



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Título del trabajo de titulación:

**El Cuadro de Mando Integral y su incidencia en la toma de
decisiones de la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO
CONSTRUCTORES CIA. LTDA.**

Autora: Danna Alejandra Montalván Mera

Tutora: Ing. Gema Valeria Intriago Molina, Mg.

**Trabajo de titulación de pregrado presentado como requisito para la obtención del
título de licenciado en Contabilidad y Auditoría.**

Manta, 2026

	NOMBRE DEL DOCUMENTO:	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	CERTIFICADO DE TUTOR(A).	
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de integración curricular bajo la autoría de la estudiante **Montalván Mera Danna Alejandra**, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2026-2027, cumpliendo el total de **384** horas, cuyo tema del proyecto es **"El Cuadro de Mando Integral y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 20 de Julio de 2026.

Lo certifico,



Ing. Gema Valeria Intriago Molina, Mg.
Docente Tutor(a)
Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Montalván Mera Danna Alejandra, con cédula de identidad de 172083905-7, declaro que soy la autora del presente trabajo de titulación denominado "El Cuadro de Mando Integral y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA.", el cual ha sido desarrollado cumpliendo con los lineamientos y requisitos académicos establecidos por la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí y la Facultad de Contabilidad y Auditoría. Asimismo, declaro que el contenido, el desarrollo y el diseño de la presente investigación son de mi autoría original, elaborados bajo la supervisión y orientación del tutor académico asignado. Los datos, análisis, argumentos y conclusiones expuestos en este documento son resultado de mi propio trabajo investigativo, por lo que asumo la total responsabilidad.



Montalván Mera Danna Alejandra

C.I: 172083905-7

APROBACIÓN DEL TRABAJO POR EL TRIBUNAL

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

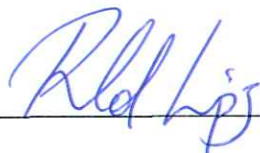
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

**APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL
TRIBUNAL**

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación por la Srta. Montalván Mera Danna Alejandra, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, con el tema:
“El Cuadro de Mando Integral y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa
AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA.”

Para constancia firman:



PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Mgtr. Ronald Mauricio López Delgado



MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Mgtr. Rita Mayda Zambrano Looor



MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Dra. Paola Germania Castillo García

DEDICATORIA

Mi trabajo de investigación está principalmente dedicado a Dios, que nunca me ha abandonado en este camino, qué a pesar de todos los obstáculos, él está siempre a mi lado acompañándome, dando señales de que nunca me dejará sola y que siempre tendrá muchas cosas buenas que ofrecerme.

A mi mamá, Lorena Mera, a quien no me alcanzan las palabras para agradecerle todo lo que hace por sus hijas, por brindarnos su apoyo siempre, por luchar para sacarnos adelante, por amarnos, cuidarnos y consentirnos, porque sin la motivación y el apoyo de ella no habría alcanzado nada.

A mi abuelita, Carmen Moncayo, porque su amor me hace sentir que soy capaz de todo, por darme consejos, por cuidarme, porque Dios escuchó todas sus oraciones y me cuidó cuando estaba lejos. A mi abuelito, Jacinto Mera, que, aunque no esté con nosotros, estoy segura de que estuviera muy feliz de lo que soy hoy.

A mis hermanas, Ariana y Fernanda, por ser ese apoyo constante, por su comprensión y cariño, por confiar en mí, en lo que soy y seré. Junto a ellas, a mis primos, porque han sido hermanos para mí.

A mis tíos, Patty, Erika, Marco, Ever y María José, porque han sido un apoyo en todo este proceso y en mi vida, por darme amor y consejos, por comprenderme y estar para mí cuando más lo necesito.

A Carlos, porque me motiva siempre a salir adelante y es un apoyo constante en cada obstáculo de mi vida, por amarme, cuidarme, y enseñarme el significado del amor.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por estar conmigo en todo momento y no dejar que las pruebas difíciles me derriben. Porque me enseñó que todo tiene su propósito, y que todo florece luego de las tormentas.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por abrirme sus puertas de educación, a los profesores de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, especialmente al Ing. Pedro Javier Cedeño Chóez y la Ing. Gema Valeria Intriago Molina, porque además de ser unos excelentes profesionales, son excelentes seres humanos, que con palabras de aliento y motivación me han hecho sentir escuchada y acompañada.

A la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA, por abrirme las puertas, y permitirme desarrollar este trabajo de investigación.

RESUMEN

La presente investigación, analiza el Cuadro de Mando Integral y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Avilés y Luzuriaga ALCO Constructores Cía. Ltda., dedicada a la ejecución de proyectos de construcción en la ciudad de Santo Domingo, Ecuador. El problema central identificado es que la empresa gestiona información financiera, operativa y comercial de manera desarticulada, sin un sistema que integre dichos datos en una herramienta de seguimiento estratégico que oriente a la gerencia en la toma de decisiones.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de carácter descriptivo, con un alcance dirigido al personal directivo y administrativo de la organización. Para el levantamiento de la información se emplearon la entrevista semiestructurada, la observación directa, el checklist y la revisión documental, mediante guías de entrevista, guía de observación, checklist y guía de revisión documental, aplicados a cuatro informantes clave: el gerente general, la contadora, el jefe de ventas y el jefe de obra. Como resultado, se diseñó un Cuadro de Mando Integral con objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño (KPI), metas y un mapa estratégico con relaciones causa-efecto, adaptados a la realidad de la empresa. Posteriormente, se realizó una aplicación demostrativa mediante valores de referencia estructurados a partir de las debilidades identificadas en el diagnóstico. Estos valores no corresponden a un período real de implementación. Los resultados permiten establecer que el diseño propuesto constituye una herramienta pertinente para integrar información estratégica y apoyar el proceso de toma de decisiones una vez que sea implementado con información real de la organización.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, toma de decisiones, indicadores clave de desempeño, perspectivas estratégicas, herramienta estratégica, desempeño empresarial.

ABSTRACT

This research analyzes the Balanced Scorecard and its impact on decision-making at Avilés y Luzuriaga ALCO Constructores Cía. Ltda., a company dedicated to the execution of construction projects in the city of Santo Domingo, Ecuador. The central problem identified is that the company manages financial, operational and commercial information in a disjointed manner, without a system that integrates such data into a single strategic monitoring tool to guide management in decision-making.

The research was developed under a qualitative, descriptive approach focused on the organization's management and administrative staff. Data were collected through semi-structured interviews, direct observation, a checklist, and documentary review, using interview guides, an observation guide, a checklist, and a documentary review guide with four key informants: the General Manager, the Accountant, the Sales Manager, and the Site Manager. As a result, a Balanced Scorecard was designed with strategic objectives, key performance indicators (KPIs), targets, and a strategy map with cause-and-effect relationships adapted to the company's operational reality. Subsequently, a demonstrative application was carried out using reference values structured from the weaknesses identified in the diagnosis. These values do not correspond to a real implementation period. The results indicate that the proposed design is a relevant tool for integrating strategic information and supporting managerial decision-making once it is implemented with real organizational data.

Keywords: Balanced Scorecard, decision-making, key performance indicators, strategic perspectives, strategic tool, business performance.

CONTENIDO

CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	III
APROBACIÓN DEL TRABAJO POR EL TRIBUNAL.....	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT.....	VIII
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	16
1. MARCO TEÓRICO	16
1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	16
1.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	18
1.2.1. Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral.....	18
1.2.1.1. Origen del Cuadro de Mando Integral.....	18
1.2.1.2. Definición del Cuadro de Mando Integral.....	19
1.2.1.3. Importancia del Cuadro de Mando Integral	20
1.2.1.4. Características	20
1.2.1.5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	21
1.2.1.6. Perspectiva Financiera.....	21
1.2.1.7. Perspectiva de Clientes.....	22
1.2.1.8. Perspectiva de Procesos Internos	23
1.2.1.9. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	24
1.2.1.10. Mapa Estratégico.....	25
1.2.1.11. Indicadores clave de desempeño (KPIs)	26
1.2.1.12. Importancia de los indicadores en el Cuadro de Mando Integral.....	26
1.2.2. Variable dependiente: Toma de decisiones.....	27
1.2.2.1. Definición de la toma de decisiones.....	27
1.2.2.2. Importancia de la toma de decisiones	28
1.2.2.3. Tipos de toma de decisiones.....	28
1.2.2.4. Estilos de toma de decisiones.....	29
1.2.2.5. Toma de decisiones basada en indicadores	30
1.2.2.6. Relación entre Cuadro de Mando Integral y toma de decisiones	31
CAPÍTULO II	33
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	33
2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
2.1.1. Modalidad de investigación	33
2.1.1.1. Método Cualitativo.....	33

2.1.2.	Métodos de investigación	34
2.1.2.1.	Método inductivo	34
2.1.3.	Enfoque de la investigación.....	34
2.1.4.	Tipo de investigación.....	35
2.1.4.1.	Investigación documental.....	35
2.1.4.2.	Investigación de campo.....	36
2.1.4.3.	Investigación descriptiva.....	37
2.1.6.	Población y muestra.....	38
2.1.6.1.	Población.....	38
2.1.6.2.	Muestra.....	38
2.2.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	40
2.2.1.	Checklist	40
2.2.2.	Entrevistas.....	41
2.2.3.	Observación	41
2.2.4.	Revisión documental.....	42
2.3.	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	43
2.4.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	44
2.4.1.	Matriz de codificación y categorización	47
2.4.2.	Triangulación de información.....	49
CAPÍTULO III.....		52
3.	PROPUESTA	52
3.1.	TÍTULO.....	52
3.2.	FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	52
3.3.	INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	52
3.3.1.	Antecedentes.....	52
3.3.2.	Ubicación geográfica	53
3.3.3.	Logo	54
3.3.4.	Misión	54
3.3.5.	Visión.....	55
3.3.6.	Actividad económica	55
3.4.	JUSTIFICACIÓN	55
3.5.	OBJETIVO GENERAL.....	56
3.5.1.	Objetivos Específicos.....	56
3.6.	BENEFICIARIOS.....	56
3.7.	FACTIBILIDAD	59
3.7.1.	Factibilidad técnica	59
3.7.2.	Factibilidad operativa.....	59
3.7.3.	Factibilidad económica.....	59
3.7.4.	Factibilidad humana y organizacional	59
3.7.5.	Factibilidad temporal	59
3.8.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	59
3.8.1.	Ejes estratégicos.....	60

3.9. DESARROLLO DE PROPUESTA	61
3.9.1. Procesos para evaluar Cuadro de Mando Integral	63
3.9.2. Objetivos estratégicos	65
3.9.3. Identificación de impulsores y objetivos estratégicos	66
3.9.4. Mapa estratégico	67
3.9.5. Definición de indicadores por cada objetivo estratégico	69
3.9.5.1. Indicadores de perspectiva financiera	69
3.9.5.2. Indicadores de perspectiva clientes	70
3.9.5.3. Indicadores de perspectiva de procesos internos	71
3.9.5.4. Indicadores de perspectiva aprendizaje y crecimiento	72
3.9.6. Elaboración de Cuadro de Mando Integral	73
3.10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	78
3.10.1. Aplicación demostrativa del Cuadro de Mando Integral	78
3.10.2. Análisis cualitativo de los resultados	79
3.10.3. Matriz de desviaciones y decisiones	80
3.10.4. Valoración cualitativa de los responsables	81
3.11. EVALUACIÓN DEL APOORTE A LA TOMA DE DECISIONES	81
3.11.1. Plan de seguimiento y mejora	82
3.12. LIMITACIONES DE LA APLICACIÓN DEMOSTRATIVA	82
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	91

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	20
Ilustración 2	21
Ilustración 3	22
Ilustración 4	23
Ilustración 5	23
Ilustración 6	24
Ilustración 7	27
Ilustración 8	28
Ilustración 9	53
Ilustración 10	54
Ilustración 11	58
Ilustración 12	63
Ilustración 13	68
Ilustración 14	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	26
Tabla 2	40
Tabla 3	47

Tabla 4	50
Tabla 5	57
Tabla 6	59
Tabla 7	64
Tabla 8	65
Tabla 9	66
Tabla 10	69
Tabla 11	70
Tabla 12	71
Tabla 13	72
Tabla 14	74
Tabla 15	78
Tabla 16	78
Tabla 17	80
Tabla 18	81
Tabla 19	81
Tabla 20	82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	91
Anexo 2	92
Anexo 3	94
Anexo 4	96
Anexo 5	98
Anexo 6	100
Anexo 7	102
Anexo 8	104
Anexo 9	106
Anexo 10	108
Anexo 11	109

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a constantes desafíos relacionados con la gestión empresarial, el cumplimiento de objetivos estratégicos y la toma de decisiones oportunas. Tanto en Ecuador como a nivel internacional, muchas empresas presentan dificultades para articular sus procesos administrativos con mecanismos de control y seguimiento que permitan evaluar su desempeño de manera integral. Esta situación evidencia la necesidad de incorporar herramientas de gestión estratégica que faciliten el monitoreo de resultados y contribuyan al desarrollo organizacional.

En América Latina, las micro, pequeñas y medianas empresas enfrentan importantes desafíos en materia de desarrollo organizacional y gestión empresarial. Oviedo Muñoz & Ramos Fuentes (2024), señalan que muchas de estas organizaciones presentan limitaciones para fortalecer su sostenibilidad debido a la ausencia de herramientas y programas de apoyo que permitan mejorar sus procesos internos y la gestión de sus recursos. Resulta fundamental la utilización de sistemas de medición estratégica que proporcionen información relevante para la toma de decisiones.

A nivel nacional, Acosta Véliz & Jiménez Cercado (2020) evidenciaron que el 58 % de los empresarios ecuatorianos investigados manifestaron no lograr un control integral de sus organizaciones. Los procesos de planificación y organización solo se cumplen parcialmente, mientras que las actividades de control presentan importantes deficiencias dentro de los modelos de gestión empresarial, reflejando la necesidad de incorporar herramientas que permitan monitorear el desempeño organizacional mediante indicadores estratégicos.

De igual manera, Naranjo Franklin (2022), en un estudio realizado en pequeñas y medianas empresas comerciales de Santo Domingo, identificó debilidades principalmente en los procesos de planificación y organización, destacando el desconocimiento de instrumentos administrativos como manuales de funciones, flujogramas e indicadores de gestión. Estas limitaciones dificultan la obtención de información confiable para respaldar adecuadamente la toma de decisiones gerenciales.

Frente a esta problemática, el Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, constituye una de las herramientas de gestión estratégica más utilizadas a nivel mundial. Su principal propósito consiste en traducir la visión y estrategia organizacional en objetivos e indicadores medibles que permitan evaluar el desempeño empresarial desde una perspectiva integral.

Según Gallegos Castro (2021), el Cuadro de Mando Integral evalúa el desempeño

organizacional mediante cuatro perspectivas fundamentales: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, facilitando el seguimiento de los objetivos estratégicos y contribuyendo al fortalecimiento de la gestión empresarial.

El objeto de estudio de la presente investigación es el Cuadro de Mando Integral, mientras que el campo de acción corresponde al proceso de toma de decisiones en la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA., ubicada en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas. El objetivo general consiste en analizar la incidencia del Cuadro de Mando Integral en la toma de decisiones de la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA. A partir de ello, se formula la siguiente interrogante científica: ¿Cómo incide el diseño del Cuadro de Mando Integral en la toma de decisiones de la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.? Se plantea como hipótesis que el diseño del Cuadro de Mando Integral contribuirá al fortalecimiento de la toma de decisiones mediante la disponibilidad de información estratégica para la gestión empresarial.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter descriptivo. Para la recopilación de información se emplearon técnicas como la entrevista semiestructurada, la observación directa y el checklist, aplicadas mediante los siguientes instrumentos: guía de entrevista, guía de observación y guía de revisión documental. Los informantes clave fueron cuatro participantes seleccionados de manera intencional: el gerente general, la contadora, el jefe de ventas y el jefe de obra, por su conocimiento y participación directa en la gestión de la empresa. Una vez diseñado el CMI, se realizó una aplicación demostrativa de los indicadores mediante valores de referencia estructurados de acuerdo con las debilidades identificadas en el diagnóstico, con la finalidad explicativa orientada a mostrar el funcionamiento de los indicadores, su sistema de semaforización y la interpretación de posibles desviaciones respecto de las metas establecidas. Es por ello, que los resultados de esta aplicación no representan un periodo real de la implementación del CMI ni constituyen evidencia empírica de efectos productivos en la gestión empresarial.

La empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA. se dedica a la construcción de conjuntos residenciales en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Aunque dispone de mecanismos básicos para el seguimiento de sus actividades, actualmente no cuenta con un sistema integral que articule estratégicamente los indicadores de gestión necesarios para evaluar de manera conjunta el desempeño financiero, comercial, operativo y organizacional. Esta situación limita la disponibilidad de información consolidada para respaldar la toma de decisiones gerenciales.

Por tal motivo, la presente investigación propone el diseño de un Cuadro de Mando Integral adaptado a las necesidades de la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA., con la finalidad de fortalecer la gestión organizacional y proporcionar información estratégica que contribuya a una adecuada toma de decisiones. El aporte práctico de la investigación consiste en el diseño del Cuadro de Mando Integral, que integra objetivos estratégicos, indicadores, metas, responsables, fuentes de información y mecanismos de seguimiento correspondientes a las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La propuesta constituye una base metodológica para integrar la información de las distintas áreas y apoyar la toma de decisiones.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Muchas investigaciones que se han desarrollado a lo largo de los años, han evidenciado mediante prácticas la factibilidad de la implementación del Cuadro de Mando Integral en diversas organizaciones, sin importar a qué se dediquen.

Gallegos Castro (2021) desarrolló la investigación titulada “Diseño del Cuadro de Mando Integral para el área de producción en una empresa dedicada a la impresión offset realizada en la Universidad Tecnológica Indoamérica”, cuyo objetivo fue diseñar un cuadro de mando integral que permitiera mejorar el control de los procesos productivos y reducir las ineficiencias operativas identificadas en la empresa. Se aplicó un enfoque mixto con un diseño descriptivo y propositivo. La unidad de análisis estuvo conformada por el área de producción de la empresa. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista, la observación directa y el análisis documental. Los resultados evidenciaron problemas críticos en el cumplimiento de los tiempos de entrega y un uso excesivo de insumos que afectaba la rentabilidad operativa. El autor concluyó que la implementación del cuadro de mando integral, mediante indicadores clave orientados a la reducción de costos operativos, permite alinear todos los niveles con los objetivos estratégicos de la organización. Este estudio aporta a la presente investigación porque demuestra la viabilidad del CMI como herramienta de gestión en empresa con procesos productivos desarticulados, situación similar identificada en AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CÍA LTDA. Se diferencia del proyecto actual debido a que su aplicación se concentra exclusivamente en el área de producción de una empresa de impresión, mientras que la presente investigación abarca una organización constructora.

Alvear Muñoz (2021), presentando el tema “Modelo de Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión y control para Electro Generadora del Austro Elecautro S.A” presentada a la Universidad Politécnica Salesiana. El objetivo fue integrar los sistemas de evaluación independientes de la empresa en un único tablero de control que facilitara la toma de decisiones gerenciales. Se aplicó un enfoque cualitativo con un diseño descriptivo y propositivo. La unidad de análisis correspondió a las áreas directiva, financiera y operativa de la empresa. Las técnicas empleadas fueron la entrevista semiestructurada, la revisión documental y el análisis organizacional. Los resultados evidenciaron que la empresa se apoyaba en sistemas de evaluación independientes que no ofrecían una visión global del desempeño organizacional, lo que limitaba la capacidad directiva para tomar decisiones fundamentadas. El autor concluyó que el CMI permite unificar información dispersa y

convertirla en una herramienta coherente para la dirección organizacional, siempre que se fomente una cultura orientada al cambio y la mejora continua. Este estudio aporta a la presente investigación porque refleja una problemática similar, donde la información financiera, comercial y operativa se gestiona de manera aislada sin consolidarse en un sistema único de seguimiento estratégico.

Sánchez (2022), con el proyecto titulado “Diseño de un Cuadro de Mando Integral para Redsys, una empresa en el entorno del Big Data”, con el objetivo de demostrar la aplicabilidad del CMI en una organización del sector tecnológico que únicamente medía su desempeño financiero pasado, sin considerar una visión estratégica integral ni plantearse estrategias de continuidad del negocio. Se aplicó un enfoque descriptivo y propositivo. La unidad de análisis fue la estructura organizacional y los procesos de gestión de la empresa Redsys. Las técnicas utilizadas incluyeron el análisis documental, la revisión de indicadores existentes y entrevistas a directivos. Los resultados evidenciaron la ausencia de indicadores estratégicos en perspectivas distintas a la financiera, lo que limitaba la capacidad de la organización para anticiparse a riesgos y gestionar su crecimiento. El autor concluyó que el CMI puede aplicarse en cualquier tipo de empresa, incorporando indicadores basados en datos que aporten mayor precisión en el seguimiento del desempeño estratégico. Este estudio aporta a la presente investigación porque confirma que el CMI trasciende los sectores tradicionales y puede adaptarse a organizaciones con distintos perfiles operativos, lo que respalda su pertinencia para la empresa. Se diferencia del proyecto actual debido a que se desarrolla en una empresa tecnológica del entorno del Big Data, mientras que la presente investigación se aplica al sector de la construcción en un contexto organizacional de mediano tamaño.

