



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

INFORME DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO:

Cuadro de mando integral y su impacto en la toma de decisiones en la Ferretería “Moreira”

AUTORA: Genesis Zharai Moreira Lucas

TUTOR: Ing. Erick Calderero Villagómez, Mg.

Manta-Manabí-Ecuador

Julio, 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:

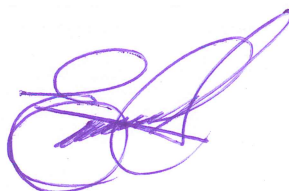
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de titulación bajo la autoría de la estudiante **MOREIRA LUCAS GENESIS ZHARAI**, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2026-2027, cumpliendo el total de 336 horas, cuyo tema del proyecto es **“CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA FERRETERÍA MOREIRA”**.

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, 21 de Julio de 2026.

Lo certifico,



Ing. Erick Calderero Villagómez, Mg.
Docente Tutor(a)
Área: Contabilidad y Auditoría

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

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Moreira Lucas Genesis Zharai, declaro que el presente trabajo de investigación titulado:

“Cuadro de mando integral y su impacto en la toma de decisiones en la ferretería Moreira”,

ha sido desarrollado íntegramente por mí, de manera autónoma, con esfuerzo personal y con contenido original, producto de mi proceso de investigación y análisis.

Manifiesto que toda información proveniente de fuentes externas ha sido debidamente citada y referenciada, respetando los derechos de autor y la normativa académica vigente.

En consecuencia, asumo la plena responsabilidad legal y académica sobre los análisis, conclusiones y resultados presentados en este trabajo.

Asimismo, declaro que el presente es de mi autoría y constituye patrimonio intelectual de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, quien podrá hacer uso del mismo para los fines académicos que estime pertinentes, de acuerdo con la normativa institucional vigente.

Manta, Agosto 2026



MOREIRA LUCAS GENESIS ZHARAI
C.I. 131606327-8

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

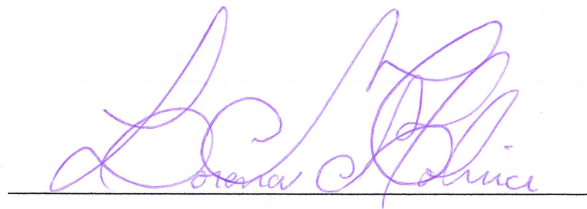
Carrera de Contabilidad y Auditoría

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

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación, presentado por el/la Sr./Srta.; de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”.

Con el tema “Cuadro de mando integral y su impacto en la toma de decisiones en la ferretería Moreira”.

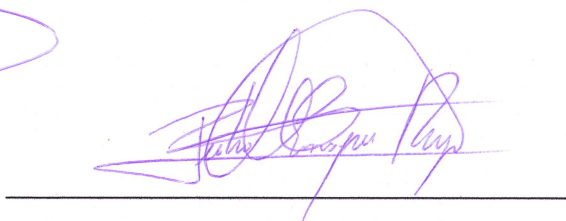
Para constancia firman:



Dra. Lorena Molina Cevallos
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Dr. Walter Mendoza Zamora
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Dr. Pedro Reyes Vélez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, quien ha sido mi refugio, mi fortaleza y mi guía en cada etapa de mi vida. Gracias por sostenerme en los momentos de debilidad, por darme la sabiduría para tomar decisiones, la paciencia para enfrentar cada desafío y por abrir caminos cuando todo parecía imposible.

A mi padre, quien, aunque hoy no esté físicamente a mi lado, vive en cada uno de mis recuerdos y enseñanzas. Gracias por inculcarme el valor del esfuerzo, la honestidad, la humildad y la perseverancia. Tus consejos, tu ejemplo de trabajo y tu confianza en mí se convirtieron en la fuerza que necesitaba para no rendirme. Este logro también te pertenece, porque una parte de quien soy hoy es el reflejo de todo lo que sembraste en mi vida.

A mi madre, por ser el pilar más importante de mi vida, por su amor incondicional, su entrega, sus sacrificios y su apoyo constante. Gracias por enseñarme que la constancia, la disciplina y la fe son el camino para alcanzar los sueños. En los momentos más difíciles siempre encontré en ti una palabra de ánimo, un abrazo sincero y la fuerza necesaria para seguir adelante.

A mi pareja, por caminar conmigo durante este largo proceso, por creer en mí incluso cuando las fuerzas parecían agotarse y por convertirse en mi mayor apoyo emocional. Gracias por cada palabra de aliento, por brindarme tranquilidad en los momentos de incertidumbre, por celebrar mis pequeños avances y por recordarme que nunca debía rendirme. Tu paciencia, comprensión y amor fueron fundamentales para llegar hasta aquí.

A mis hermanos, quienes han sido testigos de mis luchas, mis desvelos, mis caídas y también de mis victorias. Gracias por escucharme, comprenderme, animarme y hacerme recordar que nunca estaba solo.

Este proyecto no representa únicamente el resultado de mi esfuerzo y dedicación; es también el reflejo del amor, la paciencia, la confianza y la fe que cada uno de ustedes depositó en mí.

Genesis Zharai Moreira Lucas

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino, brindándome salud, sabiduría y perseverancia para culminar esta etapa.

A mis padres, por su apoyo incondicional, amor y sacrificio, quienes han sido el pilar fundamental de mi formación personal y profesional.

A mi pareja, por convertirse en mi gran apoyo, por caminar conmigo durante este largo proceso, por brindarme tranquilidad en mis momentos de incertidumbre.

A mis familiares y amigos, por sus palabras de aliento y compañía en los momentos más importantes de mi vida académica.

A mi tutor, Ing. Erick Calderero Villagómez, MG. por su orientación, paciencia y valiosos conocimientos que contribuyeron al desarrollo de esta investigación.

A la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, por brindarme las herramientas académicas y formativas necesarias para mi crecimiento profesional.

ÍNDICE

CERTIFICADO DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL	
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
FIGURE1 Diagrama causa – efecto	5
FIGURE2 Árbol de problema.....	6
FIGURE3 Matriz de necesidades	7
CAPÍTULO I:	9
1. MARCO TEÓRICO	9
1.1. Revisión de la literatura	9
1.1.1. Antecedentes investigativos	9
1.1.2. Fundamentos teóricos	11
1.1.2.1. Variable Independiente.....	11
1.1.2.2. Variable Dependiente	11
CAPÍTULO II.....	17
2. METODOLOGÍA.....	17
2.1. Población y Muestra	17
2.1.1. Población	17
2.1.2. Muestra	18
TABLA 1. Población y Muestra.....	18

2.2. Técnicas e instrumento	18
TABLA 2. PREGUNTAS	23
CAPÍTULO III:	25
3. PROPUESTA	25
3.1. Título	25
3.2. Justificación de la propuesta	25
3.3. Objetivos de la propuesta	26
3.3.1. Objetivo general	26
3.3.2. Objetivos específicos	26
3.4. Beneficiarios	27
3.5. Desarrollo de la propuesta	28
TABLA 3. Perspectiva Financiera.....	29
TABLA 4. Perspectiva de clientes	30
TABLA 5. Perspectiva de procesos internos.....	31
TABLA 6. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	32
3.5.1. Mapa estratégico Ferretería Moreira.....	34
3.5.2. Mapa de procesos de la empresa.....	35
4. Conclusiones.....	36
5. Recomendaciones.	38
Bibliografía.....	39
ANEXOS	42
ANEXO 1 Preguntas	42

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. POBLACIÓN Y MUESTRA	18
TABLA 2. PREGUNTAS	23
TABLA 3. PERSPECTIVA FINANCIERA	29
TABLA 4. PERSPECTIVA DE CLIENTES	30
TABLA 5. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	31
TABLA 6. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	32

ÍNDICE DE FIGURA

FIGURA 1 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO	5
FIGURA 2 ÁRBOL DE PROBLEMA	6
FIGURA 3 MATRIZ DE NECESIDADES	7

RESUMEN

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, las organizaciones requieren de mecanismos de gestión que les permitan fortalecer la planificación estratégica y respaldar la toma de decisiones mediante información oportuna. Es por esto que la presente investigación expone un diseño de un Cuadro de Mando integral (CMI) como herramienta de gestión estratégica para asegurar la toma de decisiones en la Ferretería “Moreira”, ubicada en la ciudad de Manta.

El estudio nace de la necesidad de mejorar la gestión empresarial, debido a que existen limitaciones relacionadas con la planificación estratégica, la falta de indicadores de desempeño y la toma de decisiones basada principalmente en la experiencia, aspectos que pueden afectar a la eficiencia operativa, la rentabilidad y a la competitividad del negocio.

Por ello, el propósito de la investigación es diseñar un Cuadro de Mando Integral que integren las perspectivas financieras, del cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, en donde nos permita establecer objetivos claves e indicadores de desempeño que aporten al seguimiento y al control de la gestión empresarial.

El estudio se desarrollará bajo un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo, mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas, el cual estará dirigido al gerente y al contador, además del análisis de la información financiera. La información obtenida nos va a permitir diagnosticar la situación actual de la organización y, además, fundamentar la propuesta del Cuadro de Mando Integral.

La investigación se estructura en tres capítulos: el primero desarrollará el marco teórico sobre el Cuadro de Mando Integral y la toma de decisiones; el segundo describirá la metodología aplicada y presentará el diagnóstico de la empresa; y el tercero expondrá la propuesta del Cuadro del Mando Integral con sus respectivos objetivos estratégicos, indicadores de gestión y mecanismos de seguimiento, el cual estarán orientados al aseguramiento de la planificación estratégica y a mejorar la toma de decisiones en la ferretería “Moreira”.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, planificación estratégica, indicadores de desempeño, toma de decisiones, gestión empresarial

ABSTRACT

In an increasingly competitive business environment, organizations require management mechanisms that strengthen strategic planning and support decision-making through timely and reliable information. This research presents the design of a Balanced Scorecard (BSC) as a strategic management tool to support decision-making at Ferretería “Moreira”, located in the city of Manta, Ecuador.

The study arises from the need to improve business management due to limitations related to strategic planning, the lack of performance indicators, and decision-making based mainly on managerial experience. These conditions may affect operational efficiency, profitability, and the competitiveness of the business. Therefore, the purpose of this research was to design a Balanced Scorecard integrating the financial, customer, internal processes, and learning and growth perspectives, in order to establish strategic objectives and key performance indicators (KPIs) that facilitate management monitoring and control.

The research was conducted using a qualitative approach with a descriptive scope, through semi-structured interviews with the manager and accountant of the company, as well as an analysis of financial information. The information obtained made it possible to diagnose the current situation of the organization and establish the basis for the proposed Balanced Scorecard.

The results indicate that the management of Ferretería “Moreira” relies mainly on managerial experience and basic financial indicators, which limits comprehensive performance evaluation and strategic decision-making. Therefore, the proposed Balanced Scorecard establishes strategic objectives, performance indicators, targets, and monitoring mechanisms for the four perspectives, contributing to improved strategic planning, resource optimization, profitability, customer satisfaction, and organizational competitiveness.

Keywords: Balanced Scorecard, strategic planning, performance indicators, decision-making, business management.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la gestión empresarial ha experimentado importantes cambios como respuesta a la creciente necesidad de mejorar la competitividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones en lugares cada vez más dinámicos. En este contexto, elementos como las herramientas estratégicas, el Cuadro de Mando Integral (CMI) ideado por Robert Kaplan y David Norton, han ido cobrando importancia ya que permiten a las organizaciones la posibilidad de convertir su estrategia en indicadores medibles que permiten adquirir capacidad de toma de decisiones.

A nivel internacional y latinoamericano, investigaciones han demostrado que las empresas que adoptan el Cuadro de Mando Integral logran mejores resultados en términos de eficiencia operativa y desempeño financiero. En el contexto de la realidad ecuatoriana, sobre todo en el sector del comercio, muchas pequeñas y medianas empresas del sector comercial, siguen teniendo debilidades relacionadas a la planificación estratégica, el uso de los indicadores de gestión y el seguimiento del desempeño organizacional. Lo cual, estas limitaciones reducen la capacidad de tomar decisiones fundamentadas en información oportuna y confiable, afectando el desarrollo y la competitividad de las empresas.

Esta situación se refleja en ciertos negocios, por ejemplo, en ferreterías, donde la gestión suele sustentarse en la experiencia empírica, con la poca utilización de herramientas de planificación y control estratégico. Así mismo, la ausencia de indicadores de desempeño y la mala gestión de los inventarios. En este desarrollo, el Cuadro de Mando Integral representará una opción importante, el cual permitirá fortalecer la gestión empresarial mediante la integración de indicadores financieros y no financieros, facilitando la gestión de los objetivos estratégicos y atribuyendo a la calidad de la toma de decisiones.

