



Uleam

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

La planificación estratégica como herramienta de gestión financiera en los
emprendimientos de la parroquia “San Vicente”

Autor

Loza Ramírez María del Carmen

Extensión Sucre 1016E01 Bahía de Caráquez

Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

Enero 2025 – Bahía de Caráquez.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de docente tutora de la Extensión Sucre de Bahía de Caráquez de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” De Manabí, certifico:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría la estudiante Loza Ramírez María del Carmen, legalmente matriculada en la carrera de contabilidad y auditoría, período académico 2024-01 – 2024-02, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es: “La planificación estratégica como herramienta de gestión financiera en los emprendimientos de la parroquia “San Vicente”.

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.

Bahía de Caráquez, 28 de enero de 2025

Lo certifico,



Ing. Emilia Melani Gautherot Hernández

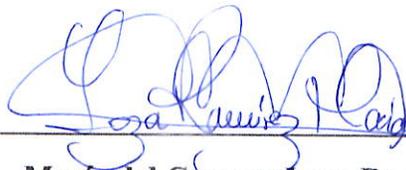
Docente Tutora
Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad de la investigación, resultados y conclusiones emitidos en este trabajo pertenecen exclusivamente al autor.

El derecho intelectual de esta investigación corresponde a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí Extensión Sucre 1016E01 – Bahía de Caráquez.

Autora



María del Carmen Loza Ramírez

APROBACIÓN DEL TRABAJO

Previo del cumplimiento de los requisitos de la Ley, el tribunal del grado otorga la calificación de:

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CALIFICACIÓN

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CALIFICACIÓN

S.E. Ana Isabel Zambrano Loor
SECRETARIA DE LA UNIDAD ACADÉMICA

DEDICATORIA

Dedico mi proyecto de titulación a Dios por concederme la capacidad del intelecto y por otorgarme la confianza de continuar con este proceso hasta el final.

A mi mamá María Ramírez Navarrete que me ha apoyado en cada etapa educativa de todas las maneras posibles, su apoyo, motivación y consejos se convirtieron en el complemento ideal a lo largo de mi etapa universitaria.

A mi familia que estuvo pendiente en el desarrollo de cada etapa de mi formación académica, su apoyo incondicional y esfuerzos fueron de gran ayuda para la culminación de mi carrera universitaria.

Este proyecto va dedicado con todo el cariño y agradecimiento por los grandes esfuerzos y apoyo que recibí a lo largo del camino.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión Sucre por brindarme la oportunidad de construir y reforzar nuevos conocimientos, los que han permitido que llegue hasta la etapa final de mis estudios actuales.

Con mucho cariño al Ing. Xavier Vélez Mg., quién estuvo apoyándome incondicionalmente desde el día uno, sus consejos y comentarios ayudaron a motivarme cada día más y hacer de esta etapa un poco más llevadera.

Con mucho afecto a mis compañeras y amigas Evelyn, Janeth, Alexandra y Marlene que hicieron de mi etapa universitaria mucho más divertida, agradezco su compañía, motivación y apoyo incondicional, además a mis compañeros por su buena actitud y disposición durante la realización de cada trabajo.

A mi tutora, la Ing. Emilia Melani Gautherot Hernández Mg., por la disposición que demostró con cada detalle en la elaboración del presente proyecto de investigación, su acompañamiento fue indispensable en la culminación de este requisito estudiantil.

De manera especial y con admiración a cada uno de los docentes que desde nivelación hasta octavo semestre me impartieron sus conocimientos con dedicación y entusiasmo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	II
APROBACIÓN DEL TRABAJO	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
RESUMEN.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
Diseño teórico.....	2
Problema.....	2
Objeto	2
Campo.....	2
Objetivo	2
Variables	2
Variable independiente	2
Variable dependiente.....	2
Tareas científicas	2
CAPÍTULO I.....	5
1. Marco teórico.....	5
1.1. Variable independiente.....	5
1.1.1. Planificación estratégica	5
1.1.2. Definición de planificación estratégica.....	5
1.1.3. Importancia de la planificación estratégica.....	5
1.1.4. Objetivo de la planificación estratégica.....	6

1.1.5. Modelos de planificación estratégica.....	6
1.1.5.1. SWOT (FODA)	6
1.1.5.2. Análisis PESTEL.....	7
1.1.5.3. Modelo de Matriz <i>Boston Consulting Group</i>	7
1.1.5.4. Cuadro de mando integral (CMI) o <i>Balanced Scorecard</i>	7
1.1.5.5. Mapa estratégico.....	8
1.1.6. Etapas de planificación estratégica	8
1.1.7. Planificación estratégica en el proceso de la gestión financiera	8
1.2. Variable dependiente.....	9
1.2.1. Gestión financiera	9
1.2.2. Definición de gestión	9
1.2.3. Sistema de gestión.....	9
1.2.4. Definición de financiamiento.....	10
1.2.5. Importancia de gestión financiera.....	10
1.2.6. Objetivo de la gestión financiera	10
1.2.7. La gestión financiera aplicada a los emprendimientos	11
CAPÍTULO II.....	12
2. Diagnóstico o estudio de campo.....	12
2.1. Análisis e interpretación de la encuesta realizada a emprendedores de San Vicente	
12	
2.1.1. Análisis demográfico de la muestra de estudio.....	12
2.1.2. Preguntas de la encuesta	12
2.2. Análisis de entrevistas.....	19
2.2.1. Preguntas de entrevista.....	19
2.3. Análisis cruzado de la información.....	21
CAPÍTULO III	23
3. Diseño de la propuesta.....	23

3.1. Tema de la propuesta.....	23
3.2. Antecedentes	23
3.3. Justificación.....	24
3.4. Objetivos	25
3.4.1. Objetivo general.....	25
3.4.2. Objetivos específicos	25
3.5. Desarrollo de la propuesta.....	25
3.5.1. Plan de capacitación.....	32
3.6. Presupuesto de plan de capacitación	33
CONCLUSIONES.....	34
RECOMENDACIONES	35
BIBLIOGRAFÍA.....	36
ANEXOS.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Etapas de la planificación estratégica.....	8
Tabla 2 Actividad económica del emprendimiento	13
Tabla 3 Tiempo de vida del emprendimiento legalmente registrado	13
Tabla 4 Tipo de emprendimiento.....	14
Tabla 5 Nivel de conocimiento sobre planificación estratégica	14
Tabla 6 Nivel de conocimiento sobre gestión financiera	15
Tabla 7 Estudio de mercado antes de posicionar el emprendimiento.....	15
Tabla 8 Evalúan costos de los proveedores antes de realizar una compra	16
Tabla 9 Tipos de recursos con el que inició el emprendimiento	16
Tabla 10 Rango de ingresos mensual del emprendimiento	17
Tabla 11 Rango de gastos mensual del emprendimiento	17
Tabla 12 Margen de rentabilidad (ganancia).....	18
Tabla 13 Objetivo del emprendimiento para alcanzar el crecimiento a corto, mediano y largo plazo.....	18
Tabla 14 Tipo de modelo de planificación estratégica implementado en el emprendimiento	19
Tabla 15 Estadísticos de fiabilidad.....	19
Tabla 16 Objetivos base	26
Tabla 17 Plan de capacitación	33
Tabla 18 Presupuesto.....	33
Tabla 19 Cálculo tamaño de muestra	44
Tabla 20 Sexo.....	44
Tabla 21 Edad.....	45
Tabla 22 Instrucción educativa.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Matriz FODA	7
Figura 2 Mapa estratégico	27
Figura 3 Diseño de un cuadro de mando integral.....	27
Figura 4 Tablero de control	28
Figura 5 Tablero de control – Área Financiera.....	28
Figura 6 Tablero de control – Área de clientes	29
Figura 7 Tablero de control – Área de Procesos Internos	29
Figura 8 Tablero de control – Área de Aprendizaje y Crecimiento	30
Figura 9 Repositorio del balanced scorecard.....	30
Figura 10 Repositorio de CMI – Área Financiera y Clientes	31
Figura 11 Repositorio de CMI – Área Financiera y Clientes	31
Figura 12 Repositorio de CMI – Área de Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento	32
Figura 13 Repositorio de CMI – Área de Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento	32
Figura 14 Sexo.....	44
Figura 15 Edad.....	45
Figura 16 Instrucción educativa	45
Figura 17 Actividad económica del emprendimiento.....	46
Figura 18 Tiempo de vida del emprendimiento legalmente registrado	46
Figura 19 Tipo de emprendimiento	46
Figura 20 Nivel de conocimiento sobre planificación estratégica.....	47
Figura 21 Nivel de conocimiento sobre gestión financiera	47
Figura 22 Estudio de mercado antes de posicionar el emprendimiento	47
Figura 23 Evalúan costos de los proveedores antes de realizar una compra	48
Figura 24 Tipos de recursos con el que inició el emprendimiento	48
Figura 25 Rango de ingresos mensual del emprendimiento	48
Figura 26 Rango de gastos mensual del emprendimiento	49
Figura 27 Margen de rentabilidad (ganancia).....	49
Figura 28 Objetivo del emprendimiento para alcanzar el crecimiento a corto, mediano y largo plazo	50
Figura 29 Tipo de modelo de planificación estratégica implementado en el emprendimiento.....	50

RESUMEN

La investigación se basa en la planificación estratégica como herramienta para optimizar la gestión financiera en los emprendimientos de la parroquia San Vicente. Destaca cómo la planificación estratégica facilita la alineación de los objetivos con las metas de crecimiento, permitiendo a los emprendedores adaptarse a un mercado competitivo. El objetivo de esta investigación fue analizar la planificación estratégica como herramienta útil en la gestión financiera de los emprendimientos de la parroquia “San Vicente”. Entre la metodología utilizada en esta investigación se consideraron los métodos documentales y descriptivo, además de la realización de encuestas a 52 emprendedores locales y entrevistas con expertos, revelando un conocimiento limitado sobre modelos estratégicos y gestión financiera. La mayoría de los emprendimientos son individuales, dedicados a artesanías o alimentos, y enfrentan ingresos bajos debido a la carencia de planificación adecuada. Por lo tanto, este proyecto propone un Cuadro de Mando Integral (CMI) como solución para estructurar objetivos estratégicos y medir el desempeño en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje; lo que incluye herramientas prácticas como un mapa estratégico, un tablero de control interactivo y un repositorio de indicadores para apoyar a los emprendedores en la toma de decisiones informadas. Además, plantea un plan de capacitación enfocado en introducir el CMI, definir perspectivas, diseñar indicadores y establecer mecanismos de monitoreo, con un presupuesto detallado para su ejecución. En resumen, la implementación del CMI fortalecerá la competitividad de los emprendimientos, mejorará su gestión financiera y promoverá la salud económica en la parroquia San Vicente, contribuyendo al desarrollo local y la preservación de su identidad cultural.

INTRODUCCIÓN

El proceso administrativo se considera una herramienta que permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos y metas. Está compuesto de 4 etapas: planeación, organización, dirección y control, las cuales fueron diseñadas para gestionar todos los recursos internos que posee una empresa o una organización social. La planeación es donde se definen los objetivos de la organización especificando las actividades que se realizarán, el cual permite determinar planes más específicos con respecto a los diferentes departamentos de la empresa y se sujetan a los planes o planificación estratégicos.

La planificación estratégica representa un papel fundamental para la gestión financiera, puesto que ayuda a anticipar y disminuir riesgos debido a su capacidad para alinear los objetivos financieros con los objetivos generales de la organización, además facilita identificar y priorizar las metas financieras que desea alcanzar a largo plazo, lo que aporta una idea clara de donde pretende estar la organización en el futuro.

Rodríguez (2020) sostiene que, la planificación estratégica es una herramienta que implementada de forma correcta al interior de las organizaciones, permite conseguir las metas que se ha establecido la misma. Esta herramienta debe ser más desarrollada por las pequeñas y medianas empresas con el propósito de impulsar su desarrollo. Además, se conoce que la planificación estratégica se encuentra en constante evolución, por tanto, las organizaciones deben adaptarse a ella para lograr subsistir; de lo contrario, se encuentran destinadas a dejar de existir.

Este trabajo de investigación tuvo como propósito analizar como la planificación estratégica puede llegar a convertirse en una herramienta útil dentro de la gestión financiera en los emprendimientos de la parroquia “San Vicente”, el cual permitió elaborar una propuesta que sirva como guía para la toma de decisiones financieras. Con la elaboración de este proyecto se integró la planificación estratégica en la gestión financiera, con el propósito de que los emprendimientos aumenten su capacidad de adaptación en un mercado dinámico y conseguir un crecimiento sostenible a largo plazo.

Diseño teórico

Problema

¿Cómo influye la planificación estratégica en la gestión financiera de los emprendimientos de la parroquia “San Vicente”?

Objeto

Planificación estratégica

Campo

Gestión financiera.

Objetivo

Analizar la planificación estratégica como herramienta útil en la gestión financiera de los emprendimientos de la parroquia “San Vicente”.

Variables

Variable independiente

Planificación estratégica

Variable dependiente

Gestión financiera

Tareas científicas

- Recopilar información sobre las variables propuestas.
- Analizar la condición en la que se encuentran los emprendimientos de la parroquia San Vicente con respecto a la gestión financiera.
- Diseñar una propuesta que permita implementar planes estratégicos con el fin lograr una sostenibilidad a largo plazo.

Diseño metodológico

Población y muestra

Población

Ojeda (2020) afirma que, son los sujetos directos o considerados también como unidad de análisis pertenecientes al ámbito especial donde se desarrolla la investigación. En este proyecto de investigación, se estudiaron los emprendimientos de la parroquia San Vicente en la zona urbana que cuenta con un total de 172.

Muestra

Salomón et al. (2018) indican que, la muestra se refiere a un conjunto de elementos provenientes de la población, con el fin de lograr un resultado aproximado con relación a las características de esta. El tamaño de la muestra resultó ser 51.45, lo que es igual a 52 emprendimientos por encuestar, representa al 30% de la población.

Métodos y técnicas

Métodos teóricos

Método documental

Gómez (2021) menciona que, el método documental estudia los documentos como libros, capítulo de libros, periódicos, entrevistas, entre otros, es decir cualquier fuente informativa de la cual haya un registro y procedimiento para llevarse a cabo. Este método se considera como una técnica de estudio la cual aborda investigaciones que permiten áreas de oportunidad y construcción de nuevos conocimientos. Este método se aplicó mediante la revisión y recopilación de información con respecto a las variables de estudio.

