



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

TÍTULO:

El Cuadro de Mando Integral y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa
AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.

AUTOR: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

TUTOR: Ing. Gema Michelle Alcívar Vera Mg.

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Manta – Manabí – Ecuador

2025

CERTIFICACIÓN

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

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Alcivar Cevallos Kamilly Ricarda, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **"El Cuadro de Mando Integral y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S."**.

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.

Lugar, 07 de Agosto de 2025.

Lo certifico,


Ing. Gemma Michelle Alcivar Vera, Mg.
Docente Tutor(a)
Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Alcivar Cevallos Kamilly Ricarda** con cédula de identidad **131464663-7**, declaro que el presente trabajo de titulación: “El Cuadro de Mando Integral y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.”, cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Contabilidad y Auditoría sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



Alcivar Cevallos Kamilly Ricarda
C.I.: 131464663-7

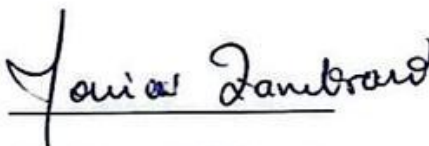
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (TRIBUNAL)

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Proyecto de Investigación, cuyo tema es: “El Cuadro de Mando Integral y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.”

Presentado por la Srta. Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, constancia que el mencionado Proyecto de Investigación se encuentra aprobado.

Por constancia firman:

JURADO



Presidente del Tribunal

Mgs. Mónica Zambrano Vera



Miembro del Tribunal

Mgs. Shirley Vinueza Tello



Miembro del Tribunal

Dra. Lorena Molina Cevallos

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado con profundo cariño y gratitud a todas las personas que me acompañaron y motivaron a lo largo de este proceso.

A Dios, por acompañarme en todo este camino, por darme fuerzas cuando lo necesitaba y por no soltarme en los momentos difíciles.

A mis padres, Lorena y Ricardo, quienes han sido mi mayor inspiración, guía y soporte en cada etapa de mi vida. Gracias por su esfuerzo compartido, por hacer posible que hoy cumpla este sueño tan anhelado y por brindarme siempre su amor incondicional. Juntos me enseñaron a ser resiliente, a mantenerme firme ante las dificultades, y me inculcaron valores y principios que hoy guían cada una de mis decisiones, impulsándome a crecer como persona y como profesional

A mis hermanas, Gema y Mellanie por su amor incondicional, por confiar en mí y estar presentes en cada paso de este camino, acompañándome con cariño, aliento y comprensión. Y junto a ellas, a mi sobrino Liam, quien con su ternura y alegría se convirtió en una luz que alegra mi vida y un motivo más para seguir luchando por mis sueños.

A mi familia en general, y muy especialmente a mis tías Dalila, María Isabel y Alexandra, por estar siempre pendientes de mi progreso, por sus palabras de aliento y por confiar en mi potencial.

RECONOCIMIENTO

A Dios, por darme fuerzas cuando más lo necesitaba, por ayudarme a superar los momentos difíciles y por estar conmigo siempre. Mi fe en Él ha sido mi mayor impulso para seguir adelante y gracias a su guía hoy puedo cumplir este sueño.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente, y a todos los miembros de la carrera de Contabilidad y Auditoría, en especial a mis docentes, porque fueron parte fundamental en la construcción de mis conocimientos. En especial, a la Ing. Paola Castillo, quien, aunque no tuve la oportunidad de ser su alumna en las aulas, me brindó su apoyo y acompañamiento durante la elaboración de este trabajo.

A mi tutora, la Ing. Gema Alcívar, por orientarme y compartir sus conocimientos conmigo, ayudándome a obtener un buen resultado en este proyecto.

A mis amigas, Dome y Danna por su apoyo incondicional y por todos los momentos compartidos que siempre llevaré en mi corazón.

A la empresa AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S., por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de desarrollar este trabajo de investigación, permitiéndome aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	v
RECONOCIMIENTO	vi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I.....	17
1. MARCO TEÓRICO.....	17
1.1 Fundamentación teórica.....	17
1.1.1. Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral	17
1.1.1.1. Importancia.....	18
1.1.1.2. Características	18
1.1.1.3. Perspectivas del cuadro de mando integral	19
1.1.1.4. Perspectiva financiera	19
1.1.1.5. Perspectiva del cliente.....	20
1.1.1.6. Perspectiva de procesos internos.....	21
1.1.1.7. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	22
1.1.2. Variable Dependiente: Toma de decisiones	23
1.1.2.1. Importancia.....	24
1.1.2.2. Condiciones de la toma decisiones	24
1.1.2.3. Proceso de la toma de decisiones	25
1.1.2.4. Niveles de toma de decisiones	26
1.1.2.5. Tipos de toma de decisiones.....	26
1.1.2.6. Indicadores clave de rendimiento (KPI).....	27
1.2. Antecedentes Investigativos	28
CAPÍTULO II.....	31
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	31
2.1. Metodología	31
2.1.1. Modalidad de la investigación.....	31
2.1.1.1. Método Cualitativo.....	31
2.1.2. Tipos de investigación	31
2.1.2.1. Investigación descriptiva.....	31
2.1.2.2. Investigación documental.....	32

2.1.2.3.	Investigación de campo	32
2.1.3.	Población y muestra	33
2.1.3.1.	Población.....	33
2.1.3.2.	Muestra.....	33
2.2.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	34
2.2.1.	Entrevistas	35
2.2.2.	Checklist	35
2.2.3.	Revisión documental	35
2.2.4.	Observación.....	36
2.3.	Información de la empresa.....	37
2.3.1.	Antecedentes	37
2.4.	Análisis e interpretación de resultados	41
CAPITULO III		45
3.	PROPUESTA.....	45
3.1.	Título.....	45
3.2.	Justificación	45
3.3.	Objetivo General.....	45
3.3.1.	Objetivos Específicos	45
3.4.	Beneficiarios	46
3.5.	Factibilidad	46
3.6.	Desarrollo de la propuesta	46
3.6.1.	Procesos para elaborar el Cuadro de Mando Integral.....	48
3.6.2.	Identificación de impulsores estratégicos y propuestas de valor.....	52
3.6.3.	Definición de indicadores por cada objetivo estratégico.....	55
3.6.3.1.	Indicadores de perspectiva clientes	56
3.6.3.2.	Indicadores de perspectiva procesos internos	57
3.6.3.3.	Indicadores de perspectiva aprendizaje y crecimiento	59
3.6.4.	Elaboración del Cuadro de Mando Integral.....	60
Perspectiva.....		61
Financiera.....		61
Clientes		62
Procesos Internos		63
Aprendizaje y Crecimiento		64
CONCLUSIONES.....		65
RECOMENDACIONES		66

BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	71

Índice de Tablas

Tabla 1	Muestra de trabajadores de AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.....	34
Tabla 2	Productos de AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.	39
Tabla 3	Resultados del Check list aplicado a AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.....	42
Tabla 4	Simbología del flujograma	50
Tabla 5	Propuestas de valor y objetivos estratégicos	52
Tabla 6	Definición de indicadores perspectiva financiera.....	55
Tabla 7	Definición de indicadores perspectiva clientes	56
Tabla 8	Definición de indicadores perspectiva procesos internos.....	57
Tabla 9	Definición de indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento	59
Tabla 10	Cuadro de Mando Integral.....	60

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1	Características del Cuadro de Mando Integral	18
Ilustración 2	Perspectivas del cuadro de mando integral	19
Ilustración 3	Componentes clave de la perspectiva financiera	20
Ilustración 4	Componentes clave de la perspectiva de clientes	21
Ilustración 5	Componentes clave de la perspectiva de procesos internos	22
Ilustración 6	Componentes clave de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	23
Ilustración 7	Proceso de la toma de decisiones.....	25
Ilustración 8	Características de los KPI	27
Ilustración 9	Ubicación Geográfica de AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S..	38
Ilustración 10	Logo de AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.	38
Ilustración 11	Organigrama de AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.....	40
Ilustración 12	FODA de AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.	40
Ilustración 13	Procesos de elaboración del CMI	48
Ilustración 14	Organigrama funcional propuesto	51
Ilustración 15	Mapa estratégico	54

Índice de Anexos

Anexo 1	Análisis de entrevista al gerente	71
Anexo 2	Análisis de entrevista al jefe de producción	73
Anexo 3	Análisis de entrevista a la jefa de marketing y ventas	75
Anexo 4	Análisis de entrevista a la contadora	77
Anexo 5	Check list	79
Anexo 6	Guía de entrevista para el Gerente Propietario	81
Anexo 7	Guía de entrevista para el jefe de producción.....	83
Anexo 8	Guía de entrevista para la jefa de marketing y ventas	85
Anexo 9	Guía de entrevista para la contadora.....	87
Anexo 10	Entrevista a directivos de AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.....	89
Anexo 11	Muestra de calidad del cacao	89
Anexo 12	Pasta de cacao al 100%.....	90
Anexo 13	Caja de bombones con relleno surtido.....	90
Anexo 14	POA 2025 de AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.	91

RESUMEN

La gestión estratégica empresarial requiere del uso de herramientas que permitan evaluar el desempeño de manera integral y basada en información objetiva. Sin embargo, muchas microempresas carecen de mecanismos que les permitan medir su funcionamiento de forma estructurada, lo que limita la toma de decisiones y la mejora continua. En este contexto, AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S., evidencia la ausencia total de un sistema que le permita medir el desempeño organizacional y evaluar aspectos claves como la rentabilidad, eficiencia de procesos, satisfacción del cliente ni desarrollo del talento humano.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la incidencia del Cuadro de Mando Integral en la toma de decisiones dentro de la empresa. Para ello, se aplicaron los métodos cualitativo y cuantitativo, a través de técnicas como la entrevista, checklist, revisión documental y observación, las mismas que permitieron evidenciar la falta de una herramienta estratégica basada en indicadores que abarque todas las áreas de la organización, a partir de este diagnóstico se diseñó un CMI fundamentado en sus cuatro perspectivas con objetivos e indicadores medibles.

Palabras clave: Toma de decisiones, Cuadro de Mando Integral, Indicadores de desempeño, Gestión, Herramienta.

ABSTRACT

Strategic business management requires the use of tools that allow for comprehensive performance assessments based on objective information. However, many microenterprises lack mechanisms that allow them to measure their performance in a structured manner, which limits decision-making and continuous improvement. In this context, AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S. demonstrates the complete absence of a system that allows it to measure organizational performance and evaluate key aspects such as profitability, process efficiency, customer satisfaction, and human talent development.

This research aims to analyze the impact of the Balanced Scorecard on decision-making within the company. To this end, qualitative and quantitative methods were applied through techniques such as interviews, checklists, document review, and observation. These methods revealed the lack of a strategic tool based on indicators that encompass all areas of the organization. Based on this diagnosis, a BSC was designed based on its four perspectives with measurable objectives and indicators.

Keywords: Decision-making, Balanced Scorecard, Performance indicators, Management, Tool.

INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial actual requiere herramientas que permitan alinear la estrategia con la operación diaria, facilitando una toma de decisiones efectiva y basada en información relevante. En este contexto, el Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta como una metodología moderna y ampliamente aceptada para medir el desempeño organizacional a través de indicadores clave desde las cuatro perspectivas principales de una organización. Asimismo, resulta fundamental destacar que, además de evaluar el rendimiento interno, esta herramienta permite considerar elementos del entorno que puedan representar oportunidades para el crecimiento y la mejora continua.

Las decisiones empresariales se toman a partir de los datos que arrojan los indicadores. Por eso, es responsabilidad de la gerencia establecer herramientas estratégicas de medición que permitan recoger información precisa sobre la situación actual de la organización, ayudando a identificar los aspectos más importantes para su éxito y facilitando así el cumplimiento de sus metas y objetivos. (Arosemena, 2022)

En Ecuador, muchas microempresas aún toman decisiones de forma empírica, sin herramientas técnicas que les permitan evaluar su desempeño de manera integral. Tal es el caso de AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S., empresa dedicada a la elaboración y comercialización de chocolates artesanales, que opera actualmente sin un sistema formal de evaluación integral del desempeño. Como consecuencia, las decisiones se toman principalmente en base a la experiencia y a indicadores financieros aislados, lo que ha generado una limitada capacidad para identificar oportunidades de mejora, responder con agilidad a los cambios del mercado y fortalecer su posicionamiento competitivo.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la situación actual de la empresa AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S. y evaluar la incidencia del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la toma de decisiones estratégicas. En este marco, se formula la siguiente problemática central: ¿Cuál es la incidencia del Cuadro de Mando Integral en la toma de decisiones de la empresa AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.?

Por otro lado, se fundamentan teóricamente las variables de estudio: el CMI y la toma de decisiones. En cuanto al enfoque metodológico, se aplica un diseño de tipo cualitativo y descriptivo, con el apoyo de técnicas como la entrevista semiestructurada, la

observación, el análisis documental y el checklist, a fin de recopilar información precisa sobre las prácticas actuales de gestión y control de la empresa.

Evidenciando que la empresa no cuenta con una herramienta formal para evaluar su desempeño desde una visión integral, lo que dificulta la toma de decisiones estratégicas y la alineación de sus procesos con los objetivos organizacionales. Este estudio se desarrolla en AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S., considerando como muestra a cuatro colaboradores clave: el gerente propietario, la contadora y dos responsables de las áreas de producción y ventas correspondiente. Con base en la información proporcionada por los actores internos y el análisis realizado, se diseñó un Cuadro de Mando Integral adaptado a la realidad de la empresa, incorporando además la consideración de factores externos que incluyen en su desempeño, como herramienta que permitirá mejorar su proceso de decisiones, planificación y control en sus distintas áreas clave.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Fundamentación teórica

1.1.1. Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral

Gutiérrez (2019), define al cuadro de mando integral como:

Una herramienta de gestión, que traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores organizados en cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), los cuales deben medir de forma eficiente el cumplimiento de la estrategia, alinear los objetivos en todos los niveles y plazos de tiempo, debe permitir la realización de revisiones estratégicas periódicas, aumentar la retroalimentación, favorecer la capacitación, participación, y que permita medir la creación del valor.

El cuadro de mando integral es un instrumento esencial para la gestión estratégica, debido a que no solo simplifica la conversión de la estrategia en indicadores cuantificables, sino que también ofrece datos regulares acerca del nivel de cumplimiento de los objetivos fijados. Por tal razón, esta retroalimentación continua posibilita que la organización modifique y elabore su estrategia de forma eficaz, concentrándose en metas concretas y analizando las relaciones existentes en el entorno empresarial de la empresa.

Por otro lado, Martínez (2022) argumenta que el Cuadro de Mando Integral o también llamado Balanced Scorecard se enfoca en alcanzar los objetivos definidos, los mismos que deben estar en consonancia con la misión y visión de la organización, asegurando coherencia en su desarrollo estratégico. A su vez, el BSC recopila información de dos ámbitos esenciales: el externo, que incluye la perspectiva financiera, así como la de los clientes; y el interno, que abarca la perspectiva de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

Esta dualidad permite una proyección integral del futuro del negocio, facilitando la evaluación y mejora continua en todas las áreas relevantes.

1.1.1.1. Importancia

La importancia de aplicar el cuadro de mando integral dentro de una organización, según Villa (2015) radica en su enfoque integral porque no se limita a una sola perspectiva, sino que considera todas simultáneamente y analiza las relaciones entre ellas. Como resultado, permite construir una cadena de causa y efecto que facilita la toma de decisiones adecuadas en cada nivel; por ello al comprender cómo se conectan los objetivos de las distintas perspectivas, los resultados de los indicadores ayudan a identificar si es necesario hacer ajustes en dicha cadena, y a implementar acciones que aseguren el cumplimiento de los objetivos en niveles superiores.

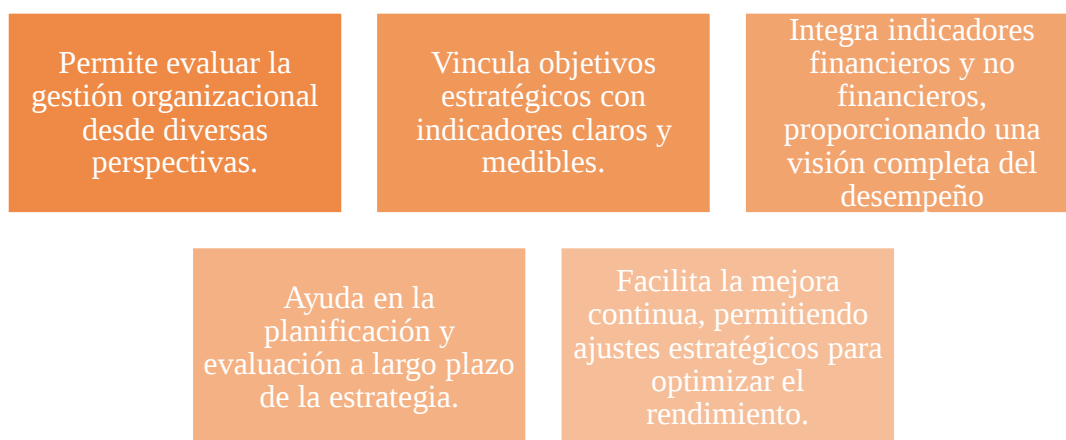
Es un recurso necesario para las organizaciones, dado que no solo facilita la gestión, sino que también desempeña un papel crucial en la medición y comunicación de los resultados en áreas clave como la financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, su importancia radica en la capacidad para proporcionar una visión integral y actualizada de la situación de la empresa; lo que permite tomar decisiones informadas y alineadas con los objetivos estratégicos.