Ante esta problemática, se plantea como pregunta de investigación: ¿De qué manera el diseño de un Cuadro de Mando Integral puede contribuir a mejorar la toma de decisiones en la Ferretería “Moreira”?

En correspondencia con esta pregunta, el objetivo general de la investigación fue diseñar un Cuadro de Mando Integral para mejorar la toma de decisiones en la Ferretería “Moreira”. Para alcanzar este propósito se plantearon objetivos específicos orientados al fortalecimiento del conocimiento de los objetivos estratégicos, al establecimiento de indicadores clave de desempeño y a la evaluación de las herramientas propuestas para apoyar el proceso de toma de decisiones.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y con alcance descriptivo, utilizando como técnica principal la entrevista semiestructurada dirigida al gerente y al contador de la Ferretería “Moreira”, quienes fueron seleccionados por su participación en la toma de decisiones y en la gestión financiera de la empresa. Adicionalmente, se realizó un análisis de información financiera relacionada con las ventas y compras de los períodos analizados.

Los resultados obtenidos permitieron identificar que el gerente mantiene un control de aspectos como ingresos, egresos, ventas y disponibilidad de efectivo; sin embargo, la gestión se apoya en mayor medida en su experiencia que en un sistema estructurado de indicadores. A partir de estos resultados, se diseñó una propuesta de Cuadro de Mando Integral estructurada en las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Es por eso que es importante que la presente investigación se centre en el diseño del CMI y no en su implementación efectiva ni en la evaluación de sus resultados posteriores. Por tanto, la propuesta constituye una herramienta de apoyo que podrá ser implementada posteriormente por la administración de la Ferretería “Moreira”, permitiendo fortalecer la planificación estratégica, optimizar el uso de los recursos, mejorar el control de los procesos y contribuir a una toma de decisiones basada en información financiera y no financiera.

Problema de investigación

La globalización ha generado una constante evolución y cambio en las estrategias que utilizan las empresas a nivel microeconómico. Estos cambios son incrementales y dinámicos, especialmente en relación al alto nivel de expectativas que demandan los mercados. Por lo tanto, para lograr el éxito en un mercado competitivo, es fundamental que las empresas sean capaces de agregar valor a sus productos o servicios y satisfacer plenamente las necesidades del cliente. (Martin Romero, 2024)

En la actualidad, para que una empresa sea competitiva en su campo debe contar con los mecanismos necesarios para que sus decisiones sean tomadas oportunamente, por lo cambiante que es hoy el entorno comercial. Es una realidad que hoy en día los consumidores cuentan con más y mejores fuentes de información para apoyar sus decisiones de compra, y que el número de oferentes o tiendas similares (competencia) crece a un ritmo considerable en casi todas las industrias o actividades. (Gaitán Angulo, 2025)

Por lo que el autor (Loayza, 2021), nos establece qué, todas estas empresas se enfrentan a un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico. Los sistemas de gestión empresarial, los modelos de negocios, el ingreso de nuevos competidores locales y/o externos, los cambios en las preferencias de los compradores, el efecto de la tecnología en toda la cadena de suministro y en los procesos productivos, etc., son algunos de los factores que determinan el nivel de productividad y la capacidad de las empresas para poder competir exitosamente en el mercado; muchas de las empresas que no se adaptan a los cambios salen del mercado o presentan bajos niveles de rentabilidad que dificultan su crecimiento.

Por ende, las empresas ferreteras nacionales deben ser suficientemente inteligentes como para desarrollar estrategias que les permitan mantenerse activas. Sin embargo, para que estas empresas, tanto de pequeño como de mediano tamaño, puedan enfrentarse a estos poderosos competidores, deben contar con una organización adecuada que les permita controlar su operación diaria eficientemente y también dar campo a la planeación oportuna de nuevas estrategias. (Gaitán Angulo, 2025)

Además, (Alexis, 2021) identifica como problemática general de las empresas la falta de confianza en sus propias habilidades para involucrar a toda la organización en la revitalización, mecanismo que permita motivar a sus empleados para alcanzar las metas

propuestas. Esto se debe a la ausencia de lineamientos generales y pautas claras, que indefectiblemente son el resultado de un mal o ausente sistema de gestión integral.

Es por eso por lo que los autores (Angulo-Murillo, Quijije-Mero, & Alay-Franco, 2023) nos señala que algunos aspectos coincidentes entre las ferreterías, es la carencia organizativa, en la que se visualiza la falta de un manual de funciones, falta de una estructura organizacional financiera y el establecimiento de misión, visión y objetivos estratégicos.

Por lo que el autor (Zambrano, Martinez, & Bravo, 2023) nos señala que “la falta de control adecuado en la gestión, la carencia de un sistema de indicadores y la ausencia de estrategias medibles al tomar decisiones, resultan en pérdidas económicas significativas. Estos aspectos conllevan como objetivo principal de la investigación diseñar un cuadro de mando integral como herramienta de gestión para la toma de decisiones gerenciales.”

Por ende, el desafío más grande que enfrenta una empresa es medir su rendimiento, el cual es un análisis clave a la hora de desarrollar sus planes estratégicos, apreciación de sus logros en función de los objetivos planteados, la evaluación de incentivos, entre otros. (Bolaños, Méndez, & Bravo, 2020)

Por ello, es fundamental que las organizaciones o negocios tenga conocimientos e implementen herramientas de gestión empresarial para que les permita a medir y a controlar el desarrollo financiero de sus negocios, garantizando que haya más oferta que demanda, y así, minimizar los costos, mejorar los procedimientos para que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

