



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO COMERCIAL DE LA
EMPRESA ACMIF LUCES ARTIFICIALES

Trabajo de titulación previo a la obtención del título
de Licenciado en Administración de Empresas

AUTORES: VÍCTOR MANUEL BUENO ROCANO

BRYAM STEVEN CASTRO CASTRO

TUTOR: ING. JOHN GONZÁLEZ ARGUDO, MGTR.

Cuenca - Ecuador

2023

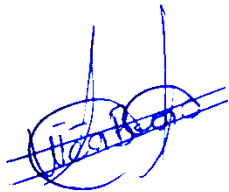
II. CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotros, Víctor Manuel Bueno Rocano con documento de identificación N° 0106476864 y Bryam Steven Castro Castro con documento de identificación N° 0106267024; manifestamos que:

Somos los autores responsables del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

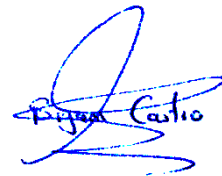
Cuenca, 01 de julio del 2023

Atentamente,



Víctor Manuel Bueno Rocano

0106476864



Bryam Steven Castro Castro

0106267024

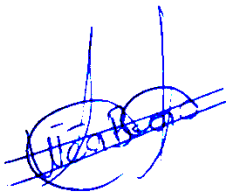
III. CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Nosotros, Víctor Manuel Bueno Rocano con documento de identificación N° 0106476864 y Bryam Steven Castro Castro con documento de identificación N° 0106267024, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autores del Análisis de caso: “Análisis de estrategias de gestión basado en el cuadro de mando integral para el fortalecimiento comercial de la empresa ACMIF luces artificiales”, el cual ha sido mencionado para optar el título de: Licenciado en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, permitiendo que la Universidad facultada ejerza los derechos cedidos anteriormente.

En proporción con lo declarado, suscribimos el documento en el instante que hacemos la breve entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.


Cuenca, 01 de julio del 2023

Atentamente,



Víctor Manuel Bueno Rocano

0106476864



Bryam Steven Castro Castro

0106267024

IV. CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, John Eulogio González Argudo con documento de identificación No 0101886323, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA ACMIF LUCES ARTIFICIALES, realizado por Victor Manuel Bueno Rocano con documento de identificación N° 0106476864 y por Bryam Steven Castro Castro con documento de identificación N°. 0106267024, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Análisis de caso, que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 01 de julio del 2023

Atentamente,



Ing. John Eulogio González Argudo

0101886323

V. Dedicatoria

La presente investigación va dedicada primeramente a Dios, ya que, gracias a él he logrado concluir mi carrera, a mis padres, a mis hermanos y a mi familia, quienes siempre han creído en mí, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio, fomentando en mí el deseo de triunfo en la vida.

Víctor Bueno

Quiero dedicar este trabajo de investigación a mi madre quien ha sabido guiarme y alentarme durante todo el transcurso de mi vida, a mis hermanos quienes me han apoyado de todas las maneras posibles para que yo pueda surgir de manera positiva en la vida.

Bryam Castro

V. Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana por aceptarme y haberme abierto las puertas para llevar a cabo mi carrera de Administración de Empresas, así como también, a mi tutor Ing. John González y a los diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos y su apoyo, durante el tiempo establecido de la carrera. Gracias a mis padres y hermanos, que fueron mis mayores promotores durante este proceso para alcanzar esta meta.

Este es un momento muy especial que espero perdure en el tiempo no solo en la mente de las personas a quienes agradecí, sino también a quienes invirtieron su tiempo apoyándome en este proceso.

Víctor Bueno

Quiero agradecer a la universidad por darme tan calurosa acogida a lo largo de mi carrera, a mi tutor que ha sido parte fundamental en el desarrollo de este trabajo estando presente en todo momento, a mi familia en especial a mi mamá y mi hermano ya que sin su apoyo nada de esto hubiese sido posible.

Bryam Castro

VI. Resumen

Las empresas orientadas a la generación de bienes y servicios de índole privada y pública se generan estrategias propias cimentadas en sus necesidades que conlleven al correcto desarrollo en pro de mejores niveles de productividad que les permitan ser más competitivas, mediante estos aspectos se da paso a la toma de decisiones más precisas iniciando inclusive con la determinación de la estructura de la organización de manera que su desarrollo sea efectivo tanto interna como externamente, aspectos que deben tener presente todos los miembros de la organización con el fin de que se dé lugar a un comportamiento organizacional efectivo. Es importante resaltar que el manejo de estrategias basado en un cuadro de mando integral CMI se ha convertido en un pilar para que una organización aproveche eficientemente todos sus recursos, pues en este concepto se plasman elementos que contribuirán con el desarrollo de las actividades en procura de una organización altamente versátil y bajo parámetros que ayuden a la cristalización de objetivos cuantificables.

Esta investigación se desarrolla con el objetivo de analizar las estrategias de gestión basado en el cuadro de mando integral para el fortalecimiento comercial de la empresa ACMIF luces artificiales. Análisis que se realizó partiendo de conceptos, estadísticas e información recabada mediante la elaboración de encuestas a personas de los cantones pertenecientes a las provincias de Azuay y Morona Santiago, de este hecho, se obtienen resultados positivos que favorecen o que muestran el gusto y la preferencia por el uso de juegos pirotécnicos para amenizar compromisos sociales de una parroquia, esto, permite visionar mejorar las ventas y utilizar estrategias más agresivas que permitan un mayor y mejor posicionamiento de la empresa ACMIF luces artificiales. Vale notarse que de la investigación realizada se determina que un porcentaje mayor al 50% de personas encuestadas mantienen perspectivas positivas acerca del uso de estos juegos artificiales.

Palabras clave

Estrategias, Ventas, Mercado, Posicionamiento, Fortalecimiento.

VII. Abstract

Companies oriented to the generation of goods and services of a private and public nature generate their own strategies based on their needs that lead to the correct development in favor of better levels of productivity that allow them to be more competitive, through these aspects it gives way to the making more precise decisions, even starting with the determination of the structure of the organization so that its development is effective both internally and externally, aspects that all members of the organization must keep in mind in order to give rise to behavior effective organizational. It is important to highlight that the management of strategies based on a CMI balanced scorecard has become a pillar for an organization to make efficient use of all its resources, since in this concept elements are reflected that will contribute to the development of activities in search of a highly versatile organization and under parameters that help to crystallize quantifiable objectives.

This research is developed with the objective of analyzing management strategies based on the balanced scorecard for the commercial strengthening of the company ACMIF artificial lights. Analysis that was carried out based on concepts, statistics and information collected through the elaboration of surveys to people from the cantons belonging to the provinces of Azuay and Morona Santiago, from this fact, positive results are obtained that favor or show the taste and preference due to the use of fireworks to liven up social commitments of a parish, this allows us to visualize improving sales and using more aggressive strategies that allow a greater and better positioning of the company ACMIF artificial lights. It is worth noting that from the research carried out it is determined that a percentage greater than 50% of the people surveyed maintain positive perspectives about the use of these artificial games.

Keywords

Strategies, Sales, Market, positioning, Strengthening

VIII. Índice general

Portada.....	i
Certificado de responsabilidad y autiría del trabajo de titulacion.....	ii
Certificado de cesión de derechos de autor del trabajo de titulacion a la universidad politécnica salesiana.....	iii
Certificado de direccion de trabajo de titulacion.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Capítulo I.....	Error! Bookmark not defined.
Problema de estudio.	1
Objetivos.....	4
2.2.1. <i>Objetivo General</i>	4
2.2.2. <i>Objetivos Específicos.</i>	4
2.3. Justificación.....	4
FUNDAMENTACION TEORICA.	5
Consideraciones generales del CMI para el Fortalecimiento de la compañía.....	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Cuadro de Mando Integral (CMI)	6
2.3. El CMI y la gestión estratégica.	7
2.4. Indicador de Gestión.	9
2.5. Empresa.....	10
2.6. Estrategia.....	10
2.7. Mapa Estratégico.....	10
2.8. Planificación estratégica:.....	10
Diseño del CMI	12
Visión:.....	12
3.2. Perspectivas:.....	14
3.3. Objetivos Estratégicos:.....	14
PERSPECTIVA FINANCIERA.	14
-Etapa de crecimiento:.....	16
- Etapa de Sostenimiento:.....	16
- Etapa de Crecimiento:.....	17

- Etapa de Sostenimiento:.....	17
PERSPECTIVA DEL CLIENETE	18
<i>Segmentación del mercado.....</i>	18
<i>Grupo de indicadores centrales.</i>	19
<i>Indicadores de las propuestas de valor a los clientes</i>	19
A- Proceso De Innovación:.....	21
B- Proceso Operativo:	21
C- Servicio post venta:	22
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	22
Metodología.....	25
Tipos de investigación.....	25
Presentacion de hallazgos.....	26
Población y muestra	26
Población.....	26
Fórmula de la población finita	27
Técnica e instrumento de la investigación.....	28
Encuesta.....	28
Análisis de resultados	30
Cronograma de actividades	Error! Bookmark not defined.
Propuesta De Diseño Inicial Del CMI.....	40
5.1. Historia de la empresa:.....	40
5.2. Análisis FODA de la empresa ACMIF	40
Diseño estrategico de la empresa acmif basado en el cmi.....	44
La estructura organizativa de la empresa ACMIF.....	Error! Bookmark not defined.
Mapa estratégico:.....	Error! Bookmark not defined.
Recomendaciones	48
Referencias	50

Tabla 1 Número de GAD parroquiales de Azuay y Morona Santiago.....	26
Tabla 2	30
Respuesta de la pregunta número 1	30
Tabla 3	31
Respuesta de la pregunta número 2	31
Tabla 4	32
Respuesta de la pregunta número 3	32
Tabla 5	32
Respuesta de la pregunta número 4	32
Tabla 6 Respuesta de la pregunta número 5	33
Tabla 7 Respuesta de la pregunta número 6	34
Tabla 8 Respuesta de la pregunta número 7	35
Tabla 9	36
Respuesta de la pregunta número 8	36
Tabla 10	37
Respuesta de la pregunta número 9	37
Tabla 11	38
Respuesta de la pregunta número 10	38
Tabla 12 Respuesta de la pregunta número 11	39
Tabla 13	39
Respuesta de la pregunta número 12	39
Tabla 14	42
Matriz DAFO (Diagnostico).....	42
Tabla 15	43
Matriz DAFO (Análisis estratégico de la empresa ACMIF).....	43
Tabla 16	45
Matriz cuadro de mando integral de la empresa ACMIF	45
Tabla 17	46
Cronograma de actividades	46

Índice de figuras

Figura 1.....	7
El ayer, hoy y mañana en el CMI.....	7
Figura 2.....	9
El Cuadro de Mando Integral como estructura o marco para la acción.....	9
Figura 4.....	12
Proceso del diseño de la estrategia.....	12
Figura 5.....	15
Ciclo de vida de una empresa.....	15
Figura 6.....	16
Estrategias de crecimiento y diversificación de los ingresos en las diferentes etapas del ciclo de vida.....	16
Figura 7.....	17
Estrategia de Reducción de costo y Mejora de la productividad en las distintas etapas del ciclo de vida.....	17
Figura 8.....	18
Estrategia de mejora de la productividad.....	18
Nota. Estrategia de mejora de la productividad Fuente: Kaplan y Norton (1997).....	18
Figura 9.....	19
Indicadores centrales de la perspectiva del cliente.....	19
Figura 10.....	21
El modelo de la cadena genérica de valor.....	21
Figura 11.....	30
Respuesta de la pregunta número 1.....	30
Figura 12.....	31
Respuesta de la pregunta número 2.....	31
Figura 13.....	32
Respuesta de la pregunta número 3.....	32
Figura 14.....	33
Respuesta de la pregunta número 4.....	33
Figura 15.....	33
Respuesta de la pregunta número 5.....	33
Figura 16.....	34

Respuesta de la pregunta número 6	34
Figura 17.....	35
Respuesta de la pregunta número 7	35
Figura 18.....	36
Respuesta de la pregunta número 8	36
Figura 19.....	37
Respuesta de la pregunta número 9	37
Figura 20.....	38
Respuesta de la pregunta número 10	38
Figura 21	39
Respuesta de la pregunta número 11	39
Figura 22.....	40
Respuesta de la pregunta número 12	40

IX Problema de estudio.