1.1.1.2. Características

Según se observa en la ilustración 1, las características principales del Cuadro de Mando Integral son cinco.

Ilustración 1

Características del Cuadro de Mando Integral



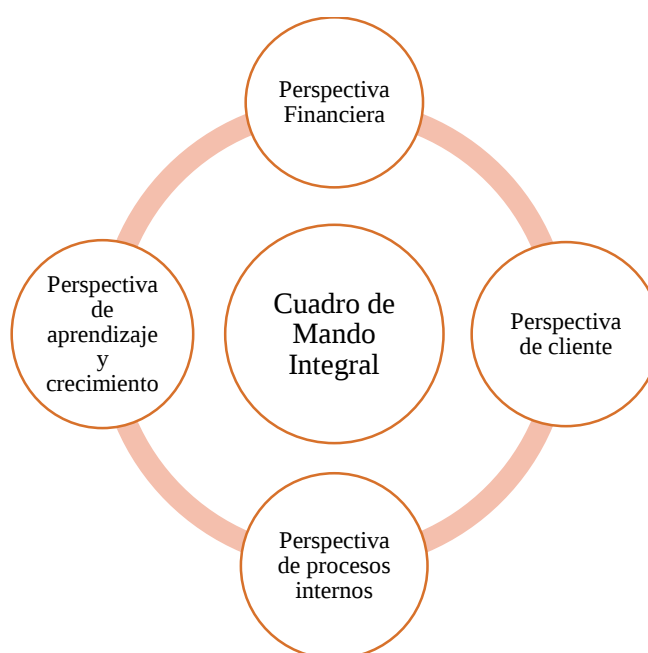
Fuente: Tomada de (Urriza, 2022)

1.1.1.3. Perspectivas del cuadro de mando integral

Según Cisneros & Llive (2021), esta metodología como herramienta administrativa, considera integralmente todos los aspectos de una organización a través de perspectivas que parten desde la visión y estrategia empresarial. Dichas perspectivas cubren procesos esenciales para el funcionamiento adecuado de la empresa, por ello, aunque la estructura de estas puede variar según las necesidades de cada negocio, es raro que se incluyan menos de las siguientes:

Ilustración 2

Perspectivas del cuadro de mando integral



Fuente: Tomada de (Kaplan & Norton, 2016)

Esta metodología recibe su nombre por el equilibrio y la relación que existe entre cada perspectiva, lo cual permite alinear las operaciones con los objetivos estratégicos de manera efectiva.

1.1.1.4. Perspectiva financiera

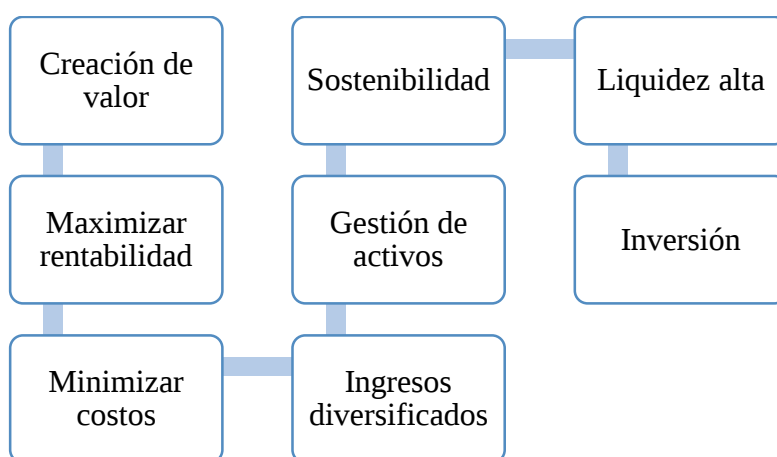
La perspectiva financiera refleja resultados anteriores y debe estar alineada con la estrategia empresarial, resaltando indicadores clave como ingresos, utilidades y deuda. De igual manera, esta visión permite evaluar la rentabilidad y garantizar un crecimiento sostenible para los accionistas, vinculando finanzas y estrategia para asegurar valor a

largo plazo; al enfocarse en estas métricas, la organización puede orientar sus decisiones hacia objetivos estratégicos y económicos (Tuan, 2019).

Esta perspectiva engloba los efectos acumulados de decisiones pasadas y el desempeño histórico de la organización. Por lo tanto, los indicadores financieros; como liquidez, rentabilidad y apalancamiento, evidencian el rendimiento de las operaciones, la eficiencia de los procesos, y el impacto de las estrategias anteriores en cuanto a la creación de valor. En resumen, indican el estado de salud financiero basado en las acciones y estrategias implementadas anteriormente.

Ilustración 3

Componentes clave de la perspectiva financiera



Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

1.1.1.5. Perspectiva del cliente

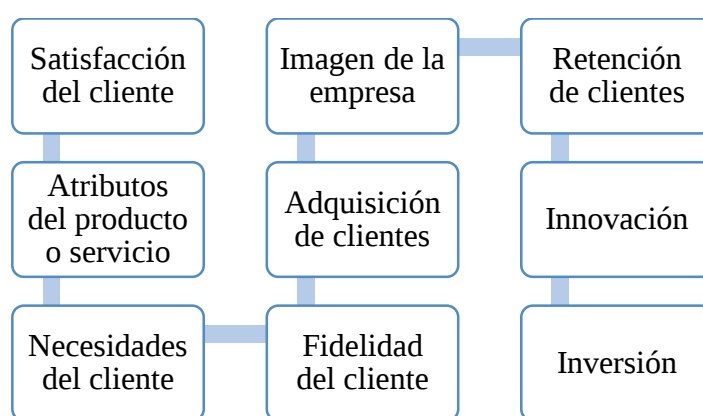
La perspectiva de clientes es importante implementarla al elaborar un cuadro de mando integral, Kaplan & Norton (2016) sugieren que "permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categorías superior", por lo tanto en esta área deben definirse los segmentos de clientes y mercados en los que la empresa va a competir.

Una estrategia de cliente bien diseñada y alineada con el mercado fortalece el posicionamiento competitivo y genera valor financiero a largo plazo, por ello el objetivo de esta perspectiva se basa en verificar y demostrar si las estrategias implementadas por la empresa ayudan a incrementar el valor percibido por los clientes de acuerdo con un

producto o servicio. En este sentido, no basta con atender sus necesidades a medida que surgen; es crucial superarlas y ofrecerles un valor superior al de la competencia para asegurar su lealtad y mantener la sostenibilidad del negocio. Para ello se sugiere revisar la oportunidad de crear, con los datos obtenidos, un benchmarking para mejorar la competitividad y eficiencia de la empresa mediante el análisis y la comparación de sus procesos y productos, con los de otras organizaciones que destacan en su sector.

Ilustración 4

Componentes clave de la perspectiva de clientes



Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

1.1.1.6. Perspectiva de procesos internos

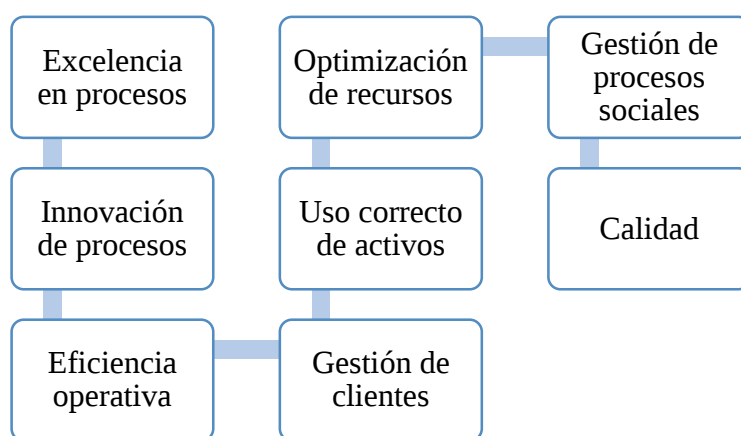
Para alcanzar los objetivos financieros de la empresa y cumplir con las expectativas de los clientes, es esencial que las organizaciones definan y optimicen los procesos comerciales más relevantes y críticos. En este sentido, Tuan (2019) argumenta que esta perspectiva se enfoca en los procedimientos internos que garantizan la máxima calidad en productos y servicios, incluyendo aquellas actividades que deben desarrollarse y perfeccionarse para que la empresa se destaque en la entrega del valor esperado por el cliente.

Esta tercera perspectiva engloba procesos clave de diversas áreas de la empresa, como producción, calidad, recursos humanos, ventas, y servicio al cliente, los cuales trabajan en conjunto para asegurar la eficiencia y la excelencia en la operación. Así mismo, el enfoque no se limita a satisfacer al cliente, sino que también se orienta a generar valor para los accionistas al contribuir al logro de los objetivos financieros.

Los procesos internos se centran en garantizar que todas las actividades se ejecuten con excelencia operativa, esto incluye optimizar el nivel de calidad, los tiempos de respuesta o de servicio, la gestión de costos y la agilidad en el desarrollo de nuevos productos, así como garantizar que el servicio posterior a la venta cumpla con las expectativas del cliente. Según Cajas et al. (2023), al atender de manera integral estos procesos, la organización puede no solo mejorar su desempeño operativo, sino también contribuir directamente al logro de los objetivos financieros y de satisfacción del cliente, evidenciando la importancia de sobresalir en cada etapa crítica de su operación.

Ilustración 5

Componentes clave de la perspectiva de procesos internos



Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

1.1.1.7. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

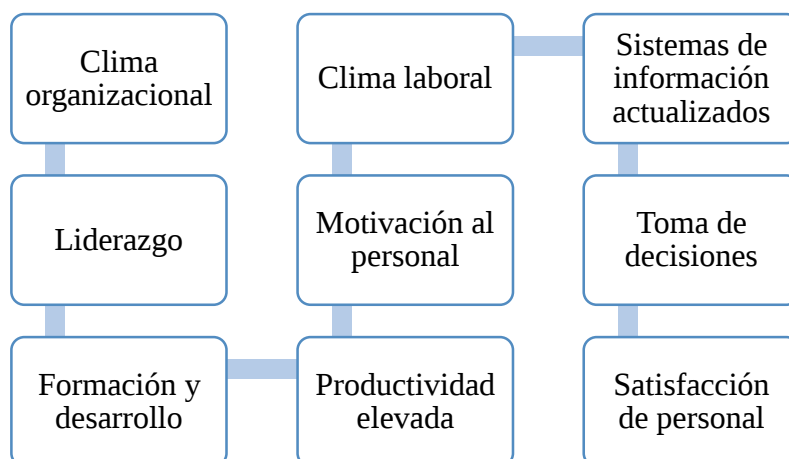
Esta perspectiva define la infraestructura que la organización debe establecer para impulsar mejoras y crecimiento sostenibles a largo plazo, según Urriza (2022) “involucra los aspectos relacionados con el capital humano, capital organizacional y capital tecnológico, estando conformado en su totalidad por indicadores de inducción, que permitirán a futuro mejorar el rendimiento del resto de los indicadores, conocidos habitualmente como históricos” (p. 98), lo que busca es fortalecer los pilares estratégicos que garantizarán la competitividad y el rendimiento futuro de la organización para asegurar la oportuna toma de decisiones.

Para alcanzar los objetivos de las otras perspectivas, se deben fortalecer tres áreas principales: el talento humano, los sistemas y el clima organizacional. Estos elementos, en su mayoría intangibles, actúan como impulsores clave e incluyen la capacitación de personal, el desarrollo de software, las instalaciones, la tecnología y todos

los recursos necesarios; por ello tomar en cuenta esta perspectiva resalta la importancia de realizar inversiones para generar valor.

Ilustración 6

Componentes clave de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

1.1.2. Variable Dependiente: Toma de decisiones

En el entorno empresarial, la información juega un papel crucial y es fundamental para la toma de decisiones, de acuerdo con Barrera & Martin (2021), una decisión se entiende como la respuesta a un problema o la elección entre diversas alternativas. Por ello, para seleccionar la opción más adecuada, primero se debe comprender en profundidad el problema a resolver, identificar cómo se originó, analizar sus causas y efectos, y considerar las posibles consecuencias de no tomar ninguna acción.

La toma de decisiones es un proceso sistemático, que implica una serie de acciones realizadas por la alta gerencia para analizar una problemática y elegir soluciones que se alineen con los objetivos y metas de la organización, por esta razón es un tema de gran importancia y un área clave de investigación en la administración, debido a que cualquier decisión se encuentra ligada tanto al entorno interno como al externo de la empresa.

1.1.2.1. Importancia

La toma de decisiones es importante debido a que es catalogado como un motor que da vida a las empresas, de este proceso depende el éxito o fracaso de la misma, por lo tanto, se requiere elegir la alternativa adecuada; el proceso de la toma de decisión es significativo, puesto que por medio de ella se puede estudiar un problema existente, con el propósito de elegir la vía más adecuada para el beneficio de la empresa. Rivas (2023)

La toma de decisiones es esencial en el rol de los gerentes, quienes, a través de sus conocimientos y ejecución de estrategias, minimizan los riesgos y fortalecen la competitividad de la organización. Diariamente, los gerentes enfrentan la presión de elegir entre múltiples opciones basadas en la evidencia disponible, buscando siempre la alternativa que mejor se alinee con los objetivos estratégicos. Este proceso es clave para el funcionamiento eficaz de todas las áreas de la empresa, y destaca el impacto de cada decisión en la operación y éxito organizacional.

1.1.2.2. Condiciones de la toma decisiones

El proceso de toma de decisiones es una actividad cotidiana tanto en la vida personal como en el ámbito empresarial, donde algunas elecciones pueden no tener un impacto significativo a largo plazo, mientras que otras pueden determinar el éxito o el fracaso. Desde este enfoque, las decisiones que toman los gerentes en la actualidad pueden involucrar distintos niveles de certeza, riesgo e incertidumbre, los cuales van a depender del criterio adoptado sobre el comportamiento de la naturaleza. Estos factores influyen en el proceso y, dependiendo de las circunstancias, pueden generar efectos positivos o negativos en los resultados en la toma de decisiones. (Iñigo, 2018)

- **Certeza.** - una decisión bajo certeza ocurre cuando los responsables de tomarla tienen información completa, precisa y confiable sobre el problema y todas sus alternativas con las consecuencias exactas de cada una en el futuro. En este escenario, elegirán la opción que maximice sus beneficios o que ofrezca el resultado más favorable según sus objetivos.
- **Riesgo.** - en esta condición es necesario tener en cuenta el grado de riesgo vinculado a cada opción, debido a que trata de decisiones que se toman cuando se dispone con información parcial sobre el problema, lo que significa que existe conocimiento; pero este no es completamente preciso o confiable. En estos casos, se cuentan con probabilidades que calculan la ocurrencia de diferentes escenarios,

sin embargo, la elección tomada siempre conllevará un nivel de riesgo. Esta información se utiliza para construir una distribución de probabilidad, donde cada estado de la naturaleza se representa como una variable aleatoria.

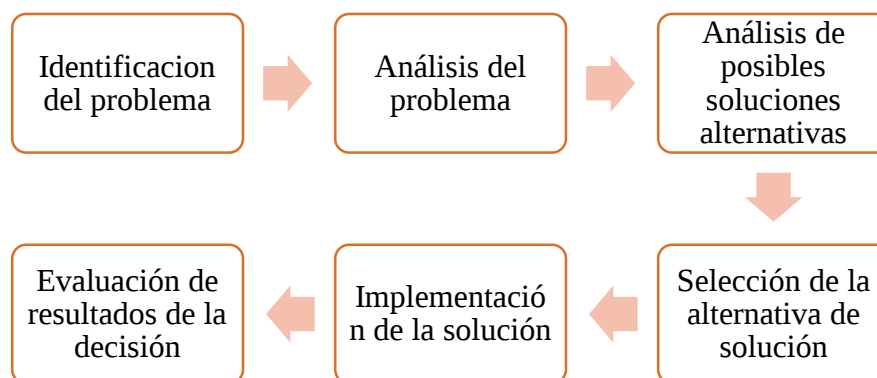
- **Incertidumbre.** – aquí se presentan diversas condiciones posibles de la naturaleza. No obstante, en esta situación, el responsable de tomar la decisión no puede establecer las probabilidades asociadas a la ocurrencia de esos estados. De este modo, la falta de información adecuada limita la capacidad de análisis, porque no se tiene control sobre las variables que influyen en la situación ni claridad sobre cómo interactúan entre sí, lo que se convierte en un proceso más complejo y basado en supuestos o intuiciones.