FIGURE1 Diagrama causa – efecto

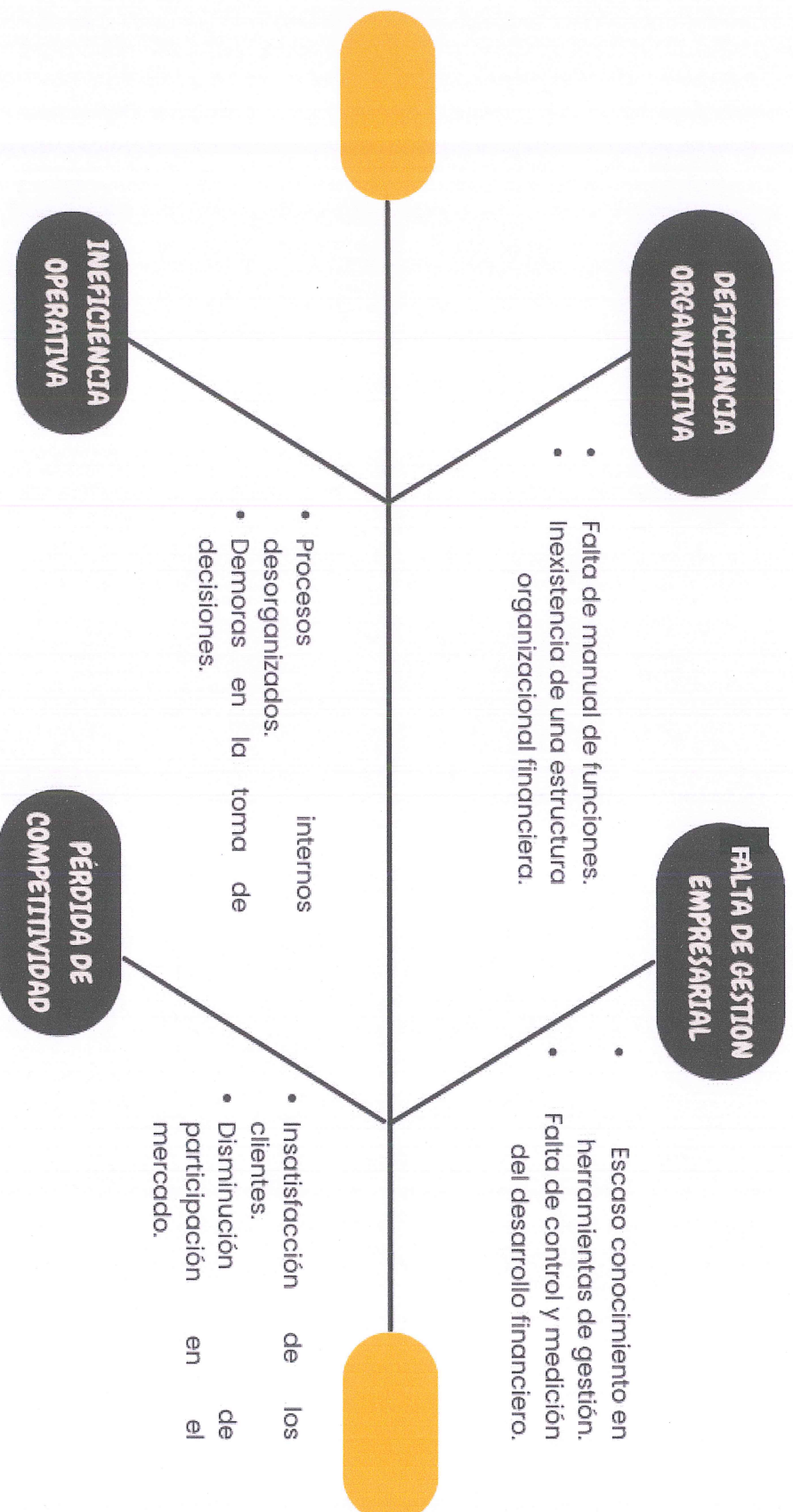


FIGURE2 Árbol de problema

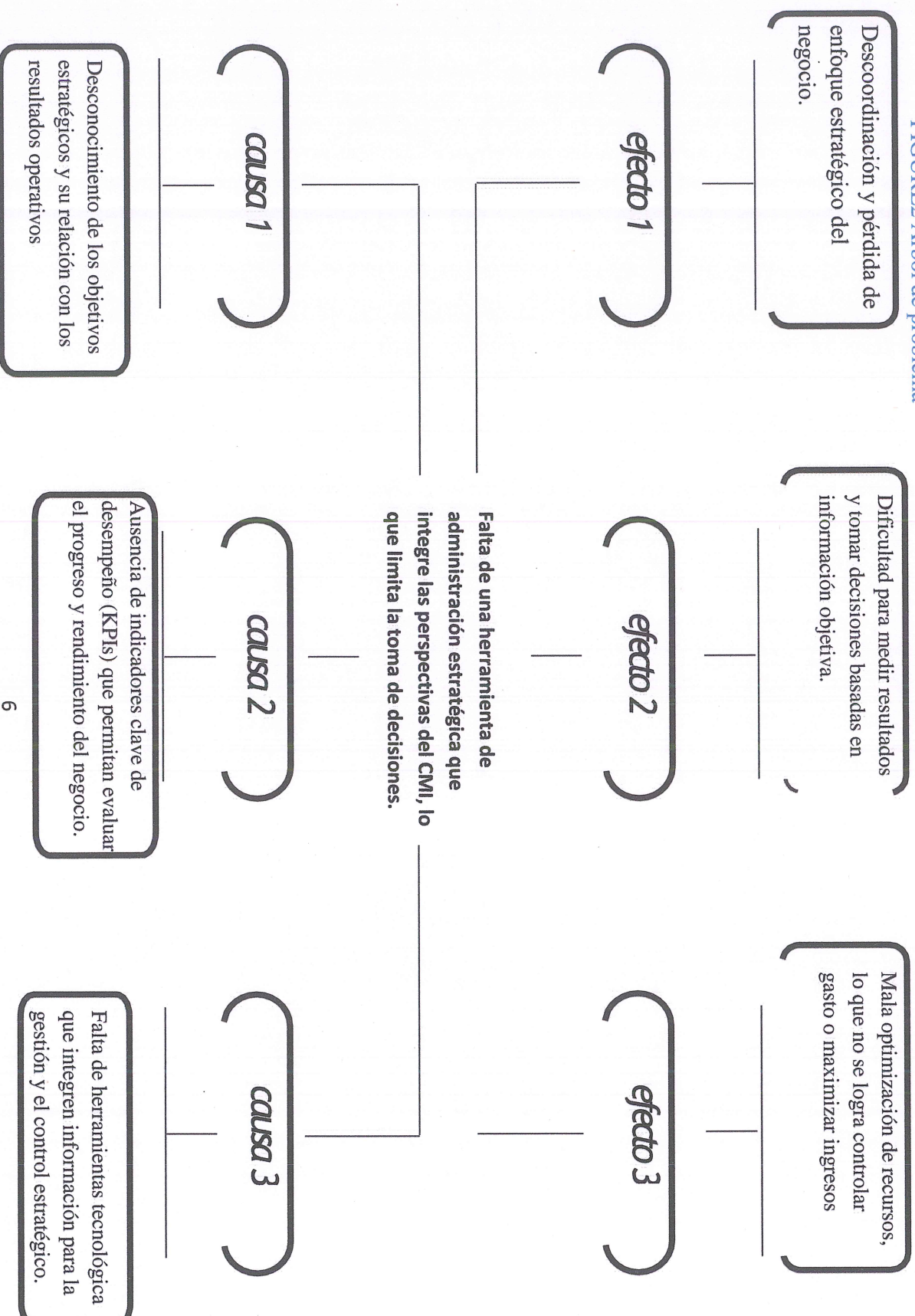
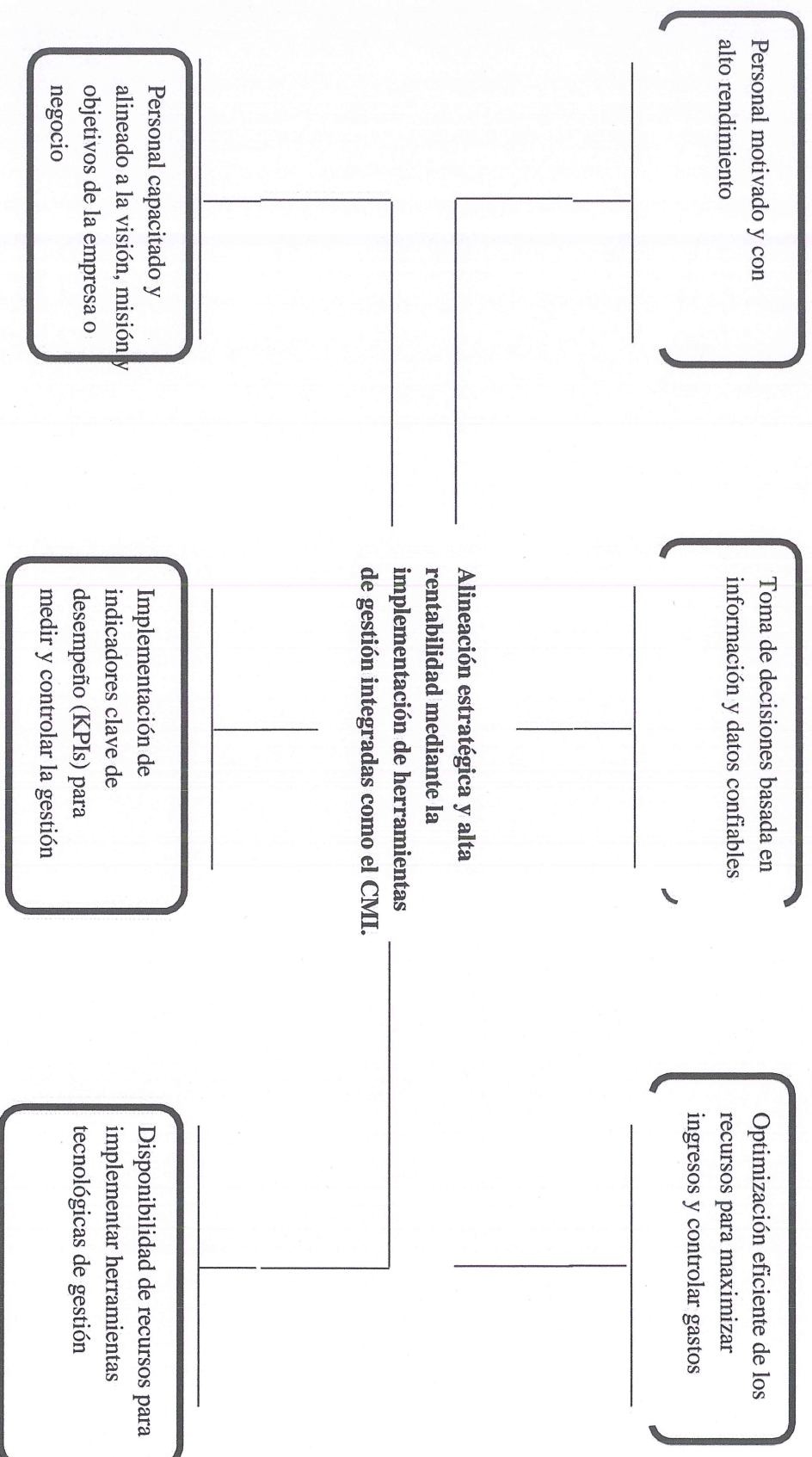


FIGURE3 Matriz de necesidades



JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las empresas o negocios se enfrentan constantemente en entornos altamente competitivos y estratégicos, lo que hace que la toma de decisiones pertinentes se convierta en un factor importante para alcanzar el éxito. Lo que, en muchos casos, las decisiones se basan principalmente en indicadores financieros, como las ganancias o costo, dejando a un lado a aspectos intangibles que influye en el desempeño integral, en este aspecto la satisfacción del cliente y la motivación al personal, el cual estos factores también son importantes para lograr el éxito a largo plazo.

Es por esta razón, que la aplicación del Cuadro de Mando Integral en este trabajo es de gran importancia, debido a que nos permitirá a fortalecer los procesos en base a la toma de decisiones mediante una visión estructurada del desempeño organizacional. En este contexto, se busca implementar las cuatro perspectivas del CMI, que son, financiero, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, el cual nos va a permitir a evaluar de manera equilibrada las áreas claves del negocio. A través de esta aplicación, se pretende también a identificar oportunidades de mejora, a la optimización de recursos y a la alineación de los objetivos operativos con los estratégicos, para poder así generar información el cual nos facilite a la toma de decisiones.

Posteriormente, se espera que al implementar este Cuadro de Mando Integral (CMI) genere resultados positivos en el cual se vean reflejados en la eficiencia operativa, en el incremento de la rentabilidad, en una mejor atención al cliente y por último en una administración más ordenada y transparente. Y que también, esta herramienta facilite a la evaluación del desempeño y a la adopción de estrategias correctivas que fomente a la mejora continua. De esta manera, finalizamos que el CMI no solo va a contribuir al crecimiento sostenible de la Ferretería, sino que también va a fortalecer a su competitividad y posicionamiento en el mercado local.

Objetivo de la investigación

Fortalecer la planificación estratégica y la rentabilidad del negocio a través de la incorporación de herramientas de gestión, mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Objetivo general

Diseñar e implementar una herramienta de dirección estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral, incorporando sus cuatro perspectivas, financiera, del cliente, de procesos internos y aprendizaje, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones en la Ferretería “Moreira”

Objetivos específicos

- ❖ Fortalecer el conocimiento de los objetivos estratégicos de la Ferretería “Moreira”, a través de la alineación de metas operativas y el uso de herramientas del CMI.
- ❖ Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el progreso del negocio, a través de la incorporación de las cuatro perspectivas del CMI.
- ❖ Evaluar la efectividad de las herramientas implementadas y realizar los ajustes necesarios para el proceso de la toma de decisiones en la ferretería.

CAPÍTULO I:

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Revisión de la literatura

1.1.1. Antecedentes investigativos

Zambrano, Martínez y Bravo (2023) llevaron a cabo un trabajo de investigación titulado “Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en decisiones gerenciales para la compañía Abestro SA” con la finalidad de analizar las incidencias del CMI sobre la toma de las decisiones gerenciales. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, siendo de diseño descriptivo y se aplicó encuestas a los directivos de pequeñas empresas. Como resultados principales se evidenció que la utilización del CMI mejoraba los controles de los indicadores financieros y operativos. Como conclusión se determinó que el CMI facilita decisiones más acertadas dado que permite tener información estructurada. La investigación presentada en el trabajo de investigación en cuestión contribuye a la investigación actual, dado que queda demostrado que el CMI es útil para la toma de decisiones en las organizaciones comerciales.

Por otro lado, Floristan y López (2023) desarrollaron la investigación “Aplicación del cuadro de mando integral para Kalfrisa S.A.”, cuyo objetivo fue evaluar la influencia del CMI en el control organizacional. La metodología fue de tipo aplicada, con enfoque mixto y análisis de casos en empresas comerciales. Los resultados mostraron que las organizaciones

que implementaron el CMI lograron un mejor seguimiento del desempeño y mayor eficiencia administrativa. Se concluyó que el CMI reduce la incertidumbre en la toma de decisiones al integrar múltiples perspectivas. Este estudio se relaciona con la presente investigación al evidenciar la importancia del control de gestión en negocios similares como una ferretería.

Así también, Lucero y Burgos (2025) desarrollaron un estudio que denominaron “Análisis del uso del cuadro de mando integral CMI en la gestión empresarial una Revisión Documental” y cuyo objetivo era analizar de qué manera influía el uso de los indicadores del CMI en la eficiencia empresarial. La metodología utilizada fue cuantitativa, con un diseño correlacional y aplicando cuestionarios como herramientas a través de las cuales se obtenían los resultados. Los resultados obtenidos afirmaron que había una relación positiva entre el uso de los indicadores y la mejora en cuanto a la toma de decisiones. En la conclusión se afirmó que el CMI otorga fortaleza a la gestión estratégica mediante el uso de información confiable. Este antecedente da un valor a la investigación actual, puesto que se constata la importante labor que desempeñan los indicadores en la mejora del desempeño empresarial.

A parte de lo mencionado, Sáenz y Weber (2024), hicieron la investigación titulada “Planificación estratégica y cuadro de mando integral caso aplicado a Sáenz Joyería” con la finalidad de conocer su repercusión en la gestión de las empresas. Los autores de esta investigación utilizaron la metodología de enfoque cualitativo, mediante análisis de documentación y entrevistas a gerentes. Los resultados de esta investigación demostraron que el CMI permite traducir la estrategia en acciones concretas y medibles. Los autores concluyeron que el CMI mejora la coordinación interna y la toma de decisiones estratégicas. El estudio mencionado se relaciona con el presente estudio porque enfatiza el valor del CMI para la planificación de las empresas comerciales.

Asimismo, Arteaga y García (2022) desarrollaron la investigación "Cuadro de mando integral en la empresa de servicios ARPAZ CO", de la cual se concretó la hipótesis de adaptación del CMI en entornos digitales, y la metodología utilizada fue de tipo descriptivo con un enfoque mixto mediante encuestas y análisis estadístico. Los resultados mostraban que el uso del CMI incrementaba la productividad en la administración de los recursos y, además, reforzaba la penetración de las decisiones en tiempo real. La conclusión fue que el CMI permite llegar a la conclusión de que se trataba de una herramienta vigente y adaptable a los cambios tecnológicos. Este antecedente sirve de gran aporte para la investigación

presente, ya que corroboran la relevancia del CMI en entornos actuales y es aplicable a los negocios como la ferretería "Moreira".

1.1.2. Fundamentos teóricos

1.1.2.1.Variable Independiente

El diseño de un Cuadro de Mando Integral

1.1.2.2.Variable Dependiente

La toma de decisiones

1.1.2.3. Historia del cuadro de mando integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es también conocido como Balanced Scorecard (BSC), en este nace a principios de la década de los años noventa como una herramienta de gestión estratégica en el cual buscaba superar las limitaciones de los sistemas tradicionales de medición de desempeño, en los cuales se basaban principalmente de indicadores financieros.

Los impulsores más significativos de este modelo fueron Robert Kaplan y David Norton, quienes publicaron en el año 1992 un artículo en la revista Harvard Business Review denominado "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", donde proponían un original enfoque para la evaluación del desempeño organizacional, que combinaba indicadores financieros con otros no financieros, referidos a los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizativo (Roncancio, 2021).

Con el paso del tiempo, el CMI evolucionó desde ser únicamente un sistema de medición del desempeño hacia una herramienta integral de gestión estratégica, apto para traducir sobre la visión y la estrategia de una empresa en objetivos específicos y medibles. El autor (Tocagon Novoa, 2025) publicó un artículo en donde profundizó en las raíces académicas y la evolución del Cuadro de Mando Integral. En dicho texto, Kaplan explicó que el origen del CMI se encuentra en la necesidad de vincular las estrategias organizacionales con indicadores de desempeño más amplios, capaces de reflejar no solo los resultados financieros, sino también los factores que los impulsan, como la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y la innovación del personal.