Método descriptivo

Según Alban et al. (2020), este método de investigación describe las características fundamentales de conjuntos semejantes, utilizando criterios ordenados los cuales permitan establecer el comportamiento del sujeto que se va a estudiar, proporcionando información contrastable con otras fuentes. Este método se aplicó con la finalidad de observar, representar, registrar e interpretar el proceso que presenta la gestión financiera al momento de analizar la influencia que posee en la planificación estratégica en los emprendimientos de la parroquia “San Vicente”.

Métodos empíricos

Hernández et al. (2021) mencionan que los métodos empíricos, son utilizados regularmente para realizar un diagnóstico con respecto al estado del problema a investigar.

Sin embargo, no son suficientes para profundizar lo fundamental de las relaciones esenciales, es por tanto que requieren de la aplicación de métodos teóricos.

Técnica de la encuesta

Según Martínez (2018), la encuesta se considera una investigación estadística parcial o incompleta que reúne datos numéricos. No obstante, deja de serlo cuando se limita a anotaciones literarias, por ejemplo, las que desarrollan las revistas y periódicos. La encuesta se aplicó a 52 administradores de los emprendimientos de la parroquia urbana San Vicente.

Técnica de la entrevista

Falcón y Serpa (2021) describen a la entrevista como un método en el que se comunica el investigador y los sujetos investigados, permitiendo resultados similares a las de la encuesta, contribuye al reconociendo de aspectos afectivos y de voluntad que pueden tener relevancia en la investigación. La entrevista se realizó a cinco expertos en planificación estratégica con relación a la gestión financiera.

CAPÍTULO I

1. Marco teórico

1.1. Variable independiente

1.1.1. Planificación estratégica

Según Gómez (2021), la planificación estratégica es un proceso integral y sistemático por medio del cual la organización garantiza su viabilidad y crecimiento, además de la forma en la que se va a relacionar con el entorno, este proceso se debe encuadrar determinando pensamientos estratégicos que logren definir la dirección que se tomará para alcanzar lo que deseado con herramientas y recursos adecuados.

Por otra parte, Paniego (2023) considera que el planeamiento estratégico es un proceso de evaluación sistemático de un negocio, a través del cual se definen objetivos a largo plazo. Además, indica que es fundamental en la búsqueda de estrategias competitivas lo cual contribuye a la toma de decisiones en el presente para fundamental el éxito del futuro.

Al contrastar estos autores, se puede definir a la planificación estratégica como un proceso sistemático, mediante el cual se aplican estrategias competitivas que ayudan a garantizar la viabilidad y crecimiento del negocio u organización, permitiendo la toma de decisiones de una manera más acertada.

1.1.2. Definición de planificación estratégica

La planificación estratégica permite que la organización desarrolle la proactividad, propiciando una predicción a futuro y preparación adecuada. Es decir, genera mejores escenarios que ayudan a adaptarse a los constantes cambios y tendencias del mercado, ubicándose siempre delante de la competencia (Astete et al., 2022). Por otra parte, Delgado et al. (2022) indican que la planificación estratégica contribuye a la evaluación del proceso, lo cual permite detectar posibles errores y corregirlos a su debido tiempo lo que previene pérdidas de recursos.

En contraste, la planificación estratégica se define como una herramienta fundamental para el éxito empresarial, ya que fomenta la proactividad, la adaptabilidad y la mejora continua, además permite a las organizaciones navegar con éxito en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

1.1.3. Importancia de la planificación estratégica

La importancia de la planificación estratégica radica en fijar la dirección en la que debe ir la empresa, comunicar al personal, lo cual originará que se identifiquen y apoyen al logro de los objetivos de la organización (Celi et al., 2022). Por lo tanto, la planificación estratégica se la conoce como un proceso dinámico que involucra a todos los niveles de la empresa y que tiene un impacto significativo en su desempeño a largo plazo.

1.1.4. Objetivo de la planificación estratégica

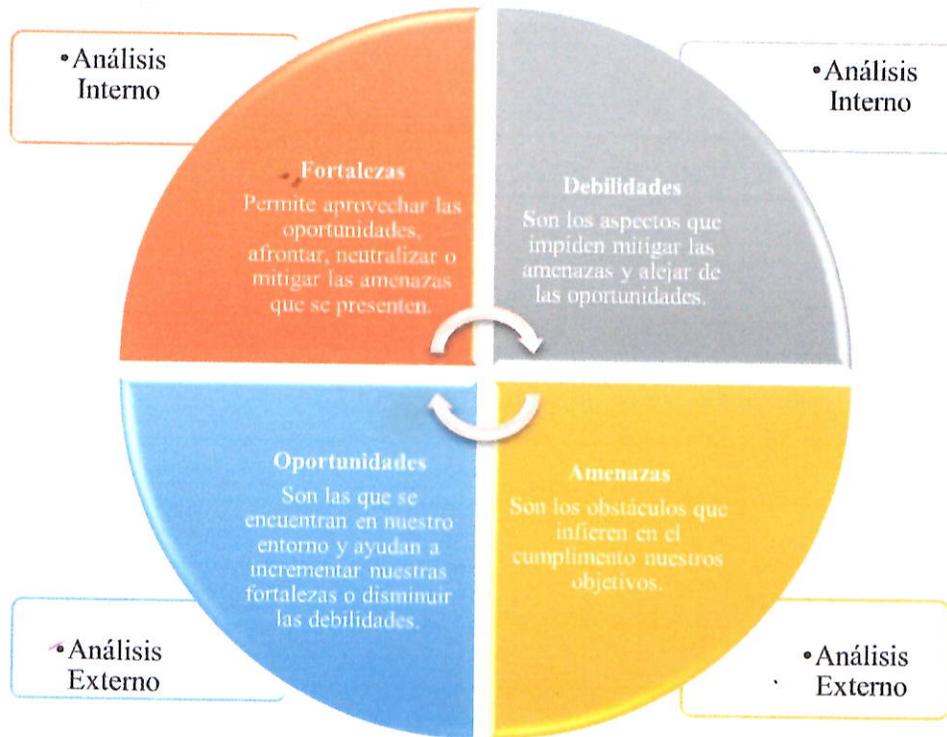
El objetivo principal de la planificación estratégica es lograr que la organización alcance la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo (Obregón, 2022). Es decir, que la planificación estratégica tiene la finalidad de alinear a toda la organización hacia una visión común del futuro, a través de la definición de misión, visión y valores organizacionales, aplicando un análisis del entorno que permite identificar oportunidades y amenazas, plantear objetivos claros y medibles que ayuden a evaluar el progreso de la organización, además se necesitan desarrollar estrategias que permitan implementar planes para alcanzar los objetivos establecidos, y por último controlar y evaluar de forma continua el desempeño ajustando las estrategias si está lo requiere.

1.1.5. Modelos de planificación estratégica

1.1.5.1. SWOT (FODA)

El SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) o DAFO, FODA acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es uno de los modelos estratégicos más utilizados y recomendados ya que facilita el manejo de información de la organización. Este modelo consta de dos tipos de análisis, interno y externo. (Rivero, 2018).

Figura 1
Matriz FODA



Nota. Adaptado de “*MATRIZ DAFO o FODA: herramienta estratégica con plena vigencia*”
Fuente: (Rivero, 2018).

1.1.5.2. Análisis PESTEL

El modelo PESTEL resulta muy útil ya que contribuye a la toma de decisiones de las organizaciones, destacando los factores que pueden inferir en el éxito de estas, además permite entender el entorno en el que desarrollarán sus actividades identificando oportunidades y amenazas. (Giraldo et al., 2022).

1.1.5.3. Modelo de Matriz Boston Consulting Group

Según (Parrales et al., 2024) la Matriz BCG tiene como objetivo aportar una visión clara de cada producto o unidad de negocio relacionada con la organización, permite la asignación de recursos de manera efectiva, identificar áreas de crecimiento y tomar decisiones que contribuyan al desarrollo e inversión.

1.1.5.4. Cuadro de mando integral (CMI) o *Balanced Scorecard*

El cuadro de mando integral (CMI) o *Balanced scorecard*, es una herramienta capaz de asociar los objetivos y misión de la organización, debido a su metodología facilita la

implementación de una estrategia de manera eficiente, proporcionando un marco, estructura y lenguaje apropiado que permita comunicar la misión y estrategia como objetivos e indicadores. (Ghiglione, 2021).

1.1.5.5. Mapa estratégico

El mapa estratégico nace del modelo de cuadro de mando integral (CMI) con las cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna y la de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas relacionan la estrategia con los objetivos estratégicos. Por lo tanto, (Ghiglione, 2021) mencionan que, en el mapa estratégico se visualizan las directrices, se identifican fallas de alineamiento de los objetivos estratégicos y la asignación de recursos escasos que intervienen en la

1.1.6. Etapas de planificación estratégica

En la planificación estratégica existen tres etapas: formulación de la estrategia, ejecución de la estrategia, evaluación de la estrategia.

Tabla 1
Etapas de la planificación estratégica

Etapa	Descripción
Formulación de la estrategia	Se inicia formulando la visión, misión, se identifican oportunidades y amenazas, se determinan las fortalezas y debilidades, establecer los objetivos organizacionales, crear estrategias alternas y específicas.
Ejecución de la estrategia	En esta etapa se incita el trabajo colaborativo y proactivo a los gerentes y empleados de la organización, para lograr los objetivos establecidos.
Evaluación de la estrategia	Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no están funcionando correctamente; la evaluación estratégica es un medio clave para obtener información.

Nota. Adaptado de “Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad” (García et al., 2019).

1.1.7. Planificación estratégica en el proceso de la gestión financiera

La planificación estratégica en el proceso de la gestión financiera permite orientar y mejorar la toma de decisiones, analizar los diferentes escenarios que impulsen el crecimiento y cumplimiento de metas, además aprovechar las oportunidades y fortalezas como medio para ascender. Sin embargo, esto solo es posible si todas las áreas de la empresa trabajan de

forma continua y estratégica para lograr identificar deficiencias e implementar prácticas que permitan lograr los objetivos establecidos. (Upegui, 2021).

1.2. Variable dependiente

1.2.1. Gestión financiera

Flores (2018) indica que la gestión financiera desempeña un papel importante dentro de la empresa, debido a que se encarga de administrar, planificar, proyectar y controlar los recursos de esta, la gestión financiera tiene como principal función lograr que la empresa incremente su valor en el mercado, para lo cual debe existir armonía entre el coste de financiación y la rentabilidad esperada.

Por otra parte, Nube (2023) menciona que, la gestión financiera tiene como objetivo lograr la rentabilidad económica, es decir, que la empresa tenga el control de sus finanzas de forma que le permita conseguir el éxito incrementando los beneficios y su productividad. En pocas palabras, la gestión financiera ayuda a que la empresa incremente su valor en el mercado, teniendo un total control de sus finanzas y analizando las decisiones y acciones de sus recursos, lo que garantiza alcanzar el éxito aumentando su productividad.

1.2.2. Definición de gestión

Se considera la gestión como una herramienta administrativa que se encarga de iniciar todas las diligencias con el fin de lograr un desempeño eficiente que permita el incremento de la productividad. Es decir, hoy la gestión es una acción conjunta de actividades hola ya sea de carácter administrativo, funcional y operativo. De esta manera, el modelo de gestión enfatiza la importancia de la cultura organizacional como un sistema de recursos y capacidades institucionales equilibrado con las demandas de su entorno. (Huertas et al., 2020).

1.2.3. Sistema de gestión

Según Cabalé y Rodríguez (2020) se entiende como un sistema de gestión a un conjunto de elementos que se encuentran interrelacionados o que interactúan estableciendo políticas objetivos y procesos. Los sistemas de gestión se aplican a las diferentes disciplinas y áreas de una empresa, sus elementos; estos incluyen estructura organizacional, roles y responsabilidades, planificación y operaciones, evaluación y mejora del desempeño, y su alcance puede incluir toda la organización, funciones específicas e identificadas,

departamentos específicos e identificados, o una o más funciones dentro de un grupo de organizaciones.

1.2.4. Definición de financiamiento

El financiamiento es el abastecimiento y utilización del recurso económico de manera eficiente, ya sean líneas de crédito, fondos de cualquier tipo que se utilizan en la ejecución de un proyecto en el funcionamiento de una organización. También se entiende al financiamiento como la obtención de capital, ya sea de manera interna o externa, a corto, mediano o largo plazo, el cual se utilizará para mejorar el rendimiento en sus operaciones independientemente si es una empresa pública, privada, social o mixta. (Bea et al., 2023).

1.2.5. Importancia de gestión financiera

La gestión financiera es relevante dentro de toda organización debido a que ayuda a obtener información clara y precisa del estado en el que se encuentra esta. Por otro lado, resulta de las acciones que la empresa toma luego de planificar para convertir en realidad los objetivos planteados en la organización.

Además, permite identificar aspectos financieros como: la planificación estratégica basada en los análisis financieros, el punto de equilibrio, el VNA, la TIR y el periodo de recuperación de inversión; también detalla los pronósticos de ventas y gastos, reducción del costo de capital y operacional y, por último, el aumento de ingresos, los cuales ayudan a demostrar las condiciones en las que se encuentra funcionando la empresa y además de conocer su nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad, lo cual facilita la toma de decisiones al gestor financiero. (Upegui, 2021).

1.2.6. Objetivo de la gestión financiera

Fajardo y Soto (2018) señalan a la gestión financiera como la responsable de la adquisición, el financiamiento y la administración de los bienes muebles que posee la empresa. Por lo que, se determina que la gestión es el conjunto de acciones que una persona efectúa con el fin de administrar un negocio o una empresa hacia un fin. Y a su vez, la gestión empresarial da lugar a las actividades que se realizan en las empresas luego del planeamiento, convirtiendo en realidad los propósitos consignados en dichas organizaciones.

1.2.7. La gestión financiera aplicada a los emprendimientos

La gestión financiera en los emprendimientos requiere el reconocimiento de la interdependencia entre diversos aspectos, como la financiación, la gestión de costos, la planificación estratégica y la medición del desempeño, estos elementos son fundamentales para el éxito de los emprendimientos y la capacidad de tener un impacto significativo en su economía. Partiendo de un enfoque sistémico ayuda a comprender cómo se interrelacionan los diferentes aspectos de la gestión financiera en los emprendimientos y cómo afectan su desempeño y contribución socioeconómica. Sin embargo, Jadán (2023) manifiesta que es importante considerar otros enfoques teóricos, ya que cada uno proporciona una perspectiva única y complementaria sobre los factores que influyen en el desarrollo de los emprendimientos y la gestión de sus recursos financieros.