1.1.2.3. Proceso de la toma de decisiones

Según Schwarz (2018), para que un gerente pueda tomar decisiones acertadas, primero debe diagnosticar de manera precisa el problema. Además, es esencial que evalúe la situación de manera racional, considerando las variables y estableciendo prioridades. Posteriormente, al desarrollar y comparar alternativas, debe seleccionar aquella que, por tanto, sea la más alineada con los objetivos organizacionales y capaz de atender las necesidades identificadas; finalmente, este proceso asegura decisiones orientadas al éxito y respaldadas por un análisis integral.

Ilustración 7

Proceso de la toma de decisiones



Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

1.1.2.4. Niveles de toma de decisiones

De acuerdo con Rodríguez (2021), el proceso de toma de decisiones dentro de una organización se desarrolla en tres niveles que van a depender de la posición jerárquica del decisor, las cuales son:

Decisiones estratégicas

Son aquellas decisiones de alto impacto que determinan el rumbo a largo plazo de la empresa. Por consiguiente, estas decisiones tomadas por los altos directivos comprenden los objetivos generales o metas, definen las estrategias para lograrlos y asignan los recursos necesarios. Se caracterizan por determinar la relación de la entidad con su medio externo y por ser de naturaleza no programada.

Decisiones tácticas

En este nivel las decisiones son tomadas por mandos intermedios como jefes departamentales, y buscan traducir las metas generales definidas por la alta gerencia, en acciones específicas y coordinadas. En otras palabras, se ponen en práctica las decisiones estratégicas y son importantes porque permiten distribuir eficientemente los recursos limitados.

Decisiones operativas

Este nivel se centra en actividades a corto plazo relacionadas con la ejecución de tareas específicas del día a día. Las decisiones son tomadas por supervisores o empleados que están directamente involucrados en la operación, y estas deben cumplir con los objetivos organizacionales, por ello deben realizarse de manera eficiente y efectiva.

1.1.2.5. Tipos de toma de decisiones

Decisiones programadas

De acuerdo Macías & Delgado (2023), sugieren que las decisiones programadas “son aquellas que se resuelven mediante procedimientos o criterios previamente definidos, lo que evita tener que tratarlas de nuevo cada vez que se presentan. Por ello, estas decisiones están orientadas a problemas estructurados, rutinarios y claramente definidos, cuyos elementos pueden ser analizados y previstos con facilidad”.

Es posible señalar que las decisiones programadas se fundamentan en la aplicación de reglas claras que señalan cómo actuar frente a situaciones recurrentes o problemas habituales. Por tal motivo, este tipo de decisiones se implementan mediante mecanismos establecidos con anterioridad para afrontarlas de manera eficiente y, por ello, también se conocen como decisiones estructuradas.

Decisiones no programadas

Estas decisiones se aplican a problemas no estructurados y que son inusualmente importantes, caracterizadas por la falta de técnicas preestablecidas para abordar situaciones inesperadas. En estos casos, la decisión que se tome suele depender de la intuición, creatividad o criterio personal del decisor, sin embargo, se enfrentan a posibles riesgos como la obtención de resultados poco flexibles (Borea, 2017).

1.1.2.6. Indicadores clave de rendimiento (KPI)

Según Aithal & Aithal (2023) los indicadores clave de rendimiento (KPI) son:

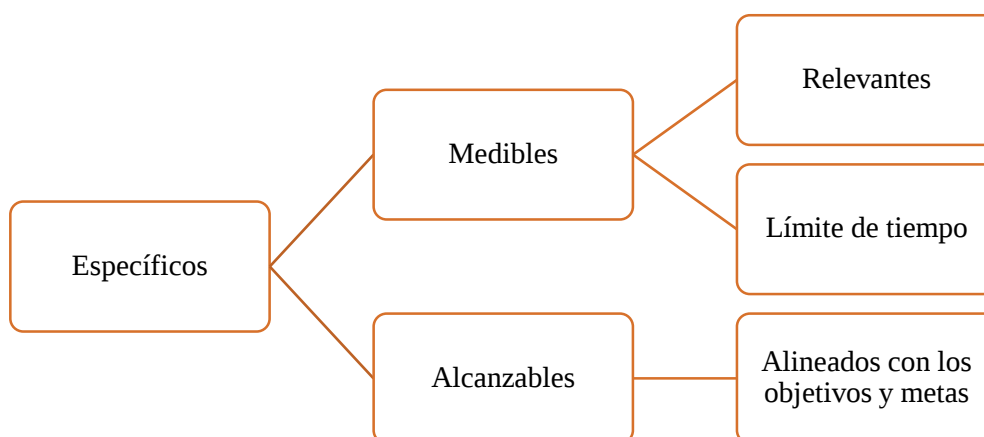
Son métricas cuantificables o puntos de datos mensurables que se utilizan para evaluar el rendimiento, el progreso y el éxito de un individuo, equipo u organización en el logro de objetivos y metas específicas. Los KPI son una parte esencial de la gestión del rendimiento y ayudan a evaluar si una entidad está en camino de alcanzar los resultados deseados.

Estos indicadores son herramientas que permiten resolver problemas de gestión organizacional, debido a que se utilizan para realizar seguimientos y medir el progreso hacia los objetivos estratégicos, identificar áreas de mejora, tomar decisiones basadas en datos, e implementar sus estrategias de crecimiento, por lo que se consideran muy necesarios en las empresas. Asimismo, posibilitan que los directivos se aseguren de que se están usando al máximo sus recursos.

Algunos aspectos que se deben tener en cuenta al establecer los indicadores de desempeño son:

Ilustración 8

Características de los KPI



Fuente: Tomada de Aithal & Aithal (2023)

Según Rodríguez et al. (2019), los KPI abarcan áreas importantes como el desempeño financiero, la satisfacción del cliente, la productividad de los empleados y la sostenibilidad. Además, han evolucionado más allá de las métricas básicas, incorporando análisis avanzados y monitoreo en tiempo real, lo que facilita una visión más completa del desempeño organizacional.

1.2. Antecedentes Investigativos

Como antecedente, se toma de referencia el estudio realizado por Cisneros & Llive (2021) en la Universidad Politécnica Salesiana cuyo tema es “Implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Estrategias y Mercados S.A”. Este análisis evidenció problemas en la gestión empresarial en la empresa; por ello, para abordarlos se utilizó un enfoque metodológico que combinó métodos deductivos, inductivos con enfoque descriptivo. Finalmente, la propuesta incluyó un modelo de gestión basado en el CMI, diseñado específicamente para su aplicación en la empresa.

El estudio demuestra la importancia del Cuadro de Mando Integral como instrumento para la gestión empresarial, entendida como el conjunto de técnicas que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la empresa proporcionando datos clave para la toma de decisiones. En la investigación, este enfoque puede ser aplicado para la información proporcionada por el CMI para ajustar sus operaciones a las exigencias del mercado.

En otro estudio realizado por Lozada (2022), en la Universidad Técnica de Ambato con el tema “El cuadro de mando integral como instrumento de gestión administrativa en la Empresa Fulltec Cía. Ltda”, se pudo conocer que la empresa requería

mejorar la gestión administrativa y proporcionar una visión integral que permita un monitoreo eficaz del cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por ello, para la obtención de información se usó el método descriptivo y evaluativo; y se propuso diseñar un cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en la empresa para una gestión empresarial eficiente.

Este antecedente aporta evidencia sobre la eficacia del Cuadro de Mando Integral como herramienta para monitorear y gestionar diversos aspectos de una empresa, desde el desempeño financiero hasta los procesos internos, a través de la gestión y medición del trabajo de la organización de manera objetiva. Así mismo, demuestra cómo identificar áreas críticas y ajustar estrategias en función de los resultados de los indicadores va a ayudar a que mejore la gestión empresarial.

Como tercer referente se presenta una investigación realizada por Carvajal, Chávez, Nogueira, & Almeida (2021), con el tema “Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de sustentabilidad de un destino turístico”, en donde se evidenció que los destinos turísticos de la Zona Norte de Manabí enfrentan dificultades significativas para evaluar de manera efectiva sus procesos debido a un insuficiente control de gestión turística; por ello para abordar esta problemática se utilizó un enfoque analítico exploratorio.

El estudio es un ejemplo práctico de cómo el CMI puede ser adaptado y aplicado en sectores diferentes al industrial, como el turismo. Además, muestra la flexibilidad del CMI en gestionar factores financieros, de cliente, ambientales y de procesos internos, promoviendo una estrategia de valor sostenible; adaptándolo a la realidad de nuestra investigación, lo que fortalecerá el enfoque metodológico y práctico de la investigación.

En otra investigación efectuada por Zambrano, Alcívar, & Márquez (2023) en la Universidad Técnica de Ambato, con el tema “Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en decisiones gerenciales para la compañía Abestro S.A.”, se pudo conocer que no se tiene un control adecuado de la gestión dentro de la empresa, por ello para abordar este problema se utilizó una metodología cualitativa y descriptiva, con el fin de proponer el diseño de un Cuadro de Mando Integral basado en las necesidades de la empresa.

Este antecedente proporciona un ejemplo concreto de cómo una empresa puede implementar el CMI para mejorar su rendimiento organizacional. Por ello, el enfoque en

la medición balanceada de indicadores financieros y no financieros es clave para la investigación, y las herramientas metodológicas empleadas pueden ser útiles para estructurar el análisis en el desarrollo del proyecto de investigación.

Como quinto antecedente investigativo se tomó el estudio elaborado por Mendoza & Vélez (2023) en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí con el tema “Cuadro de Mando Integral para el control de la gestión en la empresa SUMIPERNOS CÍA. LTDA. de la ciudad de Guayaquil”. El proceso metodológico aplicado en esta investigación es de carácter descriptivo, inductivo y deductivo con el fin de llegar a conclusiones específicas sobre la situación actual de la compañía, por ello la propuesta fue estructurar un cuadro de mando integral para mejorar la gestión administrativa.

Este antecedente destaca la importancia del CMI para integrar diferentes perspectivas organizacionales con el fin de mejorar la gestión empresarial, algo que puede adaptarse al contexto agroindustrial. Además, ofrece un marco útil para definir indicadores clave de desempeño según necesidades específicas y validar estrategias, lo que fortalece la implementación del Cuadro de Mando Integral a la empresa en estudio.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Metodología

2.1.1. Modalidad de la investigación

Este enfoque es fundamental para realizar un estudio de forma organizada y efectiva. Según los autores Hernández, Fernández, & Baptista (2014), un método de investigación se define como un conjunto estructurado de procedimientos y técnicas que guían al investigador en la recopilación y análisis de información al estudiar un problema. Por esta razón, la selección del método adecuado influye directamente en la validez y confiabilidad de los resultados, dado que orienta todo el proceso, desde la formulación de hipótesis hasta la interpretación de los datos asegurando la coherencia entre los objetivos de la investigación y las conclusiones.

2.1.1.1. Método Cualitativo

Según Villanueva (2022), el método cualitativo es una estrategia de investigación que se utiliza para comprender la realidad social a través de la interpretación de experiencias y percepciones de los individuos. Además, este enfoque se centra en obtener información profunda y contextualizada de fenómenos sociales utilizando técnicas como entrevistas no estructuradas o la observación, lo que permite a los investigadores explorar significados, emociones y comportamientos.

Este método facilita al investigador obtener información que se desea conocer y posibilita un acercamiento directo con las personas que laboran en la empresa mediante el uso de herramientas como observación, entrevistas, entre otras. De esta forma, no solo permite recoger datos sino evaluar la utilidad que genera el CMI en la toma de decisiones dentro de la empresa AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S

2.1.2. Tipos de investigación

2.1.2.1. Investigación descriptiva

Según Cortés (2017), define a este método como:

Los estudios descriptivos tienen como objetivo reunir, cuantificar y evaluar datos sobre diferentes variables del fenómeno en cuestión. En este tipo de investigación se identifican varias variables y se obtiene información sobre cada una de ellas para detallar

las características, propiedades y perfiles del objeto de estudio, estos estudios buscan representar con exactitud las dimensiones de un fenómeno o situación. (pág. 14)

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

El estudio descriptivo aplicado a esta investigación permite detallar de forma precisa las características y condiciones en las que se desarrolla el proceso de toma de decisiones en la empresa en relación con la implementación del CMI. Por esta razón, las técnicas cualitativas aplicadas facilitan el análisis de la información recolectada, con el fin de identificar como se aplican los indicadores de gestión y qué impacto tienen en la planificación de la empresa.

2.1.2.2. Investigación documental

De acuerdo con Reyes & Carmona (2020), la investigación documental o bibliográfica se enfoca en el análisis de fuentes existentes, como libros, artículos académicos, revistas, periódicos y documentos relevantes sobre un tema específico. Por ello, este tipo de investigación permite al investigador recolectar, recopilar y organizar información existente sobre un tema específico, estableciendo un marco teórico que fundamenta su estudio.

A través de la revisión documental, que incluye libros, artículos, y otros materiales, se pudo obtener información relevante vinculada al objeto de estudio. Esta recopilación permite disponer de insumos conceptuales y prácticos que apoyan la interpretación de los datos y, al mismo tiempo, fortalecen los resultados de la investigación.

2.1.2.3. Investigación de campo

La investigación de campo se centra en la obtención de información primaria. Según Hadi et al. (2023) se efectúa directamente en el sitio y en el momento en que ocurre el fenómeno en estudio con el grupo que conforma la población objeto de análisis. Además, se menciona que su finalidad es recolectar datos de manera estructurada y vinculada con el tema en cuestión, por ello las herramientas más empleadas en este tipo

de investigación son la entrevista, la encuesta y la observación directa lo que garantiza una mayor credibilidad en los datos.

Este tipo de investigación es fundamental para el desarrollo del estudio, considerando que se realizaron visitas a la empresa con el objetivo de observar directamente su funcionamiento y recopilar información relevante. Para ello, se emplearon herramientas como entrevistas y observación directa con instrumentos como cámara fotográfica y grabadora de audio, lo que permitió registrar y analizar aspectos relacionados con la planificación y la toma de decisiones.

2.1.3. Población y muestra

2.1.3.1. Población

En un estudio, de acuerdo a Hernández & Mendoza (2018), la población hace referencia al conjunto completo de unidades de análisis que comparten determinadas especificaciones para la investigación, considerando que forman parte del fenómeno que se está investigando y deben ser cuantificadas para obtener datos precisos. En otras palabras, se denomina población porque incluye la totalidad del fenómeno que se analiza, lo que permite tener una visión global del objeto de estudio.

En esta investigación, la empresa AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S., conformada por un total de 4 trabajadores, constituye la población objetivo de análisis.

2.1.3.2. Muestra

Según Mercado & Coronado (2021), la muestra es un subconjunto de la población que se selecciona para un estudio, con el objetivo de que refleje las características del grupo total. En este sentido, la muestra debe ser un reflejo fiel del conjunto al que pertenece, lo que significa que debe representar adecuadamente las propiedades de la población que se quiere analizar para que permita hacer inferencias válidas sobre el total de la población.

Existen dos tipos de muestras que se pueden aplicar dentro de una investigación. En este sentido Vizcaino, Cedeño, & Maldonado (2023), argumentan que el muestreo probabilístico es un método en el que cada miembro de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionado, lo que permite que la muestra sea representativa y facilita inferencias estadísticas. Por otro lado, Hernández (2021)

menciona que el muestreo no probabilístico se da cuando algunos elementos de la población no tienen ninguna posibilidad de ser elegidos, o la probabilidad de que sean seleccionados no puede establecerse.

Una de los tipos de muestra dentro de la rama no probabilístico es por conveniencia, según Hernández (2020), “la muestra se elige por conveniencia del investigador, le permite elegir de manera arbitraria cuantos participantes puede haber en el estudio”(p.2), de esta forma facilita el acceso a personas clave cuya experiencia o conocimiento contribuyen al alcance de los objetivos del estudio.

La muestra utilizada en esta investigación fue por conveniencia, conformada por los 4 trabajadores de AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S. Esta selección se realizó considerando que los participantes tienen un vínculo directo con el proceso de toma de decisiones y la aplicación del CMI.

Tabla 1

Muestra de trabajadores de AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.

Cargos	Número
Gerente propietario	1
Jefe de producción	1
Jefe de marketing y ventas	1
Contadora	1
Total	4

Fuente: AGROINDUSTRIAS FLAVIOPOLIS S.A.S.

Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Las técnicas de recolección de datos constituyen el conjunto de procedimientos sistemáticos que posibilitan al investigador obtener la información pertinente para responder a los objetivos y preguntas de investigación. Para ello, se dispone de diversos instrumentos de apoyo, cuya elección depende del enfoque metodológico adoptado, ya sea cuantitativo, cualitativo o mixto, garantizando así la validez y confiabilidad de los resultados (Hernández & Avila, 2020).

2.2.1. Entrevistas

La entrevista es una técnica que se fundamenta en un diálogo directo entre el investigador y el objeto de estudio, centrada en un tema específico; este enfoque permite al entrevistador obtener información detallada y extensa sobre diversos aspectos relevantes para la investigación, por ello es considerada la técnica más utilizada de la investigación cualitativa, debido a que la conversación cara a cara facilita una comprensión más profunda de la perspectiva del entrevistado acerca de acontecimientos relevantes para la investigación (Troncoso & Amaya, 2016).

Para la investigación se utilizó esta técnica como herramienta esencial para la recolección de información. De esta manera, se diseñó con preguntas abiertas de contenido, de acuerdo con su función dentro de la investigación. Se estructuró con una introducción y un objetivo elaborados en concordancia con el marco teórico y metodológico, asimismo se aplicó de manera individual a cada uno de los cuatro colaboradores de la empresa; permitiendo recoger información específica y detallada sobre los procesos estratégicos y operativos relacionados con el CMI.

2.2.2. Checklist

Una lista de verificación consiste en una serie de ítems agrupados para asegurar el cumplimiento de ciertos objetivos específicos. En este sentido Salamanca (2019), sostiene que estas herramientas permiten una revisión sistemática de las actividades y tareas que se deben realizar; por esta razón los ítems generalmente están organizados secuencialmente lo que ayuda a prevenir la omisión de pasos importantes y disminuye considerablemente las probabilidades de cometer errores durante su ejecución.

Se utiliza esta técnica aplicada al personal del área operativa y administrativa de la empresa, su finalidad es identificar de manera ordenada ciertos aspectos relacionados con los procesos internos, los clientes y la aplicación del Cuadro de Mando Integral. El check list está conformado por un objetivo que orienta su aplicación, las áreas a verificar, un conjunto de preguntas organizadas por cada área, espacios destinados a marcar la completitud de las respuestas y un apartado de observaciones que permite registrar comentarios adicionales para complementar la información.

2.2.3. Revisión documental

La revisión documental es un tipo de recolección de datos que implica el análisis sistemático de fuentes existentes como libros, artículos, informes y registros, lo que

facilita la comprensión del contexto y los antecedentes del estudio relacionados con el tema de investigación para proporcionar variables sobre el mismo. De esta manera, al aprovechar la documentación ya disponible, se puede enriquecer la investigación sin necesidad de realizar nuevas recolecciones de datos (Martínez et al., 2023).

Esta técnica se utilizó con el fin de recopilar información relevante a partir del análisis sistemático de fuentes existentes, lo que permite mejorar el contexto de la problemática, identificar antecedentes relacionados con la implementación del Cuadro de Mando Integral y extraer variables que aportan al desarrollo del estudio. Dentro de este proceso, se revisaron también fuentes documentales internas de la empresa, como el Plan Operativo Anual (POA) 2025, el cual aportó información clave para comprender la planificación y gestión de la organización en relación con los objetivos de la investigación.

2.2.4. Observación

Como señala Hadi et al. (2023) la observación:

Se utiliza en investigaciones científicas para recolectar datos, misma que consiste en registrar de forma detallada y sistemática los comportamientos, eventos, procesos o fenómenos en un entorno natural. Esta técnica puede llevarse a cabo con la participación activa del observador o sin ella, y se puede emplear una variedad de herramientas como grabaciones, fotografías, notas y entrevistas para realizar el registro. (p. 61)

Por lo tanto, este enfoque permite recopilar información valiosa sobre el entorno de estudio, facilitando un análisis más detallado y centrado en el contexto investigativo. Por ello, implica el uso sistemático de la observación para captar hechos, fenómenos o situaciones que ocurren en la realidad, guiándose siempre por los objetivos de investigación previamente establecidos.

La observación en el presente estudio se aplica como técnica para examinar de manera directa el comportamiento organizacional y los procesos ejecutados en la empresa, tomando como referencia las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento). En consecuencia, esta herramienta permite registrar aspectos relevantes del entorno laboral, prestando atención a elementos clave del proceso de toma de decisiones en donde los hallazgos encontrados sirven de base para fortalecer el análisis de la aplicación del CMI.

2.3. Información de la empresa

2.3.1. Antecedentes

La empresa AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S. fue fundada en junio del 2020 en el cantón Flavio Alfaro, provincia de Manabí, por el ingeniero Leandro Velasque Arteaga. En ese punto, recién graduado y desempleado, decidió emprender en la creación de productos derivados del cacao; aunque se enfrentaba a importantes dificultades financieras.

En julio del mismo año, Velasque presentó su proyecto a un grupo de amigos con la finalidad de formar una sociedad y obtener financiamiento. Posteriormente, las primeras reuniones con los potenciales socios se llevaron a cabo en enero del 2021, en donde se realizaron pruebas con la materia prima disponible. Un mes después, en febrero, los socios hicieron una aportación económica significativa hacer la adquisición de la primera máquina semiindustrial para elaborar pasta de cacao.

En junio de ese mismo año, Velasque solicitó financiamiento a diversas entidades financieras; no obstante, tras recibir respuestas negativas, decidió acudir a microcréditos para adquirir las maquinas necesarias. Dos meses después, comenzaron a producir sus primeros bombones; logrando de esta manera tener un reconocimiento inicial en el mercado local.

Posteriormente, en octubre, AGROINDUSTRIAS FLAVIOPOLIS S.A.S. participó en una feria por primera vez, organizada por la Prefectura de Manabí, donde sus productos lograron captar la atención de los asistentes. Más adelante, formaron parte de una feria agroindustrial en la ciudad de Manta, en donde alcanzaron un notable reconocimiento por la originalidad de sus derivados del cacao.

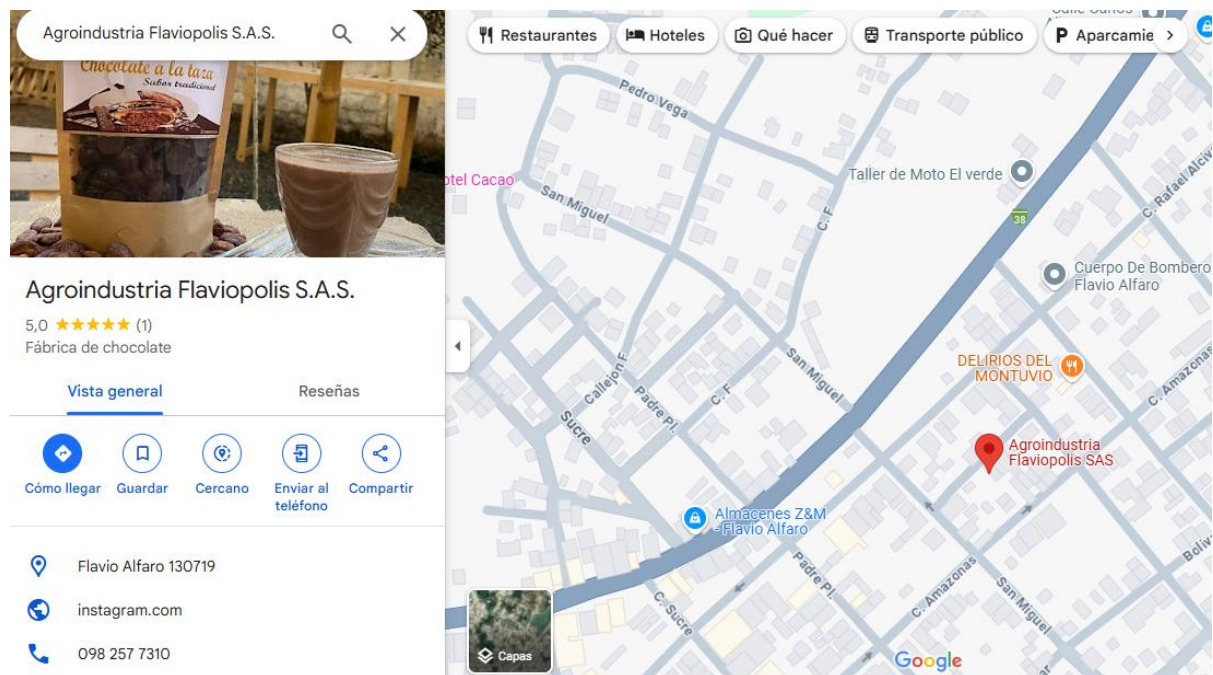
Como resultado, estos eventos no solo impulsaron el posicionamiento de la marca, sino que también contribuyeron a fortalecer la imagen del emprendimiento, generando una mayor demanda de sus productos. Gracias a este impulso, el 5 de enero de 2022, Flaviopolis logró formalizarse como microempresa, obteniendo su constitución legal ante la Superintendencia de Compañías.

2.3.2. Ubicación geográfica

AGROINDUSTRIAS FLAVIOPOLIS S.A.S. está ubicada en la Ciudadela Maranatha, Calle San Miguel y callejón 10.

Ilustración 9

Ubicación Geográfica de AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.



2.3.3. Logo

Ilustración 10

Logo de AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.



2.3.4. Misión

Somos AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS, una microempresa dedicada a la producción de derivados del cacao, para mejorar el desarrollo socioeconómico del cantón Flavio Alfaro.

2.3.5. Visión

Convertirnos en una empresa líder a nivel nacional con productos reconocidos en el mercado, cumpliendo con altos estándares de calidad.

2.3.6. Actividad económica

AGROINDUSTRIAS FLAVIOPOLIS S.A.S. es una microempresa especializada en la transformación del cacao nacional y de fino aroma, orientada a la elaboración de productos derivados del mismo, destacándose por la producción de chocolate como producto final. Actualmente la empresa ofrece seis líneas de productos caracterizados por su alta calidad y cuidadoso proceso de elaboración.

2.3.7. Productos y precios de venta al público

Tabla 2

Productos de AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.

PRODUCTOS	PRECIOS
Pasta de cacao 200g	\$6,00
Pasta de cacao 100g	\$4,00
Caja de bombones 12 unidades	\$5,00
Barra de 60% de cacao	\$2,50
Barra de 70% de cacao	\$2,50
Barra de 60% de cacao con café	\$2,50

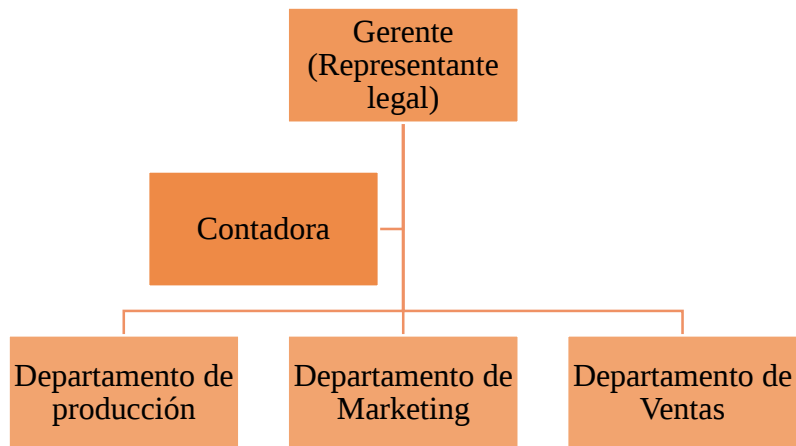
Fuente: AGROINDUSTRIAS FLAVIOPOLIS S.A.S.

Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

2.3.8. Organigrama estructural

Ilustración 11

Organigrama de AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.

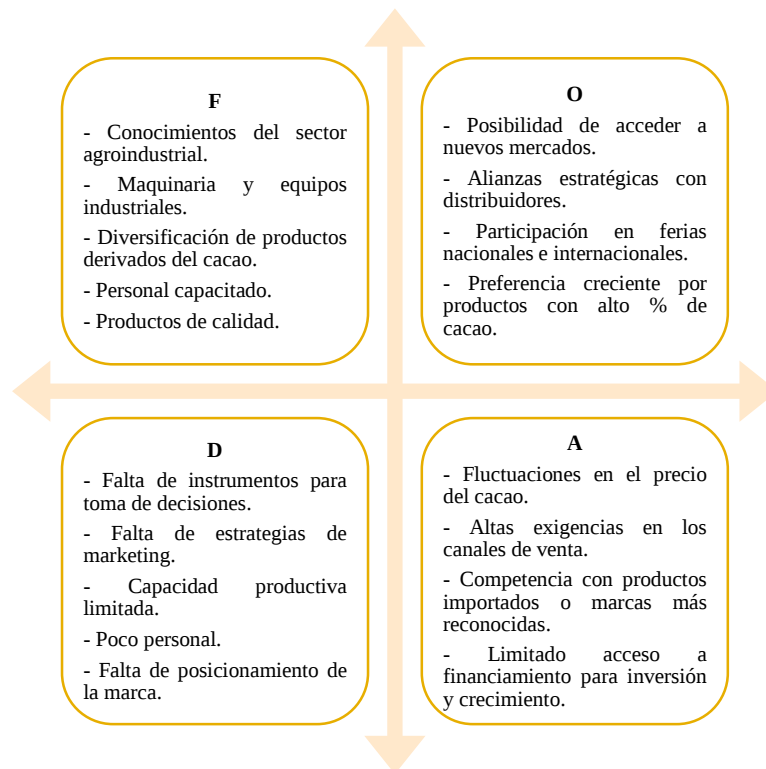


Fuente: AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.

2.3.9. FODA

Ilustración 12

FODA de AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.



Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Análisis e interpretación de las entrevistas aplicadas a los directivos y responsables de áreas clave en AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.

Una vez utilizada la guía de la entrevista validada por el equipo investigador y a partir de la información recabada, se identificó como punto común que la empresa no cuenta con un sistema estructurado de indicadores ni herramientas formales que permitan monitorear de manera integral su desempeño. Como consecuencia, esto limita la calidad y oportunidad de la toma de decisiones, debido a que no se cuenta con información estratégica organizada desde perspectivas clave, tal como lo plantea el Cuadro de Mando Integral. En este sentido, las decisiones actuales se toman de forma empírica con base en datos aislados, lo que reduce la eficacia de la gestión organizacional.

Por parte de la gerencia, se evidenció que, la toma de decisiones se basa en resultados visibles como el nivel de ventas, la participación en ferias y las opiniones o reacciones de los clientes al momento de interactuar con el producto. Si bien se elabora un POA, no se aplican métricas formales, lo que refleja la ausencia de un sistema que permita una gestión más completa y estratégica.

De acuerdo a la información obtenida con la entrevista aplicada al jefe de producción, se determinó que existen controles técnicos rigurosos en cada etapa del proceso, especialmente en aspectos relacionados a la calidad, sin embargo, no se emplean indicadores estructurados que permitan evaluar el desempeño de forma integral. Por ello, las decisiones se basan en experiencia operativa y supervisión directa, mas no en un sistema que abarque métricas de eficiencia, tiempos o capacidad instalada.

Con respecto a la entrevista a la jefa de marketing y ventas se identificó que existe una gestión enfocada en la experiencia práctica más que en el uso de herramientas estratégicas. En este sentido, no se aplican indicadores formales para medir la satisfacción del cliente ni para evaluar el impacto de las acciones comerciales. Por esta razón, las decisiones se toman de manera empírica, sin apoyo técnico ni planificación estructurada y con conocimientos deficientes del personal en estrategias comerciales.

El análisis de la entrevista efectuada a la contadora reveló que la empresa se enfoca únicamente con indicadores financieros aislados, tales como liquidez, ventas y costos, los cuales se revisan de forma general al finalizar el año fiscal. Además, a pesar

de que la información contable está disponible, su uso se limita al cumplimiento de obligaciones tributarias, sin aportar a un análisis estratégico. Esta limitación impide a la empresa anticiparse a problemas financieros; reflejando una planificación débil.

2.4.2. Check –list

2.4.2.1. Análisis e interpretación de resultados de Check – list

Tabla 3

Resultados del Check list aplicado a AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.

Nivel de confianza		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
Nivel de riesgo		

Fuente: AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.

De acuerdo con la aplicación del check list, diseñado y validado por el equipo investigador bajo las cuatro perspectivas del CMI, se identificó que la empresa cuenta con elementos básicos de planificación como misión, visión, objetivos y un Presupuesto Operativo Anual (POA). Sin embargo, no se han implementado herramientas específicas que permitan monitorear estos objetivos mediante indicadores de gestión. Por esta razón, la ausencia de una estructura que relacione metas con resultados dificulta evaluar si las actividades realizadas contribuyen al cumplimiento de los fines estratégicos.