1.1.2.4. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral se conoce como una síntesis de la información más relevante de una actividad preparada con el propósito que la organización cuente con los

elementos de juicio necesarios para tomar las decisiones y acciones más apropiadas y conducir así la marcha de la empresa en forma más criteriosa y efectiva. (Sanabria Macias, 2022)

También, el autor (Loayza, 2020) nos redacta que el CMI es un sistema de gestión estratégica de largo plazo aplicado a todo tipo de organizaciones, que vincula la estrategia de la organización con las operaciones y sus respectivos responsables a través de mapas estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas

1.1.2.5. Necesidad de tener un CMI en las empresas

El Cuadro de Mando Integral es útil para desarrollar procesos de aprendizaje y para ampliar la visión hacia indicadores no financieros. Conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, realizando un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. (Sanabria Macias, 2022)

1.1.2.6. Objetivos del CMI

Unos de los principales objetivos de este modelo es establecer una conexión entre la estrategia organizacional y los resultados que se obtienen a través de distintos indicadores de desempeño. En donde este instrumento buscará que las empresas no se enfoquen únicamente en los resultados financieros, sino que también consideren los factores que los generan, como la satisfacción del cliente, la eficiencia en los procesos internos y el aprendizaje del personal.

De acuerdo con (Tocagon Novoa, 2025), el origen y propósito del CMI se basan en la necesidad de vincular las estrategias empresariales con indicadores más amplios, que reflejen de manera integral el funcionamiento de la organización. En ese sentido, el CMI facilita la traducción de la estrategia en objetivos medibles y acciones concretas, contribuyendo a una gestión más equilibrada y enfocada en la mejora continua.

1.1.2.7. Procedimiento de cuadro de mando integral

(Vecino, Echevarría, & Adrián, 2023) nos redacta que los principios del procedimiento se definen como un conjunto de herramientas de gestión empresarial diseñadas para promover la calidad desde una perspectiva estratégica y proactiva, con el propósito de satisfacer a todas las partes interesadas involucradas en la gestión. Las características particulares de este enfoque que contribuyen a su aplicabilidad son las siguientes: una fuerte orientación hacia la calidad en

el sistema de gestión empresarial, un enfoque centrado en las partes aceptables, una perspectiva sistémica en la gestión, un énfasis en la formación y desarrollo, la colaboración con equipos multifuncionales y la implementación del ciclo Deming.

Respecto a los principios propuesto, tomamos en cuenta que esto permite al CMI a que funcione como una herramienta dinámica dentro de la gestión empresarial, debido a que integra a todos los elementos del sistema organizacional en torno a objetivos comunes. Es por eso, que al promover la calidad desde una perspectiva estratégica, el CMI no solo busca medir el desempeño, sino también impulsar la mejora continua mediante la participación de todos los niveles de la empresa.

De esta manera, el procedimiento del CMI se convierte en un proceso sistemático en cual facilita la planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación de las estrategias organizacionales. Su implementación fomenta la comunicación interna, la coordinación entre áreas y la alineación de los recursos con la misión y visión institucional.

1.1.2.8. Perspectivas del cuadro de mando integral (CMI)

El cuadro de mando integral (CMI) abarca cuatro perspectivas que se utilizan para monitorear la implementación de una estrategia. Estas perspectivas comprenden la financiera, la centrada en los clientes, la relacionada con los procesos internos y la enfocada en el aprendizaje y desarrollo de los miembros de la organización. (Vecino, Echevarría, & Adrián, 2023). En resumen, esta perspectiva se enfoca en la salud financiera de la organización y su capacidad para generar valor a largo plazo, integrando medidas tradicionales con una visión estratégica amplia.

- **Perspectiva del cliente:** La perspectiva del cliente en el Cuadro de Mando Integral se centra en medir la eficacia con la que una empresa atiende a sus clientes. Esto incluye métricas como la satisfacción del cliente, la fidelización y la cuota de mercado. Se trata de comprender la experiencia del cliente y garantizar que la empresa cumpla o supere sus expectativas. (APA, 2024).

Es así que en la actualidad, en el que el equilibrio competitivo se asemeja al de un maestro y a un aprendiz, la satisfacción del cliente es uno de los elementos más relevantes para el crecimiento y la perdurabilidad de cualquier empresa. Si los consumidores están satisfechos con los productos y/o servicios ofrecidos, estos se

repetirán y se podrán recibir recomendación de su parte, lo que naturalmente fortalecerá la posición de la organización en el mercado y que puede redundar en un mejor resultado económico. En suma, conseguir que los clientes sean satisfechos resulta en el aumento de la rentabilidad y la solidez del negocio.

- **Perspectiva financiera:** (KnowESG, 2023) nos establece que la perspectiva financiera se centra en las métricas financieras tradicionales y mide la salud financiera y la rentabilidad de la organización. Incluye indicadores clave de rendimiento (KPI) como el crecimiento de los ingresos, la rentabilidad, el retorno de la inversión (ROI) y el flujo de caja. Esta perspectiva ayuda a evaluar la capacidad de la organización para generar valor para los accionistas y garantizar su sostenibilidad financiera.

En pocas palabras, esta perspectiva genera una gran importancia dentro del entorno del negocio debido a que ningún negocio o empresas puede mantenerse en el tiempo si no logra generar utilidades. La estabilidad y el crecimiento financiero constituyen la base sobre la cual se sostiene cualquier organización. Al evaluar continuamente su desempeño económico, las empresas pueden detectar sus puntos fuertes y débiles, lo que les permite tomar decisiones más acertadas y planificar estrategias que aseguren su permanencia.

- **Perspectiva procesos internos:** Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos a indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos a indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes a accionistas. (Olano Chávez, 2025)

Es por eso que incrementar la eficiencia y la efectividad de las operaciones es un aspecto clave para garantizar el éxito de una empresa. Cuando se optimizan los procesos internos, se logra una mayor productividad, una reducción de costos y una mejora en la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Es por esto que genera un valor adicional para los clientes y contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos financieros

de la organización. Además, al fomentar la mejora continua en sus procesos, las empresas pueden mantener una ventaja competitiva y adaptarse con mayor facilidad a los cambios y exigencias del mercado actual.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** La perspectiva de aprendizaje y crecimiento establece la capacidad de innovación y desarrollo de habilidades de las personas que componen los órganos de la organización y la creación y sostenimiento de una cultura de aprendizaje. Los indicadores de esta perspectiva incluyen indicadores clave de rendimiento (KPI) de desarrollo y de formación de las personas, su nivel de compromiso, la gestión del conocimiento y la innovación. Invirtiendo en el desarrollo de sus empleados y creando cultura de aprendizaje, las organizaciones pueden adaptarse a contextos cambiantes y generar crecimiento sostenible. (KnowESG, 2023).

Es por esto, que el desarrollo del ser humano y la capacidad de innovación son pilares esenciales para el crecimiento sostenido de una empresa. La **perspectiva de aprendizaje y crecimiento** busca fortalecer las competencias del personal, promover la motivación y fomentar un ambiente organizacional que impulse la mejora continua. Cuando los empleados cuentan con las habilidades, el conocimiento y las herramientas adecuadas, la organización puede adaptarse mejor a los cambios del entorno y responder de manera eficiente a las nuevas demandas del mercado. En este sentido, invertir en la capacitación, la comunicación interna y la cultura organizacional no solo beneficia al equipo de trabajo, sino que también contribuye al logro de los objetivos estratégicos y al éxito a largo plazo de la empresa.

- **Perspectiva de la comunidad:** Responsabilidad Social Empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. (Loayza, 2020)

1.1.2.9. Definición toma de decisiones

Una de las tareas más importantes que desempeñan los directivos dentro de una empresa es la planificación, la cual consiste en un proceso de toma de decisiones orientado a cumplir los objetivos establecidos con anterioridad. Es por eso, que los autores (Angulo Muñoz, 2024) redacta sobre que una decisión es la elección de la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades con el fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos. La palabra decisión deriva del término decido que significa cortar; referido al concepto actual, se entiende que se “corta” una alternativa finalmente elegida. Las personas encargadas de tomar una decisión son los decisores que serán los directivos u otros empleados de la empresa en función del tipo de decisión.

1.1.2.10. Tipos de decisiones

La capacidad de una empresa para prosperar en un entorno competitivo se basa en gran medida en su habilidad para tomar decisiones acertadas. Estas decisiones, que abarcan desde metas generales hasta actividades diarias, son esenciales para garantizar una ejecución coherente con la visión empresarial. A continuación, vamos a explorar los tres niveles fundamentales de toma de decisiones en una empresa: estratégicas, tácticas y operativas. (Analytics, 2023)

- **Decisiones estratégicas (la visión a largo plazo):** Las decisiones estratégicas son aquellas que marcan el rumbo general de la empresa y determinan hacia dónde quiere dirigirse en el futuro. Este tipo de decisiones se toman pensando en el largo plazo y se apoyan en la visión y misión organizacional, debido a que establecen las bases para alcanzar los objetivos más importantes y asegurar el crecimiento de la organización.
- **Decisiones tácticas (la conexión entre estrategia y operación):** A diferencia de las decisiones estratégicas, las decisiones tácticas funcionan como puente entre la estrategia global de la empresa y las actividades operativas que se realizan día a día, esto es, cuando la táctica sirve para convertir los planes estratégicos en acciones asignando, de tal manera que faciliten el cumplimiento de los objetivos planteados. Se suelen tomar a mediano plazo y son expresamente importantes puesto que son las decisiones que garantizan que la estrategia diseñada pueda ejecutarse.
- **Decisiones operativas (la ejecución diaria):** Por último, las decisiones operativas están relacionadas con las actividades que permiten el funcionamiento de la empresa

operativa, las decisiones operativas van dirigidas a la ejecutar de tareas y procesos concretos, para que los recursos se utilicen adecuadamente y que la ejecución diaria esté acorde con los objetivos establecidos. Es decir, las decisiones operativas garantizan que la estrategia y los planes tácticos se lleven a efecto.

CAPÍTULO II.

2. METODOLOGÍA

2.1. Población y Muestra

2.1.1. Población

La investigación científica requiere de precisiones conceptuales que permitan delinear con claridad los límites y alcances del objeto de estudio. Uno de estos conceptos fundamentales es el de 'población'. En el campo de la investigación, la población se refiere al conjunto total de individuos, eventos o elementos que poseen características comunes y que son objeto de estudio. (Arias & Covinos, 2021)

La población como concepto dentro de la investigación ha sido objeto de estudio de diferentes autores que han resaltado la importancia de dicha delimitación y comprensión. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014) haciendo eco de las ideas de los autores, la definen como el conjunto total de sujetos o eventos que cumplen determinadas características y que son objeto de estudio. Dicha definición pone de relieve la idea del conjunto como totalizador que incluye a aquellos todos aquellos individuos o elementos que caen bajo unos criterios. Por otro lado, (Cerdeja Gutiérrez, 2021), complementa esta visión indicando que la población no solo debe ser entendida como un conjunto, sino como una entidad caracterizada por una estructura propia y unas particularidades que deben ser bien identificadas. Al pasar de una definición a otra, podemos pensar que más allá de ser únicamente un conjunto de números, la población se convierte en una entidad estructurada, que necesita de una previa identificación y descripción bien elaboradas para ser bien investigada.

La población de este trabajo estará conformada por el personal directivo de la ferretería "Moreira", ubicada en la ciudad de Manta. En este caso, la población es reducida, debido a que la estructura administrativa de la empresa está compuesta por dos cargos principales: el gerente y el contador. En este trabajo se aplicará a los dos directivos mencionados, quienes desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones estratégicas, financieras y operativas dentro de la organización.

Se justifica esta selección de esta población porque tanto el gerente como el contador poseen el conocimiento y la experiencia necesarios para proporcionar información relevante y su influencia en la toma de decisiones en el negocio, aspectos clave para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

2.1.2. Muestra

Según el autor (SALAZAR, 2020) nos redacta que la muestra es la parte o subconjunto de la población, con la que se realiza el estudio y para seleccionarla se deben delimitar las características de la población.

En este caso, la muestra estuvo conformada por el **gerente** y el **contador**, quienes fueron entrevistados por ser los responsables de la toma de decisiones y del manejo financiero de la empresa. Su participación resulta fundamental, ya que poseen el conocimiento necesario sobre los procesos internos y el uso de herramientas de gestión, como el Cuadro de Mando Integral.

Población y muestra

TABLA 1. Población y Muestra

Población	Muestra	Técnicas
Contador	1	Entrevista estructurada
Gerente	1	Entrevista estructurada
Información	2023 y 2024	Análisis de las ventas
Financiera		Análisis de compras

Elaborado por: Zharai Moreira

2.2. Técnicas e instrumento

Entrevista

El autor (entrevista, 2020) nos define que una entrevista es un diálogo en el que la persona (entrevistador), hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos y /o su forma de actuar. Como técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o un esquema que han de orientar la comunicación.