Mendoza & Arelys (2023), con el título “Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión en la Cooperativa de Taxis 'Atahualpa' del Cantón Chone”, realizada en la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ. El objetivo fue diseñar un CMI que permitiera mejorar la gestión interna y la satisfacción de los usuarios de la cooperativa. Se aplicó un enfoque mixto con diseño descriptivo y propositivo. La unidad de análisis estuvo conformada por los directivos y el personal administrativo de la cooperativa. Las técnicas empleadas fueron la entrevista, la encuesta y la revisión documental. Los resultados evidenciaron que los principales problemas de la organización eran la insatisfacción de los clientes y la falta de comunicación interna, situaciones que afectaban directamente la calidad del servicio prestado. Los autores concluyeron que la incorporación del sistema de semaforización para evaluar indicadores y un plan de comunicación interna mejoran tanto la gestión interna como la experiencia del usuario. Este estudio aporta a la presente

investigación porque demuestra cómo el CMI influye positivamente en organizaciones de servicio al mejorar la perspectiva de clientes y los procesos internos, dos de las perspectivas más críticas identificadas en el diagnóstico de AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CÍA LTDA. Se diferencia del proyecto actual debido a que se aplica en una cooperativa de transporte, mientras que la presente investigación se desarrolla en una empresa del sector de la construcción con una estructura organizativa distinta.

Loyola María Emilia (2023), cuyo título es “Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral. Caso Aplicado: Tulipano Bakery”, realizada en la Universidad del Azuay. El objetivo fue diseñar un modelo de planificación estratégica y Cuadro de Mando Integral para una pequeña empresa artesanal que presentaba debilidades por ausencia de un enfoque estratégico claro y falta de indicadores de desempeño. Se aplicó un enfoque cualitativo con diseño descriptivo y propositivo. La unidad de análisis correspondió a la totalidad de la organización, incluyendo sus áreas de producción, comercialización y administración. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista, la observación directa y el análisis documental. Los resultados evidenciaron que la empresa carecía de metas estratégicas definidas y de mecanismos de seguimiento del desempeño en ninguna de sus áreas. La autora concluyó que el uso del CMI en una pequeña empresa permite establecer metas orientadas a mejorar la rentabilidad, la eficiencia operativa y la fidelización de clientes, brindando una visión más estructurada de las operaciones y facilitando la adaptación a un entorno competitivo en constante cambio. Este estudio aporta a la presente investigación porque confirma que el CMI es aplicable en organizaciones medianas, lo que respalda su viabilidad en la empresa en la que se realizó la investigación. Se diferencia del proyecto actual debido a que se aplica en una microempresa del sector alimenticio artesanal, mientras que la presente investigación se desarrolla en una empresa constructora con mayor complejidad operativa y una estructura organizativa más definida.

1.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.2.1. Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral

1.2.1.1. Origen del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI), conocido como Balanced Scorecard, fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton a principios de la década de 1990 como respuesta a las limitaciones de los sistemas tradicionales de evaluación empresarial, los cuales se centraban exclusivamente en indicadores financieros. Estos sistemas resultaban insuficientes para medir factores relacionados con los clientes, los procesos internos y el desarrollo

organizacional. Por ello, el Cuadro de Mando Integral evolucionó de ser una herramienta de medición del desempeño a convertirse en un sistema de gestión estratégica. Su principal aporte consiste en traducir la visión y estrategia empresarial en objetivos, indicadores y metas que permitan monitorear el desempeño organizacional desde una perspectiva integral.

Kaplan & Norton (1992), autores que introdujeron el Balanced Scorecard, plantearon que la evaluación del desempeño no debía limitarse a las medidas financieras, sino complementarse con indicadores relacionados con los clientes, procesos internos y la capacidad de aprendizaje y crecimiento de la organización.

Posteriormente, consolidaron el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica que traduce la visión y la estrategia en un conjunto coherente de objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Es por ello, que esta herramienta no solo es un tablero de indicadores, sino una solución para vincular objetivos, indicadores y metas.

1.2.1.2. Definición del Cuadro de Mando Integral

Alvear Muñoz (2021), define al cuadro de mando integral como:

El Cuadro de Mando Integral, o también conocido como Balanced Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, es una herramienta que sirve para poder gestionar la estrategia de una organización.

Podemos decir que el cuadro de mando integral es de suma importancia para la gestión estratégica de cualquier empresa, ya que esta herramienta ayuda a traducir las estrategias de manera específica, también proporciona actualizaciones frecuentes sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos. Es por eso, que esta herramienta permite que las empresas puedan ajustarse o reinventar el enfoque según sea necesario, evaluando como se trabaja en cada área.

Asimismo, Martínez (2022) acota que el CMI se centra en cumplir con los objetivos establecidos, los cuales deben estar alineados con la misión y visión de la organización, garantizando así una relación en el desarrollo estratégico. Este sistema recopila información de dos áreas clave: una externa, que incluye las perspectivas financieras y de clientes, y otra interna, que abarca las perspectivas de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento; estas dos partes permiten a la empresa tener una visión más clara acerca de sus procesos.

A partir de estos aportes, se comprende que el Cuadro de Mando Integral no es únicamente un conjunto de indicadores, sino un sistema de gestión estratégica que permite alinear las actividades operativas con los objetivos institucionales. Su aplicación facilita el monitoreo del desempeño organizacional y proporciona información relevante para la toma de

decisiones.

En el caso de la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA., el Cuadro de Mando Integral representa una alternativa para organizar la información estratégica de la empresa y fortalecer el seguimiento de sus objetivos empresariales mediante indicadores adecuados a su actividad constructora.

1.2.1.3. Importancia del Cuadro de Mando Integral

La importancia del Cuadro de Mando Integral radica en su capacidad para transformar la estrategia empresarial en objetivos, indicadores y metas medibles. Según Loyola, María Emilia, (2023) esta herramienta permite analizar de forma conjunta las diferentes perspectivas de la organización, estableciendo relaciones de causa y efecto que facilitan el seguimiento de los resultados y la adopción de acciones correctivas.

Desde esta perspectiva, el CMI contribuye al fortalecimiento del control de gestión, la alineación estratégica y la mejora continua de las organizaciones. Asimismo, permite que los directivos dispongan de información oportuna para evaluar el cumplimiento de objetivos y tomar decisiones fundamentadas en datos objetivos.

Para una empresa constructora, esta herramienta adquiere especial relevancia debido a la necesidad de controlar recursos financieros, gestionar proyectos, supervisar procesos constructivos y mantener altos niveles de satisfacción de los clientes.

1.2.1.4. Características

Entre las principales características del Cuadro de Mando Integral se encuentra su enfoque integral, ya que analiza el desempeño organizacional desde diferentes dimensiones. Además, incorpora indicadores financieros y no financieros que permiten obtener una visión más completa de la realidad empresarial.

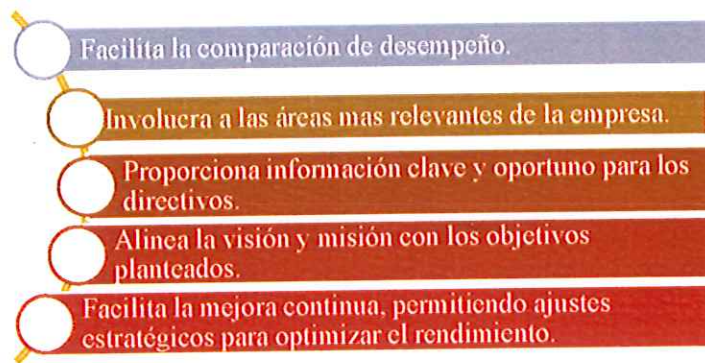
Asimismo, el CMI se caracteriza por promover el seguimiento periódico de indicadores, facilitar la comunicación de la estrategia empresarial y contribuir a la mejora continua mediante la identificación de desviaciones y oportunidades de mejora.

Por lo tanto, estas características convierten al Cuadro de Mando Integral en una herramienta adecuada para fortalecer la gestión organizacional de la empresa objeto de estudio.

Se toma como referencia la Ilustración 1 para narrar las principales características del CMI.

Ilustración 1

Características del cuadro de mando integral



Elaborada por: Montalván Mera Danna Alejandra

1.2.1.5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Como herramienta de gestión, esta metodología aborda todos los aspectos de la organización de manera integral, según Acebo & Chalco (2023), el CMI se enfoca en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, las cuales abarcan procesos esenciales para asegurar la eficiencia de la empresa relacionados con sus objetivos estratégicos.

Ilustración 2

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Elaborada por: Montalván Mera Danna Alejandra

Financiera: ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?

Clientes: ¿Cómo nos ven nuestros clientes?

Procesos Internos: ¿En qué procesos debemos sobresalir?

Aprendizaje y Crecimiento: ¿Cómo podemos mejorar y crear valor?

1.2.1.6. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera permite evaluar si las estrategias implementadas por la organización contribuyen al logro de los resultados económicos esperados Según Cardona

(2025). esta perspectiva analiza indicadores relacionados con la rentabilidad, el control de costos y la utilización eficiente de los recursos financieros.

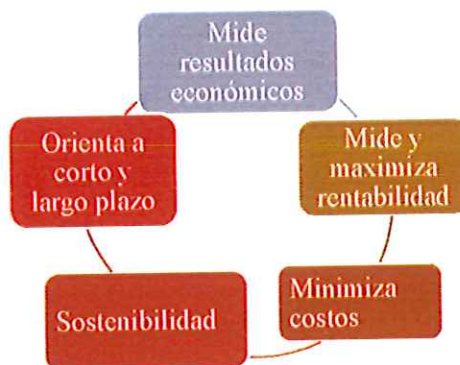
Esta perspectiva es una de las más importantes dentro de esta herramienta, ya que, evalúa el estado de salud financiero que las empresas poseen, con ayuda de indicadores claves: liquidez, rentabilidad, apalancamiento, entre otros.

Por lo tanto, el análisis de esta perspectiva proporciona información relevante para la toma de decisiones relacionadas con inversiones, financiamiento y sostenibilidad económica de la empresa.

Existen características claves:

Ilustración 3

Características principales de perspectiva financiera



Elaborada por: Montalván Mera Danna Alejandra

1.2.1.7. Perspectiva de Clientes

La perspectiva de cliente es crucial añadirla al cuadro de mando integral, ya que, de acuerdo con Sánchez (2022), este nivel del CMI, se encuentra relacionado de manera estrecha con la perspectiva anterior; financiera. Es decir, depende de cómo los clientes ven al producto, servicio o proyecto que las empresas ofrecen, para que la entidad posea valor económico. Por ende, en esta perspectiva se busca la satisfacción de los clientes mediante mejoras aplicando indicadores.

Podemos destacar que esta perspectiva es de gran importancia, ya que los clientes son los más importantes de la empresa, es decir, ayuda a la supervivencia y sostenibilidad de la misma. Por ello, no solo busca satisfacer las necesidades que nacen con el tiempo, es esencial superar las expectativas mediante estrategias específicas ganando a la competencia del sector en que se encuentra, con el fin de garantizar su lealtad y asegurar la continuidad del negocio a

largo plazo.

Dentro del sector constructor, esta perspectiva puede evaluarse mediante indicadores relacionados con la satisfacción del cliente, número de reclamos, cumplimiento de plazos de entrega, fidelización, captación de nuevos clientes y calidad percibida de las obras ejecutadas.

El análisis de esta perspectiva permite determinar el nivel de aceptación de los servicios ofrecidos por la empresa y contribuye al fortalecimiento de las relaciones con los clientes

Ilustración 4

Características principales de perspectiva de clientes



Elaborada por: Montalván Mera Danna Alejandra

1.2.1.8. Perspectiva de Procesos Internos

En este sentido, (Olvera, 2022), define que esta perspectiva se centra en los procesos internos que aseguran la más alta calidad en productos, proyectos y servicios, destacando las actividades que deben llevarse a cabo y mejorar continuamente para que la empresa sobresalga en la entrega del valor que el cliente espera. Al optimizar sus operaciones internas, la organización no solo aumenta su eficiencia, sino que también se vuelve más productiva y competitiva en el mercado.

Por otro lado, podemos decir que no solo se centra en la atención y satisfacción al cliente, sino que también busca el bienestar de los accionistas, buscando ayudar a cubrir las expectativas; si los procesos y la satisfacción del cliente están bien, la utilidad aumenta.

Esta perspectiva se centra en técnicas clave de diversas áreas de la empresa, como producción, calidad, recursos humanos, ventas y servicio al cliente, que deben trabajar de manera coordinada para asegurar una operación eficiente y de alta calidad.

Ilustración 5

Características principales de la perspectiva de procesos internos



Elaborada por: Montalván Mera Danna Alejandra

1.2.1.9. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

“Son indicadores vinculados con el área de los recursos humanos y la tecnología. Es necesario que las empresas inviertan en la capacitación del personal y en el desarrollo de adecuados sistemas de información para mantener la capacidad de enfrentar los cambios y establecer mejoras.” (Paz Blanco, 2020)

Se centra en la adaptación y capacitación de las personas que forman parte de la empresa, para poder brindar mejor servicio de atención a los clientes mediante mejoras en el desarrollo tecnológico dentro de los procesos para el consumidor o acreedor final, resaltando la importancia de inversiones para generar valor.

El logro de los objetivos en otras perspectivas depende del fortalecimiento de tres áreas fundamentales: el talento humano, los sistemas y el clima organizacional. Estos factores, en su mayoría intangibles, juegan un papel clave como impulsores del éxito e incluyen aspectos como la capacitación del personal, el desarrollo de software, las infraestructuras, la tecnología y otros recursos necesarios. Por lo tanto, incorporar esta perspectiva subraya la relevancia de realizar inversiones que generen valor para la organización.

Ilustración 6

Características principales de perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Elaborada por: Montalván Mera Danna Alejandra

1.2.1.10. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una representación gráfica de la estrategia de una organización que muestra, de manera lógica y estructurada, la relación existente entre los objetivos estratégicos definidos para cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Su propósito principal es traducir la estrategia empresarial en un conjunto de objetivos interrelacionados que permitan comprender cómo cada acción desarrollada dentro de la organización contribuye al logro de los resultados esperados.

De acuerdo con Alban Carvajal & Arias Chavez (2021), el mapa estratégico facilita la comunicación de la estrategia organizacional, ya que presenta de forma visual los objetivos que la empresa pretende alcanzar y la manera en que estos se encuentran vinculados. Esto permite que todos los integrantes de la organización comprendan el papel que desempeñan dentro del cumplimiento de la estrategia institucional, favoreciendo la alineación de esfuerzos hacia metas comunes.

Una de las principales funciones del mapa estratégico consiste en relacionar los objetivos estratégicos de la organización. Estos objetivos no se establecen de forma independiente, sino que mantienen una secuencia lógica que refleja cómo el cumplimiento de un objetivo favorece el logro de otro.

Es por ello que, el mapa estratégico evidencia la relación causa-efecto que caracteriza al Cuadro de Mando Integral. Esta relación demuestra que los resultados financieros no dependen únicamente de variables económicas, sino que son consecuencia del adecuado desempeño de las demás perspectivas.

Por otra parte, el mapa estratégico constituye un elemento indispensable antes del diseño de los indicadores de desempeño. En primer lugar, permite definir con claridad los objetivos estratégicos que serán evaluados; posteriormente, una vez establecidos dichos

objetivos y comprendidas sus relaciones de causa y efecto, se seleccionan los indicadores clave de desempeño (KPIs) que medirán el grado de cumplimiento de cada uno de ellos. De esta manera, los indicadores responden directamente a la estrategia organizacional y no son seleccionados de manera aislada o únicamente con fines de control operativo.

1.2.1.11. Indicadores clave de desempeño (KPIs)

Los indicadores claves de desempeño (KPIs) son medidas concretas que permiten a las organizaciones evaluar si se están logrando lo que establecieron en sus objetivos, indicando el rendimiento de los procesos y verificando que cada acción esté alineada con la dirección determinada.

Como señalan Yáñez & Avilés (2013), los indicadores pueden ser financieros como no financieros, que se utilizan en la inteligencia del negocio para evaluar el estado actual de la empresa y orientar las acciones a futuro, siendo útiles para medir aspectos complejos; satisfacción de cliente, compromiso de personal, desarrollo organizacional, entre otros.

Tabla 1

Tipos de KPIs

Tipos	Ejemplos
Económicos	Ingresos, egresos, utilidad neta, entre otros.
Financieros	Retorno de inversión, liquidez, apalancamiento, entre otros.
Logísticos	Stock de productos, instalaciones, mantenimientos, tiempo de ejecución, entre otros.
Recursos humanos	Rotación de trabajadores, nómina, atrasos, fallas, reclutamiento, entre otros.
Producción	Productos elaborados, costos, tiempo de elaboración, materiales, entre otros.
Aseguramiento de calidad	Número de productos defectuosos, calidad de servicio, fallas y problemas, entre otros.
Clientes	Número de clientes nuevos, antiguos, perdidos, satisfacción, entre otros.
Servicio y soporte	Quejas y reclamos, tiempo en solucionar, entre otros.

Fuente: Tomada de Lama Chong (2015)

Es primordial poder reconocer los tipos de indicadores que existen, ya que, no todos los procesos se miden de la misma manera. Cada área de la organización tiene necesidades distintas y usar el indicador incorrecto puede generar datos falsos y fallas dentro de las áreas.

1.2.1.12. Importancia de los indicadores en el Cuadro de Mando Integral

Los indicadores de desempeño y el cuadro de mando integral guardan una relación muy

estrecha, ya que estos buscan mejorar los procesos de una organización con sus estrategias.

Por otro lado, Amaya (2020) define a cada organización distinta, que aunque existen bases y estrategias generales para medir el desempeño, los indicadores deben adaptarse a la realidad de cada empresa. Lo más importante es que se refleje con claridad lo que la empresa quiere lograr cumpliendo sus metas y objetivos.

Ilustración 7

Factores claves



Elaborada por: Montalván Mera Danna Alejandra

A nivel mundial los indicadores son extremadamente utilizados en todos los niveles organizacionales, convirtiéndose en elementos fundamentales dentro de cualquier proyecto.

Si bien, los indicadores de desempeño tienen un papel decisivo dentro del Cuadro de Mando Integral, es el contenido del mismo lo que determina cómo se utilizan y que beneficios aporta cada indicador dentro de la empresa.

1.2.2. Variable dependiente: Toma de decisiones

1.2.2.1. Definición de la toma de decisiones

De acuerdo con Ayala Pinduisaca (2024), para tomar la decisión más adecuada, es esencial primero comprender a fondo el problema, identificar cómo surgió, analizar sus causas y efectos, y considerar las posibles consecuencias de no actuar. En este sentido, una decisión se entiende como la elección entre diversas alternativas o como la respuesta a un problema.

El proceso de toma de decisiones es una actividad organizada que involucra a la alta gerencia en el análisis de situaciones problemáticas y la selección de alternativas que se alineen con los objetivos y metas de la empresa. Este proceso es fundamental en la

administración, ya que cada decisión impacta tanto el entorno interno como el externo de la organización, lo que convierte a este tema en un área clave de investigación.

1.2.2.2. Importancia de la toma de decisiones

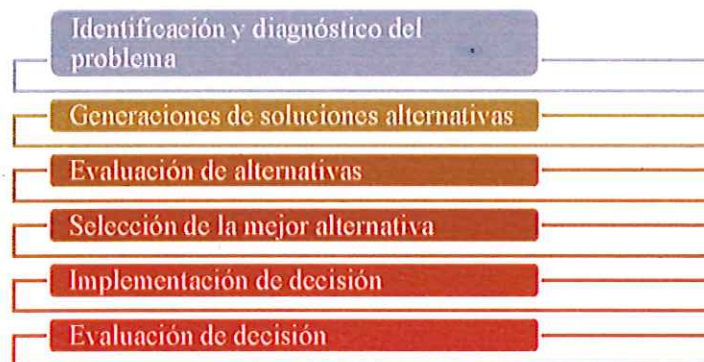
La toma de decisiones es crucial porque se considera un factor clave que impulsa el funcionamiento de las empresas; de este proceso depende en gran medida el éxito o el fracaso de la organización. Por lo tanto, Bravo & Dixiana (2024) explican que los directivos tienen un papel de suma importancia al momento de resolver cómo actuar frente a situaciones que se desarrollan a lo largo de los periodos.

Las empresas se desarrollan gracias a la toma de decisiones, pues de ser pequeñas pasan a ser grandes por cómo los directivos manejan ciertos problemas o situaciones. Muchos de ellos quieren mantenerse dentro del mercado y superar la competitividad, es por eso, que la toma de decisiones ayuda mucho en el progreso constante, mejoras de estructuras, confianza de accionistas, entre otros.

Bravo & Sánchez (2020), establecen etapas para la toma de decisiones

Ilustración 8

Etapas de toma de decisiones



Fuente: Tomada de Bravo & Sánchez (2020)

1.2.2.3. Tipos de toma de decisiones

Decisiones programadas

De acuerdo con (Rodríguez, 2021), las decisiones programadas son aquellas que responden a situaciones repetitivas, donde existen procedimientos establecidos, reglas o políticas previamente establecidas que pueden guiar.

Es decir, estas decisiones ya tienen un camino trazado antes de que se presenten, se basan en rutinas, reglas, políticas o criterios ya establecidos con anticipación, por lo que cuando la situación aparece, se resuelve por sí solo; no requieren de mayor análisis porque ya existe

un marco de referencia en donde se indica cómo actuar.