CAPÍTULO II

2. Diagnóstico o estudio de campo

2.1. Análisis e interpretación de la encuesta realizada a emprendedores de San Vicente

La encuesta estuvo dirigida a 52 emprendedores de la parroquia de San Vicente como lo determinó el muestreo probabilístico: se debe recalcar que, una parte de las personas encuestadas pertenecen al programa “Ola de Emprendimientos” impulsado por el Municipio de Cantón San Vicente y apoyado por el MIES hasta diciembre del 2024. Sin embargo, la otra parte de encuestados son emprendedores elegidos al azar de la parroquia.

El objetivo de la investigación es medir el grado de aplicación de la planificación estratégica en la gestión financiera de los emprendimientos de la parroquia “San Vicente”.

2.1.1. Análisis demográfico de la muestra de estudio

De la información recabada de los 52 emprendedores encuestados de la parroquia San Vicente se tiene que, el 88% de ellos pertenece al género femenino, mientras que el 12% son del género masculino. De acuerdo con los resultados, se puede determinar que la mayoría de los propietarios de los emprendimientos encuestados pertenecen al género femenino.

Respecto a la edad de las personas encuestadas, es importante considerar que el 48% de los emprendedores poseen más de 50 años de edad, siendo la opción con mayor cantidad de personas. Por otra parte, con el 15% de encuestados se encuentran los rangos de 20 a 30 años y 30 a 40 años. De acuerdo con estos datos el mayor porcentaje representa a un grupo de la población más independiente y con menor porcentaje personas más jóvenes y con menor experiencia.

De los 52 emprendedores encuestados, el 52% indica que posee una instrucción educativa de tercer nivel. Por el contrario, otros han expresado que solo poseen instrucción secundaria y básica (37% y 12% respectivamente). Mediante el análisis se evidencia que la mayoría de los emprendedores poseen una formación académica superior, mientras que los demás solo cuentan con instrucción secundaria y básica.

2.1.2. Preguntas de la encuesta

Tabla 2*Actividad económica del emprendimiento*

Opciones	#	%
Alimentos y bebidas	24	46,15%
Artesanías	27	51,92%
Perfumes	0	0,00%
Serigrafía	0	0,00%
Otros	1	1,92%
TOTAL	52	100,00%

Nota. Representa el total de emprendimientos, en número y porcentaje por cada opción

De un total de 52 emprendedores encuestados, se refleja que el 51,92% tiene como actividad económica/comercial la elaboración y venta de artesanías. Por otra parte, con el 1,92% que representa el porcentaje más bajo se tiene un negocio dedicado a la perfumería. De este modo se refleja que más del 50% de los emprendimientos encuestados se dedican a la elaboración de artesanías convencionales y personalizadas, en segundo lugar, los emprendimientos dedicados a alimentos y bebidas.

Tabla 3*Tiempo de vida del emprendimiento legalmente registrado*

Opciones	#	%
Menos de 1 año	14	26,92%
De 1 a 2 años	11	21,15%
De 3 a 4 años	0	0,00%
Más de 4 años	27	51,92%
TOTAL	52	100,00%

Nota. Representa el tiempo de vida de los emprendimientos, en número y porcentaje por cada opción.

Los resultados muestran que el 51,92% de los emprendedores encuestados tienen más de 4 años laborando en su emprendimiento. También, existen personas que se encuentran en el rango de 1 a 2 años con su emprendimiento (21,15%). Mientras que, un 26,92% de emprendedores manifiestan que llevan laborando menos de un año en su actividad económica. De acuerdo con el análisis de datos la mayoría indica que ya se encuentra en el mercado por más de 4 años, por el contrario, existen emprendimientos nuevos que apenas algunos alcanzan el año y, por último, los que casi llegan a los dos años.

Tabla 4*Tipo de emprendimiento*

Opciones	#	%
Individual	33	63,46%
Familiar	11	21,15%
Sociedad (amigos)	8	15,38%
Otros	0	0,00%
TOTAL	52	100,00%

Nota. Representa el total de emprendimientos de acuerdo a su tipo, en número y porcentaje por cada opción.

Se definieron los tipos de emprendimientos de 52 encuestados, con un 63,46% equivalente a 33 emprendedores mencionan que su emprendimiento es individual representado por el porcentaje más elevado, por el contrario, 8 personas indicaron que su emprendimiento pertenece a una sociedad con un 15%. Además, los 11 emprendimientos restantes indican que son de tipo familiar (21,15%). Esto determinó que la mayoría de emprendimientos seleccionados son de tipo individual, ya que obtienen más ingresos y ganancias, a diferencia de los demás que son familiares y sociedad.

Tabla 5*Nivel de conocimiento sobre planificación estratégica*

Opciones	#	%
Excelente	17	32,69%
Bueno	19	36,54%
Regular	8	15,38%
Malo	8	15,38%
Muy malo	0	0,00%
TOTAL	52	100,00%

Nota. Se determinó de acuerdo a la escala de Likert cual es el nivel de conocimiento sobre la planificación estratégica, en número y porcentaje por cada opción.

Por medio de la aplicación de la encuesta, se refleja que un total de 19 emprendedores que equivalen el 36,54% consideran tener un buen conocimiento de planificación estratégica, mientras que, existen dos porcentajes de 15,38% que expresan tener conocimiento regular y malo, con un total de 8 personas cada opción. Por otro lado, 17 emprendedores (32,69%) expresaron poseer un excelente conocimiento sobre la planificación estratégica. Es decir, existe una carencia sobre la planificación estratégica en los emprendedores ya que el mayor porcentaje indica que su conocimiento es bueno.

Tabla 6*Nivel de conocimiento sobre gestión financiera*

Opciones	#	%
Excelente	14	26,92%
Bueno	26	50,00%
Regular	11	21,15%
Malo	1	1,92%
Muy malo	0	0,00%
TOTAL	52	100,00%

Nota. Se determinó de acuerdo a la escala de Likert cual es el nivel de conocimiento sobre la gestión financiera, en número y porcentaje por cada opción.

Según los datos obtenidos de un total de 52 emprendedores encuestados, el 50% menciona que su conocimiento es bueno con respecto a la gestión financiera lo que corresponde a 26 personas, por el contrario, el 1,92% indica que posee un conocimiento malo sobre este tema. Aunque, por otro lado, el 26,92% afirma que tiene excelente conocimiento sobre la gestión financiera y 21,15% expresa que su conocimiento es regular. Analizando los datos generados de la encuesta aplicada, reflejan que la mayoría de los emprendedores encuestados cuentan con un conocimiento bueno en referencia a la gestión financiera, lo que da paso al desconocimiento sobre temas relacionados con las ganancias, ingresos, gastos y costos.

Tabla 7*Estudio de mercado antes de posicionar el emprendimiento*

Opciones	#	%
Si	28	53,85%
No	24	46,15%
TOTAL	52	100,00%

Nota. Se estableció aplicando una pregunta cerrada si han realizado un estudio de mercado, representado en número y porcentaje por cada opción.

De un total de 52 emprendedores encuestados, el 53,85% corresponde a un total de 28 personas que, si realizaron un estudio de mercado para posicionar su emprendimiento, por el contrario, 24 personas indicaron que no lo que corresponde al 46,15%. A través de los datos recabados de la encuesta, se revela que si bien es cierto la mayoría de los emprendedores encuestados ha realizado un estudio de mercado, la otra parte aún carece de la importancia de hacerlo.

Tabla 8*Evalúan costos de los proveedores antes de realizar una compra*

Opciones	#	%
Siempre	45	86,54%
Casi siempre	6	11,54%
A veces	0	0,00%
Casi nunca	1	1,92%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	52	100,00%

Nota. Se aplicó la escala de Likert para determinar si los emprendedores evalúan los costos de los proveedores, detallado en número y porcentaje por cada opción.

Según los resultados de las 52 encuestas aplicadas, el 86,54% correspondiente a 45 emprendedores mencionan que analizan los costos antes de realizar una compra, mientras que, el 11,54% equivalente a 6 personas indica que casi siempre lo hace. Por medio de este análisis se logró evidenciar que existe un gran porcentaje de emprendedores que analizan de manera oportuna los costos de sus proveedores, lo que ayuda a obtener mayor rentabilidad.

Tabla 9*Tipos de recursos con el que inició el emprendimiento*

Opciones	#	%
Fondos propios (ahorros)	45	86,54%
Préstamo a una entidad bancaria (microcrédito)	6	11,54%
Hipoteca de bienes personales	0	0,00%
Otros	1	1,92%
TOTAL	52	100%

Nota. Se representó de acuerdo a los tipos de recursos con los que iniciaron el emprendimiento, representado por número y porcentaje por cada opción.

De acuerdo con el total de los 52 emprendimientos encuestados, el 86,54% que equivale a 45 personas las cuales expresaron que su emprendimiento inició con fondos propios, por otra parte, el 11,54% con un total de 6 persona menciona que realizó préstamo a una entidad bancaria y el 1,92% que representa a 1 persona indica que fue apoyada por una fundación. De esta manera se puede discernir que la mayoría no se endeudó para poder iniciar su emprendimiento lo que refleja una independencia económica.

Tabla 10*Rango de ingresos mensual del emprendimiento*

Opciones	#	%
De 0 a \$300	43	82,69%
De \$300 a \$600	8	15,38%
De \$600 a \$900	1	1,92%
Mas de \$900	0	0,00%
TOTAL	52	100%

Nota. Se logró establecer de acuerdo con el rango de ingresos mensual de los emprendimientos, representado en número y porcentaje por cada opción.

De las 52 encuestas aplicadas a los emprendimientos, 43 personas que corresponde al 82,69% indicaron que se encuentran en el primer rango de ingresos mensuales de 0 a \$300, y solo el 1,92% que equivale a 1 persona menciona que sus ingresos son de \$600 a \$900. Mientas que, 8 emprendedores (15,38%) han alcanzado ingresos entre \$300 a \$600. A través de los datos obtenidos se evidencia que la mayoría de emprendimientos no superan los \$300 en ingresos mensuales por desconocimiento sobre gestión financiera.

Tabla 11*Rango de gastos mensual del emprendimiento*

Opciones	#	%
De 0 a \$150	43	82,69%
De \$150 a \$300	8	15,38%
De \$300 a \$450	0	0,00%
Más de \$450	1	1,92%
TOTAL	52	100%

Nota. Se determinó el rango de gastos mensual de los emprendimientos, representado en número y porcentaje por cada opción.

Según los resultados de un total de 52 encuestas aplicadas, el 82,69% que corresponde a 43 emprendedores mencionan que sus gastos oscilan en el primer rango de 0 a \$150, con un 15,38% de \$150 a \$300 equivalente a 8 personas y solo 1 persona representada con el 1,92% indica que gasta más de \$450 en el mes. Mediante estos resultados se revela que la mayoría de los emprendimientos gastan hasta \$150 ya que han entendido por experiencia que los gastos mensuales no son una inversión.

Tabla 12*Margen de rentabilidad (ganancia)*

Opciones	#	%
De 0 a \$100	24	46,15%
De \$100 a \$200	24	46,15%
De \$200 a \$300	3	5,77%
Más de \$300	1	1,92%
TOTAL	52	100%

Nota. Se estableció el margen de rentabilidad de los emprendimientos, representado en número y porcentaje por cada opción.

De acuerdo con los resultados de las encuestas aplicadas a los 52 emprendimientos se puede evidenciar que existe una coincidencia en el margen de rentabilidad con un 46,15% que corresponde a 24 personas entre los rangos de 0 a \$100 y de \$100 a \$200, el 5,77% equivale al rango de \$200 a \$300 representado por 3 personas y, por último, el 1,92% correspondiente a 1 persona. A través de los datos obtenidos se refleja que hay emprendimientos que no sobrepasan los \$100 y por otro lado emprendimientos que no superan los \$200, debido a que en ocasiones invierten la mayoría de la ganancia.

Tabla 13*Objetivo del emprendimiento para alcanzar el crecimiento a corto, mediano y largo plazo*

Opciones	#	%
Incrementar o mantener la rentabilidad del emprendimiento	11	21,15%
Alcanzar mayor productividad	6	11,54%
Ofrecer un buen producto/servicio al cliente	24	46,15%
Alcanzar los clientes adecuados	9	17,31%
Otro	2	3,85%
TOTAL	52	100%

Nota. Se estableció el objetivo de crecimiento de cada emprendimiento, representado en número y porcentaje por cada opción.

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a los 52 emprendedores, detalla que el 46,15% que equivale a 24 personas tienen como objetivo ofrecer un buen producto al cliente, mientras que, el 3,85% mencionan que están a la vanguardia de la moda y ser reconocidos a nivel nacional y extranjero. Por otro lado, el 17,31% (9 encuestados) indicó que desea alcanzar los clientes adecuados para mantenerse en el mercado, asimismo el 11,54% (6 encuestados) expresaron que su objetivo es alcanzar mayor productividad. Según los resultados revelan que para la mayoría de los emprendedores es importante ofrecer un buen producto al cliente que pueda cumplir con sus expectativas.

Tabla 14*Tipo de modelo de planificación estratégica implementado en el emprendimiento*

Opciones	#	%
Cuadro de mando integral	1	1,92%
Mapa estratégico	0	0,00%
Modelo PESTEL	0	0,00%
Modelo FODA	32	61,54%
Ninguno	19	36,54%
TOTAL	52	100%

Nota. Se estableció el modelo de planificación estratégica de cada emprendimiento, representado en número y porcentaje por cada opción.

De acuerdo con los resultados de las 52 encuestas, 32 emprendedores indicaron que han implementado el modelo FODA en su emprendimiento lo que corresponde al 61,54%, por otra parte, el 36,54% con un total de 19 emprendedores indican que desconocen estos modelos de planificación estratégica y, por último, solo el 1,92% equivalente a 1 persona ha mencionado que ha implementado un Cuadro de Mando Integral. De este modo, se ve reflejado que un gran porcentaje desconoce sobre estos modelos de planificación estratégica a pesar de no ser el más elevado, por lo tanto, no han aplicado nunca estos modelos.