Es por eso, que en este proyecto de investigación se aplicó una entrevista semiestructurada, en donde es dirigida al gerente y al contador de la Ferretería “Moreira”, el cual fueron seleccionados por su rol clave en la toma de decisiones estratégicas, financieras y operativas de la empresa. Este tipo de entrevista permitió contar con una guía de preguntas previamente elaboradas, otorgando flexibilidad para profundizar en aspectos relevantes relacionados con la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

Esta entrevista además tuvo como finalidad conocer la forma actual en que se toman las decisiones dentro de la ferretería., para poder así identificar el nivel de conocimiento sobre herramientas de gestión estratégica, para poder así analizar la disposición de la empresa para implementar el Cuadro de Mando Integral con el objetivo de obtener información para el diseño de indicadores en las cuatro perspectivas del CMI.

Cuestionario

El cuestionario es una técnica de recolección de datos cuantificables que adopta la forma de una serie de preguntas formuladas en un orden determinado. El cual sirve de instrumento de estudio y está conformado típicamente por una mezcla de preguntas cerradas y abiertas. Esta herramienta se utiliza con fines de investigación que pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos. (Ortega, 2021)

En este cuestionario estuvo conformado por preguntas relacionadas con la planificación estratégica de la ferretería, el uso de indicadores financieros y no financieros, la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas y por último con la percepción sobre la utilidad del Cuadro de Mando Integral en la gestión del negocio.

Resultados

Análisis de la entrevista

Gerente

La entrevista exhaustiva llevada a cabo con el gerente permitió conocer la forma en que se gestiona la ferretería y cómo se establece el proceso de toma de decisiones desde un enfoque estratégico. Se observó cómo la dirección del negocio tiene una preocupación constante por mantener la estabilidad financiera a través del control de los ingresos, de los egresos, de los niveles de ventas y de la disponibilidad de efectivo. Sin embargo, el análisis también muestra que la gestión se apoya, en mayor medida, en la experiencia y las

consideraciones del gerente, que en un sistema estructurado de indicadores de desempeño. Esta situación puede condicionar la posibilidad de prever los riesgos existentes y llevar a cabo la evaluación integral del logro de los objetivos de la organización.

Desde el punto de vista del cliente, el gerente establece que la permanencia y el desarrollo de la empresa dependen de la confianza y de la satisfacción de los consumidores para la compañía. De este modo, las decisiones relacionadas con la empresa están dirigidas en función de asegurar que se mantenga la oportunidad de atender a los clientes, de mantener un portafolio de productos que se ajuste a las demandas del mercado y mantener los vínculos con los clientes más asiduos.

En cambio, se percibió que no existían mecanismos formales para medir la satisfacción con la empresa por lo que la gran mayoría de la retroalimentación era aquella que provenía de los comentarios de cara al cliente o de la práctica elemental, de tal forma que resultaba complicado poder convertir este input en indicadores que sirviesen como soporte de la toma de decisiones.

En lo que concierne a los procesos internos, el discurso del gerente evidenciaba que existe un seguimiento constante de las actividades operativas, siendo que este seguimiento se desarrollaba en directa relación con la supervisión y con la práctica acumulada en la administración del negocio, así como también el reconocimiento de problemas y oportunidades de mejora que emergen de las situaciones que se presentan en la operación diaria, lo cual hace que la gestión sea reactiva más que preventiva y que la aplicación de herramientas de control estratégico pueda ser una buena forma de poder hacer un seguimiento de los procesos evitando así el desperdicio de los recursos organizacionales.

Respecto de la dimensión aprendizaje y crecimiento, el gerente hizo hincapié en la importancia del compromiso de la gente de la empresa para el cumplimiento de los objetivos de la organización, entendiendo que el afianzamiento de las competencias laborales afecta directamente a la calidad del servicio y el grado de cumplimiento de la organización, así como por su puesto a la consecución de objetivos del negocio.

Al mismo tiempo mostró interés en incorporar mejoras e innovaciones para atender a las demandas del mercado, aunque dicho tipo de acciones se despliegan de forma gradual y acorde a las posibilidades económicas de la organización. Este aspecto pone de relieve la necesidad de establecer una planificación orientada en el desarrollo del talento humano y la innovación permanente como parte de la estrategia de la organización.

Con relación a la toma de decisiones, la entrevista determinó que el gerente toma decisiones con base en la información financiera, en el comportamiento de las ventas, en la rotación del inventario y en las condiciones del mercado, aunque también reconoció que la disponibilidad oportuna de información es uno de los retos a superar para poder dar una respuesta rápida a los cambios del entorno. Esta situación evidencia la importancia de contar con un sistema de información gerencial que integre información financiera y no financiera para mejorar la capacidad de análisis y disminuir la incertidumbre en la dirección.

En suma, los resultados obtenidos demuestran que la empresa cuenta con una gestión orientada al cumplimiento de las actividades operativas, pero requiere herramientas que le permitan transformar la información generada en conocimiento estratégico para la toma de decisiones. Vamos un poco más allá, en este sentido, que un Cuadro de Mando Integral podría ser un medio útil para integrar indicadores financieros, comerciales, operativos, de aprendizaje... Haciendo posible el seguimiento de los objetivos de la corporación, la valoración del rendimiento organizativo y la toma de decisiones basada en información objetiva y oportuna, contribuyendo así a fortalecer la dirección estratégica, mejorar la competitividad de la ferretería y propiciar una gestión enfocada en la mejora continua.

Contador

A partir de la entrevista llevada a cabo con el contador se logró visualizar que la gestión financiera de la ferretería se centra fundamentalmente en el control de ingresos, de egresos y de liquidez, haciendo uso de indicadores básicos a la hora de medir su rendimiento económico. De la misma forma, se determinó que el análisis de la información aporta un respaldo para tomar decisiones habiéndose estudiado periódicamente con lo cual se constató que en ocasiones la empresa recurre a encontrar fuentes de financiamiento a partir de créditos para afrontar los procedimientos operativos, lo cual reafirma la importancia de desempeño de un control del flujo de caja como de la planificación financiera.

Con respecto a la visión del cliente, el entrevistado dijo que la firma considera la satisfacción de los clientes como un aspecto importante para la pervivencia del negocio, que tiene que ver con utilizar estrategias de atención personalizada y seguimiento para aumentar la fidelización del cliente. Expresó que los comentarios y las sugerencias de los clientes cotidianamente son tenidos en cuenta a la hora de implementar las mejoras en los productos y en los servicios, lo que demuestra la orientación hacia la mejora continua y una adaptación constante a las demandas del mercado.

En lo que respecta a los procesos internos, el contador expuso que existe un control de las operaciones administrativas-contables en un modo que, a partir de los registros y las revisiones periódicas, el error sea asumible y las mejoras aplicables. Las decisiones enfocadas en la optimización de procesos son tomadas bajo un horizonte de eficiencia de la operativa y de cumplimiento de los objetivos de la organización, favoreciendo un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en cada caso.

El aprendizaje y crecimiento, la empresa también ayuda a fomentar el desarrollo de las competencias personal mediante capacitaciones; se realiza continuamente la actualización de los conocimientos relacionados directamente con la actividad del negocio. Según lo manifestado por el entrevistado el desarrollo del talento humano permite mejorar la calidad de las decisiones y que además permite ejecutar nuevas alternativas de mejora con el fin de aumentar la competitividad de la empresa.

Referente a la variable toma de decisiones, el contador indicó que las decisiones se basan en la información contable y financiera generada por la empresa en base a ventas, costos, gastos, inventarios y liquidez. Adicionalmente, también indicó que la calidad y oportunidad de la información influiría en la toma de decisiones, aunque reconoció que existían en ocasiones limitantes generadas a partir de la disponibilidad de datos de forma oportuna en el tiempo.

Finalmente, el entrevistado señaló que las decisiones importantes se evalúan a partir de los resultados operativos y financieros que obtienen, realizándose ajustes cuando los objetivos esperados no se cumplen. Esto nos muestra que la organización tiene un proceso de retroalimentación que le permite corregir estrategias y mejorar el manejo administrativo y financiero de la compañía, cosas que concuerdan con la idea del Cuadro de Mando Integral como instrumento para consolidar el proceso de toma de decisiones.

TABLA 2. PREGUNTAS

	Ítem del cuestionario	Respuesta Contador	Gerente
1	¿Cómo evalúa actualmente la rentabilidad y el desempeño financiero de la ferretería?	Principalmente revisando las ventas, los ingresos, los gastos y la disponibilidad de efectivo.	Se confía en los reportes contables anuales.
2	¿Qué indicadores financieros utiliza para apoyar la toma de decisiones?	las ventas, los ingresos, los gastos, la liquidez y las ganancias del negocio.	Las ventas y los gastos
3	¿Con qué frecuencia analiza los resultados económicos para ajustar sus estrategias?	Se revisan periódicamente, especialmente cuando se necesita tomar alguna decisión importante.	De manera trimestral
4	¿De qué manera mide la satisfacción de sus clientes?	Principalmente mediante la atención directa y los comentarios que realizan los clientes.	Alguna promoción, dependiendo de la demanda del producto
5	¿Qué estrategias utiliza para fidelizar a sus clientes?	Se procura brindar una atención personalizada, mantener buenos precios y contar con los productos que necesitan.	Darles un buen servicio y piezas de calidad
6	¿Cómo influye la opinión de los clientes en las decisiones del negocio?	Influye bastante, porque sus comentarios y sugerencias ayudan a conocer qué productos o servicios se pueden mejorar.	Influye mucho, debido a que gracias a ellos incrementan las ventas
	Dimensión 3: Procesos internos		
7	¿Cómo controla la eficiencia de los procesos operativos dentro de la ferretería?	Mediante la supervisión de las actividades diarias	Supervisando las operaciones de a dos o tres veces a la semana
8	¿Qué mecanismos utiliza para identificar fallas o mejoras en los procesos?	Mediante la identificación de problemas que surgen durante las actividades diarias.	No existe un mecanismo, sin embargo, si surge problemas en las actividades, se trata de solucionar de manera rápida
9	¿Cómo se toman decisiones para optimizar las actividades internas?	Se analiza el problema y se busca la alternativa que permita trabajar de manera más eficiente	Se analiza la situación y se busca alternativas para buscar soluciones
	Dimensión 4: Aprendizaje y Crecimiento		
10	¿Qué acciones realiza para capacitar y mejorar las habilidades del personal?	se procura que el personal adquiera conocimientos relacionados con las actividades que realiza.	De vez en cuando, se realiza preguntas relacionados con sus actividades
11	¿Cómo promueve la innovación dentro de la empresa?	Se busca mejorar la forma de trabajar	A través de mejorar la forma en trabajar
12	¿Utiliza créditos para cubrir gastos operativos habituales de su negocio, como mercadería, arriendo o servicios?	En algunas ocasiones se recurre a créditos cuando es necesario cubrir necesidades operativas	ocasiones se recurre a créditos cuando es necesario
13	¿De qué manera el desarrollo del personal influye en la toma de decisiones?	Influye mucho, debido a que son los que están pendiente de la mayoría de las actividades	Son de gran importancia, ya que nos mantiene pendiente de las actividades
	VARIABLE DEPENDIENTE: TOMA DE DECISIONES		
	Dimensión 1: Información para la toma de decisiones		
14	¿Qué tipo de información considera más relevante al momento de tomar decisiones?	En las ventas y los gastos	En los costos y gastos

15	¿La información que utiliza es suficiente y oportuna? ¿Por qué?	Es útil para tomar decisiones, aunque en ocasiones no se dispone de toda la información de manera inmediata.	En muchas ocasiones no se dispone de toda la información de manera inmediata.
16	¿Qué dificultades enfrenta al recopilar información para decidir?	A veces la información no siempre está integrada o disponible oportunamente.	La información en varias ocasiones no esta disponible oportunamente
17	Dimensión 2: Proceso de toma de decisiones		
	¿Quiénes participan en la toma de decisiones dentro de la ferretería?	Contador y gerente	Yo como gerente, pero con el apoyo del contador
	Dimensión 3: Resultados de las decisiones		
18	¿Cómo evalúa los resultados de las decisiones que toma?	Revisando si se alcanzaron los resultados esperados, principalmente en las ventas, gastos	Verificando el cumplimiento de los objetivos

En términos generales, los resultados obtenidos en las entrevistas muestran que la ferretería aplica algunas prácticas de gestión relacionadas con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. No obstante, estas actividades se realizan principalmente con base en la experiencia y en las necesidades que se presentan diariamente, sin contar con un sistema formal que permita medir y dar seguimiento a los resultados mediante indicadores. Tanto el gerente como el contador toman en cuenta principalmente la información financiera para orientar sus decisiones, mientras que los aspectos relacionados con los clientes, los procesos internos y el desarrollo del personal son atendidos a partir de la experiencia, la supervisión de las actividades y las situaciones que se presentan en el trabajo cotidiano.