Las empresas públicas y privadas del Ecuador se ven involucradas en varios cambios políticos, socioeconómicos, culturales y tecnológicos que actualmente influyen en la dinámica del país. Pues estos se ven inmiscuidos a diversas realidades de la propia sociedad ecuatoriana, donde se plasman diferentes puntos de vista. Por tanto, los directivos del sector privado y público deben estar atentos a nuevas alternativas de gestión de métodos, estrategias y procesos que procuren alcanzar un desarrollo en su organización, con la finalidad de promover e incentivar las costumbres y tradiciones del sector estudiado.

La meta principal que se plantean hoy en día los diferentes líderes de cada empresa es implementar nuevas ideas que se acoplen a la situación actual o a la globalización en general que se presentan en la actualidad. Es importante recalcar la importancia que se debe dar a la complejidad de procesos organizacionales, esto permitirá entender y enfrentar las contradicciones que pueden presentarse dentro de las empresas. Pues partiendo de esto se toma en cuenta las diferentes gestiones de tipo funcional, jerárquico, burocrático, piramidal y tradicional que acarrea varias opciones para manejarlas de forma adecuada.

La empresa ACMIF, una empresa Sigseña, que ha venido participando en el mercado de la pirotecnia por varios años y como resultado de esto ha logrado consolidar una estructura conformada por muchas fortalezas que la diferencian en el mercado, sin embargo, padece de ciertas debilidades, las que serán analizadas en este estudio, es por esta razón la necesidad de identificar las debilidades para convertirlas en fortalezas. Según plantea Drucker (2015) expone: “la importancia de avanzar en el futuro a través de métodos y teorías acorde a la práctica” (p.18).

Como punto inicial para la empresa ACMIF son los diferentes indicadores de gestión de control, puesto que, si no se cuenta con los mismos, se negaría o se perdería la oportunidad de mejorar lo más relevante dentro de la organización, tomando en cuenta a la minimización de costes de algunos de sus productos que ayuda a que la rentabilidad de la empresa mejore de manera general, es necesario recalcar la comprensión y el desarrollo personal de cada uno de sus colaboradores puesto a que, es la clave de que sus productos o sus servicios se den de manera transparente y brinden el impulso necesario que necesita actualmente la empresa.

La empresa ACMIF luces artificiales, está ubicada en el Cantón Sigüig, provincia de Azuay, se dedica a la importación de juegos pirotécnicos en un mercado poco competitivo debido a que no existe competencia directa sino pequeñas empresas que distribuyen al detalle productos con ciertas características similares. No obstante, las ventas se vieron afectadas a partir del año 2020 producto de la situación mundial de la pandemia COVID19 que obligó a la empresa a cerrar sus puertas temporalmente, razón por la cual los ingresos bajaron, su rentabilidad se vio afectada, así como sus niveles de importación y su marketing empresarial se descuidó. Esta última, no cuenta con suficientes estrategias de publicidad, promoción en redes y sitios web para la divulgación del producto.

A finales del año 2021, la empresa reabre sus puertas y continua con el objetivo de plantearse nuevas metas que contribuyan a la eficacia de la organización con el objetivo de superar desafíos complejos y dinámicos, que sepa adaptarse y evolucionar con herramientas adecuadas para mejorar la situación actual de la organización.

ACMIF actualmente se encuentra en el mercado financiero en un nivel medio-alto, pues a raíz de su reapertura, sus ingresos han ido paulatinamente creciendo mediante

sus ventas, razón por la que, para el año 2023 la empresa prevé tener una rentabilidad mucho más alta. La eliminación de restricciones por COVID 19 a nivel local y nacional para la concurrencia masiva de público a eventos masivos, que son la principal fuente de ingreso para la empresa dado que la pirotecnia es utilizada en los diferentes eventos festivos contribuirá a que se logre incremento mencionado.

Actualmente, la empresa ACMIF cuenta con 8 colaboradores distribuidos como se detalla a continuación: 1 contador, 1 vendedor, 1 secretaria, 3 choferes y 2 de bodegas. Es importante para el desarrollo exitoso de toda organización tener claro su misión y su visión, aspectos que definen su accionar para alcanzar sus objetivos estratégicos y sus valores corporativos. A partir de lo señalado anteriormente, se plantea la herramienta del cuadro de mando integral CMI como un proceso para la formulación de metas y decisiones necesarias para el cumplimiento de estrategias, indicando continuamente resultados a partir de una planificación estratégica. De esta misma forma, concuerda con lo expuesto por Messina (2015) donde argumenta que: “para diseñar un CMI se debe definir las estrategias y la visión de la organización. Aunque durante el análisis se puede observar un crecimiento en las ventas, en los ingresos y en la forma en cómo se constituye actualmente la organización” (p.13)

La utilidad de la herramienta de CMI, el cual se define como un método integrado de medición y que a la vez abarca detalladamente distintos aspectos de gran importancia como las iniciativas estratégicas como lo son las finanzas, clientela, aprendizaje y procesos internos. Desde este punto de partida se da paso al diseño del CMI, en donde se tiene que delimitar visión y estrategias de la empresa, lograr objetivos comunes como el crecimiento. Sin embargo, mirándolo de cerca, algunos ven este crecimiento de diferente forma que muchas de las veces no están ligado a una estrategia

sino a una oportunidad. Lo relevante del CMI es que centraliza la necesidad de llegar a un acuerdo sobre estos temas y se asegura que todos tengan claro los resultados esperados.

X. Objetivos general y específicos

Objetivo General

Analizar la estrategia de gestión basado en un CMI como herramienta para el fortalecimiento comercial de la empresa ACMIF Luces Artificiales.

Objetivos Específicos.

- Describir los distintos fundamentos teóricos conceptuales de la gestión estratégica enmarcados sobre la funcionalidad de la empresa ACMIF.
- Determinar el diagnóstico actual de la empresa con un CMI y sus perspectivas indicadores financieros, clientes, procesos internos e innovación.
- Proponer un CMI para el control estratégico organizacional para fortalecer la comercialización empresarial, en función de la situación actual ACMIF.

Justificación.

Lo más importante del estudio radica en la necesidad de implementar el cuadro de mando (CMI), con el fin de procesar estrategias que permitan el aprovechamiento de todos los recursos, así mismo de fortalecer el área comercial de la empresa para de esta manera procurar un férreo posicionamiento y crecimiento, que finalmente dará paso al desarrollo idóneo de la empresa ACMIF luces artificiales.

XI. FUNDAMENTACION TEORICA.

Consideraciones generales del CMI para el Fortalecimiento de la compañía ACMIF

2.1. Antecedentes

Explorando esta obra, se resume un marco teórico sobre el CMI, el cual consiste en que las organizaciones deben analizar diferentes fases encaminadas a agilizar los procesos comenzando por el análisis de características organizacionales tales como su propósito, estructura y proceso. Se toma en cuenta la diferencia de los elementos tanto emergentes como proyectados. Así mismo se analizan los procesos de cambio que dan paso a cambios estructurales para gestionar nuevas necesidades que se presentan en la organización. Seguidamente, la identificación de criterios que ayudan a la toma de decisiones para una mejor gestión y que a la vez determinan los distintos resultados que se desea para dar paso a un modelo organizacional mejor estructurado y con mejores resultados.

Por lo tanto, el CMI desarrollado por Kaplan y Norton (2016), menciona que: “adapta una realidad descriptiva actual de la organización, describiendo también aspectos negativos y positivos de su implementación” (p.51)

A si mismo Messina (2015) expone que: “el CMI tiene en cuenta la relevancia del aspecto financiero anterior de la empresa, a su vez complementa con inductores de actuación futura” (p.9).

En la misma sintonía, en Mendoza, Argentina se encuentra la empresa Transporte Messina S.A. que se dedica al sector de carga. Así Messina (2015), implementó un CMI con la finalidad de facilitar los procedimientos de control para la

mejora eficiente de los recursos administrativos, además la autora señala como primordial el CMI como una herramienta de guía para mejorar a los directivos de la organización.

Todo esto induce a las empresas privadas a plantearse al desarrollo de estrategias apoyado en las capacidades científicas, técnicas e innovadores para impulsar la transformación de los recursos económicos en oportunidades que permita a la entidad el posicionamiento mercantil. De este estudio, se abordará su análisis y el diseño inicial de un CMI con la intención de desarrollar una guía para los directivos de la empresa ACMIF.

Por lo antes expuesto, el CMI es un instrumento de tarea estratégica, la cual permite clarificar la visión y misión siendo socializada por toda la empresa. También genera un proceso comunicativo entre los individuos de la organización en contribución al resultado de los objetivos. Finalmente, establece una planificación y formulación de objetivos estratégicos para la inducción a la actuación y resultados.

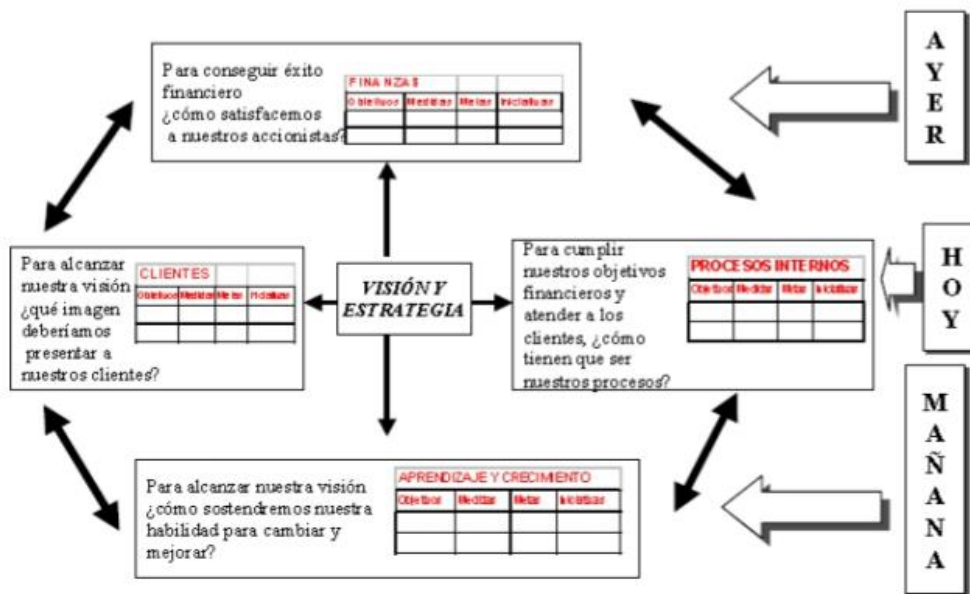
Cuadro de Mando Integral (CMI)

La definición de Balanced Scorecard-BSC conocido como CMI apareció en Harvard Business Review en 1992, basado en la realización de trabajo de semiconductores en una entidad. Kaplan y Norton quienes propusieron esta idea, consideraron que el CMI es un proceso de gestión, que excede los límites financieros que suelen utilizar los directivos para la evaluación del progreso de la compañía. Según Kaplan y Norton (2016) este instrumento es innovador para orientar al personal a cumplir la misión de la entidad por medio del uso de sus habilidades, conocimientos y energías dentro de la organización; esto con el fin de lograr metas estratégicas a largo plazo. Este pretende un correcto desempeño laboral actual y futuro. Usa 4 categorías: proceso interno de negocios, desempeño financiero, conocimiento del cliente, aprendizaje y crecimiento; esto para que se consolide la empresa en una sola interdepartamental para la identificación de objetivos.