Decisiones no programadas

Por otro lado, (Canós, Pons, Valero, & Mahuet, 2020) establecen que las decisiones no programadas son decisiones nuevas, que no han sido estructuradas con antelación y que no se han establecido metodologías para tratar acontecimientos imprevistos.

En estas decisiones no existen protocolos a seguir, ni soluciones listas para implementarlas, normalmente son relacionadas con los desastres naturales, ya que no son rutinarios y no existe protocolo a seguir. Existen escenarios distintos y obliga a actuar de manera inesperada e improvisada, pero evaluando los impactos.

1.2.2.4. Estilos de toma de decisiones

En cuanto a los estilos de toma de decisiones, (Romero, Nava, & Vidal, 2024) señalan que se clasifican en cuatro tipos: directivo, analítico, conceptual y conductual. No todas las personas deciden de la misma manera; cada persona tiene una forma particular de enfrentarse a decisiones, ya sea influenciada por su personalidad, su manera de procesar información, etc.

Estilo Directivo

De acuerdo con Romero, Nava, & Vidal (2024), este estilo se caracteriza por personas que no buscan la ambigüedad y se enfocan en los aspectos técnicos al momento de decidir.

Es propio de quienes dirigen las empresas, ya que implica el uso de autoridad y no permite la participación de los demás dentro del proceso. Se definen por ser eficientes pero limitados, es decir, trabaja con pocos datos, no genera tantas alternativas y llega a una solución rápida y concreta

Estilo Analítico

Romero, Nava, & Vidal (2024) nos indican que a diferencia del estilo directivo, el analítico tolera mejor la ambigüedad y no se conforma con poca información; indagan más, buscan recopilar datos antes de decidir ante cualquier situación.

Se caracterizan por ser personas seguras de sí mismas y no deciden hasta tener la confianza suficiente, es decir, en este estilo se necesita mayor tolerancia a la ambigüedad y realiza búsqueda exhaustiva de información antes de decidir.

Estilo Conceptual

“El estilo conceptual se caracteriza por una alta tolerancia y paciencia frente a la ambigüedad, así como una preferencia por centrarse en aspectos personales o sociales dentro de los contextos laborales” Romero, Nava, & Vidal (2024)

Podemos decir que este estilo se asocia con una visión a largo plazo donde se usa

creatividad, innovación y múltiples alternativas.

Estilo Conductual

Según Montenegro & Díaz (2024), el estilo se centra en las personas y en cómo las decisiones pueden afectarlas priorizando la relación interpersonal y el bienestar personal de quienes forman parte del proceso, tomando en cuenta que las decisiones tienen un impacto a largo plazo dentro del grupo laboral.

Es decir, prioriza el bienestar de las personas, realiza comunicación abierta e interés grupal, predomina el trabajo en equipo; el buen ambiente laboral y personal.

1.2.2.5. Toma de decisiones basada en indicadores

La toma de decisiones basada en indicadores consiste en utilizar información objetiva, cuantificable y verificable para seleccionar la alternativa más adecuada frente a una situación determinada dentro de la organización. A diferencia de las decisiones fundamentadas únicamente en la experiencia, la intuición o las percepciones personales, este enfoque permite que los directivos sustenten sus acciones en datos reales obtenidos mediante la medición del desempeño organizacional.

Según Chachalo Iza & Chiluisa Aimacaña (2022), los indicadores de gestión constituyen herramientas esenciales para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, ya que proporcionan información precisa sobre el comportamiento de los procesos, el uso de los recursos y los resultados obtenidos. Esta información facilita la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, permitiendo adoptar decisiones oportunas y orientadas al logro de los objetivos institucionales.

Los indicadores apoyan el proceso de toma de decisiones porque ofrecen evidencia objetiva acerca del desempeño de las diferentes áreas de la organización. Mediante el análisis de los resultados obtenidos, los directivos pueden identificar desviaciones respecto a las metas establecidas, determinar sus posibles causas y seleccionar las acciones correctivas más apropiadas. De esta manera, las decisiones dejan de basarse únicamente en apreciaciones subjetivas y se fundamentan en información confiable y actualizada.

Asimismo, el uso de indicadores reduce la improvisación dentro de la gestión empresarial. Cuando las organizaciones monitorean periódicamente variables críticas mediante indicadores de desempeño, es posible detectar problemas antes de que generen consecuencias significativas. Esto permite actuar de forma preventiva, disminuyendo la incertidumbre y reduciendo el riesgo de adoptar decisiones apresuradas o basadas únicamente en criterios personales.

Otra ventaja importante de los indicadores es que permiten comparar resultados entre diferentes periodos, proyectos, departamentos o unidades de negocio. Estas comparaciones facilitan evaluar el progreso alcanzado, identificar tendencias, reconocer buenas prácticas y determinar si las estrategias implementadas están generando los resultados esperados. Además, el análisis comparativo proporciona información útil para establecer nuevas metas, redefinir estrategias y priorizar acciones de mejora continua.

1.2.2.6. Relación entre Cuadro de Mando Integral y toma de decisiones

De acuerdo con Zhizhpon Lucero & Burgos Burgos (2025), el Cuadro de Mando Integral constituye un sistema de gestión estratégica que organiza la información relevante de la empresa en función de sus objetivos, facilitando el análisis del desempeño y el seguimiento permanente de los resultados alcanzados. Gracias a esta estructura, la directiva dispone de información confiable y actualizada para identificar problemas, evaluar alternativas de solución y adoptar decisiones orientadas al cumplimiento de la estrategia organizacional. Uno de los principales aportes del CMI consiste en proporcionar información integrada y oportuna para la toma de decisiones.

Asimismo, los indicadores constituyen el principal mecanismo mediante el cual el Cuadro de Mando Integral orienta la toma de decisiones. Cada indicador permite medir el nivel de cumplimiento de un objetivo específico y proporciona evidencia objetiva sobre el desempeño de la organización. Cuando los resultados obtenidos presentan desviaciones respecto a las metas establecidas, los directivos pueden identificar oportunamente las causas del problema y definir acciones correctivas que contribuyan al mejoramiento continuo. Espinosa Pérez (2024) señala que los indicadores facilitan la evaluación permanente de la estrategia y fortalecen la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a cambios internos y externos.

Otro aspecto que fortalece la relación entre ambas variables es el análisis conjunto de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. La perspectiva financiera permite conocer los resultados económicos alcanzados por la organización; la perspectiva de clientes evalúa el nivel de satisfacción, fidelización y posicionamiento en el mercado; la perspectiva de procesos internos analiza la eficiencia de las operaciones y la calidad de los procesos; mientras que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento examina el desarrollo del talento humano, la innovación y las capacidades organizacionales. El análisis integrado de estas cuatro dimensiones proporciona una visión global del desempeño empresarial, permitiendo que las decisiones sean más completas, equilibradas y alineadas con la estrategia institucional.

Además, el Cuadro de Mando Integral fortalece la gestión estratégica al facilitar el seguimiento continuo de los objetivos organizacionales. Mediante el monitoreo periódico de indicadores y metas, los directivos pueden verificar si las acciones implementadas están produciendo los resultados esperados, evaluar el grado de cumplimiento de la planificación estratégica y realizar ajustes oportunos cuando se detectan desviaciones. De esta manera, la toma de decisiones deja de ser un proceso reactivo y se convierte en una actividad planificada, sustentada en información objetiva y orientada a la mejora continua.

Podemos decir que, el Cuadro de Mando Integral y la toma de decisiones mantienen una relación de interdependencia, ya que la información generada mediante los indicadores estratégicos constituye el principal insumo para la planificación, el control y la adopción de decisiones gerenciales. Es por ello que, el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA. LTDA., permitirá fortalecer la gestión organizacional mediante la disponibilidad de información estratégica que facilite el cumplimiento de los objetivos institucionales y la mejora continua.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Seleccionar el enfoque adecuado es esencial para llevar a cabo un estudio de manera efectiva y ordenada. De acuerdo con Escudero & Cortez (2017), un método de investigación se compone de una serie estructurada de procedimientos y técnicas que orientan al investigador en la recopilación y el análisis de datos para abordar un problema específico. Por ello, la elección del método correcto es crucial, ya que impacta directamente en la validez y la confiabilidad de los resultados, guiando el proceso completo, desde la formulación de las hipótesis hasta la interpretación de los datos, asegurando que los objetivos de la investigación estén en coherencia con las conclusiones alcanzadas.

Es decir, la metodología de la investigación, busca que como investigadores seleccionemos la modalidad de nuestro trabajo de acuerdo a la que mejor se adapte a nuestro objetivo y alcance del mismo; para que así, se pueda elegir las herramientas y técnicas adecuadas que permitan obtener los resultados que se esperan obtener para identificar un problema y posteriormente proponer una solución.

2.1.1. Modalidad de investigación

2.1.1.1. Método Cualitativo

De acuerdo con Echeverría & Reimundo (2020), a través del método cualitativo, se busca explorar la realidad social mediante el análisis de las vivencias y puntos de vista de los individuos. Este enfoque pone énfasis en recopilar datos detallados y situados en su contexto, proporcionando una comprensión más completa. Para lograrlo, emplea técnicas específicas, como entrevistas, observación, entre otros, lo que facilita el estudio de significados.

La presente investigación se desarrolló bajo esta modalidad porque el interés central no es establecer relaciones estadísticas ni generalizar resultados numéricos, sino comprender procesos organizacionales concretos; como se toman las decisiones dentro de la empresa, como se gestionan los procesos de cada área, como se utiliza la información disponible para dirigir la organización y como perciben los responsables de cada área la necesidad de contar con una herramienta de gestión estratégica como el Cuadro de Mando Integral. Estos son aspectos que solo pueden ser comprendidos en profundidad a través de la información proporcionada directamente por quienes participan en ellos.

Por esta razón, se aplicaron las técnicas de entrevista semiestructurada, observación directa, checklist y revisión documental a los informantes clave de la empresa AVILÉS Y

LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CÍA LTDA. Lo que permitió identificar debilidades en los procesos de gestión, conocer los mecanismos de control existentes y comprender la realidad organizacional desde la perspectiva de sus directivos y personal administrativo, como base para el diseño del Cuadro de Mando Integral.

2.1.2. Métodos de investigación

2.1.2.1. Método inductivo

Según Palmett (2020), el método inductivo consiste en partir de hechos particulares para llegar a conclusiones, siguiendo un proceso que comprende la observación, la recolección de datos y la verificación. Este método permite estudiar fenómenos desde lo particular hacia lo general, consolidando el conocimiento a partir de situaciones concretas y experiencias directas.

Por esta razón, se aplicó el método inductivo a lo largo de todo el proceso de recolección y análisis de información. A través de la aplicación de las guías de entrevista semiestructurada, se recogieron las percepciones, experiencias y criterios particulares del gerente general, contadora, jefe de ventas y jefe de obras, respecto a la gestión organizacional y los mecanismos de toma de decisiones utilizados en la empresa. Mediante la observación directa en el sitio de obra se registraron situaciones concretas sobre el desarrollo de los procesos operativos y el control de calidad. A través de la revisión documental se analizaron registros específicos sobre la gestión financiera, comercial y administrativa de la organización.

El método inductivo permitió interpretar los hallazgos obtenidos en cada una de estas fuentes de información para establecer conclusiones generales acerca de la situación de la empresa.

2.1.3. Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo. Cabellero (2025), establece que el enfoque cualitativo se caracteriza por su énfasis en la comprensión profunda, contextualizada, a la vez holística y detallada de fenómenos sociales y culturales, especialmente aquellos relacionados con experiencias humanas complejas y subjetivas. Que considere el contexto específico de la investigación, permite adaptar los métodos a las particularidades del entorno y los participantes.

Este enfoque busca comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes, analizando sus opiniones, experiencias y criterios con el propósito de interpretar la realidad tal como es vivida y percibida por quienes forman parte de ella, sin buscar generalizaciones estadísticas ni comprobaciones propias de estudios cuantitativos.

Por esta razón, la presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo,

debido a que se pretende analizar cómo se desarrolla la gestión organizacional dentro de la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA. y de qué manera la implementación de un Cuadro de Mando Integral puede contribuir a mejorar la toma de decisiones. Para ello, fue necesario recopilar información mediante entrevistas, observación directa y listas de verificación, permitiendo conocer la realidad de la organización desde la perspectiva de sus directivos y colaboradores clave.

Si bien en el desarrollo de la propuesta se definen indicadores clave de desempeño para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la investigación mantiene su carácter cualitativo porque su propósito central es comprender la realidad organizacional y los procesos de toma de decisiones desde las perspectivas. Los indicadores del cuadro de mando integral se utilizan únicamente como apoyo descriptivo para analizar EL comportamiento de las distintas áreas de la empresa, sin realizar inferencias estadísticas ni comprobaciones propias de un enfoque cuantitativo. Es decir, los indicadores constituyen una herramienta interpretativa que complementa el análisis cualitativo.

2.1.4. Tipo de investigación

2.1.4.1. Investigación documental

De acuerdo con Reyes & Carmona (2020), este tipo de investigación, conocida como documental o bibliográfica, se centra en examinar fuentes previamente publicadas, como libros, artículos científicos, revistas, periódicos, entre otros. Su propósito es facilitar al investigador la recopilación y ordenamiento de datos existentes sobre un tema, con el fin de establecer una base teórica que respalde su estudio. A través de la revisión documental, se pudo obtener información relevante vinculada al objeto de estudio. Esta recopilación permite disponer de insumos conceptuales y prácticos que apoyan el fortalecimiento de los resultados.

Es decir, la investigación documental se basa en la recopilación, análisis e interpretación de información proveniente de fuentes bibliográficas, científicas y documentales relacionadas con el objeto de estudio.

Por esta razón, la presente investigación utilizó el tipo documental, ya que fue necesario consultar libros, artículos científicos, tesis de grado, revistas académicas y documentos institucionales relacionados con el Cuadro de Mando Integral, la gestión estratégica y la toma de decisiones, con el fin de fundamentar teóricamente la investigación.

Adicionalmente, se revisaron documentos institucionales de la empresa, que proporcionaron información relevante sobre su estructura, funcionamiento y gestión actual. Los documentos institucionales fueron los siguientes:

- Estados financieros de periodos disponibles
- Cronogramas de ejecución de obras
- Registros de costos
- Organigrama funcional de la empresa
- Manual de funciones y descripción de cargos
- Reglamento interno de trabajo
- Contratos de obra
- Actas de entrega
- Reportes contables

La revisión de estos documentos permitió completar la información obtenida mediante las demás técnicas de recolección, aportando evidencia objetiva sobre la situación de la empresa.

2.1.4.2. Investigación de campo

La investigación de campo se centra en la obtención de información primaria. Según Hadi et al. (2023) este tipo de investigación se lleva a cabo directamente en el lugar y en el momento en que se desarrolla el fenómeno a analizar, trabajando con el grupo que constituye la población de interés. Su objetivo principal es obtener datos de manera organizada y estrechamente relacionada con el tema estudiado. Por esta razón, las técnicas más utilizadas incluyen entrevistas, encuestas y observación directa, las cuales aseguran un alto nivel de confiabilidad en la información recopilada.

Por su parte (Leyva & Guerra Veliz, 2020), la investigación de campo consiste en recopilar datos directamente en el lugar donde se desarrolla el fenómeno en análisis, lo que permite examinar y comprender el objeto de estudio dentro de su contexto natural. Este método resulta esencial para delimitar tanto el objeto de estudio como el ámbito de acción, garantizando que la información obtenida sea relevante y aplicable a la realidad investigada.

La investigación de campo consiste en la recopilación directa de información en el lugar donde ocurren los hechos o donde se desarrolla el fenómeno objeto de estudio. Esta modalidad permite obtener información real y actualizada directamente de los involucrados.

Por esta razón, la investigación es de campo, debido a que la información fue recopilada directamente en las instalaciones de la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA. En las oficinas administrativas se aplicaron las guías de entrevista semiestructurada al gerente general y se realizó la revisión documental de la información disponible. En el área financiera y contable se entrevistó a la contadora y se

verificaron los registros contables, estados financieros y reportes generados por el sistema. En el área comercial se aplicó la guía de entrevista al jefe de ventas y se revisaron los registros de contratos y seguimiento de clientes. Por último, en el sitio de obra se entrevistó al jefe de obra, se aplicó el checklist correspondiente y se ejecutó la guía de observación directa, constatando de manera presencial el desarrollo de los procesos, el uso de equipos de protección personal y la coherencia de lo que se dice con lo observado.

2.1.4.3. Investigación descriptiva

Según Cortés (2017), los estudios descriptivos tienen como objetivo reunir, y evaluar datos sobre diferentes variables del fenómeno en cuestión. En este tipo de investigación se identifican varias variables y se obtiene información sobre cada una de ellas para detallar las características, propiedades y perfiles del objeto de estudio. Estos estudios buscan representar con exactitud las dimensiones de un fenómeno o situación.

Este tipo de investigación se centra en analizar situaciones, eventos o hechos mediante la recopilación de datos sobre diversos aspectos, denominados variables. Además, busca comprender los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural, lo que permite que, al no intervenir ni manipular las variables, el investigador obtenga una visión auténtica de cómo se manifiestan estos fenómenos en la realidad.

La investigación descriptiva tiene como finalidad identificar, detallar y caracterizar las propiedades, situaciones y comportamientos de un fenómeno determinado, sin manipular las variables objeto de estudio. Este tipo de investigación permite conocer cómo se presenta una realidad específica y cuáles son sus principales características.

Por esta razón, la presente investigación es de carácter descriptivo, ya que busca identificar y describir la situación actual de la empresa respecto a la gestión organizacional, los procesos de seguimiento de actividades y la forma en que se toman las decisiones gerenciales. Asimismo, permitió determinar la existencia o ausencia de indicadores estratégicos relacionados con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, sin buscar en ningún momento establecer vínculos causales entre las variables identificadas, sino únicamente obtener una visión clara y fundamentada de la realidad de la empresa.

2.1.5. Campo de acción

El campo de acción corresponde al área específica donde se desarrolla la investigación y donde se analizarán las variables objeto de estudio. Por esta razón, el campo de acción de la presente investigación se encuentra en la gestión organizacional y el proceso de toma de decisiones de la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.,

ubicada en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, considerando sus procesos administrativos, estratégicos y de control.

2.1.6. Población y muestra

2.1.6.1. Población

En un estudio, de acuerdo a Maldonado, Vizcaino, & Cedeño (2023) nos destacan que la población se refiere al total de unidades de análisis que comparten características específicas relevantes para la investigación, siendo parte integral del fenómeno que se estudia. En el marco de una investigación cualitativa, la población no se define en términos estadísticos sino en función de quienes poseen la información, la experiencia y el conocimiento necesario.

Por ello, es crucial identificar adecuadamente a la población, ya que este es un paso esencial en cualquier investigación. Al hacerlo, se establece la base sobre la que se realizarán las observaciones y análisis, lo que garantiza que los resultados obtenidos sean válidos.

La población es el conjunto total de personas, elementos o unidades que poseen características comunes y que forman parte del fenómeno objeto de estudio. Es decir, la población corresponde al universo de individuos sobre los cuales se desea obtener información para desarrollar una investigación.

Por esta razón, la población de la presente investigación estuvo conformada por el personal directivo y administrativo de la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA., quienes participan de manera directa en los procesos de planificación, organización, control y toma de decisiones dentro de la organización. Estos colaboradores constituyen la fuente principal de información, ya que poseen conocimiento sobre la gestión empresarial y sobre los mecanismos utilizados para dirigir las actividades de la empresa.

2.1.6.2. Muestra

Dado que la investigación tiene un enfoque cualitativo, no se trabajó con una muestra estadística sino con informantes clave seleccionados de manera intencional. Según (Sanchez, 2017), cuando por diferentes motivos no es posible estudiar todos los elementos de la población disponible, se opta por seleccionar una muestra. Esta muestra es un subconjunto limitado y representativo que se toma de la población accesible. Esto significa que la muestra debe ser una representación adecuada de la población que se quiere investigar, permitiendo hacer conclusiones correctas y aplicables a toda la población.

La muestra es un subconjunto de la población seleccionado para obtener información representativa del fenómeno investigado. Su finalidad es facilitar la recopilación y análisis de

datos cuando no resulta necesario o posible estudiar a todos los integrantes de la población.

En las investigaciones de enfoque cualitativo, la selección de la muestra generalmente se realiza de manera intencional, escogiendo a las personas que poseen conocimientos, experiencia o participación directa en el objeto de estudio.

Se estableció criterios de selección para la muestra de la investigación.

Criterios de inclusión:

- Participar directamente en procesos de planificación, control o toma de decisiones de la empresa.
- Tener conocimiento sobre la gestión estratégica de la empresa.

Criterios de exclusión:

- Personal operativo sin participación de gestión o toma de decisiones.
- Colaboradores cuyas funciones no se relacionan con las perspectivas del Cuadro de mando integral.

Por esta razón, en la presente investigación se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia o intencional, seleccionando a los colaboradores que tienen participación directa en la gestión organizacional y en la toma de decisiones de la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA.

La muestra estuvo conformada por:

- **Gerente General.**

Fue seleccionado por ser la máxima autoridad directiva de la empresa y el principal responsable de la toma de decisiones estratégicas. Posee una visión integral de la organización y conocimiento directo

- **Contadora**

Fue seleccionada por ser la responsable del área financiera y contable de la empresa; concentra la información sobre los indicadores, reportes contables, presupuesto y seguimiento de obligaciones tributarias, cuentas por cobrar, aspectos fundamentales para la perspectiva financiera del cuadro de mando integral.