CAPÍTULO III:

3. PROPUESTA

3.1. Título

Diseño de un cuadro de Mando Integral para mejorar la toma de decisiones en la Ferretería “Moreira”

La presente propuesta plantea el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta estratégica orientada a fortalecer la toma de decisiones en la Ferretería “Moreira”. La implementación del CMI permitirá integrar indicadores financieros y no financieros que faciliten el monitoreo continuo del desempeño organizacional, contribuyendo al mejoramiento de la gestión empresarial.

Actualmente, muchas pequeñas y medianas empresas presentan limitaciones relacionadas con el control de información, seguimiento de objetivos, control de inventarios y evaluación del rendimiento, aspectos que dificultan la toma de decisiones oportunas. Frente a esta problemática, el Cuadro de Mando Integral representa una alternativa para convertir la información organizacional en indicadores útiles para la gestión.

3.2. Justificación de la propuesta

El presente trabajo titulado *“Diseño de un Cuadro de Mando Integral para mejorar la toma de decisiones en la Ferretería ‘Moreira’”* se fundamenta en la necesidad de fortalecer los procesos de gestión estratégica y operativa dentro de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial ferretero, las cuales enfrentan constantemente retos relacionados con la competencia, la variabilidad de la demanda, el control de inventarios y la eficiencia en la toma de decisiones.

En estos momentos muchas ferreterías siguen utilizando modelos de gestión empíricos, donde se decide de forma intuitiva y apoyándose en la experiencia, sin herramientas estructuradas y aplicando una única medida al desempeño de la organización. Todo ello conlleva problemas de diferente naturaleza (conjunta y técnica): desorganización del proceso, pérdidas económicas, baja rotación de los inventarios, mala atención al cliente y

poca planificación estratégica. En consecuencia, es necesario implementar herramientas administrativas modernas para que la gestión empresarial sea mucho más eficiente.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard*, propuesto por Kaplan y Norton, se presenta como una herramienta idónea para este propósito, ya que permite traducir la visión y estrategia de la empresa en objetivos medibles distribuidos en cuatro perspectivas fundamentales: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Su aplicación en la Ferretería “Moreira” permitirá no solo evaluar el desempeño actual, sino también establecer indicadores clave (KPI) que faciliten el seguimiento, control y mejora continua de la organización.

Esta misma propuesta también se justifica desde un punto de vista práctico ya que permitirá a la administración de la ferretería disponer de un sistema estructurado de información que le permita asegurar que las decisiones las adopta basándose en datos reales y no en impresiones como las que ha podido tener hasta ahora con la gestión tradicional. Esto le ayudará a optimizar los recursos, mejorar la rentabilidad, aumentar el nivel de satisfacción del cliente y fortalecer la competitividad en el mercado local.

Desde el punto de vista más académico, el desarrollo de este proyecto aporta a la administración y gestión de empresas, al aplicar un modelo teórico ampliamente contrastado a un contexto real, el de la microempresa o pequeña empresa; lo que hace evidente la útil aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación estratégica en empresas de carácter comercial.

Finalmente, la investigación se justifica social y económicamente, ya que el fortalecimiento de la Ferretería “Moreira” puede generar un impacto positivo en la economía local mediante la generación de empleo, el abastecimiento eficiente de productos de construcción y la mejora del servicio a la comunidad.

3.3. Objetivos de la propuesta

3.3.1. Objetivo general

Diseñar un Cuadro de Mando Integral que contribuya al mejoramiento de la toma de decisiones estratégicas, operativas y financieras en la Ferretería “Moreira”.

3.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa y operativa de la ferretería.

- Establecer objetivos estratégicos alineados a las necesidades empresariales.
- Diseñar indicadores de gestión para evaluar el desempeño organizacional.
- Implementar mecanismos de seguimiento y control que permitan evaluar resultados y facilitar la toma de decisiones.

3.4. Beneficiarios

El diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Ferretería “Moreira” genera beneficios directos e indirectos para diversos actores vinculados al funcionamiento de la empresa y su entorno.

Beneficiarios directos

La administración y los propietarios de la Ferretería “Moreira” son los principales beneficiarios ya que contarán con una herramienta de gestión estratégica que les permitirá mejorar la toma de decisiones haciendo uso de indicadores claros y medibles. Esto además les facilitará el control de las áreas claves del negocio, como lo son las ventas, los inventarios, las finanzas y la atención al cliente, lo que contribuirá a una mayor eficiencia operativa y, por ende, a una mejor rentabilidad.

Asimismo, los colaboradores de la empresa también se consideran beneficiarios directos, debido a que la implementación del Cuadro de Mando Integral permitirá una mejor organización de los procesos internos, la definición clara de objetivos y responsabilidades, y la posibilidad de evaluar el desempeño de manera objetiva. Esto contribuye a mejorar el clima laboral, la productividad y la orientación hacia resultados.

Beneficiarios indirectos

Entre los beneficiarios indirectos se encuentran los clientes de la Ferretería “Moreira”, quienes recibirán un mejor servicio, atención más eficiente, mayor disponibilidad de productos y procesos de compra más organizados, lo que incrementa su nivel de satisfacción y fidelidad hacia la empresa.

También existe un efecto indirecto favorable para la comunidad local, en la medida en que una empresa más eficiente y por ende más rentable contribuye a generar un mayor dinamismo en el sector - con la generación de nuevos empleos, y la mejora de la oferta de construcción y el comercio local. Por último, la institución académica y el ámbito de la investigación también entran dentro de los beneficiarios indirectos, ya que esta investigación

representa una aplicación del Cuadro de Mando Integral en una microempresa de la vida real, y por tanto puede ser considerada a partir de ahora como una referencia para futuras investigaciones que se desarrollen en el área de administración y gestión empresarial.

3.5. Desarrollo de la propuesta

El Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta de gestión estratégica que permite traducir la visión empresarial en objetivos medibles mediante indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. La aplicación de este instrumento en la Ferretería “Moreira” permitirá disponer de información relevante para identificar problemas, controlar procesos, optimizar recursos y fortalecer la capacidad directiva para la toma de decisiones.

El objetivo que persigue la propuesta actual es el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Ferretería “Moreira”, que será presentado como una solución que permitirá fortalecer la toma de decisiones gerenciales y como herramienta para mejorar el desarrollo organizacional mediante la definición de los indicadores estratégicos, en base a las cuatro perspectivas fundamentales propuestas: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva de los procesos internos, y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- 1. Diagnóstico de la situación actual:** la Ferretería “Moreira” presenta una administración de la empresa basada en la experiencia empírica, lo que pone limitaciones en el análisis y control de los resultados. Obviamente, hay dificultades en el seguimiento de las ventas, en el control de los inventarios, en la planificación de compras y en la evaluación del personal. Esta circunstancia provoca decisiones reactivas y no de calidad de decisiones de una manera estratégica, que reducen la eficiencia y rentabilidad del negocio.
- 2. Diseño del Cuadro de Mando Integral:** El diseño del CMI se estructura a partir de la misión, visión y objetivos estratégicos de la ferretería, los cuales se traducen en indicadores clave de desempeño (KPI) distribuidos en las cuatro perspectivas:

2.1. Perspectiva financiera: se enfoca en evaluar el desempeño económico y determinará si las estrategias que se va implementar aportan al logro de los objetivos financieros. Es por lo que, la perspectiva atribuye en el resultado final de las acciones desarrolladas en las otras perspectivas,

debido a que muestra la capacidad de la empresa para generar rentabilidad, incrementa sus ingresos y optimiza sus recursos.

En la empresa, la perspectiva financiera se encargará de mejorar la rentabilidad, incrementar ventas, controlar los costos operativos y poder así aumentar el margen de utilidad, debido a que estos aspectos permitirán conocer la situación económica de la ferretería y poder facilitar la toma de decisiones relacionadas con inversiones, reducción de gastos, precios fijos y la planificación financiera. Los principales objetivos estratégicos en esta perspectiva es incrementar la rentabilidad de la empresa, aumentar las ventas, reducir los costos operativos y mejorar el margen de utilidad.

Para el cumplimiento de estos objetivos, por lo general, se emplea indicadores para poder evaluarlos, indicadores como rentabilidad neta, el cual se mide de manera porcentual, crecimiento de ventas (%), costos operativos sobre ventas (%) y margen bruto (%)

TABLA 3. Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia de medición
Financiera	Incrementar la rentabilidad del negocio.	Rentabilidad neta (%)	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}) \times 100$	$\geq 15\%$	Mensual
	Incrementar las ventas.	Crecimiento de ventas (%)	$((\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}) / \text{Ventas anteriores}) \times 100$	20%	Mensual
	Reducir los costos operativos.	Costos operativos sobre ventas (%)	$(\text{Costos operativos} / \text{Ventas}) \times 100$	Reducir 5%	Mensual
	Mejorar el margen de utilidad.	Margen bruto (%)	$((\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}) \times 100$	$\geq 30\%$	Mensual

2.2.Perspectiva del cliente: Se analizará el grado de cumplimiento de la organización, para verificar si satisface las expectativas y necesidades de los clientes. Según (Chamaidán, 2023) un servicio es una acción intangible ofrecida por individuos o entidades para satisfacer las necesidades de otros. Carece de forma física y puede abarcar una variedad de actividades, desde proporcionar orientación hasta soluciones específicas. Es por lo que, esta perspectiva, busca fortalecer la relación con los clientes mediante una atención eficiente y un servicio oportuno, el cual estos aspectos van a favorecer la fidelización y el lugar de la empresa frente a la competencia.

Los objetivos principales de la ferretería, como anteriormente se redactó, será la incrementación de la satisfacción del cliente, fidelizar a los clientes, reducir el tiempo de atención y disminuir los reclamos al público a través de indicadores como el índice de satisfacción del cliente, tasa de clientes recurrentes, tiempo promedio de atención y número de reclamos.

TABLA 4. Perspectiva de clientes

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia de medición
Clientes	Incrementar la satisfacción del cliente.	Índice de satisfacción (%)	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Total de encuestados}) \times 100$	$\geq 90\%$	Trimestral
	Fidelizar a los clientes.	Tasa de clientes recurrentes (%)	$(\text{Clientes recurrentes} / \text{Total de clientes}) \times 100$	$\geq 70\%$	Mensual
	Reducir el tiempo de atención.	Tiempo promedio de atención	$\text{Tiempo total} / \text{Número de clientes atendidos}$	≤ 10 minutos	Mensual
	Disminuir los reclamos.	Número de reclamos	Total de reclamos registrados	Reducir 20%	Mensual

2.3.Perspectiva de procesos internos: Identifica los procesos críticos que la ferretería debe optimizar para poder alcanzar sus objetivos financieros, con el propósito de mejorar la eficiencia operativa mediante controles y seguimiento de las actividades que generen gran valor. Los procesos internos están relacionados principalmente con la gestión del inventario, el abastecimiento de productos, compras, ventas y logística.

Los objetivos estratégicos de esta perspectiva serán optimizar la gestión del inventario, reducir el tiempo de reposición de los productos, mejorar el proceso de compras y optimizar la gestión de ventas, a través de indicadores como la rotación de inventarios, el tiempo promedio de reposición, el cumplimiento de los pedidos y el tiempo promedio de facturación.

TABLA 5. Perspectiva de procesos internos

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia de medición
Procesos internos	Optimizar la gestión de inventarios.	Rotación de inventarios	Costo de ventas / Inventario promedio	≥ 6 veces	Mensual
	Reducir el tiempo de reposición de productos.	Tiempo promedio de reposición	Días entre pedido y recepción	≤ 5 días	Mensual
	Mejorar la eficiencia del proceso de compras.	Cumplimiento de pedidos (%)	(Pedidos recibidos completos / Pedidos realizados) $\times$ 100	$\geq 95\%$	Mensual
	Optimizar el proceso de ventas.	Tiempo promedio de facturación	Tiempo total de facturación / Número de ventas	≤ 5 minutos	Mensual

2.4.Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Forma parte de la base del CMI, debido a que se centra en el desarrollo del talento humano, la innovación organizacional y el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica. Hay que tomar en cuenta que el crecimiento sostenible de cualquier organización depende de gran parte de la capacidad de los colaboradores, debido a que cada vez hay más competencias y cambios en el mercado local.