Tabla 15*Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,953	16

Nota. Por medio del Programa SPSS queda comprobado que las escalas presentadas en el cuestionario tienen un coeficiente alto, permitiendo así determinar que el instrumento es totalmente fiable.

2.2. Análisis de entrevistas

La entrevista fue aplicada a cinco (5) expertos en la planificación estratégica, con la finalidad de conocer su percepción sobre esta y como aplicarla dentro de la gestión financiera, para lograr una mejor comprensión y obtener información relevante que contribuya a la investigación.

2.2.1. Preguntas de entrevista

1. ¿Según su perspectiva cuál es el primer paso para iniciar el proceso de planificación estratégica y por qué?

Se debe iniciar con una acción de conocer cómo está el mercado para que ellos puedan operar en ese medio, es decir, el primer paso que deben de dar es realizar un análisis de mercado, luego empezar con un diagnóstico sencillo organizacional pueden utilizar herramientas comunes de diagnóstico externo e interno.

2. ¿Qué herramientas o técnicas recomienda para analizar el entorno interno y externo de un emprendimiento?

Implementar una matriz impacto externa e interno, dentro del contexto externo una matriz enfocada en la competitividad implementando un mapa estratégico o si se desear indagar un poco más se podría utilizar la herramienta de las 5 fuerzas de Porter y dentro del entorno interno es la matriz impacta interno y será matriz impacto.

3. ¿Según su opinión, es importante la visión y misión de la planificación estratégica? ¿Cómo contribuye a definir la dirección de un emprendimiento?

Si son importantes debido a que, la misión y visión deben ser realizadas de manera técnica, para que sirvan como una herramienta para los emprendimientos, caso contrario solo se quedarán en la idea de lo que quieren hacer, pero no lo terminan de concretar y para eso sirven la misión y visión.

4. ¿Según su opinión cuáles son los desafíos que pueden enfrentar los emprendimientos en la implementación de un plan estratégico en relación con la gestión financiera? ¿Cómo poder superarlos?

En términos financieros se debe mencionar a la administración estratégica que comprende una parte cualitativa y otra cuantitativa, el primer paso de la planificación estratégica en términos cualitativos quizás sea más sencillo de comprender, pero una planificación estratégica en términos cuantitativos es un poco más compleja debido a que mucho de los emprendimientos son familiares, y han nacido por necesidad y no por oportunidad del mercado.

5. ¿Qué herramientas recomienda para informar sobre la implementación de la estrategia dentro de la gestión financiera?

Se recomienda registrar sus cuentas ya que, solo se necesita la voluntad de ser ordenados y tener una sencilla guía al inicio, entonces si ellos quieren tener orden en sus cuentas, saber cuánto han invertido, cuánto están ganando a fin de mes, conocer la rentabilidad, en pocas palabras que adopten una cultura de llevar bien su registro para que le sirva esa información para la toma de decisiones y para una adecuada gestión financiera. Antes de informar se recomienda construir ese plan junto con los emprendedores, eso significa

recoger sus recomendaciones y sugerencias dentro de los procesos de venta, luego socializar y explicarlo para que ellos comprendan de manera sencilla.

6. ¿Qué indicadores clave de rendimiento (KPI) sugiere para conocer el progreso de los objetivos estratégicos en los emprendimientos? ¿Cuáles?

Para aplicar indicadores clave de rendimiento (KPI) se deben implementar un plan de acción que contenga, desafíos, objetivos, estrategias, tácticas, responsables materiales y con base en esa información establecer los indicadores que reflejen en términos de cantidad y de tiempo lo que deseen medir, por ejemplo, para aumentar el nivel de ventas se debe aplicar un indicador, es decir, que revele el nivel de venta anuales, entonces si el nivel de ventas anuales en el año 1, es el 3% en el año dos será del 4% se compara con el objetivo planificado, de este modo no habría un indicador específico, sino de acuerdo al objetivo planteado.

7. ¿Qué métodos utilizaría para evaluar la eficacia de un plan estratégico dentro de la gestión financiera en un emprendimiento? ¿Con qué frecuencia lo realizaría?

Un Cuadro Mando Integral, ya que permite el registro de la información de sus 4 perspectivas para una mejor gestión, lo utilizaría de manera continua, puesto que el tiempo lo decide el tipo de emprendimiento, si lo debe realizar de manera semestral, anual (corto, mediano y largo plazo).

2.3. Análisis cruzado de la información

El estudio que se llevó a cabo para obtener información respecto a la planificación estratégica y gestión financiera que manejan actualmente los emprendimientos de la parroquia “San Vicente”, se analizó mediante la encuesta donde 17 de 52 personas encuestadas realmente conocen sobre la planificación estratégica y 14 de 52 emprendedores poseen conocimiento sobre la gestión financiera. Así mismo, en la entrevista todos los expertos afirmaron que la planificación representa un papel fundamental dentro de la gestión financiera para los emprendimientos.

Por otro lado, se detectó en la encuesta la mayor parte de los emprendimientos nacieron en la pandemia COVID-19 y son de tipo familiar, debido a que buscaban un nuevo ingreso en ese momento, de igual forma en la entrevista los expertos mencionaron que por lo general

los emprendimientos de los últimos 5 años han nacido por necesidad más no por oportunidad en el mercado, lo que conlleva al fracaso en su mayoría, puesto que no aplican una correcta gestión financiera.

En la muestra estudiada los emprendedores mencionaron que no cuentan con una misión y visión establecida desde que crearon el emprendimiento y una parte de ellos manifestó que se ha propuesto alcanzar una cantidad de clientes necesarios para mantenerse en el mercado, los entrevistados expresaron que la misión y visión son importantes para el desarrollo de un emprendimiento debido a que permite concretar la dirección de este.

CAPÍTULO III

3. Diseño de la propuesta

3.1. Tema de la propuesta

Cuadro de mando integral para la planificación estratégica de los emprendimientos de la parroquia “San Vicente”.

3.2. Antecedentes

El Cantón San Vicente es el más joven de la provincia de Manabí, caracterizado por ser un destino turístico y comercial, complementado con la calidez de sus habitantes que permite crear una experiencia única., su gastronomía criolla es muy llamativa debido a que sus platos son elaborados con productos frescos cosechados por ellos mismos en el mar, otro atractivo es su inmensa playa que va desde la Parroquia San Vicente hasta la parroquia Canoa en la que se puede distinguir diversos emprendimientos de jugos naturales, artesanías, dulces tradicionales, entre otros.

El comercio local de la Parroquia San Vicente es indispensable para la economía del Cantón, los mercados tradicionales y los pequeños negocios ofrecen una amplia variedad de productos, desde alimentos frescos hasta artesanías, los visitantes pueden encontrar jugos de frutas tropicales exóticas, dulces originales y tradicionales y gran variedad de productos artesanales. En resumen, San Vicente es un destino que enamora por su belleza natural, su rica cultura y su cálida gente, su gastronomía, artesanía y comercio local son un reflejo de su identidad y un atractivo turístico.

Los emprendimientos en San Vicente constituyen una parte fundamental para la dinamización de la economía local, su diversidad, que abarca desde el sector turístico hasta la producción de bienes y servicios, estos negocios no solo generan empleo y contribuyen al crecimiento económico del cantón, sino que también enriquecen la oferta de productos y servicios, fomentando el comercio local y la competitividad con otros cantones aledaños.

Además de su impacto económico, los emprendimientos de San Vicente desempeñan un papel indispensable en la preservación del patrimonio cultural y natural, muchos de ellos se basan en la explotación sostenible de los recursos locales, como la artesanía, al promover estas actividades, los emprendedores contribuyen a fortalecer la identidad local, a diversificar la matriz productiva y a posicionar a San Vicente como un destino turístico atractivo.

Actualmente, a petición de algunos emprendedores el GAD Municipal del Cantón San Vicente les ha brindado un espacio creando un movimiento denominado “Ola de emprendimientos” que básicamente invita a todos los emprendimientos a una concentración en la Plaza Cívica “Galo Plaza Llor” caracterizada por poseer las letras con el nombre del Cantón ubicada en el Malecón Leónidas Vega, a la vista de viajeros y visitantes.

3.3. Justificación

La planificación estratégica establece los objetivos a largo plazo y define el rumbo que el negocio debe seguir, mientras que la gestión financiera asegura la asignación eficiente de recursos para alcanzar dichos objetivos, la asociación entre ambas permite evaluar riesgos, optimizar inversiones y garantizar la viabilidad económica, facilita la adaptación a cambios en el entorno, promoviendo decisiones informadas, por ello, su integración es clave para asegurar su competitividad en el mercado. Uno de los modelos más completos para implementar en un negocio es el Cuadro de Mando integral o *balanced scorecard*, puesto que modifica la forma de medir y gestionar un negocio, lo que permite obtener una visión integral del negocio (Falcón y Jácome, 2019). Diseñar un cuadro de mando integral es esencial para cualquier emprendimiento que aspire al éxito, este instrumento de planificación estratégica permite a los emprendedores visualizar de manera clara y concisa los objetivos de su negocio, así como los indicadores clave de desempeño (KPI) que permitirán medir el progreso hacia esos objetivos, al contar con un cuadro de mando integral, los emprendedores pueden identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones más informadas y asignar recursos de manera eficiente.

Por lo tanto, es necesario utilizar el cuadro de mando integral ya que permite tener una visión global del negocio, lo que facilita la comunicación y la alineación del negocio, al establecer metas comunes y medibles, todos los miembros del emprendimiento trabajan hacia un objetivo compartido, esto no solo aumenta la productividad y la motivación, sino que también permite detectar y resolver problemas de manera más rápida y eficaz; en un entorno comercial cada vez más competitivo, contar con un cuadro de mando bien diseñado es una ventaja estratégica que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

3.4. Objetivos

3.4.1. Objetivo general

Diseñar un cuadro de mando integral para la planificación estratégica de los emprendimientos de la parroquia “San Vicente”.

3.4.2. Objetivos específicos

- Realizar un tablero de control que permita presentar de forma gráfica e interactiva las perspectivas del CMI.
- Crear un repositorio con indicadores de las cuatro perspectivas que facilite a los emprendedores adaptarlos a sus necesidades.
- Elaborar un plan de capacitación acerca del CMI para fortalecer conocimientos a los emprendedores del cantón “San Vicente”.

3.5. Desarrollo de la propuesta

El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* es una herramienta estratégica clave para los emprendimientos del cantón San Vicente, ya que permite alinear sus objetivos con las metas de desarrollo local. A través del CMI, los emprendedores pueden definir y priorizar acciones que impacten positivamente en el crecimiento económico de su emprendimiento. Esta herramienta ofrece una visión clara de las actividades clave y asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente para alcanzar metas específicas. Además, el CMI promueve un enfoque integral, más allá de los resultados financieros, al considerar también aspectos como la satisfacción de los clientes y la capacidad de innovación.

Una de las principales ventajas del CMI es su capacidad para medir el desempeño integral de los emprendimientos mediante indicadores clave en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje. Esto no solo facilita la identificación de áreas de mejora, sino que también impulsa una toma de decisiones más fundamentada. Al contar con datos confiables y organizados, los emprendedores pueden priorizar iniciativas estratégicas que generen mayor impacto en sus operaciones.

Por último, el CMI fortalece la competitividad y la colaboración entre los emprendedores de San Vicente, facilita la cooperación con actores clave como el GAD Municipal y ONGs creando asociaciones que benefician tanto a los negocios como a la comunidad. En conjunto,

esta herramienta no solo impulsa el éxito individual de los emprendimientos, sino que contribuye al progreso económico y social del cantón.

Elaboración de un cuadro de mando integral como herramienta para los emprendimientos de San Vicente

Para el diseño del CMI se utilizó la herramienta de Excel por su flexibilidad y fácil interfaz para crear hojas de cálculo y gráficos. Las partes del diseño en función de su distribución o estructura son:

- **Objetivos base:** contiene los objetivos a desarrollar
- **Mapa estratégico:** relaciona todos los objetivos estratégicos propuestos
- **Cuadro de mando integral:** abarca todos los campos a aplicarse
- **Tablero de control:** visualización gráfica del cuadro de mando integral
- **Repositorio de CMI:** objetivos estratégicos aplicables a los emprendimientos

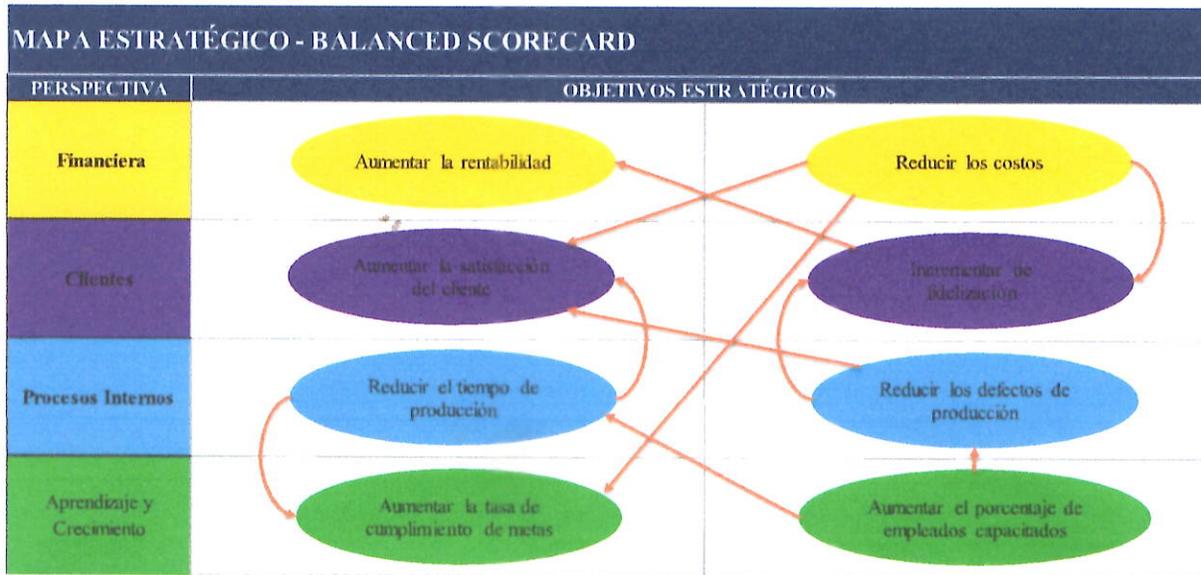
Tabla 16
Objetivos base

OBJETIVOS BASE - BALANCED SCORECARD	
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS BASE
Financiera	Aumentar la rentabilidad Reducir los costos
Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente Incrementar de fidelización
Procesos Internos	Reducir el tiempo de producción Reducir el porcentaje de defectos
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar la tasa de cumplimiento de metas Aumentar el porcentaje de empleados capacitados

Nota. En esta hoja de cálculo se encuentran los objetivos con los que se va a desarrollar el ejemplo de cuadro de mando integral.

