

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y  
ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tema: “Diagnóstico de la gestión de la empresa a través del modelo Balanced Scorecard, caso de estudio: Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar”**

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del  
título de Licenciada en Administración de Empresas

AUTORA: Villota Urresta Nubia Mishell

TUTOR: PhD. Paguay Chávez Félix Wilmer

Tulcán, 2023.

## CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que el estudiante Villota Urresta Nubia Mishell con el número de cédula 0402148720 respectivamente ha desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Diagnóstico de la gestión de la empresa a través del modelo Balanced Scorecard, caso de estudio: Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar".

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de la Unidad de Integración Curricular, Titulación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.



---

PhD. Paguay Chávez Félix Wilmer

**TUTOR**

Tulcán, octubre de 2023

## AUTORÍA DE TRABAJO

El presente Trabajo de Integración Curricular constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciada en la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Yo, Villota Urresta Nubia Mishell con cédula de identidad número 0402148720 respectivamente declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

A handwritten signature in blue ink that reads "Nubia Villota" followed by a stylized flourish.

---

Villota Urresta Nubia Mishell

**AUTORA**

Tulcán, octubre de 2023

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo Villota Urresta Nubia Mishell declaro ser autor de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Diagnóstico de la gestión de la empresa a través del modelo Balanced Scorecard, caso de estudio: Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar" y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.



---

Villota Urresta Nubia Mishell

**AUTORA**

Tulcán, octubre de 2023

## AGRADECIMIENTO

Le doy mi absoluto agradecimiento a Dios por haber sido y seguir siendo mi compañía en el camino de mis adversidades y mis logros.

Con todo mi corazón y muy sinceramente le agradezco a mi madre, **María Severa Urresta** quién ha sido mi mentor en el transcurso de mi vida, por su apoyo incondicional, su amor sincero y ser el todo de mi vida.

Agradezco de igual manera a mi familia, por sus consejos, los cuáles me han motivado a alcanzar mis metas.

Este agradecimiento también se lo doy a mi tutor el **PhD. Paguay Chávez Félix Wilmer**, por haberme guiado en el transcurso y culminación de mi investigación, por su paciencia y compromiso, quién además de ser un excelente docente, también ha sido un amigo.

Finalmente, le doy las gracias a mis docentes y mis amigos quienes supieron apoyarme y confiaron en mí, siendo este un logro en mi vida que se ha fomentado con el cariño de todos quienes un día me llegaron a conocer...

## DEDICATORIA

Esta dedicatoria es dirigida a mi madre **María Severa Urresta**, para quién ha valido cada esfuerzo, con el que hoy me ha llevado a escribir su nombre, desde el punto de darme la vida se convirtió en mi refugio de amor y apoyo, a quién siempre le deberé todo lo que hoy soy y para quién espero un día darle el mundo.

Todo lo que he logrado ha sido por ella, y sin ella muy probablemente no sería quien hoy soy, el amor tan real como el de mi madre es inconfundible y real.

Me faltarían letras y hojas para expresar mi amor y agradecimiento a la mujer valiente que completamente sola me dio todo, a quién amo y admiro.

No importa en qué momento lea esto, pero esto es para ti mamá. TE AMO...

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>RESUMEN.....</b>                                      | <b>14</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                    | <b>15</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                                | <b>16</b> |
| <b>I. EL PROBLEMA .....</b>                              | <b>19</b> |
| <b>I.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>             | <b>19</b> |
| <b>I.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>                | <b>21</b> |
| <b>I.3. JUSTIFICACIÓN.....</b>                           | <b>22</b> |
| <b>1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b> | <b>25</b> |
| 1.4.1. Objetivo General .....                            | 25        |
| 1.4.2. Objetivos Específicos .....                       | 25        |
| 1.4.3. Preguntas de Investigación.....                   | 25        |
| <b>II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>                  | <b>26</b> |
| <b>2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>        | <b>26</b> |
| <b>2.2. MARCO TEÓRICO .....</b>                          | <b>28</b> |
| 2.2.1 Teoría Clásica de la Administración.....           | 29        |
| 2.2.2 Proceso Administrativo.....                        | 30        |
| 2.2.2.1 Planeación.....                                  | 31        |
| 2.2.2.2 Organización .....                               | 32        |
| 2.2.2.3 Integración .....                                | 32        |
| 2.2.2.4 Dirección o Ejecución .....                      | 32        |
| 2.2.2.5 Control.....                                     | 33        |
| 2.2.3 Diagnóstico.....                                   | 34        |
| 2.2.3.1 Diagnóstico Empresarial .....                    | 34        |
| 2.2.3.2 Diagnóstico Integral .....                       | 35        |

|               |   |            |
|---------------|---|------------|
| 2.2.4         | Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral .....                           | 35         |
| 2.2.5         | Perspectivas del Balanced Scorecard como sistema de gestión empresarial ..... | 36         |
| 2.2.5.1       | Perspectiva Financiera .....  | 37         |
| 2.2.5.2       | Perspectiva del Cliente .....   | 38         |
| 2.2.5.3       | Perspectiva de los Procesos Internos.....                                     | 39         |
| 2.2.5.4       | Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....                                | 43         |
| <b>III.</b>   | <b>METODOLOGÍA .....</b>  | <b>46</b>  |
| <b>3.1.</b>   | <b>ENFOQUE METODOLÓGICO .....</b>   | <b>46</b>  |
| 3.1.1.        | Enfoque.....  | 46         |
| 3.1.2.        | Tipo de Investigación.....  | 48         |
| <b>3.2.</b>   | <b>IDEA A DEFENDER .....</b>  | <b>49</b>  |
| <b>3.3.</b>   | <b>DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....</b>                  | <b>49</b>  |
| 3.3.1         | Variable Independiente/Uni-variable .....                                     | 50         |
| 3.3.2         | Operacionalización de las variables.....                                      | 50         |
| <b>3.4.</b>   | <b>MÉTODOS UTILIZADOS .....</b>   | <b>52</b>  |
| <b>3.5.</b>   | <b>ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....</b>   | <b>53</b>  |
| 3.5.1         | Análisis Factorial.....   | 57         |
| <b>IV.</b>    | <b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>   | <b>59</b>  |
| <b>IV. I.</b> | <b>PROPUESTA.....</b>   | <b>107</b> |
| <b>V.</b>     | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                                    | <b>164</b> |
| <b>5.1.</b>   | <b>CONCLUSIONES .....</b>   | <b>165</b> |
| <b>5.2.</b>   | <b>RECOMENDACIONES.....</b>   | <b>167</b> |
| <b>VI.</b>    | <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>  | <b>168</b> |
| <b>VII.</b>   | <b>ANEXOS.....</b>  | <b>173</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Cuadro de mando integral .....  | 45 |
| Tabla 2. Operacionalización de variables .....   | 51 |
| Tabla 3. Parámetros para el cálculo de la población finita.....  | 54 |
| Tabla 4. Parámetros para el cálculo de la población finita.....  | 55 |
| Tabla 5. Distribución por estratos .....   | 57 |
| Tabla 6. Balance de situación Financiera del Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar del año 2021 y 2022..... | 61 |
| Tabla 7. Estado de Resultados del Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar del año 2021 y 2022.....            | 62 |
| Tabla 8. Rentabilidad neta del activo (Dupont) .....   | 63 |
| Tabla 9. Margen Bruto. ....  | 64 |
| Tabla 10. Margen Operacional. ....   | 65 |
| Tabla 11. Rentabilidad neta de ventas (margen neto). ....  | 65 |
| Tabla 12. Rentabilidad operacional del patrimonio.....   | 66 |
| Tabla 13. Rentabilidad financiera. ....  | 67 |
| Tabla 14. Rentabilidad del patrimonio (roe).....   | 68 |
| Tabla 15. Rentabilidad del patrimonio (ROA).....   | 68 |
| Tabla 16. Rotación de activo fijo.....   | 69 |
| Tabla 17. Rotación de ventas. ....   | 69 |
| Tabla 18. Impacto de los gastos de administración y ventas.....  | 70 |
| Tabla 19. Endeudamiento del activo.....  | 71 |
| Tabla 20. Endeudamiento del patrimonio.....  | 71 |
| Tabla 21. Endeudamiento del activo fijo. ....  | 72 |
| Tabla 22. Apalancamiento.....  | 72 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 23. Tabla cruzada Género del Encuestado*P1. Me permiten tomar decisiones en mi puesto de trabajo.....  | 76  |
| Tabla 24. P7. Siempre he tenido una adecuada comunicación con las personas que visitan el Supermercado Bastidas. ....  | 84  |
| Tabla 25. Tabla cruzada P12. Existe un buen ambiente laboral. *P18. Siempre me encuentro motivado en el trabajo .....  | 87  |
| Tabla 26. Tabla cruzada P15. Me parecen adecuadas las horas de trabajo en el Supermercado Bastidas. * P16. He cumplido con las horas de trabajo establecidas por mi empleador. ....  | 91  |
| Tabla 27. Tabla cruzada P17. Considero que el trato de mi empleador es bueno. *P20. Tengo la suficiente confianza para presentar una queja sobre su trabajo a su empleador.....  | 92  |
| Tabla 28. Tabla cruzada PP4. ¿Los productos ofertados en el Supermercado Bastidas superaron sus expectativas? *PP5. ¿El servicio brindado por el Supermercado Bastidas supera sus expectativas? .....  | 101 |
| Tabla 29. Tabla cruzada PP7. ¿Existe un fácil acceso a los productos dentro del Supermercado Bastidas? *PP11. ¿En el Supermercado Bastidas siempre encuentra todos los productos que necesita a la hora de hacer su compra?.....                                   | 103 |
| Tabla 30. Tabla cruzada PP8. ¿Considera que el tiempo de espera para ser atendido por alguno de los trabajadores del Supermercado Bastidas es adecuado? *PP9. ¿Ha tenido reclamos por mala calidad de los productos que se ofrece del Supermercado Bastidas? ..... | 104 |
| Tabla 31. Productos del Supermercado Bastidas .....  | 146 |
| Tabla 32. Variedad de precios del Supermercado Bastidas. ....  | 147 |
| Tabla 33. Matriz de Factores externos (EFE) .....  | 151 |
| Tabla 34. MPC del Supermercado Bastidas en el Cantón Montúfar.....   | 154 |
| Tabla 35. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....  | 155 |
| Tabla 36. FODA .....   | 156 |
| Tabla 37. Ejes estratégicos y objetivos del Supermercado Bastidas.....   | 157 |
| Tabla 38. Presupuesto para el PE del Supermercado Bastidas .....   | 161 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Proceso Administrativo .....  | 31 |
| Figura 2. El Balanced Scorecard.....  | 36 |
| Figura 3. Perspectivas del Balnced Scorecard .....  | 37 |
| Figura 4. Indicadores de la perspectiva financiera del BSC .....  | 38 |
| Figura 5. Indicadores de la perspectiva clientes del BSC .....  | 39 |
| Figura 6. Indicadores de la perspectiva de Procesos Internos del BSC .....  | 40 |
| Figura 7. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC .....  | 44 |
| Figura 8. Género del encuestado .....   | 74 |
| Figura 9. Correlación entre la satisfacción y el desempeño laborales .....  | 78 |
| Figura 10. P9. Mi empleador vela por las condiciones higiénicas del área de trabajo .....                                     | 79 |
| Figura 11. Área de panadería del Supermercado Bastidas.....   | 80 |
| Figura 12. P10. Mi empleador vela por las condiciones de bioseguridad del área de trabajo .....                               | 81 |
| Figura 13. P4. Siempre optimizo el uso de recursos disponibles .....  | 82 |
| Figura 14. P7. Siempre he tenido una adecuada comunicación con las personas que visitan el Supermercado Bastidas.....         | 83 |
| Figura 15. P12. Existe un buen ambiente laboral.....  | 86 |
| Figura 16. P13. Recibos incentivos por mi desempeño laboral de parte de mi empleador .....                                    | 87 |
| Figura 17. Beneficios productivos del capital humano .....  | 89 |
| Figura 18. P14. Me han facilitado cursos de capacitación para mejorar mis conocimientos de mi área laboral.....               | 90 |
| Figura 19. P19. Considero que el espacio asignado para trabajar es el adecuado para cumplir con mis tareas encomendadas. .... | 94 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 20. Considero que los contratiempos por errores de la empresa han ocasionado retraso en el cumplimiento de mis tareas.....  | 95  |
| Figura 21. Residencia del Encuestado. ....   | 97  |
| Figura 22. PP1. ¿Usted es un cliente regular del Supermercado Bastidas? .....  | 98  |
| Figura 23. P2. ¿Cuál fue la razón por la que visitó al Supermercado Bastidas? .....  | 99  |
| Figura 24. P3 ¿Veces en las que realiza compras en el Supermercado Bastidas? .....   | 99  |
| Figura 25. P6. ¿A usted le gustaría verse beneficiado/a con alguno de los siguientes incentivos en sus compras? .....  | 102 |
| Figura 26. P12. Considerando su experiencia con los productos y servicios que le ofrece el Supermercado Bastidas, califique de 0 a 10, ¿Cuál es la probabilidad de que lo recomiende a un amigo o un familiar? ..... | 105 |
| Figura 27. Diseño del Cuadro de Mando Integral .....   | 107 |
| Figura 28. Portada de la Planificación Estratégica .....   | 109 |
| Figura 29. Propuesta de información para el PE, Supermercado Bastidas .....  | 110 |
| Figura 30. Propuesta de Slogan para el PE, Supermercado Bastidas.....  | 111 |
| Figura 31. Propuesta de presentación para el PE, Supermercado Bastidas .....   | 112 |
| Figura 32. Propuesta de índice para el PE, Supermercado Bastidas.....  | 113 |
| Figura 33. Propuesta de introducción parte 1 para el PE, Supermercado Bastidas .   | 114 |
| Figura 34. Propuesta de introducción parte 2 para el PE, Supermercado Bastidas .   | 115 |
| Figura 35. Etapas del proceso de planificación estratégica.....  | 117 |
| Figura 36. Estructura organizacional del Supermercado Bastidas .....   | 118 |
| Figura 37. Organigrama del Supermercado Bastidas.....  | 119 |
| Figura 38. Supermercado Bastidas.....  | 120 |
| Figura 39. Servio Supermercado Bastidas .....  | 122 |
| Figura 40. Interiores del Supermercado Bastidas .....  | 123 |
| Figura 41. Sistema de verificación de precios para los clientes.....   | 125 |
| Figura 42. Página final del documento de planificación estratégica .....   | 164 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| Anexo 1. Acta de la sustentación de Predefensa del TIC.....                        | 173 |
| Anexo 2. Certificado del abstract por parte de idiomas.....                        | 174 |
| Anexo 3. Entrevista al señor gerente Fausto Bastidas del Supermercado Bastidas.... | 177 |
| Anexo 4. Documento del total de empleados del Supermercado Bastidas.....           | 182 |
| Anexo 5. Formato de encuesta a empleados del Supermercado Bastidas.....            | 183 |
| Anexo 6. Formato de encuesta a clientes del Supermercado Bastidas.....             | 186 |
| Anexo 7. Formato de validación para la encuesta y entrevista.....                  | 189 |
| Anexo 8. Balance de situación financiera del Supermercado Bastidas.....            | 192 |
| Anexo 9. Estado de resultados del Supermercado Bastidas.....                       | 193 |

## RESUMEN

El éxito o fracaso de cualquier empresa está sujeta al cumplimiento de sus objetivos, pero si no existe una planificación, la incertidumbre por el desconocimiento del nivel de rendimiento en la empresa conlleva a una escasa productividad, en este contexto, la investigación tiene el propósito de desarrollar un diagnóstico de gestión a través del modelo Balanced Scorecard, para evaluar los indicadores financieros, procesos internos, clientes y estrategias de aprendizaje y conocimiento para el caso de estudio del Supermercado Bastidas ubicado en el Cantón Montúfar. Como metodología se aplicó un enfoque mixto con modalidad no experimental, utilizando tres tipos de investigación: el exploratorio con la que se identificarán los cuellos de botella, el descriptivo que ha permitido la recopilación de la información de las cuatro perspectivas y correlacional para relacionar los indicadores del BSC; para el levantamiento de la información se utilizaron dos técnicas, la primera por medio de una entrevista que fue dirigida al gerente general el Sr. Fausto Bastidas y dos encuestas enfocadas a empleados y clientes, donde los datos obtenidos reflejaron un incipiente control en las áreas de los procesos internos cuya gestión basada en conocimientos empíricos no ha logrado proponer estrategias eficientes para todas las áreas de la empresa, lo que ha ocasionado un bajo nivel de productividad y a su vez un descuido de las necesidades de los clientes y empleados; en conclusión la aplicación del modelo BSC o CMI permitió evaluar el nivel de desempeño empresarial actual proporcionando las métricas claras para la toma de decisiones medibles con estrategias efectivas que le permitan mejorar el rendimiento empresarial a largo plazo. Se destaca finalmente en la investigación que el BSC permitirá a las Pymes desarrollar, ejecutar y comunicar la planificación estratégica de manera precisa.

**Palabras clave:** Gestión Empresarial, Balanced Scorecard, Planificación estratégica, Indicadores, Objetivos medibles.

## ABSTRACT

The success or failure of any company is subject to the fulfillment of its objectives, but if there is no planning, the uncertainty due to the lack of knowledge of the level of performance in the company leads to low productivity, in this context, the research has the purpose of develop a management diagnosis through the Balanced Scorecard model, to evaluate financial indicators, internal processes, clients and learning and knowledge strategies for the case study of the Bastidas Supermarket located in the Montúfar Canton. As a methodology, a mixed approach was applied with a non-experimental modality, using three types of research: the exploratory with which the bottlenecks will be identified, the descriptive that has allowed the collection of information from the four perspectives and correlational to relate the indicators. from the BSC; To collect the information, two techniques were used, the first through an interview that was directed to the general manager, Mr. Fausto Bastidas, and two surveys focused on employees and clients, where the data obtained reflected an incipient control in the areas of the internal processes whose management based on empirical knowledge has not been able to propose efficient strategies for all areas of the company, which has caused a low level of productivity and in turn a neglect of the needs of customers and employees; In conclusion, the application of the BSC or CMI model allowed us to evaluate the level of current business performance, providing clear metrics for making measurable decisions with effective strategies that allow us to improve business performance in the long term. Finally, the research highlights that the BSC will allow SMEs to develop, execute and communicate strategic planning accurately.