- **Jefe de ventas.**

Fue seleccionado por tener a su cargo la gestión comercial de la empresa, incluyendo la relación con los clientes, el seguimiento de contratos y la coordinación. Resultó indispensable para analizar la perspectiva de clientes.

- **Jefe de obra.**

Fue seleccionado por ser el responsable directo de la ejecución de los proyectos constructivos, el control de cronogramas, la supervisión de calidad. Su conocimiento fue clave

para analizar la perspectiva de procesos internos.

La selección de estos participantes permitió obtener información relevante y suficiente para comprender la situación actual de la empresa y determinar la incidencia que tendría la implementación de un Cuadro de Mando Integral en el fortalecimiento de la toma de decisiones.

Tabla 2

Muestra de trabajadores de AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA.

PUESTO DE TRABAJO	NÚMERO
Gerente propietario	1
Contador/a	1
Jefe de Ventas	1
Jefe de obra	1
TOTAL	4

2.2. Instrumentos de recolección de información

Los instrumentos de recolección de información son herramientas utilizadas por el investigador para obtener, registrar y organizar los datos necesarios para el desarrollo de la investigación. Su finalidad es recopilar información relevante y confiable que permita analizar el fenómeno objeto de estudio y alcanzar los objetivos planteados.

Para la presente investigación se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de información: checklist o lista de verificación, entrevista semiestructurada, observación directa y revisión documental, los cuales permitieron recopilar información relacionada con la gestión organizacional y la toma de decisiones dentro de la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA.

2.2.1. Checklist

El checklist o lista de verificación es un instrumento de recolección de información que consiste en un listado estructurado de criterios, requisitos o aspectos específicos que permiten comprobar la presencia, ausencia o cumplimiento de determinados elementos dentro de una organización.

Este instrumento facilita la recopilación sistemática de información y permite identificar de manera objetiva las fortalezas y debilidades existentes dentro de los procesos evaluados.

Por esta razón, en la presente investigación se utilizó un checklist para verificar la

existencia de elementos relacionados con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Mediante este instrumento se evaluó la existencia de objetivos estratégicos, indicadores de desempeño, mecanismos de control, procesos documentados, programas de capacitación y herramientas utilizadas para el seguimiento de resultados dentro de la empresa.

2.2.2. Entrevistas

La entrevista es una técnica de investigación que permite obtener información mediante una conversación planificada entre el investigador y los participantes seleccionados. A través de preguntas previamente estructuradas se recopilan opiniones, experiencias, conocimientos y percepciones sobre un tema específico. Dentro de las investigaciones cualitativas, la entrevista constituye uno de los instrumentos más importantes debido a que permite profundizar en aspectos que difícilmente pueden ser identificados mediante otros métodos de recopilación de datos.

Por esta razón, en la presente investigación se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los directivos y personal administrativo de la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA., con el propósito de conocer los procesos utilizados para la planificación, control y toma de decisiones, así como identificar las necesidades existentes respecto a la implementación de herramientas de gestión estratégica como el Cuadro de Mando Integral.

El instrumento utilizado fue una guía de entrevista semiestructurada, elaborada con base en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. El instrumento está conformado por dieciséis preguntas abiertas distribuidas en cuatro categorías, correspondientes a cada perspectiva. Las entrevistas fueron aplicadas a cuatro colaboradores clave: gerente general, contadora, jefe de ventas y jefe de obra, con una duración aproximada de 30 a 45 minutos por sesión. Las respuestas fueron registradas mediante apuntes escritos durante la aplicación del instrumento y posteriormente sistematizadas para su análisis. Conformada por preguntas abiertas orientadas a obtener información detallada sobre el funcionamiento organizacional de la empresa.

2.2.3. Observación

La observación es un instrumento de investigación que consiste en percibir y registrar de manera directa los hechos, comportamientos, actividades y situaciones que ocurren dentro del contexto objeto de estudio. Según Gavidia (2022), la observación implica adentrarse a profundidad en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente, prestando atención a los detalles, sucesos y eventos. Esta técnica permite recopilar

información de primera mano, evitando depender exclusivamente de las opiniones de los participantes y permitiendo contrastar la información obtenida mediante otras técnicas.

Por esta razón, en la presente investigación se utilizó la observación directa para identificar cómo se desarrollan los procesos administrativos, las actividades de control, los mecanismos de comunicación interna y los procedimientos relacionados con la toma de decisiones dentro de la empresa.

La información obtenida fue registrada mediante una ficha de observación elaborada en función de los objetivos de la investigación y de las dimensiones del Cuadro de Mando Integral. La guía fue construida considerando las cuatro perspectivas, cada uno evaluado mediante una escala de verificación.

La interpretación de los resultados se realizó de forma cualitativa, contrastando lo observado directamente en el sitio de obra con la información dada por los entrevistados y datos obtenidos del checklist y la revisión documental. Las observaciones registradas permitieron identificar coincidencias y contradicciones entre lo que la empresa afirma hacer y lo que realmente ocurre, aportando evidencia objetiva al proceso de triangulación del diagnóstico.

2.2.4. Revisión documental

La revisión documental es una técnica de investigación que consiste en el análisis sistemático de documentos, registros e información previamente elaborada por una organización o por fuentes académicas relacionadas con el objeto de estudio. Su finalidad es complementar la información obtenida mediante otras técnicas y proporcionar evidencia objetiva sobre los procesos analizados. La información examinada se registró mediante una matriz o guía de revisión documental, utilizada como instrumento para organizar y sistematizar los documentos revisados.

Por esta razón, en la presente investigación se realizó una revisión documental de información institucional relevante de la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA. Los documentos fueron los siguientes:

- Escritura de constitución de la empresa
- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Organigrama
- Reglamento interno
- Estados financieros (Balance General)
- Registros de cuentas por cobrar

- Actas de entrega
- Registro de nómina y personal

La información recopilada fue registrada mediante una matriz de revisión documental, la cual permitió organizar y analizar los documentos examinados durante el proceso investigativo.

2.3. Procedimiento metodológico

El desarrollo de la presente investigación siguió un procedimiento metodológico estructurados, las cuales permitieron ordenar desde la fundamentación teórica del estudio hasta la formulación de la propuesta de diseño del Cuadro de Mando Integral para la empresa Avilés y Luzuriaga ALCO Constructores Cía. Ltda.

Fase 1.

Revisión bibliográfica: Se recopiló y analizó información académica relacionada con el Cuadro de Mando Integral, la gestión estratégica, los sistemas de indicadores de gestión y la toma de decisiones empresariales, con énfasis en su aplicación al sector de la construcción. Esta fase permitió construir el marco teórico y conceptual que sustenta la investigación.

Fase 2.

Diseño de instrumentos: A partir del marco teórico, se diseñaron instrumentos de recolección de información (guías de entrevista, checklists, guía de revisión documental y guía de observación), estructurados conforme a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Cada instrumento fue dirigido a un informante clave de la empresa: Gerente General, Contadora, Jefe de Ventas y Jefe de Obra.

Fase 3.

Trabajo de campo: Se aplicaron las técnicas de recolección de información de acuerdo con la naturaleza de los datos requeridos. En primer lugar, se utilizó la entrevista semiestructurada, mediante una guía de entrevista aplicada al Gerente General, la Contadora y el Jefe de Ventas, con el fin de obtener información cualitativa sobre la gestión estratégica, el uso de indicadores y los procesos de toma de decisiones en cada perspectiva del CMI. En segundo lugar, se emplearon el checklist de verificación y la revisión documental, mediante respectivos instrumentos de registro, con el propósito de comprobar la existencia, disponibilidad, y características de documentos, registros, indicadores y procedimientos relacionados con las áreas financiera, comercial y operativa de la organización. En tercer lugar, se empleó la técnica de la observación directa a través de la guía de observación, ejecutada en

el sitio de obra, lo que permitió constatar de manera presencial el cumplimiento real de los procesos, el uso de equipos de protección personal y la coherencia entre lo declarado por los entrevistados y lo efectivamente observado en campo.

Fase 4.

Procesamiento y análisis de datos: La información recopilada fue transcrita, codificada y categorizada por perspectiva del CMI. Posteriormente, se triangularon los hallazgos provenientes de las distintas fuentes, lo que permitió identificar las fortalezas y debilidades existentes en la organización.

Fase 5.

Diseño del Cuadro de Mando Integral: Con base en los resultados del diagnóstico, se procedió a formular la propuesta de Cuadro de Mando Integral para la empresa, definiendo los objetivos estratégicos, los indicadores clave de desempeño (KPI), las metas, el mapa estratégico y la herramienta con sistema de semaforización, correspondientes a cada una de las cuatro perspectivas.

Fase 6.

Aplicación de indicadores: Una vez diseñado el Cuadro de Mando Integral, se procedió a aplicar los indicadores utilizando información correspondiente a un periodo de control de la empresa, los resultados obtenidos permitieron identificar desviaciones respecto a las metas establecidas y analizar el comportamiento de cada indicador por perspectiva

Fase 7.

Evaluación de resultados: A partir del ejercicio demostrativo se analizó la capacidad potencial del Cuadro de Mando Integral para organizar la información, visualizar desviaciones y orientar posibles decisiones gerenciales. Esta valoración corresponde al funcionamiento metodológico de la herramienta propuesta y no representa una comprobación empírica de su incidencia sobre la toma de decisiones, debido a que su implementación con información real queda planteada como una etapa posterior.

2.4. Procesamiento y análisis de datos

La información recolectada mediante las guías de entrevista, checklist, revisión documental y guía de observación fue procesada siguiendo un procedimiento organizado en cuatro etapas. En primer lugar, se realizó la transcripción de las respuestas obtenidas en cada instrumento. Finalmente, los resultados fueron sometidos a un proceso de triangulación que contrastó la información proveniente de las entrevistas con los datos del checklist, la revisión documental y la observación directa, con el fin de validar los hallazgos y garantizar la

confiabilidad del diagnóstico.

Luego de aplicar las guías de entrevista, se identificó que la empresa no cuenta con una herramienta estructurada que integre los indicadores de las distintas áreas, por lo que la información que llega a la gerencia no es oportuna ni consolidada. Esta situación limita la capacidad directiva para anticiparse a riesgos, evaluar el desempeño real y orientar los recursos hacia resultados concretos. Dentro del área gerencial se constató que la información financiera, comercial y operativa no se consolida en un formato único, y si bien se elaboran presupuestos por proyecto y se realiza un control básico de costos, estos no se relacionan formalmente con los objetivos estratégicos de la organización, lo que impide a la gerencia disponer de una visión integral para decidir.

De acuerdo con la información obtenida en la entrevista aplicada a la contadora, se determinó que la empresa genera indicadores financieros; liquidez, rentabilidad y costos, a partir del sistema contable, pero su uso se limita al cumplimiento de obligaciones tributarias y al reporte mensual a gerencia, sin que formen parte de un análisis estratégico integrado. Los datos financieros no se vinculan con los indicadores de clientes ni de procesos internos, lo que impide a la gerencia tener una visión completa del desempeño organizacional al momento de tomar decisiones.

Con respecto a la entrevista aplicada al jefe de Ventas, se identificó que la gestión comercial se basa en la experiencia práctica y en la relación directa con el cliente, más que en el uso de herramientas estratégicas formales. No se aplican indicadores para medir la satisfacción del cliente, no existe un registro de quejas documentado y la coordinación con el área técnica para comprometer plazos y condiciones se realiza de manera verbal, sin un procedimiento establecido. Por esta razón, las decisiones comerciales se toman de forma empírica, sin respaldo técnico ni planificación estructurada.

El análisis de la entrevista efectuada al jefe de Obra demostró que existen controles operativos en la ejecución de los proyectos; cronogramas de avance, control de costos por rubro y supervisión de seguridad industrial. Sin embargo, estos controles se basan en la experiencia técnica del personal y en inspecciones visuales, sin procedimientos documentados de control de calidad aplicables de manera uniforme a todos los proyectos. Las decisiones en obra se toman a partir de la observación directa, sin indicadores estandarizados que permitan comparar el desempeño entre proyectos o detectar desviaciones en tiempo real.

De acuerdo con la aplicación del checklist, se comprobó que la empresa no dispone de herramientas formales que permitan monitorear el desempeño de manera integrada mediante indicadores articulados entre perspectivas. La ausencia de un sistema que relacione las

actividades diarias con los objetivos estratégicos dificulta evaluar si lo que se hace en cada área contribuye efectivamente al cumplimiento de las metas organizacionales.

Dentro de la perspectiva financiera, se evidenció que la empresa genera información contable periódica, pero no aplica indicadores comparativos que orienten a la gerencia en la interpretación estratégica de los resultados. Las decisiones financieras se toman con una visión enfocada en el cumplimiento tributario y en el control de costos por proyecto, sin un análisis consolidado que permita anticipar riesgos de liquidez o proyectar el crecimiento de la organización. La ausencia de indicadores estratégicos limita la identificación oportuna de desviaciones financieras, dificultando la adopción de decisiones sustentadas sobre inversión, financiamiento y rentabilidad por proyecto. La empresa dispone de información financiera suficiente, pero carece de indicadores estratégicos que la conviertan en insumo real para la toma de decisiones gerenciales.

En la perspectiva de clientes, se constató la ausencia de mecanismos formales de medición de satisfacción, registro de quejas. Las acciones comerciales se ejecutan con base en la experiencia del equipo de ventas, sin indicadores que midan su impacto ni estrategias documentadas que fortalezcan la relación con los clientes actuales o faciliten la captación de nuevos proyectos. La falta de datos formales sobre la experiencia del cliente impide a la gerencia identificar patrones de insatisfacción, tomar decisiones correctivas oportunas y diseñar estrategias de retención basadas en evidencia. No existen mecanismos formales de medición de la satisfacción del cliente, lo que expone a la empresa a pérdidas comerciales no detectadas.

En la perspectiva de procesos internos, se determinó que el control de obra existe, pero no está estandarizado; no se aplican procedimientos documentados de control de calidad en todos los proyectos, el proceso comercial carece de protocolos formales. Esta situación genera variabilidad en los resultados entre proyectos y reduce la capacidad de la organización para identificar y corregir fallas de manera sistemática. La ausencia de procesos estandarizados impide a la gerencia detectar ineficiencias recurrentes, comparar el desempeño entre proyectos y tomar decisiones correctivas antes de que las desviaciones impacten en los costos o en la satisfacción del cliente. Los controles operativos dependen de la experiencia del personal y no de procedimientos documentados, lo que genera variabilidad e impide una gestión sistemática de los procesos.

Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se evidenció que la empresa no cuenta con un plan de capacitación anual ni con evaluaciones formales de desempeño para ninguna de sus áreas. Las capacitaciones se realizan de forma puntual y reactiva,

principalmente ante exigencias normativas, lo que limita el desarrollo de las competencias del equipo y la adopción de nuevas herramientas tecnológicas de gestión. La inexistencia de una gestión sistemática del talento humano impide a la gerencia identificar debilidades de competencia, planificar el desarrollo del personal y tomar decisiones estratégicas sobre formación y tecnología que fortalezcan las demás perspectivas del CMI. No existe gestión sistemática del talento humano ni adopción planificada de tecnología, lo que representa la una debilidad más crítica identificada en el diagnóstico y la base sobre la cual deben priorizarse las acciones de mejora

2.4.1. Matriz de codificación y categorización

Con el propósito de evidenciar el procedimiento de análisis cualitativo descrito en la metodología, la información obtenida mediante las entrevistas, el checklist, la observación directa y la revisión documental se organizó en categorías y subcategorías vinculadas con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y la toma de decisiones. A cada hallazgo se le asignó un código alfanumérico y se sintetizó una unidad de significado, lo que permitió mantener la trazabilidad entre la evidencia recopilada y su interpretación.

Tabla 3

Matriz de codificación y categorización de los hallazgos

Categoría	Subcategoría	Código	Unidad de significado / hallazgo	Fuente	Interpretación
Perspectiva financiera	Integración de información	FIN-01	La información financiera se genera periódicamente, pero no se integra con los resultados comerciales y operativos.	Entrevista / checklist / revisión documental	Existe información disponible para la gestión, pero falta articulación estratégica entre áreas.
Perspectiva financiera	Control financiero	FIN-02	La empresa dispone de registros contables, indicadores de liquidez y rentabilidad y control básico de costos.	Entrevista / revisión documental	Los registros existentes constituyen fuentes potenciales para alimentar los KPI financieros del CMI.

Categoría	Subcategoría	Código	Unidad de significado / hallazgo	Fuente	Interpretación
Perspectiva de clientes	Satisfacción del cliente	CLI-01	La satisfacción se conoce de forma verbal e informal y no existe una medición sistemática.	Entrevista / checklist / observación	La empresa carece de evidencia formal y periódica sobre la percepción del cliente.
Perspectiva de clientes	Reclamos y postventa	CLI-02	No existe un registro consolidado de quejas, reclamos ni seguimiento postventa.	Checklist / observación / revisión documental	Se requiere formalizar mecanismos de registro y seguimiento para generar información comparable.
Procesos internos	Control de calidad	PRO-01	El control de calidad se apoya principalmente en la experiencia técnica y en inspecciones visuales, sin un procedimiento uniforme.	Entrevista / checklist / observación / revisión documental	La falta de estandarización dificulta un seguimiento homogéneo de la calidad entre proyectos.
Procesos internos	Seguimiento operativo	PRO-02	Existen cronogramas y controles operativos, pero no se integran en un sistema estratégico de indicadores.	Entrevista / observación / revisión documental	La información operativa disponible puede incorporarse como fuente de indicadores de cumplimiento y avance.
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación	APR-01	No existe un plan anual formal de capacitación; las capacitaciones son puntuales y reactivas.	Entrevistas / checklist / revisión documental	Se evidencia la necesidad de planificar y medir sistemáticamente el desarrollo de competencias.
Aprendizaje	Evaluación	APR-	No se aplican	Entrevistas /	Se requiere

Categoría	Subcategoría	Código	Unidad de significado / hallazgo	Fuente	Interpretación
e y crecimiento	del desempeño	02	evaluaciones formales y periódicas del desempeño del personal.	checklist / revisión documental	establecer mecanismos formales de evaluación y retroalimentación
Gestión estratégica	Integración del CMI	GES-01	Cada área maneja información propia y no existe un tablero único que articule las distintas perspectivas.	Triangulación de instrumentos	La ausencia de integración constituye la necesidad central que sustenta el diseño del CMI.
Toma de decisiones	Información estratégica	DEC-01	La información llega a la gerencia de forma fragmentada y no consolidada.	Entrevista / checklist / revisión documental	La dispersión de la información limita una visión integral para apoyar oportunamente las decisiones gerenciales.

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

La matriz evidencia que los hallazgos se concentran en cinco categorías: perspectiva financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y gestión estratégica vinculada con la toma de decisiones. La codificación permitió agrupar unidades de significado recurrentes y contrastarlas entre las diferentes fuentes. Se identificó como patrón transversal la existencia de información y controles parciales que no se encuentran articulados en un sistema integral de seguimiento. Esta organización de los datos permitió pasar de las respuestas individuales de los informantes a una interpretación conjunta del funcionamiento de la empresa y sirvió de base para la triangulación posterior.

2.4.2. Triangulación de información

A partir de la aplicación de las técnicas de recolección de información realizadas a los colaboradores clave de Avilés y Luzuriaga ALCO Constructores Cía. Ltda., se procedió a triangular los hallazgos obtenidos mediante entrevistas, checklist, observación directa y revisión documental, con el propósito de identificar contradicciones y hallazgos emergentes que sustenten el diseño del Cuadro de Mando Integral.

De acuerdo con los resultados obtenidos del checklist, se evidenció que, si bien la empresa cuenta con elementos básicos de organización; estructura jerárquica, manuales y cronogramas de obra, no dispone de mecanismos operativos que vinculen esas herramientas con el seguimiento formal del desempeño por perspectiva. Esto limita la toma de decisiones estratégicas porque no existen indicadores que respalden de forma objetiva la gestión en las áreas de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La toma de decisiones implica realizar elecciones críticas que generan impacto a largo plazo en la organización, por lo que contar con una herramienta acompañada de indicadores es indispensable para elegir las alternativas más convenientes y evitar errores que generen debilidades organizacionales.