Se eligieron estos objetivos debido a que son los más representativos y adaptables a los emprendimientos.

Figura 2
Mapa estratégico



Nota. Elaboración de un mapa estratégico con los objetivos elegidos

El mapa estratégico tiene el fin de encontrar una relación entre los objetivos estratégicos elegidos, y demostrar cómo se apoyan entre sí para lograr alcanzarlos.

Figura 3
Diseño de un cuadro de mando integral

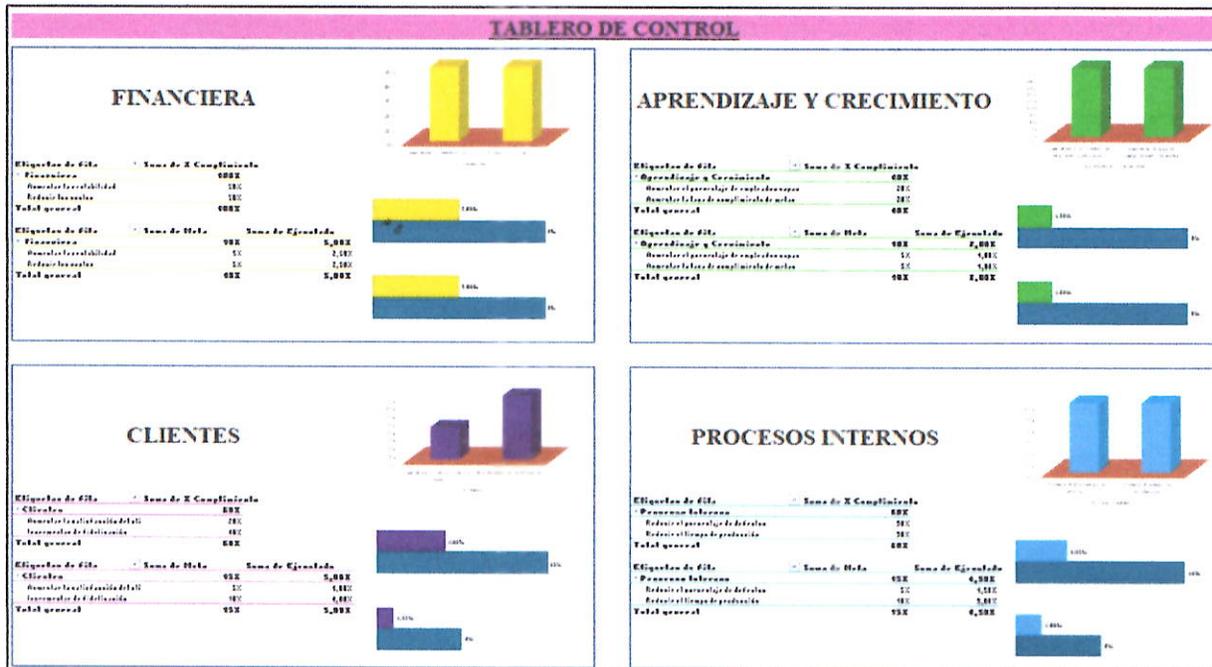
BALANCED SCORECARD

Perspectiva	Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Fuente de datos	Unidad	Meta establecida	Meta actual	Meta	Óptimo	Tolerable	Deficiente	% Cumplimiento	Plan de acción	Responsable	Fecha
Financiera	Aumentar la rentabilidad	Margen de utilidad	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Costos}}{\text{Ingresos}} \times 100$	Sistema de contabilidad	%	85	78	90	95	80	75	86.7	Implementar un sistema de control de costos	Gerente General	2023-12-31
	Reducir los costos	Costo unitario	$\frac{\text{Costos totales}}{\text{Unidades producidas}}$	Sistema de contabilidad	\$	100	105	100	95	100	105	95	Implementar un sistema de control de costos	Gerente General	2023-12-31
Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente	$\frac{\text{Encuestas de satisfacción}}{\text{Total de encuestas}} \times 100$	Encuestas de satisfacción	%	90	85	90	95	90	85	94.4	Implementar un sistema de control de calidad	Gerente de Clientes	2023-12-31
	Incrementar la fidelización	Tasa de retención de clientes	$\frac{\text{Clientes que permanecen}}{\text{Clientes iniciales}} \times 100$	Sistema de CRM	%	95	90	95	98	95	90	94.7	Implementar un sistema de control de calidad	Gerente de Clientes	2023-12-31
Procesos Internos	Reducir el tiempo de producción	Tiempo de ciclo de producción	$\frac{\text{Tiempo total de producción}}{\text{Unidades producidas}}$	Sistema de producción	Horas	100	105	100	95	100	105	95	Implementar un sistema de control de calidad	Gerente de Producción	2023-12-31
	Reducir los defectos de producción	Tasa de defectos de producción	$\frac{\text{Defectos producidos}}{\text{Unidades producidas}} \times 100$	Sistema de producción	%	95	90	95	98	95	90	94.7	Implementar un sistema de control de calidad	Gerente de Producción	2023-12-31
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar la tasa de cumplimiento de metas	Tasa de cumplimiento de metas	$\frac{\text{Metas cumplidas}}{\text{Total de metas}} \times 100$	Sistema de gestión de recursos humanos	%	90	85	90	95	90	85	94.4	Implementar un sistema de control de calidad	Gerente de Recursos Humanos	2023-12-31
	Aumentar el porcentaje de empleados capacitados	Porcentaje de empleados capacitados	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	Sistema de gestión de recursos humanos	%	95	90	95	98	95	90	94.7	Implementar un sistema de control de calidad	Gerente de Recursos Humanos	2023-12-31

Nota. Diseño del cuadro de mando integral acorde a las necesidades y meta realizable para los emprendimientos

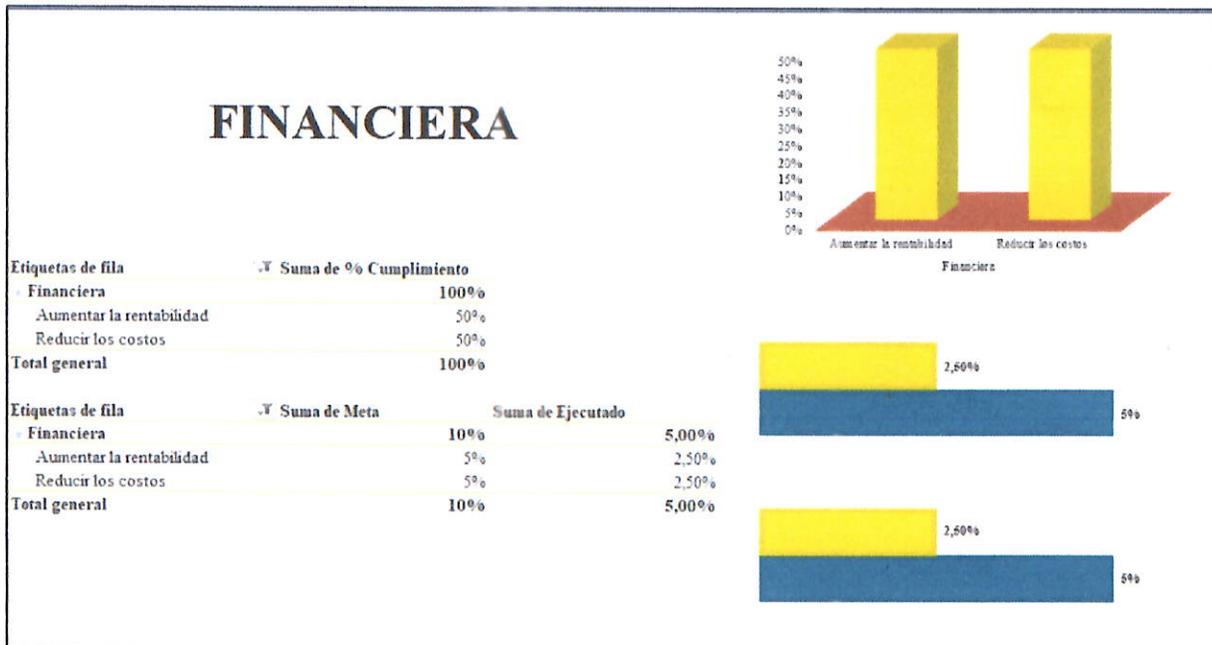
Dentro del diseño de este cuadro de mando integral se detallan las perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), objetivos estratégicos, nombre del indicador, fórmula del indicador, fuente de datos, meta establecida, lo ejecutado, cuando se considera óptimo, tolerable y deficiente, el porcentaje de cumplimiento por cada objetivo estratégico y se establece un plan de acción para mejorar el alcance de cada objetivo estratégico.

Figura 4
Tablero de control



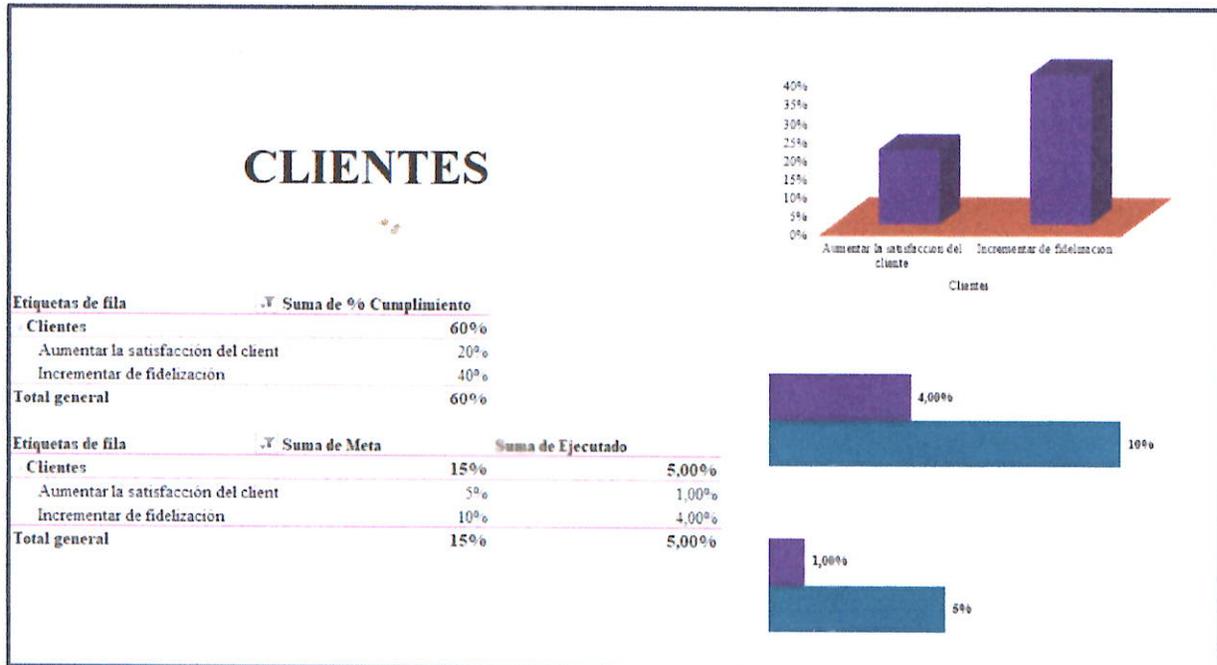
Nota. Elaboración de un tablero de control para visualizar de manera gráfica el cuadro de mando integral (Vista general).

Figura 5
Tablero de control – Área Financiera



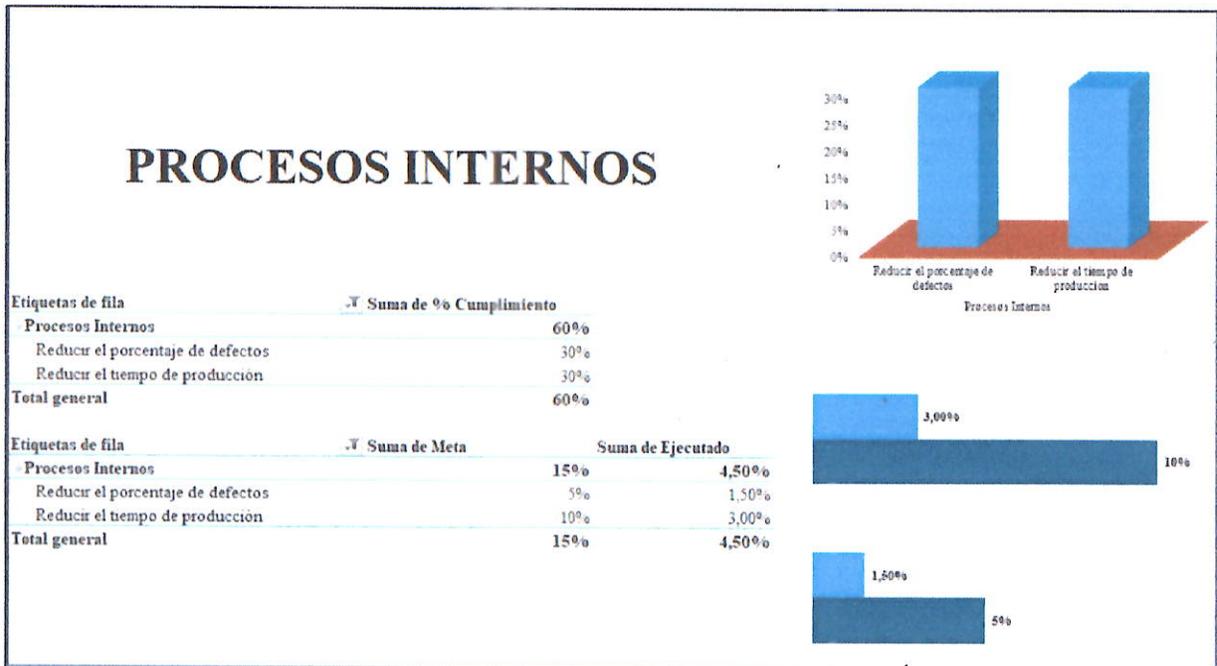
Nota. Elaboración de un tablero de control, área financiera en donde se detalla de manera gráfica el porcentaje de cumplimiento y la comparación del porcentaje ejecutado y la meta establecida.