**Keywords:** Business Management, Balanced Scorecard, Strategic Planning, Indicators, Measurable Objectives.

## INTRODUCCIÓN

La falta de claridad en las estrategias y la falta de confianza en las empresas en Ecuador generan desafíos en sus operaciones internas para involucrar a toda la organización y motivar a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos. En ausencia de un sistema de control adecuado, se carece de una comprensión del progreso y el desarrollo en curso, lo que conlleva a la incapacidad de cumplir con los objetivos definidos, perdiendo así el rumbo. La incertidumbre emerge como el factor principal que obstaculiza la motivación para mejorar y cumplir con las responsabilidades requeridas dentro de las empresas. La carencia de una gestión efectiva conlleva a la subutilización de los recursos tangibles e intangibles de una empresa (Hernández & Villalba Ortiz, 2019).

Este estudio tiene como propósito llevar a cabo un diagnóstico de la gestión empresarial en el Supermercado Bastidas mediante la aplicación del enfoque Balanced Scorecard. En este proceso, se analizarán: el área financiera, los procesos internos de la organización, la satisfacción de los clientes y empleados. El objetivo final es diseñar un modelo de gestión empresarial basado en el Balanced Scorecard, con la premisa de que este enfoque mejorará el desempeño general del Supermercado Bastidas.

El capítulo dos de la tesis se centra en la base teórica. En su primer punto, se presentan los antecedentes, los cuales provienen de investigaciones científicas realizadas en los últimos cinco años por expertos en gestión empresarial que han empleado el modelo del Balanced Scorecard, también conocido como Cuadro de Mando Integral.

El segundo punto aborda el marco teórico de la investigación desarrollando la teoría clásica de la administración de Henri Fayol. Fayol describe el proceso administrativo como una serie de etapas interrelacionadas que se utilizan para optimizar la mano de obra y los recursos técnicos en cualquier tipo de organización. Este marco teórico se vincula con el estudio de Kaplan y Norton sobre la aplicación del Balanced Scorecard, que busca una gestión más efectiva a través de las perspectivas financieras, procesos internos, clientes y la generación de indicadores de aprendizaje y conocimiento. El objetivo es evaluar la viabilidad de utilizar tanto recursos tangibles como intangibles para proponer una planificación estratégica con objetivos medibles e indicadores.

La metodología empleada en esta investigación se basa en un enfoque mixto, que se define como un proceso que combina la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio o serie de investigación, con el fin de abordar la problemática de estudio de manera integral (Hernández-Sampieri R. &, 2020). La investigación no tiene un diseño experimental, ya que no se han modificado los procesos de la empresa bajo estudio de ninguna manera.

Se optó por utilizar diferentes tipos de investigación: exploratoria para obtener información sobre los activos intangibles de la empresa, descriptiva para analizar las propiedades y características de la empresa, y correlacional para establecer relaciones entre las variables de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC). La población de estudio fue el total de empleados en el Supermercado Bastidas y sus clientes, se recolectaron datos a través de análisis documental, entrevistas y encuestas, estas técnicas fueron validadas por tres expertos en finanzas y administración. Además, se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach para asegurar la confiabilidad y normalidad de los datos.

Para la confiabilidad de los datos recopilados se aplicó la técnica de la triangulación de datos lo cual implicó analizar la información desde múltiples fuentes y utilizando múltiples métodos, es importante destacar que se utilizó la triangulación de fuente, la triangulación de métodos y la triangulación de investigadores, permitiendo de esta manera mayor validez desde una perspectiva más completa.

Los resultados revelaron que la gestión empírica en el Supermercado Bastidas no ha sido eficiente, especialmente debido a su rápido crecimiento en los últimos años. Varias áreas, especialmente los servicios y los procesos internos, se han visto descuidadas debido a estrategias poco efectivas. Se recomienda implementar una planificación estratégica que utilice los indicadores de gestión del Balanced Scorecard. Entre los hallazgos relevantes se evidencia un crecimiento del 10% de rentabilidad anual debido a que todos los esfuerzos de la empresa se concentraron en el aumento del efectivo, pero durante este proceso se descuidó satisfacer a los clientes donde el 98% de estos manifestaron la necesidad de verse beneficiados por promociones e incentivos, a pesar de esto el 100% de los clientes están satisfechos con la calidad y variedad de productos, lo que ha generado una base de clientes leales (el 76% son clientes regulares) debido a la falta de competencia para el supermercado. Para optimizar recursos y reducir gastos, se sugiere implementar

estrategias medibles para expandir el negocio y mejorar el control de áreas y recursos.

Además, se identificó que la empresa carece de una filosofía empresarial, visión y misión, valores y políticas, lo que ha llevado a una falta de identidad entre los empleados, generando como resultado la falta de compromiso y bajos niveles de productividad. Se destaca la importancia de involucrar a los empleados en la empresa para fomentar la innovación y mejorar el desarrollo del Supermercado Bastidas.

## I. EL PROBLEMA

### I.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Kaplan y Norton (2007), los desarrolladores del enfoque Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), señalan que, a lo largo de la evolución desde la Revolución Industrial, la dinámica de la competencia en el ámbito empresarial ha experimentado una serie de cambios significativos. En la era de la globalización se ha visto preocupante el aumento del nivel de adaptabilidad empresarial en el que se han sometido las empresas a ser competitivas y sostenibles, sin embargo, el 48% de las empresas han fracasado a causa de una planificación deficiente y el 44% de las empresas no han conseguido el éxito esperado debido a una mala gestión empresarial. El 80% de los líderes opinan que su empresa tiene un desempeño satisfactorio en la etapa de la redacción de la planificación, pero no es así ya que, ya que el éxito esperado depende de la ejecución de las estrategias y cumplimiento de los objetivos, es por ello por lo que solo el 44% de las empresas han logrado tener la capacidad para llevar a cabo sus estrategias de manera efectiva (Cordova Martinez, 2020).

Las empresas que fallan en ejecutar la planificación estratégica no alcanzan sus metas trazadas una de las causas es la falta de evaluaciones constantes, como el de realizar diagnósticos de gestión que le permitan a la empresa tener una orientación sobre el nivel de cumplimiento de sus objetivos, por lo tanto carecen de una herramienta que garantice medir, evaluar y reconocer sus errores o debilidades es así como el 10% de las empresas alcanza al menos dos tercios de sus metas estratégicas, mientras que un 36% logra entre la mitad y dos tercios, y un 54% alcanza menos del 50% de sus objetivos estratégicos (Roncancio, 2023).

Robert Kaplan y David Norton en sus estudios mencionaron que de todas las empresas sólo el 10% pone en ejecución su planificación estratégica, sólo el 85% de los gerentes y sus equipos dedican menos o igual a 60 minutos en el mes a debatir sobre el cumplimiento de sus estrategias lo que afecta a que únicamente el 5% de los participantes logren comprender las estrategias planteadas. Por lo tanto, para que

las empresas adquieran resultados favorables estas deben poseer una planificación estratégica que identifique claramente sus objetivos (1992).

En el contexto de América Latina, Ecuador se destaca como un país en el que se pueden observar deficiencias en cuanto a su desarrollo competitivo. Esto se debe a que aproximadamente un tercio de las empresas ecuatorianas no han emprendido acciones destinadas a cumplir con objetivos a largo plazo. Esta falta de enfoque ha dificultado su capacidad para identificar las prioridades de alto nivel de las organizaciones. Además, estas empresas no han implementado las herramientas necesarias para evaluar el grado de cumplimiento de su visión, misión y objetivos, lo que impide que alcancen la eficiencia y sostenibilidad que buscan. Todo esto se relaciona con la necesidad de una ejecución adecuada de la planificación y el control de estrategias empresariales, como señala Roncancio en su estudio de 2023.

En Ecuador el 98% de las empresas son Pymes y en términos numéricos representan 884.236 empresas las cuáles presentan dificultades para alinear con claridad sus objetivos dentro de la planificación estratégica (Bustamante & Cárdenas, 2020). En consecuencia, de dicha dificultad se presentan fenómenos como la falta de crecimiento y bajo nivel de desarrollo competitivo en el mercado, dónde la aplicación de una adecuada gestión estratégica es la alternativa viable para evaluar la ejecución de la planificación estratégica y tomar nuevas decisiones para replantear las estrategias que encaminen a la organización a alcanzar sus objetivos.

El Supermercado Bastidas, situado en el Cantón Montúfar de la Provincia del Carchi, se clasifica como una pequeña y mediana empresa (Pyme) cuya actividad principal consiste en la venta tanto al por menor como al por mayor de alimentos, bebidas, productos cárnicos y artículos de limpieza. A lo largo de los años, ha experimentado un crecimiento considerable y ha logrado una alta rentabilidad. Sin embargo, debido a que ha operado sin una planificación estratégica y se ha basado en la intuición y la experiencia del gerente, se ha enfrentado a la pérdida de control del 80% en cada una de las áreas y una sensación de incertidumbre en relación con el desarrollo y la mejora del negocio.

El rápido crecimiento de la empresa ha complicado sus operaciones y la toma de decisiones, lo que ha llevado a una gestión empírica insuficiente por parte del gerente. Las consecuencias evidentes de esta gestión empírica incluyen la falta de información precisa para tomar decisiones estratégicas, dificultades para coordinar

y optimizar las actividades operativas, y la incapacidad para adaptarse eficazmente a los cambios. Esta falta de agilidad y flexibilidad por parte del gerente para satisfacer las necesidades de los clientes se debe a la gestión empírica que ha predominado en la empresa.

Este problema plantea la necesidad de evaluar y analizar en profundidad la gestión existente, identificar las áreas de mejora clave y de esta manera proponer estrategias efectivas para establecer metas y objetivos claros que permitan superar el enfoque empírico de gestión y sobrellevar los desafíos actuales, para lograr un mayor control, crecimiento y éxito sostenible del el Supermercado Bastidas (López, Molina, Barragán, & Pí, 2020).

La iniciativa que motiva desarrollar esta investigación radica en la comprensión de que, si la empresa objeto de estudio no evalúa su situación actual, existe el riesgo de pasar por alto diversas oportunidades y desafíos que no han sido abordados mediante la gestión empírica. Además, las decisiones tomadas por el gerente carecerán de una base sólida en la realidad. En consecuencia, al persistir en la incertidumbre sobre su desempeño actual, la empresa no podrá aprovechar sus fortalezas al máximo, lo que limitará las capacidades de sus procesos internos. Esto, a largo plazo, podría generar nuevos desafíos derivados de procesos deficientes, lo que afectaría la calidad de los productos y servicios, así como la gestión del inventario y la logística, creando una experiencia insatisfactoria para los clientes.

En definitiva, si esta investigación no se lleva a cabo, la gestión empresarial será menos efectiva y, a medida que la empresa crezca, surgirán ineficiencias operativas y dificultades en la toma de decisiones estratégicas para mejorar y asegurar el éxito a largo plazo del Supermercado Bastidas. Además, existe el riesgo de que quede rezagada en comparación con sus competidores y se enfrente a nuevas dificultades que impidan mantener o aumentar su cuota de mercado. Esto se debe a que, sin una gestión empresarial adecuada, no se podrá alcanzar el máximo beneficio de la empresa, lo que afectaría negativamente su rentabilidad y productividad deseada.

## **I.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la situación actual de la gestión empresarial del Supermercado Bastidas en el Cantón Montúfar y cómo se puede mejorar utilizando el modelo Balanced Scorecard como herramienta de diagnóstico?

### **I.3. JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación es importante porque permitirá que la empresa caso de estudio elimine la incertidumbre por el desconocimiento de la situación actual del Supermercado Bastidas, permitiendo que el señor gerente pueda tomar decisiones de forma más ágil y flexible, además que los objetivos que se propongan sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales, pueda retomar el control total de cada una de las áreas y mejore el desempeño empresarial actual.

La motivación que me llevó a desarrollar esta investigación es la problemática de la incertidumbre que tienen la mayoría de las PYMES en identificar su gestión actual, a razón de que en más de la mitad de estas empresas se trabaja de manera empírica y desconocen sobre herramientas que les permitan aumentar su rentabilidad a largo plazo, es por ello por lo que se propone la aplicación del modelo de gestión Balanced Scorecard una herramienta completa que permite obtener las métricas necesarias para proponer nuevas estrategias y gracias a sus indicadores se pueda medir con facilidad el desarrollo de la empresa.

La innovación dentro de esta investigación es demostrar que aplicar el modelo Balanced Scorecard es para todas las empresas que tengan o no una planificación estratégica, pues con este modelo de gestión se obtienen los indicadores actuales con los que se puede partir en la construcción de estrategias y objetivos en base a la situación actual de la empresa.

Este estudio está en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible los cuáles son promovidos por la ONU, en particular con el octavo objetivo, que se centra en la promoción del trabajo decente y el crecimiento económico. En este contexto busca respaldar la recuperación económica óptima de las pequeñas y medianas empresas, así como de los trabajadores del sector informal (García-Berlanga, Desfilis, Martínez, & Peña, 2020). El Supermercado Bastidas forma parte de las Pymes del Ecuador y el desarrollo de la presente investigación aporta con información diagnóstica que le permitirá proyectar un mejor desempeño y crecimiento sostenido.

Esta investigación contribuye al cumplimiento de los objetivos del eje económico que establecen fomentar la productividad y competitividad de los sectores para fomentar un crecimiento económico, descrito en el plan de creación de oportunidades del presidente Guillermo Laso 2021 – 2023, ya que al identificar los cuellos de botella de una empresa y medir el desempeño se logra el aumento del

margen de rentabilidad y permite que las empresas mantengan o mejoren su posicionamiento sobre otras empresas en el mercado, en este caso el Supermercado Bastidas es una de las Pymes que aportan con el 13% al crecimiento del Producto Interno Bruto (Guillermo, 2021).

En el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia del Carchi (PDOT) del período 2019-2023 se definieron acciones encaminadas a promover la recuperación económica de esta provincia, siendo uno de los objetivos el mejorar la capacidad productiva y reactivar la actividad económica mejorando la liquidez en las Pymes, por lo cual esta investigación también pretende mejorar la rentabilidad y liquidez en una de estas empresas, pues se plantearán nuevos objetivos enfocados a mejorar la eficiencia y eficacia de las tareas (PDOT, 2019).

Este estudio está alineado con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi para el período 2021-2025. Concretamente, contribuye al logro del objetivo estratégico L3 - OE5, que se centra en aumentar la influencia de la investigación científica y educativa en la cual como estudiante se aplicará el dominio académico utilizando las líneas de investigación vinculadas a la sociedad para generar un impacto para la sostenibilidad económica en el sector de las pymes, puesto que en la investigación se aplicarán todos los conocimientos alineados con lo que se describe en el Perfil de Egreso de la Carrera de Administración de Empresas, y como resultado, también se mejorarán las capacidades de investigación y la formulación de estrategias para resolver problemas basándose en teorías (PEDI-UPEC, 2021).

El trabajo de investigación curricular está dentro de las líneas de investigación del dominio académico de sociedad y empresas, que se apoya a la línea 1 del dominio que es la competitividad empresarial, puesto que se aporta a una pequeña empresa a direccionar su desempeño hacia el desarrollo organizacional y económico, influyendo en implementar estrategias que mejoren su capacidad y calidad en sus servicios permitiendo así que esta aumente su nivel competitivo.

La razón de ser de esta investigación reside en la necesidad de abordar la situación del Supermercado Bastidas debido a que ha experimentado un crecimiento significativo, lo que le ha llevado a tener mayores desafíos en el control y la dirección estratégica debido a su gestión empírica, por lo que es necesario identificar su nivel de desempeño y en base a ese resultado pueda crear estrategias que le permitan

conducir y mantener el control de la empresa; dada esta circunstancia, se vuelve esencial la implementación de la metodología del Balanced Scorecard (BSC), tal como lo describen Kaplan & Norton (2004), metodología que facilitará la evaluación y el perfeccionamiento del rendimiento de la organización desde diversas perspectivas, como las relativas a las finanzas, la satisfacción de los clientes, los procesos internos y el desarrollo y aprendizaje, con lo que el gerente determinará los cuellos de botella y áreas de mejora claves para desarrollar una estrategia integral que permitan fortalecer su gestión empresarial.

Los principales beneficiarios de esta investigación son los 48 empleados del Supermercado Bastidas, pues la determinación de los niveles de cumplimiento de las estrategias lleva a la empresa a disminuir su incertidumbre y así se logrará que los empleados puedan trabajar en base al alcance de indicadores que les permita mejorar su nivel de desempeño y lograr cumplir con las metas trazadas.

Dentro de las implicaciones prácticas en esta investigación se generarán instrumentos como encuestas y entrevistas validadas dentro de los rangos de confiabilidad y normalidad de datos, que servirán como guía para que otros investigadores puedan aplicarlas para el modelo Balanced Scorecard, pues atribuyen a recoger información de los indicadores que establecen Kaplan y Norton sobre las cuatro perspectivas del modelo BSC.

Finalmente, la justificación teórica de esta investigación radica en su profundización sobre la relevancia del Balanced Scorecard y su aplicación adecuada en el estudio de caso, que servirá como fuente de lecciones aprendidas y descubrimientos. Estos hallazgos servirán como una base para que otras pequeñas y medianas empresas puedan emplear este modelo, permitiéndoles evaluar el rendimiento de la empresa mediante indicadores o perspectivas financieras, perspectivas de los clientes, perspectivas de los procesos internos y perspectivas de rendimiento y crecimiento organizacional. Estas enseñanzas actuarán como una guía para optimizar la gestión empresarial y medir de manera efectiva el desempeño de la organización. Al compartir las mejores prácticas y los resultados de este diagnóstico, se contribuirá al fortalecimiento del sector empresarial y al desarrollo económico local. La adecuada administración de una empresa es esencial para lograr el triunfo y la perdurabilidad de cualquier entidad (Kaplan & Norton, 2004).

## **1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo General**

Desarrollar un diagnóstico de la gestión empresarial a través del modelo Balanced Scorecard para el caso de estudio: Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- ⇒ Evaluar la perspectiva financiera del Supermercado Bastidas, analizando los indicadores financieros para verificar si existe sostenibilidad financiera a largo plazo.
- ⇒ Analizar la satisfacción de los clientes en cuanto a los servicios y productos del Supermercado Bastidas.
- ⇒ Examinar la perspectiva de los procesos internos de la empresa con el fin de identificar el nivel de desempeño general de la empresa.
- ⇒ Diseñar un modelo de gestión empresarial utilizando la herramienta del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, que permita generar perspectivas de aprendizaje y crecimiento al Supermercado Bastidas.