Es decir, las empresas están obligadas hoy a supervisar y controlar los procesos debido a que afecta a los desarrollos futuros. En el siguiente gráfico da paso a tres dimensiones de lo mencionado ayer, hoy y mañana.

Figura 1

El ayer, hoy y mañana en el CMI



Nota. La figura muestra el ayer, el hoy y el mañana en el cuadro de mando integral en el año 2012. Fuente: (Andrade, 2012).

El CMI y la gestión estratégica.

La herramienta se maneja en compañías de innovación a modo de sistema de gestión estratégica con el fin de impulsar sus estrategias a futuro. Así, lo afirma Messina (2015). Mientras Kaplan y Norton (1997) utilizan métodos de medida para realizar operaciones de gestión clave:

- a. Clarificar y traducir la visión y la estrategia:

Para Kaplan & Norton (2016), el inicio del CMI es cuando el equipo de liderazgo decide cambiar la táctica del modelo empresarial en cuanto a las metas estratégicas particulares. De allí, su relevancia en el equipo al definir el mercado y el segmento de clientes con el que desea competir. Este planteamiento da al equipo directivo una visión compartida de toda la empresa. El objetivo del CMI se convierte así en una prioridad compartida, construyendo un así una relación en administración (Messina, 2015, p. 10).

b. Comunicar y vincular la visión y la estrategia:

Una vez aprobada por los ejecutivos, la estrategia empresarial ha de ser socializada a toda la empresa para conocimiento de todo trabajador sobre los objetivos clave a alcanzar. Esto puede hacerse de varias maneras: publicidad interna, tablón de anuncios y video electrónico (Messina, 2015).

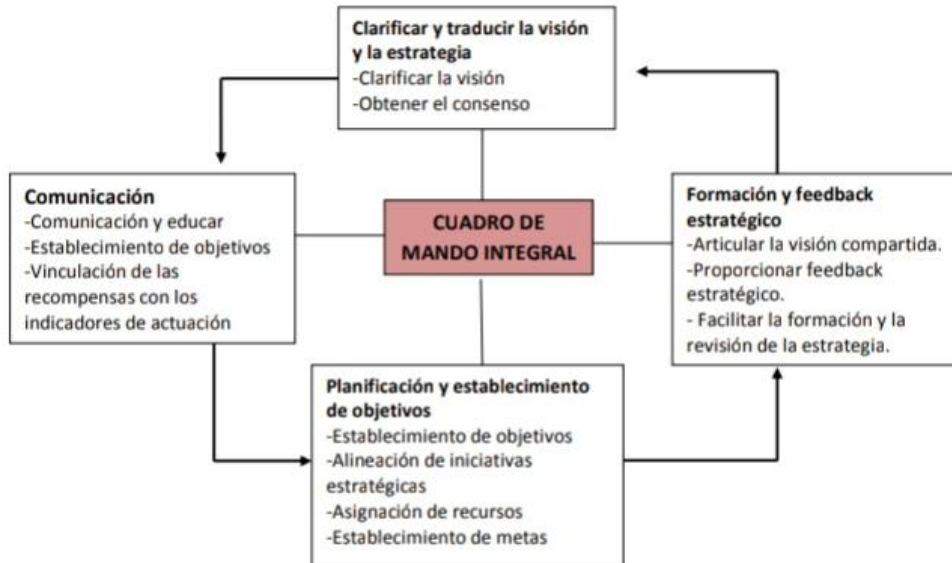
c. Aumentar la formación de la estratégica:

La innovación del CMI es su capacidad de recibir comentarios sobre su estrategia y examinar los supuestos que se han basado en ella. De este modo, pueden controlar y regular la ejecución de estrategias a la misma para conseguir los resultados esperados (Messina, 2015).

El cuadro de mando integral recomienda pasar del aprendizaje a un bucle doble. Es decir, no debe ser un proceso lineal en el cual algunos directivos escogen las estrategias y otros la implementan. Para que se produzca un ciclo de instrucción dual para lograr un resultado, en la misma forma cabe preguntarse si el resultado deseado es aún deseable si los métodos utilizados para alcanzar el objetivo todavía son adecuados. En la siguiente grafica se muestra los cuatros mencionados.

Figura 2

El Cuadro de Mando Integral como estructura o marco para la acción



Nota. Cuadro de mando integral como estructura. Fuente: Kaplan & Norton Ob. *Messina (2015)*.

Seguidamente, Kaplan y Norton, muestra el CMI como un instrumento útil direccionado a las empresas, que es una mezcla de indicadores de finanzas y no financieros para la vanguardia y la ejecución de una gestión estratégica, además de guiar a un método en cuanto a la estructura de direccionamiento empresarial. Este es el valor característico de esta herramienta.

Indicador de Gestión.

Es un indicador de medida relacionado con la organización, produce un producto o servicio, cuyo valor es el resultado de la medida y es un punto de referencia del que él se desvía de un objetivo relevante, y preventivo o correctivo. Deben actuar según la situación concreta (Andrade, 2012, p. 8).

Empresa.

Cualquier entidad que desarrolle operaciones en un mercado determinado debe cubrir las necesidades de satisfacción existentes o exigidas provenientes de un producto o servicio, y que a la vez obtenga un rendimiento razonable o consiga lo necesario para compensar lo involucrado en la expedición de un producto.

Estrategia.

Es tomada en cuenta como una agrupación de actividades seleccionadas para su seguimiento flexible y alcanzar objetivos específicos. La finalidad de las estrategias es la descripción detallada de los distintos procesos y metodologías para lograr alcanzar dichos objetivos que fueron planteados (Andrade, 2012).

Mapa Estratégico.

El mapa estratégico de una organización muestra una estrategia visual, claramente por una imagen mejor al indicador por desempeño (Andrade, 2012). El mapa estratégico para el autor se refiere a un lenguaje que proporciona una imagen general de la táctica de una organización proporcionando una estrategia de lenguaje para elegir indicadores y evaluar su rendimiento.

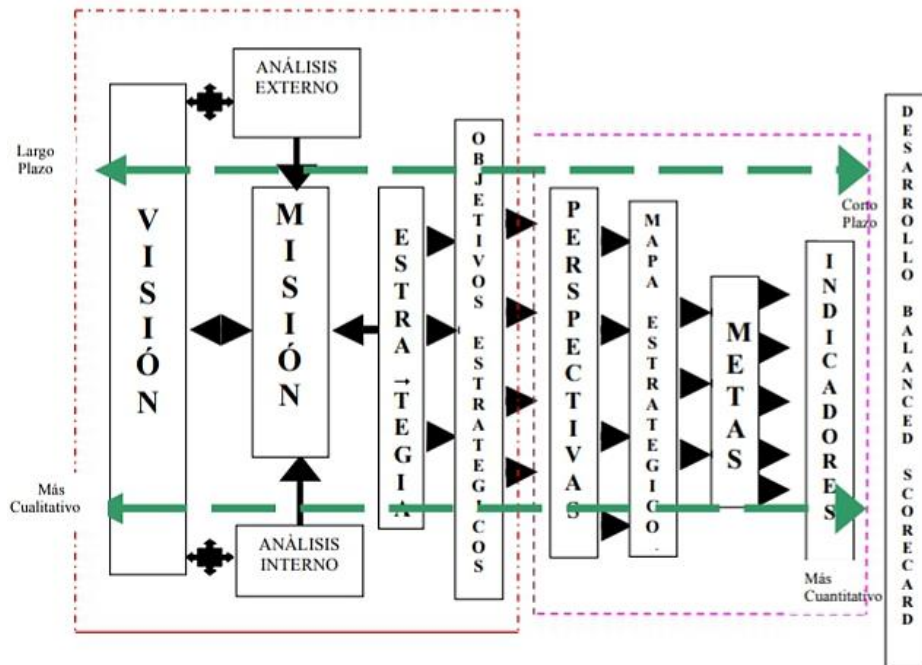
Planificación estratégica:

Un plan estratégico es un grupo de acciones identificadas para aplicar a una estructura e implementar una o más acciones para ejecutar tanto la misión, visión, y objetivos; puede diseñar y desarrollar estrategias para eficiencia y calidad (Andrade, 2012).

Así mismo, esta planificación es una acción ordenada y sistemática para conocer el estado de la empresa, utilizando herramientas como información financiera, estadística externa y otros datos importantes así, como las opiniones de los participantes, y elaboradores estratégicos. Sin esos datos, las empresas pueden planificar, pero sus procesos y objetivos se vuelven subjetivos y arbitrarios. Conocer el pasado y el presente nos permite planificar el futuro. La planificación no es realista si se desconoce la situación actual. Y si la idea de dónde venimos no está clara, ¿Cómo sabemos a dónde vamos? Es por ello, el proceso de la planificación se encuentra en un punto fundamental en la planificación económica financiera, como se muestra en la siguiente figura representativa.

Figura 3

Planificación Estratégica



Nota. La figura muestra la planificación estratégica de una empresa. Fuente: (Andrade, 2012).

Diseño del CMI

En este apartado vemos el siguiente gráfico donde permite entender de una manera intuitiva como están relacionados indicadores, objetivos e indicadores. De este apartado es repasar cada uno de los aspectos mencionados en el diagrama para hacerse una idea general de lo que se puede utilizar más adelante para desarrollar aplicaciones reales.

Figura 4

Proceso del diseño de la estrategia.



Nota. La imagen muestra el proceso del diseño de la estrategia. Fuente: (Andrade, 2012)

Visión: La visión, semejante como lo define Fleitman (2000 citado por Andrade, 2012) viene a ser la dirección de la organización en un determinado momento y es el camino para las decisiones estratégicas de aumento en compañía con la competitividad. Este imaginario venidero deseable para la creación mediante esfuerzos y actividades. Es decir, la empresa del futuro. En los negocios, es importante proporcionar dirección, planificar eficazmente para el futuro y trabajar juntos para alcanzar las metas.

Algunas consideraciones de la construcción de la visión:

- Proporciona el rumbo hacia el éxito.
- Influye inspiración y motivación.
- Busca relacionar el progreso y la evaluación con los resultados.
- La comunicación debe ser clara y compartida.
- Debe ser factible.