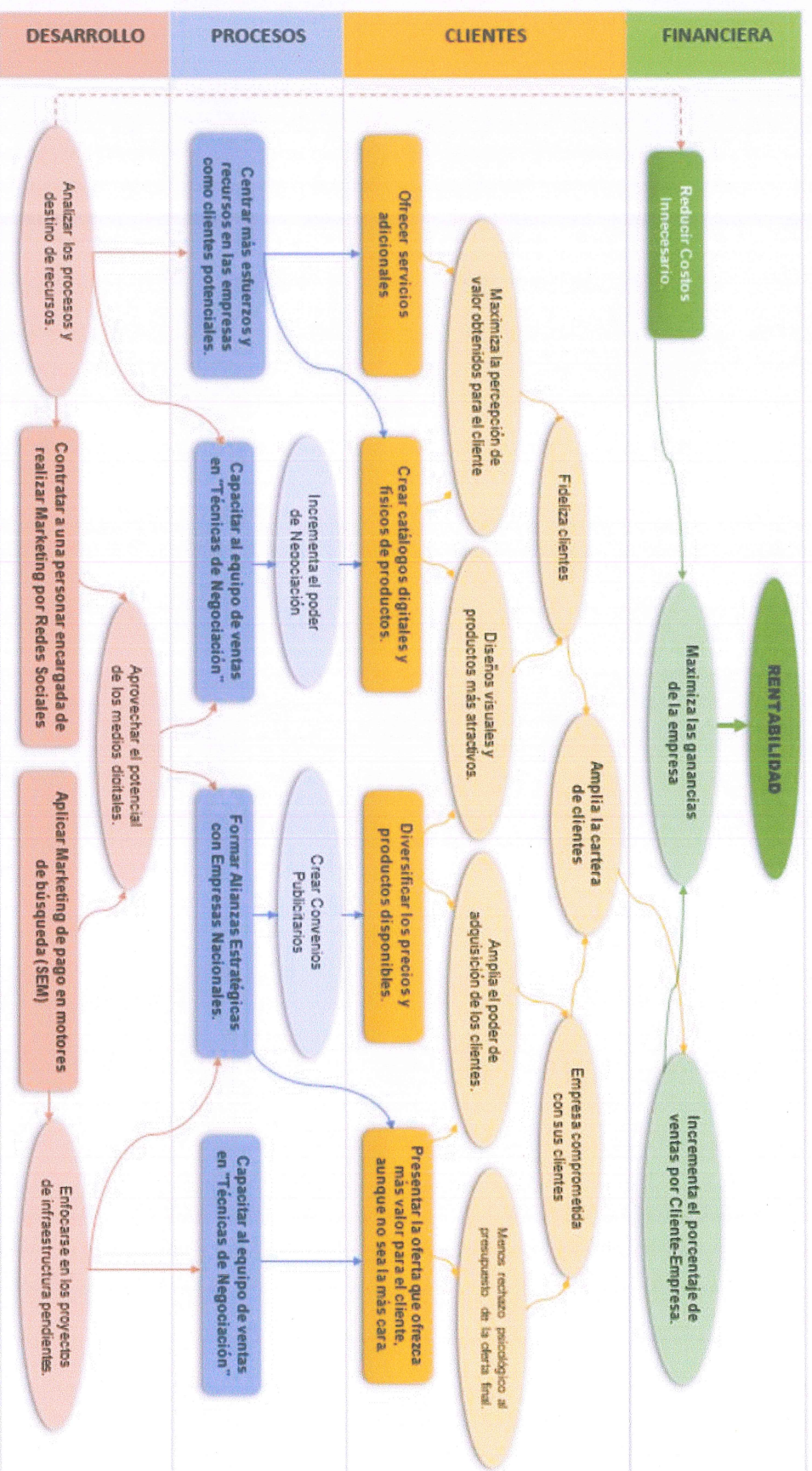
Es por esto, que se implementan objetivos estratégicos orientados a esta perspectiva, como el fortalecimiento de las competencias del personal, incrementar el uso de la tecnología, mejorar el clima laboral y desarrollar las competencias que tiene el personal, en donde estas, se evaluarán a través de indicadores como el nivel de digitalización, índice de clima laboral y la evaluación de desempeño.

TABLA 6. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

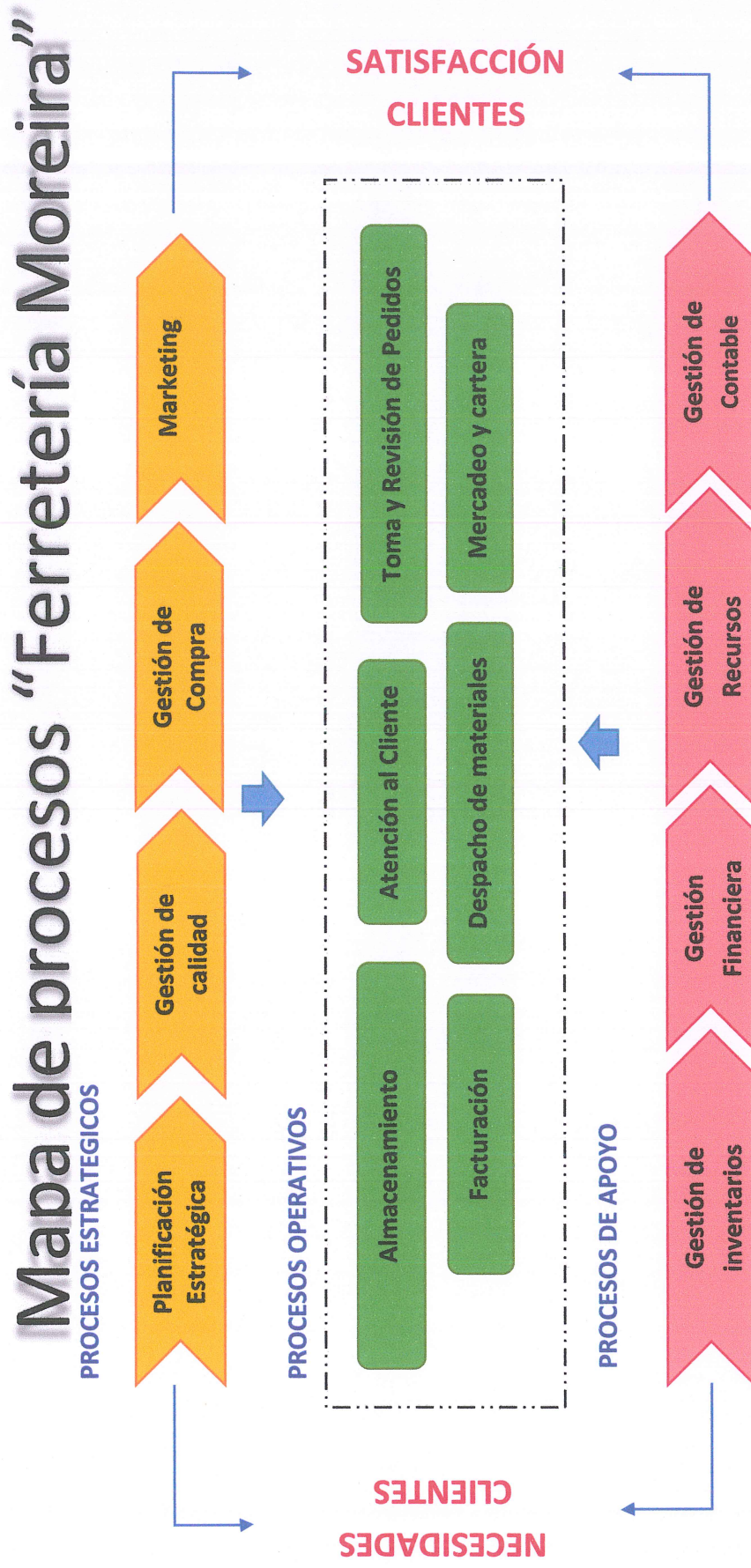
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia de medición
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer las competencias del personal.	Horas de capacitación por empleado	Total de horas de capacitación / Número de empleados	≥ 20 horas al año	Semestral
	Incrementar el uso de tecnología.	Nivel de digitalización (%)	Procesos digitalizados / Total de procesos $\times 100$	$\geq 80\%$	Anual
	Mejorar el clima laboral.	Índice de clima laboral (%)	Promedio de encuesta de clima laboral	$\geq 90\%$	Anual
	Desarrollar las competencias del personal.	Evaluación de desempeño (%)	Puntaje obtenido / Puntaje máximo $\times 100$	$\geq 85\%$	Semestral

- 3. Implementación de indicadores (KPI):** se implementarán indicadores cuantitativos y cualitativos, que faciliten la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos. Se recogerán periódicamente (mensualmente, trimestralmente.) en función de la naturaleza de cada proceso y servirán de base a la toma de decisiones gerenciales.
- 4. Herramienta de control y seguimiento:** el Cuadro de Mando Integral podrá implementarse con herramientas, como spreadsheet, hojas de cálculo (Excel) o sistemas digitales básicos, que favorecen una utilización por parte de la administración y la producción de reportes que ofrezcan la posibilidad de visualizar el comportamiento de los indicadores y actuar cuando se detecten necesarias acciones correctivas.
- 5. Impacto esperado de la propuesta:** La implementación del CMI permitirá mejorar la planificación estratégica, optimizar el uso de recursos, reducir pérdidas por mala gestión de inventarios y aumentar la satisfacción del cliente. Asimismo, contribuirá a una cultura organizacional orientada a resultados, fortaleciendo la competitividad de la Ferretería “Moreira” en el mercado local.

3.5.1. Mapa estratégico Ferreteria Moreira



3.5.2. Mapa de procesos de la empresa



El Mapa estratégico de la ferretería nos muestra la relación entre los objetivos planteados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Desarrollo y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Financiera. Su finalidad es establecer una relación de causa y efecto entre las diferentes acciones propuestas para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

En la perspectiva de Desarrollo y Crecimiento, se plantean acciones relacionadas con la capacitación del personal, el uso de medios digitales, el marketing y el mejor aprovechamiento de los recursos. Estas acciones buscan fortalecer las capacidades de la empresa y servir como base para mejorar sus procesos internos.

En la perspectiva de Procesos Internos, se propone mejorar actividades como las técnicas de negociación, la gestión de ventas, la creación de alianzas estratégicas y el uso de herramientas publicitarias. Con ello se pretende lograr procesos más eficientes y una mejor atención de las necesidades de los clientes.

En la perspectiva de Clientes, las acciones están orientadas a ofrecer mayor valor mediante servicios adicionales, catálogos de productos, variedad de precios y productos, y ofertas atractivas. De esta manera, se busca favorecer la satisfacción y fidelización de los clientes, así como ampliar la cartera de clientes.

Finalmente, la perspectiva Financiera reúne los resultados esperados de las acciones anteriores, teniendo como objetivo principal contribuir a la rentabilidad de la empresa, mediante la reducción de costos innecesarios, la maximización de las ganancias y el incremento de las ventas.

En cambio, el mapa de procesos de la ferretería muestra cómo se organizan y relacionan las diferentes actividades de la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes. Se divide en tres grupos principales: procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Los procesos estratégicos incluyen la planificación estratégica, gestión de calidad, gestión de compras y marketing, los cuales permiten establecer objetivos, mejorar la calidad, planificar las compras y promocionar los productos. Los procesos operativos comprenden el almacenamiento, atención al cliente, toma y revisión de pedidos, facturación, despacho de materiales y mercadeo y cartera; estos son los procesos que se relacionan directamente con la actividad comercial y la atención al cliente.

Por otra parte, los procesos de apoyo, como la gestión de inventarios, financiera, de recursos y contable, proporcionan los recursos y controles necesarios para que las actividades operativas puedan desarrollarse correctamente.

En conjunto, el mapa evidencia que todos los procesos están relacionados y trabajan de manera integrada para responder a las necesidades de los clientes y alcanzar su satisfacción. Por ello, constituye una herramienta que permite identificar, organizar y mejorar las actividades internas de la Ferretería Moreira.

4. Conclusiones

La investigación permitió identificar que la gestión de la Ferretería “Moreira” se sustenta principalmente en la experiencia de sus directivos y en el uso de los indicadores financieros básicos, situación que limita el análisis integral del desempeño organizacional y dificulta la toma de decisiones estratégicas en un entorno competitivo y en constante cambio.

Así mismo, el diseño del Cuadro del Mando Integral constituye una opción para fortalecer la gestión empresarial, al integrar indicadores financieros y no financieros desde las perspectivas financieras, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Este implemento favorece una evaluación equilibrada del desempeño organizacional y contribuye a alinear los objetivos operativos con la estrategia de la organización.

Respecto al diseño de indicadores, se establecieron KPI para cada una de las cuatro perspectivas del CMI, considerando factores importantes como la rentabilidad, el crecimiento de ventas, costos operativos, satisfacción y fidelización de clientes, gestión de inventarios, cumplimiento de pedidos y desempeño del personal.