### **1.4.3. Preguntas de Investigación**

- ⇒ ¿Cómo se encuentra actualmente la situación financiera del Supermercado Bastidas, tal como se refleja en los indicadores de los estados financieros que garantizan la sostenibilidad financiera a largo plazo?
- ⇒ ¿Los clientes del Supermercado Bastidas se encuentran satisfechos en relación con sus productos y servicios?
- ⇒ ¿Cuál es el nivel de eficiencia de los procesos internos que impactan en los productos y servicios ofrecidos por el Supermercado Bastidas?
- ⇒ ¿La propuesta de utilizar la herramienta del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard para el diagnóstico de gestión empresarial permitirá generar perspectivas de aprendizaje y crecimiento para el Supermercado Bastidas?

## II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se han llevado a cabo investigaciones que destacan la relevancia del Balanced Scorecard (BSC) y cómo este enfoque ha contribuido a mejorar la gestión empresarial. A continuación, se presentan algunos de los antecedentes más significativos:

Un artículo científico titulado "El Balanced Scorecard como Instrumento de Administración Organizacional" fue publicado por los autores Vladimir Vega Falcón y Daysi Karina Lluglla Jácome en la revista "Ecociencia". En este estudio, los autores llevaron a cabo un análisis descriptivo-explicativo con el propósito de examinar las ventajas, contribuciones y obstáculos que limitan el éxito del Balanced Scorecard (BSC) como marco para gestionar el desempeño de las organizaciones. El objetivo central del artículo consistió en investigar el impacto del BSC en la administración de las organizaciones, y se llegó a la conclusión de que esta herramienta ha realizado una contribución considerable a la gestión empresarial. Se sugiere que futuras investigaciones se concentren en mejorar la eficiencia de las empresas mediante la aplicación del BSC (2020). Este antecedente permitirá identificar los indicadores de cada perspectiva para su análisis y guiar a la investigación en la correlación de las cuatro perspectivas para mejorar el desempeño empresarial en el caso de estudio.

El expositor Cristian Chávez, Gerente Administrativo y Financiero de Mega Hidráulica, impartió un webinar sobre "Diseño de un Balanced Scorecard para medir el desempeño de la estrategia, reforzar objetivos y generar impactos en la toma de decisiones", en el que acogió diversos métodos de medición y control, a los procedimientos para diseñar el BSC, se puede concluir que la incorporación de esta metodología contribuye a la mejora del proceso de toma de decisiones empresariales y posibilita un aumento en el nivel de eficiencia y productividad (2022). Con este antecedente se guiará a la investigación para estructurar el BSC, desde la perspectiva financiera, de procesos internos, clientes y aprendizaje y conocimiento para finalmente diseñar el cuadro de mando integral con las métricas actuales en las que hay que proponer estrategias de mejora.

Cómo tercer antecedente se acogió a un artículo científico (2020) en la revista "Innova Research Journal" bajo el título "El Balanced Scorecard como una Herramienta de Gestión y Mejora en Emprendimientos". Los autores de este estudio son Alexis Fernando Bolaños Jijón, Julio César Méndez Bravo y Manuel Méndez Bravo. El propósito de la investigación consistió en analizar el Balanced Scorecard como un recurso para el crecimiento y la sostenibilidad de emprendimientos ecuatorianos, además de identificar las oportunidades que se derivan de su aplicación. A través de métodos de exploración teórica y análisis documental, los autores llegaron a la conclusión de que la implementación del Balanced Scorecard permite a los emprendedores visualizar y dar seguimiento a sus estrategias, mejorar los procesos internos, comprender las necesidades de sus clientes y lograr un aumento en sus ganancias a mediano y largo plazo. La adopción del BSC tiene un impacto significativo en la consecución de los objetivos y en la realización de la visión y misión del emprendimiento. Con este antecedente se aplicará la metodología de análisis documental de los estados financieros del Supermercado Bastidas para la primera perspectiva de BSC, y con los hallazgos obtenidos se identificarán las estrategias clave para aumentar la rentabilidad en la empresa.

En un artículo publicado (2020) por los autores María del Carmen Molina, Juan Carlos Rodríguez y Ana Belén Molina, titulado "Diagnóstico de gestión organizacional utilizando el modelo Balanced Scorecard: un enfoque cualitativo", se argumenta la justificación de utilizar un enfoque cualitativo para llevar a cabo una investigación de diagnóstico de gestión utilizando el Balanced Scorecard (BSC). En esta investigación, los autores resaltan que el BSC es un modelo que permite medir y evaluar el desempeño organizacional a través de diferentes perspectivas del modelo BSC. Sin embargo, dado que un enfoque exclusivamente basado en datos cuantitativos podría restringir la comprensión de los factores contextuales, culturales y sociales que ejercen influencia en la administración de la organización y que pueden resultar fundamentales para el logro exitoso de la implementación del BSC.

Por lo tanto, con esta investigación se argumentar la importancia de que en un diagnóstico de gestión utilizando el modelo Balanced Scorecard también debe adoptarse un enfoque cualitativo y no solo cuantitativo. Este enfoque permitiría obtener una visión más holística y profunda de los procesos organizacionales, así como comprender las percepciones, experiencias y comportamientos de los actores involucrados. Asimismo, se podría explorar de manera más detallada las barreras,

facilitadores y las interacciones sociales que afectarán la gestión organizacional y la implementación del BSC.

En un estudio publicado (2020) por los autores Laura Gómez, Carlos Sánchez y María Martínez, titulado "Uso del modelo Balanced Scorecard como herramienta de diagnóstico organizacional". Los investigadores argumentan que el enfoque cualitativo descriptivo es apropiado para comprender en profundidad los aspectos cualitativos y contextuales de la gestión organizacional que el BSC puede capturar. Este enfoque permite obtener una visión detallada de los procesos, interacciones y dinámicas internas y externos que influyen en el desempeño empresarial.

Mediante la aplicación de un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, los investigadores tienen la capacidad de recolectar datos a través de entrevistas, observaciones y análisis de documentos, con el propósito de describir y comprender la implementación y eficacia del BSC en la organización. Esto les brinda la oportunidad de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la organización enfrenta en relación con su gestión y el uso del BSC. Este antecedente demuestra que una investigación cualitativa puede emplear un enfoque descriptivo para examinar minuciosamente el uso y la eficacia del Balanced Scorecard como una herramienta para evaluar la situación organizacional.

Finalmente, este antecedente permitirá guiar a la investigación en su metodología para la aplicación del tipo de investigación descriptiva pues esta destaca su importancia en detallar a profundidad la información necesaria para llevar a cabo el diagnóstico de gestión utilizando el BSC.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

Para obtener una comprensión completa de la incorporación del Balanced Scorecard en la administración empresarial, es necesario examinar la Teoría Clásica de la Administración. Según Henri Fayol, esta teoría representa una de las disciplinas sociales que consisten en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar de manera eficaz en una empresa. Se debe tomar en cuenta que de acuerdo con la evolución de la administración existen diversos enfoques como el clásico, el enfoque humanista y el enfoque neoclásico (1916).

La presente investigación está fundamentada con la Teoría Clásica de la Administración de Fayol en la que se destaca la importancia de los factores que impactan en las operaciones de una empresa, como la incertidumbre, la

inestabilidad resultante de la falta de dirección y el riesgo de pérdida de recursos. Estos desafíos no pueden abordarse adecuadamente sin un conocimiento profundo del entorno en el que opera la organización.

En la década de 1990, surgió la planificación estratégica como un proceso viable que permite a las empresas tomar decisiones orientadas hacia el futuro y desarrollar estrategias bien estructuradas para mantener un ambiente laboral estable y aumentar la eficiencia en la consecución de metas (1916), sin embargo, para que la empresa tenga éxito está también debe mantener un control constante de la ejecución de la planificación y realizar reajustes tomando decisiones correctivas sobre las estrategias de acuerdo con los problemas que vayan surgiendo en la empresa, he aquí la importancia de la gestión empresarial (Fayol, 1916).

Kaplan y Norton señalan que apenas alrededor del 10% de las estrategias efectivas formuladas logran alcanzar un éxito genuino. En un mercado tan dinámico, la estabilidad y previsibilidad del entorno empresarial a largo plazo no se mantienen constantes; los procesos evolucionan con el tiempo. La gestión empresarial, siguiendo los principios de la Teoría Clásica de la Administración, es fundamental para que la empresa pueda obtener beneficios óptimos y alcanzar sus objetivos, adaptándose a esta cambiante realidad (2007).

### **2.2.1 Teoría Clásica de la Administración**

Esta teoría tuvo sus inicios en las primeras décadas del siglo XX, y su principal proponente fue Henri Fayol, un ingeniero francés ampliamente reconocido como el pionero de la administración moderna. Fayol enfocó sus investigaciones en la gestión de empresas con el propósito de aumentar la eficacia de las organizaciones. Esta teoría se enfoca en las estructuras y las distintas funciones que se requieren para mejorar el desempeño, además de que permite realizar pronósticos que conlleven a la aplicación de métodos para construir la eficiencia con todas las partes involucradas (Hernández & Villalba Ortiz , 2019). En una empresa se deben tener claro los propósitos, los cuales se deben comunicar a los trabajadores y que estos comprendan en su totalidad las estrategias y las actividades que cada uno debe cumplir para llegar a alcanzar las metas.

Para evaluar el rendimiento de la gestión en una empresa, existen diversas herramientas disponibles, y una de estas herramientas es el modelo del Balanced Scorecard (BSC). Según la perspectiva de Kaplan y Norton, el BSC ofrece la ventaja

de proporcionar una visión más nítida de los objetivos empresariales. Además, brinda la capacidad de ajustar la estrategia en función de los resultados definidos y de conectar la información proveniente de diversas áreas de la empresa. De esta manera, el enfoque se amplía más allá de los indicadores financieros históricos y se abarcan otras áreas como los clientes, los procesos internos, así como las perspectivas de aprendizaje y crecimiento (1992).

### **2.2.2 Proceso Administrativo**

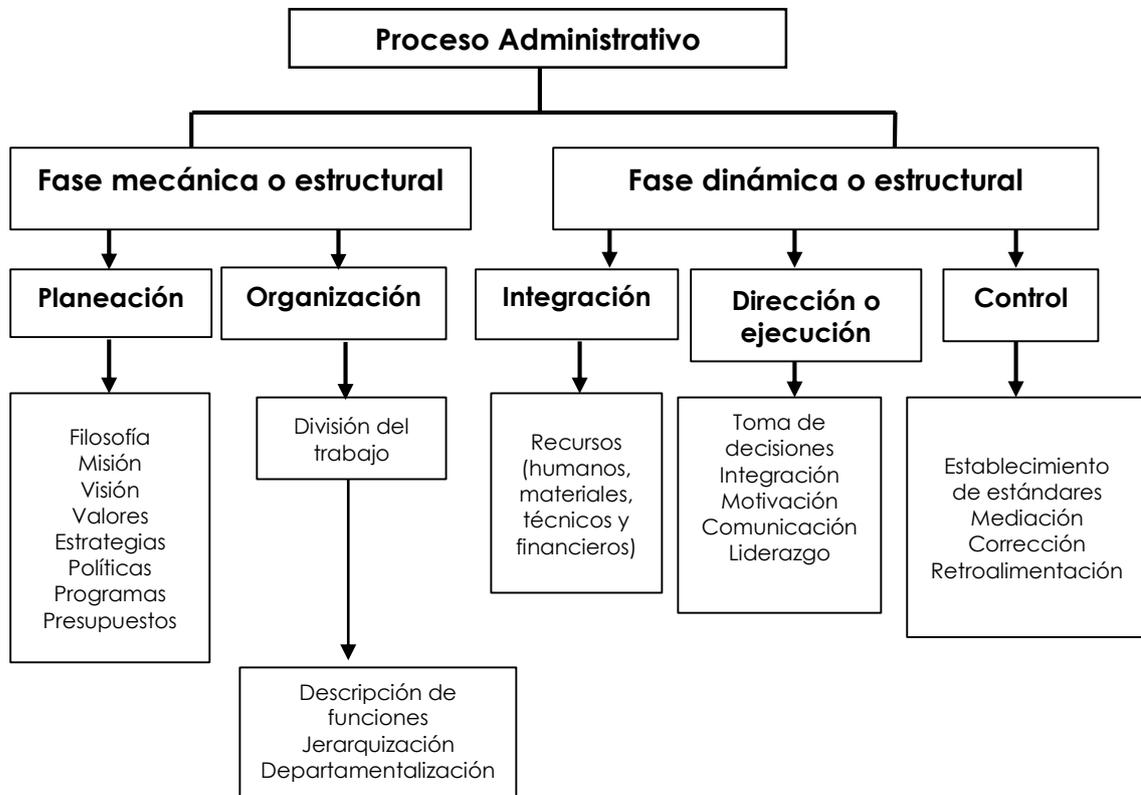
Los estudios de Fayol con Kaplan y Norton mantienen varias correlaciones que aportan directamente a esta investigación; el BSC es un modelo que se centra en medir y evaluar el desempeño de la organización gracias a sus cuatro perspectivas y aquí se relaciona con el principio de control de Fayol, enfatizando en la importancia de lograr medir el progreso de una empresa, además el BSC se lo utiliza como un medio para traducir las estrategias en acciones y métricas tangibles, aquí se da la relación con Fayol en el principio de la planificación donde se establecen los objetivos y se determinan las estrategias para alcanzarlos. Ambos estudios promueven la mejora continua de la gestión, pues para Fayol es importante la adaptabilidad a los cambios circunstanciales y para Kaplan y Norton con el BSC se permite a las empresas adaptarse en base a los indicadores y objetivos a medida que evoluciona la organización, se logra obtener una visión más amplia para aplicar la teoría de Fayol para mejorar la gestión mediante el uso del Balanced Scorecard.

El proceso de gestión, tal como lo define Fayol, se trata de una serie de fases o etapas que están conectadas entre sí y a través de las cuales se realiza la administración. Esta definición sirve como una directriz clara y precisa que una empresa u organización emplea para alcanzar de manera eficaz los objetivos que se han establecido. Cuando se emplea el proceso de administración, se consigue utilizar de manera eficaz tanto la fuerza laboral como los recursos técnicos y materiales disponibles en la empresa, además, se establece un control organizado de los recursos y se logra su disposición de manera eficiente (1916).

De acuerdo con la perspectiva de Henry Fayol, el proceso de administración (como se muestra en la Figura 1) se desglosa en dos fases distintas:

- ⇒ Fase estática: Esta fase comprende las etapas de planificación y organización, y se refiere a la parte inmutable y fija del proceso de administración.

⇒ Fase dinámica: En contraste, la fase dinámica abarca las etapas de integración, dirección y control, y representa la parte activa y en constante evolución del proceso de administración.



**Figura 1.** Proceso Administrativo

**Fuente:** Fayol, H. (2012). El proceso administrativo

### 2.2.2.1 Planeación

En esta etapa según Mendoza y Mendoza se pronostican las metas y resultados a alcanzar por la empresa y los medios por los cuales se cumplirán. Se desarrollará una relación entre empleados y directivos que complementará el funcionamiento normal de la empresa y la consecución de objetivos. En la fase de planificación se elabora un plan, que incluye diversas actividades a realizar en el futuro y a implementar en un plazo determinado (2019). El proceso de planificación también incluye la filosofía de la empresa, que consta de un conjunto de elementos que definen las prácticas comerciales utilizadas para lograr los objetivos comerciales. Aquí se introducirán elementos de misión y visión, fortaleciendo las relaciones con los clientes y resumiendo el entorno, la cultura, los valores y los principios de la empresa.

En términos de estrategias, son acciones generales o alternativas para utilizar recursos y esfuerzos para lograr objetivos. Se identificarán diferentes alternativas, se evaluarán cambios internos y se elegirá la solución más adecuada. En lo que respecta a las políticas, forman directrices que guían la acción y aplican criterios lógicos en el proceso de toma de decisiones. La planificación es otro componente importante, es un plan que garantiza la secuencia de actividades para lograr los objetivos, define las tareas, el cronograma y especifica las responsabilidades entre las actividades relacionadas. Finalmente, un presupuesto es un plan formulado en forma financiera o monetaria que determina las fuentes y destinos de los recursos para lograr metas para un período específico (Mendoza & Mendoza , 2019).

### **2.2.2.2 Organización**

Después de haber planificado los objetivos y las actividades futuras necesarias para alcanzar las metas establecidas, el siguiente paso consiste en asignar cada actividad a los diferentes grupos de trabajo que conforman la empresa. Según la definición de Taylor, "la organización tiene como objetivo asignar un propósito específico a cada área de la empresa para lograr su cumplimiento con los gastos mínimos y el máximo grado de satisfacción en cada empleado" (1916). Algunas de las actividades relacionadas con la organización son las siguientes:

- ⇒ Realizar una selección exhaustiva de los trabajadores adecuados para cada puesto.
- ⇒ Hacer las tareas más operativas dividiendo las tareas.
- ⇒ Designar una autoridad administrativa para cada sector.
- ⇒ Proveer materiales y recursos útiles a cada área.

### **2.2.2.3 Integración**

Ponce, Piloza, & Chávez mencionan que la integración al ser parte tanto de la mecánica como de la dinámica administrativa, junto con la planeación, organización, dirección y control, la integración es de gran importancia, ya que "en esta etapa se desarrollan diversos procedimientos que permiten a la empresa contar con los elementos humanos, financieros, tecnológicos y materiales necesarios para su correcto funcionamiento" (2020, p. 13).

#### **2.2.2.4 Dirección o Ejecución**

Según Henri Fayol la "dirección en las organizaciones es llevada a cabo por gerentes y otras figuras de liderazgo y autoridad, y su objetivo principal es garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente" (1916, p. 56). Esto implica enfrentar situaciones imprevistas, realizar ajustes sobre la marcha en el funcionamiento de la organización y tomar decisiones estratégicas en ocasiones. Fayol también señala que dentro de la dirección se deben implementar estrategias en tres áreas clave:

**Motivación:** La motivación empresarial y el espíritu de equipo son fundamentales para alcanzar los objetivos y llevar a cabo el plan decidido. Por lo tanto, la dirección debe revisar y utilizar dinámicas motivacionales adecuadas en la organización, fortaleciendo las existentes, introduciendo nuevas o eliminando las contraproducentes (1916).

**Comunicación:** De acuerdo con Jiménez la comunicación debe estar en sintonía con las decisiones iniciales tomadas, de modo que cada parte de la organización tenga una clara comprensión de lo que se espera de ellos, y cada cliente esté informado sobre los cambios que se esperan de la organización (1988).