En ACMIF la visión de la empresa analizada sea intuitiva o formal, la tiene es el propietario, por la cual se centra en la mayoría de las decisiones, pero tiene un carácter intuitivo. Otra ventaja es que no ha sido declarada y ninguno de la organización la conoce.

Misión: Andrade (2012) menciona: “la importancia de esta como el propósito de la empresa, el cual están obligados a describir su entorno de negocio dentro la empresa” (p.20). Adicionalmente, existen mecanismos habituales en una empresa: productos, servicios, clientes, mercado, tecnología, entre otras.

Algunas consideraciones de la construcción de la visión:

- Observación de lo que la empresa hace.
- Diferenciar lo particular y lo singular de la entidad.
- Especificar el área de mercado.

En ACMIF existe aún el desconocimiento de la misión y tampoco ha sido declarada dentro de la organización.

Valores Corporativos: Es agrupación de regulaciones del comportamiento de una organización de una empresa. Forman los pilares culturales de la entidad. Un objetivo fundamental en la definición de los valores de la corporación a modo de referencias para

governar la empresa. Estos valores son principios que se validan que indican que tenemos o que los necesitamos, un pilar de fortalecimiento de la visión.

Estrategia: Este es un esquema que establece un conjunto consistente de acciones a tomar mientras pone a consideración objetivos y lineamientos de la empresa (Mintzberg, Quienn, & Voyer, 1997). Así mismo, los negocios entre la estrategia y la visión, se establecen las relaciones individuales y colectivas de esfuerzo en la organización. Definir políticas según diseño es complejo, pero la implementación es la mayoría de los casos. Si la estrategia debe implementarse mediante acciones concretas, el reto es determinar exactamente la supervisión a todos los niveles de la empresa (Messina, 2015).

Perspectivas: Estas son presupuestos para la organización del análisis organizativo. El cuadro de mando integral recomienda que cubra todos los procesos necesarios para operar un negocio. En este caso, se utilizan cuatro, pero se pueden añadir otros según las necesidades y características de cada empresa (Messina, 2015).

Objetivos Estratégicos: Es una propuesta estratégica de un objetivo a alcanzar, por la cual los indicadores son las herramientas que utilizamos para medir si estamos consiguiendo nuestros objetivos (Messina, 2015).

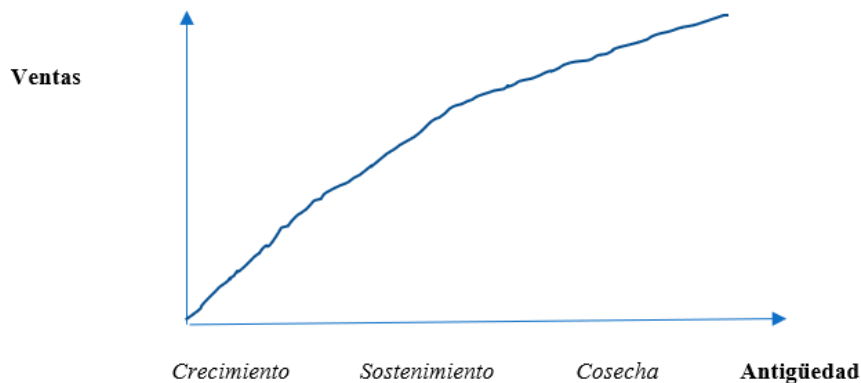
Perspectiva financiera.

A- Definición de Finanzas: Es el fin último de todo negocio así, lo refleja Ortega (2002 citado por Messina 2015). Con relación a lo establecido al CMI, la disciplina puede ayudar a financiar las acciones para mejorar la relación cliente-proceso interno, en definitiva, y con personas y sistemas para alcanzar el rendimiento requerido a largo plazo. En otras palabras, los objetivos financieros de una empresa son interdependientes y dependen de las acciones de los demás.

B- Ciclo de vida del negocio y su relación con la estrategia financiera: Según Kaplan y Norton (2016) se debe considerar la diferenciación de etapa de la entidad (Crecimiento, Sostenimiento y Cosecha).

Figura 5

Ciclo de vida de una empresa.



Nota. Muestra el ciclo de la vida de una empresa. Fuente: (Andrade, 2012)

C- Estrategia financiera y su relación con los temas financieros:

-Crecimiento y diversificación de los ingresos: Refiere a una oferta productiva y de servicio hacia nueva clientela, cambiando la variedad de la oferta para que tenga más valor por tanto cambio en los precios de los mismos (Messina, 2015).

-Reducción de costos/mejora de la productividad: Es sobre el esfuerzo por reducir el costo de productos y servicios indirectos y directos

-Estrategias de inversión: Así mismo se trata de la reducción del nivel de capital circulante para otorgarle cierta diversidad a la empresa. Además, hay un esfuerzo por el uso del activo fijo, tomando un camino diferente a los recursos que están siendo explotados, dando una mejor utilización de recursos escasos y liquidando activos que tienen bajo rendimiento en cuanto a su valor mercantil (2015, p. 22).

- **Crecimiento y diversificación de los ingresos:** Aquí se da una relación entre estrategias de aumento y variación de ingreso a partir de las etapas en el negocio dado por los autores Kaplan & Norton (2016)

Figura 6

Estrategias de crecimiento y diversificación de los ingresos en las diferentes etapas del ciclo de vida.

		Tema estratégico
		Crecimiento y diversificación de los ingresos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	-Nuevos productos y servicios -Nuevos clientes y mercados
	Sostenimiento	-Nuevas aplicaciones de los productos y servicios existentes -Nuevas relaciones entre las distintas unidades de negocio -Nuevas variedad de producto y servicio -Nueva estrategia de precio
	Recolección o cosecha	-Nueva estrategia de precio

Nota. La figura muestra las estrategias de crecimiento t diversificación de los ingresos en las diferentes etapas del ciclo de vida. Fuente: Messina (2015)

-Etapa de crecimiento: Aquí la entidad tiene mucho capital de inversión en el mercado.

Puede lanzar un nuevo producto o hacer crecer su oferta.

- **Etapa de Sostenimiento:** En este punto, al esperar que mantengan y posiblemente aumenten su cuota de mercado año tras año, buscaran la mejora continua para conseguir un excelente retorno de la inversión. Una forma es encontrar aplicaciones nuevas para los productos existentes (Messina, 2015).

- **Etapa de recolección:** Durante este periodo, quieren recoger la inversión de las etapas anteriores, y quieren que se mantenga el equipamiento y pueda mantener la máxima rentabilidad de caja.

- *Reducción de costo/mejora de la productividad:*

Figura 7

Estrategia de Reducción de costo y Mejora de la productividad en las distintas etapas del ciclo de vida

		Tema estratégico
		Reducción de costos / Mejora de la productividad
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	-Aumentar la productividad de los ingresos
	Sostenimiento	-Reducir costo unitarios -Mejorar el mix de los canales de distribución -Disminuir los gastos de explotación
	Recolección o cosecha	-Disminuir los gastos de explotación

Nota. La imagen hace referencia a la estrategia de reducción de costo y mejora de la productividad Fuente: Kaplan y Norton (1997).

- **Etapa de Crecimiento:** En este punto la unidad de negocio está dirigida a aminorar costo que requiera un proceso más ligero para la personalización de la nueva producción y servicio en cuanto al nuevo espacio mercantil (Messina, 2015).
- **Etapa de Sostenimiento:** El objetivo es conseguir un nivel de costes competitivo para conseguir las tasas más altas de rentabilidad y rendimiento para las inversiones. Puede medirse a través de la evolución de los indicadores de coste unitario.
- **Etapa de recolección:** Aquí se busca la maximización de la devolución de inversión, tanto en crecimiento o cosecha, de la empresa ya que esta se esfuerza por minimizar los costes operativos.

Figura 8

Estrategia de mejora de la productividad

		Tema estratégico
		Tema estratégico
		Utilización de los activos / Estrategia de inversión
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	-Mejorar la utilización de los activos
	Sostenimiento	-Reducir el ciclo de caja
	Recolección o cosecha	-Reducir el ciclo de caja

Nota. Estrategia de mejora de la productividad Fuente: Kaplan y Norton (1997).

- **Etapa de crecimiento / Sostenimiento:** En cuanto al uso de activos, este está encaminado a la mejora de procesos en las inversiones, para que la productividad acelere y mejore en los proyectos, todo esto con el fin de que el ingreso de inversión se efectúe adecuadamente.

Perspectiva del cliente

En este modo, el CMI puede especificar a la clientela e identifica segmentos a competir. A su vez permite definir y medir claramente su propuesta de valor para el segmento de mercado ya seleccionados. En el sentido, tenga la empresa en lograr el rendimiento financiero a futuro para la creación y oferta de producción y servicio que lo clientes valoran.

Segmentación del mercado.

Según Kotler (1996 citado por Messina) “la segmentación del mercado es la escisión de este en varios grupos definidos que demandan productos específicos” (p.23)

Grupo de indicadores centrales.

Para el autor Kaplan & Norton (2016) son 5 indicadores genéricos de toda empresa que veremos a continuación:

Figura 9

Indicadores centrales de la perspectiva del cliente



Nota. Indicadores centrales de la perspectiva del cliente Fuente: En base al libro de Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton (1997)

Indicadores de las propuestas de valor a los clientes

Los impulsores clave se obtienen a través de la propuesta de valor del cliente, así estos factores son importantes para la comprensión de impulsos métricos sobre la satisfacción, crecimiento, retención y cuota de mercado.

- **Atributos de los productos y servicios:** las características del producto y servicio incluyen la funcionalidad, el precio y la calidad del producto/servicio. Se crean dos grupos: clientes interesados en un proveedor diferenciado y clientes que desean un producto confiable. Unos buscan precio, y otros, calidad.
- **Relación con los clientes:** Este proceso es sobre la entrega de producto-servicio a la clientela, incluidas las medidas de tiempo de entrega, respuesta y opinión del cliente sobre la compra de esa empresa.
- **Imagen:** esta perspectiva permite a la empresa identificarse activamente ante sus clientes. Las empresas se basan en factores intangibles que atraen a los clientes y

crean la lealtad de los clientes que va más allá de los aspectos tangibles de producto-servicio. Es así que las entidades que tratan de conocer su imagen-reputación pueden delimitar a sus clientes ideales y tratan de influir en el comportamiento de compra a través de la imagen asociada con la compra de ellos.

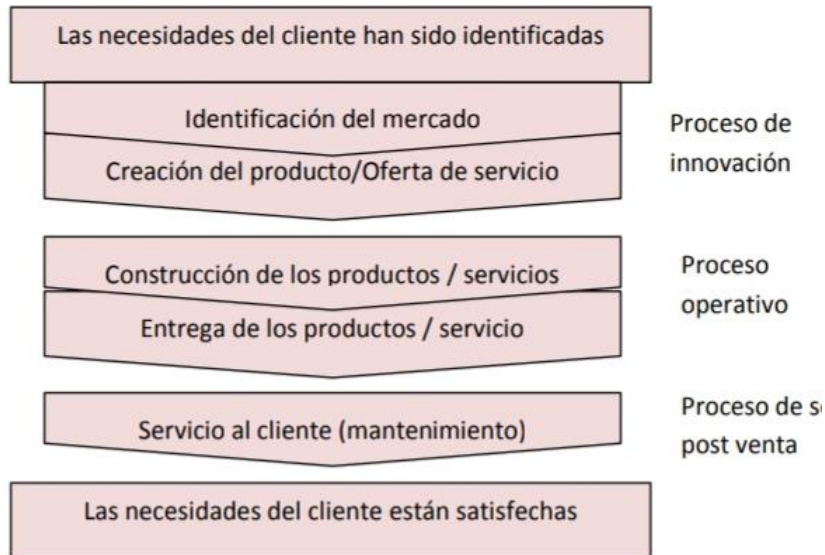
- **Calidad:** Es una necesidad competitiva, y se miden por la cantidad de defectos, devoluciones, quejas que tiene el producto de parte de los clientes.
- **Precio:** Ya sea que una unidad de negocios siga una estrategia de diferenciación o de bajo costo, la clientela se preocupa por el gasto en el producto-servicio.