Figura 6
Tablero de control – Área de clientes



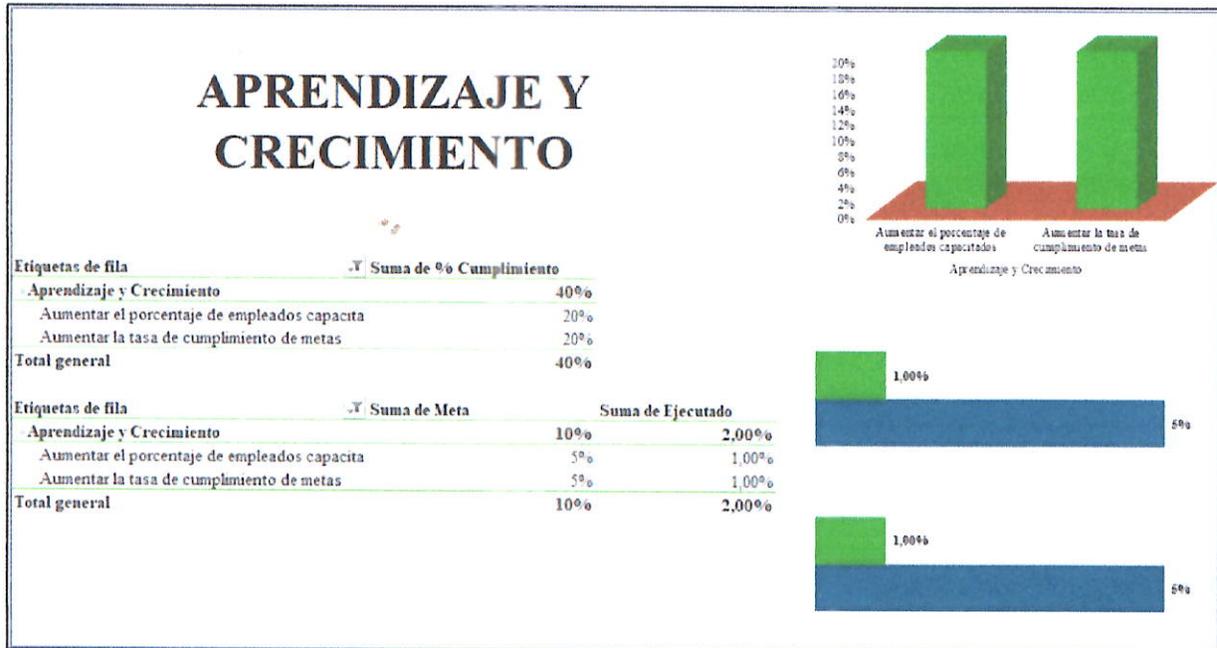
Nota. Elaboración de un tablero de control, área de clientes en donde se detalla de manera gráfica el porcentaje de cumplimiento y la comparación del porcentaje ejecutado y la meta establecida.

Figura 7
Tablero de control – Área de Procesos Internos



Nota. Elaboración de un tablero de control, área de procesos internos en donde se detalla de manera gráfica el porcentaje de cumplimiento y la comparación del porcentaje ejecutado y la meta establecida.

Figura 8
Tablero de control – Área de Aprendizaje y Crecimiento



Nota. Elaboración de un tablero de control, área de aprendizaje y cumplimiento en donde se detalla de manera gráfica el porcentaje de cumplimiento y la comparación del porcentaje ejecutado y la meta establecida.

En este apartado se insertaron dos tablas dinámicas por cada perspectiva con información tomada del cuadro de mando integral anteriormente realizado, en el tablero de control se encuentra graficado el porcentaje de cumplimiento de cada perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, además, se incluyen los porcentajes de la meta establecida en comparación con lo ejecutado.

Figura 9
Repositorio del balanced scorecard

BALANCED SCORECARD																		
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Medida del Indicador	Indicador del Indicador	Medida de Meta	Visualización	Formación de medidas	Medida Asociada	Meta	Ejecutado	Meta	Yejecutado	Indicador	% Cumplimiento	Nota de Meta	Fecha de Actualización	Responsable	Estatus	
Financiera	Mejorar la rentabilidad de la actividad	Retorno de Inversión	Costo de Ventas/Ingresos Operativos	Registros de Ingresos	Superaviso	Financiera	Retorno de Inversión	10	10	+10	10,00%	100	100	100%	10/10/2020	Financiera	Finalizada	Finalizada
	Aumentar la rentabilidad de la actividad	Costo por Unidad Producida	Costo Total de Producción/Unidad de Producción	Registros de Producción	Superaviso	Financiera	Costo por Unidad Producida	10	10	+10	10,00%	100	100	100%	10/10/2020	Financiera	Finalizada	Finalizada
Clientes	Mejorar el tiempo de entrega	Plazo de entrega por cliente	Horario de entrega/Unidad de Producción	Registros de entrega	Superaviso	Financiera	Plazo de entrega	10	10	+10	10,00%	100	100	100%	10/10/2020	Financiera	Finalizada	Finalizada
	Aumentar la satisfacción del cliente	Índice de Satisfacción del Cliente	Encuestas de Satisfacción	Encuestas de satisfacción	Superaviso	Financiera	Índice de Satisfacción del Cliente	10	10	+10	10,00%	100	100	100%	10/10/2020	Financiera	Finalizada	Finalizada
Procesos Internos	Mejorar la eficiencia de los procesos	Costo de Mantenimiento	Planes de Mantenimiento/Unidad de Producción	Registros de Mantenimiento	Superaviso	Financiera	Costo de Mantenimiento	10	10	+10	10,00%	100	100	100%	10/10/2020	Financiera	Finalizada	Finalizada
	Aumentar la capacidad de producción	Capacidad de Producción	Planes de Producción/Unidad de Producción	Registros de Producción	Superaviso	Financiera	Capacidad de Producción	10	10	+10	10,00%	100	100	100%	10/10/2020	Financiera	Finalizada	Finalizada
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar la capacitación de los empleados	Horas de Capacitación	Planes de Capacitación/Unidad de Producción	Registros de Capacitación	Superaviso	Financiera	Horas de Capacitación	10	10	+10	10,00%	100	100	100%	10/10/2020	Financiera	Finalizada	Finalizada
	Aumentar la tasa de cumplimiento de metas	Tasa de Cumplimiento de Metas	Planes de Cumplimiento de Metas/Unidad de Producción	Registros de Cumplimiento de Metas	Superaviso	Financiera	Tasa de Cumplimiento de Metas	10	10	+10	10,00%	100	100	100%	10/10/2020	Financiera	Finalizada	Finalizada

Nota. Repositorio de objetivos estratégicos para los emprendimientos (Vista general).

Figura 10
Repositorio de CMI – Área Financiera y Clientes

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Fuente de Datos	Tendencia	Frecuencia de medición	Unidad de medida
Financiera	Mejorar la rotación de inventario	Rotación de Inventario	$\text{Costo de Ventas} / \text{Inventario Promedio}$	Registro de inventarios	Incrementar	Mensual	Porcentaje
	Aumentar la eficiencia operativa	Costo por Unidad Producida	$\text{Costo Total de Producción} / \text{Unidades Producidas}$	Registros de Producción	Incrementar	Trimestral	Porcentaje
	Mejorar el flujo de caja	Días de cuentas por cobrar	$(\text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas diarias}) * 365$	Registros contables	Incrementar	Mensual	Porcentaje
Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente	Índice de Satisfacción del Cliente	$\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$	Encuestas de satisfacción	Incrementar	Trimestral	Porcentaje
	Aumentar la tasa de retención de clientes	Tasa de Retención de Clientes	$(\text{Clientes al final del periodo} - \text{Nuevos clientes}) / \text{Clientes al inicio del periodo} * 100$	Base de datos de clientes	Incrementar	Anual	Porcentaje
	Aumentar la participación de mercado	Participación de Mercado	$\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas totales del mercado}$	Estudios de mercado, datos de ventas	Incrementar	Semestral	Porcentaje
	Reducir el tiempo de entrega	Tiempo de Entrega Promedio	$\text{Suma de los tiempos de entrega} / \text{Número de pedidos}$	Gestión de pedidos	Reducir	Trimestral	Porcentaje

Nota. Repositorio del Cuadro de Mando Integral para los emprendimientos (Primera parte de Área Financiera y Clientes)

Figura 11
Repositorio de CMI – Área Financiera y Clientes

Meta	Ejecutado	Óptimo	Tolerable	Deficiente	% Cumplimiento	Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsable	Estado
5%	2%	>=5%	[3%,4,5%>	<1%	40%	1. Implementar un sistema de pronóstico de demanda más preciso 2. Establecer niveles de inventario mínimo y máximo para cada producto. 3. Optimizar la frecuencia de pedidos a proveedores.	Establecer	Propietaria o	Establecer
5%	2%	>=5%	[3%,4,5%>	<1%	40%	1. Automatizar procesos de producción en la medida de lo posible 2. Reducir tiempos de inactividad de las máquinas 3. Implementar programas de capacitación al personal para mejorar su productividad.	Establecer	Propietaria o	Establecer
5%	2%	>=5%	[3%,4,5%>	<1%	40%	1. Ofrecer descuentos por pago anticipado. 2. Establecer políticas de crédito más rigurosas. 3. Implementar un sistema de cobranza más eficiente.	Establecer	Propietaria o	Establecer
10%	7%	>=10%	[5%,9,5%>	<5%	70%	1. Implementar un programa de fidelización de clientes. 2. Personalizar la atención al cliente. 3. Mejorar la calidad de los productos y servicios.	Establecer	Propietaria o	Establecer
10%	8%	>=10%	[8%,9,5%>	<5%	80%	1. Ofrecer programas de recompensas y descuentos a clientes frecuentes. 2. Crear una comunidad de clientes a través de redes sociales. 3. Realizar encuestas de seguimiento para identificar oportunidades de mejora.	Establecer	Propietaria o	Establecer
5%	2%	>=5%	[3%,4,5%>	<1%	40%	1. Lanzar nuevos productos o sabores que satisfagan las necesidades de los consumidores. 2. Ampliar la distribución de los productos a nuevos canales. 3. Realizar campañas de marketing más efectivas.	Establecer	Propietaria o	Establecer
5%	2%	>=5%	[3%,4,5%>	<1%	40%	1. Optimizar las rutas de distribución. 2. Mejorar la eficiencia de los procesos de picking y packing 3. Implementar un sistema de seguimiento de pedidos en tiempo real	Establecer	Propietaria o	Establecer

Nota. Repositorio del Cuadro de Mando Integral para los emprendimientos (Segunda parte de Área Financiera y Clientes)

Figura 12

Repositorio de CMI – Área de Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Fuente de Datos	Tendencia	Frecuencia de medición	Unidad de medida
Procesos Internos	Reducir el tiempo de producción	Tiempo de Ciclo	Tiempo total de producción / Número de unidades producidas	Registros de Producción	Reducir	Trimestral	Porcentaje
	Reducir el porcentaje de productos defectuosos	Tasa de Defectos	Número de productos defectuosos / Número total de productos producidos x 100	Control de calidad	Reducir	Mensual	Porcentaje
	Aumentar la eficiencia energética	Consumo de Energía por Unidad Producida	Consumo total de energía / Unidades producidas	Medidores de energía	Incrementar	Anual	Porcentaje
	Reducir el desperdicio de alimentos	Porcentaje de Desperdicio de Alimentos	Cantidad de alimentos desperdiciados / Cantidad total de alimentos producidos x 100	Inventarios, registros de producción	Reducir	Trimestral	Porcentaje
	Mejorar la trazabilidad de los productos	Porcentaje de productos trazables	Número de productos trazables / Número total de productos x 100	Sistema de trazabilidad	Incrementar	Anual	Porcentaje
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar el número de empleados capacitados	Porcentaje de Empleados Capacitados	Número de empleados capacitados / Número total de empleados x 100	Registros de capacitación	Incrementar	Anual	Porcentaje
	Reducir la rotación de personal	Tasa de Rotación de Personal	Número de empleados que se van / Número total de empleados x 100	Registros de personal	Reducir	Anual	Porcentaje
	Aumentar la satisfacción de los empleados	Índice de Satisfacción de los Empleados	% Empleados satisfechos	Encuestas de clima laboral	Incrementar	Trimestral	Porcentaje

Nota. Repositorio del Cuadro de Mando Integral para los emprendimientos (Primera parte de Área Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento)

Figura 13

Repositorio de CMI – Área de Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento

Meta	Ejecutado	Óptimo	Tolerable	Deficiente	% Cumplimiento	Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsable	Estado
5%	2%	>=5%	[3%,4,5%>	<1%	40%	1. Optimizar los procesos de producción. 2. Reducir los tiempos de setup de las máquinas. 3. Implementar un sistema de producción justo a tiempo	Establecer	Propietaria o	Establecer
5%	2%	>=5%	[3%,4,5%>	<1%	40%	1. Implementar un sistema de control de calidad más estricto. 2. Capacitar al personal en las buenas prácticas de manufactura. 3. Realizar inspecciones periódicas de las instalaciones y equipos.	Establecer	Propietaria o	Establecer
5%	2%	>=5%	[3%,4,5%>	<1%	40%	1. Implementar medidas de ahorro de energía en las instalaciones. 2. Utilizar equipos más eficientes. 3. Realizar un mantenimiento preventivo de los equipos	Establecer	Propietaria o	Establecer
5%	2%	>=5%	[3%,4,5%>	<1%	40%	1. Optimizar las previsiones de demanda 2. Implementar un sistema de rotación de inventarios. 3. Donar los alimentos en buen estado a organizaciones benéficas.	Establecer	Propietaria o	Establecer
5%	2%	>=5%	[3%,4,5%>	<1%	40%	1. Implementar un sistema de trazabilidad desde la materia prima hasta el producto final 2. Etiquetar todos los productos con códigos de barras o QR 3. Capacitar al personal en el uso del sistema de trazabilidad	Establecer	Propietaria o	Establecer
5%	2%	>=5%	[3%,4,5%>	<1%	40%	1. Desarrollar un plan de capacitación anual. 2. Ofrecer cursos y talleres a los empleados. 3. Fomentar la formación continua.	Establecer	Propietaria o	Establecer
5%	2%	>=5%	[3%,4,5%>	<1%	40%	1. Mejorar las condiciones laborales y el ambiente de trabajo 2. Implementar un programa de reconocimiento de los empleados 3. Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional.	Establecer	Propietaria o	Establecer
5%	2%	>=5%	[3%,4,5%>	<1%	40%	1. Realizar encuestas de clima laboral periódicamente. 2. Implementar programas de bienestar para los empleados 3. Fomentar la comunicación abierta y transparente.	Establecer	Propietaria o	Establecer

Nota. Repositorio del Cuadro de Mando Integral para los emprendimientos (Segunda parte de Área Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento)

Dentro de esta hoja de cálculo se proporciona al emprendedor una base de datos con varios objetivos adaptables a sus emprendimientos que permitan cumplir sus metas y lograr alcanzar una gestión financiera saludable.