**Liderazgo y supervisión:** Es esencial mantener un canal de retroalimentación y control que permita evaluar la eficacia de los cambios implementados, identificar complicaciones, percibir amenazas y aprovechar oportunidades derivadas del cambio. En resumen, este canal proporciona a la dirección la información necesaria para tomar decisiones adecuadas (Jiménez, 1988).

#### **2.2.2.5 Control**

El control es una función administrativa que asegura que la empresa avance hacia el éxito deseado. Es una tarea que debe llevarse a cabo de manera profesional y transparente. Su propósito radica en "analizar tanto los logros destacados como las áreas de mejora en las actividades desarrolladas en la empresa. Una vez se obtengan los resultados pertinentes, se podrán analizar las modificaciones necesarias para corregir los aspectos menos favorables" (Fayol, 1916, p. 63).

#### **Establecer estándares**

Fayol menciona que los estándares son unidades de medida utilizadas como modelo, guía o referencia para llevar a cabo el control. Existen tres tipos de estándares en

función del método utilizado: estándares estadísticos, estándares establecidos por juicio o apreciación, y estándares técnicamente elaborados. Estos estándares pueden ser cuantitativos o cualitativos. Los estándares cuantitativos abarcan aspectos físicos, de costo, de capital, de ingreso y de programas; mientras que los estándares cualitativos incluyen la evaluación del rendimiento, curvas de comportamiento y perfiles.

### **Medir el desempeño con los estándares**

Los estándares tienen la función de unidades establecidas de medida específica en función del problema actual. En los sistemas de información, son de gran utilidad, ya que la efectividad del control está vinculada a la calidad de la información recibida, la cual debe ser confiable, fluida, consistente y válida. Una vez realizada la medición, se contrastan los resultados obtenidos con los estándares previamente definidos, lo que permite identificar las desviaciones (Kaplan & Norton, 2007).

### **2.2.3 Diagnóstico**

Según Portugal (2017), el “diagnóstico en las empresas se refiere al proceso de examinar el funcionamiento actual de la compañía y recopilar la información necesaria para planificar las averías de cambio” (p. 32). Por lo general, ocurre después de una entrada y contratación exitosas, que preparan el terreno para una implementación adecuada. Estos procedimientos son útiles tanto para el profesional del desarrollo organizacional como para los empleados, ya que les permiten 29 identificar conjuntamente los problemas en los que deben trabajar y colaborar para tomar acciones basadas en el diagnóstico.

#### **2.2.3.1 Diagnóstico Empresarial**

El diagnóstico de una empresa es el resultado del análisis exhaustivo de todos los datos relevantes, consumir información sobre sus fortalezas y debilidades. Para que este diagnóstico empresarial sea efectivo, se deben cumplir las siguientes condiciones:

- ⇒ Debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes.
- ⇒ Debe realizarse en un tiempo.
- ⇒ Debe ser preciso y correcto.

⇒ Debe ir acompañado de medidas correctivas adecuadas de manera inmediata, para abordar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes identificados.

El diagnóstico empresarial debe permitir que el equipo directivo de la empresa, independientemente de su responsabilidad funcional, conozca lo antes posible la posición en la que se encuentra la empresa, para poder adoptar las medidas de gestión adecuadas cuando la trayectoria no sea la deseada (Portugal, 2017).

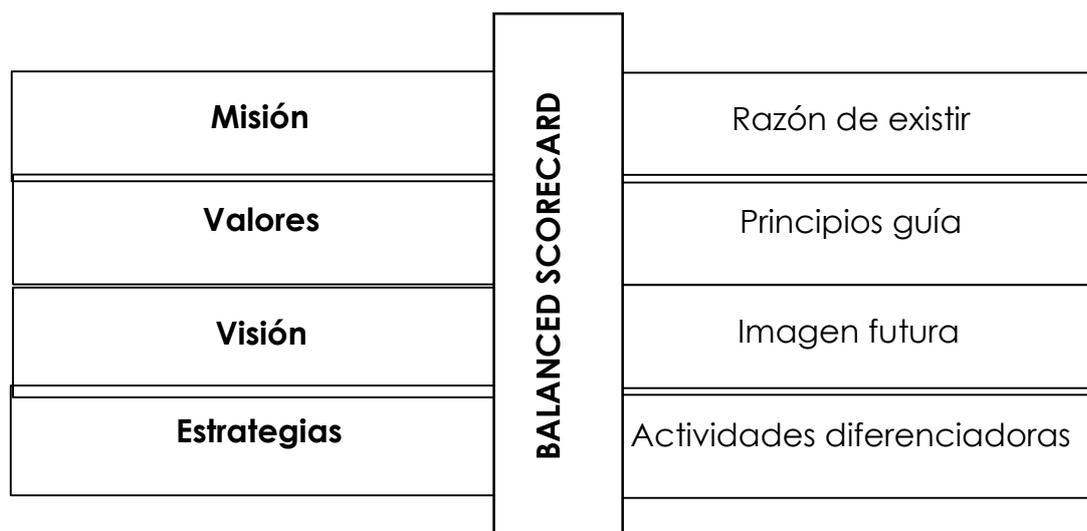
### **2.2.3.2 Diagnóstico Integral**

Es crucial para el crecimiento y la evolución futura de una empresa comprender su situación actual en términos de una buena gestión. La administración como disciplina juega un papel esencial en la organización y desarrollo adecuado del negocio. El conocimiento abarcado por la administración es valioso y está compuesto por varios elementos fundamentales que facilitan su aplicación e interpretación, permiten una visión estratégica de la empresa y facilitan la toma de decisiones. "Entre las herramientas utilizadas en las empresas para respaldar a los directores en la toma de decisiones se encuentra el diagnóstico integral" (Portugal, 2017, p. 12).

### **2.2.4 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral**

Kaplan y Norton (1992) describieron el Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta revolucionaria para movilizar a las personas hacia el pleno cumplimiento de la misión de la empresa, al dirigir sus energías, habilidades y conocimientos específicos hacia la consecución de metas estratégicas a largo plazo. El BSC fue creado por el contador Robert S. Kaplan y el teórico de negocios David Norton durante una investigación patrocinada por el Nolan Norton Institute, que tuvo una duración de un año.

La investigación buscó encontrar nuevas formas de medir los resultados empresariales basándose en medir la gestión empresarial desde el cumplimiento de sus filosofías hasta su planificación estratégica (Figura 2), ya que se mostró que los indicadores financieros, que se centraron en la rentabilidad y el rendimiento a corto plazo, no ofrecieron una visión completa ni valiosa.



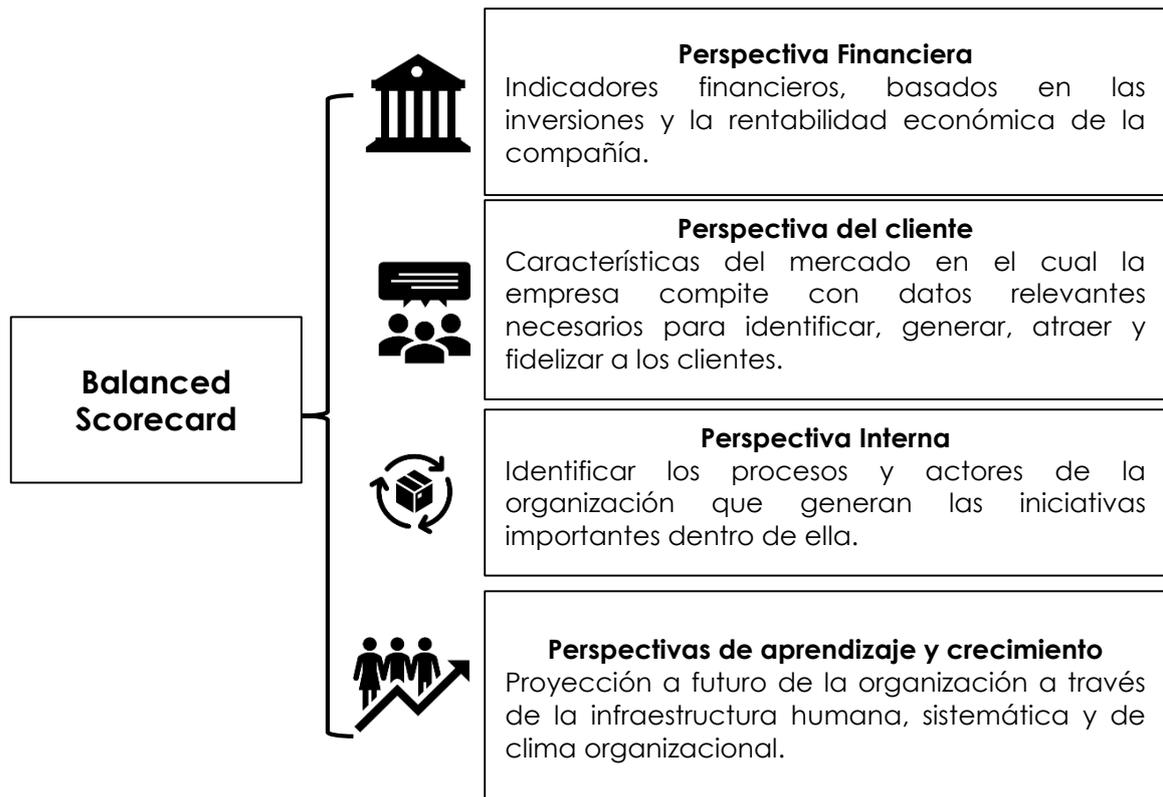
**Figura 2.** El Balanced Scorecard

**Fuente:** Kaplan & Norton, Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review, 1, 75-85., 2007

Los autores observaron que las empresas que se enfocaban únicamente en indicadores financieros a corto plazo experimentaban dificultades para retener y satisfacer a sus clientes, lo que limitaba su potencial de crecimiento futuro. Tras revisar numerosos casos de distintas empresas, generar ideas y analizar diversas propuestas de cuadros de mando, junto con el intercambio de experiencias con gerentes de diferentes organizaciones, los investigadores concluyeron que el enfoque más prometedor para medir el desempeño de las empresas era adoptar una perspectiva multidimensional a largo plazo. Esto implicaba abordar temas de productividad, calidad y capacitación, que eran importantes para la empresa, pero a menudo se les prestaba poca atención, sin descuidar los indicadores financieros existentes (Kaplan y Norton, 1992).

### **2.2.5 Perspectivas del Balanced Scorecard como sistema de gestión empresarial**

A partir del enfoque que plantea el BSC, Kaplan y Norton señalan que existen cuatro perspectivas tal y como se mira en la Figura 3, las cuáles deben ser observadas, recopiladas y analizadas, para obtener un diagnóstico real y posteriormente medir el desempeño de la empresa sobre la base de sus propios indicadores.



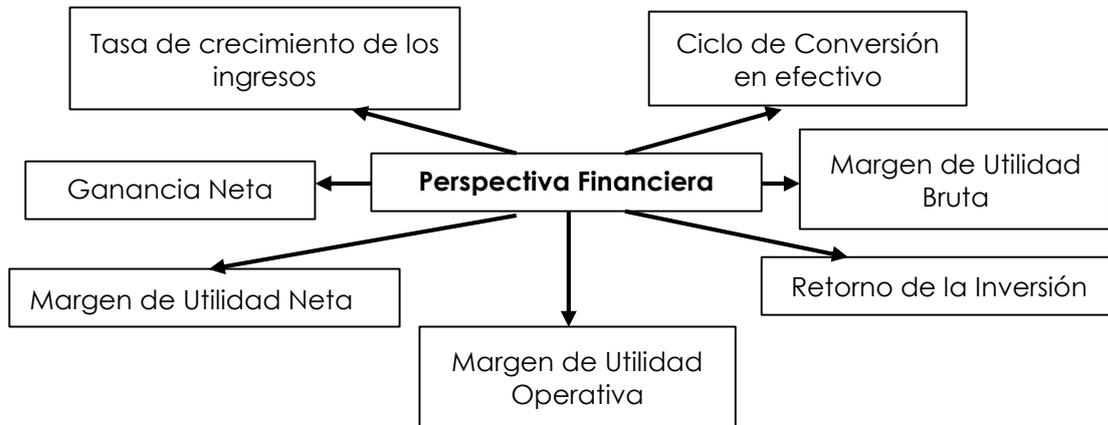
**Figura 3.** Perspectivas del Balanced Scorecard

### 2.2.5.1 Perspectiva Financiera

Básicamente, cualquier objetivo estratégico relacionado con la salud financiera y la rentabilidad de la organización puede formar parte de la perspectiva financiera del Balanced Scorecard (BSC). Los ingresos y las utilidades son metas evidentes que la mayoría de las organizaciones incluyen en esta perspectiva, ya que representa el objetivo final de todas las empresas con fines de lucro: generar ganancia. Las medidas de rendimiento financiero indican si la implementación de la estrategia en una empresa está contribuyendo a su mejora, a través de objetivos, indicadores y acciones estratégicas. Los temas estratégicos clave en la perspectiva financiera del BSC son el crecimiento y diversificación de los ingresos, la reducción de costos y mejoras en la productividad, y la gestión eficiente de los activos y estrategia de inversión (Kaplan y Norton, 1992).

Entre los objetivos e indicadores que se incluyen en esta perspectiva se encuentran la rentabilidad de la empresa, el retorno de la inversión, el retorno sobre los activos y el flujo de efectivo. Algunos ejemplos específicos de estos indicadores (Figura 4) son la tasa de crecimiento de los ingresos, la ganancia neta, el margen de utilidad neta,

el margen de utilidad bruta, el margen de utilidad operativa y el ciclo de conversión en efectivo.

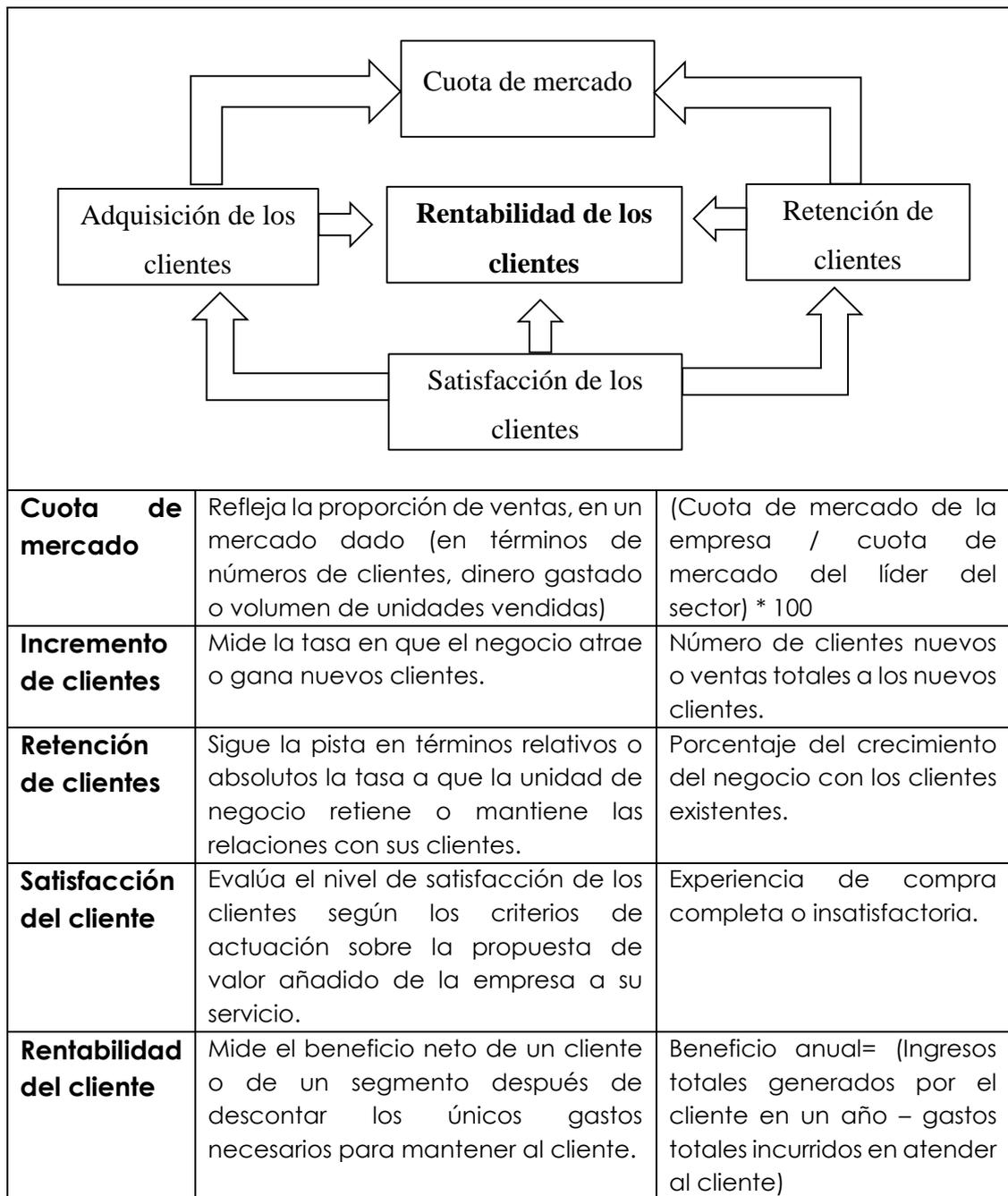


**Figura 4.** Indicadores de la perspectiva financiera del BSC

**Fuente:** Indicadores sobre la perspectiva del cliente del BSC. Kaplan y Norton (1992).

### 2.2.5.2 Perspectiva del Cliente

La perspectiva del cliente se enfoca en establecer objetivos orientados a la satisfacción de los clientes, comprendiendo las características del mercado al que se dirige y ofreciendo productos o servicios alineados con las preferencias de los clientes. En esencia, esta perspectiva busca fidelizar y retener a los clientes del segmento al que se dirige, así como aumentar la rentabilidad en el mercado seleccionado. Los autores también señalan que, además de enfocarse en el completo agrado y aceptación del producto o servicio por parte del consumidor, esta perspectiva busca identificar nuevas propuestas de valor agregado. Estas propuestas de valor añadido, que serán la diferenciación clave del producto en el mercado, se derivarán de la visión y la estrategia del negocio. El grupo de indicadores centrales de la perspectiva del cliente, según Kaplan y Norton, puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa, tomando en cuenta sus indicadores (Figura 5).