Perspectiva del proceso interno.

Siguiendo con los lineamientos de Kaplan y Norton (1997), tras definir metas y objetivos a partir de un enfoque financiero y clientelar, las entidades suelen formular metas y medidas desde una perspectiva. De hecho, permite a una empresa centrar sus esfuerzos en los procesos internos clave para alcanzar objetivos de cliente y accionista. EL CMI, métricas y objetivos de operaciones internas se dirigen a una sola estrategia específica para la satisfacción de grupos de interés y clientes específicos. Este proceso de cadena vertical suele revelar completamente el nuevo proceso en el que la organización debe destacar. Por consiguiente, para lograr los objetivos se deberá cambiar fundamentalmente el formato de realización en un proceso vertical de estrategia sobre los objetivos y resultados de rendimiento para los clientes y accionistas.

Figura 10

El modelo de la cadena genérica de valor



Nota. La figura muestra el modelo del valor Fuente: Kaplan y Norton (1997)

- A- **Proceso De Innovación:** Este proceso se fundamenta en la investigación de necesidad del cliente en un estado emergente o latente, con la finalidad de la creación de producto-servicio para su satisfacción. El cuadro de mando integral es considerado como un procedimiento interno en las empresas en las cuales los costos son producidos en la fase de investigación. Consta de 2 partes: Investigación de Mercado y Desarrollo del Producto.
- B- **Proceso Operativo:** Después de la recepción del pedido, inicia el proceso operativo que finaliza con el servicio al cliente. Se da una estandarización de operaciones para controlar los indicadores financieros, sea costo estándar, presupuesto, desviación; Es así que se puede comprender una situación de

disfunción al producirse existencias que no tienen relación con las solicitudes del cliente.

C- **Servicio post venta:** En este paso se muestra el servicio postventa, refiriéndose a la reparación, garantía, devoluciones; que las entidades tratan de satisfacer en la expectativa del cliente. Este puede medir su rendimiento solicitando su servicio postventa al mismo tiempo y las métricas demostradas de calidad y el coste de las operaciones comerciales (Messina, 2015).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El cuarto y último aspecto, permite al CMI alcanzar los objetivos identificados en las tres primeras perspectivas, subraya la importancia de la inversión a largo plazo. No solo de forma tradicional, sino en infraestructura, sistemas, personal; para que las metas de crecimiento se puedan alcanzar. Según Kaplan y Norton (2016) hay 3 criterios de variables dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Capacidad del Empleado

Con la transición a la modernidad, se centra en el papel de los empleados en las organizaciones, en las empresas industriales, la elite organizativa define tareas rutinarias y repetitivas para trabajadores individuales y estándares, sistemas de control y seguimiento para garantizar su implementación están diseñados, la cual se le llama trabajo físico.

El trabajo rutinario tiende a la automatización y repite la eficiencia de la productividad, pero esto no lo es para los logros de las entidades (Messina, 2015). Es por ello, las empresas siguen en continua mejora, y las principales ideas a menudo provienen de las personas más cercanas a procedimientos internos de clientela. Así se les exigen a los trabajadores su instrucción para conseguir objetivos empresariales. El contacto directo

con el cliente se debe aprovechar para revelar sus necesidades y ofrecer productos-servicios adecuados.

- **Medición de la satisfacción del empleado.**

Según Messina (2015), la satisfacción laboral es importante para el aumento de producción, calidad de respuesta, calidad y servicio clientelar. La moral es fundante en las compañías de servicios, donde a menudo emplean a trabajadores con salarios más bajos y menos experiencia que tratan directamente con los clientes. Aunado a ello, esa variable se mide en el nivel de participación en las decisiones, reconocimiento laboral, acceso a capacitación, apoyo de supervisión y nivel de satisfacción (2015, p. 40).

- **Medición de la retención de los empleados.**

La siguiente medición es representada por en cuanto se quedan los trabajadores, que es lo primordial de la empresa. Los empleados a largo plazo se inscriben en cuanto a valores, procesos, y necesidades empresariales y del cliente. Conlleva a una medición del porcentaje de empleados en una práctica común.

- **Medición de la satisfacción del empleado.**

La productividad es el resultado del efecto combinado del aumento de la capacidad moral, innovadora y del mejoramiento de los procesos internos Kaplan & Norton, (1997, citado por Messina, 2015). El indicador de productividad más sencillo es la rotación de los empleados. Esta medida representa cuantos beneficios puede obtener cada empleado. Las limitaciones de este indicador no toman en cuenta el costo de ingreso.

- **Capacidad de información.**

En cuanto a ser efectivos en el actual entorno competitivo, los empleados necesitan una instrucción adecuada para con la clientela, procesos internos, y la respuesta financiera. El

personal de atención al cliente debe tener una comprensión rápida y oportuna del sector que ocupa cada cliente para que pueda juzgar el esfuerzo invertido no sólo en la satisfacción del cliente en comparación con las transacciones o relaciones, sino en encontrar y trabajar para cubrir nuevas necesidades de la clientela

- **Coherencia de objetivos.**

Aquí principalmente es trata de la cultura organizacional, en cuanto a la toma de decisiones para motivar a los trabajadores:

- **Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica:**

Una medida útil son las sugerencias, así se incluye el compromiso de los trabajadores para con la organización. Esto se puede complementar con el número de propuestas en marcha, lo que indica la calidad de las propuestas realizadas para la visibilizarían del proceso.

- **Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la**

organización: Aquí se busca a evaluar los objetivos departamentales e individuales están alineados con los objetivos empresariales y vinculados con el CMI. Para ello, es importante establecer objetivos y sistemas de reconocimiento equivalentes en cuanto a objetivos de negocio y recompensas para subunidades y organizaciones individuales. Seguidamente, puede utilizar medidas como la cantidad de trabajadores en cuanto a sus objetivos personales van adecuados al CMI y los que desean alcanzar sus objetivos propios.

XII. Metodología

Tipos de Investigación

La investigación es mediante, este estudio se realizó bajo un diseño bibliográfico de tipo nivel cuantitativa donde se caracterizan las propiedades de los objetos de estudio. En torno a este tema, Hernández (2014):

Señalan que el nivel de estudio está determinado por el alcance que tendrá la investigación y en atención a esta idea, se aplicará un estudio con un alcance descriptivo, definido por estos autores como un tipo de estudio en el que se da una relación entre variables. Se trata de dar una predicción al valor de las variables. Esta relación puede ser positiva o negativa así que se puede dar un valor aproximado de las variables. (p.135)

La información recolectada en esta investigación tuvo como fuentes: la encuesta, informes, libros, sitios web, otros. Por tanto, para dar un análisis estos datos se realizó una revisión documental, análisis de contenido, resúmenes analíticos y críticos. A recaudo de información a través de las técnicas ya anteriormente mencionadas favorecerá a la aplicación de un método inductivo de manera general en la empresa y aquellas productoras similares, para posteriormente generar las diversas premisas que nos abre paso al método inductivo siendo estas solventadas a través de la investigación.

Se usó la encuesta como instrumento para recolectar datos. A partir de preguntas cerradas realizadas a la directiva empresarial para conocer el diseño de la organización a desarrollar, además de tener información económica. Los instrumentos son adecuados para obtener datos ya que se enfocan en fuentes primarias para la realización de una estrategia de gestión basada en el CMI.

XIII. Análisis de resultados

Población y Muestra

Población

La población de la presente investigación está constituida por todos los GAD Parroquiales de las provincias: Azuay y Morona Santiago; los cuales según el INEC (2022), tiene un total de 176 GADS parroquiales entre las dos GADS. Se presenta el siguiente desglose.

Tabla 1

Número de GAD parroquiales de Azuay y Morona Santiago.

Provincias	Cantones	Parroquias		GAD
		Urbanas	Rurales	
Azuay	Cuenca	15	21	36
	Girón	1	2	3
	Gualaceo	1	10	11
	Nabón	1	5	6
	Paute	1	12	13
	Pucará	1	2	3
	San Fernando	1	1	2
	Santa Isabel	1	3	4
	Sigsig	1	6	7
	Oña	1	1	2
	Chordeleg	1	4	5
	El Pan	1	3	4
	Sevilla de Oro	1	2	3
	Guachapala	1		1
	Camilo Ponce Enríquez	1	1	2
Subtotal Azuay		29	73	102
Morona Santiago	Morona	1	14	15
	Gualaquiza	3	8	11
	Limón Indanza	1	8	9
	Palora	1	5	6
	Santiago	1	7	8
	Sucúa	1	5	6
	Huamboya	1	2	3
	San Juan Bosco	1	4	5
	Taisha	1	4	5
	Logroño	1	2	3
	Pablo Sexto	1		1
	Tiwintza	1	1	2
Subtotal Morona Santiago		14	60	74
TOTAL, ZONA 6		43	133	176

Nota. Datos de número de parroquias 2022. Fuente: INEC (2022)

Muestra

La muestra utilizada es aleatoria debido a que todos los miembros de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Se debe destacar que la población a ser estudiada está considerada por las 176 parroquias de los cantones Azuay y Morona Santiago hacia donde está orientada el producto. Además de esto, teniendo en consideración que la población es definida y conocida. Para el cálculo de la muestra se utilizará la estructura matemática:

Fórmula de la población finita

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

Fuente: (Intriago, 2020)

Dónde:

n: Representa el tamaño de la muestra.

N: Población = 176

σ : Desviación estándar de la población = 0,5.

Z: niveles de confianza = 1.96

e: Límite aceptable de error de la muestra = 0.05

Fuente: (Intriago, 2020)

Formula: Aplicación

$$n = \frac{176 * (0,5)^2 * 1,96^2}{(176 - 1) * 0,05^2 + 0,5^2 * 1,95^2}$$

$$n = 122$$

Esta es la fórmula utilizada para ingresar los valores y calcular la muestra, previendo que aproximadamente 122 organizaciones que se aplicara a cada presidente de los diferentes GADS parroquiales.

Técnica e instrumento de la investigación.

El método de investigación utilizado es una encuesta como se muestra a continuación, un cuestionario como instrumento apropiado.

Encuesta

La siguiente encuesta procede a ser de gran relevancia en el desarrollo de este trabajo de investigación previo a la obtención del título de tercer nivel. La información recaudada través de las preguntas será de absoluta confidencialidad, garantizando proteger la integridad de cada una de las personas y tomando como finalidad únicamente el desarrollo de la investigación.

Instrucciones. – seleccione la respuesta con una X.

1.- ¿Usted ha adquirido juegos pirotécnicos para la realización de festividades?