Finalmente, esta propuesta desarrollada constituye como herramienta que puede contribuir a mejorar la planificación y apoyar la toma de decisiones de la Ferretería, sin embargo, debido a que no fue aplicada durante esta investigación, se espera que una futura implementación y seguimiento de los indicadores propuestos contribuya a fortalecer la planificación estratégica, mejorar el control de los procesos, facilitar el análisis de información financiera y no financiera y apoyar una toma de decisiones más objetiva y oportuna. Por lo tanto, los beneficios señalados corresponden a **resultados esperados**, en donde deberá ser comprobado mediante una la implementación y evaluación del CMI.

5. Recomendaciones.

El autor recomienda que a la administración de la Ferretería “Moreira”, en este caso al gerente y contador que consideren la futura implementación del Cuadro de Mando Integral propuesto. Antes de realizar una implementación definitiva, se recomienda desarrollar una prueba piloto durante un período de tres meses, iniciando con los indicadores de las perspectivas financiera y de clientes, y posteriormente incorporar los relacionados con procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Para ello, se podrán utilizar recursos disponibles de la empresa, como registros contables, información de ventas, inventarios y herramientas informáticas como hojas de cálculo. Al finalizar el período piloto, el gerente y el contador deberán revisar los resultados obtenidos y determinar los ajustes necesarios para su aplicación definitiva.

Además, se sugiere al contador, bajo la aprobación del gerente, que sea responsable de recopilar y actualizar la información correspondiente a los KPI financieros y operativos establecidos en la propuesta. Los indicadores deberán ser revisados de acuerdo con la frecuencia planteada para cada uno, principalmente de manera mensual para los indicadores financieros y de forma trimestral para aquellos relacionados con clientes y personal. Los resultados deberán compararse con las metas establecidas en el CMI, permitiendo a identificar errores y establecer acciones correctivas cuando sean necesarios.

Finalmente, se aconseja que, al finalizar la prueba piloto de tres meses, se realice una evaluación para comparar los resultados obtenidos con los propuestos. Con esto, el gerente y contador deberán identificar los indicadores que presenten dificultades de medición, resultados inferiores a las metas o información insuficiente, con el propósito de realizar los ajustes correspondientes antes de una implementación definitiva. Esta evaluación permitirá determinar si los indicadores propuestos son los correctos para las necesidades reales de la Ferretería.

Bibliografía

- Alexis, G. F. (2021). *El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial*. Revista Digital FCE - UNLP.
- Analytics, B. L. (24 de Octubre de 2023). *Tomando el Control: Entendiendo las Decisiones Estratégicas, Tácticas y Operativas*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/tomando-el-control-entendiendo-las-decisiones-estrat%C3%A9gicas-ou2qc/>
- Angulo Muñoz, Z. M. (2024). *Formulación de un plan de direccionamiento estratégico para mejorar la toma de decisiones y el liderazgo directivo en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria de Campeche*. Obtenido de Universidad Autónoma de Bucaramanga: <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/23494>
- Angulo-Murillo, N. G., Quijije-Mero, J. B., & Alay-Franco, J. Y. (2023). *Propuesta de cuadro de mando integral para mejorar la gestión en ferreterías*. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun-ISSN.
- APA, C. (2024). *Cuadro de Mando Integral: Cuatro Perspectivas*. Obtenido de https://www.intrafocus.com/2024/06/four-perspectives-of-the-balanced-scorecard/?utm_source
- Arbeláez, J. U., Rincón, A. A., & Santander, N. E. (2004). *APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN PROYECTOS DE EMPRESAS SOCIALES*. Medellín, Colombia : Revista Universidad EAFIT.
- Arias, & Covinos. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Obtenido de Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica: <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2260>
- Arteaga, T. F., & García, R. E. (2022). *Cuadro de mando integral en la empresa de servicios ARPAZ CO. Ingeniería Industrial*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337482565009.pdf>
- Bolaños, A. F., Méndez, J. C., & Bravo, M. M. (2020). *Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los*. INNOVA Research Journal, ISSN 2477-9024.
- Cerda Gutiérrez, H. (2021). *Magisterio Editorial*. Obtenido de LOS ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN: <https://bibliotecadigital.magisterio.co/libro/los-elementos-de-la-investigaci-n>
- Chamaidán, X. (2 de Diciembre de 2023). *Factores que Inciden en la Satisfacción del Cliente en Empresas de Servicios: Una aproximación teórica*. Obtenido de <https://repositorio.uees.edu.ec:8443/server/api/core/bitstreams/0053881f-6592-4bc4-be0f-536a2b2f8fba/content>
- entrevista, R. d. (2020). *Evidencia_Reporte de entrevista*.
- Floristán Danso, V. &. (2023). *Aplicación del cuadro de mando integral para Kalfrisa SA. Universidad Zaragoza*. Obtenido de <https://zaguan.unizar.es/record/155205>

- Gaitán Angulo, M. (2025). *Factores que influyen en la cultura de innovación de las empresas en Colombia*. Obtenido de Universidad de Granada: <https://digibug.ugr.es/handle/10481/103273>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. España: McGraw Hill España.
- Jimbo, F., & Elizabeth, K. (2023). *Implementación del cuadro de mando financiero en la Ferretería Promacero*. Ambato.
- KnowESG. (30 de Junio de 2023). *¿Qué es el Cuadro de Mando Integral? Marco, perspectiva y ejemplo*. Obtenido de https://knowesg.com/featured-article/what-is-balanced-scorecard-and-its-4-perspectives?utm_source
- Loayza, H. P. (2020). *Diseño e implementación del cuadro de mando integral para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima*. Obtenido de <file:///C:/Users/Maritza/Documents/6TO%20Semestre/TITULACION/Dialnet-DisenoElImplementacionDelCuadroDeMandoIntegralCMIPa-9791441.pdf>
- Loayza, H. P. (2021). *Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima*. Lima: Industrial Data, 24(2), 53-78.
- Lucero, L. A., & Burgos, J. E. (2025). Análisis del uso del Cuadro de Mando Integral CMI en la Gestión Empresarial una Revisión Documental. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/21954>
- Martin Romero, O. (2024). *Globalización y mercado de trabajo*. Obtenido de Universidad de la Laguna: <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/39546>
- Olano Chávez, F. A. (2025). *Implementación de la gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la captación y conversión de clientes en el área comercial de la empresa Verdancy SAC*. Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola: <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/04845b64-257c-4f78-b59a-9640337eb13d>
- Ortega, C. (2021). *QUESTIONPRO*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-un-cuestionario/>
- Roncancio, G. (2021). *PENSEMOS*. Obtenido de Historia del Cuadro de Mando Integral - CMI (contada por Kaplan): <https://gestion.pensempos.com/historia-cuadro-de-mando-integral-por-robert-kaplan>
- Sáenz Regalado, M. A., & Weber Vintimilla, H. N. (2024). Planificación estratégica y cuadro de mando integral caso aplicado a Sáenz Joyería. *Universidad del Azuay*. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/14524>
- SALAZAR, C. S. (2020). *POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO*.

- Sanabria Macias, J. D. (2022). *Diseño de un tablero de mando integral para el sistema de gestión integrado de la empresa Gonalva SAS*. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y Distancia: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/52087>
- Tocagon Novoa, E. E. (2025). *Modelo de gestión estratégica para la comunidad San Francisco de Cajas, cantón Cayambe, provincia de Pichincha*. Obtenido de Universidad Tecnológica Israel: <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/4441>
- Toro, L. I. (02 de 2024). *El cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión en universidades cubanas*. Obtenido de Dialnet :
file:///C:/Users/Maritza/Downloads/DIALNET/Dialnet-ElCuadroDeMandoIntegralComoHerramientaDeControlDeG-9527926.pdf
- Vecino, U., Echevarría, J., & Adrián. (05 de 12 de 2023). *OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL:IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Obtenido de
file:///C:/Users/Maritza/Documents/6TO%20Semestre/TITULACION/Dialnet-OptimizacionDelDesempenoOrganizacional-10074992.pdf
- Zambrano, Y. L. (2023). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en decisiones gerenciales para la compañía Abestro SA. *Bolentín de Coyuntura*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Benigno-Alcivar-Martinez-2/publication/374899664_Cuadro_de_mando_integral_como_herramienta_de_gestion_en_decisiones_gerenciales_para_la_compania_Abestro_SA/links/653433de1d6e8a7070423bcf/Cuadro-de-mando-integral-como-h
- Zambrano, Y. L., Martinez, B. A., & Bravo, J. M. (2023). *Cuadro de mandointegralcomoherramientadegestiónen decisiones gerenciales para la compañía Abestro S.A.* olentín de Coyuntura, (38), 39-53.

ANEXOS

ANEXO 1 Preguntas

	Ítem del cuestionario	Respuesta Contador	Gerente
1	¿Cómo evalúa actualmente la rentabilidad y el desempeño financiero de la ferretería?	Principalmente revisando las ventas, los ingresos, los gastos y la disponibilidad de efectivo.	Se confía en los reportes contables anuales.
2	¿Qué indicadores financieros utiliza para apoyar la toma de decisiones?	las ventas, los ingresos, los gastos, la liquidez y las ganancias del negocio.	Las ventas y los gastos
3	¿Con qué frecuencia analiza los resultados económicos para ajustar sus estrategias?	Se revisan periódicamente, especialmente cuando se necesita tomar alguna decisión importante.	De manera trimestral
4	¿De qué manera mide la satisfacción de sus clientes?	Principalmente mediante la atención directa y los comentarios que realizan los clientes.	Alguna promoción , dependiendo de la demanda del producto
5	¿Qué estrategias utiliza para fidelizar a sus clientes?	Se procura brindar una atención personalizada, mantener buenos precios y contar con los productos que necesitan.	Darles un buen servicio y piezas de calidad
6	¿Cómo influye la opinión de los clientes en las decisiones del negocio?	Influye bastante, porque sus comentarios y sugerencias ayudan a conocer qué productos o servicios se pueden mejorar.	Influye mucho, debido a que gracias a ellos incrementan las ventas
	Dimensión 3: Procesos internos		
7	¿Cómo controla la eficiencia de los procesos operativos dentro de la ferretería?	Mediante la supervisión de las actividades diarias	Supervisando las operaciones de a dos o tres veces a la semana
8	¿Qué mecanismos utiliza para identificar fallas o mejoras en los procesos?	Mediante la identificación de problemas que surgen durante las actividades diarias.	No existe un mecanismo, sin embargo, si surge problemas en las actividades , se trata de solucionar de manera rápida
9	¿Cómo se toman decisiones para optimizar las actividades internas?	Se analiza el problema y se busca la alternativa que permita trabajar de manera más eficiente	Se analiza la situación y se busca alternativas para buscar soluciones
	Dimensión 4: Aprendizaje y Crecimiento		
10	¿Qué acciones realiza para capacitar y mejorar las habilidades del personal?	se procura que el personal adquiera conocimientos relacionados con las actividades que realiza.	De vez en cuando, se realiza preguntas relacionados con sus actividades
11	¿Cómo promueve la innovación dentro de la empresa?	Se busca mejorar la forma de trabajar	A través de mejorar la forma en trabajar
12	¿Utiliza créditos para cubrir gastos operativos habituales de su negocio, como mercadería, arriendo o servicios?	En algunas ocasiones se recurre a créditos cuando es necesario cubrir necesidades operativas	ocasiones se recurre a créditos cuando es necesario
13	¿De qué manera el desarrollo del personal influye en la toma de decisiones?	Influye mucho, debido a que son los que están pendiente de la mayoría de las actividades	Son de gran importancia, ya que nos mantiene pendiente de las actividades
	VARIABLE DEPENDIENTE: TOMA DE DECISIONES		
	Dimensión 1: Información para la toma de decisiones		

14	¿Qué tipo de información considera más relevante al momento de tomar decisiones?	En las ventas y los gastos	En los costos y gastos
15	¿La información que utiliza es suficiente y oportuna? ¿Por qué?	Es útil para tomar decisiones, aunque en ocasiones no se dispone de toda la información de manera inmediata.	En muchas ocasiones no se dispone de toda la información de manera inmediata.
16	¿Qué dificultades enfrenta al recopilar información para decidir?	A veces la información no siempre está integrada o disponible oportunamente.	La información en varias ocasiones no esta disponible oportunamente
17	Dimensión 2: Proceso de toma de decisiones		
	¿Quiénes participan en la toma de decisiones dentro de la ferretería?	Contador y gerente	Yo como gerente, pero con el apoyo del contador
	Dimensión 3: Resultados de las decisiones		
18	¿Cómo evalúa los resultados de las decisiones que toma?	Revisando si se alcanzaron los resultados esperados, principalmente en las ventas, gastos	Verificando el cumplimiento de los objetivos