Dentro de la perspectiva financiera se evidenció que la empresa no aplica indicadores que midan de manera clara su desempeño económico. Por ello, aunque cumple con las obligaciones fiscales, no se realizan análisis comparativos ni reportes que orienten a la gerencia en la interpretación de los resultados. En consecuencia, las decisiones se toman con una visión limitada, enfocada en lo tributario, lo que reduce la capacidad de anticipar riesgos o proyectar un crecimiento sostenible.

Del mismo modo, en la perspectiva de clientes se constató la ausencia de evaluaciones formales sobre satisfacción, fidelización o captación de nuevos públicos. Además, las acciones comerciales se ejecutan de forma empírica, sin indicadores que midan resultados ni estrategias que fortalezcan la relación con el mercado, situación que

limita el posicionamiento y competitividad de la organización. Por otra parte, en la perspectiva de procesos internos se determinó que la empresa no cuenta con métricas que permitan evaluar el rendimiento operativo ni identificar posibles fallas; a ello se suma la ausencia de innovación como parte del enfoque estratégico, de modo que la organización mantiene esquemas tradicionales que restringen la eficiencia y reducen las posibilidades de mejora continua.

Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se evidenció que, aunque la misión y visión están definidas, no se comunican ni se integran de manera adecuada a las actividades diarias del personal. Por otro lado, únicamente el área de producción recibe capacitación, mientras que marketing y ventas no acceden a procesos formativos ni a herramientas digitales que respalden su gestión.

En términos cuantitativos, los resultados se obtuvieron a partir de la sumatoria de respuestas afirmativas del check list, cada ítem evaluado tuvo un valor de un punto; alcanzando un total posible de 20. La empresa obtuvo 9 respuestas positivas, lo que representa un cumplimiento del 45% frente a la ponderación establecida. En consecuencia, el nivel de riesgo se calculó como el valor complementario que fue del 55%, evidenciando que la ausencia de indicadores en todas las perspectivas limita la gestión y el seguimiento de los objetivos.

2.4.3. Triangulación de la información

A partir de la aplicación de las técnicas de recolección de información realizadas a la muestra seleccionada en AGROINDUSTRIAS FLAVIOPOLIS S.A.S., se evidencia, mediante las entrevistas efectuadas, una deficiencia crítica en el uso de herramientas que faciliten la toma de decisiones. La empresa no gestiona información estratégica de forma estructurada, debido a que no se aplican indicadores clave para medir el logro de las metas empresariales. Según Arosemena (2022), la medición del desempeño es esencial en la gestión empresarial, porque se vincula con los factores clave del éxito y permite usar información estratégica para tomar decisiones acertadas. Por ende, es de suma importancia establecer métricas que reflejen tanto el desempeño como las acciones clave para cumplir con los objetivos.

De acuerdo con los resultados obtenidos del check list, se evidenció que, si bien la empresa cuenta con ciertos elementos básicos de planificación como misión, visión, y POA, no dispone de mecanismos operativos que aseguren su cumplimiento. Por lo tanto,

esto limita la toma de decisiones estratégicas, debido a que no existen indicadores que respalden de forma objetiva la gestión. Según Saldarriaga et al., (2019), la elección de alternativas es un proceso de gran importancia para la dirección y el éxito empresarial porque implica realizar elecciones críticas que generen impacto a largo plazo. Por esta razón, es indispensable contar con una herramienta que, acompañada de indicadores, permita elegir las alternativas más convenientes para la empresa y evitar errores que generen debilidades organizacionales.

A través de la observación directa, registrada en la lista de verificación aplicada, se constató, una gestión desigual entre las áreas de la empresa. Por un lado, el área de producción cuenta con procedimientos definidos y personal capacitado; en cambio marketing y ventas carecen de formación técnica y planificación estructurada, desarrollando acciones de forma improvisada. De acuerdo con Ríos et al., (2019), el talento humano debe ser considerado como el eje fundamental que impulsa el desempeño de toda la organización. Por ende, la gerencia debe promover la capacitación continua en todos los departamentos, debido a que, en algunas áreas el rendimiento del personal incide directamente con la fidelización del cliente.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1. Título

Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para mejorar la toma de decisiones en AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.

3.2. Justificación

En la actualidad, contar con herramientas de gestión estratégica se ha vuelto esencial para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las microempresas. Por esta razón, AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S., al no disponer de indicadores claros ni de un sistema formal de evaluación del desempeño, enfrenta limitaciones en la toma de decisiones, lo cual afecta directamente su eficiencia operativa y su proyección en el mercado.

El diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral permitirá estructurar la información clave de la organización a través de indicadores distribuidos en cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esta herramienta supera las practicas actuales, debido a que introduce una visión estratégica integral que facilita la medición, control y seguimiento de los objetivos de cada área.

A diferencia del modelo actual, basado en decisiones no estructuradas y sin control de resultados, el CMI permitirá visualizar con claridad el rendimiento de la empresa, identificar oportunidades de mejora y alinear las actividades de todas las áreas con los objetivos estratégicos. En este sentido, su aplicación requerirá un compromiso gerencial, capacitación del personal y una cultura organizacional orientada al logro de resultados.

3.3.Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para mejorar la toma de decisiones en AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.

3.3.1. Objetivos Específicos

- Elaborar el flujograma de procesos de elaboración del Cuadro de Mando Integral.

- Establecer la propuesta de valor de acuerdo a las debilidades encontradas en AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.
- Determinar los objetivos estratégicos considerando las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Desarrollar el Cuadro de Mando Integral con indicadores, métodos de verificación, metas, semaforización, frecuencia de medición y responsables.

3.4. Beneficiarios

La propuesta beneficiará directamente a AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S., en especial al gerente Leandro Velazque en su proceso de toma de decisiones.

3.5. Factibilidad

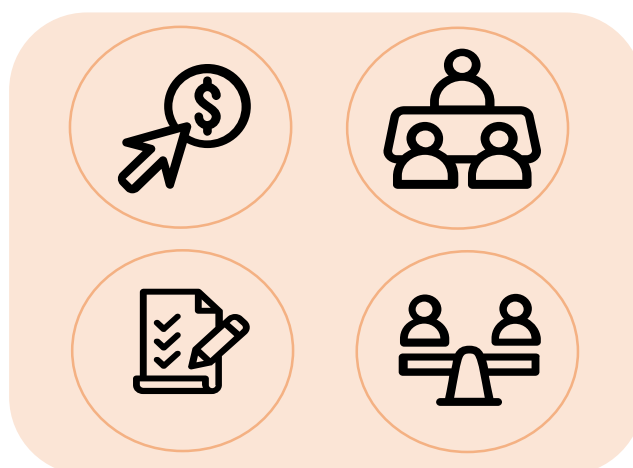
La presente propuesta es factible porque responde a las necesidades reales de la empresa, considerando aspectos económicos-financieros, operativos y humanos que permiten la implementación de un Cuadro de Mando Integral con el fin de facilitar la toma de decisiones estratégicas y fortalezca la gestión organizacional.

- **Factibilidad económica-financiera:** la propuesta es viable porque se contempla la inversión necesaria para capacitar al personal clave en la implementación del Cuadro de Mando Integral, así como para contar con los recursos mínimos requeridos para su funcionamiento.
- **Factibilidad humana:** es factible debido a que el equipo está dispuesto a adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para aplicar el sistema, lo que facilitará la mejora continua de los procesos y la toma de decisiones informada.

3.6. Desarrollo de la propuesta



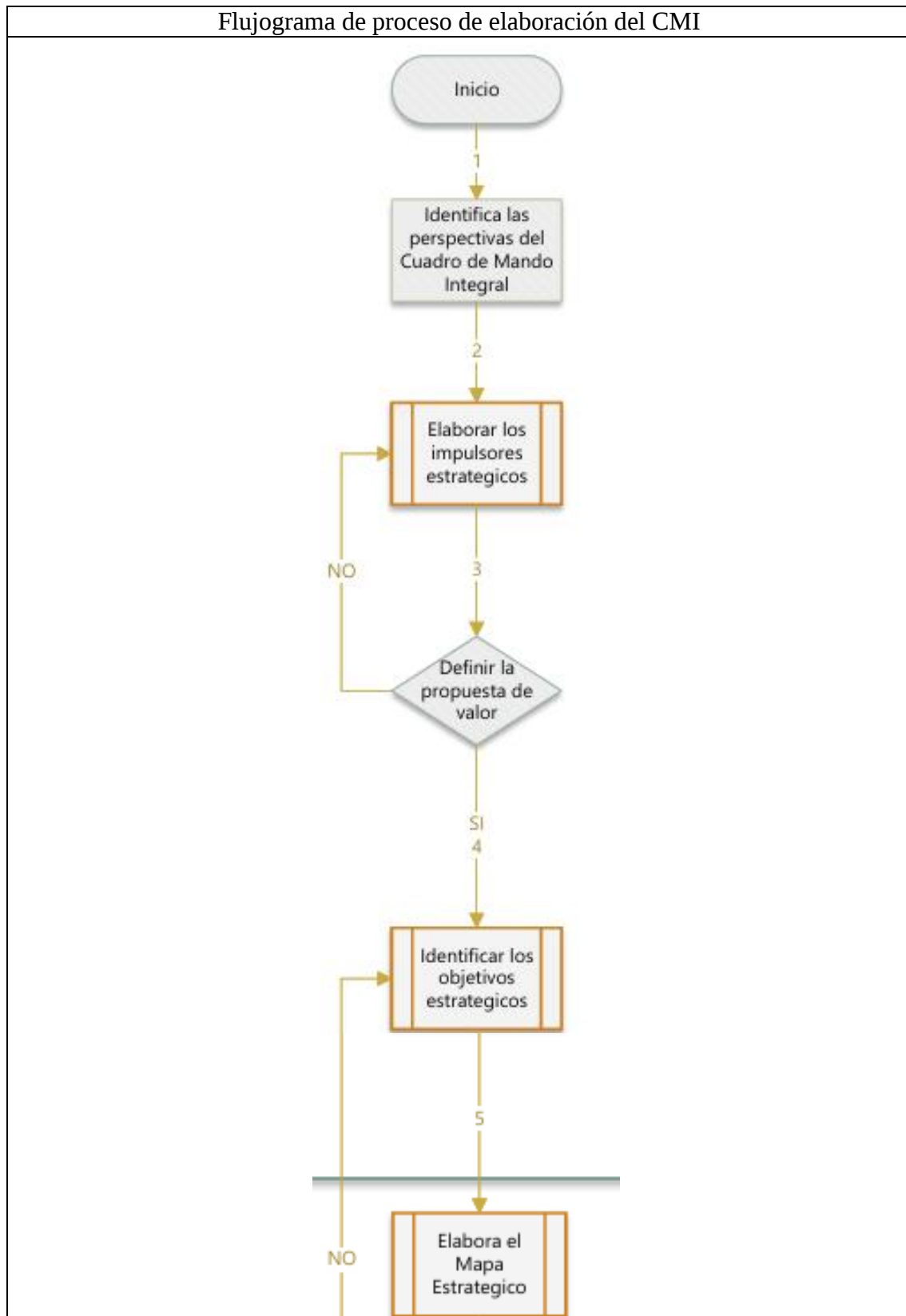
MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.



3.6.1. Procesos para elaborar el Cuadro de Mando Integral

Ilustración 13

Procesos de elaboración del CMI



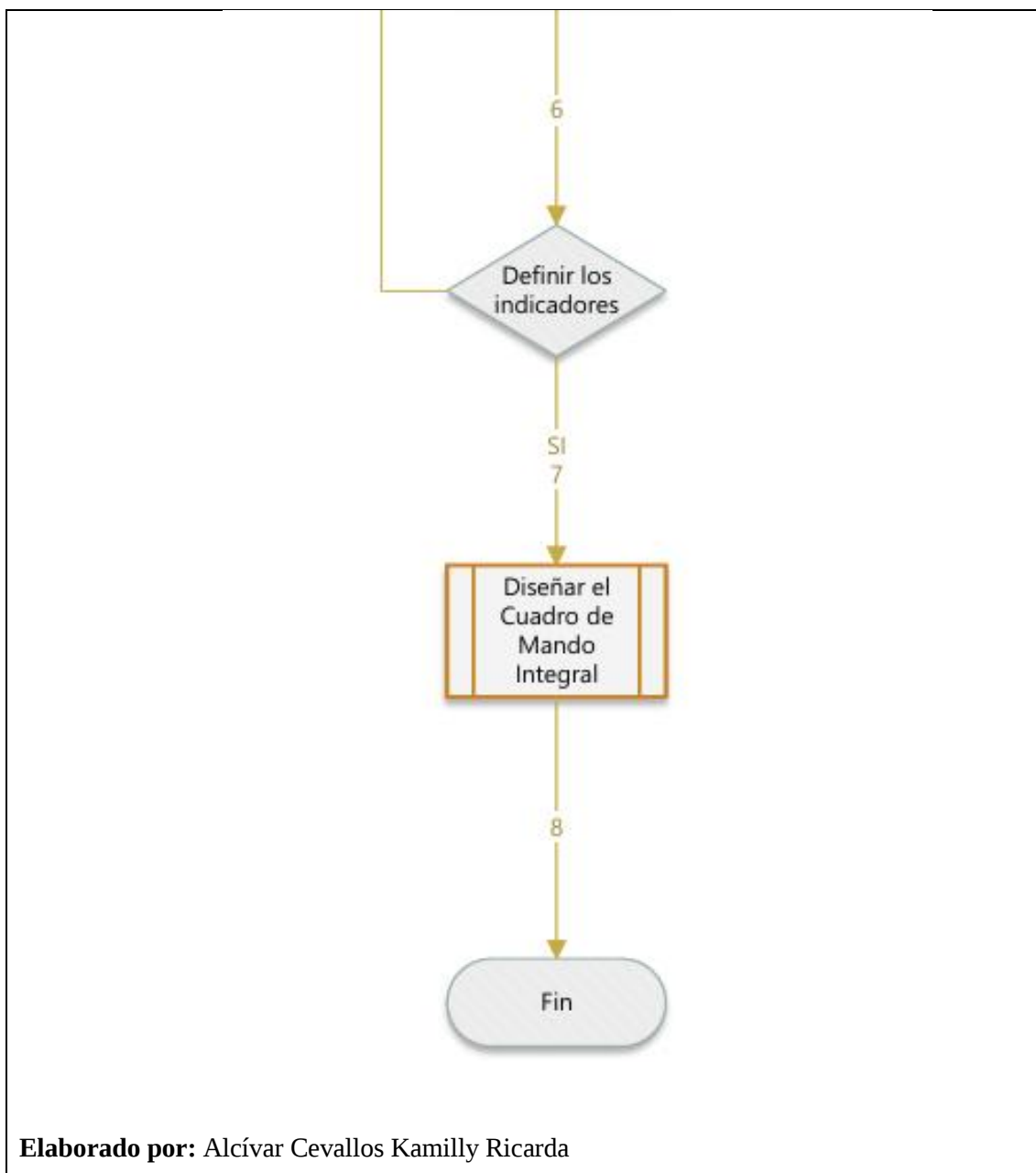
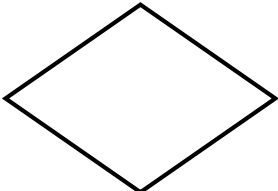


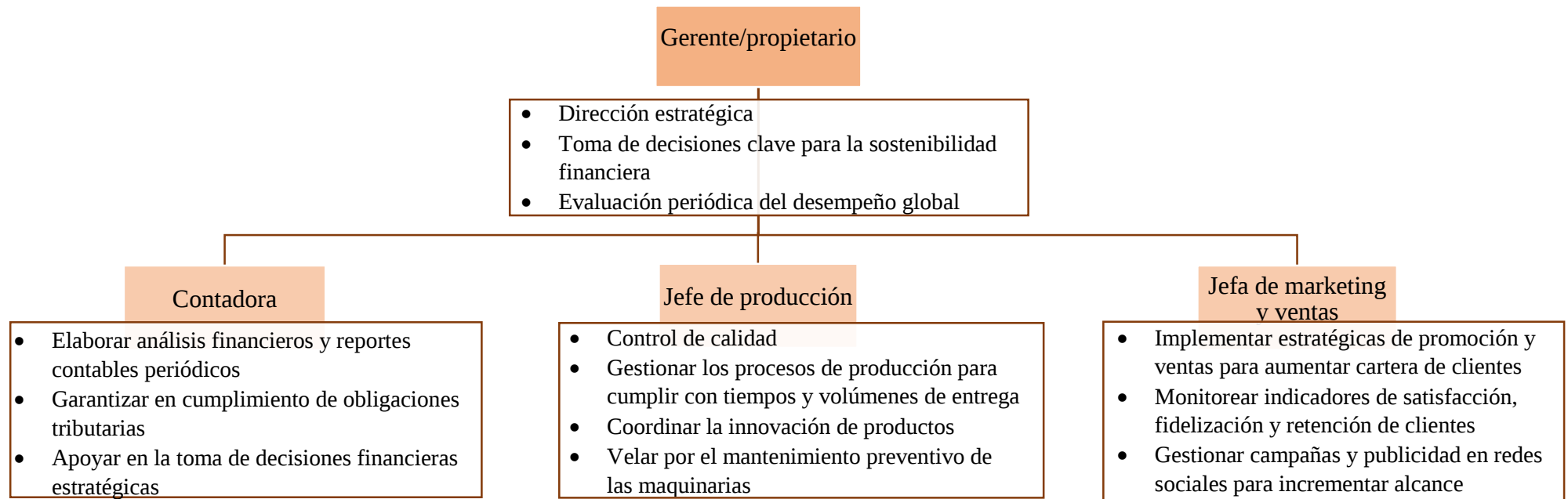
Tabla 4*Simbología del flujograma*

SIMBOLOGÍA DEL FLUJOGRAMA	
	Inicio/Final: Indica el inicio o fin de un proceso.
	Proceso: Muestra una tarea, acción o paso que se debe ejecutar.
	Procedimiento: Paso específico dentro de un proceso mayor, que contribuye a su desarrollo.
	Decisión: Representa un punto donde se debe tomar una elección.
	Línea de flujo: Indica la dirección y secuencia del proceso.

Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

Ilustración 14

Organigrama funcional propuesto



3.6.2. Identificación de impulsores estratégicos y propuestas de valor

Tabla 5

Propuestas de valor y objetivos estratégicos

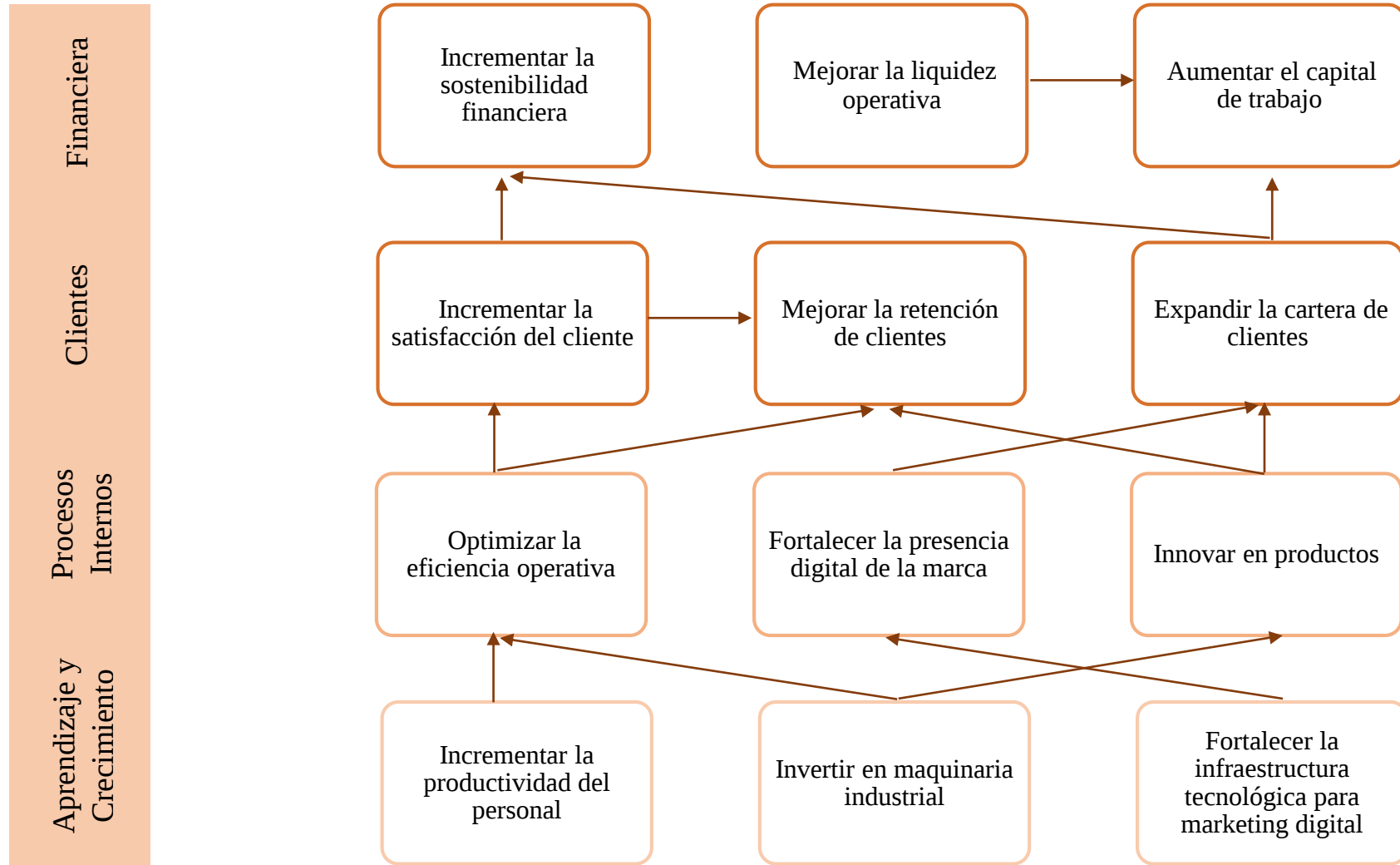
PERSPECTIVA	IMPULSOR ESTRATÉGICO	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Financiera	Crecimiento	Aumentar las ventas	Incrementar la sostenibilidad financiera
	Gestión de recursos	Mantener niveles adecuados de liquidez que permitan cumplir con compromisos sin afectar la operatividad	Mejorar la liquidez operativa
			Aumentar el capital de trabajo
Clientes	Diferenciación por calidad	Brindar productos de alta calidad con atención personalizada que responda a sus necesidades.	Incrementar la satisfacción del cliente
		Fidelizar a los clientes actuales mediante atención postventa	Mejorar la retención de clientes
	Ampliación comercial	Atraer nuevos clientes a través de redes sociales y presencia en ferias agroindustriales	Expandir la cartera de clientes
Procesos Internos	Eficiencia operativa	Garantizar entregas puntuales y productos de calidad	Optimizar la eficiencia operativa
	Posicionamiento digital	Aumentar el alcance comercial a través de estrategias digitales y redes sociales	Fortalecer la presencia digital de la marca

	Innovación	Desarrollar nuevas líneas de productos que respondan a tendencias y preferencias del consumidor	Innovar en productos
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación	Elevar el rendimiento laboral a través de capacitaciones	Incrementar la productividad del personal
	Infraestructura operativa	Adquirir equipos con mayor capacidad para aumentar la producción	Invertir en maquinaria industrial
	Digitalización comercial	Dotar al equipo de herramientas tecnológicas para generar contenido visual atractivo y aumentar el alcance en redes sociales	Fortalecer la infraestructura tecnológica para marketing digital

Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

Ilustración 15

Mapa estratégico



3.6.3. Definición de indicadores por cada objetivo estratégico

Tabla 6

Definición de indicadores perspectiva financiera

Objetivo estratégico	Nombre el indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia	Base	Meta	Objetivo de medición
Incrementar la sostenibilidad financiera	Margen bruto	$\text{Ventas netas} - \text{costo de ventas} / \text{ventas}$	Semestral	12%	20%	Determinar la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad para cubrir gastos operativos.
	Margen neto	$\text{Utilidad neta} / \text{ventas}$	Anual	10%	13%	Medir el beneficio neto obtenido tras deducir todos los gastos e impuestos.
	Incremento de ventas	$((\text{Ventas año actual} - \text{ventas año anterior}) / \text{ventas año anterior} * 100)$	Anual	5%	10%	Evaluar el crecimiento de las ventas entre un periodo y otro.
	Nivel de gastos	$\text{Gastos de venta} / \text{ventas netas} * 100$	Semestral	45%	20%	Controlar el peso de los gastos de venta sobre las ventas netas para optimizar la eficiencia.
Mejorar la liquidez operativa	Liquidez corriente	$\text{Activo corriente} / \text{pasivo corriente}$	Mensual	1,5	2	Verificar la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo
Aumentar el capital de trabajo	Capital de trabajo	$\text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente}$	Mensual	\$180	\$250	Verificar si hay recursos líquidos suficientes para operar de manera continua sin recurrir a financiamiento externo.

Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

3.6.3.1. Indicadores de perspectiva clientes

Tabla 7

Definición de indicadores perspectiva clientes

Objetivo estratégico	Nombre el indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia	Base	Meta	Objetivo de medición
Incrementar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente	N° clientes satisfechos / N° total de clientes encuestados	Semestral	70%	90%	Medir el nivel de agrado de los clientes respecto al producto y la atención recibida.
	Índice de fidelización de clientes	(N° de clientes recurrentes / N° total de clientes) * 100	Trimestral	40%	60%	Evaluar la recurrencia de compra como reflejo de la lealtad del cliente.
Mejorar la retención de clientes	Atención de quejas	(N° de quejas resueltas / total de quejas recibidas) * 100	Mensual	70%	95%	Verificar la capacidad de respuesta ante inconformidades del cliente
	Retención de clientes	((Clientes al final del año – clientes nuevos) / clientes al inicio del año) * 100	Anual	50%	75%	Analizar la capacidad de mantener clientes en el tiempo.
	Tasa de participación	(N° de encuestas completadas / N° de	Mensual	30%	60%	Medir el interés del cliente por brindar retroalimentación tras la compra.

	en encuestas post-compra	clientes contactados) * 100				
Expandir la cartera de clientes.	Adquisición de clientes	Clientes actuales/ clientes año anterior	Anual	1,1	1,3	Evaluar el crecimiento de la base de clientes respecto al año anterior.
	Pedidos recibidos por redes sociales	Nº de pedidos recibidos por redes sociales / total de pedidos recibidos	Mensual	25%	40%	Analizar el impacto de redes sociales en la generación de pedidos.
	Alcance en redes sociales	Nº total de usuarios alcanzados por mes	Mensual	1000	3500	Medir la efectividad de la presencia digital en Facebook, Instagram y TikTok.

Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

3.6.3.2. Indicadores de perspectiva procesos internos

Tabla 8

Definición de indicadores perspectiva procesos internos

Objetivo estratégico	Nombre el indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia	Base	Meta	Objetivo de medición
Optimizar la eficiencia operativa	Entregas a tiempo	N° pedidos entregados a tiempo / N° total de pedidos	Mensual	75%	90%	Verificar el cumplimiento del cronograma de entregas para garantizar la satisfacción del cliente.
	Índice de calidad del producto	(Total de productos sin defectos / Total de productos producidos) * 100	Mensual	85%	95%	Evaluar la calidad del producto final entregado al cliente
Fortalecer la presencia digital de la marca	Publicaciones realizadas	(Publicaciones realizadas / publicaciones planificadas) * 100	Mensual	60%	90%	Medir el cumplimiento del plan de contenido en redes sociales.
	Campañas ejecutadas	(Campañas ejecutadas / campañas planificadas) * 100	Semestral	30%	80%	Medir el cumplimiento del plan de campañas publicitarias en redes sociales.
Innovar en productos	Nuevos productos	(N° de productos nuevos / total de productos existentes) * 100	Anual	0%	20%	Evaluar la capacidad de la empresa para diversificar su oferta con productos innovadores.

Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

3.6.3.3. Indicadores de perspectiva aprendizaje y crecimiento

Tabla 9

Definición de indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico	Nombre el indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia	Base	Meta	Objetivo de medición
Incrementar la productividad del personal	Capacitación del personal	$(\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones realizadas / capacitaciones programadas}) * 100$	Anual	0	75%	Verificar el cumplimiento de las capacitaciones planificadas para mejorar el desempeño del personal.
	Porcentaje de personal capacitado	$(\text{N}^\circ \text{ de empleados capacitados / total de empleados}) * 100$	Anual	30%	100%	Determinar el grado de cobertura de las capacitaciones en el equipo de trabajo.
Invertir en maquinaria industrial	Inversión en maquinaria	$(\text{N}^\circ \text{ de equipos adquiridos / N}^\circ \text{ total de equipos requeridos}) \times 100$	Anual	0%	50%	Verificar el progreso en la adquisición de maquinaria industrial necesarias para mejorar la capacidad operativa.
Fortalecer la infraestructura tecnológica para marketing digital	Inversión en herramientas digitales	$(\text{Inversión en herramientas digitales / Inversión planificada en el año}) \times 100$	Anual	0%	50%	Verificar el avance en la adopción de herramientas digitales necesarias para mejorar la presencia de la marca en redes sociales.

Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricada

3.6.4. Elaboración del Cuadro de Mando Integral

De acuerdo con los objetivos estratégicos planteados y su respectiva vinculación con los indicadores de medición previamente establecidos, se procede al diseño del Cuadro de Mando Integral para Agroindustria Flaviopolis S.A.S., el cual constituye una herramienta clave para evaluar el cumplimiento de metas organizacionales. En ese sentido, con el fin de facilitar el seguimiento y la interpretación de los resultados, se incorpora un sistema de semaforización que permite monitorear de forma clara el desempeño institucional. En este esquema, el color verde refleja un cumplimiento satisfactorio de los objetivos; el amarillo indica un nivel intermedio que requiere atención para evitar desviaciones; y el rojo evidencia un desempeño deficiente que exige la aplicación de medidas correctivas.

Tabla 10

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Formula	Método de Verificación	Frecuencia	Metas		Variaciones			Responsables	Índice de medición	Fecha
						Base	Meta						
Financiera	Incrementar la sostenibilidad financiera	Margen bruto	Ventas netas – costo de ventas / ventas	Estados de resultados / Reportes financieros	Semestral	12%	20%	< 12%	12% – 20%	> 20%	Contadora	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/mar/2026
		Margen neto	Utilidad neta / ventas	Estados de resultados / Reportes financieros	Anual	10%	13%	< 10%	10% – 13%	> 13%	Contadora	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/sep/2026
		Incremento de ventas	((Ventas año actual – ventas año anterior) / ventas año anterior *100)	Estados de resultados / Reportes financieros	Anual	5%	10%	< 5%	5% – 10%	> 10%	Contadora	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/sep/2026
		Nivel de gastos	Gastos de venta / ventas netas *100	Estados de resultados / Reportes financieros	Semestral	45%	20%	> 45%	20% – 45%	< 20%	Contadora	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/mar/2026
	Mejorar la liquidez operativa	Liquidez corriente	Activo corriente / pasivo corriente	Balance General	Mensual	1,5	2	< 1,5	1,5 – 2	≥ 2	Contadora	Numérico	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/oct/2025

	Aumentar el capital de trabajo	Capital de trabajo	Activo corriente – pasivo corriente	Balance General	Mensual	\$180	\$250	< \$180	\$180 – \$250	≥ 250	Contadora	Dólares	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/oct/2025
Clientes	Incrementar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente	N° clientes satisfechos / N° total de clientes encuestados	Resultados de encuestas	Trimestral	70%	90%	< 70%	70% – 90%	≥ 90%	Marketing y Ventas	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/dic/2025
		Índice de fidelización de clientes	(N° de clientes recurrentes / N° total de clientes) * 100	Base de datos de clientes	Trimestral	40%	60%	< 40%	40% – 60%	> 60%	Gerente y Marketing y Ventas	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/dic/2025
	Mejorar la retención de clientes	Atención de quejas	(N° de quejas resueltas / total de quejas recibidas) * 100	Registro de atención al cliente	Mensual	70%	95%	< 70%	70% – 95%	≥ 95%	Marketing y Ventas	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/oct/2025
		Retención de clientes	((Clientes al final del año – clientes nuevos) / clientes al inicio del año) * 100	Base de datos de clientes	Anual	50%	75%	< 50%	50% – 75%	≥ 75%	Marketing y Ventas	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/sep/2026
		Tasa de participación en encuestas post-compra	(N° de encuestas completadas / N° de clientes contactados) * 100	Resultados de encuestas	Trimestral	30%	60%	< 30%	30% – 60%	> 60%	Marketing y Ventas	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/dic/2025