() Si () No

2.- ¿Está usted al tanto de las consecuencias que trae el manejo no adecuado de estos productos?

() Si () No

3.- ¿Alguna empresa de pirotecnia similar le ha ofrecido estos productos?

() Si () No

4.- ¿Ha adquirido usted productos que han alcanzado sus expectativas?

() Si () No

5.- ¿Con qué frecuencia usted ha adquirido productos pirotécnicos?

- Una vez cada mes
- Una vez cada cuatro meses
- Una vez al año
- Más de un año

6.- ¿Para qué tipo de eventos utiliza usted juegos pirotécnicos?

- Revelación de genero
- Festividades de fin de año
- Festividades patronales
- Otros _____

7.- ¿Cuál es el precio base que destina a la adquisición de juegos pirotécnicos?

- De 1 a 100 dólares
- De 101 a 200 dólares
- De 201 a 300 dólares
- De 301 a 500 dólares
- Más de 500 dólares

8.- ¿Usted seguiría siendo participe de la adquisición de juegos pirotécnicos en un futuro?

- Si
- No

9.- ¿Usted conoce los productos que brinda la empresa ACMIF?

- Si
- No

10.- ¿Le gustaría conocer la cartelera ofertada por ACMIF?

- Si
- No

11.- ¿Por qué medio de comunicación ud ha escuchado o visualizado los productos ofertados por la empresa ACMIF?

- Diarios

- () Redes sociales
- () Medios de comunicación (Radio, Televisión)
- () Visita propia a la empresa

12. ¿Recomendaría usted en su sector los juegos pirotécnicos ofertados por la empresa ACMIF?

- () Si () No

¡Muchas gracias por su colaboración!

XIV. Hallazgos

1.- ¿Usted ha adquirido juegos pirotécnicos para la realización de festividades?

Tabla 2

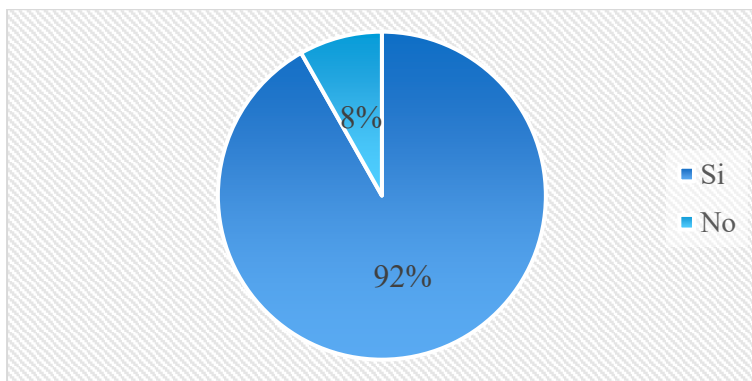
Respuesta de la pregunta número 1

Si	No
112	10
92%	8%
Total	122

Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 1. Fuente: Elaboración de los autores.

Figura 11

Respuesta de la pregunta número 1



Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 1. Fuente: Elaboración de los autores.

La gráfica muestra que el 92% de personas encuestadas respondieron haber utilizado diferentes programas de juegos pirotécnicos con el fin de resaltar sus festividades patronales fundamentalmente.

2.- ¿Está usted al tanto de las consecuencias que trae el manejo no adecuado de estos productos?

Tabla 3

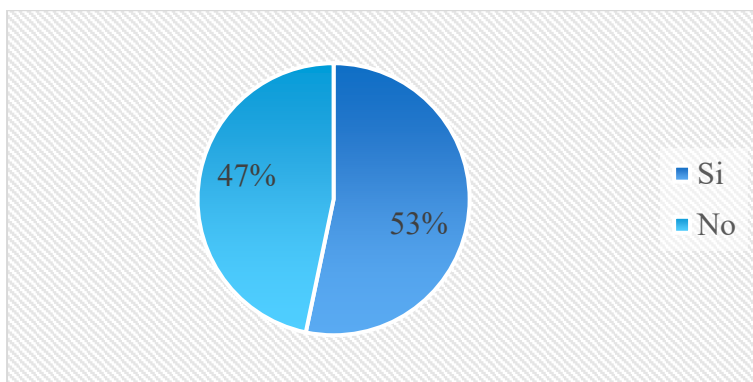
Respuesta de la pregunta número 2

Si	No
42	57
53%	47%
Total	122

Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 2. Fuente: Elaboración de los autores.

Figura 12

Respuesta de la pregunta número 2



Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 2. Fuente: Elaboración de los autores.

La figura muestra un porcentaje del 53% de personas que conocen las consecuencias del mal uso de estos productos, por lo que favorece a la distribución y, las ventas se ven favorecidas.

3.- ¿Alguna empresa de pirotecnia similar le ha ofrecido estos productos?

Tabla 4

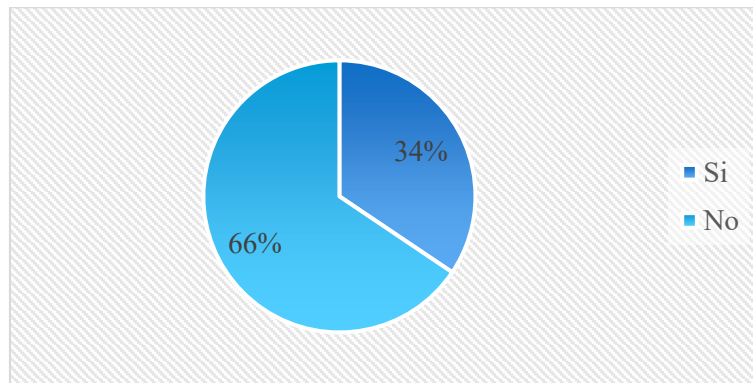
Respuesta de la pregunta número 3

Si	No
42	80
34%	66%
Total	122

Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 3. Fuente: Elaboración de los autores.

Figura 13

Respuesta de la pregunta número 3



Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 3. Fuente: Elaboración de los autores.

En la gráfica se puede observar que el 66% de personas encuestadas responden que no han recibido oferta alguna de empresas de la competencia, siendo así una ventaja y una oportunidad para la empresa.

4.- ¿Ha adquirido usted productos que han alcanzado sus expectativas?

Tabla 5

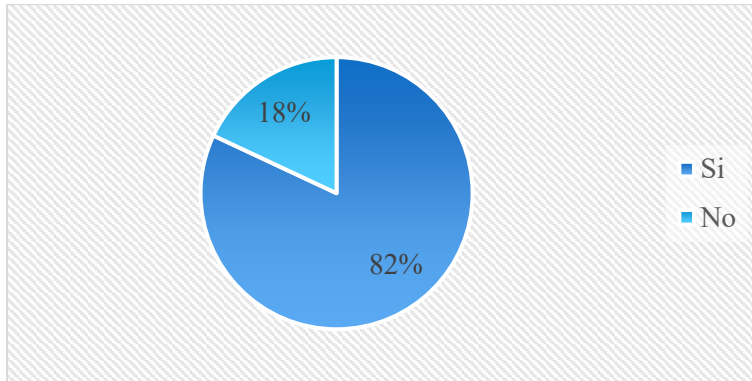
Respuesta de la pregunta número 4

Si	No
100	22
82%	18%
Total	122

Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 4. Fuente: Elaboración de los autores.

Figura 14

Respuesta de la pregunta número 4



Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 4. Fuente: Elaboración de los autores.

La figura muestra un resultado del 82% de respuestas de personas, para quienes ha sido satisfactorio el producto, pues esto se da debido a las exigencias o gustos que presentan los clientes al momento de adquirirlo.

5.- ¿Con qué frecuencia usted ha adquirido productos pirotécnicos?

Tabla 6

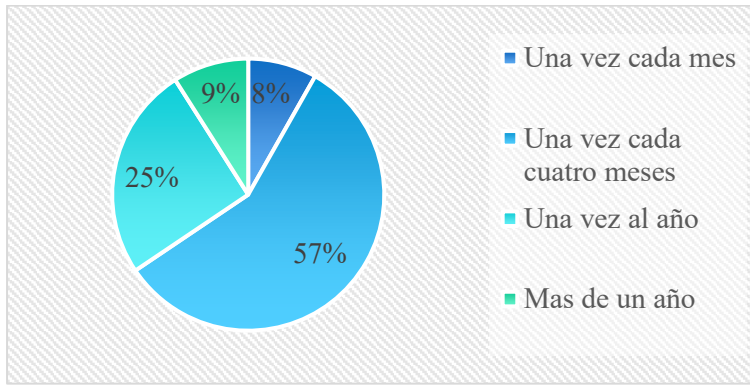
Respuesta de la pregunta número 5

Una vez cada mes	una vez cada cuatro meses	Una vez al año	Más de un año
10	70	31	11
8%	57%	25%	9%
Total, encuesta			122

Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 5. Fuente: Elaboración de los autores.

Figura 15

Respuesta de la pregunta número 5



Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 5. Fuente: Elaboración de los autores.

Es común los diferentes ambientes festivos que se presentan en determinados tiempos en cada GAD por lo que se obtuvo resultados alternativos, pero dando como respuesta predominante un 57% de personas que adquieren cada cuatro meses estos productos.

6.- ¿Para qué tipo de eventos utiliza usted juegos pirotécnicos?

Tabla 7

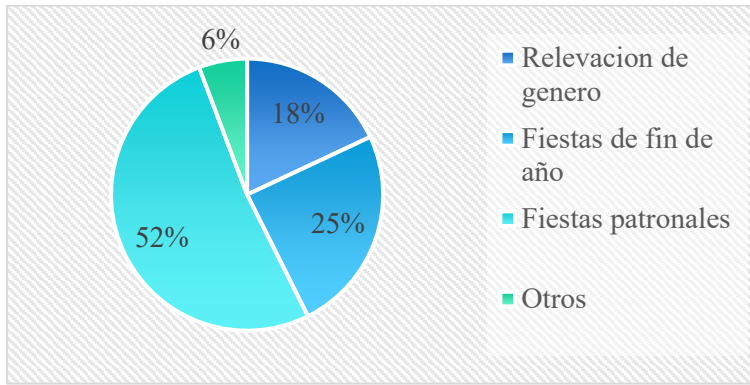
Respuesta de la pregunta número 6

Relevación de género	Fiestas de fin de año	Fiestas patronales	Otros
22	30	63	7
18%	25%	52%	6%
Total			122

Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 6. Fuente: Elaboración de los autores.

Figura 16

Respuesta de la pregunta número 6



Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 6. Fuente: Elaboración de los autores.

Se observa en la figura que el 52% de personas encuestadas adquieren este producto para amenizar sobre todo las fiestas patronales.

7.- ¿Cuál es el precio base que destina a la adquisición de juegos pirotécnicos?

Tabla 8

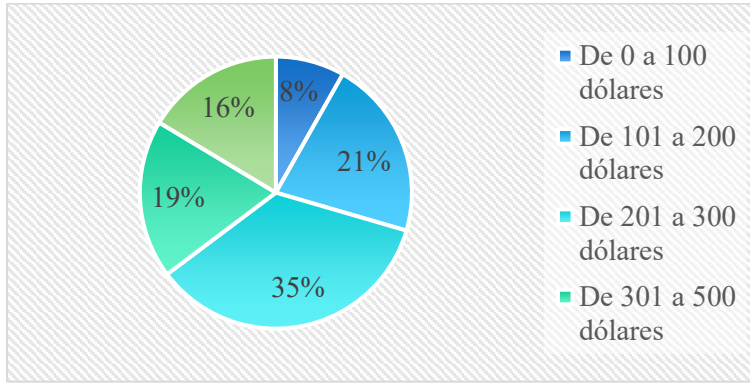
Respuesta de la pregunta número 7

De 0 a 100 dólares	De 101 a 200 dólares	De 201 a 300 dólares	De 301 a 500 dólares	Más de 500
10	26	43	23	20
8%	21%	35%	19%	16%
Total			122	

Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 7. Fuente: Elaboración de los autores.