Tabla 4

Matriz de triangulación de información

Categoría	Entrevista	Checklist	Observación directa	Revisión documental
Gestión de indicadores	El Gerente General indicó que la información financiera llega fragmentada y no está integrada a un tablero de control único.	No existen indicadores articulados entre perspectivas; cada área opera con su propia información sin vinculación estratégica.	No se evidenció ningún sistema de reporte visible ni tablero de seguimiento en las instalaciones.	Los reportes contables y cronogramas existen pero se elaboran de forma independiente por área.
Perspectiva financiera	La Contadora señaló que los indicadores de liquidez y rentabilidad se reportan mensualmente, pero sin vinculación con otras perspectivas.	Los registros contables están actualizados, pero no forman parte de un sistema de seguimiento por perspectiva.	No aplica observación directa en esta categoría.	Los estados financieros existen y están al día; el sistema contable ORIÓN genera información útil.
Perspectiva cliente	El jefe de Ventas indicó que la satisfacción se mide de forma verbal e informal al momento de la entrega de la obra.	No existe registro formal de quejas, encuestas de satisfacción ni seguimiento postventa.	No se observaron instrumentos de medición postventa ni registros de reclamos en las instalaciones.	No se encontraron actas ni formularios de seguimiento postventa.
Procesos	El jefe de obra	No existe un	Se constataron	No se

internos	señaló que el control de calidad se basa en la experiencia técnica del personal e inspecciones visuales.	procedimiento documentado ni uniforme de control de calidad aplicable a todos los proyectos.	cronograma visible y uso correcto de EPP, pero no se evidenció checklist técnico de calidad durante la ejecución.	encontraron registros formales de inspecciones de calidad por etapa constructiva.
Aprendizaje y crecimiento	El gerente, la contadora y el jefe de ventas coincidieron en que no existe plan anual de capacitación ni evaluaciones formales de desempeño.	Las capacitaciones son puntuales y reactivas ante exigencias normativas; no se aplican evaluaciones de desempeño.	No se evidenció ningún programa de formación ni registro de capacitaciones en las instalaciones.	No se encontraron planes de capacitación ni informes de evaluación del personal.

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

Los instrumentos, coincidieron que la empresa gestiona información en sus distintas áreas pero sin articular entre perspectivas ni consolidación en un sistema único de seguimiento gerencial. Este hallazgo fue consistente en todas las categorías analizadas.

Se identificó una contradicción parcial entre lo declarado por el jefe de obra en la entrevista, quien afirma que existe control de calidad en los proyectos, y lo constatado mediante la observación directa, donde no se evidenció la aplicación de un checklist técnico formal durante la ejecución de trabajos. Esto indica que el control existe de manera informal, pero depende exclusivamente del criterio y la experiencia del personal, sin respaldo en procedimientos documentados.

Se identificó que la empresa dispone de información financiera, operativa y comercial suficiente para alimentar una herramienta de indicadores. Sin embargo, dicha información se procesa de manera aislada en cada área. Este hallazgo evidenció que el problema central no es la ausencia de datos, sino la falta de un sistema que los integre y los ponga al servicio de la toma de decisiones.

Los resultados obtenidos evidencian la necesidad de integrar la información disponible en la empresa mediante un cuadro de mando integral que relacione los indicadores financieros, comerciales, operativos y de aprendizaje en una herramienta única de gestión estratégica.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Título

Cuadro de Mando Integral para fortalecer la gestión estratégica y la toma de decisiones de Avilés y Luzuriaga ALCO Constructores Cía. Ltda.

3.2. Fundamentación de la propuesta

El diagnóstico organizacional evidenció que la empresa dispone de información financiera, comercial y operativa generada por sus diferentes áreas; sin embargo, esta información se revisa mediante registros y reportes separados. La ausencia de un sistema integrado dificulta relacionar el comportamiento de los costos con el avance de obra, la satisfacción del cliente, el cumplimiento de los procesos y el desarrollo del personal. En consecuencia, la gerencia no siempre dispone de una visión conjunta del desempeño para identificar desviaciones y priorizar decisiones.

El Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta pertinente porque traduce la orientación estratégica de la empresa en objetivos, indicadores, metas, fuentes de información, responsables y acciones de mejora. Su estructura incorpora las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, permitiendo equilibrar los resultados económicos con los factores que los generan.

La propuesta se construyó a partir de los hallazgos del diagnóstico, la misión y visión institucionales y la disponibilidad de registros internos. Su finalidad no es reemplazar los controles contables, comerciales u operativos existentes, sino integrarlos en una herramienta que facilite la interpretación de la información, la identificación de alertas y la formulación de decisiones.

3.3. Información de la empresa

3.3.1. Antecedentes

Avilés y Luzuriaga ALCO Constructores Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana constituida legalmente en el año 2018, con expediente 309375, en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, según consta en su escritura de constitución e información registrada en el Servicio de Rentas Internas (SRI). Con aproximadamente 8 años de funcionamiento legal, su actividad principal comprende el diseño, construcción y comercialización de proyectos habitacionales, desarrollados bajo la marca comercial Conjuntos Colibrí, entre los que se encuentran Colibrí 1, Colibrí 2, Colibrí 3 y Ciudad Colibrí, este último correspondiente a una

urbanización de mayor escala que integra viviendas con distintos modelos de diseño y áreas recreativas. De acuerdo con información proporcionada por el Gerente General en la entrevista realizada, la empresa ha construido más de 300 viviendas a lo largo de su trayectoria y ofrece, como actividades complementarias, la construcción de edificaciones no residenciales, la planificación de proyectos y el servicio de maquinaria.

La empresa cuenta con una estructura organizativa conformada por áreas directiva, financiera, comercial y operativa, con un equipo de trabajo integrado por profesionales en arquitectura, ingeniería civil, diseño interior y construcción. Sus clientes corresponden principalmente a personas naturales que adquieren vivienda dentro de los proyectos habitacionales que desarrolla la empresa en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. En cuanto a los mecanismos actuales de control, la organización utiliza cronogramas de obra, reportes contables y registros de costos por proyecto; sin embargo, de acuerdo con el diagnóstico realizado, dicha información se procesa de manera separada en cada área y no se integra en un sistema común de indicadores estratégicos que oriente la toma de decisiones gerenciales.

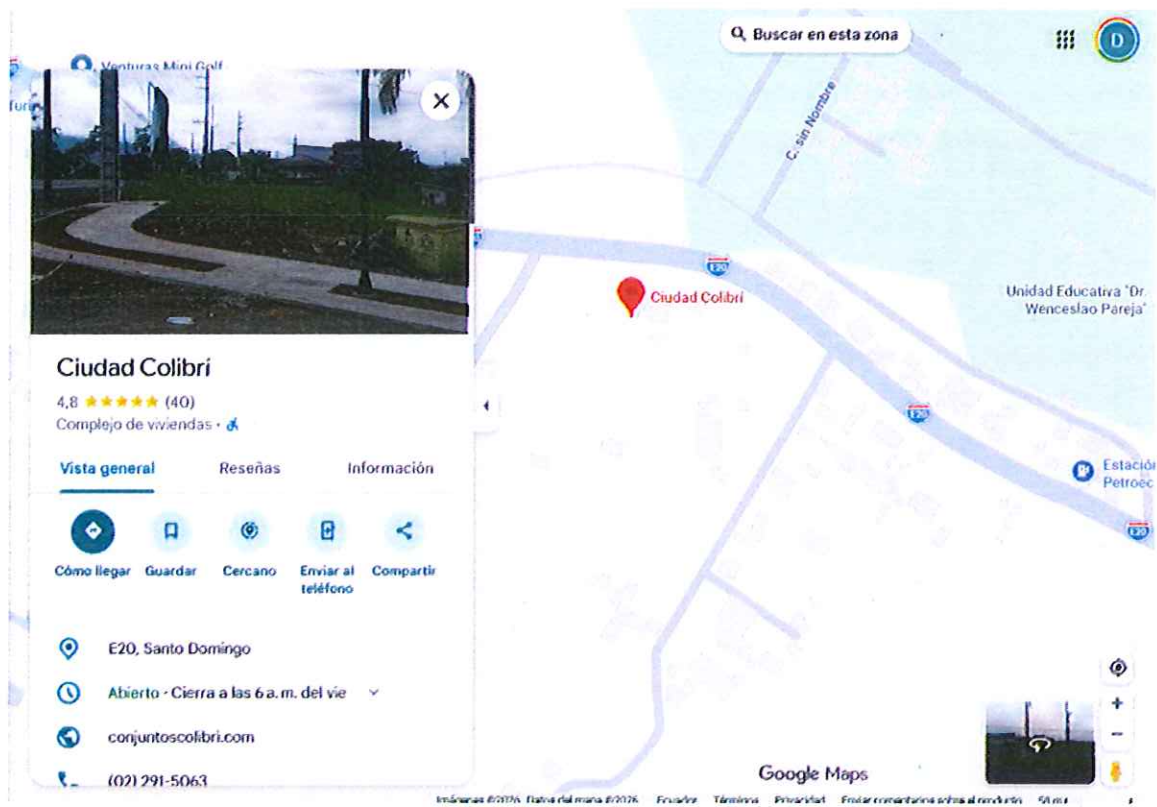
Esta característica es precisamente la que justifica el diseño del Cuadro de Mando Integral como propuesta de esta investigación, ya que la empresa reúne las condiciones necesarias para diseñar una herramienta de gestión estratégica que consolide sus indicadores en un sistema único, mejore el seguimiento del desempeño por perspectiva y fortalezca la calidad de la toma de decisiones de la Gerencia General.

3.3.2. Ubicación geográfica

Bypass Quito- Quevedo Km 3 ½. Parroquia urbana Zaracay, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo, Ecuador.

Ilustración 9

Ubicación geográfica de ALCO CONSTRUCTORES AVILÉS Y LUZURIAGA CIA. LTDA

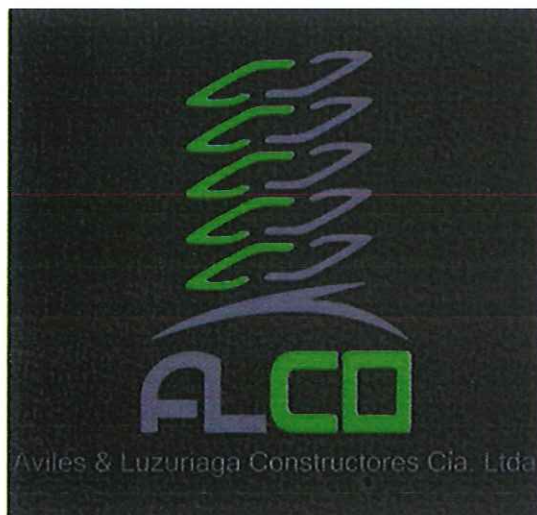


Nota. Tomada de Google Maps (2026)

3.3.3. Logo

Ilustración 10

Logo de Avilés y Luzuriaga Constructores CIA. LTDA



3.3.4. Misión

Ir más allá de la construcción tradicional para ejecutar y entregar obras de alta calidad,

creando proyectos que generan oportunidades, inspiran confianza y satisfacen las necesidades de las familias ecuatorianas.

Fuente: Información proporcionada por la empresa.

3.3.5. Visión

Consolidarse como una empresa promotora y constructora de referencia, líder en el desarrollo urbanístico y habitacional, destacando por su transparencia, compromiso y estándares de calidad.

Fuente: Información proporcionada por la empresa.

3.3.6. Actividad económica

Avilés y Luzuriaga ALCO Constructores Cía. Ltda., desarrolla su actividad económica en el sector de la construcción, abarcando múltiples líneas de trabajo. Su actividad principal comprende la construcción de todo tipo de edificios residenciales, incluyendo casas familiares individuales, edificios multifamiliares. De manera complementaria, ejecuta la construcción de edificios no residenciales, presta el servicio de alquiler de grúas con operador y equipos de construcción, complementando así su oferta integral dentro del sector de la construcción en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

3.4. Justificación

En la actualidad, se exige a las empresas que tomen en cuenta mecanismos de gestión que vaya más allá de las áreas contables y operativas, Por ello, la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA, identificó que si bien la empresa cuenta con una estructura definida y genera información en sus distintas áreas, se procesa de manera desarticulada; los indicadores financieros, operativos y comerciales no se integran en un sistema único que permita que gerencia tome decisiones basadas en información consolidada y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Esta situación limita la capacidad directiva para anticipar riesgos, evaluar el desempeño real de cada área y orientar los recursos hacia resultados concretos y medibles.

Es por ello, que el diseño del Cuadro de Mando Integral, representa una solución necesaria, dado que permite estructurar la información disponible en la organización a través de cuatro perspectivas estratégicas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esta herramienta une los indicadores, lo que facilita a la gerencia el seguimiento del desempeño organizacional de manera integral y visualmente comprensible, contribuyendo a mejorar la calidad de la toma de decisiones gerenciales.

La propuesta está dirigida principalmente a gerencia, y en el seguimiento participarán la contadora, el jefe de ventas y el jefe de obra, quienes son los responsables de cada perspectiva

dentro de la estructura organizativa propuesta. Su viabilidad se sustenta en que la empresa ya genera la información base necesaria para alimentar los indicadores del CMI, sin requerir inversiones significativas en una etapa inicial. Esta herramienta demandará el compromiso de la gerencia para institucionalizarla como instrumento de gestión permanente, el fortalecimiento progresivo de las competencias del equipo de trabajo y la consolidación de una cultura organizacional orientada a la medición, la transparencia y la mejora continua.

3.5. Objetivo General

- Diseñar, aplicar y evaluar inicialmente un Cuadro de Mando Integral que integre información estratégica de las áreas financiera, comercial, operativa y organizacional, con el propósito de apoyar la toma de decisiones de Avilés y Luzuriaga ALCO Constructores Cía. Ltda.

3.5.1. Objetivos Específicos

- Definir los objetivos estratégicos de la empresa de acuerdo con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Establecer indicadores, líneas base, metas, fuentes de información, responsables y rangos de semaforización.
- Diseñar el mapa estratégico y el tablero ejecutivo para integrar la información de las áreas analizadas.
- Aplicar los indicadores priorizados en un periodo de control e interpretar las desviaciones obtenidas.
- Valorar el aporte del Cuadro de Mando Integral a la formulación de decisiones y establecer un plan de seguimiento.

3.6. Beneficiarios

Los beneficiarios directos son el gerente propietario, la contadora, el jefe de ventas, el jefe de obra y los responsables de los procesos que generan información para el tablero. Los beneficiarios indirectos son los trabajadores, clientes, proveedores y socios, debido a que el seguimiento estratégico puede favorecer una gestión más ordenada, una mejor coordinación entre áreas y una atención más oportuna de las desviaciones.

Tabla 5

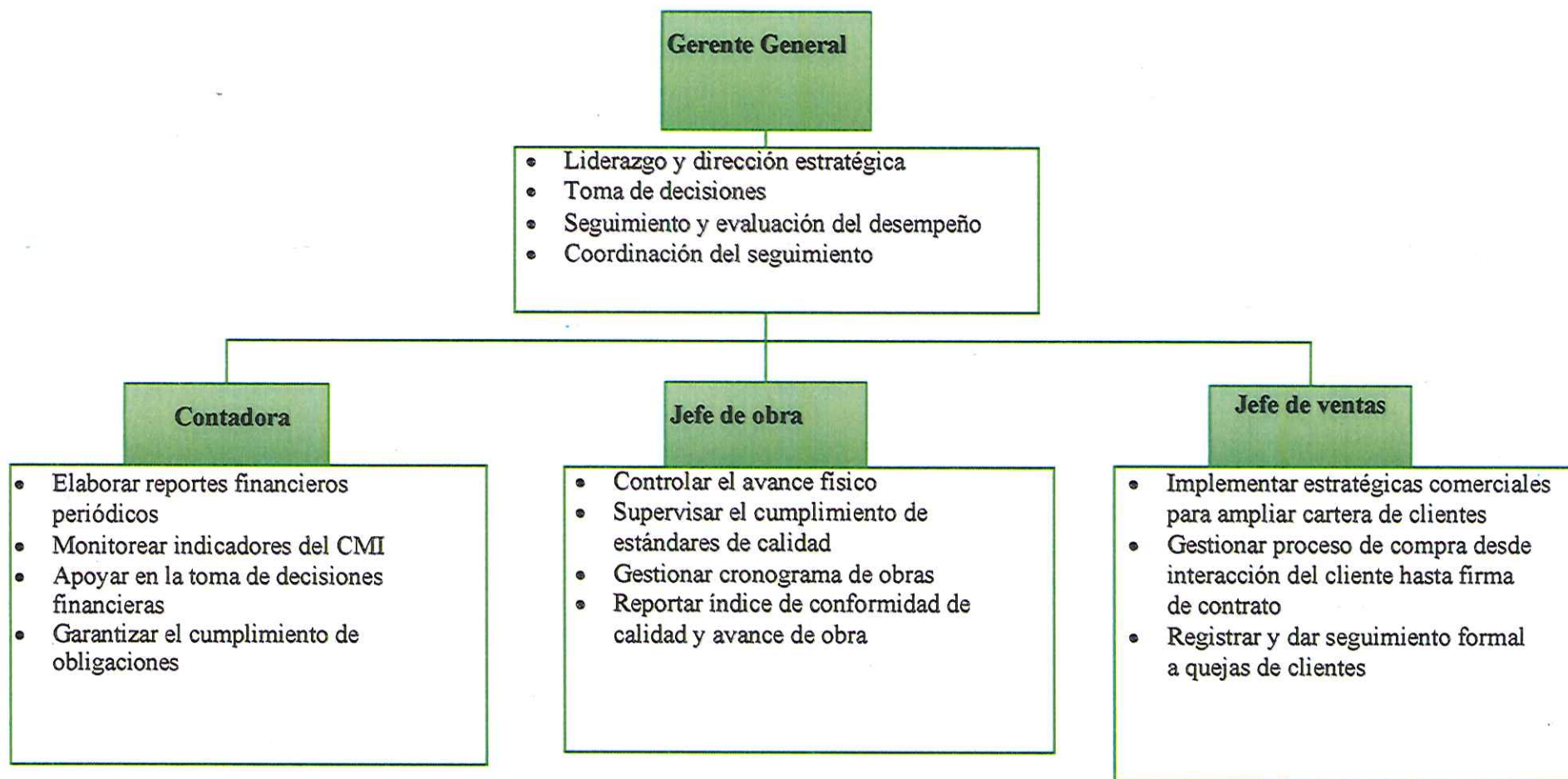
Beneficiarios de la propuesta

BENEFICIARIO	TIPO	BENEFICIO ESPERADO
Gerencia	Directo	Información integrada, alertas y criterios para priorizar decisiones
Área contable	Directo	Seguimiento de rentabilidad, costos, liquidez y cobros
Área comercial	Directo	Medición de satisfacción, reclamos, entregas y captación
Jefe de obra	Directo	Control de avance, calidad, y presupuesto.
Trabajadores	Indirecto	Mayor calidad de responsabilidades, capacitación y seguimiento.
Clientes	Indirecto	Mejor control de calidad, atención y cumplimiento de plazos.

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

Ilustración 11

Organigrama propuesto



3.7. Factibilidad

3.7.1. Factibilidad técnica

La empresa dispone de sistema contable, presupuestos por proyecto, cronogramas de obra, registros de ventas y documentación administrativa que pueden utilizarse como fuentes de información. El tablero puede desarrollarse inicialmente en una hoja de cálculo, sin requerir software especializado.

3.7.2. Factibilidad operativa

Los datos pueden ser generados por los responsables actuales. La contadora alimentará los indicadores financieros; el jefe de ventas, los relacionados con clientes; el jefe de obra, los indicadores operativos; y la gerencia revisará los resultados y aprobará las acciones.

3.7.3. Factibilidad económica

La implementación inicial no requiere contratación de nuevo personal. Los costos principales corresponden al tiempo de recopilación, capacitación interna y mantenimiento del tablero. La empresa puede utilizar los equipos y programas disponibles.

3.7.4. Factibilidad humana y organizacional

La propuesta requiere liderazgo gerencial, coordinación entre áreas y capacitación básica sobre fórmulas, metas y semaforización. La participación de los responsables es viable porque todos intervienen en la generación o uso de la información.

3.7.5. Factibilidad temporal

La actualización principal se plantea con frecuencia mensual, complementada con mediciones por obra, por entrega o trimestrales, según la naturaleza del indicador. La reunión gerencial de seguimiento deberá realizarse dentro de los primeros diez días del mes siguiente.

3.8. Diagnóstico estratégico

Tabla 6

Relación entre hallazgos y necesidades estratégicas

Perspectiva	Hallazgo principal	Necesidad estratégica
Financiera	Existe información contable y presupuestaria, pero no se integra con los resultados comerciales y operativos.	Fortalecer la rentabilidad, liquidez y control de costos por proyecto.

Clientes	No existe medición sistemática de satisfacción ni un registro consolidado de reclamos.	Formalizar la medición de satisfacción, entregas y atención de reclamos.
Procesos Internos	Los controles dependen en gran medida de la experiencia y no están estandarizados en todos los proyectos	Mejorar cronogramas, calidad y control de trabajos.
Aprendizaje y crecimiento	No existe plan anual de capacitación ni evaluación formal del desempeño	Fortalecer competencias, evaluación y uso de herramientas digitales.

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

3.8.1. Ejes estratégicos

- Sostenibilidad financiera y control de costos.
- Satisfacción y confianza de los clientes.
- Eficiencia, calidad y cumplimiento de los proyectos.
- Desarrollo del talento humano y digitalización de la gestión.

3.9. Desarrollo de propuesta

El presente capítulo tiene como propósito diseñar el Cuadro de Mando Integral para la empresa Avilés y Luzuriaga ALCO Constructores Cía. Ltda., como herramienta de gestión estratégica que integre las cuatro perspectivas del CMI y fortalezca la toma de decisiones gerenciales de manera fundamentada y articulada.

El desarrollo de la propuesta comprendió un conjunto de fases secuenciales que se describen a continuación. En primer lugar, se revisaron los resultados del diagnóstico organizacional para identificar las brechas existentes en cada perspectiva estratégica. A partir de ello, se identificaron los impulsores estratégicos y las propuestas de valor que orientan la gestión de la empresa en las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Con base en estos impulsores, se formularon los objetivos estratégicos que la organización debe alcanzar, asegurando su coherencia con la misión, la visión y la situación actual de la empresa.