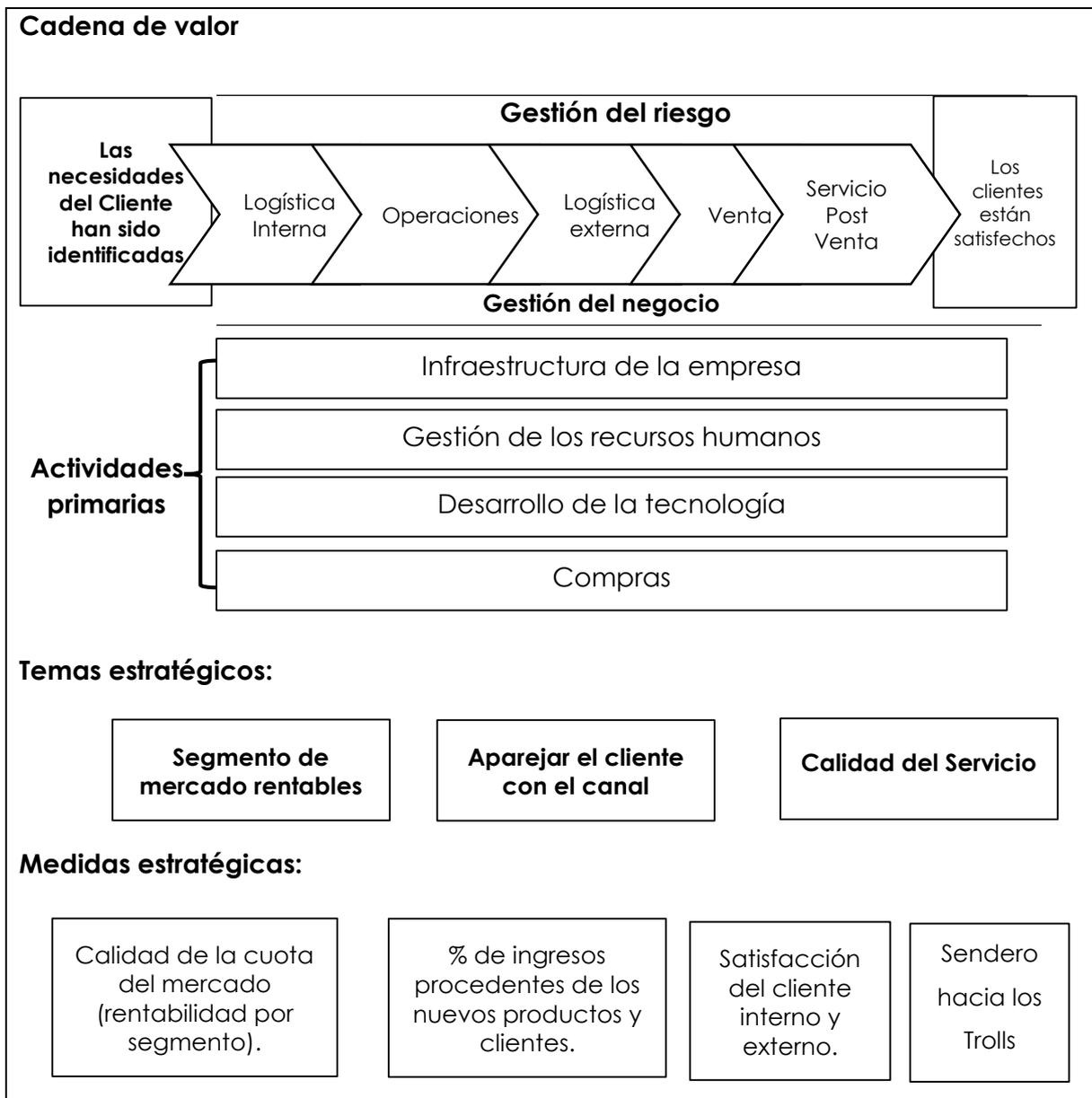
**Figura 5.** Indicadores de la perspectiva clientes del BSC

**Fuente:** Indicadores sobre la perspectiva del cliente del BSC. Kaplan y Norton (1992)

### 2.2.5.3 Perspectiva de los Procesos Internos

Kaplan explica que la perspectiva interna surge en respuesta a las demandas de las perspectivas financieras y del cliente, lo que permite identificar de manera clara y precisa los procesos que requieren mejoras o desarrollo en la operativa de la empresa. El autor destaca que las estrategias diseñadas para alcanzar las expectativas de los clientes y los objetivos financieros de los accionistas sirven como base para establecer objetivos e indicadores en los procesos internos que se alinean con el cumplimiento de dichas estrategias para la cadena de valor (Figura 6), con el

fin de mejorar los procesos e innovarlos de manera que se ajusten a los requisitos de la empresa.



**Figura 6.** Indicadores de la perspectiva de Procesos Internos del BSC

**Fuente:** Indicadores sobre la perspectiva del cliente del BSC. Kaplan y Norton (1992)

Michael Porter describe la cadena de valor como un conjunto de actividades interconectadas dentro de una empresa, cuyo propósito es convertir materias primas económicas en productos o servicios que puedan ser vendidos a un precio superior a los costos de producción. Porter sostiene que la cadena de valor ofrece una valiosa herramienta para analizar las fuentes de ventaja competitiva, ya que examina las actividades clave que una empresa realiza y cómo se relacionan entre sí. Esto

proporciona información crucial sobre la posición de la empresa en el mercado y la estrategia que debe seguir tanto en sus operaciones internas como en sus relaciones externas (1980).

La cadena de valor se compone de dos categorías de actividades: las primarias, que agregan un mayor valor directo a los clientes, y las actividades de apoyo, que, aunque no generan valor de manera inmediata, respaldan y fortalecen las actividades primarias. Desde esta perspectiva, el balanced scorecard tiene como objetivo traducir las capacidades de la empresa en metas e indicadores específicos relacionados con sus procesos internos centrales. Estos indicadores de los procesos internos se conectan luego con la perspectiva del cliente para diseñar estrategias que permitan a las empresas concentrarse en áreas clave para la retención y satisfacción del cliente.

En cuanto a las actividades primarias, la logística se refiere al conjunto de operaciones que abarcan la recepción, almacenamiento y distribución de materias primas y productos. Este aspecto reviste una gran importancia para prevenir retrasos en la línea de producción o en la distribución, y también implica considerar aspectos como la recepción, el almacenaje y la gestión de proveedores.

En el libro denominado "Cuadro de Mando integral" escrito por los autores Kaplan y Norton, mencionan al índice denominado "el sendero hacia los trolls" desarrollado por Metro Bank (2000), estos índices permiten indicar los efectos de los procesos internos de la empresa que han conducido a la insatisfacción de los clientes, entre los cuáles se encuentran:

- ⇒ Largos tiempos de espera.
- ⇒ Información inexacta o errónea.
- ⇒ Accesos negados o retrasados en los sistemas de la empresa.
- ⇒ Pérdidas financieras para los clientes.
- ⇒ Atención defectuosa a los clientes.
- ⇒ Comunicación ineficaz entre los empleados.

Entre las actividades secundarias de los procesos internos se analiza la infraestructura de la empresa los departamentos de dirección, planificación, los sistemas de contabilidad y todos los otros que son necesarios para el mantenimiento básico de la empresa y llevar un registro exacto de la documentación. Aquí se hace mención del uso de la tecnología dónde las estrategias deben trabajar en brindar el soporte y

asistencia tecnológica necesarios para que la empresa pueda seguir operando con mayor eficiencia (Porter, 1985).

Porter también hace mención al trabajo de los recursos humanos que son las áreas encargadas de llevar a cabo labores de selección, planificación o reclutamiento de los trabajadores de la empresa, es una estructura fundamental que define el éxito a largo plazo, el entorno laboral debe mantenerse motivado y se debe notar el nivel de profesionalismo de los trabajadores, por lo que las empresas deben trabajar en crear objetivos que mejoren el nivel de habilidades de los empleados planificando capacitaciones y creando estrategias de motivación.

Finalmente, se debe mencionar las estrategias de la empresa con respecto a la adquisición de los mejores productos y a la selección de sus proveedores, en este aspecto se debe tomar en cuenta el punto de equilibrio dónde los ingresos y los egresos están al mismo nivel y, por lo tanto, no hay ganancias ni pérdidas, es un punto de partida para que las empresas tengan mayor confianza en sus productos o servicios (Porter, 1985).

### **Just in Time (JIT)**

En el ámbito de la logística y los procesos internos, es esencial llevar a cabo una medición constante de los tiempos de los ciclos y establecer metas para que los empleados reduzcan la duración total de los ciclos de los procesos. Una métrica ampliamente utilizada por muchas organizaciones que aplican el método Just in Time (JIT), también conocido como "Justo a Tiempo", es una metodología originalmente concebida para la gestión de la producción. Su objetivo principal es contar con la cantidad precisa de productos en el momento y lugar exactos, eliminando cualquier elemento superfluo que no aporte valor a la empresa.

Para implementar el enfoque Just in Time, es crucial evaluar las estrategias relacionadas con el almacenamiento de productos dentro de la empresa. Asimismo, con base en los resultados obtenidos, se debe priorizar el diseño de estrategias destinadas a configurar un diseño de almacén que minimice los desplazamientos requeridos por carretillas elevadoras y trabajadores, simplificando así el flujo de mercancías entre distintas áreas del almacén.

Además, este método enfatiza la necesidad de establecer un control riguroso de inventarios para asegurar que los procesos internos operen con un sistema de almacenamiento eficiente y una rápida carga y descarga de productos. La empresa

debe garantizar que este proceso funcione a través de una supervisión constante y precisa de los niveles de inventario, ya que cualquier discrepancia en el stock puede generar retrasos en toda la cadena de suministro, afectando negativamente el funcionamiento del método.

#### **2.2.5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Los estándares anteriores sobre los procesos internos y las respuestas de los clientes sirven como punto de partida para realizar mejoras continuas, lo que implica una importante recalificación de los empleados. Es fundamental movilizar sus mentes y habilidades creativas en beneficio de los objetivos de la organización (Kaplan y Norton, 1992). En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se hacen referencia a tres categorías principales de variables:

⇒ Las capacidades de los empleados.

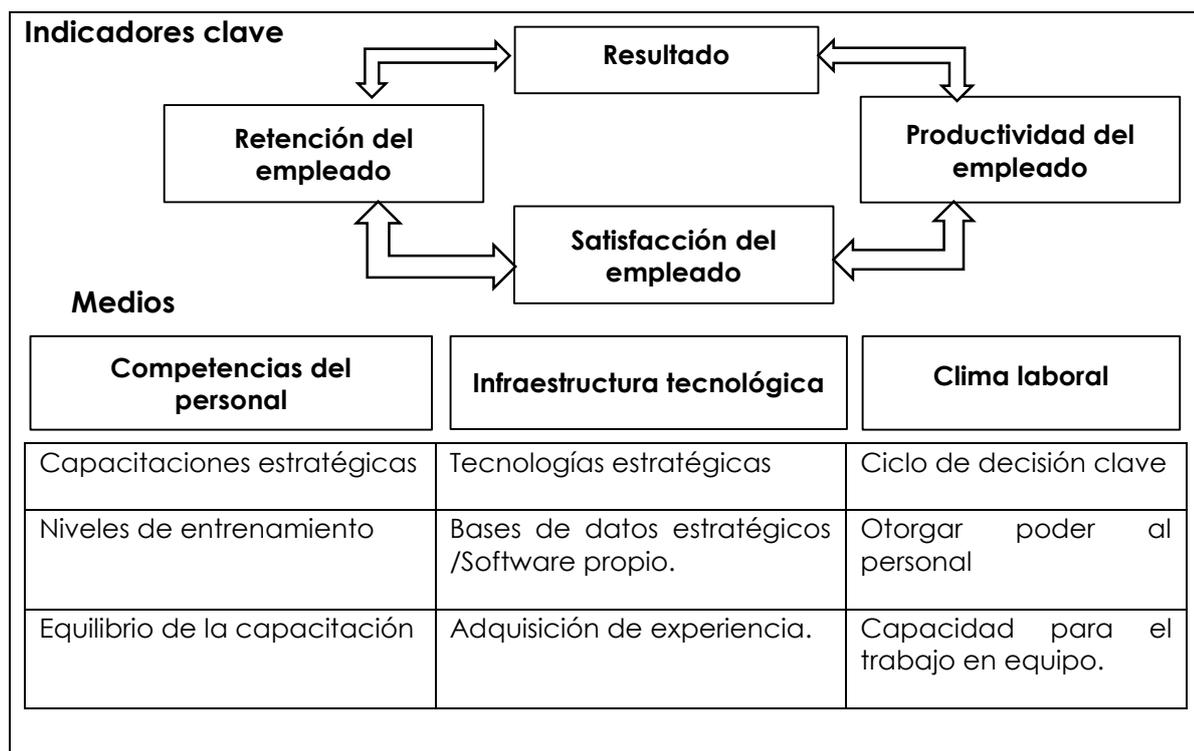
⇒ Las de los sistemas de capacidades de información.

⇒ Motivación, delegación de poder y coherencia de los objetivos.

**Dimensión de Satisfacción del Empleado:** Esta dimensión (Figura 7) se refiere al nivel de satisfacción y moral general que siente un empleado respecto a su trabajo. Muchas organizaciones deben funcionar en este aspecto, ya que un empleado satisfecho tiende a aumentar la productividad debido a una mayor rapidez de reacción, calidad y servicio al cliente. Para evaluar la satisfacción de los empleados, se deben considerar ciertos indicadores como la participación en las decisiones, el reconocimiento por el trabajo bien hecho, el acceso a información adecuada para realizar el trabajo de manera suficiente, el fomento activo de la creatividad e iniciativa, el apoyo por parte de los directivos y el nivel general de satisfacción con la empresa.

**Dimensión de Retención del Empleado:** Esta dimensión (Figura 7) representa los esfuerzos de las empresas para mantener a sus empleados leales durante un largo período de tiempo. Retener a estos empleados es importante porque conoce los valores de la organización y mantiene una sensibilidad hacia los clientes. La retención del empleado se puede medir a través de indicadores como la rotación del personal clave, que refleja el porcentaje de empleados clave que permanecerán en la empresa durante cierto período.

Dimensión de Productividad del Empleado: En esta dimensión (Figura 7), el objetivo de la empresa es relacionar el resultado producido por los empleados con el número de empleados utilizados para lograr dicho resultado. Uno de los indicadores más comunes para medir la productividad del empleado es los ingresos por empleado que representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. También se deben analizar si los empleados cumplen con las tareas encomendadas y contribuyen al éxito general de la organización (Kaplan y Norton, 1992).



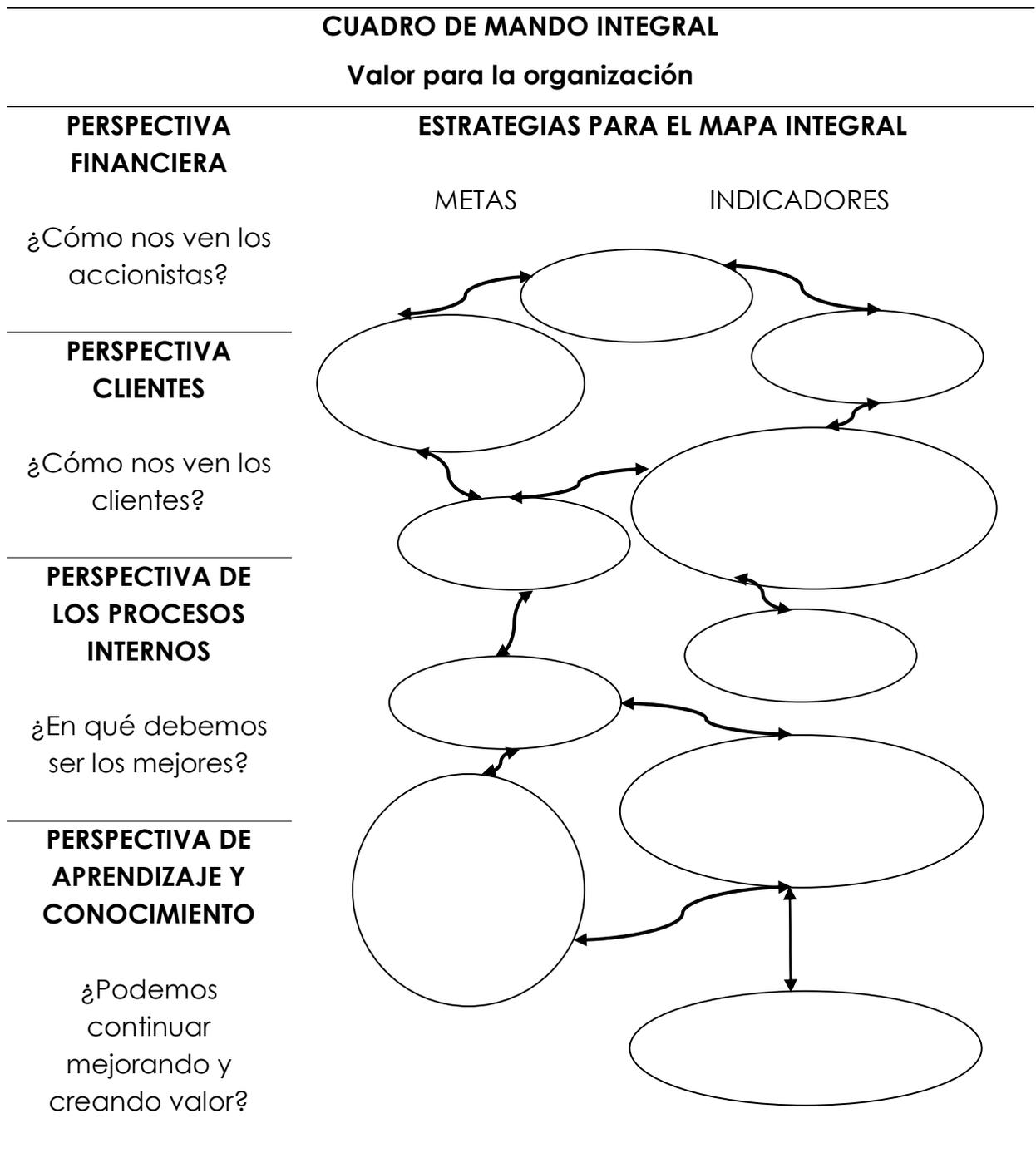
**Figura 7.** Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC  
**Fuente:** Indicadores sobre la perspectiva del cliente del BSC. Kaplan y Norton (1992).

### Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard (BSC), o Cuadro de Mando Integral, qué fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en los años 90, es una herramienta vital para organizaciones globales al traducir eficazmente la estrategia empresarial en metas y métricas concretas. A diferencia de una evaluación puramente financiera, el BSC promueve un enfoque equilibrado, dividido en cuatro perspectivas clave: la financiera, centrada en indicadores como ingresos y beneficios; la del cliente, que evalúa la percepción del cliente y su satisfacción; la de procesos internos, dedicada a mejorar la eficiencia y la calidad; y la de aprendizaje y crecimiento, que se enfoca en el desarrollo del capital humano y la infraestructura necesaria. Estas perspectivas

están interconectadas (Tabla 1) en un esquema que incluye objetivos y KPIs específicos. El BSC ha demostrado ser esencial para una gestión estratégica efectiva, permitiendo a las organizaciones evaluar su desempeño en múltiples dimensiones y adaptar continuamente su estrategia para lograr el éxito a largo plazo.

**Tabla 1.** Cuadro de mando integral



### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

##### 3.1.1. Enfoque

En enfoque en esta investigación sobre el diagnóstico de la gestión de la empresa a través del modelo Balanced Scorecard, con el caso de estudio del Supermercado Bastidas en el Cantón Montúfar, se basará en un enfoque mixto, con un mayor peso en el enfoque cualitativo (70%) y con enfoque cuantitativo (30%), la utilización de estos dos enfoques permitirá combinar los elementos cualitativos, como cuantitativos con el fin de aprovechar las complementariedades de ambos y así obtener una imagen más holística de esta investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2018).

El enfoque cualitativo se selecciona debido a su capacidad para explorar en profundidad los fenómenos y procesos complejos relacionados con la gestión de la empresa. Este enfoque permite obtener una comprensión detallada de las percepciones, experiencias y prácticas de los actores involucrados en la organización. Además, el enfoque cualitativo presenta una flexibilidad proporcional para adaptarse a las particularidades y características específicas del caso de estudio.

Para llevar a cabo este estudio, se utilizaron diversas técnicas cualitativas de recolección de datos, como entrevistas semiestructuradas con los directivos y empleados del Supermercado Bastidas, observaciones directas de las prácticas y procesos dentro de la empresa, y análisis de documentos internos, como informes de gestión y registros contables.

Con el enfoque cuantitativo se utilizaron las técnicas de recolección de datos que son los cuestionarios para la elaboración de dos encuestas, una dirigida a los empleados y otra a los clientes, adicional a ello se utilizarán los tipos de investigación exploratoria, descriptiva y correlacional. El Cuadro de Mando Integral (CMI) se fundamenta en la evaluación de indicadores clave de desempeño (KPI) desde diversas perspectivas, como la financiera, la del cliente, los procesos internos y el

crecimiento y aprendizaje. Este enfoque de carácter cuantitativo permite una medición precisa y objetiva de dichos KPI, proporcionando así una base robusta para el análisis de la gestión, además de que las decisiones y evaluaciones se sustentarán gracias a las técnicas de recolección de datos antes mencionadas (Kaplan & Norton, 2007).

El análisis de los datos cualitativos se realiza de manera inductiva, a través de la identificación de patrones, temáticas y relaciones emergentes en los datos recopilados. Se utilizaron técnicas de codificación y categorización para organizar y analizar los datos de manera sistemática (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2018).

El objetivo de utilizar con mayor peso el enfoque cualitativo en este estudio es obtener una comprensión profunda de la gestión del Supermercado Bastidas a través del modelo Balanced Scorecard, explorando las fortalezas, debilidades, desafíos y oportunidades en su implementación y uso. Pues con el enfoque cuantitativo obtendremos información sobre la prevalencia, las tendencias de las dimensiones y lograremos relacionar las perspectivas del BSC, y con el enfoque cualitativo obtendremos un informe más detallado, con una comprensión más profunda del contexto de la empresa. Esta metodología permitirá obtener información valiosa que contribuya al diagnóstico de la gestión de la empresa y brinde recomendaciones específicas para mejorar su rendimiento y eficiencia.

Es importante tener en cuenta que el enfoque cualitativo proporciona una visión enriquecedora y contextualizada de los fenómenos estudiados, pero su alcance está limitado a un caso de estudio específico. Por lo tanto, los resultados y conclusiones se relacionarán directamente con el Supermercado Bastidas y su contexto particular en el Cantón Montúfar.

### **Modalidad**

La investigación tiene una modalidad no experimental, para Hernández (2019) "es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y para la cual sólo nos dedicamos a la observación", en este caso de estudio se llevará a cabo un diagnóstico situacional el cual permitirá tener un panorama claro de la empresa. Esta investigación "se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador" ( Franco &

Solórzano, 2020, p. 04). Como investigador no se va a alterar el objeto de la investigación, en este caso solo se pretende aplicara un diagnóstico de caso.

La modalidad de esta investigación es un estudio de caso el cuál es un proceso investigativo que examina en detalle un caso particular y para esta investigación se estudiará a una sola empresa para comprender en profundidad la realidad de la gestión empresarial en las pequeñas empresas, se espera obtener una descripción detallada y completa la gestión estratégica del Supermercado Bastidas respecto a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard como herramienta de gestión que se pretende implementar para alinear los objetivos de la empresa hacia la dirección del cumplimiento de su visión, misión y filosofía.

### 3.1.2. Tipo de Investigación

Se ha considerado la utilización de tres tipos de investigaciones en esta investigación:

- ⇒ **Investigación Exploratoria:** La investigación exploratoria se ha tomado en cuenta para familiarizarse con los fenómenos relativamente desconocidos relacionados con los activos intangibles de la empresa y los esfuerzos estratégicos realizados por el Supermercado Bastidas para gestionarlos correctamente. Este enfoque permitirá obtener información inicial, identificar conceptos y variables relevantes, establecer prioridades para investigaciones futuras y sugerir afirmaciones y postulados. Al realizar una investigación exploratoria, se podrá tener una visión general y comprender mejor la gestión de los activos intangibles en la empresa (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020).
- ⇒ **Investigación Descriptiva:** La investigación descriptiva se tomó para especificar las propiedades, características y perfil del Supermercado Bastidas en relación con las cuatro del Balanced Scorecard (BSC). Este enfoque permitirá analizar y describir en detalle la empresa y su desempeño en cada una de las perspectivas del BSC, brindando una comprensión clara de la situación actual de la empresa en relación con sus objetivos financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A través de la investigación descriptiva, se obtendrá una visión más precisa y detallada de la gestión de la empresa y su alineación con el BSC (Hernández-Sampieri R. &, 2020).

⇒ **La investigación correlacional:** En el caso del diseño del Balanced Scorecard (BSC), se requiere establecer relaciones causales entre las variables de las cuatro perspectivas con el fin de que la empresa logre sus objetivos financieros y atraer nuevos clientes de los segmentos estratégicos (Hernández, 2014). En el contexto de esta investigación sobre el Supermercado Bastidas, es crucial comprender cómo las diferentes variables de las perspectivas del BSC se relacionan entre sí. Por ejemplo, el logro de los objetivos financieros de la empresa puede depender del impacto que se genera en la perspectiva del cliente, la cual a su vez puede verse reforzada por una gestión eficiente en el proceso comercial del supermercado y sus procesos internos.

Al utilizar la investigación correlacional, se podrá analizar y medir las interrelaciones existentes entre las variables clave del BSC y cómo estas se influyen en el contexto específico del Supermercado Bastidas. Esto permitirá identificar las relaciones causales más significativas y comprender cómo las estrategias y acciones en una perspectiva pueden afectar a los demás. De esta manera, se podrán establecer estrategias integradas y eficientes que contribuyan a alcanzar los objetivos planteados en cada perspectiva del BSC y promueva el éxito general de la empresa. La investigación correlacional proporcionará una visión más completa y profunda de las interacciones entre las variables del BSC y permitirá tomar decisiones más informadas y basadas en evidencia para mejorar la gestión y el desempeño del Supermercado Bastidas en su búsqueda de objetivos financieros y atractivos para los segmentos estratégicos de clientes.

### **3.2. IDEA A DEFENDER**

Desarrollar un diagnóstico de gestión a través del modelo Balanced Scorecard contribuirá a mejorar el nivel de desempeño empresarial del caso de estudio Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar.

### **3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Esta investigación se enfoca en un análisis uni-variable, lo que significa que estamos explorando una única variable en profundidad para comprender su comportamiento y sus efectos. Esta estrategia nos permite obtener una visión detallada y específica sobre el fenómeno que estamos estudiando. Como señala Cohen (2013), la investigación uni-variable es una herramienta valiosa para descomponer y analizar

con precisión una variable antes de explorar relaciones más complejas entre múltiples variables en un enfoque multivariable.

### **3.3.1 Variable Independiente/Uni-variable**

#### **Concepto de Univariable**

La estadística univariable constituye una rama fundamental de la estadística que se concentra en el examen y la descripción de una única variable o atributo dentro de un conjunto de datos. Su propósito radica en la recolección, organización y presentación de información preocupante a esta variable en particular, así como en la obtención de resúmenes estadísticos y la realización de análisis básicos, como la determinación de la media, mediana, desviación estándar, y la creación de gráficos, con el fin de adquirir una comprensión más profunda de su comportamiento (Gibbons & Chakraborti, 2011).

#### **Diagnóstico de la Gestión Empresarial**

De acuerdo con Kaplan y Norton (1993), el diagnóstico es el proceso (Tabla 2) para conocer el funcionamiento de los departamentos y de los recursos humanos que se encuentran dentro de una organización. Incluye recopilación de información pertinente, cambios y permite aprovechar el potencial de la organización.

### **3.3.2 Operacionalización de las variables**

**Tabla 2.** Operacionalización de variables

| Autor           | Variable                              | Definición Conceptual   | Dimensión                                   | Indicadores  | Técnica             | Instrumento         | Responsable            |
|-----------------|---------------------------------------|---|---|--|---------------------|---------------------|------------------------|
| Kaplan y Norton | Diagnóstico de la gestión empresarial | De acuerdo con Kaplan y Norton (1993), el diagnóstico es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos y de los recursos humanos que se encuentran dentro de una organización. Incluye recopilación de información pertinente, cambios y permite aprovechar el potencial de la organización. | <b>Resultados Financieros</b>               | Tasa de crecimiento de los ingresos.<br>Rentabilidad<br>Endeudamiento<br>Solvencia<br>Endeudamiento  | Análisis Documental | Estados Financieros | Jefe de Contabilidad   |
|                 |                                       |   | <b>Beneficios para el Cliente</b>           | Retención de clientes.<br>Experiencia de compra.<br>Nuevos mercados.<br>Lealtad del cliente.<br>Relación calidad/precio.<br>Calidad del producto.<br>Tiempo de espera.<br>Prestigio de la imagen de la empresa.<br>Rentabilidad del cliente. | Encuesta            | Cuestionario        | Personal de la empresa |
|                 |                                       |   | <b>Procesos Eficientes</b>                  | Productos de calidad.<br>Información inexacta o errónea.<br>Pérdidas financieras.<br>Comunicación ineficaz entre los empleados.<br>Cumplimiento de las normas de calidad.<br>Atención al cliente.  | Encuesta            | Cuestionario        | Gerente General        |
|                 |                                       |   | <b>Conocimiento, Habilidades y Sistemas</b> | Infraestructura Tecnológica.<br>Clima laboral.<br>Satisfacción del empleado.<br>Productividad del empleado.  | Encuesta            | Cuestionario        | Gerente General        |
|                 |                                       |   |   |  | Entrevista          | Guía de Preguntas   | Personal de la empresa |

### **3.4. MÉTODOS UTILIZADOS**

#### **Método inductivo**

Para la presente investigación, el método utilizado es el inductivo, con el cual se pretende estudiar las variables de las perspectivas financieras de la empresa, sus perspectivas sobre el cliente, las perspectivas de los procesos internos y de esta manera poder obtener perspectivas de aprendizaje y conocimiento para el diseño del cuadro de mando integral como una herramienta de gestión. El uso del método inductivo en la investigación de diagnóstico de gestión a través del modelo Balanced Scorecard brinda la oportunidad de explorar en profundidad los desafíos y oportunidades de la gestión empresarial, generar nuevas perspectivas y conocimientos, y adaptarse de manera flexible a las características específicas del contexto empresarial estudiado. Esto contribuirá a un análisis riguroso y completo del uso del Balanced Scorecard en la gestión empresarial y obtendrá una base sólida para el desarrollo de recomendaciones y mejoras en la gestión de la empresa.

#### **Método analítico**

Es aquel método de investigación consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Arriaga (2019) afirma que el método analítico permite un análisis detallado y sistemático de los componentes del modelo Balanced Scorecard y su aplicación en la gestión empresarial. Este enfoque metodológico se centra en descomponer los elementos y perspectivas del BSC, como los objetivos financieros, la satisfacción del cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento, para comprender sus interrelaciones y cómo contribuyen al rendimiento general de la empresa (P. 38).

#### **Técnicas**

Las técnicas que se utilizarán será la entrevista, la técnica documental, la encuesta, y la entrevista la cual se dirige al gerente general con el fin de recopilar información de los planes financieros, identificar la situación de la empresa y los objetivos previstos entorno a las distintas áreas y el servicio que ofrecen. Para esta técnica se utilizará una guía prediseñada que contiene preguntas abiertas que serán planteadas al entrevistado.

Se aplicó la técnica de investigación documental de los registros contables, con el fin de que estos documentos ayuden a entender los antecedentes del entorno de la empresa, y su funcionamiento cotidiano y anormal, dicha información se utilizará para aplicar el análisis con los indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

Finalmente, se utilizó la encuesta que será dirigida a clientes y empleados del Supermercado Bastidas la encuesta se justifica como un método de recolección de datos en esta investigación de diagnóstico de gestión gracias a su capacidad para obtener la opinión de una amplia muestra, recopilar datos estructurados y cuantificables, explorar múltiples dimensiones y garantizar eficiencia en la recolección de datos. Esto proporcionará información valiosa para evaluar la gestión de la empresa y su alineación con el modelo Balanced Scorecard, así como para identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo.

### **3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

La población objetivo de esta investigación son los empleados y el propietario del Supermercado Bastidas, con un número total de 49 personas (Anexo 4), dicha información fue proporcionada por el propietario de la empresa el señor Bastidas Hernández Fausto Germán con número de cédula 0400878468. Al ser una población pequeña, Castro menciona que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra", por lo tanto, no se realizará ningún cálculo para la muestra, y se tomará al número total de la población (2003, p.19). Por lo tanto, la población objetivo de empleados se considera censal, dónde se tomará al 100% de los individuos para el caso de estudio, con lo cual concuerda Ramírez (2000) quién determina que una muestra censal es la que toma en cuenta a todos los elementos que se consideran como población.

Como segundo grupo objetivo para hacer el análisis estadístico se ha tomado en cuenta al número de clientes que visitan en el día al Supermercado Bastidas, dicha información será utilizada para conocer el nivel de satisfacción sobre los productos y el servicio ofrecido, por lo cual se ha obtenido la información del número total de clientes en promedio por día gracias a una entrevista (Anexo 03) realizada al propietario de la empresa el señor Bastidas Hernández Fausto Germán con número de cédula 0400878468 quién ha mencionado que en el día mantiene un promedio de 500 clientes, este dato se lo ha tomado en cuenta como la población objetivo.

Ávila (2019) menciona que la muestra es aquel subconjunto o fragmento que representa a la población, pues son elementos que recogen de las características generales del conjunto completo de elementos. Para el cálculo de la muestra se toma en cuenta si la población es finita o infinita, pues la primera se considera medible y hace referencia cuándo el número total de miembros que conforman a la población suman menos de 100000 y en cambio si el número de individuos que conforman a la población supera a los 100000 es considerada como una población infinita. Considerando lo antes mencionado la población de esta investigación es considerada como una población finita (Tabla 3) pues el número de elementos es de 500 clientes y para su cálculo se utilizará la fórmula de para poblaciones finitas propuesta por el estadístico Noruego A. N. Kiaer en 1985:

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

**Tabla 3.** Parámetros para el cálculo de la población finita

| PARAMETROS   | VALORES  |  |                             |  |
|--|--|--|-----------------------------|--|
|  | <b>El nivel de confianza está definido de la siguiente manera:</b> |  |                             |  |
|  | <b>% Error <sup>1</sup></b>  | <b>Nivel de confianza</b>  | <b>Valor de Z calculado</b> |  |
| Z = Porcentaje de fiabilidad deseado para la media muestral (valor estandarizado). | 1  | 99%  | 2.576                       |  |
|  | 2  | 98%  | 2.326                       |  |
|  | 3  | 97%  | 2.170                       |  |
|  | 4  | 96%  | 2.054                       |  |
|  | 5  | 95%  | 1.960                       |  |
|  | 6  | 94%  | 1.881                       |  |
|  | 8  | 92%  | 1.751                       |  |
|  | 10   | 90%  | 1.645                       |  |
|  |  | Para la muestra considerada como ejemplo se utilizará un porcentaje de error del 5% con un nivel de confianza del 95%, para el cual la z calculada representa 1.960. |                             |  |
|  | N = Tamaño de la población.  | Total, de expedientes a auditar.   |                             |  |
| e = Error máximo permitido para la media muestral.                                 | Con un nivel de confianza del 95% se utilizará un error del 5%.    |  |                             |  |

|          |  |
|----------|--|
| <b>p</b> | Es la proporción en la población y q equivale a 1 – p. |
| <b>N</b> | Tamaño de la muestra                                   |

Para esta investigación se ha determinado utilizar los siguientes parámetros para el cálculo de la muestra, como se indica en la Tabla 4:

**Tabla 4.** Parámetros para el cálculo de la población finita

| PARAMETROS   | VALORES   |                           |                             |
|--|---|---------------------------|-----------------------------|
|  | <b>El nivel de confianza está definido de la siguiente manera:</b>  |                           |                             |
|  | <b>% Error</b>  | <b>Nivel de confianza</b> | <b>Valor de Z calculado</b> |
| Z = Porcentaje de fiabilidad deseado para la media muestral (valor estandarizado). | 5   | 95%                       | 1.960                       |
| N = Tamaño de la población.  | Para la muestra considerada como ejemplo se utilizará un porcentaje de error del 5% con un nivel de confianza del 95%, para el cual la z calculada representa 1.960. Al ser un prestador de nivel 1, se maneja el error del 5%. |                           |                             |
| e = Error máximo permitido para la media muestral.                                 | Total, de clientes a encuestar= <b>500</b>  |                           |                             |
| <b>p</b>   | Con un nivel de confianza del 95% se utilizará un error del 5%.   |                           |                             |
| <b>N</b>   | Se utilizará p= 0.5 y q= 0.5  |                           |                             |
|  | Tamaño de la muestra  |                           |                             |

A continuación, se ha desarrollado el cálculo de la población:

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

$$\frac{500 * (1.960)^2 * 0.50 * 0.50}{(500 - 1)(0.05)^2 + (1.960)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 217,49$$

$$N= 218$$

De acuerdo con el cálculo de la muestra realizada a los 500 individuos que conforman la población el resultado de la muestra es de 218, adicionalmente considerando que se pueden generar ciertos inconvenientes con algunos expedientes dentro de la muestra, es recomendable utilizar un 10% adicional para efectos de contingencia Ávila (2019).

$$n = 217,49 * (1.10)$$

$$N = 239, 24$$

$$N = 239$$

Finalmente, redondeando el resultado del cálculo se ha obtenido una muestra de 239 individuos quienes representarán a la población total.

