor/>
- Fiedler, F. (1961). *Una teoría de la efectividad de liderazgo*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Iesa.

Freeman, E. (2010). *Strategic Management: a stakeholder approach*". Inglaterra: Cambridge University Press.

García, L., & Fernández, S. (2008). Procedimiento de aplicación del trabajo. *Energética*, 29(2), 46-50.

Herrera, J. (09 de noviembre de 2015). *Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard*.

Recuperado el 20 de junio de 2020, de <http://profesorviaweb.com/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard/>

IBM. (24 de noviembre de 2008). *IBM launches new cloud computing consulting and implementation services*. Recuperado el 28 de agosto de 2020, de <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/26168.w>

Iglesia, M., & Cortés, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen.

Jauregui, A. (2019). *Teoría de contingencia empresarial: principios, autores*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <https://www.lifeder.com/teoria-contingencia-empresarial/>

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Gestión 2000.

López, A. (25 de junio de 2001). *El cuadro de mando*. Recuperado el 28 de agosto de 2020, de <http://www.5campus.com/LECCION/Cmando/INICIO.HTML>

Lopez, A. (06 de marzo de 2012). *Perspectiva de procesos internos del Balanced Scorecard en Finanzas*. Recuperado el 24 de agosto de 2020, de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Perspectiva_de_procesos_internos_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas

Martín, A., Pérez, J., & Cueva, L. M. (06 de Noviembre de 2007). *Teoría clásica de la administración de Henri Fayol*. Recuperado el 24 de Marzo de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-clasica-administracion-henry-fayol/#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20cl%C3%A1sica%20de%20la,tareas%20que%20realizaba%20el%20obrero.>

Molina, A. (20 de Julio de 2017). *¿Qué es un mapa estratégico y qué utilidad tiene en la organización?* Recuperado el 01 de Julio de 2020, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>

Naranjo, B. (08 de Abril de 2010). *Introducción a los procesos y procedimientos en la empresa*. Recuperado el 06 de julio de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/introduccion-procesos-procedimientos-empresa/>

Pérez, Ó. (20 de mayo de 2015). *Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard y su importancia*. Recuperado el 26 de junio de 2020, de <http://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>

Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia. (2015). *La perspectiva del cliente en el CMI. Indicadores a seleccionar*. Recuperado el 20 de agosto de 2020, de <http://www.isotools.org/2015/05/15/la-perspectiva-del-cliente-en-el-cmi-indicadores-a-seleccionar/>

Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia. (05 de diciembre de 2016). *La selección de indicadores y metas en Balanced Scorecard*. Recuperado el 24 de abril de 2020, de <https://www.isotools.org/2016/12/05/seleccion-kpi-metas-balanced-scorecard/>

- Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia. (08 de agosto de 2015). *Las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 10 de julio de 2020, de <https://www.isotools.org/2015/08/08/las-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral/>
- PMN Business School. (22 de enero de 2002). *Conecta con el mundo : conócelo y sé parte de él*. Recuperado el 02 de julio de 2020, de <http://pmm-bs.com/mapas-estrategicos-balanced-scorecard/>
- Raffino, M. (27 de agosto de 2020). *¿Qué es la administración científica?* Recuperado el 29 de Agosto de 2020, de <https://concepto.de/administracion-cientifica/>
- Raffino, M. (13 de Febrero de 2020). *¿Qué es la planeación en administración?* Recuperado el 06 de junio de 2020, de <https://concepto.de/planeacion-en-administracion/>
- Reisen de Pinho, R. (25 de octubre de 2010). *Volkswagen do Brasil: estrategia de conducción con el cuadro de mando integral*. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de <https://store.hbr.org/product/volkswagen-do-brasil-driving-strategy-with-the-balanced-scorecard/111049?sku=111049-PDF-ENG>
- Roncacio, G. (26 de noviembre de 2018). *¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace?* Recuperado el 02 de julio de 2020, de <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- Roncacio, G. (08 de abril de 2019). *Cuadro de mando integral: ejemplo definitivo + 6 plantillas*. Recuperado el 26 de julio de 2020, de <https://gestion.pensemos.com/cuadro-de-mando-integral-ejemplo-definitivo-6-plantillas>

- Roncancio, G. (26 de abril de 2018). *¿Quién usa el BSC-CMI? ejemplos del Balanced Scorecard*. Recuperado el 08 de agosto de 2020, de <https://gestion.pensemos.com/quien-usa-el-bsc-cmi-ejemplos-del-balanced-scorecard>
- Ronda, G. (2006). *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*. La Habana: Ediciones Futuro.
- Ruiz, L. (2018). *Modelo de Contingencia de Fiedler: ¿qué es y para qué sirve?* Recuperado el 28 de abril de 2020, de <https://psicologiaymente.com/organizaciones/modelo-contingencia-fiedler>
- Savkin, A. (27 de septiembre de 2017). *¿Cuál es la diferencia entre un tablero de mando y un cuadro de mando integral?* Recuperado el 20 de julio de 2020, de <https://bscdesigner.com/es/tablero-vs-cmi.htm>
- Soler, R. (2009). Cuadros de mando. *Contribuciones a la economía*. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de <https://www.eumed.net/ce/2009b/rhsg.htm>
- Soler, R. (14 de enero de 2009). *Procedimiento para la implementación de Balanced Scorecard en las empresas cubanas*. Habana, Habana, Cuba: Cujae.
- Soler, R. (2014). Cuadro de mando en el ESPOCH. *Ciencia Unemi*, 6(13).
- Soler, R., Andrade, R., & Betancourt, V. (2016). Odunplus: La mejora continua de ODUN. *Ciencias Holguín*, 22(2).
- Soler, R., Oñate, A., & Andrade, R. (2016). Competencia en la incertidumbre: estudio de caso en docentes de la facultad de administración de empresa *Revista Electrónica. Actividades Investigativa de la Educación*, 6(13).
- Soler, R., Varela, P., & Oñate, A. (26 de 01 de 2018). La gestión de riesgos: el ausente recurrente de la administración de empresa. *Ciencias UNEMI*, 11(26), 53. Recuperado

el 1 de 11 de 2020, de

La%20gesti3n%20de%20riesgos%20el%20asusente%20recurrente%20de%20la%20a
dministraci3n%20de%20empresas%20(2018).pdf

Thompson, I. (enero de 2006). *Definici3n de empresa*. Recuperado el 23 de Marzo de 2020,
de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

Universidad ESAN. (20 de Julio de 2017). *¿Qu3 es un mapa estrat3gico y que utilidad tiene
en la organizaci3n ?* Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de
[https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-
y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/](https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/)

Vogel, M. (02 de junio de 2017). *BSC Apple aplica el Balanced Scorecard y lo enseña*.
Recuperado el 08 de agosto de 2020, de [https://www.tablerodecomando.com/bsc-
apple/](https://www.tablerodecomando.com/bsc-apple/)

Work Meter. (01 de enero de 2013). *Cuadro de mando operativo: ejemplos*. Recuperado el
22 de julio de 2020, de [https://es.workmeter.com/blog/bid/186760/cuadro-de-mando-
operativo-ejemplos](https://es.workmeter.com/blog/bid/186760/cuadro-de-mando-operativo-ejemplos)

Yur3n, M. (24 de noviembre de 2017). *Definici3n de investigaci3n seg3n autores*.
Recuperado el 24 de Marzo de 2020, de <https://brainly.lat/tarea/7126148>

ANEXOS

Tabla 17 Coeficiente de concordancia de Kendall

3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Fuente: SPSS 25

Elaborado por Daniella Cepeda