Se seleccionaron los indicadores clave de desempeño (KPI) para cada objetivo estratégico, definiendo la fórmula de cálculo, la frecuencia de medición, el valor base y la meta esperada. A cada indicador se le asignó un responsable de seguimiento dentro de la estructura organizativa existente. Con los objetivos e indicadores establecidos, se construyó el mapa estratégico, que ilustra las relaciones entre las cuatro perspectivas, mostrando cómo el desarrollo del talento humano y la tecnología impactan en la eficiencia de los procesos, cómo esta eficiencia se traduce en mayor satisfacción del cliente y cómo la satisfacción del cliente contribuye a los resultados financieros de la organización.

Se diseñó la herramienta consolidada, que integra todos los indicadores definidos con un sistema de semaforización que permite a la Gerencia General identificar de forma visual e inmediata el estado de cada indicador: verde cuando se cumple o supera la meta, amarillo cuando el resultado requiere atención y rojo cuando el desempeño está por debajo del umbral mínimo aceptable y exige la aplicación de medidas correctivas.

Por último, se elaboró un plan de implementación que establece las acciones, los responsables, los plazos y los recursos necesarios para poner en marcha el Cuadro de Mando Integral en la empresa. Este plan tiene como propósito orientar a la Gerencia General en la adopción progresiva de la herramienta, garantizando que su incorporación sea ordenada, sostenible y alineada con las capacidades actuales de la organización. Cada una de estas fases se desarrolla en detalle en los apartados siguientes

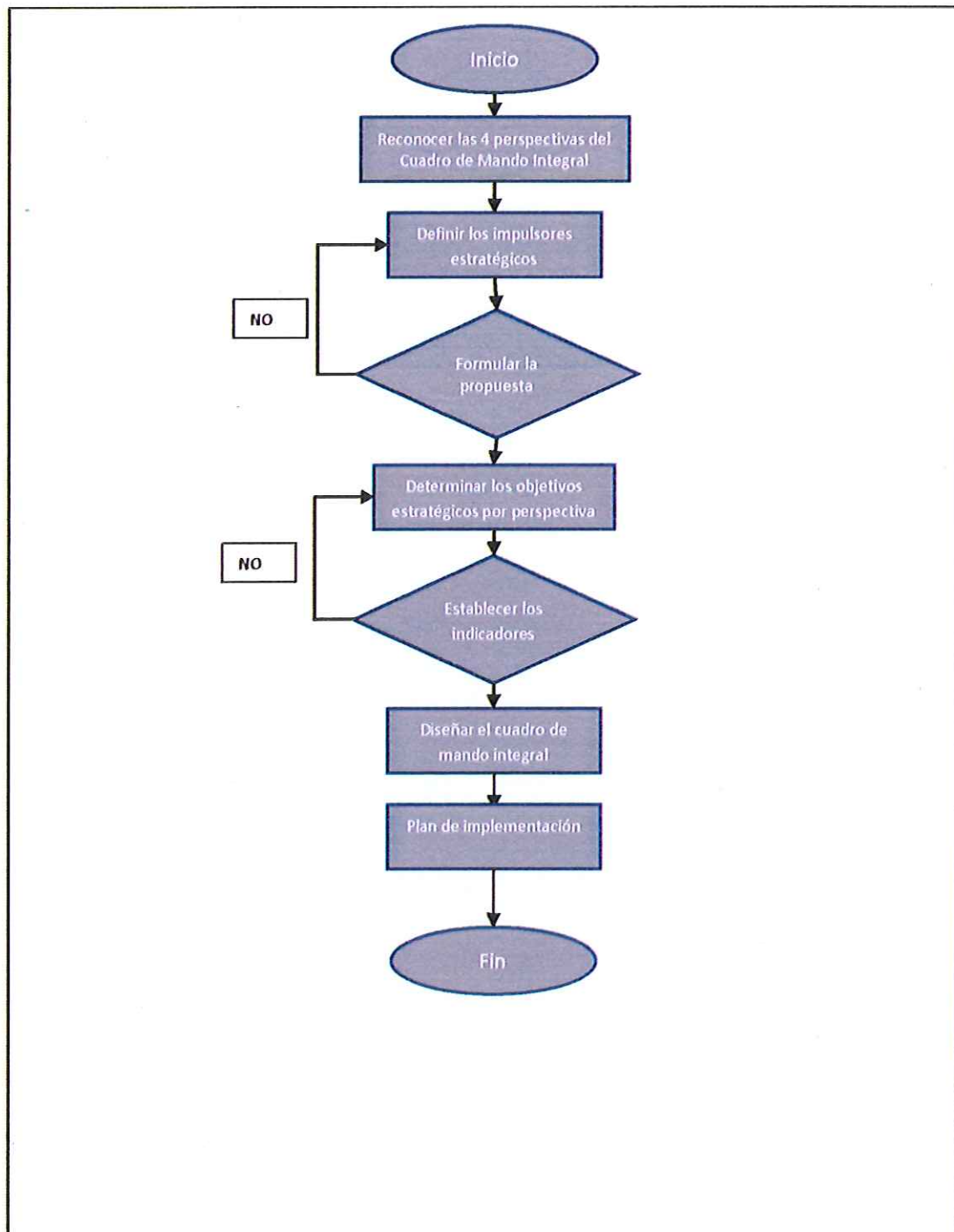


**MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR
LA TOMA DE DECISIONES EN ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA**

3.9.1. Procesos para evaluar Cuadro de Mando Integral

Ilustración 12

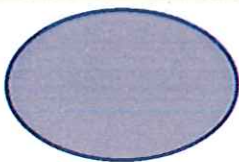
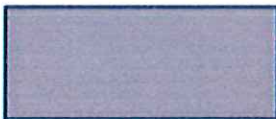
Procesos de elaboración de CMI



Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

Tabla 7

Simbología

Símbolo	Nombre	Forma	Descripción ampliada
Óvalo	Inicio / Fin		Marca el punto de inicio o finalización del proceso.
Flechas y conectores	Conectores de flujo		Muestran la dirección del proceso de un paso a otro. Pueden ser líneas rectas, curvas o conectores.
Rectángulo	Proceso		Representa una acción, actividad o tarea dentro del proceso.
Rombo	Decisión (Sí / No)		Muestra un punto de decisión en el que el flujo se divide según la respuesta.

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

3.9.2. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se formularon a partir del diagnóstico y se organizaron conforme a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Se priorizaron diez objetivos para evitar un sistema excesivamente complejo durante la aplicación demostrativa.

Tabla 8

Objetivos estratégicos

CÓDIGO	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
F1	FINANCIERA	Mejorar la rentabilidad de los proyectos mediante el control de ingresos y costos.
F2	FINANCIERA	Fortalecer la liquidez mediante una gestión oportuna de cobros y obligaciones.
F3	FINANCIERA	Reducir las desviaciones entre costos reales y presupuestados
C1	CLIENTES	Incrementar la satisfacción de los clientes con la calidad y el servicio recibido.
C2	CLIENTES	Mejorar el cumplimiento de los plazos de entrega comprometidos
C3	CLIENTES	Fortalecer la gestión y resolución de reclamos.
P1	PROCESOS INTERNOS	Mejorar el cumplimiento del cronograma de obra
P2	PROCESOS INTERNOS	Estandarizar el control de calidad y reducir los retrabajos.
A1	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer las competencias del personal mediante una capacitación planificada.
A2	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Promover la evaluación del desempeño y el uso de herramientas digitales

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

3.9.3. Identificación de impulsores y objetivos estratégicos

Tabla 9

Identificación de impulsores estratégicos

PERSPECTIVA	IMPULSOR ESTRATÉGICO	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Financiera	Rentabilidad y crecimiento	Maximizar el margen de utilidad en cada proyecto ejecutado, controlando ingresos y costos	Mejorar la rentabilidad de los proyectos mediante el control de ingresos y costos.
	Gestión de liquidez	Mantener niveles óptimos de liquidez que permitan cubrir las obligaciones operativas.	Fortalecer la liquidez mediante una gestión oportuna de cobros y obligaciones.
	Control presupuestario	Garantizar que los costos reales de cada obra no superen los presupuestos aprobados.	Reducir las desviaciones entre costos reales y presupuestados
Clientes	Calidad y experiencia	Entregar obras con la calidad pactada y brindar atención que genere confianza.	Incrementar la satisfacción de los clientes con la calidad y el servicio recibido.
	Cumplimiento contractual	Entregar cada proyecto dentro del plazo acordado contractualmente fortaleciendo la reputación y credibilidad de la empresa.	Mejorar el cumplimiento de los plazos de entrega comprometidos

	Atención postventa	Atender y resolver los reclamos de los clientes de manera oportuna y documentada	Fortalecer la gestión y resolución de reclamos.
Procesos Internos	Eficiencia operativa	Asegurar el cumplimiento de cronogramas, minimizando retrasos	Mejorar el cumplimiento del cronograma de obra
	Estandarización de procesos	Documentar y aplicar procedimientos de control de calidad en todos los proyectos	Estandarizar el control de calidad y reducir los retrabajos.
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo del talento humano	Desarrollar las habilidades técnicas y gestión del equipo mediante un plan de capacitación.	Fortalecer las competencias del personal mediante una capacitación planificada.
	Cultura de mejora continua y tecnología	Incorporar evaluaciones periódicas de desempeño e incorporar herramientas digitales.	Promover la evaluación del desempeño y el uso de herramientas digitales

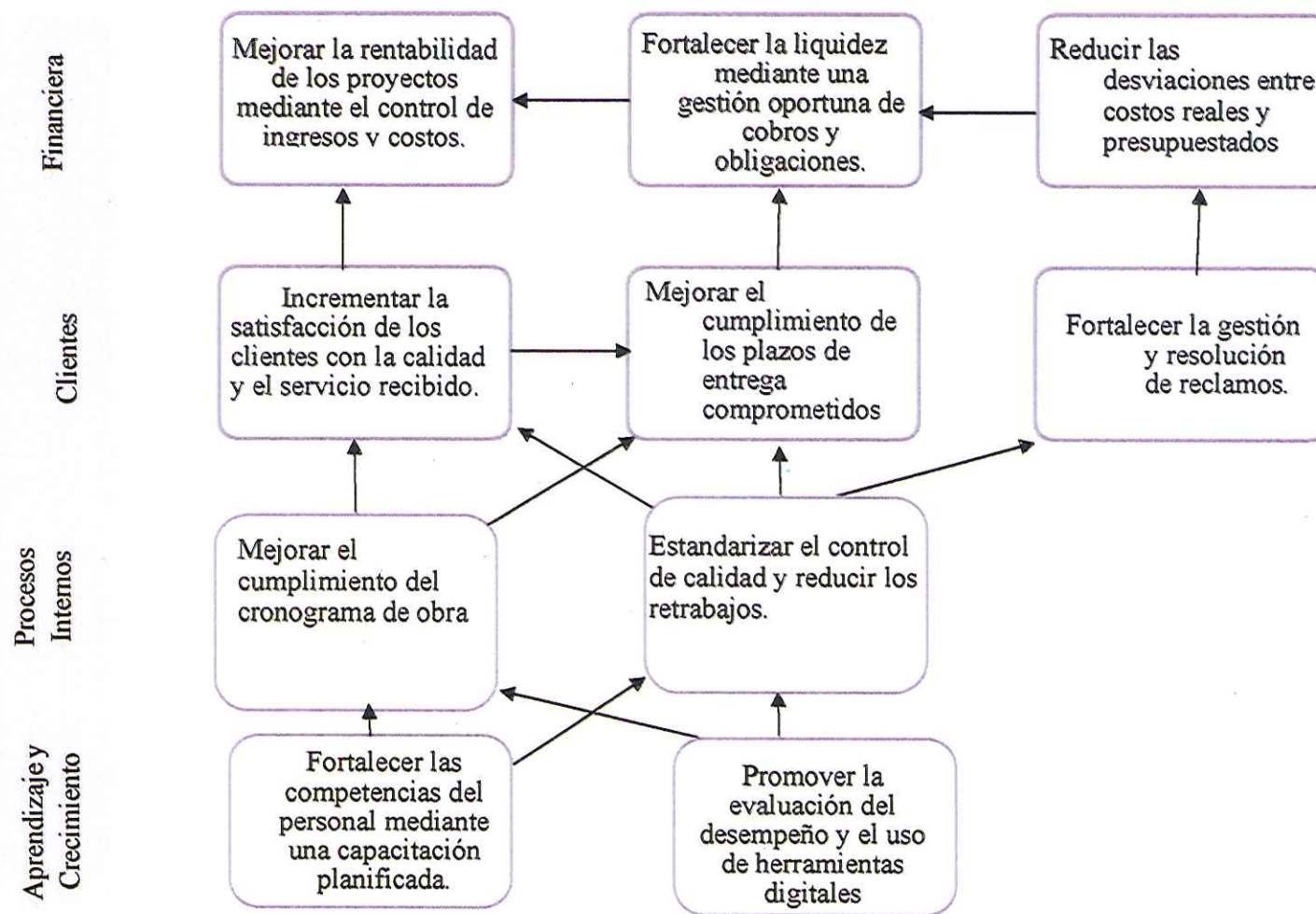
Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

3.9.4. Mapa estratégico

El mapa estratégico establece que el fortalecimiento de las competencias y de las herramientas de información favorece la estandarización de los procesos. Procesos más controlados permiten cumplir cronogramas, mejorar la calidad y atender oportunamente a los clientes. A su vez, la satisfacción y la confianza de los clientes contribuyen a la sostenibilidad financiera.

Ilustración 13

Mapa estratégico



3.9.5. Definición de indicadores por cada objetivo estratégico

3.9.5.1. Indicadores de perspectiva financiera

Tabla 10

Definición de indicadores de perspectiva financiera

Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia	Base	Meta	Objetivo de medición
Mejorar la rentabilidad de los proyectos mediante el control de ingresos y costos.	Margen de utilidad por proyecto	$\text{Utilidad neta del proyecto} / \text{Ingresos del proyecto} \times 100$	Por obra	8%	15%	Verificar que cada proyecto genera un margen de utilidad positivo dentro del rango esperado
	Crecimiento de ingresos	$\text{Ingresos del año actual} - \text{Ingresos del año anterior}$	Anual	5%	12%	Comprobar si los ingresos del periodo actual superan los del periodo anterior
Fortalecer la liquidez mediante una gestión oportuna de cobros y obligaciones.	Periodo promedio de cobro	$\text{Cuentas por cobrar promedio} / \text{Ventas a crédito} \times 30$	Mensual	45 días	30 días	Medir el tiempo que tarda la empresa en recuperar el dinero facturado a sus clientes
Reducir las desviaciones entre costos reales y presupuestados	Variación del costo frente al presupuesto	$(\text{Costo real} - \text{Costo presupuestado}) / \text{Costo presupuestado} \times 100$	Mensual	10%	3%	Verificar si la empresa reduce las desviaciones de costos.

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

3.9.5.2. Indicadores de perspectiva clientes

Tabla 11

Definición de indicadores de perspectiva de clientes

Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia	Base	Meta	Objetivo de medición
Incrementar la satisfacción de los clientes con la calidad y el servicio recibido.	Índice de satisfacción del cliente	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes encuestados}) \times 100$	Por entrega	65%	90%	Medir el nivel de conformidad de los clientes con la calidad de la obra y la atención recibida
Mejorar el cumplimiento de los plazos de entrega comprometidos.	Entregas dentro del plazo / Total de entregas $\times 100$	$\text{Entregas dentro del plazo} / \text{Total de entregas} \times 100$	Por entrega	70%	95%	Verificar si la empresa cumple con los plazos contractuales acordados con cada cliente
Fortalecer la gestión y resolución de reclamos.	Reclamos resueltos oportunamente	$\text{Reclamos resueltos en el plazo} / \text{Total de reclamos} \times 100$	Mensual	60%	95%	Comprobar que los reclamos recibidos son atendidos

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

3.9.5.3. Indicadores de perspectiva de procesos internos

Tabla 12

Definición de indicadores de perspectiva de procesos internos

Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia	Base	Meta	Objetivo de medición
Mejorar el cumplimiento del cronograma de obra.	Cumplimiento del avance programado	$\frac{\text{Avance físico ejecutado}}{\text{Avance físico programado}} \times 100$	Mensual	70%	95%	Verificar si la obra avanza según lo planificado en el cronograma.
Estandarizar el control de calidad y reducir retrabajos.	Actividades aprobadas sin retrabajo	$\frac{\text{Actividades aprobadas sin corrección}}{\text{Total inspeccionado}} \times 100$	Mensual	75%	95%	Medir cuántos trabajos pasan la revisión de calidad sin necesitar correcciones.

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

3.9.5.4. Indicadores de perspectiva aprendizaje y crecimiento

Tabla 13

Definición de indicadores de perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia	Base	Meta	Objetivo de medición
Fortalecer las competencias del personal mediante capacitación planificada.	Cumplimiento del plan de capacitación	$(\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones realizadas} / \text{N}^\circ \text{ de capacitaciones planificadas}) \times 100$	Trimestral	0%	80%	Verificar si se están cumpliendo las capacitaciones programadas para el personal.
Promover la evaluación del desempeño y el uso de herramientas digitales.	Personal evaluado	$\text{Colaboradores evaluados} / \text{Total de colaboradores} \times 100$	Semestral	0%	100%	Comprobar que se aplican evaluaciones formales de desempeño.

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

3.9.6. Elaboración de Cuadro de Mando Integral

El diseño del Cuadro de Mando Integral que se presenta a continuación, responde directamente a los objetivos estratégicos creados para la empresa AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA., y a los indicadores que se definieron para medirlos. Esta herramienta propuesta es necesaria para evaluar el cumplimiento de las metas definidas.

Se optó por el sistema de semaforización para que gerencia y los responsables de cada área puedan revisar los resultados de desempeño fácilmente; de manera clara y precisa. En donde el color verde representa que los objetivos se están cumpliendo según lo planeado; el amarillo representa precaución y aviso; y el rojo se traduce como deficiencia de desempeño y que hay que actuar para corregir.

Ilustración 14

Semaforización del CMI

	Óptimo	El indicador cumple o supera la meta establecida. No requiere intervención.
	Aceptable	El indicador está en rango de alerta. Requiere seguimiento para evitar desviaciones.
	Riesgo	El indicador está por debajo del mínimo aceptable. Exige aplicar medidas correctivas de inmediato.

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

Tabla 14

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Método de Verificación	Frecuencia	Metas		Variaciones			Responsables	Índice de medición	Fecha
						Base	Meta						
Financiera	Mejorar la rentabilidad de los proyectos mediante el control de ingresos y costos.	Margen de utilidad por proyecto	Utilidad neta del proyecto / Ingresos del proyecto $\times 100$	Estado de resultados y liquidación de obra	Por obra	8%	15%	< 8%	8% – 15%	> 15%	Contadora	Porcentual	Inicio: 01/Oct/2026 Fin: 01/jun/2027
		Crecimiento de ingresos	Ingresos del año actual – Ingresos del año anterior	Estados de resultados / Reportes financieros	Anual	5%	12%	< 5%	5% – 12%	> 12%	Contadora /Gerente	Porcentual	Inicio: 01/oct/2026 Fin: 01/oct/2027
	Fortalecer la liquidez mediante una gestión oportuna de cobros y obligaciones.	Periodo promedio de cobro	(Cuentas por cobrar promedio / Ventas a crédito $\times 30$	Auxiliar cuentas por cobrar	mensual	45 días	30 días	> 10%	30 – 45 días	<30 días	Contadora	Días	Inicio: 01/oct/2026 Fin: 01/nov/2026

	Reducir las desviaciones entre costos reales y presupuestados	Variación del costo frente al presupuesto	$(\text{Costo real} - \text{Costo presupuestado}) / \text{Costo presupuestado} \times 100$	Presupuesto y reporte de costos	Mensual	10%	3%	$\geq 10\%$	$3\% - 10\%$	$< 3\%$	Contadora/jefe de obra	Porcentual	Inicio: 01/Oct/2026 Fin: 01/nov/2026
Cientes	Incrementar la satisfacción de los clientes con la calidad y el servicio recibido.	Índice de clientes satisfechos	Clientes satisfechos / Clientes encuestados $\times 100$	Encuestas postentrega	Por entrega	65%	90%	$< 65\%$	$65\% - 90\%$	$\geq 90\%$	Jefe de ventas/gerente	Porcentual	Inicio: 01/Oct/2026 Fin: 01/jun/2027
	Mejorar el cumplimiento de los plazos de entrega comprometidos.	Entregas realizadas a tiempo	Entregas dentro del plazo / Total de entregas $\times 100$	Actas y cronograma contractual	Por entrega	70%	95%	$< 70\%$	$70\% - 90\%$	$\geq 90\%$	Gerente/jefe de ventas	Porcentual	Inicio: 01/oct/2026 Fin: 01/jun/2027

	Fortalecer la gestión y resolución de reclamos.	Reclamos resueltos oportunamente	Reclamos resueltos en el plazo / Total de reclamos × 100	Registro de reclamos	Mensual	60%	95%	< 60%	60% – 95%	≥ 95	Gerente/jefe de ventas	Porcentual	Inicio: 01/oct/2026 Fin: 01/oct/2027
Procesos Internos	Mejorar el cumplimiento o del cronograma de obra.	Cumplimiento del avance programado	Avance físico ejecutado / Avance físico programado × 100	Cronograma e informe de obra	Mensual	70%	95%	< 70%	70% – 95%	≥ 95%	Jefe de obra	Porcentual	Inicio: 01/oct/2026 Fin: 01/nov/2026
	Estandarizar el control de calidad y reducir retrabajos.	Trabajos aprobados sin corrección	Actividades aprobadas sin corrección / Total inspeccionado × 100	Checklist e informes de calidad	Mensual	75%	95%	< 75%	75% – 95%	≥ 95%	Jefe de obra	Porcentual	Inicio: 01/oct/2026 Fin: 01/nov/2026
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer las competencias del personal mediante capacitación planificada.	Cumplimiento del plan de capacitación	(N° de capacitaciones realizadas / N° de capacitaciones planificadas) × 100	Plan y registro de asistencia	trimestral	30%	80%	< 30%	30%–80%	> 80%	Gerente	Porcentual	Inicio: 01/oct/2026 Fin: 01/ene/2027

	Promover la evaluación del desempeño y el uso de herramientas digitales	Personal evaluado	Colaboradores evaluados / Total de colaboradores × 100	Fichas de evaluación	semestral	35%	100%	< 35%	35% – 100%	100%	Gerente	Porcentual	Inicio: 01/oct/2026 Fin: 01/abr/2027
--	---	-------------------	--	----------------------	-----------	-----	------	-------	------------	------	---------	------------	---

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

3.10. Plan de implementación

Tabla 15

Plan de implementación del CMI

FASE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PERIODO	EVIDENCIA
1. Socialización	Presentar objetivos, indicadores y responsabilidades.	Gerencia/investigadora	Semana 1	Acta de socialización
2. Validación	Revisar metas, fuentes y rangos.	Gerente y responsables	Semana 1	Matriz validada
3. Recopilación	Obtener documentos y registros del periodo.	Responsables de área	Semana 2	Carpeta de evidencias
4. Cálculo	Calcular indicadores y verificar resultados.	Responsables / investigadora	Semana 3	Tablero preliminar
5. Análisis	Interpretar desviaciones y posibles causas.	Equipo directivo	Semana 4	Matriz de análisis
6. Decisión	Definir acciones, responsables y plazos.	Gerente	Semana 4	Acta de decisiones
7. Seguimiento	Verificar cumplimiento y actualizar el tablero.	Responsables	Mensual	Reporte de seguimiento

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

3.10.1. Aplicación demostrativa del Cuadro de Mando Integral

Para ilustrar el procedimiento de evaluación se presenta una aplicación demostrativa correspondiente a un periodo mensual de control. Los valores se estructuraron de forma coherente con las debilidades identificadas en el diagnóstico; no constituyen evidencia empresarial definitiva y deben reemplazarse con los datos reales obtenidos de los registros internos.