	Expandir la cartera de clientes.	Adquisición de clientes	Clientes actuales/ clientes año anterior	Reporte de ventas / Base de datos de clientes	Anual	1,1	1,3	< 1,1	1,1 – 1,3	≥ 1,3	Gerente	Numérico	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/sep/2026
		Pedidos recibidos por redes sociales	N° de pedidos recibidos por redes sociales / total de pedidos recibidos	Registro de pedidos	Mensual	25%	40%	< 25%	25% – 40%	≥ 40%	Marketing y Ventas	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/oct/2025
		Alcance en redes sociales	N° total de usuarios alcanzados por mes	Reportes de estadísticas de las plataformas	Mensual	1000	3200	< 1000	1000 – 3200	≥ 3200	Marketing y Ventas	Numérico	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/oct/2025
Procesos Internos	Optimizar la eficiencia operativa	Entregas a tiempo	N° pedidos entregados a tiempo / N° total de pedidos	Registro de entregas	Mensual	75%	90%	< 75%	75% – 90%	≥ 90%	Producción	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/oct/2025
		Índice de calidad del producto	(Total de productos sin defectos / Total de productos producidos) * 100	Reportes de control de calidad / Registro de producción	Mensual	85%	95%	< 85%	85% – 95%	≥ 95%	Producción	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/oct/2025
	Fortalecer la presencia digital de la marca	Publicaciones realizadas	(Publicaciones realizadas / publicaciones planificadas) * 100	Publicaciones ejecutadas	Mensual	60%	90%	< 60%	60% – 90%	≥ 90%	Marketing y Ventas	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/oct/2025

		Campañas ejecutadas	(Campañas ejecutadas / campañas planificadas) * 100	Plan de marketing	Semestral	30%	80%	< 30%	30% – 80%	≥ 80%	Marketing y Ventas	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/mar/2026
	Innovar en productos	Nuevos productos	(N° de productos nuevos / total de productos existentes) * 100	Catálogo de productos	Anual	16%	40%	< 16%	16% – 40%	> 90%	Producción y Gerente	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/sep/2026
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar la productividad del personal	Capacitación del personal	(N° de capacitaciones realizadas/ capacitaciones programadas) * 100	Listado de capacitaciones	Anual	15%	75%	< 15%	15% – 75%	> 75%	Gerente	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/sep/2026
		Porcentaje de personal capacitado	(N° de empleados capacitados / total de empleados) * 100	Lista de asistencia / Certificados de participación	Anual	25%	100%	< 25%	25% – 100%	> 100%	Gerente	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/sep/2026
	Invertir en maquinaria industrial	Inversión en maquinaria	(N° de equipos adquiridos / N° total de equipos requeridos) × 100	Facturas de compra	Anual	10%	50%	< 10%	10% – 50%	≥ 50%	Gerente	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/sep/2026
	Fortalecer la infraestructura tecnológica para marketing digital	Inversión en herramientas digitales	(Inversión en herramientas digitales / Inversión planificada en el año) × 100	Facturas de compra	Anual	0%	50%	0%	1% – 50%	≥ 50%	Gerente	Porcentual	Inicio: 01/sep/2025 Fin: 01/sep/2026

Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

CONCLUSIONES

Durante el análisis de la situación de la empresa, se evidenció la falta de una herramienta estratégica que permita monitorear el cumplimiento de objetivos y tomar decisiones fundamentadas. Los mecanismos existentes no eran suficientes para dirigir adecuadamente la gestión, lo que impedía el crecimiento sostenido de la organización, y, además, limitaba la posibilidad de alcanzar resultados concretos y medibles que reflejen el verdadero desempeño organizacional.

Se definió un marco teórico que facilitó el estudio claro de los conceptos fundamentales del Cuadro de Mando Integral y su relación con la toma de decisiones, brindando una base sólida para el desarrollo de la investigación. En este proceso, se analizaron las cuatro perspectivas que lo conforman, así como sus componentes clave, Esto facilitó comprender cómo el CMI puede contribuir a una toma de decisiones más estructurada, especialmente en empresas que no cuentan con herramientas de gestión estratégicas.

Con base en la información recopilada mediante las técnicas aplicadas fue posible elaborar el análisis estratégico a través de la matriz FODA; a partir de allí, se definieron impulsores estratégicos que sirvieron de base para establecer los objetivos estratégicos, los cuales fueron organizados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Estos objetivos, alineados a las necesidades detectadas, se complementaron con indicadores específicos y medibles que orientan la toma de decisiones y el seguimiento del desempeño empresarial.

Como resultado final, se elaboró un Cuadro de Mando Integral adaptado a la realidad operativa de la empresa, estructurado en sus cuatro perspectivas estratégicas que incluyen objetivos definidos e indicadores medibles. El objetivo de esta propuesta es orientar la gestión empresarial hacia una mayor eficiencia, facilitar el monitoreo constante del desempeño, identificar los procesos clave para la generación de valor, fortalecer la toma de decisiones informadas.

RECOMENDACIONES

Se sugiere implementar de forma continua el Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica de gestión, puesto que, permitirá mejorar el control sobre los procesos clave, facilitando así la toma de decisiones fundamentadas y en concordancia a los objetivos organizacionales establecidas.

Asimismo, es fundamental que la empresa realice un monitoreo continuo de los indicadores establecidos, con el propósito de evaluar el avance en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral; en caso de ser necesario, efectuar las modificaciones pertinentes que garanticen su adecuación a la realidad operativa y contribuyan a fortalecer una cultura organizacional enfocada en la mejora constante y los resultados.

Finalmente, se recomienda que la empresa realice evaluaciones periódicas del entorno interno y externo a través del análisis FODA, con el fin de identificar factores que puedan influir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y anticiparse a posibles riesgos u oportunidades, lo cual permitirá adaptar las decisiones gerenciales a un contexto dinámico y fortalecer la planificación empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Aithal, P. S., & Aithal, S. (2023). Key Performance Indicators (KPI) for Researchers at Different Levels & Strategies to Achieve it. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=4715312>
- Arosemena, E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Revista Odontología Vital*, 1(37), 50-66.
- Barrera, J., & Martin, M. (2021). *EL PAPEL DE LA TOMA DE DECISIONES EN EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL*. GERENCIA LIBRE.
- Borea, F. (2017). La toma de decisiones: Un modelo de analisis integrador. *Ciencia red*. Obtenido de <https://cienciared.com.ar/ra/usr/4/26/m0.pdf>
- Carvajal, G., Chávez, A., Nogueira, D., & Almeida, E. (2021). Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de sustentabilidad de un destino turístico. *Journal of business and entrepreneurial*, 5, 113-134.
- Cisneros, A., & Llive, M. (2021). *IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA ESTRATEGIAS Y MERCADO S.A.* Quito, Ecuador : Universidad Politécnica Salesiana.
- Cortés, S. (2017). *Investigación II*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Cueva, T., Jara, O., Arias, J., Flores, F., & Balmaceda, C. (2023). *Métodos mixtos de investigación para principiantes* (Primera ed.). Puno, Perú: Inudi Perú S.A.C.
- Gutiérrez, N. (2019). CUADRO DE MANDO INTEGRAL: EVOLUCIÓN, CONCEPTUALIZACIÓN Y ACTUALIDAD. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/cuadro-mando-integral.html>
- Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, R., & Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis* (Primera ed.). Puno, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.

- Hernández, O. (2020). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*.
- Hernández, O. (2021). *Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen*. Revista Cubana de Medicina General Integral. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Primera ed.). McGRAW-HILL Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición ed.). McGraw-Hill Education. Obtenido de <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPLERI.pdf>
- Iñigo, S. J. (2018). *TOMA DE DECISIONES BAJO RIESGO: DECISIONES SECUENCIALES*. Universidad del País Vasco.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *The Balanced Scorecard* (Tercera ed.). Gestión 2000.
- Lozada, J. (2022). *El cuadro de mando integral como instrumento de gestión administrativa en la Empresa Fulltec Cía. Ltda.* Ambato: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
- Macías, F., & Delgado, M. (13 de Febrero de 2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del Conocimiento* , 8(2).
- Martínez, J. (2022). *Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Feltwood Ecomateriales*. Universidad de Zaragoza.
- Mendoza, F., & Vélez, H. (2023). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA SUMIPERNOS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Calceta: ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ. Obtenido de <http://repositorio.esпам.edu.ec/handle/42000/2324>
- Mercado, J., & Coronado, J. (2021). *MANUAL DE TEMAS NODALES DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA. UN ABORDAJE DIDÁCTICO*. Universidad Pedagógica de Durango.

- Reyes, L., & Carmona, F. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*. Universidad Simón Bolívar .
- Ríos-Manríquez, M., López-Mateo, C., & Sánchez-Fernández, M. D. (2019). El capital humano como factor clave en el desempeño empresarial: Una visión desde el empowerment. *Revista de Gestão e Secretariado*, 3, 69-88.
- Rivas, R. (2023). *Análisis financiero y su efecto en la toma de decisiones gerenciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. de la Ciudad de Santa Rosa (El Oro)* . Manta: UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ.
- Rodríguez, E., Pérez, B., Rubio, Á., & Zapata, M. (Mayo de 2019). Una taxonomía para la gestión de indicadores clave de desempeño. *Computer Standards & Interfaces*, 64, 24-40. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.12.001>
- Rodríguez, Y. (2021). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. *Bibliotecas Anales de Investigación*, 150-163.
- Salamanca, A. (2019). Checklist para autores y checklist para lectores: diferentes herramientas con diferentes objetivos. *Nure Investigación*.
- Saldarriaga Salazar, M. E., Guzmán González, M. F., & Concha Cerón, E. (2019). Innovación Empresarial: Factor de competitividad y calidad de. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2, 151-166.
- Schwarz, M. (2018). *Semántica de la toma de decisiones gerenciales*. UNIVERSIDAD DE LIMA. Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/7028/Schwarz_semantica_toma_decisiones_gerenciales.pdf?sequence=1
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación. *Revista Facultad de Medicina*, 330. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>
- Tuan, T. (2019). The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks. *Asian Finance, Economics and Business*.

- Urriza, M. (2022). Balanced scorecard o cuadro de mando integral. *Universidad Nacional del Sur*, 88.
- Villa, M. E. (2015). *El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas*. Fundación Universidad de América.
- Villanueva, F. (2022). *Metodología de la investigación*. KLIK.
- Vizcaino, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. Obtenido de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658
- Zambrano, Y., Alcívar, B., & Márquez, J. (2023). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en decisiones gerenciales para la compañía Abestro S.A. *Revista UTA*, 39-53.

ANEXOS

Anexo 1

Análisis de entrevista al gerente

ENTREVISTA AL GERENTE	
Objetivo: Conocer la situación actual en la que se toman las decisiones las herramientas e indicadores que utilizan. en Agroindustria Flaviopolis S.A.S., desde la perspectiva del gerente.	
Pregunta	Respuesta
1.- ¿Qué herramienta de control estratégico utiliza la gerencia para medir el cumplimiento de los objetivos de la empresa?	Anualmente se elabora un POA (Plan Operativo Anual), donde se establecen los objetivos principales, como el incremento en ventas. La revisión de estos resultados se realiza mediante el análisis del rendimiento en puntos de venta y la participación en ferias comerciales. No se emplea una herramienta formal o estructurada, sino que se evalúan resultados visibles como el aumento de ventas, número de nuevos clientes y la satisfacción de los mismos. Un indicador clave es la retroalimentación directa del cliente, especialmente cuando expresa satisfacción con el producto.
2.- ¿Qué indicadores utiliza con mayor frecuencia para evaluar si la empresa está cumpliendo sus metas?	Al finalizar cada ejercicio fiscal se realiza un cierre anual donde se analizan las actividades ejecutadas, ventas alcanzadas y proyecciones planteadas. Esta revisión permite determinar si se ha logrado un crecimiento o si hubo una disminución en los resultados, lo cual orienta las decisiones para el año siguiente.
3.- ¿Cómo evalúa el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los productos de la empresa?	Se considera como principal medio de evaluación el contacto directo con el cliente, mediante el cual se puede observar su reacción, comentarios y comportamiento de fidelización. Aunque existen métodos formales como encuestas, se prioriza la observación práctica, ya que brinda resultados más auténticos. Se utilizan ciertos indicadores convencionales, como número de clientes recurrentes y volumen de ventas, aunque no forman parte de una herramienta estructurada.
4.- ¿Cómo apoya a su equipo de trabajo para que se mantenga motivado y desarrolle nuevas habilidades?	El equipo se mantiene motivado por el propósito que representa la empresa: ser la primera industria de Flavio Alfaro. Esto genera orgullo y sentido de pertenencia, especialmente entre los jóvenes que conforman la empresa. Se promueve la perseverancia, el trabajo en equipo y el compromiso con el crecimiento tanto personal

	como organizacional, con el objetivo de posicionar a la empresa.
5.- ¿Cómo ha respondido la gerencia a los resultados financieros del 2024 en términos de toma de decisiones estratégicas?	Dada la compleja situación económica del país en 2024, se evidenció una reducción en la rentabilidad del sector chocolatero. Como medida estratégica, la empresa decidió proyectarse hacia el mercado internacional, identificando oportunidades de crecimiento fuera del país. Esta decisión se basa en la baja demanda interna de chocolate en su forma natural, lo cual representa una limitación en el mercado local.
6.- ¿Qué beneficios considera que podría traer para la empresa la implementación de un Cuadro de Mando Integral?	La implementación de esta herramienta representaría una oportunidad para innovar en los procesos de control y gestión. De esta manera, permitiría facilitar el análisis de los resultados en las distintas áreas que abarca el CMI, mejorar la toma de decisiones y tener una visión más clara del cumplimiento de los objetivos. Se considera una herramienta útil y bien recibida por su capacidad de organización y mejora continua.

Fuente: AGROINDUSTRIAS FLAVIOPOLIS S.A.S.

Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

Anexo 2

Análisis de entrevista al jefe de producción

ENTREVISTA AL JEFE DE PRODUCCIÓN	
Objetivo: Conocer la situación actual en la que se toman las decisiones las herramientas e indicadores que utilizan. en Agroindustria Flaviopolis S.A.S., desde la perspectiva del jefe de producción.	
Pregunta	Respuesta
1.- ¿Cómo miden actualmente la calidad del producto final y en qué momentos del proceso se realiza ese control?	El control de calidad se realiza en varios puntos críticos a lo largo del proceso productivo. Desde la adquisición de la materia prima se exige que el cacao sea fino de aroma, libre de impurezas y de tipo nacional. Se controla la calidad en el fermentado y secado, procesos clave para desarrollar los perfiles del chocolate. En planta, el control más riguroso se da en el proceso de tostado, donde se potencian los aromas y características organolépticas del producto.
2.- ¿Qué indicadores utilizan en producción para saber si el producto cumple con la calidad adecuada?	Uno de los controles principales es que el chocolate no se derrita al salir del área de producción, lo cual se garantiza mediante un proceso técnico llamado temperado. Este proceso asegura la textura crujiente del chocolate. El indicador principal es la estabilidad del producto al moldearse y enfriarse, lo que se logra con temperaturas controladas y estrictamente supervisadas antes del empaque.
3.- ¿Cómo evalúa la capacidad actual del dpto. de producción para cumplir con los tiempos de entrega?	Actualmente se cumplen los tiempos establecidos de entrega, sin embargo, se reconoce que con maquinaria de mayor capacidad se podrían optimizar los tiempos de producción y aceptar más pedidos. Por ejemplo, un cliente que nos solicitó 5000 barras requiere un mes de elaboración; con equipos de mayor volumen (de 25 kg en vez de los actuales de 5 kg) se podría reducir ese tiempo a una o dos semanas..
4.- ¿Qué mecanismos implementa para asegurar la calidad del producto en cada etapa del proceso?	Se implementan controles constantes en las ocho etapas del proceso productivo. Desde la inspección en finca para verificar el estado del grano, pasando por el escurrido (de tres días) y la fermentación, hasta el procesamiento en planta. Se realizan puntos críticos de control en cada fase, con presencia activa del equipo de producción para asegurar la calidad continua del cacao y su transformación.

5.- ¿Cuáles son los procesos en los que la empresa ha presentado deficiencia?	La principal dificultad se presenta en el área de refinado, no por falta de conocimientos técnicos, sino por limitaciones en la capacidad instalada. La creciente demanda de ciertos clientes, especialmente de la Amazonía, supera la capacidad de la máquina refinadora actual (5 kg). La empresa necesitaría una refinadora de 25 kg para atender esa demanda, pero actualmente no cuenta con la inversión necesaria para adquirirla.
---	---

Fuente: AGROINDUSTRIAS FLAVIOPOLIS S.A.S.

Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

Anexo 3

Análisis de entrevista a la jefa de marketing y ventas

ENTREVISTA AL JEFE DE MARKETING Y VENTAS	
Objetivo: Conocer la situación actual en la que se toman las decisiones las herramientas e indicadores que utilizan. en Agroindustria Flaviopolis S.A.S., desde la perspectiva de la jefa de marketing y ventas.	
Pregunta	Respuesta
1.- ¿Cómo miden la satisfacción del cliente en relación a los productos?	Utilizamos las redes sociales para medir la satisfacción: revisamos los comentarios, las reacciones y los mensajes directos. Por ejemplo, cuando subimos una historia vista por los usuarios, muchos reaccionan o envían mensajes diciendo "rico el chocolate". Para nosotros, eso es una señal clara de que les gusta el producto.
2.- ¿Qué tipo de publicidad están implementando para posicionar los productos en el mercado?	La hacemos de forma empírica: tomamos fotos, grabamos videos y publicamos directamente en redes. En el pasado pagamos a alguien para marketing, pero no tuvo el impacto planificado, así que decidimos hacerlo nosotros mismos para tener mayor control y autenticidad..
3.- ¿Qué dificultades ha encontrado la empresa para atraer nuevos clientes en el mercado actual?	Hemos enfrentado varios retos, primero que muchos consumidores eligen el producto por precio y no valoran la calidad. Además, existe desconocimiento sobre los beneficios del chocolate con alto contenido de cacao; algunos confunden chocolate oscuro con chocolate dulce. También, aunque tenemos clientes médicos que recomiendan el producto para temas como depresión e hipertensión, aún falta educación en el público general.
4.- ¿Qué medios de comunicación han sido más efectivos para captar nuevos clientes?	Las redes sociales, especialmente Facebook y TikTok, han sido clave. A través de ellas recibimos pedidos y llegamos a nuevas audiencias.
5.- ¿Qué obstáculos han enfrentado al intentar que sus productos ingresen a supermercados u otros canales de distribución más grandes?	Intentamos entrar a supermercados como TIA, pero tememos los márgenes altos que exigen (40-45 % del PVP), lo que representa una barrera como microempresa. Por esta razón, nosotros buscamos llegar a comercios de la Sierra porque allá los clientes valoran más el tipo de chocolate que ofrecemos. Por ejemplo, cuando ven que el producto dice 60 % cacao, muchos simplemente dicen "me lo llevo", porque analizan más los ingredientes y conocen mejor los beneficios que tiene este tipo de chocolate. Por eso, como estrategia,

	tratamos de entrar a comercios y supermercados en esa zona,
6.- ¿Qué tipo de formación ha recibido el personal encargado de vender o promocionar los productos?	Hasta ahora no hemos tenido formación profesional formal. Nos apoyamos en ideas que comparten amigos que estudian marketing y en lo que aprendemos por prueba y error. La capacitación requiere inversión, y a veces tenemos que elegir entre aprender y mantener la producción. Es un desafío común entre los emprendedores que empezaron sin recursos.

Fuente: AGROINDUSTRIAS FLAVIOPOLIS S.A.S.

Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

Anexo 4

Análisis de entrevista a la contadora

ENTREVISTA A LA CONTADORA	
Objetivo: Conocer la situación actual en la que se toman las decisiones las herramientas e indicadores que utilizan. en Agroindustria Flavioipolis S.A.S., desde la perspectiva de la contadora.	
Pregunta	Respuesta
1.- ¿Cuáles son los principales indicadores que analiza para evaluar cómo está funcionando la empresa en términos financieros ?	Se identificó que la empresa se limita a observar indicadores financieros básicos como ingresos, egresos, utilidad neta y, ocasionalmente, el nivel de endeudamiento. Sin embargo, no se cuenta con herramientas sistematizadas ni con un modelo estructurado para el seguimiento de estos datos, lo que dificulta obtener una visión más completa del desempeño económico.
2.- ¿Qué tan frecuente se revisan los indicadores financieros para evaluar el desempeño de la empresa?	Durante el año no se realiza un seguimiento sistemático mediante indicadores financieros. En lugar de ello, al cierre del ejercicio fiscal se revisan de forma general aspectos como la liquidez, las ventas y los costos, pero sin aplicar métricas específicas que permitan un análisis más profundo. Esta falta de monitoreo continuo con indicadores dificulta la evaluación precisa del desempeño económico.
3.- ¿Qué tan accesible es la información financiera y cuál considera que es la información contable más útil para tomar decisiones estratégicas?	La información financiera, aunque disponible para fines tributarios, no está organizada ni presentada de forma estratégica. Se maneja principalmente para cumplir con obligaciones externas, y no existe un sistema de reportes que facilite la toma de decisiones por parte de la administración. Esto representa una debilidad en cuanto a la accesibilidad y utilidad de los datos contables para la gestión empresarial.
4.- ¿Qué estrategias cree que podrían implementarse para reducir costos sin comprometer la calidad del producto?	No se han propuesto estrategias específicas orientadas a la reducción de costos desde el área contable. No obstante, se reconoce que una posible mejora radicaría en categorizar los egresos operativos y realizar controles más estrictos sobre el flujo de caja, lo cual podría facilitar la identificación de gastos innecesarios sin afectar la calidad.
5.- ¿Qué dificultades han enfrentado al momento de planificar o establecer un presupuesto operativo anual para la empresa?	La principal dificultad radica en la variabilidad de los ingresos, los cuales dependen en gran medida de la temporada y la participación en ferias. Asimismo, la ausencia de datos históricos organizados por categorías impide realizar proyecciones precisas. Esta situación

	fue especialmente notoria en 2024, considerado un año complicado por la falta de planificación respaldada con información financiera adecuada.
6.- ¿Cuáles cree que son las principales debilidades financieras que enfrenta actualmente la empresa?	Entre las principales debilidades se destaca la falta de liquidez y la inexistencia de un capital de trabajo sostenido. Adicionalmente, no se realiza un monitoreo regular que permita identificar con anticipación los problemas financieros, lo que genera una gestión reactiva más que preventiva.

Fuente: AGROINDUSTRIAS FLAVIOPOLIS S.A.S.

Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

Anexo 5

Check list

CHECK- LIST APLICADO AL PERSONAL DE LA EMPRESA AROINDUSTRIAS FLAVIOPOLIS S.A.S.					
Áreas: Gerencia, producción, contabilidad y ventas.					
Objetivo general: Evaluar el cumplimiento de prácticas relacionadas con la planificación, uso de indicadores y toma de decisiones en las áreas clave de la empresa Agroindustrias Flaviopolis S.A.S., en función del enfoque del Cuadro de Mando Integral.					
PREGUNTAS		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Perspectiva financiera					
1	¿El departamento de contabilidad utiliza indicadores financieros para evaluar el desempeño económico?		x		No existen indicadores claros que permitan evaluar el progreso hacia los objetivos, debido a que el rol contable está enfocado exclusivamente en declaraciones fiscales y no en análisis económico-financiero.
2	¿Se elabora un presupuesto anual para controlar los recursos de la empresa?	x			
3	¿Se realizan análisis comparativos entre períodos para identificar tendencias financieras?		x		No se realizan análisis comparativos, porque la contadora solo se encarga del cumplimiento fiscal y no de la gestión financiera.
4	¿Se apoya a la gerencia en la interpretación de la información financiera para tomar decisiones?		x		La gerencia no cuenta con suficiente soporte técnico contable que facilite la lectura de la situación financiera para decisiones oportunas.
5	¿Se cumplen de manera oportuna las obligaciones tributarias?	x			
Perspectiva clientes					
6	¿Se mide si los clientes están satisfechos con los productos adquiridos?	x			
7	¿Se toman decisiones para mejorar el servicio al cliente basadas en indicadores?		x		Las decisiones relacionadas con el servicio al cliente no están basadas en datos o resultados específicos.
8	¿Se evalúan los resultados de la participación en ferias en relación con el posicionamiento de la marca?		x		No se realiza ningún tipo de evaluación; la participación en ferias se hace de forma ocasional con seguimiento de forma empírica.
9	¿Se realiza alguna estrategia para fidelizar clientes o captar nuevos públicos?		x		No se aplican estrategias específicas de fidelización ni captación, las ventas se mantienen

					por relaciones existentes; sin acciones comerciales planificadas
10	¿Se identifican las necesidades o preferencias de los clientes para adaptar los productos o estrategias?	x			
Perspectiva de procesos internos					
11	¿Se evalúan los procesos internos mediante indicadores?		x		No existen métricas claras para evaluar el rendimiento operativo, lo que impide detectar fallas o potenciales mejoras en los procesos.
12	¿Existe coordinación efectiva entre las áreas de producción y ventas para cumplir con los pedidos?	x			
13	¿Se definen objetivos a corto y largo plazo para mejorar los procesos?	x			
14	¿Se realizan controles de calidad en las distintas etapas del proceso productivo?	x			
15	¿Se promueve la innovación como parte del enfoque estratégico?		x		La innovación no es considerada dentro de las prioridades estratégicas ni se fomenta de manera activa.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento					
16	¿La empresa ha definido claramente su misión y visión?	x			
17	¿Se motiva al equipo a participar en la mejora continua de la empresa?	x			
18	¿El personal recibe capacitaciones periódicas relacionadas con sus funciones?		x		Solo el personal de producción recibe capacitación, el personal de marketing y ventas no.
19	¿La empresa cuenta con un Cuadro de Mando Integral u otra herramienta de gestión estratégica?		x		No se dispone de herramientas estructuradas que faciliten la planificación ni el seguimiento del desempeño.
20	¿La empresa cuenta con personal capacitado para el uso de herramientas digitales o tecnológicas básicas?		x		El personal de marketing no ha recibido ninguna capacitación.
Calificación total: CT					9
Ponderación total: PT					20
Nivel de confianza: CT / PT x 100%					45%
Nivel de riesgo: 100% - NC %					55%

Elaborado por: Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

Anexo 6

Guía de entrevista para el Gerente Propietario



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S

Buen día, le agradezco mucho por dedicar tiempo a esta entrevista. Su participación es fundamental para el desarrollo de mi investigación, que busca explorar la incidencia del Cuadro de Mando Integral en la toma de decisiones de la empresa AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la situación actual de la empresa en cuanto a sus procesos de toma de decisiones, y evaluar cómo la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) podría incidir positivamente en el fortalecimiento de la gestión estratégica.

1. **¿Qué herramienta de control estratégico utiliza la gerencia para medir el cumplimiento de los objetivos de la empresa?**

2. **¿Qué indicadores utiliza con mayor frecuencia para evaluar si la empresa está cumpliendo sus metas?**

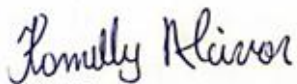
3. **¿Cómo evalúa el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los productos de la empresa?**

4. **¿Cómo apoya a su equipo de trabajo para que se mantenga motivado y desarrolle nuevas habilidades?**

5. **¿Cómo ha respondido la gerencia a los resultados financieros del 2024 en términos de toma de decisiones estratégicas?**

6. ¿Qué beneficios considera que podría traer para la empresa la implementación de un Cuadro de Mando Integral?
-

Gracias por su tiempo y disposición



Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

ESTUDIANTE



Ing. Gema Michelle Alcívar Vera

TUTORA



GERENTE

Anexo 7

Guía de entrevista para el jefe de producción



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

ENTREVISTA AL JEFE DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S

Buen día, le agradezco mucho por dedicar tiempo a esta entrevista. Su participación es fundamental para el desarrollo de mi investigación, que busca explorar la incidencia del Cuadro de Mando Integral en la toma de decisiones de la empresa AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la situación actual de la empresa en cuanto a sus procesos de toma de decisiones, y evaluar cómo la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) podría incidir positivamente en el fortalecimiento de la gestión estratégica.

1. **¿Cómo miden actualmente la calidad del producto final y en qué momentos del proceso se realiza ese control?**

2. **¿Qué indicadores utilizan en producción para saber si el producto cumple con la calidad adecuada?**

3. **¿Cómo evalúa la capacidad actual del dpto. de producción para cumplir con los tiempos de entrega?**

4. **¿Qué mecanismos implementa para asegurar la calidad del producto en cada etapa del proceso?**

5. **¿Cuáles son los procesos en los que la empresa ha presentado deficiencia?**

Gracias por su tiempo y disposición

Alcivar Cevallos Kamilly Ricarda

ESTUDIANTE

Ing. Gema Michelle Alcivar Vera

TUTORA

JEFE DE PRODUCCIÓN

Anexo 8

Guía de entrevista para la jefa de marketing y ventas



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

ENTREVISTA A LA JEFA DE MARKETING Y VENTAS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S

Buen día, le agradezco mucho por dedicar tiempo a esta entrevista. Su participación es fundamental para el desarrollo de mi investigación, que busca explorar la incidencia del Cuadro de Mando Integral en la toma de decisiones de la empresa AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la situación actual de la empresa en cuanto a sus procesos de toma de decisiones, y evaluar cómo la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) podría incidir positivamente en el fortalecimiento de la gestión estratégica.

1. **¿Cómo miden la satisfacción del cliente en relación a los productos?**

2. **¿Qué tipo de publicidad se están implementando para posicionar los productos en el mercado?**

3. **¿Qué dificultades ha encontrado la empresa para atraer nuevos clientes en el mercado actual?**

4. **¿Qué medios de comunicación han sido más efectivos para captar nuevos clientes?**

5. **¿Qué obstáculos han enfrentado al intentar que sus productos ingresen a supermercados u otros canales de distribución más grandes?**

6. **¿Qué tipo de formación ha recibido el personal encargado de vender o promocionar los productos?**

Gracias por su tiempo y disposición

Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

ESTUDIANTE

Ing. Gema Michelle Alcívar Vera

TUTORA

JEFA DE MARKETING Y VENTAS

Anexo 9

Guía de entrevista para la contadora



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

ENTREVISTA A LA CONTADORA DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S

Buen día, le agradezco mucho por dedicar tiempo a esta entrevista. Su participación es fundamental para el desarrollo de mi investigación, que busca explorar la incidencia del Cuadro de Mando Integral en la toma de decisiones de la empresa AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la situación actual de la empresa en cuanto a sus procesos de toma de decisiones, y evaluar cómo la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) podría incidir positivamente en el fortalecimiento de la gestión estratégica.

1. ¿Cuáles son los principales indicadores que analiza para evaluar cómo está funcionando la empresa en términos financieros?

2. ¿Qué tan frecuente se revisan los indicadores financieros para evaluar el desempeño de la empresa?

3. ¿Qué tan accesible es la información financiera y cual considera que es la información contable más útil para tomar decisiones estratégicas?

4. ¿Qué estrategias cree que podrían implementarse para reducir costos sin comprometer la calidad del producto?

5. ¿Qué dificultades han enfrentado al momento de planificar o establecer un presupuesto operativo anual para la empresa?

6. ¿Cuáles cree que son las principales debilidades financieras que enfrenta actualmente la empresa?
-

Gracias por su tiempo y disposición

Alcívar Cevallos Kamilly Ricarda

ESTUDIANTE

Ing. Gema Michelle Alcívar Vera

TUTORA

CONTADORA

Anexo 10

Entrevista a directivos de AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.



Nota. Fotografía tomada durante la visita a la empresa

Anexo 11

Muestra de calidad del cacao



Nota. Fotografía tomada durante la visita a la empresa

Anexo 12*Pasta de cacao al 100%*

Nota. Fotografía proporcionada por AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S. (2025).

Anexo 13*Caja de bombones con relleno surtido*

Nota. Fotografía proporcionada por AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S. (2025).

Anexo 14

POA 2025 de AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S.



Plan Operativo Anual (POA) 2025

- **Empresa:**** Agroindustria Flaviopolis S.A.S
- **Ubicación:**** Flavio Alfaro, Manabí
- **Actividad principal:**** Producción y comercialización de chocolate artesanal
- **Tamaño:**** Microempresa (5 empleados)
- **Mercado actual:**** Local
- **Objetivo estratégico 2025:**** Posicionar la marca a nivel local

1. Objetivos Específicos 2025

- Incrementar el reconocimiento de la marca en el mercado local.
- Mejorar la producción y calidad del chocolate artesanal.
- Implementar estrategias de comercialización y distribución local.
- Fortalecer capacidades del equipo de trabajo.

2. Acciones Estratégicas y Operativas

Objetivo	Acciones	Responsable	Recursos necesarios	Plazo
Posicionar la marca localmente	- Crear identidad visual (logo, empaques) - Campañas en redes sociales - Participación en ferias y eventos locales	Área de marketing (externo o interno)	\$800 para diseño, publicidad y ferias	Ene - Dic 2025
Mejorar la producción y calidad	- Capacitación en procesos de chocolatería - Adquisición de maquinaria básica (refinadora, moldes)	Jefe de producción	\$1.500 en maquinaria y capacitación	Mar - Ago 2025

	- Control de calidad mensual			
Ampliar la distribución local	- Establecer alianzas con tiendas y cafeterías - Crear puntos de venta móviles (ferias) - Implementar pedidos vía WhatsApp	Gerente comercial	\$500 en transporte, material promocional	Feb - Nov 2025
Fortalecer al equipo de trabajo	- Capacitación en atención al cliente y ventas - Talleres de motivación y trabajo en equipo	Gerente general	\$200 en talleres	Jul - Oct 2025

Nota. Documento proporcionado por AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A.S. (2025).