Según Otzen y Manterola (2017), un muestreo se clasifica de dos formas, muestreo probabilístico y también el muestreo no probabilístico, en dónde el primero busca que todos los sujetos de la población tengan la misma oportunidad de ser utilizados para representar a la población y ser parte de la muestra de la investigación, todo lo contrario al muestreo probabilístico dónde se selecciona a la muestra por conveniencia del investigador, pues se selecciona a los sujetos para ser estudiados de acuerdo a criterios ya establecidos, en dónde se busca de acuerdo a distintas características que los sujetos seleccionados representen a la población.

Según Hernández (2006), en el caso de tener varios segmentos en los que se requiere obtener un análisis para la investigación es recomendable que se apliquen los distintos métodos de muestreo para tener resultados más consistentes. Dentro del análisis que se requiere para el estudio del presente caso se ha tomado en cuenta la distribución por estratos para recoger los datos de la muestra, ya que al hacer las encuestas a los clientes estos no son las mismas personas que asisten cada día al Supermercado Bastidas, por lo tanto, se ha tomado a los 7 días de la semana y se ha distribuido un mismo número de encuestas para cada día de la semana (Tabla 5). Finalmente, al tomarse en cuenta que los empleados del Supermercado Bastidas se distribuyen en dos grupos tanto de la mañana y de la tarde, se ha tomado en cuenta hacer las encuestas en los dos horarios con el fin de que la recolección de datos sea más eficiente para el análisis de los indicadores de satisfacción con el servicio que se ofrece y el nivel de desempeño percibido por los clientes.

**Tabla 5.** Distribución por estratos

| <b>Días de la semana</b> | <b>Número de clientes promedio</b> | <b>% Proporción del estrato</b> | <b>N= 239</b> | <b>En la mañana</b> | <b>En la tarde</b> |
|--------------------------|------------------------------------|---------------------------------|---------------|---------------------|--------------------|
| Lunes                    | 500                                | 71%                             | 34            | 17                  | 17                 |
| Martes                   | 500                                | 71%                             | 34            | 17                  | 17                 |
| Miércoles                | 500                                | 71%                             | 34            | 17                  | 17                 |
| Jueves                   | 500                                | 71%                             | 34            | 17                  | 17                 |
| Viernes                  | 500                                | 71%                             | 34            | 17                  | 17                 |
| Sábado                   | 500                                | 71%                             | 34            | 17                  | 17                 |
| Domingo                  | 500                                | 71%                             | 34            | 17                  | 17                 |
| <b>Sub - Total</b>       |                                    |                                 |               | <b>120</b>          | <b>120</b>         |
| <b>TOTAL</b>             |                                    |                                 | <b>239</b>    | <b>239</b>          |                    |

### **3.5.1 Análisis Factorial**

#### **Alfa de Cronbach**

Según Nunnally (1978), el coeficiente Alfa de Cronbach se considera una métrica estadística ampliamente empleada en el campo de la psicometría y la investigación para evaluar la confiabilidad de cuestionarios y escalas de medición. Su principal aplicación radica en la evaluación de la coherencia interna de un conjunto de preguntas o artículos diseñados con el propósito de medir una característica o construcción.

En esta investigación se aplicaron pruebas de pilotaje que dieron como resultado un coeficiente de alfa de cronbach de 0,81 y el cálculo realizado con el software IBM SPSS indicó un coeficiente del 0,86, de esta manera se comprobó que existe consistencia en la base de datos, las preguntas tienen viabilidad y coherencia, por lo tanto, también son confiables.

#### **Validación de datos**

Para la validación de los datos en esta investigación se ha tomado la metodología de la triangulación de datos de Roberth Hernández Sampieri, ya que para su análisis se tomó la estructura del enfoque cualitativo.

#### **Triangulación de datos**

De acuerdo con Hernández Sampieri, la triangulación de datos consiste en recopilar y analizar datos de múltiples fuentes o métodos, con el fin de que los datos sean confirmados y permitan fortalecer los hallazgos al demostrarse que son consistentes

y válidos. Los datos que se validaron fueron las respuestas de la guía de preguntas y de los cuestionarios, para lo cuál se analizó de forma individual los datos que hacían énfasis a cada indicador del BSC.

Existen varios tipos de triangulación de datos, sin embargo, se utilizaron tres tipos:

**Triangulación de Fuentes:** Para la obtención de la información se utilizaron distintos métodos, se utilizó una entrevista para la recopilación de datos del gerente general el señor Fausto Bastidas, se utilizó el análisis documental para analizar los estados financieros y también se utilizaron dos cuestionarios, el primero aplicado a los empleados del Supermercado Bastidas y el segundo aplicado a sus clientes. Gracias a esta técnica se logró mayor comprensión de las dimensiones de estudio.

**Triangulación de métodos:** Al haberse utilizado una entrevista y dos encuestas, se formularon los cuestionarios y guías de preguntas enfocadas a contrastar las respuestas desde los distintos panoramas, desde la vista del gerente, los empleados y los clientes, pues de esta manera se obtendría un análisis más minucioso de las respuestas para definir la gestión actual de la empresa.

**Triangulación de investigaciones:** Los hallazgos y resultados fueron analizados con investigaciones de otros autores pero en relación con el mismo tema de investigación sobre los diagnósticos de gestión a través del Balanced Scorecard, esto permitió verificar que los resultados no hayan sido influenciados por sesgos y también se analizaron en conjunto con los estudios de Roberth y Kaplan para que la interpretación logre ser más objetiva.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo se encontrarán los resultados y la discusión por cada dimensión de la perspectiva Balanced Scorecard, como primero se muestran los hallazgos que se encontraron en los estados financieros de la empresa, principalmente el estado de resultados y el balance general los cuales fueron analizados por medio de cálculos para conocer el nivel de endeudamiento, liquidez, rentabilidad y gestión, luego de ello se encuentran los resultados de la perspectiva de los procesos internos donde la información recolectada fue obtenida del cuestionario aplicado a los empleados, aquí se determinó el nivel de satisfacción laboral y su desempeño, en la tercera perspectiva se encuentran los resultados del cuestionario aplicado a los clientes en el cual muestra el nivel de satisfacción y las nuevas necesidades que han surgido entre los consumidores para lo cual se establecen estrategias de retención de cliente, y finalmente en la perspectiva de aprendizaje y conocimiento se presentan las estrategias en la que el Supermercado Bastidas debe mejorar. La entrevista realizada al gerente permitió constatar si las respuestas de los empleados, los clientes y el análisis documental coincidían con la información que proporcionaba el señor Fausto Bastidas, además que de esta manera también se logró obtener información desde los distintos puntos de vista y las diversas realidades.

En base a los datos recopilados a través de la encuesta y la entrevista, pasamos ahora a analizar y discutir los resultados obtenidos.

### **Perspectivas del Balanced Scorecard**

#### **Resultados Financieros**

Kaplan y Norton (2002) mencionan que la perspectiva financiera dentro del Balanced Scorecard determina la consecución del cumplimiento de los objetivos y a su vez la continuidad y sostenibilidad de las empresas, por lo tanto sus resultados deben demostrar niveles aceptables en los análisis de liquidez, solvencia, rentabilidad y endeudamiento pues los datos de su análisis permitirá comprender los riesgos financieros que pueden estar repercutiendo en la actualidad y finalmente tomar decisiones y plantearse nuevos objetivos de crecimiento dependiendo de la situación

actual de la empresa y las estrategias que ésta puede implementar para alcanzar nuevos objetivos.

De acuerdo con el gerente el señor Fausto Bastidas (Ver anexo 3), en la empresa se manejan todos los estados financieros como el balance general y el estado de resultados, pero él no es consciente de su manejo debido a su falta de conocimientos en el área contable, de estas funciones se encarga la contadora contratada y la auxiliar de contabilidad, quienes se encuentran delegadas en llevar un análisis mensual de los estados financieros y verificar los puntos de crecimiento y decrecimiento.

Durante el último año desde enero del 2021 al mes de diciembre del año 2022 Supermercado Bastidas ha gozado de una excelente rentabilidad por lo que ha crecido en un 10% con respecto al año 2021 (Tabla 6 y Tabla 7), sin embargo él siempre ha trabajado de manera empírica sin necesidad de un plan estratégico que le permita conocer si se han cumplido sus objetivos, pues el único fin de la entidad es el crecimiento económico de manera mensual, es por ello que también ha contratado a auditores externos para que le ayuden a analizar los puntos de debilidad y de acuerdo a sus conocimientos adquiridos por la experiencia plantearse estrategias que le permitan aumentar sus ventas, en este caso el señor gerente está pendiente de las circunstancias que ocasionan la disminución de las ventas de algún producto por ejemplo si vende 20.000 \$ en promedio y para el próximo mes el resultado es menor como cerca de 15.000 \$ se verifica el producto menos vendido y se aplican mecanismos para subir las ventas, en muchos casos la disminución de las ventas se debe a la variación del precio de los proveedores y ocasiona que el producto se encarezca, disminuyendo notablemente la rentabilidad.

El señor Fausto Bastidas (Ver anexo 3) también ha mencionado mantiene un manejo minucioso en el tratamiento de las cuentas, en este sentido para evitar realizar gastos innecesarios o que están fuera de su presupuesto en la actualidad maneja un límite de gastos que van de la mano con los ingresos mensuales pues de acuerdo al ejemplo que mencionó si él en el mes ganó 5000 dólares no puede gastar 7000 dólares, en este sentido todos sus ingresos mensuales los maneja de acuerdo a las necesidades más importantes de la empresa pagando primero las cuentas por pagar y posteriormente haciendo una reserva de las ganancias y la reinversión del dinero para comprar más mercadería para lo cual esto también va de la mano con el staff

de ventas dónde maneja un límite de mercadería en bodega de cada producto y esto le permite identificar cuándo volver a comprar más unidades.

El Supermercado al gozar de buena liquidez también ha logrado acceder con facilidad a préstamos financieros con otras entidades como es el caso del Banco Pichincha una de las entidades de mayor confianza con la que ha trabajado por varios años, sin embargo su falta de conocimientos en las áreas contables le han impedido conocer los índices de endeudamiento, pues el negocio al haber crecido en gran magnitud ya no puede tener un control total en cada una de las áreas, principalmente de las cuentas de los estados financieros.

Trabajar de manera empírica y la falta de conocimientos impide que las variables extrañas no sean controladas a cabalidad en la empresa, aunque el trabajar en base de experiencias influya en aplicar técnicas más reales fuera de los conocimientos científicos o teóricos también se pierde las oportunidades de trabajar con otros métodos que pueden resultar más eficaces en el trabajo o incluso se pierde la opción de discutir sobre otras alternativas en cuantos a los problemas que surgen o ideas a plantearse para mejorar los procesos internos (Taylor, 1988).

En el caso del análisis financiero en una empresa el conocimiento empírico no muestra a cabalidad la realidad de la empresa ya que no analiza de manera minuciosa las cuentas y es necesario identificar los indicadores que nos permitan comprender más detalladamente si en verdad una empresa es rentable, además que los indicadores financieros de gestión permiten detectar desviaciones de las cuentas en cuanto a los objetivos que se desea alcanzar y muestra de una manera más razonable si existen riesgos.

**Tabla 6.** Balance de situación Financiera del Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar del año 2021 y 2022.

| <b>EMPRESA: SUPERMERCADO BASTIDAS, CANTÓN MONTÚFAR</b> |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>BALANCE DE SITUACION FINANCIERA</b>                 |                   |                   |
|  | <b>AÑO (2021)</b> | <b>AÑO (2022)</b> |
| <b>ACTIVOS</b>   |                   |                   |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>                              | <b>619,477.38</b> | <b>634,616.17</b> |
| ACTIVOS CORRIENTES DISPONIBLES                         | 274,924.35        | 283,172.08        |
| ACTIVOS CORRIENTES EXIGIBLES                           | 7,341.71          | 7,488.54          |
| ACTIVOS CORRIENTES REALIZABLES                         | 337,211.32        | 343,955.55        |
| <b>ACTIVO FIJO</b>                                     | <b>120,112.21</b> | <b>122,514.45</b> |

|  |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
| ACTIVO FIJO DEPRECIABLE                  | 120,112.21        | 122,514.45        |
| ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE               | 0.00              | 0.00              |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>                     | <b>21,345.12</b>  | <b>21,772.02</b>  |
| INTANGIBLES                              | 0.00              | 0.00              |
| CARGOS DIFERIDOS                         | 21,345.12         | 21,772.02         |
| <b>TOTAL ACTIVOS:</b>                    | <b>760,934.71</b> | <b>778,902.65</b> |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>               |                   |                   |
| <b>PASIVO</b>                            | <b>532,654.30</b> | <b>467,341.59</b> |
| PASIVO A CORTO PLAZO                     | 319,592.58        | 280,404.95        |
| PASIVO A LARGO PLAZO                     | 213,061.72        | 186,936.64        |
| <b>PATRIMONIO</b>                        | <b>228,280.41</b> | <b>311,561.06</b> |
| CAPITAL Y CUENTAS DE APORTACIONES SOCIOS | 52,504.49         | 71,659.04         |
| REVALORIZACIONES Y SUPERÁVITS            | 75,332.54         | 102,815.15        |
| RESULTADOS (UTILIDADES O PÉRDIDAS)       | 100,443.38        | 137,086.87        |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO=</b>        | <b>760,934.71</b> | <b>778,902.65</b> |

**Tabla 7.** Estado de Resultados del Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar del año 2021 y 2022.

| <b>EMPRESA: SUPERMERCADO BASTIDAS, CANTÓN MONTÚFAR</b> |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>                            |                     |                     |
|  | <b>AÑO (2021)</b>   | <b>AÑO (2022)</b>   |
| VENTAS NETAS / INGRESOS OPERACIONALES                  | 8,751,671.76        | 9,626,838.94        |
| ( - ) COSTO DE VENTAS / PRODUCCIÓN                     | 7,362,458.64        | 8,111,333.72        |
| <b>= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>                      | <b>1,389,213.12</b> | <b>1,515,505.22</b> |
| ( - ) GASTOS OPERACIONALES                             | <b>871,364.87</b>   | <b>958,501.35</b>   |
| + GASTOS DE ADMINISTRACIÓN                             | 331,118.65          | 364,230.51          |
| + GASTOS DE VENTA                                      | 540,246.22          | 594,270.84          |
| <b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>                          | <b>517,848.25</b>   | <b>557,003.87</b>   |
| + INGRESOS NO OPERACIONALES                            | 0.00                | 0.00                |
| ( - ) EGRESOS NO OPERACIONALES                         | 0.00                | 0.00                |
| <b>= UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                        | <b>517,848.25</b>   | <b>557,003.87</b>   |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                          | <b>517,848.25</b>   | <b>557,003.87</b>   |
| ( - ) 15% UTILIDAD A TRABAJADORES                      | 77,677.24           | 83,550.58           |
| <b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>          | <b>440,171.02</b>   | <b>473,453.29</b>   |

|          |                                    |                   |                   |
|----------|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| ( - )    | ¿% IMPUESTO A LA RENTA             |                   |                   |
|          | <b>UTILIDAD</b>                    | <b>440,171.02</b> | <b>473,453.29</b> |
| <b>=</b> | <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b> | <b>440,171.02</b> | <b>473,453.29</b> |

## Indicadores de rentabilidad

### Rentabilidad neta del activo (Dupont)

El indicador utilizado resulta útil para evaluar la eficiencia en el uso de los recursos de la empresa y entender cómo se han generado dichos recursos (Tabla 8). A continuación, se presentan los resultados obtenidos en dos años consecutivos:

En el año 2021, se observa que la rentabilidad neta del activo alcanzó el 58%. Este valor indica una capacidad moderada del activo para generar utilidades, sin considerar las deudas existentes con entidades financieras.

En el año 2022, se evidencia que la empresa ha logrado un porcentaje de rentabilidad neta del activo del 61%. Además, es importante destacar que este indicador ha experimentado un incremento del 3% con respecto al año anterior. Estos resultados favorables pueden atribuirse al rendimiento del capital del gerente, lo que demuestra un buen nivel de rendimiento, independientemente de cómo se hayan financiado los activos (Romero A. , 2013).

**Tabla 8.** Rentabilidad neta del activo (Dupont)

| <b>RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO (DUPONT)</b> |                      |               |                     |                     |                  |
|--|----------------------|---------------|---------------------|---------------------|------------------|
| <b>Año</b>                                   | <b>Utilidad Neta</b> | <b>Ventas</b> | <b>Activo Total</b> | <b>Rentabilidad</b> | <b>Resultado</b> |
| <b>2021</b>                                  | 440,171.02           | 8,751,671.76  | 760,934.71          | 0.578460951         | <b>58%</b>       |
| <b>2022</b>                                  | 473,453.29           | 9,626,838.94  | 778,902.65          | 0.607846552         | <b>61%</b>       |

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

### Margen Bruto

Romero menciona que el objetivo de este indicador es cuantificar la rentabilidad del Supermercado Bastidas, específicamente la diferencia entre los ingresos por ventas obtenidos y los costos de venta, lo cual se refleja en el margen bruto como se observa

en la Tabla 9. El margen bruto representa el beneficio directo que la empresa obtiene al comercializar sus productos (2013).

**Tabla 9.** Margen Bruto.

| <b>MARGEN BRUTO</b> |               |                        |               |                     |                  |
|---------------------|---------------|------------------------|---------------|---------------------|------------------|
| <b>Año</b>          | <b>Ventas</b> | <b>Costo de Ventas</b> | <b>Ventas</b> | <b>Margen bruto</b> | <b>Resultado</b> |
| <b>2021</b>         | 8,751,671.76  | 7,362,458.64           | 8,751,671.76  | 0.158736886         | <b>16%</b>       |
| <b>2022</b>         | 9,626,838.94  | 8,111,333.72           | 9,626,838.94  | 0.157425011         | <b>16%</b>       |

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

En el año 2021, se observa que, por cada dólar de ventas, el Supermercado Bastidas obtuvo un margen bruto de 0,16 centavos. Esta cifra se mantuvo constante también para el año 2022. Esto indica que la empresa tiene la capacidad de cubrir sus gastos operativos y generar utilidades antes del pago de impuestos.