Tabla 16

Resultados demostrativos

Indicador	Meta	Resultado	Desviación	Estado
Margen de utilidad	15 %	11,2 %	-3,8 p.p.	Amarillo
Periodo promedio de cobro	30 días	48 días	+18 días	Rojo
Variación de costos	≤3 %	8,4 %	+5,4 p.p.	Rojo
Satisfacción	90 %	82 %	-8 p.p.	Amarillo
Entregas a tiempo	95 %	78 %	-17 p.p.	Rojo
Reclamos resueltos	95 %	86 %	-9 p.p.	Amarillo
Cumplimiento de avance	95 %	81 %	-14 p.p.	Rojo
Aprobación sin retrabajo	95 %	88 %	-7 p.p.	Amarillo
Capacitación	80 %	50 %	-30 p.p.	Amarillo
Personal evaluado	100 %	25 %	-75 p.p.	Rojo

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

3.10.2. Análisis cualitativo de los resultados

En el escenario demostrativo, las alertas se concentran en el período promedio de cobro, la variación de costos, el cumplimiento de las entregas, el avance programado y la evaluación del desempeño. La lectura conjunta ilustra cómo el CMI permitiría relacionar indicadores financieros con factores operativos, comerciales y organizacionales; estos valores son de referencia y no describen el desempeño real de la empresa.

En el escenario demostrativo, un margen de utilidad ubicado en nivel amarillo, junto con una variación de costos en rojo, ilustraría cómo un incremento de costos puede reducir el margen esperado y orientar la revisión de consumos, compras y diferencias entre cantidades presupuestadas y ejecutadas. Esta interpretación tiene carácter metodológico y no constituye un hallazgo financiero real de la empresa.

De manera ilustrativa, un período promedio de cobro de 48 días frente a una meta de 30 días generaría una alerta roja y permitiría orientar la revisión de recordatorios, fechas de corte y seguimiento de cuentas por cobrar. La integración de este indicador con las entregas a tiempo también permitiría analizar posibles relaciones con pagos retenidos por pendientes de entrega o conformidad, una vez que el CMI sea alimentado con datos reales.

En el ejercicio demostrativo, un avance físico inferior al programado y entregas oportunas en nivel rojo sugerirían revisar abastecimiento, programación de cuadrillas y coordinación entre ventas y obra. Asimismo, un indicador de aprobación sin retrabajo en amarillo permitiría explorar si las correcciones están asociadas con retrasos. Estas relaciones son ejemplos de interpretación del tablero y no resultados empíricos de la organización.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el escenario demostrativo muestra cómo

un bajo porcentaje de personal evaluado generaría una alerta crítica y cómo un cumplimiento parcial de la capacitación podría orientar acciones relacionadas con control de costos, calidad, programación y uso del tablero. Los porcentajes empleados son valores de referencia y deberán sustituirse por registros reales durante la implementación.

3.10.3. Matriz de desviaciones y decisiones

Tabla 17

Decisiones derivadas de las desviaciones demostrativas

Desviación	Causa interpretada	Decisión	Responsable	Plazo
Periodo promedio de cobro superior a la meta	Seguimiento informal de cuentas y ausencia de alertas de vencimiento.	Implementar reporte semanal de cartera, recordatorios y responsables por cliente.	Contadora / Gerente	30 días
Variación de costos del 8,4 %	Compras no previstas, desperdicios y diferencias entre presupuesto y ejecución.	Revisar rubros con mayor desviación y aprobar compras extraordinarias mediante autorización previa.	Contadora / Jefe de obra	15 días
Entregas a tiempo del 78 %	Descoordinación entre programación comercial, abastecimiento y avance real.	Establecer reunión semanal de coordinación entre ventas y obra y actualizar fechas comprometidas.	Jefe de ventas / Jefe de obra	Inmediato
Cumplimiento de avance del 81 %	Retrasos de materiales y reprogramaciones no reflejadas oportunamente.	Implementar programación de corto plazo y control semanal de actividades críticas.	Jefe de obra	Semanal
Aprobación sin retrabajo del 88 %	Falta de checklist uniforme de control de calidad.	Aplicar lista de inspección por partidas antes de solicitar aprobación.	Jefe de obra	15 días
Personal evaluado del 25 %	No existe procedimiento formal de evaluación.	Diseñar y aplicar ficha semestral de evaluación vinculada con responsabilidades del cargo.	Gerencia / Administración	60 días

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

3.10.4. Valoración cualitativa de los responsables

La valoración de la utilidad potencial de la herramienta deberá complementarse, durante su implementación real, con la apreciación de los informantes clave. Esta valoración puede centrarse en la claridad del tablero, la integración de información, la identificación de desviaciones, la utilidad para decidir y la viabilidad de continuidad.

Tabla 18

Gua de valoración del CMI

Criterio	Pregunta orientadora
Claridad	¿Los indicadores, metas y semaforización se comprenden con facilidad?
Integración	¿El tablero relaciona información que antes se revisaba por separado?
Utilidad	¿Qué desviación considera más relevante para la gerencia?
Decisión	¿Qué acción concreta puede adoptarse a partir del resultado?
Viabilidad	¿Es posible actualizar el tablero con la periodicidad prevista?
Mejora	¿Qué indicador, meta o fuente debe ajustarse?

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

3.11. Evaluación del aporte a la toma de decisiones

El aporte del CMI radica en su capacidad para transformar datos aislados en información integrada. La propuesta plantea que costos, avance, satisfacción y capacitación puedan compararse con metas comunes y presentarse mediante alertas que orienten la priorización de decisiones. Debido a que la aplicación desarrollada es demostrativa, esta utilidad corresponde al funcionamiento esperado de la herramienta y deberá comprobarse posteriormente con datos reales.

Tabla 19

Comparación funcional del proceso de decisión

Situación anterior	Resultado con el CMI	Aporte a la decisión
Reportes separados por área.	Tablero consolidado en cuatro perspectivas.	Permite analizar relaciones entre costos, avance, clientes y personal.
Metas y frecuencias no uniformes.	Metas, fuentes y responsables definidos.	Facilita comparar el resultado con lo esperado.
Alertas no estandarizadas.	Semaforización por indicador.	Permite priorizar problemas críticos.
Decisiones basadas en reportes parciales.	Matriz de desviaciones, causas y acciones.	Mejora la trazabilidad de las decisiones.

Situación anterior	Resultado con el CMI	Aporte a la decisión
Seguimiento variable.	Responsables y plazos establecidos.	Facilita verificar el cumplimiento de las acciones.

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

3.11.1. Plan de seguimiento y mejora

Tabla 20

Plan del seguimiento del CMI

Actividad	Frecuencia	Responsable	Evidencia
Actualizar indicadores financieros y operativos	Mensual	Contadora y jefe de obra	Tablero actualizado
Actualizar satisfacción y entregas	Por entrega / mensual	Jefe de ventas	Encuestas y actas
Revisar alertas rojas y amarillas	Mensual	Gerente y responsables	Acta de reunión
Verificar decisiones pendientes	Mensual	Gerente	Matriz de seguimiento
Revisar metas y fórmulas	Semestral	Equipo directivo	Versión actualizada de fichas
Evaluar continuidad y nuevos indicadores	Anual	Gerencia	Informe de evaluación

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

3.12. Limitaciones de la aplicación demostrativa

- La aplicación presentada es demostrativa y, por tanto, no permite establecer efectos reales ni sostenidos sobre la rentabilidad, productividad o toma de decisiones de la empresa.
- Algunos indicadores requieren registros que la empresa todavía no genera de manera sistemática, como encuestas de satisfacción y evaluaciones de desempeño.
- Las líneas base y metas deben validarse con documentos históricos y aprobación gerencial.
- La utilidad del tablero depende de la calidad, oportunidad y continuidad de los datos suministrados por cada área.

- Los resultados demostrativos incluidos en este documento deben reemplazarse por información real durante la implementación del CMI; no deben interpretarse como evidencia empírica del desempeño de la empresa.

CONCLUSIONES

La fundamentación teórica permitió establecer que el Cuadro de Mando Integral integra indicadores financieros y no financieros y los vincula con la estrategia, constituyéndose en una herramienta pertinente para organizar información y apoyar la toma de decisiones.

El diagnóstico realizado evidenció que Avilés y Luzuriaga ALCO Constructores Cía. Ltda. dispone de registros contables, comerciales y operativos; sin embargo, estos se gestionan y analizan de manera separada. La ausencia de un sistema integrado de seguimiento limita la consolidación de la información, la comparación de resultados y el seguimiento de las acciones adoptadas por los responsables de las diferentes áreas.

La propuesta estructuró diez objetivos estratégicos e indicadores priorizados en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Cada indicador fue relacionado con una fórmula, fuente, frecuencia, responsable, línea base, meta y criterios de semaforización, proporcionando una estructura para el futuro seguimiento del desempeño organizacional.

La aplicación demostrativa permitió ilustrar el funcionamiento del Cuadro de Mando Integral mediante la lectura conjunta de los indicadores y mostrar cómo la herramienta permitiría identificar posibles desviaciones y relacionarlas con factores financieros, comerciales, operativos y organizacionales.

El diseño del Cuadro de Mando Integral presenta utilidad potencial para la toma de decisiones. No obstante, para afirmar resultados empresariales sostenidos se requiere su aplicación con datos reales durante varios períodos y el seguimiento de las acciones adoptadas.

RECOMENDACIONES

Recomiendo socializar con la Gerencia General y los responsables de las áreas financiera, comercial y operativa los fundamentos, perspectivas y funcionamiento del Cuadro de Mando Integral, con énfasis en la relación existente entre los objetivos estratégicos y los indicadores financieros y no financieros. Esta actividad permitirá que los responsables comprendan la finalidad de la herramienta antes de iniciar su implementación.

Se sugiere integrar progresivamente los registros contables, comerciales y operativos actualmente disponibles en una única herramienta de seguimiento. Como acción prioritaria, la Gerencia General deberá designar responsables para la recopilación y actualización de la información y formalizar los registros que actualmente no se encuentran disponibles o estandarizados, particularmente el registro de reclamos, la encuesta postentrega, el checklist de calidad, el plan de capacitación y la evaluación del desempeño. Esto permitirá disponer de las fuentes necesarias para calcular posteriormente los indicadores con información real.

Antes de oficializar el Cuadro de Mando Integral se recomienda validar con la Gerencia General y los responsables de cada área los diez indicadores priorizados, sus fórmulas, fuentes de información, líneas base, metas, frecuencias, rangos de semaforización y responsables.

Se recomienda que los resultados, desviaciones y alertas obtenidos en la aplicación demostrativa no deban utilizarse como evidencia del desempeño real de la empresa. Para iniciar la aplicación efectiva del CMI, es necesario sustituir los valores de referencia por información proveniente de los registros internos correspondientes a períodos reales de control.

Una vez implementado el Cuadro de Mando Integral con datos reales, se recomienda establecer reuniones mensuales de seguimiento para revisar el comportamiento de los indicadores, las alertas generadas, las decisiones adoptadas y el cumplimiento de las acciones correctivas.

Es indispensable formalizar los instrumentos que actualmente no existen en la empresa: el registro de reclamos, la encuesta postentrega, el checklist de calidad, el plan de capacitación y la evaluación del desempeño. En particular, se recomienda aplicar una encuesta corta al momento de entregar cada obra, con no más de cinco preguntas sobre calidad, cumplimiento de plazos y atención recibida.

Se recomienda capacitar a los responsables de cada área en el cálculo, interpretación y actualización de los indicadores, así como en la documentación de las acciones correctivas.

Se sugiere evaluar semestralmente la pertinencia de los indicadores y ajustar fórmulas, metas o frecuencias cuando los resultados o las condiciones de la empresa lo requieran, con el propósito de mantener el sistema actualizado y alineado con la realidad organizacional.

Para futuras investigaciones, se sugiere incluir a los clientes de la empresa como informantes directos mediante encuestas de satisfacción. Incorporar la voz del cliente permitiría validar o ajustar los indicadores con mayor objetividad y precisión. Se recomienda también replicar este estudio en otras empresas constructoras de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, con el fin de determinar si los objetivos e indicadores diseñados son aplicables al sector en su conjunto o requieren adaptaciones según el tipo de obra y el perfil de cada organización.

Bibliografía

- Acebo, M., & Chalco, C. (2023). *DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL – BALANCED SCORECARD – PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE VIDRIO, ALUMINIO Y OTROS MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO*. Guayaquil: ESPOL.
- Acosta Véliz, M. M., & Jiménez Cercado, M. E. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 115-131.
- Alban Carvajal, C. E., & Arias Chavez, D. A. (2021). Eficacia de la toma de decisiones empresariales, mediante la aplicación del tablero de control integral. *ECA Sinergia*, 110-123.
- Alvear Muñoz, C. (2021). *Modelo del cuadro de mando integral como herramienta de gestión y control para electro generadora del Austro Elecaustro S.A.* Cuenca: Universidad Politecnica Salesiana.
- Amaya, Á. (2020). *IMPORTANCIA DE LOS KPIS EN EL DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Ariel, B. (2026). *MÉTODO ANALÍTICO*. Obtenido de Enciclopedia Universal : <https://enciclopediauniversal.com/metodo-analitico/>
- Aurora, P. (2020). *Metodos inductivo, deductivo y teoría de la pedagogía crítica*. Obtenido de Artículos divulgativos: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/650/6503406006/6503406006.pdf>
- Ayala Pinduisaca, J. (2024). *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “SMART ELECTRONICS” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA*. Riobamba: UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO.
- Barrera, J., & Martin, M. (2021). *EL PAPEL DE LA TOMA DE DECISIONES EN EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL*. GERENCIA LIBRE.
- Bravo, A., & Dixiana, R. (2024). *Análisis de datos y la toma de decisiones gerenciales en las empresas de la ciudad de Machala*. Machala: Universidad Técnica de Machala.
- Bravo, P., & Sánchez, M. (2020). *Estudio comparativo del estilo de toma de decisiones gerenciales en pymes industriales de Quito, Cuenca y Bogotá con base en el modelo GDMS*. Cuenca: Universidad de Azuay.
- Canós, L., Pons, C., Valero, M., & Mahuet, J. (2020). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Valencia: Universitat Politecnica de Valencia.

- Cardona, S. (2025). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "ABRAHAM LINCOLN", PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2024*. La Libertad: UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.
- Chachalo Iza, C. I., & Chiluisa Aimacaña, A. G. (2022). *INDICADORES DE GESTIÓN KPI's EN UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ROSAS DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Cortés, S. (2017). *Investigación II*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Echeverria, D., & Reimundo, J. (2020). *ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO SOBRE ARQUITECTURAS DE LA INDUSTRIA DE SOFTWARE EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA*. Quito : UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DE QUITO.
- Escudero, C., & Cortez, L. (2017). *Técnicas y metodos cualitativos para la investigacion cientifica*. Machala: Universidad Tecnica de Machala.
- Espinosa Pérez, J. A. (2024). *SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN DOCENTE PARA EDUCACIÓN*. Ciudad de México: Ciencia Latina Revista Multidisciplinar.
- Gallegos Castro, M. (2021). *Diseño del cuadro de mando integral para el área de producción en una empresa dedicada a la impresión offset*. Quito: Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Gavidia, Á. (2022). La observación en la investigación, método o técnica, a propósito de la táctica y la estrategia. *Revista Medica de Trujillo*, 076-077.
- Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, R., & Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis* (Primera ed.). Puno, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
- Javier, C. (2025). *Metodología de la investigación desde un enfoque cualitativo, resultados y experiencias*. Obtenido de Revista UNESUM-Ciencias.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). El Cuadro de Mando Integral: Medidas que impulsan el rendimiento . *HARVARD BUSINESS REVIEW* .
- Lama Chong, A. (2015). *PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA CONTINUA EN LA COMPAÑÍA AIRWELDE S.A. MEDIANTE UN DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE KPI'S (KEY PERFORMANCE INDICATORS) DENTRO DE LA COMPAÑÍA*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Leyva, J., & Guerra Veliz, Y. (2020). *Objeto de investigacion y campo de accion: componentes del diseño de una investigacion cientifica* . Edumecentro.

- Loyola, María Emilia. (2023). *Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral. Caso Aplicado: Tulipano Bakery*. Cuenca: Universidad del Azuay .
- Maldonado, I., Vizcaino, P., & Cedeño, R. (2023). *Metodología de la investigación científica: guía práctica*. Quito.
- Martínez, J. (2022). *Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Feltwood Ecomateriales*. Universidad de Zaragoza.
- Mendoza, D., & Arelys, R. (2023). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE TAXIS "ATAHUALPA" DEL CANTÓN CHONE*. Calceta: ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ.
- Montenegro, W., & Díaz, S. (2024). Análisis factorial del estilo de toma de decisiones en la efectividad de la estrategia organizacional. *Contaduría y Administración* , 301-331.
- Naranjo Franklin y otros. (2022). *GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO EN ECUADOR*. Obtenido de Revista Universidad y Sociedad: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2891/2844>
- Olvera, A. (2022). *Implementacion de un cuadro de mando integral para una empresa de cargue y desencargue de mercaderia*. Guayaquil: ESPOL.
- Oviedo Muñoz, S., & Ramos Fuentes, D. (2024). Desafíos del desarrollo organizacional en el desempeño del capital humano en las mipymes de América Latina. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, 135-148.
- Palmett, A. (2020). ÉTODOS INDUCTIVO, DEDUCTIVO Y TEORÍA DE LA PEDAGOGÍA CRÍTICA. *Revista Crítica Transdisciplinar*, 36-42.
- Paz Blanco, V. (2020). *Cuadro de mando integral aplicado, para la toma de decisiones en la empresa MAN-SER S.R.L*. Córdoba: Universidad Siglo 21 .
- Reyes, L., & Carmona, F. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*. Universidad Simón Bolívar .
- Rodríguez, M. (2021). *Sistema de soporte de decisiones (SSD)*. San José: Universidad San Marcos.
- Romero, M. d., Nava, Á., & Vidal, A. (2024). Estilos de toma de decisiones desarrollados por las empresas comerciales del municipio de Barrancas. *Management (Montevideo)*, 2:35.
- Sánchez, M. (2022). *DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA REDSYS, UNA EMPRESA EN EL ENTORNO DEL BIG DATA*. Madrid: Universidad Pontifica

Comillas.

Sanchez, V. (2017). *Los costos de producción y la rentabilidad de la empresa MEGAMULTISUELAS*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Villa, M. E. (2015). *El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas*. Fundación Universidad de América.

Yáñez, E., & Avilés, J. (2013). *Propuesta de Diseñode Implementación de un Sistema de Gestión Estratégico Operativo a través de la integración de Balanced Scorecard (BSC) y el sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008" para insdustriar y comercializar 3B SA (Industria Textil)*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana .

Zhizhpon Lucero, L. A., & Burgos Burgos, J. E. (2025). *ANÁLISIS DEL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL UNA REVISIÓN DOCUMENTAL* . Ciudad de México : Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar .

ANEXOS

Anexo 1

Carta de aceptación



Santo Domingo, Ecuador

AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA

A quien corresponda:

Por medio de la presente, **AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA** hace constar que el/la estudiante **Montalván Mera Danna Alejandra** identificado(a) con cédula/documento de Identidad No. 172083905-7, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, se encuentra realizando su trabajo de titulación/tesis titulada "El Cuadro de Mando Integral y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa **AVILÉS Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA**," dentro de nuestras instalaciones.

Declaramos estar en conocimiento de dicho proceso académico y autorizamos el desarrollo de las actividades correspondientes, entendiendo que la información recopilada y el trabajo realizado tienen fines netamente académicos, sin comprometer información confidencial de la empresa más allá de lo estrictamente necesario y previamente autorizado.

Atentamente,



Ing. Alison Caicedo
C.I. 1720783891
Dep. Administración



AVILES & LUZURIAGA CONSTRUCTORES CIA. LTDA
Vía a Quito Km. 3, Margen Derecho, junto a Piscinas "Turiscot"
Telf.: 0988492316
Santo Domingo - Ecuador



Nota. Carta de aceptación por parte de la empresa

Anexo 2

Guía entrevista para Gerente



GUÍA DE ENTREVISTA - GERENTE GENERAL AVILES Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA.

Datos generales

Empresa:	AVILES Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA.
Cargo:	Gerente General

Objetivo

Obtener información directiva sobre la planificación estratégica y la toma de decisiones, organizada por las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA

- 1. ¿Qué indicadores financieros (rentabilidad, liquidez, endeudamiento) revisa con mayor frecuencia para tomar decisiones? ¿Con qué periodicidad los analiza?**

La empresa revisa principalmente la liquidez y el margen de utilidad por proyecto, así como el nivel de endeudamiento frente a las instituciones financieras. Aunque no existe una periodicidad formalmente establecida por escrito; no está integrado a un tablero de control único.

- 2. ¿Considera que la información financiera actual es suficiente y oportuna para la toma de decisiones gerenciales? ¿Qué limitaciones identifica?**

La información es útil, pero llega de forma fragmentada y, en ocasiones, con retraso respecto al cierre de cada obra. La principal limitación es que los datos financieros no se cruzan

PERSPECTIVA DE CLIENTES

- 3. ¿Cómo evalúa la satisfacción de los clientes?**

La satisfacción del cliente se evalúa de manera informal, principalmente a través de la relación directa con el cliente durante la ejecución del proyecto.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

4. **¿Cómo se controla el cumplimiento de los plazos y la calidad en la ejecución de los proyectos de construcción? ¿Qué herramientas o métodos utiliza?**

El control de plazos se realiza mediante cronogramas de obra elaborados y revisados periódicamente por la gerencia, generalmente en hojas de cálculo. El control de calidad se basa en la experiencia técnica del personal y en inspecciones visuales, pero no existe un procedimiento documentado.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

5. **¿La empresa cuenta con un plan de capacitación para el personal? ¿Cómo se identifican las necesidades de formación y desarrollo del equipo?**

Las capacitaciones se gestionan de manera puntual, normalmente cuando surge una exigencia normativa o cuando se identifica una debilidad específica en obra.

Fuente: Avilés y Luzuriaga ALCO Constructores Cia. Ltda.

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

Anexo 3

Guía de entrevista a contadora



GUÍA DE ENTREVISTA - CONTADORA AVILES Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA.

DATOS GENERALES

Empresa:	AVILES Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA.
Cargo:	Contadora

PERSPECTIVA FINANCIERA

1. **¿Qué sistema contable utiliza la empresa? ¿Qué indicadores financieros genera y con qué frecuencia se reportan a la gerencia?**

La empresa utiliza un sistema contable ORIÓN. A partir de él se obtienen indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, los cuales se reportan a gerencia de forma mensual

2. **¿Se realiza un control comparativo entre el presupuesto planificado y la ejecución real?**

Si se realiza el presupuesto estimado en cada obra, pero la comparación no es tan formal, ya tenemos nuestros proveedores y demás que cubre el presupuesto.

3. **¿Cuáles son las principales fortalezas y limitaciones de la información financiera actual para apoyar la toma de decisiones gerenciales**

Como fortaleza, la información contable es confiable y cumple con las obligaciones tributarias. Como limitación, no está vinculada con indicadores de clientes ni de procesos, por lo que la gerencia debe solicitar reportes adicionales cuando necesita una visión más completa antes de decidir.

PERSPECTIVA DE CLIENTES

4. **¿Se registra y controla la cartera de cuentas por cobrar por cliente? ¿Cómo se gestionan los clientes con deudas vencidas?**

Sí, se mantiene un registro de cuentas por cobrar por cliente. La gestión de cobros vencidos se realiza mediante llamadas y notificaciones directas, pero no existe una política de

crédito formalmente documentada ni un procedimiento de gestión de morosidad.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

5. **¿Los procesos contables (facturación, conciliación, cierre mensual) tienen plazos y procedimientos definidos? ¿Se cumplen regularmente?**

Existen plazos internos aproximados para la facturación y el cierre mensual, pero no están documentados en un procedimiento formal.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

6. **¿Recibe capacitaciones relacionadas con normativa contable, tributaria o herramientas tecnológicas? ¿Con qué frecuencia?**

Las capacitaciones se reciben principalmente cuando se actualiza la normativa tributaria vigente, de forma puntual y no planificada con antelación dentro de un programa anual.

7. **Qué indicadores adicionales o nuevos reportes podrían generarse desde contabilidad para apoyar el seguimiento de los objetivos estratégicos de la empresa**

Se podrían generar reportes de rentabilidad por proyecto en tiempo real, indicadores de rotación de cuentas por cobrar, y una herramienta que combine la información financiera con los demás procesos de la empresa

Fuente: Avilés y Luzuriaga ALCO Constructores Cia. Ltda.

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

Anexo 4

Guía entrevista a jefe de ventas



GUÍA DE ENTREVISTA - JEFE DE VENTAS AVILES Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA

DATOS GENERALES

Empresa:	AVILES Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA.
Cargo:	Jefe de Ventas

PERSPECTIVA FINANCIERA

1. **¿Se hace seguimiento al cobro y a las cuentas por cobrar de los clientes desde el área de ventas? ¿Cómo se coordinan con contabilidad?**

El área de ventas realiza un seguimiento parcial de los cobros, principalmente en la etapa de negociación del contrato. Una vez iniciada la ejecución de la obra, el seguimiento de cobros pasa a ser responsabilidad de contabilidad, y la coordinación entre ambas áreas se da de manera informal, sin un procedimiento documentado.

2. **¿Existen metas de ingresos por ventas formalmente definidas por período? ¿Cómo se mide el cumplimiento y qué acciones se toman ante incumplimientos?**

Existen metas referenciales de ingresos establecidas por la gerencia, pero no están documentadas en un plan comercial formal. El cumplimiento se mide de forma manual comparando el monto de contratos cerrados contra lo esperado, y ante incumplimientos se intensifican las gestiones comerciales sin un plan de acción estructurado.

PERSPECTIVA DE CLIENTES

3. **¿Cómo mide la satisfacción de los clientes al término de cada proyecto? ¿Se aplican encuestas, entrevistas u otro mecanismo formal?**

No se aplica una encuesta formal de satisfacción al cierre del proyecto. La medición se basa en la percepción directa obtenida en la reunión de entrega de la obra y en si el recomienda a la empresa.

4. **¿Con qué frecuencia se registran quejas o inconformidades de clientes? ¿Cuáles son las causas más recurrentes y cómo se resuelven?**

Las quejas se presentan ocasionalmente y se relacionan principalmente con retrasos en

los plazos de entrega y ajustes en acabados. Estas inconformidades se resuelven de manera directa entre el jefe de ventas, gerente y el cliente, sin un registro formal.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

5. Cómo se coordinan ventas con el área técnica/obra antes de comprometer plazos y condiciones al cliente?

La coordinación se realiza mediante reuniones previas a la firma del contrato, en las que el jefe de ventas consulta verbalmente con el jefe de obra la factibilidad de plazos y condiciones técnicas. No existe un formato.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

6. ¿El equipo de ventas recibe capacitación en técnicas comerciales, conocimiento técnico de obras o uso de herramientas digitales? ¿Con qué frecuencia?

La capacitación del equipo de ventas se da, aunque es algo limitada y se da principalmente por la experiencia, sin un programa formal de formación en técnicas de ventas.

Fuente: Avilés y Luzuriaga ALCO Constructores Cia. Ltda.

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

Anexo 5

Guía de revisión documental



GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL - GERENTE GENERAL AVILES Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA.

DATOS GENERALES

Empresa:	AVILES Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA.
Cargo:	Gerente General

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Nº	Documento a revisar	Existe	Actualizado	Observaciones
1	Estados financieros (Balance General, P&G, Flujo de Caja) de los últimos 3 años	SÍ	SÍ	
2	Presupuestos anuales de la empresa y por proyecto	SÍ	SÍ	
3	Informes de ejecución presupuestaria (real vs. planificado)	SÍ	SÍ	
4	Registros de indicadores financieros: liquidez, rentabilidad, endeudamiento	SÍ	NO	No se han actualizado periódicamente
PERSPECTIVA DE CLIENTES				
Nº	Documento a revisar	Existe	Actualizado	Observaciones
1	Base de datos o registro actualizado de clientes activos	SÍ	SÍ	
2	Contratos vigentes con clientes	SÍ	SÍ	
3	Registros de quejas, reclamos y satisfacción de clientes	SÍ	NO	Existe registro de reclamos, pero no actualizado
4	Informes de cumplimiento de plazos por proyecto	SÍ	SÍ	
5	Documentos de entrega-recepción de obras a clientes	SÍ	SÍ	

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
Nº	Documento a revisar	Existe	Actualizado	Observaciones
1	Organigrama funcional de la empresa actualizado	SÍ	SÍ	
2	Manual de funciones y procedimientos operativos	SÍ	NO	No está actualizado
3	Cronogramas de obra y registros de avance físico	SÍ	NO	Existe de años anteriores
4	Registros de control de calidad en los proyectos ejecutados	NO	NO	No existe registro
5	Actas de reuniones gerenciales y resoluciones internas	NO	NO	No existe acta
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Nº	Documento a revisar	Existe	Actualizado	Observaciones
1	Plan de capacitación anual del personal	SI	NO	Existen capacitaciones pero no esta documentado
2	Evaluaciones de desempeño del personal	SI	NO	Existe pero no está actualizado
3	Registros de rotación, ausentismo e incidentes laborales	NO	NO	No existe
4	Inventario de herramientas tecnológicas y software de gestión	NO	NO	No existe
5	Reglamento interno de trabajo y código de ética vigente	SI	SI	

Fuente: Avilés y Luzuriaga ALCO Constructores Cia. Ltda.

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

Anexo 6

Checklist a contadora



CHECKLIST POR PERSPECTIVAS CMI - CONTADORA AVILES Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA.

DATOS GENERALES

Empresa:	AVILES Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA.
Cargo	Contadora

PERSPECTIVA FINANCIERA					
Nº	Indicador / Actividad verificada	Sí	No	Parcial	Observaciones
2	Se elabora y controla el presupuesto general y por proyecto de la empresa	X			
3	Se comparan ingresos vs. egresos reales por proyecto y por período			X	SE ELABORAN PERO, NO SE COMPARAN FORMALMENTE
4	Se monitorea el flujo de caja y la liquidez de manera regular	X			
5	Se registra y controla el nivel de endeudamiento y apalancamiento financiero	X			
PERSPECTIVA DE CLIENTES					
Nº	Indicador / Actividad verificada	Sí	No	Parcial	Observaciones
1	Se controla la cartera de cuentas por cobrar con antigüedad por cliente	X			
2	Se gestionan activamente los cobros a clientes con deuda vencida	X			
3	Se hace seguimiento al cumplimiento de pagos según condiciones contractuales	X			
4	Se identifican los proyectos más rentables por tipo de cliente	X			

5	Se elaboran reportes de clientes morosos para gestión gerencial	X			
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
Nº	Indicador / Actividad verificada	Sí	No	Parcial	Observaciones
1	Se estructura el costeo detallado de materiales, mano de obra y equipo por obra	X			
2	Los procesos contables (facturación, cierre) tienen plazos definidos y se cumplen	X			
3	Se aplican procedimientos contables documentados para cada tipo de operación	X			
4	Se realizan conciliaciones de inventario de materiales y bodega	X			
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Nº	Indicador / Actividad verificada	Sí	No	Parcial	Observaciones
1	El personal contable recibe capacitaciones en normativa tributaria y contable	X			
2	Se aplican actualizaciones de software o sistemas contables cuando es necesario	X			
3	Se identifican necesidades de mejora en los procesos contables periódicamente			X	No se identifican regularmente
4	Se documentan y comparten procedimientos contables con el equipo			X	Solo se comparte con gerencia
5	Se evalúa el desempeño del área contable con indicadores definidos			X	Se evalúa con indicadores, pero no siempre.

Fuente: Avilés y Luzuriaga ALCO Constructores Cia. Ltda.

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

Anexo 7

Checklist a jefe de ventas



CHECKLIST - JEFE DE VENTAS

AVILES Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA

DATOS GENERALES

Empresa:	AVILES Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA.
Cargo:	Jefe de ventas

PERSPECTIVA FINANCIERA					
Nº	Indicador / Actividad verificada	Sí	No	Parcial	Observaciones
1	Se registra el monto total de ventas por proyecto, período y tipo de obra	X			
2	Se controla el cumplimiento de metas de ingresos mensual y anualmente	X			
3	Se analiza el margen de contribución por tipo de proyecto o servicio			X	No se realiza regularmente
4	Se hace seguimiento a cobros y cuentas por cobrar de clientes	X			
5	Se analiza la evolución de ventas comparado con períodos anteriores	X			
PERSPECTIVA DE CLIENTES					
Nº	Indicador / Actividad verificada	Sí	No	Parcial	Observaciones
1	Se tiene definido un perfil del cliente objetivo de la empresa	X			
2	Se registra y da seguimiento formal a quejas y reclamos de clientes	X			
3	Se conoce el tiempo promedio de respuesta a solicitudes			X	No esta definido un tiempo específico
4	Se realiza seguimiento post-venta o	X			

	post-obra a los clientes				
5	Se cuenta con base de datos estructurada de clientes potenciales	X			
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
Nº	Indicador / Actividad verificada	Sí	No	Parcial	Observaciones
1	El proceso comercial está documentado con etapas y responsables definidos	X			
2	Se gestiona un CRM u herramienta de seguimiento de clientes y oportunidades	X			
3	Se aplican protocolos de atención y comunicación con el cliente	X			
4	Se coordina formalmente con el área técnica/obra antes de comprometer plazos	X			
5	Se gestiona contratos y adendas con procesos legales documentados	X			
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Nº	Indicador / Actividad verificada	Sí	No	Parcial	Observaciones
1	El equipo comercial recibe capacitaciones en técnicas de ventas o negociación			X	Se realiza, pero es muy limitada
2	Se evalúa el desempeño del equipo con indicadores definidos			X	Se usan indicadores pero no para desempeño
3	Están definidos los perfiles de competencias para el cargo de ventas	X			
4	Se promueve la mejora continua de los procesos comerciales	X			
5	Se mide la satisfacción y motivación del equipo de ventas			X	No existe evaluación formal

Fuente: Avilés y Luzuriaga ALCO Constructores Cia. Ltda.

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

Anexo 8

Checklist a jefe de obra



CHECKLIST - JEFE DE OBRA

AVILES Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA

DATOS GENERALES

Empresa:	AVILES Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA.
Cargo	Jefe de obra

PERSPECTIVA FINANCIERA					
Nº	Indicador / Actividad verificada	Sí	No	Parcial	Observaciones
1	Se registran los costos de materiales, mano de obra y equipo por rubro	X			
2	Se elaboran liquidaciones económicas al cierre de cada obra	X			
3	Se controla el uso de materiales para evitar desperdicios	X			
4	Se calcula y controla el margen operacional por proyecto	X			
5	Se registran gastos extraordinarios o imprevistos con justificación documentada			X	Normalmente no ocurren gastos imprevistos
PERSPECTIVA DE CLIENTES					
Nº	Indicador / Actividad verificada	Sí	No	Parcial	Observaciones
1	Se comunica al cliente el avance del proyecto de forma periódica y documentada	X			
2	Se registra la satisfacción del cliente durante la ejecución de la obra			X	Se evalúa la satisfacción pero no documentada
3	Se cumplen los hitos y entregables pactados con el cliente en el contrato			X	Por demanda, a veces suelen

					entregar días después.
4	Se documenta formalmente la entrega-recepción de la obra al cliente	X			
5	Se mide el cumplimiento del plazo contractual de entrega			X	No siempre es exacta la entrega.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Nº	Indicador / Actividad verificada	Sí	No	Parcial	Observaciones
1	Se controla el avance físico de la obra de forma semanal o quincenal	X			
2	Se aplica control de calidad en cada etapa del proceso constructivo	X			
3	Se elaboran informes de avance de obra con indicadores de progreso	X			
4	Se aplican protocolos de seguridad industrial y salud ocupacional en obra	X			
5	Se controlan los materiales en bodega con inventario actualizado	X			

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Nº	Indicador / Actividad verificada	Sí	No	Parcial	Observaciones
1	El personal de obra recibe capacitaciones técnicas y en seguridad periódicamente			X	Se realizan capacitaciones pero lo que mas resalta es la experiencia
2	Se evalúa el desempeño del personal de obra con indicadores definidos			X	No siempre se utiliza indicador en este caso
3	El equipo de obra conoce los estándares de calidad exigidos por la empresa	X			
4	Se promueve el uso de nuevas técnicas constructivas o materiales innovadores	X			
5	Se dispone de equipos, herramientas y maquinaria en buen estado operativo	X			

Fuente: Avilés y Luzuriaga ALCO Constructores Cia. Ltda.

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

Anexo 9

Guía de observación a jefe de obra



GUÍA DE OBSERVACIÓN - JEFE DE OBRA AVILES Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA

DATOS GENERALES

Empresa:	AVILES Y LUZURIAGA ALCO CONSTRUCTORES CIA LTDA.
Cargo:	Jefe de obra

PERSPECTIVA FINANCIERA				
N	Aspecto observado	Cumple	No cumple	Observaciones
1	Se observan registros visibles de control de costos en el sitio de obra	X		
2	Los materiales en bodega están inventariados y con control de uso documentado	X		
3	Se evidencian medidas para evitar desperdicios o uso ineficiente de materiales	X		
PERSPECTIVA DE CLIENTES				
N	Aspecto observado	Cumple	No cumple	Observaciones
1	Los trabajos ejecutados corresponden con las especificaciones técnicas pactadas	X		
2	El sitio de obra está ordenado y presentable para visitas del cliente	X		Aunque cumple, no siempre en la obra esta ordenado, es más en la entrega el orden
3	Los entregables del período están completados según el cronograma contractual		X	No siempre es exacta la entrega
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				

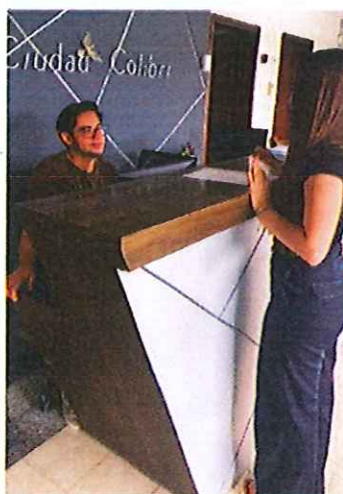
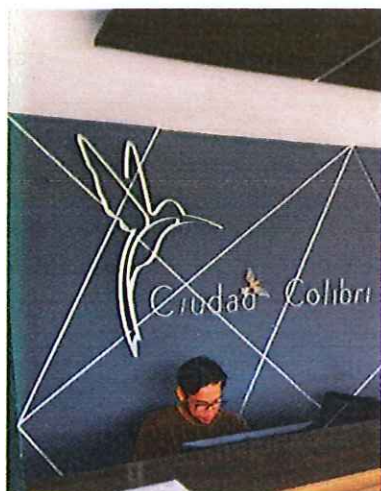
N	Aspecto observado	Cumple	No cumple	Evidencias / Observaciones
1	El cronograma de obra está visible, actualizado y es usado activamente	X		
2	Las actividades en ejecución corresponden con las planificadas para el período	X		
3	Se aplican controles de calidad en los trabajos constructivos observados	X		
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
N	Aspecto observado	Cumple	No cumple	Evidencias / Observaciones
1	El personal usa correctamente los EPP (casco, arnés, guantes, botas)	X		
2	Los trabajadores conocen sus tareas del día sin necesidad de consultar constantemente	X		
3	Se observa comunicación fluida y respetuosa entre jefe de obra y trabajadores	X		

Fuente: Avilés y Luzuriaga ALCO Constructores Cía. Ltda.

Elaborado por: Montalván Mera Danna Alejandra

Anexo 10

Aplicación de encuestas/checklist/guías a directivos



Nota. Fotografías tomadas durante visita a directivos y oficina de la empresa

Anexo 11

Observación de obras



Nota. Fotografías tomadas durante el recorrido y visita a la empresa. Aplicación de instrumentos a jefe de obra.