Figura 17

Respuesta de la pregunta número 7



Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 7. Fuente: Elaboración de los autores.

Los precios bases que destina a la obtención de estos productos rondan entre los 300 y 500 dólares, representando un porcentaje del 35% con respecto al total de encuestas aplicadas.

8.- ¿Usted seguiría siendo participe de la adquisición de juegos pirotécnicos en un futuro?

Tabla 9

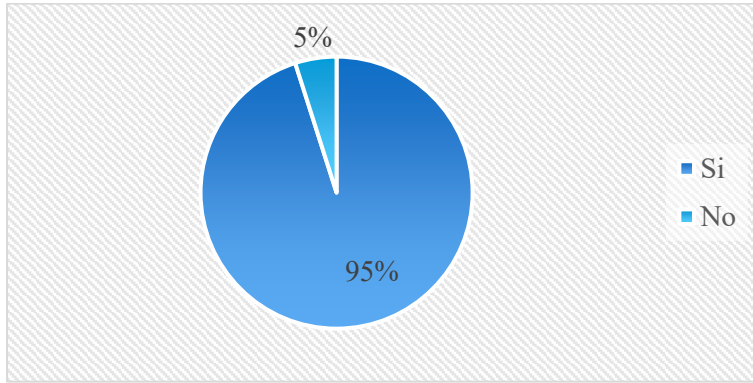
Respuesta de la pregunta número 8

Si	No
116	6
95%	5%
Total	122

Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 8. Fuente: Elaboración de los autores.

Figura 18

Respuesta de la pregunta número 8



Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 8. Fuente: Elaboración de los autores.

Del total de encuestados se observa en la gráfica que el 95% seguiría utilizando estos juegos para amenizar sus festividades.

9.- ¿Usted conoce los productos que brinda la empresa ACMIF?

Tabla 10

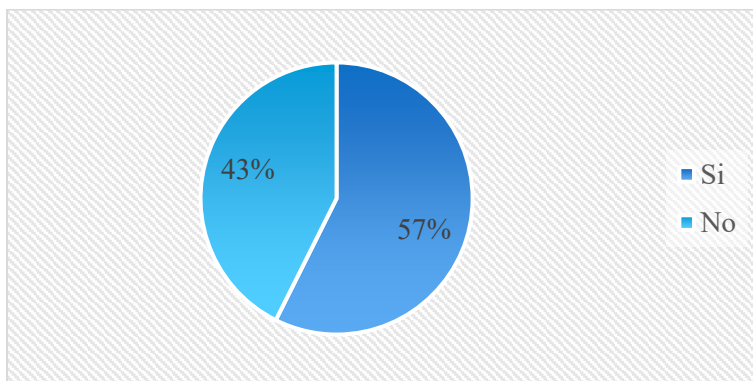
Respuesta de la pregunta número 9

Si	No
70	52
57%	43%
Total	122

Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 9. Fuente: Elaboración de los autores.

Figura 19

Respuesta de la pregunta número 9



Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 9. Fuente: Elaboración de los autores.

La grafica muestra un porcentaje del 57% de personas encuestadas quienes conocen los productos que la empresa ACMIF oferta al mercado.

10.- ¿Le gustaría conocer la cartelera ofertada por ACMIF?

Tabla 11

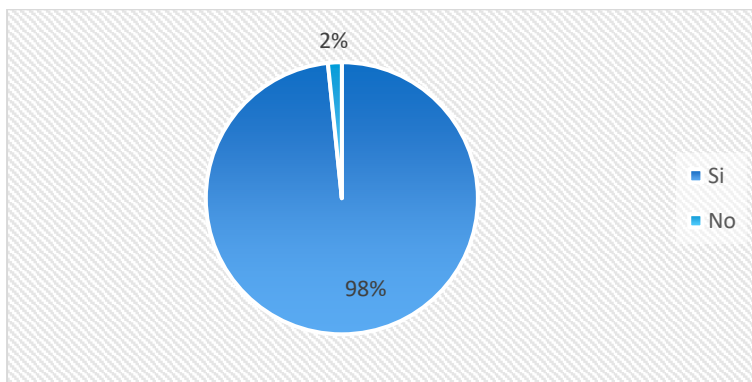
Respuesta de la pregunta número 10

Si	No
120	2
98%	2%
Total	122

Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 10. Fuente: Elaboración de los autores.

Figura 20

Respuesta de la pregunta número 10



Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 10. Fuente: Elaboración de los autores.

Las respuestas obtenidas muestran un resultado del 84% de personas quienes desean conocer la diferente cartera de productos que oferta ACMIF.

11.- ¿Por qué medio de comunicación ud ha escuchado o visualizado los productos ofertados por la empresa ACMIF?

Tabla 12

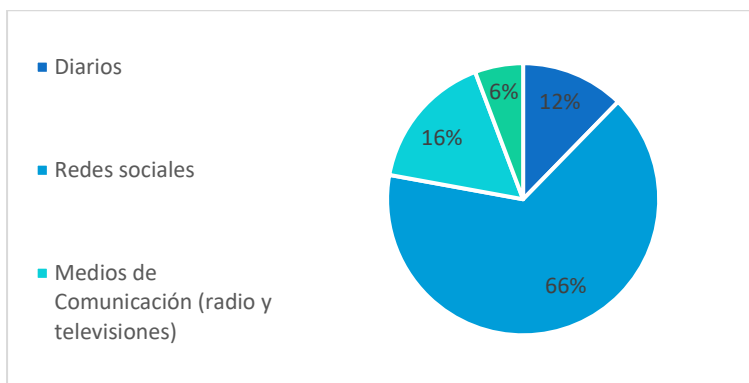
Respuesta de la pregunta número 11

Diarios	Redes sociales	Medios de comunicación (radio y Televisiones)	Visitas propias a la empresa
15	80	20	7
12%	66%	16%	6%
Total, encuesta			122

Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 11. Fuente: Elaboración de los autores.

Figura 21

Respuesta de la pregunta número 11



Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 11. Fuente: Elaboración de los autores.

En la gráfica se observa que el 66% de personas encuestadas respondieron que conocen del producto a través de las redes sociales.

12. ¿Recomendaría usted en su sector los juegos pirotécnicos ofertados por la empresa ACMIF?

Tabla 13

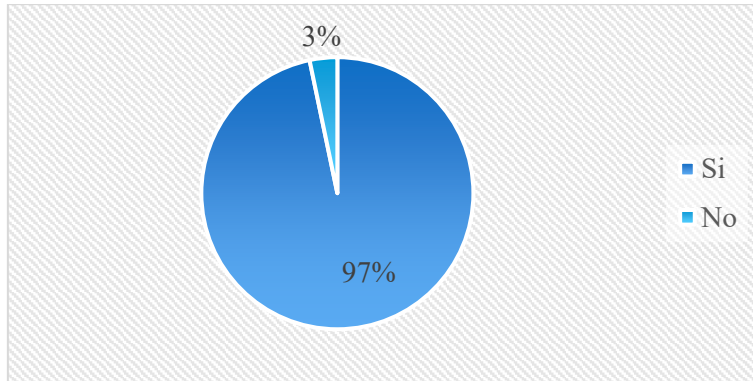
Respuesta de la pregunta número 12

Si	No
118	4
97%	3%
Total	122

Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 12. Fuente: Elaboración de los autores.

Figura 22

Respuesta de la pregunta número 12



Nota: Resultados obtenidos con respecto a la pregunta 12. Fuente: Elaboración de los autores.

El gráfico muestra una respuesta positiva de un 97% de personas quienes recomendarían el uso de los productos de la marca ACMIF.

PROPUESTA

Propuesta De Diseño Inicial Del CMI

Análisis FODA de la empresa ACMIF

Mediante un análisis estratégico de la empresa ACMIF se determina recopilar la mayor información interna y externa. Para ello, necesitamos el diagnóstico del análisis DAFO. Este es un instrumento para la diagnosis de la situación de una entidad y tomar decisiones basadas en objetivos y políticas establecidas. Se refiere entonces a debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Fortalezas y debilidades son variables internas por lo que se pueden alterar directamente. Oportunidades y amenazas son variables externas, así que son difícil de cambiar. Las fortalezas son las ventajas y capacidades competitivas

para la ejecución de la misión. Las debilidades son las desventajas llevar a cabo los objetivos. Las oportunidades son marcadores ambientales para lograr tener ventajas. Las amenazas son los factores externos para lograr estas ventajas.

Pasos para elaborar el FODA:

- Se realiza un listado de fortalezas:
 - Posee capital y maquinaria
 - Productos de alta calidad
 - Precios competitivos
 - Ubicación favorable con rápido acceso a proveedores
 - Capacidad de Investigación y Desarrollo
 - Productos exitosos en etapa de madurez
 - Política medioambiental contra la contaminación auditiva.
- Se elabora una lista de oportunidades de la empresa ACMIF:
 - Incremento de las economías de escala
 - Alto crecimiento del mercado competitivo
 - Amplio acceso a canales de distribución
 - Abanico amplio y variado de proveedores
 - Mercado variado y flexible
- Se elabora una lista de las debilidades de la empresa ACMIF:
 - Falta de incorporación tecnológica
 - Decisiones centralizadas
 - Ausencia de publicidad
 - Falta de diferenciación productiva
- Se elabora una lista de las amenazas de la empresa:

- Constante aumento de precios productivos e insumos
- Inflación
- Falta de materia prima extranjera
- Disminución de las ventas.

Tabla 14

Matriz DAFO (Diagnostico)

<i>FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA</i>	<i>FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA</i>
<i>DEBILIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de incorporación de tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación.
<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones centralizadas con poco aporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de materia prima por problemas en la importación
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de las ventas.
<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa posee capital propio y maquinaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto crecimiento del mercado que posee.
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con productores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posee amplio acceso a los canales de distribución.
<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos con relación a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posee una variedad de proveedores que le permite obtener costos competitivos.

Nota: Matriz FODA. Fuente: Elaboración de los autores.

- 1) Se establece relación entre fortalezas y oportunidades, registrando estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente. Estas estrategias usan fortalezas para el aprovechamiento de oportunidades. Son tácticas de ataque con táctica envolvente.
- 2) Se establece relación entre debilidades y oportunidades, anotando estrategias DO resultantes, y estas mejoran debilidades aprovechando oportunidades. Son tácticas de defensa con táctica de flancos.

- 3) Se establece relación entre fortalezas y amenazas, registrando estrategias FA resultantes usando fortalezas para evitar o reducir impacto de las amenazas. Son tácticas de ataque con táctica de varios lados.
- 4) Se establece relación entre debilidades y amenazas, anotando las estrategias DA resultantes. Son tácticas defensivas para las debilidades y evitar amenazas. Táctica de retaguardia y defensa (Kaplan & Norton, 2016).