3.5.1. Plan de capacitación

Para que esta propuesta sea integral se crea un plan de capacitación dirigido a los emprendedores de la parroquia San Vicente; cuyo objetivo principal es capacitar a los emprendedores del cantón San Vicente en la creación y aplicación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta estratégica para mejorar la gestión financiera de sus emprendimientos.

Tabla 17
Plan de capacitación

Temáticas	Objetivos	Recursos	Responsable	Tiempo
Introducción al Cuadro de Mando Integral	Comprender los conceptos básicos, beneficios y componentes principales del CMI, así como su importancia en el contexto de los emprendimientos locales.	Presentación en diapositivas, videos ilustrativos, casos prácticos de éxito en emprendimientos.	Experto en planificación	2 horas
Definición de Perspectivas y Objetivos Estratégicos	Identificar y priorizar las cuatro perspectivas del CMI (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) adaptadas a los emprendimientos de San Vicente.	Material impreso de apoyo, guías prácticas.	Experto en planificación	3 horas
Diseño de Indicadores y Metas	Diseñar indicadores de desempeño y metas medibles para cada perspectiva, alineados con los objetivos estratégicos de cada emprendimiento.	Software de hojas de cálculo, ejemplos de indicadores, formularios de diseño de metas.	Experto en planificación	4 horas
Implementación y Monitoreo del CMI	Desarrollar habilidades para implementar y monitorear el CMI, asegurando la revisión periódica de los resultados y la toma de decisiones basada en datos.	Simulaciones prácticas, plantillas de informes de seguimiento, video tutoriales.	Experto en planificación	3 horas

Nota. *Este plan de capacitación permitirá desarrollar habilidades prácticas para diseñar y utilizar el CMI como herramienta estratégica que impulse el crecimiento de sus emprendimientos.*

Este plan de capacitación tiene una duración total de 12 horas ha distribuido en dos secciones de 6 horas divididas entre mañana y tarde al responsable es un experto en planificación estratégica.

3.6. Presupuesto de plan de capacitación

Tabla 18
Presupuesto

Concepto	Total (usd)
Capacitador	120,00
Material de trabajo (lápices, hojas)	15,00
Certificados	30,00
Total	\$ 165,00

Nota. *Presupuesto para el plan de capacitación*

El presupuesto de capacitación es de \$165,00.

CONCLUSIONES

- Para una gestión efectiva dentro de un emprendimiento se debe contar, con una planificación estratégica que oriente las decisiones a largo plazo y con una gestión financiera adecuada que asegure la asignación eficiente de los recursos, ambas están alineadas para maximizar el rendimiento y garantizar el crecimiento estable de la compañía.
- Los resultados mostraron que la mayoría de los emprendedores de San Vicente poseen un conocimiento limitado sobre modelos estratégicos y gestión financiera, lo que restringe su capacidad para alcanzar mayor rentabilidad. Sin embargo, esta carencia representa una oportunidad para capacitarles en el uso de herramientas como el Cuadro de Mando Integral (CMI), que puede mejorar su desempeño y asegurar su permanencia en el mercado.
- Se diseñó un CMI como herramienta de planificación estratégica que brindará a los emprendedores la posibilidad de monitorear su desempeño en áreas clave, establecer metas claras y tomar decisiones informadas. Además, su enfoque integral fomenta una mayor competitividad, mejorando la gestión financiera y contribuyendo al desarrollo económico y social del cantón San Vicente.

RECOMENDACIONES

- Para el manejo adecuado del cuadro de mando integral se deben desarrollar capacitaciones continuas a los emprendedores del cantón “San Vicente” lo que permitirá brindarles conocimientos claves para mejorar sus capacidades y conocimientos. Esto contribuirá a un crecimiento de sus negocios, favoreciendo la competitividad en el mercado local y fortaleciendo la economía del Cantón.
- Es indispensable lograr una colaboración con instituciones públicas y sin fines de lucro para obtener financiamiento y recursos que impulsen el desarrollo de los emprendimientos locales.
- Establecer un sistema de monitoreo trimestral para medir el impacto del CMI en el desempeño del emprendimiento, ajustando estrategias según las necesidades emergentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Alban, G. P., Arguello, A. E., y Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista científica Mundi de la Investigación y el Conocimiento*.
<https://doi.org/https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- Astete, E., Silvera, H., Chambilla, H., y Coayla, L. (2022). La planificación estratégica, un eficaz instrumento que puede contribuir al mejoramiento de la gestión escolar en una institución educativa. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*.
<https://doi.org/file:///C:/Users/Maria%20del%20Carmen/Downloads/2862-Texto%20del%20art%C3%ADculo-11135-1-10-20220909.pdf>
- Bea, T., Muñoz, S., y Sánchez, L. (2023). Gestión del financiamiento a través de la aplicación del método de rentabilidades. *Ciencias Holguín*, 29(1).
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/1815/181574471002/html/>
- Cabalé, E., y Rodríguez, G. (2020). Sistemas de gestión. Importancia de su integración y vínculo con el desarrollo. *Estudios del Desarrollo Social*, 8(1).
https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100018
- Celi, J., Camposano, R., Garay, V., y Otiz, M. (2022). Planificación estratégica aplicada en el sector transporte. *Ciencias Técnicas y Aplicadas*.
<https://doi.org/https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/download/2630/html>
- Delgado, B., Bravo, W., y Pinzón, L. (2022). LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS. *Revista Publicando*.
<https://doi.org/https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2323/2536>
- Fajardo, M., y Soto, C. (2018). *GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL*. Ediciones UTMACH.
<https://doi.org/http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1205/1/Fajardo-Gesti%C3%B3n%20inanciera.pdf>

- Falcón, A. L., y Serpa, G. R. (2021). ACERCA DE LOS MÉTODOS TEÓRICOS Y EMPÍRICOS DE INVESTIGACIÓN: SIGNIFICACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. *Revista Conrado*, 17(S3), 27.
- Falcón, V. V., y Jácome, D. K. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. *Ecociencia*, 6(2), 1-24.
- Flores, M. R. (2018). GESTIÓN FINANCIERA. *Universidad Privada del Norte*, 10. <https://doi.org/https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23223/Vega%20Flores%2C%20Monica%20Rosmery.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- García, J., Durán, S., Cardeno, E., Prieto, R., García, E., y Annherys. (2019). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Resvista ESPACIOS*, 38(52), 16. <https://doi.org/https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Ghiglione, F. (2021). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. *Revista Ciencias Administrativas* FCE-UNLP. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/5116/511666548008/511666548008.pdf>
- Giraldo, L., Naranjo, E., y Bonilla, J. (2022). Análisis Pestel y su incidencia sobre la planeación estratégica: una aproximación en tiempos de COVID-19. *Revista Lumen Gentium*. https://doi.org/file:///C:/Users/Maria%20del%20Carmen/Downloads/tvega,+Gestor_a+de+la+revista,+A14+-+Analisis+Pestel+final.pdf
- Gómez, J. B. (2021). *La planificación estratégica del servicio de archivo y gestión documental: qué es y cómo se implementa.* Ediciones Trea. <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/uleam/184193?page=28>
- González, M. (2024). El método documental en estudios teóricos educativos. *Revista Científica de Ciencia y Tecnología*, 1. https://doi.org/https://www.researchgate.net/profile/Mariela-Gonzalez-Lopez/publication/377846824_El_metodo_documental_en_estudios_teoricos_educativos/links/65bae81334bbff5ba7dd53c7/El-metodo-documental-en-estudios-teoricos-educativos.pdf

- Hernández, A., Argüelles, V., y Palacios, R. (2021). Métodos empíricos de la investigación. *Revista Ciencia Huasteca*, 9(17), 1. <https://doi.org/https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/huejutla/article/view/6701/7600>
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., y Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1). https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165
- Jadán, M. F. (2023). La gestión financiera en las Pequeñas y Medianas Empresas. *YURA*(34). <https://doi.org/https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2023/06/34.4-La-gestion-financiera-en-las-Pequeñas-y-Medianas-Empresas.pdf>
- Martínez Bencardino, C. (2018). *Estadística y muestreo*. Ecoe Ediciones. <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/uleam/131880?page=55>
- Nube, R. G. (2023). Gestión Financiera y su incidencia en la rentabilidad del sector manufacturero de muebles cuencanos, período 2018-2021. *UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA*, 13. <https://doi.org/https://dspace.ucacue.edu.ec/server/api/core/bitstreams/78c4a9bb-f110-4853-9168-43bfc4b63272/content>
- Obregón, S. G. (2022). La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros. *Revista Industrial Data*. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/816/81674244003/81674244003.pdf>
- Ojeda, D. P. (2020). Universo, población y muestra. <https://doi.org/https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Paniego, A. G. (2023). *Administración estratégica del turismo: planificación y gestión de la empresa turística*. Ugerman Editor. <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/uleam/247440?page=48>
- Parrales, M., Arteaga, G., Alfredo, V., y José, F. (2024). MODELOS CLÁSICOS EN EL DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. *CORPORATUM*

360. <https://doi.org/file:///C:/Users/Maria%20del%20Carmen/Downloads/782-Texto%20del%20artículo-3606-1-10-20240630.pdf>

Rivero, D. M. (2018). MATRIZ DAFO o FODA: herramienta estratégica con plena vigencia. *ResearchGate*.

https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/324991460_Matriz_FODA_herramienta_para_la_estrategia_Dra_Magda_Rivero_mayo_2018

Rodríguez, L. M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *SciELO - Scientific Electronic Library Online*.

https://doi.org/https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000200006

Salomón, I., Uribe, C., y Téllez, M. (2018). *Probabilidad y estadística*. Grupo Editorial Éxodo. <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/ulead/128557?page=20>

Upegui, L. (2021). La planeación estratégica y la gestión financiera como eje de crecimiento y sostenibilidad para las PYME. *Revista virtual: UCN*.

<https://doi.org/https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/1322/1673>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de la encuesta

Encuesta para medir la planificación estratégica como herramienta en la gestión financiera en los emprendimientos de la parroquia “San Vicente”

Objetivo: Medir el grado de aplicación de la planificación estratégica en la gestión financiera de los emprendimientos de la parroquia “San Vicente”.

1. ¿A qué grupo pertenece?

- Femenino
- Masculino
- LGBTI+

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- 20 a 30 años
- 30 a 40 años
- 40 a 50 años
- Más de 50 años

3. ¿Cuál es su nivel de instrucción educativa?

- Básica
- Secundaria
- Tercer nivel o más
- Ninguno

4. ¿A qué grupo pertenece su emprendimiento?

- Alimentos y bebidas
- Artesanías
- Perfumes
- Serigrafía
- Otros: _____

5. ¿Cuánto tiempo tiene como emprendimiento legalmente registrado?

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- De 3 a 4 años
- Más de 4 años

6. ¿Qué tipo de emprendimiento es?

- Individual

- Familiar
 - Sociedad (amigos)
 - Otros: _____
- 7. ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre planificación estratégica?**
- Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - Muy malo
- 8. ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre gestión financiera?**
- Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - Muy malo
- 9. ¿Usted realizó un estudio de mercado antes de posicionar su emprendimiento?**
- Si
 - No
- 10. ¿Usted evalúa los costos de los proveedores antes de realizar una compra?**
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
- 11. ¿Con qué tipos de recursos inició su emprendimiento?**
- Fondos propios (ahorros)
 - Préstamo a una entidad bancaria (microcrédito)
 - Hipoteca de bienes personales
 - Otros: _____
- 12. ¿Cuál es el rango de ingresos mensual de su emprendimiento?**
- De 0 a \$300
 - De \$300 a \$600
 - De \$600 a \$900
 - Mas de \$900

13. ¿Cuál es el rango de gastos mensual de su emprendimiento?

- De 0 a \$150
- De \$150 a \$300
- De \$300 a \$450
- Más de \$450

14. ¿Cuál es su margen de rentabilidad (ganancia)?

- De 0 a \$100
- De \$100 a \$200
- De \$200 a \$300
- Más de \$300

15. ¿Cuál es el objetivo de su emprendimiento para alcanzar el crecimiento a corto, mediano y largo plazo?

- Incrementar o mantener la rentabilidad del emprendimiento
- Alcanzar mayor productividad
- Ofrecer un buen producto/servicio al cliente
- Alcanzar los clientes adecuados
- Otro: _____

16. ¿Qué tipo de modelo de planificación estratégica ha implementado en su emprendimiento?

- Cuadro de mando integral
- Mapa estratégico
- Modelo PESTEL
- Modelo FODA
- Ninguno

Anexo 2. Modelo de la entrevista

Entrevista dirigida a expertos en planificación estratégica

Objetivo: Conocer la percepción de expertos sobre la planificación estratégica y como aplicarla dentro de la gestión financiera, para lograr una mejor comprensión y obtener información relevante que contribuya a la investigación.

1. ¿Según su perspectiva cuál es el primer paso para iniciar el proceso de planificación estratégica y por qué?
2. ¿Qué herramientas o técnicas recomienda para analizar el entorno interno y externo de un emprendimiento?
3. ¿Según su opinión, es importante la visión y misión de la planificación estratégica? ¿Cómo contribuye a definir la dirección de un emprendimiento?
4. ¿Según su opinión cuáles son los desafíos que pueden enfrentar los emprendimientos en la implementación de un plan estratégico en relación con la gestión financiera? ¿Cómo poder superarlos?
5. ¿Qué herramientas recomienda para informar sobre la implementación de la estrategia dentro de la gestión financiera?
6. ¿Qué indicadores clave de rendimiento (KPI) sugiere para conocer el progreso de los objetivos estratégicos en los emprendimientos? ¿Cuáles?
7. ¿Qué métodos utilizaría para evaluar la eficacia de un plan estratégico dentro de la gestión financiera en un emprendimiento? ¿Con qué frecuencia lo realizaría?