Tabla 15

Matriz DAFO (Análisis estratégico de la empresa ACMIF)

	<p>Fortalezas (F):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa posee capital entre ellos maquinarias. 2. Cuenta con productos de alta calidad 3. Precios competitivos con relación a la competencia 4. Posee una ubicación favorable con rápido acceso para los Proveedores 	<p>Debilidades (D);</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de incorporación de tecnología. 2. Decisiones centralizadas. 3. Precios competitivos con relación a la competencia. 4. Posee una ubicación favorable con rápido acceso para los Proveedores.
<p>Oportunidades (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alto crecimiento del mercado donde compite. 2. Posee amplio acceso a los canales de distribución. 3. Costos competitivos. 4. Mercado variado y flexible. 	<p>Estrategias (FO);</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del producto: Lanzar al mercado nuevos tipos de artefactos en juegos pirotécnicos. 2. Desarrollo del mercado: Buscar nuevos mercados aprovechando la curva de la experiencia y el precio del producto. 3. Discernimiento en el mercado: Aprovechar las economías de escala para insertarse en el mercado actual con productos actuales. 	<p>Estrategias (DO):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar campañas publicitarias que enfatizen las economías de escala de la organización para generar lealtad de la marca y aprovechar el crecimiento del mercado 2. Descentralizar las decisiones de la dirección para lograr un mayor poder de negociación de los proveedores compradores. 3. Realizar capacitaciones sobre la implementación de

		tecnologías y atención al cliente.
<p>Amenazas (A):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de los precios de los productos. 2. Problemas en la importación de materiales. 3. Disminución de las ventas 	<p>Estrategias (FA):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de los costos de producción y distribución. 2. Realizar promociones de venta a distribuidores y minoristas fuera del ámbito territorial de la empresa. 3. Implementación de políticas con el capital humano que posee la organización. 	<p>Estrategias (DA):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar publicidad para aumentar la diferenciación del producto con otros competidores. 2. Aplicar promociones de ventas los precios de los productos para generar lealtad al cliente. 3. Promover las redes sociales y crear una página web de la empresa

Nota: Análisis estratégico DAFO Fuente: Elaboración de los autores.

Según el proceso, se considera la estrategia FO de acuerdo a las perspectivas:

1. Perspectiva del cliente: el planteamiento señalado integrarse al mercado para traer a la clientela con la finalidad de abrirse al mercado.
2. Perspectiva de los procesos internos: Aquí es donde nace el valor del cliente, mejora, innovación de la capacidad para diferenciarse de la competencia.
3. Perspectiva financiera: Su objetivo es proteger el valor económico de la empresa (rentabilidad/utilidades).
4. Perspectiva del aprendizaje: en este apartado transforma las debilidades de la empresa sobre la relacionada con el capital humano, de información, organizativa, medioambiental para el aprovechamiento de oportunidades.

DISEÑO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA ACMIF BASADO EN EL CMI

Visión de la empresa ACMIF.

Pomavilla (2022) plantea:

Ser un referente a nivel nacional como una empresa líder en el arte de la pirotecnia, conservando la tradición familiar caracterizada por el desarrollo de las increíbles coreografías de fuegos artificiales, poniendo de manifiesto el profesionalismo y responsabilidad en cada presentación (p.47).

Misión de la empresa ACMIF.

Pomavilla (2022) plantea: “Brindar espectáculos pirotécnicos versátiles e innovaciones de la más alta calidad, haciendo uso de la tecnología vanguardista, donde se prioriza la seguridad como distintivo para garantizar todo tipo de eventos y ser partícipes de ocasiones inolvidables” (p.47).

Tabla 16

Matriz cuadro de mando integral de la empresa ACMIF

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	METAS		RESPONSABLE
			T	%	
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el crecimiento de los ingresos internos por medio de políticas de autofinanciamiento. Mejorar y aumentar la productividad de la empresa para adquirir nuevas maquinarias y personal 	Flujo de caja. Formula: Act. Corriente/Pas. Corriente	1 mes	40%	Gerente

<i>Cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> mantener satisfacción y fidelización continua 	<p>Cumplimiento de fecha de entrega. Formula: $100 * \frac{\text{pedidos a tiempo}}{\text{total de pedidos}}$</p>	1mes	85%	Gerente de operaciones
<i>Procesos</i>	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la calidad del producto/servicio de la empresa. 	<p>Eficacia en la distribución. Formula: $100 * \frac{\text{productos distribuidos}}{\text{total de los productos}}$</p>	mensual	75%	Administrador
<i>Aprendizaje</i>	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la comunicación interna con el personal de la empresa 	<p>Índice de seguridad Formula: $100 * \frac{\text{horas perdidas por accidente}}{\text{total de horas}}$</p>	mensual	0,38 %	RRHH

Nota: Estrategias aplicados en el cuadro de mando integral Fuente: Elaboración de los autores.

XV Cronograma de actividades

Tabla 17

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Indicaciones	x	X																		
Desarrollo del tema			x	X																
Avance del análisis					x	x														
Desarrollo del 40% calificado por el tutor								X	x											

Avance											x	x								
Desarrollo del 80% de análisis													x	x						
Revisión de parte del tutor															x					
Revisión del anti plagio															x	x				
Exposición																	x	x		
Entrega del documento final																			x	X

XVI Presupuesto

Tabla 18
Formato para presupuesto

Nº	Descripción	Valor Total (USD)
1	Transporte	\$ 50
2	Viáticos	\$ 50
3	Impresiones, Internet y Transcripciones	\$ 15
4	Papelería entre otros.	\$ 20
TOTAL		\$ 135

Nota. Tabla del presupuesto. Fuente: Elaborado de los autores

XVII. Conclusiones

- La división de acuerdo al mercado de la empresa con sus tres líneas de negocio, accede competir en el área de la pirotecnia. La compilación del mapa estratégico llevó tiempo por la diversidad y los métodos de marketing de la empresa, siendo muy específicos. Por consiguiente, se desarrolló un mapa que incluye clientela, procesos, perspectiva financiera, aprendizaje.
- Se dio la formulación detallada de objetivos estratégicos e indicadores de gestión, todo esto como alternativa para el control del cumplimiento.

- El CMI se crea de acuerdo a cada nivel y se diseña de manera llamativa y dinámica, permitiendo a los usuarios analizar indicadores y evaluar los procesos o mejoras de la empresa. Significando ser difundida la estrategia para su aplicación a la organización completa para ayudar a lograr la visión expresada en el CMI.
- Los indicadores son el inicio para la medición, administrar y mejoramiento de procesos. Aquí lo relevante es deben revisarse regularmente y cambiarse si es necesario.
- También se desarrolló un desglose del CMI por ubicación, creando metas y objetivos que corresponden a las metas centrales de los indicadores.
- Como la empresa ACMIF está en proceso de transición al sistema de gestión, el inicio fue impulsado por el nuevo soporte informático aplicado a la empresa. El objetivo es paralizar el indicador para tener más precisión en la medición.
- De igual forma, los líderes corporativos reconocen para aplicar las mejores herramientas es imperativo asumir compromisos que transmitan motivación a cada función y les permitan buscar la excelencia. Es por ello, los planes de bonos están diseñados para cada empleado en conjunto con recursos humanos.

Recomendaciones

- El éxito de la metodología radica en que se comprueban y ajustan las posibles desviaciones. Se recomienda que se desarrolle una metodología para una empresa que fabrica productos pirotécnicos y sus ventas al mayor, se define el momento y se elabora el formato de la revisión.
- Además, se debe nombrar una junta ejecutiva para designar los nuevos jefes en áreas estratégicas, para la evaluación constante en el monitoreo de procedimiento. Buscando las mejores oportunidades para el desarrollo de caminos comunicativos

para todos los grados organizativos, con el propósito de asegurar a todos los empleados estén involucrados a las actividades de la empresa. El beneficio del CMI es un medio eficaz para articular tanto estrategia como visión organizativa, obteniendo la aceptación de todos los involucrados. En última instancia, el éxito depende de la empatía de empleados con los objetivos de la entidad.

- Finalmente, es importante considerar que el CMI es mucho más que un instrumento para el presente, sino que mira al futuro para afectar a los factores clave de la organización.

XVIII. Referencias

- Andrade, J. (2012). *Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de materiales*. [Trabajo de titulación. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador]. <https://dspace.ups.edu.ve>
- Cáceres, V. (2012). *Cuadro de Mando Integral y su Aplicación en una empresa del rubro plástico: ITAM-PLAS*. [Universidad Nacional de CUYO. Argentina].
- 145, p. (p). *Metodología de la investigación*. (M. G. Hill, Ed.) Retrieved from <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Andrade, J. (2012). *Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*.
- Arias, F. (2016). *El proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Cáceres, V. (2012). *Cuadro de mando integral y su aplicación en una empresalastico: ITAM-PLAS*.
- Andrade, G. (2016). *Desarrollo de Planificación Estratégica para la empresa BDO Ecuador Cía. Ltda. para el período 2016-2018*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Druker, P. (2004). *La sociedad pos capitalista*. Bogotá: Norma.
- Barría, R. (2018). *Diseño de una planificación estratégica y su implantación a través de un cuadro de mando integral para la empresa de Asesoría y Servicio Eléctrico-Forestal RB Transmisión*. Puerto Montt: Universidad Austral de Chile. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2018/bpmb275d/doc/bpmb275d.pdf>
- Bravo, G., & Herrera, M. (2017). *Propuesta de un plan estratégico para la compañía d transporte carga pesada Transcalca S.A. ciudad de Portoviejo período 2017-2021*. Calceta: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión 2000.
- Lincoln, L., & Cuba, E. (1994). *El Constructivismo*. Retrieved from https://books.google.co.ve/books?id=ge0p0brzRH4C&pg=PA264&lpg=PA264&dq=GUBA+%26+LINCOLN.+El+constructivismo.+Traductor+F%C3%A9lix+Bustos+Cobos&source=bl&ots=QH0vcIoDa8&sig=ACfU3U0wrfnWqa8FKhyj4_V4z9QyUB_pjA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiD7JCC2q7jAhWkAp0JHfwQ

Messina. (2015).

Mintzberg, H., Quienn, B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: concepto, contexto y casos*". Mexico: Pearson Educación.

Perozo, G. (2008). Perspectivas gerenciales en el siglo XXI, modelos, alcances y retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(42), 179-180. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011557001>.

Alonzo, E. N. (2021). *El plan estratégico institucional y el logro del objetivo de fortalecimiento de la gestión institucional en el tercer y cuarto trimestre del 2019 en la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho*. Lima: Universidad Continental. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10490/2/IV_FCE_319_TE_Alonzo_Rolfo_2021.pdf

ACMIF. (07 de Julio de 2022). *ACMIF*. Obtenido de ACMIF Luces Artificiales: <https://www.facebook.com/acmif/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (14 de Junio de 2023). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Geoestadística: <https://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/94/download/1852>

López, I. (2017). *Modelo de gerencia estratégica para la cooperativa en taxis Río Babahoyo*. Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de los Andes.

Banco Mundial. (28 de Septiembre de 2021). *Ecuador: panorama general*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>

XIX. ANEXOS



Sede de la Empresa



Logo de la empresa



Parte de los trabajadores

Fuente: *Bueno y Castro (2023)*



Productos pirotécnicos