Anexo 3. Tablas y figuras

Tamaño de muestra

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

Tabla 19

Cálculo tamaño de muestra

Z =	1,96
p =	95%
q =	5%
N =	172
e =	5%

Donde:

- Z = nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)
- p = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado
- q = Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p
- Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q
- e = Error de estimación máximo aceptado
- n = Tamaño de la muestra

Tabla 20

Sexo

Opciones	#	%
Femenino	46	88,46%
Masculino	6	11,54%
LGBTI+	0	0,00%
TOTAL	52	100,00%

Figura 14

Sexo

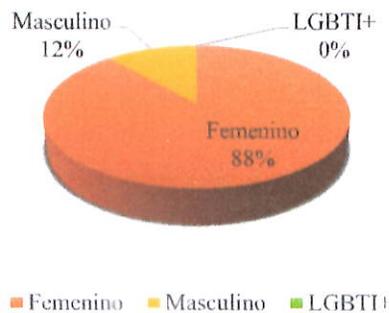
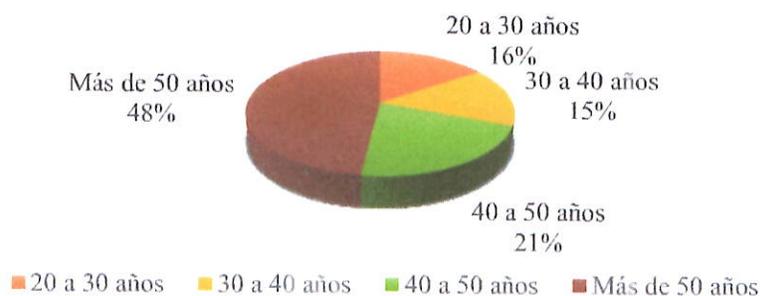


Tabla 21*Edad*

Opciones	#	%
20 a 30 años	8	15,38%
30 a 40 años	8	15,38%
40 a 50 años	11	21,15%
Más de 50 años	25	48,08%
TOTAL	52	100,00%

Figura 15*Edad***Tabla 22***Instrucción educativa*

Opciones	#	%
Básica	6	11,54%
Secundaria	19	36,54%
Tercer nivel o más	27	51,92%
Ninguno	0	0,00%
TOTAL	52	100,00%

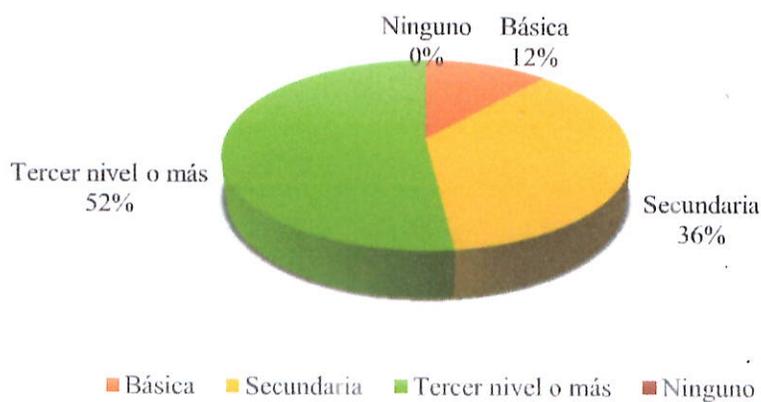
Figura 16*Instrucción educativa*

Figura 17

Actividad económica del emprendimiento

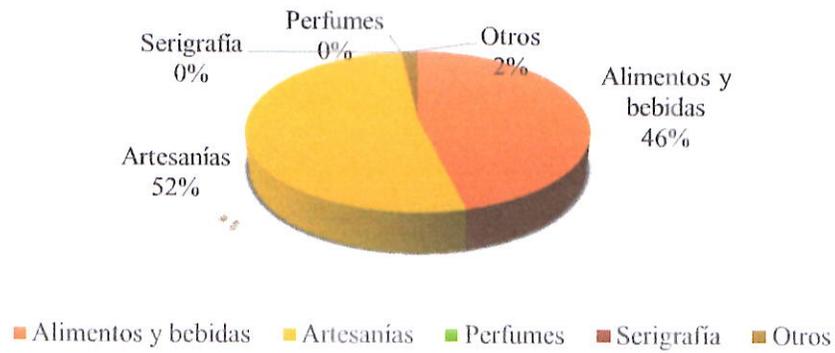


Figura 18

Tiempo de vida del emprendimiento legalmente registrado

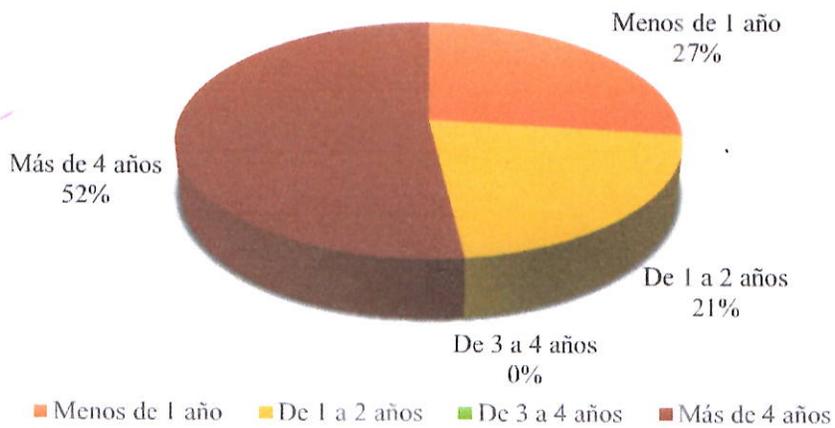


Figura 19

Tipo de emprendimiento

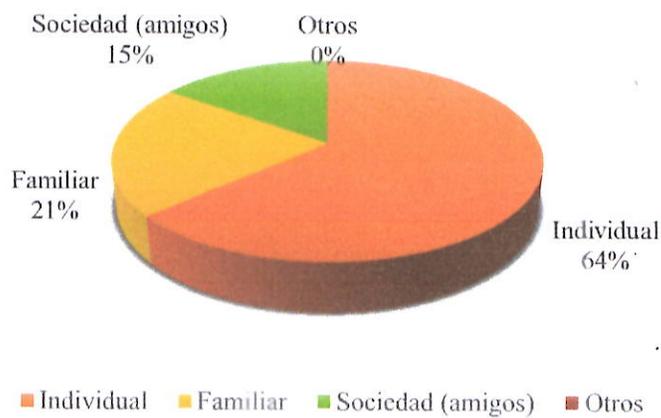


Figura 20

Nivel de conocimiento sobre planificación estratégica



Figura 21

Nivel de conocimiento sobre gestión financiera

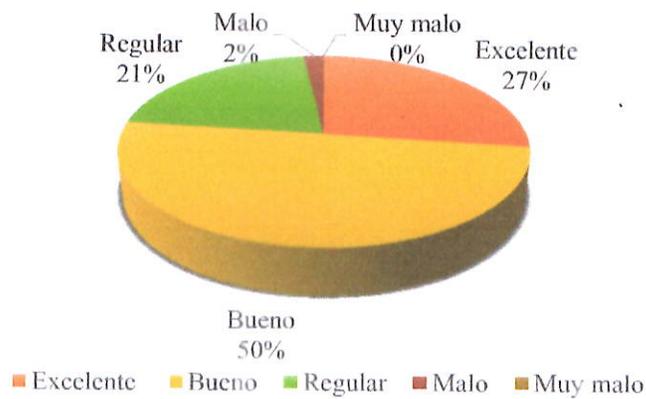


Figura 22

Estudio de mercado antes de posicionar el emprendimiento

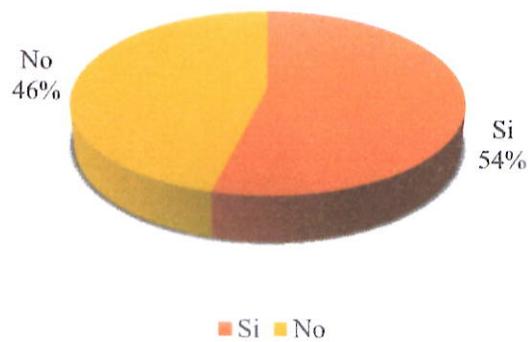


Figura 23

Evalúan costos de los proveedores antes de realizar una compra

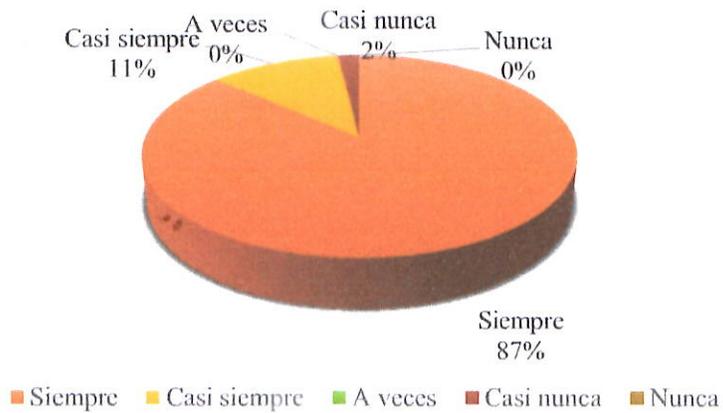


Figura 24

Tipos de recursos con el que inició el emprendimiento

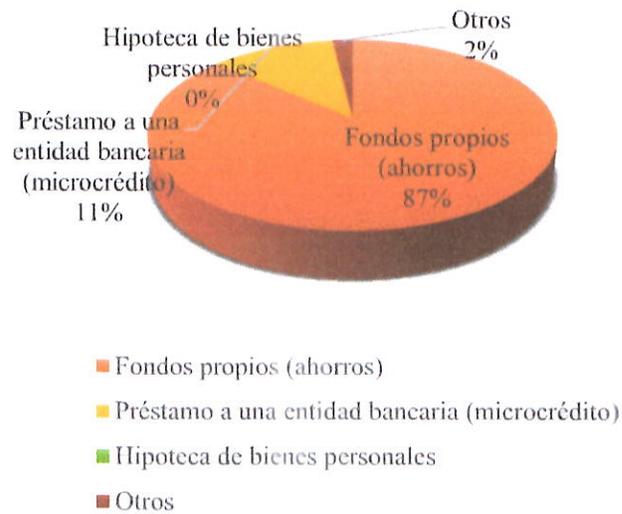


Figura 25

Rango de ingresos mensual del emprendimiento



Figura 26

Rango de gastos mensual del emprendimiento

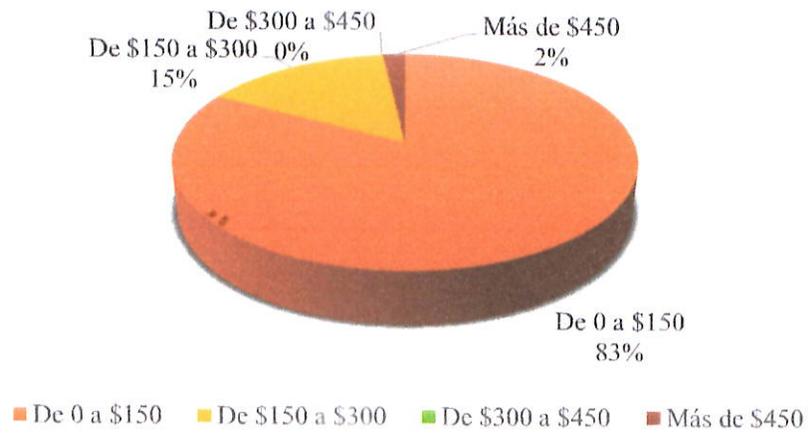


Figura 27

Margen de rentabilidad (ganancia)

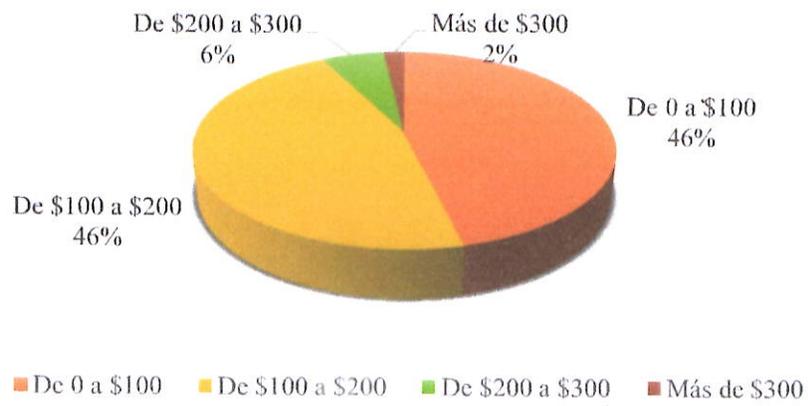


Figura 28

Objetivo del emprendimiento para alcanzar el crecimiento a corto, mediano y largo plazo

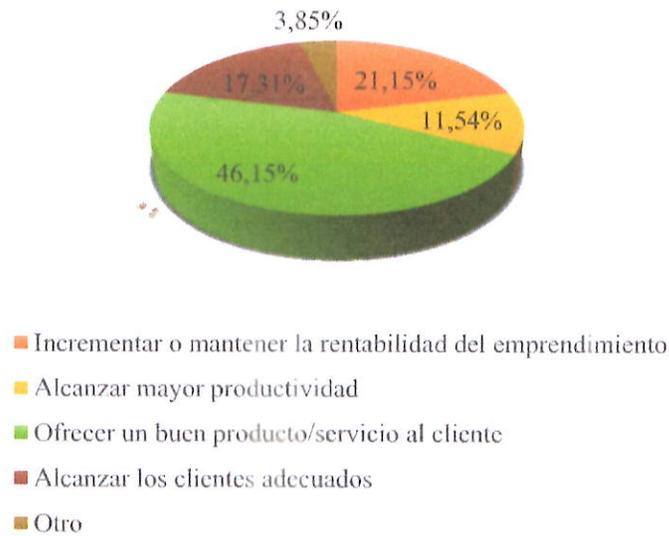


Figura 29

Tipo de modelo de planificación estratégica implementado en el emprendimiento