En resumen, el análisis de este indicador muestra que el Supermercado Bastidas ha logrado mantener un margen bruto estable a lo largo de los años analizados, lo que demuestra su capacidad para generar beneficios en relación con sus ventas y cubrir sus gastos operativos. Esto indica una gestión eficiente y rentable de la empresa en el ámbito comercial.

### **Margen Operacional**

El objetivo de este indicador es determinar si el Supermercado Bastidas es una empresa lucrativa en sí misma, sin tener en cuenta su forma de financiación (Romero A. , 2013).

Se observa en la Tabla 10 que, tanto en el año 2021 como en el año 2022, se obtiene el mismo resultado de margen operacional, que es del 6%. Esto demuestra que la empresa es rentable por sí misma, ya que se preocupa por generar beneficios crear y rentabilidad. El margen operacional representa las ganancias que la empresa obtiene después de haber pagado sus gastos de administración, ventas y costos de ventas.

**Tabla 10.** Margen Operacional.

| <b>MARGEN OPERACIONAL</b> |                             |               |                           |                  |
|---------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------------|------------------|
| <b>Año</b>                | <b>Utilidad Operacional</b> | <b>Ventas</b> | <b>Margen Operacional</b> | <b>Resultado</b> |
| <b>2021</b>               | 517,848.25                  | 8,751,671.76  | 0.06                      | <b>6%</b>        |
| <b>2022</b>               | 557,003.87                  | 9,626,838.94  | 0.06                      | <b>6%</b>        |

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

Es importante destacar que, a pesar de que posteriormente la empresa deberá pagar impuestos, aún se mantiene un buen porcentaje de ganancia, lo que permite invertir en gastos operacionales o pagos a largo plazo. Esto indica que, si el Supermercado Bastidas mejora sus estrategias de gastos operacionales con el tiempo, logrará una mayor estabilidad financiera.

#### **Rentabilidad neta de ventas (margen neto)**

En la Tabla 11 se observa que en el año 2021 y 2022, se observa que la empresa obtuvo un valor de 0,05 centavos de dólar de utilidad neta sobre las ventas. Este valor demuestra que la empresa es rentable, ya que el indicador es positivo. Sin embargo, es importante destacar que el valor de utilidad neta sobre las ventas sigue siendo relativamente bajo, lo que indica que existe margen de mejora en términos de generar mayores utilidades en relación a las ventas (Ortiz, 2003).

**Tabla 11.** Rentabilidad neta de ventas (margen neto).

| <b>RENTABILIDAD NETA DE VENTAS (MARGEN NETO)</b> |                      |               |                    |                  |
|--|----------------------|---------------|--------------------|------------------|
| <b>Año</b>                                       | <b>Utilidad Neta</b> | <b>Ventas</b> | <b>Margen Neto</b> | <b>Resultado</b> |
| <b>2021</b>                                      | 440,171.02           | 8,751,671.76  | 0.05               | <b>5%</b>        |
| <b>2022</b>                                      | 473,453.29           | 9,626,838.94  | 0.05               | <b>5%</b>        |

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Es relevante mencionar que, en comparación con el margen neto de utilidad, este último indicador es más alto. Esto sugiere que la rentabilidad de la empresa se encuentra más enfocada en los aspectos operacionales. Para mejorar su rentabilidad

general, se recomienda que la empresa también mejore sus estrategias de marketing con el objetivo de aumentar las ventas y proporcionar una mejor experiencia a los clientes. Esto permitirá lograr un mayor porcentaje de rentabilidad neta sobre las ventas.

### **Rentabilidad operacional del patrimonio**

En la Tabla 12 se observa que el Supermercado Bastidas goza de rentabilidad operacional del patrimonio pues sus indicadores anuales son altos.

**Tabla 12.** Rentabilidad operacional del patrimonio

| <b>RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO</b> |                      |                   |                     |                  |
|--|----------------------|-------------------|---------------------|------------------|
| <b>Año</b>                                     | <b>Utilidad Oper</b> | <b>Patrimonio</b> | <b>Rentabilidad</b> | <b>Resultado</b> |
| <b>2021</b>                                    | 517,848.25           | 228,280.41        | 2.27                | <b>227%</b>      |
| <b>2022</b>                                    | 557,003.87           | 311,561.06        | 1.79                | <b>179%</b>      |

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

El Supermercado Bastidas ha permitido generar al gerente una rentabilidad satisfactoria, lo cual genera confianza y buenas ganancias. Es importante mencionar que este análisis no considera los gastos financieros, los impuestos ni la participación de los trabajadores. Sin embargo, se ha observado que estos factores no representan una proporción significativa en comparación con otros gastos en el estado de resultados de la empresa. Por lo tanto, este indicador de rentabilidad es considerado medianamente alto y genera beneficios para el señor Fausto Bastidas.

La empresa demuestra ser rentable por sí sola, ya que muestra un indicador de rentabilidad del 227% en el año 2021 y del 179% en el año 2022 en relación con la utilidad operacional obtenida en esos períodos. Estos valores indican que los socios de la empresa tienen un indicador muy positivo que les asegura que sus inversiones y aportaciones serán recuperadas y generarán un margen de utilidades significativo en función del capital invertido. En otras palabras, por cada dólar invertido, se obtuvieron ganancias adicionales de \$2.27 y \$1.79, respectivamente.

## Rentabilidad financiera

Según este indicador, el Supermercado Bastidas obtuvo una rentabilidad del 193% en el año 2021 y del 152% en el año 2022. Estos resultados demostraron que la empresa genera beneficios significativos para sus accionistas y propietarios. Es importante tener en cuenta que la empresa es rentable (Tabla 13). Sin embargo, se observa que el comportamiento de sus utilidades disminuye en relación con los gastos operativos, lo cual es un factor perjudicial que limita la capacidad de brindar mayores beneficios a los accionistas y obtener mayores utilidades para la empresa.

**Tabla 13.** Rentabilidad financiera.

| Año         | Ventas       | Activo     | UAI        | Ventas       | Activo     |
|-------------|--------------|------------|------------|--------------|------------|
| <b>2021</b> | 8,751,671.76 | 760,934.71 | 517,848.25 | 8,751,671.76 | 760,934.71 |
| <b>2022</b> | 9,626,838.94 | 778,902.65 | 557,003.87 | 9,626,838.94 | 778,902.65 |

| Patrimonio | UAI        | UAI        | Utilidad Neta | UAI        |
|------------|------------|------------|---------------|------------|
| 228,280.41 | 517,848.25 | 517,848.25 | 440,171.02    | 517,848.25 |
| 311,561.06 | 557,003.87 | 557,003.87 | 473,453.29    | 557,003.87 |

| Rentabilidad | Resultado   |
|--------------|-------------|
| 1.92820317   | <b>193%</b> |
| 1.51961638   | <b>152%</b> |

### *Rentabilidad Financiera*

$$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} * \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} * \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} * \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{UAI}}$$

Una ventaja notable de la empresa es que no incurre en gastos no operacionales ni tiene ingresos relacionados con estos conceptos, lo que les brinda mayor estabilidad financiera al no tener pagos adicionales. Por otro lado, el punto fuerte del Supermercado Bastidas son las ventas, las cuales aumentan gradualmente desde el año 2021 al 2022.

### Rendimiento de patrimonio (ROE)

La capacidad de retribución o rentabilidad del patrimonio, es decir, la capacidad de la empresa para generar beneficios en relación con las inversiones de sus socios y

accionistas es un indicador importante para considerar. En el caso específico de esta empresa, se observa un indicador relativamente alto (Ortiz, 2003). En el año 2021, el porcentaje de rentabilidad del patrimonio fue del 193%, mientras que, en el año 2022, el porcentaje fue del 152% (Tabla 14). Estos indican que la empresa tiene una capacidad elevada para retribuir a sus socios, generando valores significativos en relación con los recursos propios utilizados para financiarse.

**Tabla 14.** Rentabilidad del patrimonio (roe).

| <b>RENDIMIENTO DE PATRIMONIO (ROE)</b> |                      |                   |            |                  |
|--|----------------------|-------------------|------------|------------------|
| <b>Año</b>                             | <b>Utilidad Neta</b> | <b>Patrimonio</b> | <b>ROE</b> | <b>Resultado</b> |
| <b>2021</b>                            | 440,171.02           | 228,280.41        | 1.93       | <b>193%</b>      |
| <b>2022</b>                            | 473,453.29           | 311,561.06        | 1.52       | <b>152%</b>      |

$$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$$

Es relevante destacar que estos porcentajes no son iguales y han disminuido con respecto al año 2021. Sin embargo, la capacidad de retribución hacia los socios sigue siendo alta. Esto implica que la empresa continúa mostrando buenos beneficios en relación con los recursos propios que emplea para financiarse.

### **Rendimiento de patrimonio (ROA)**

El ROA es el indicador que “mide el rendimiento de los activos, es un componente financiero fundamental para los inversores” (Ortiz, 2003). Se considera positivo cuando supera el 5%. En el año 2021, el resultado del ROA fue del 58%, lo cual indica un valor favorable. Esto significa que la capacidad de la empresa para generar ganancias a partir de sus activos es alta. Por otro lado, en el año 2022, el ROA aumentó al 61%, lo cual es un valor ideal. Este alto índice muestra un rendimiento destacado con relación a la actividad comercial de la empresa, tal y como se evidencia en la Tabla 15.

**Tabla 15.** Rentabilidad del patrimonio (ROA).

| <b>  RENDIMIENTO DE PATRIMONIO (ROA)</b> |                      |                     |            |                  |
|--|----------------------|---------------------|------------|------------------|
| <b>Año</b>                               | <b>Utilidad Neta</b> | <b>Activo Total</b> | <b>ROA</b> | <b>Resultado</b> |
| <b>2021</b>                              | 440,171.02           | 760,934.71          | 0.58       | <b>58%</b>       |
| <b>2022</b>                              | 473,453.29           | 778,902.65          | 0.61       | <b>61%</b>       |

$$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total}$$

## Indicadores de Gestión

### Rotación de activo fijo (valor monetario)

En el año 2021, se obtuvo un resultado de \$72,86 en unidades monetarias. Esto significa que, por cada dólar invertido en el activo fijo, la empresa obtuvo un beneficio de \$72 (Tabla 16). Esta cifra demuestra una utilización eficiente de cada dólar invertido, ya que se generará una utilidad significativa. Además, se evidencia una buena gestión de ventas, y se constata que la inversión en los activos fijos fue provechosa para la empresa.

**Tabla 16.** Rotación de activo fijo.

| ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO |              |                    |                      |           |
|-------------------------|--------------|--------------------|----------------------|-----------|
| Año                     | Ventas       | Activo Fijo Neto T | Ventas / Acti. F N T | Resultado |
| 2021                    | 8,751,671.76 | 120,112.21         | 72.862466            | \$ 72.86  |
| 2022                    | 9,626,838.94 | 122,514.45         | 78.577169            | \$ 78.58  |

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

Por otro lado, en el año 2022, la cifra aumentó de \$72,86 a \$78,58, con una diferencia de \$5. Esto indica que la empresa tendrá más utilidades por cada dólar invertido en el activo fijo. Este incremento se deberá al aumento en las ventas, lo cual podrá obtener mayores ganancias y mejorar la liquidez de la empresa. Además, se evidencia una mejora en la gestión de ventas en comparación con el año anterior.

### Rotación de ventas (valor monetario)

En el año 2021, la empresa obtuvo un resultado de \$11.50, lo cual indica una eficiencia destacada en la administración. Esto sugiere que la empresa implementó una estrategia efectiva para maximizar el rendimiento de sus activos, lo que a su vez produjo mayores ingresos (Tabla 17). En resumen, se puede afirmar que la empresa muestra una buena eficiencia tanto en el área administrativa como en las ventas.

**Tabla 17.** Rotación de ventas.

| ROTACIÓN DE VENTAS |              |              |                  |           |
|--------------------|--------------|--------------|------------------|-----------|
| Año                | Ventas       | Activo Total | Ventas / Acti. T | Resultado |
| 2021               | 8,751,671.76 | 760,934.71   | 11.501212        | \$ 11.50  |
| 2022               | 9,626,838.94 | 778,902.65   | 12.359489        | \$ 12.36  |

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Por otro lado, en el año 2022, la empresa formó un resultado de \$12.36. Durante este período, se observa una mejora en la planificación y la implementación de nuevas estrategias para optimizar el rendimiento de los activos y obtener mayores ingresos. En conclusión, se puede afirmar que existe un buen funcionamiento en el área administrativa de la empresa.

### **Impacto de los gastos de administración y ventas.**

"Si el porcentaje de gastos operacionales es mayor al 10%, implica que no es posible solicitar más financiamiento a través de créditos" (Ortiz, 2003). En este caso específico:

Tanto en el año 2021 como en el año 2022, se destina un 0,09 centavo de cada dólar de ventas para cubrir los gastos operativos. Este porcentaje representa el 10% de las ventas generadas por la empresa (Tabla 18). Estos gastos operativos incluyen conceptos como el pago de materiales de oficina, cuentas de teléfono, alquileres del local y sueldos del personal de ventas. En general, se considera que este porcentaje ha alcanzado su límite y no puede superar el 10%.

**Tabla 18.** Impacto de los gastos de administración y ventas.

| <b>IMPACTO DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b> |                          |               |                           |                      |
|---|--------------------------|---------------|---------------------------|----------------------|
| <b>Año</b>  | <b>Gasto Operacional</b> | <b>Ventas</b> | <b>Gasto Oper/ Ventas</b> | <b>Resultado (%)</b> |
| <b>2021</b>   | 871,364.87               | 8,751,671.76  | 0.099566                  | <b>10%</b>           |
| <b>2022</b>   | 958,501.35               | 9,626,838.94  | 0.099566                  | <b>10%</b>           |

$$\text{Impacto de los gastos administrativos y de ventas} = \frac{\text{Gastos Administrativos y Ventas}}{\text{Ventas}}$$

### **Indicadores de Solvencia**

#### **Endeudamiento del activo**

En el año 2021, se observa un nivel de endeudamiento del 70%, lo que indica una fuerte dependencia de los acreedores por parte de la empresa. Esto implica que la empresa está completamente dependiente de sus acreedores y tiene una capacidad de endeudamiento limitada (Tabla 19).

**Tabla 19.** Endeudamiento del activo.

| <b>ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO</b> |                     |                     |                                |            |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------|------------|
| <b>Año</b>                      | <b>Pasivo Total</b> | <b>Activo Total</b> | <b>(Pasivo. T / Activo. T)</b> | <b>%</b>   |
| <b>2021</b>                     | 532,654.30          | 760,934.71          | 0.700000                       | <b>70%</b> |
| <b>2022</b>                     | 467,341.59          | 778,902.65          | 0.600000                       | <b>60%</b> |

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Por otro lado, en el año 2022, el porcentaje de endeudamiento se reduce al 60%, lo que representa una disminución del 10% en comparación con el año anterior. Aunque este nivel de endeudamiento es menor, la empresa aún muestra la dependencia de los acreedores y mantiene un nivel elevado y limitado de endeudamiento.

#### **Endeudamiento patrimonial**

En el año 2021, se registra un porcentaje de endeudamiento patrimonial del 233%, lo que indica un alto nivel de compromiso en el pago a los acreedores. Esto implica que, por cada 2 dólares que la empresa adeude, su patrimonio debe multiplicarse en un 23% adicional.

Por otro lado como se muestra en la Tabla 20, en el año 2022, el porcentaje de endeudamiento patrimonial disminuye a un 150%, lo que refleja un menor grado de compromiso en el pago a los acreedores. En este caso, por cada dólar que la empresa deba, su patrimonio debe multiplicarse en un 15% adicional.

**Tabla 20.** Endeudamiento del patrimonio.

| <b>ENDEUDAMIENTO DEL PATRIMONIO</b> |                     |                         |                                    |             |
|-------------------------------------|---------------------|-------------------------|------------------------------------|-------------|
| <b>Año</b>                          | <b>Pasivo Total</b> | <b>Patrimonio Total</b> | <b>(Pasivo. T / Patrimonio. T)</b> | <b>%</b>    |
| <b>2021</b>                         | 532,654.30          | 228,280.41              | 2.333333                           | <b>233%</b> |
| <b>2022</b>                         | 467,341.59          | 311,561.06              | 1.500000                           | <b>150%</b> |

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

## Endeudamiento del activo fijo

En el año 2021 el resultado del endeudamiento del activo fijo es de 1,90 y para el año 2022 subió a 2.54, lo que hace referencia que es mayor a 1, que indica que el total del activo fijo, por lo que se puede haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin necesidad de préstamos de terceros o acreedores, así como se observa en la Tabla 21.

**Tabla 21.** Endeudamiento del activo fijo.

| <b>ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO</b> |                   |                                  |                                   |
|--------------------------------------|-------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Año</b>                           | <b>Patrimonio</b> | <b>Activo Fijo Neto Tangible</b> | <b>(Patrimonio / A.Fijo. N.T)</b> |
| <b>2021</b>                          | 228,280.41        | 120,112.21                       | 1.900560                          |
| <b>2022</b>                          | 311,561.06        | 122,514.45                       | 2.543056                          |

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

## Apalancamiento

En el año 2021 tenemos como resultado un valor monetario de \$3.33, esto nos indica el grado de apoyo de los recursos internos que posee la empresa frente al financiamiento de terceros o acreedores externos esto significa que la empresa tiene un buen apalancamiento y se encuentra apoyada por parte de sus recursos propios (Tabla 22). Tiene 3 unidades monetarias que se han invertido en la empresa para los activos aportados por el patrimonio.

**Tabla 22.** Apalancamiento.

| <b>APALANCAMIENTO</b> |                     |                   |                                    |
|-----------------------|---------------------|-------------------|------------------------------------|
| <b>Año</b>            | <b>Activo Total</b> | <b>Patrimonio</b> | <b>(Activo Total / Patrimonio)</b> |
| <b>2021</b>           | 760,934.71          | 228,280.41        | <b>\$3.33</b>                      |
| <b>2022</b>           | 778,902.65          | 311,561.06        | <b>\$2.50</b>                      |

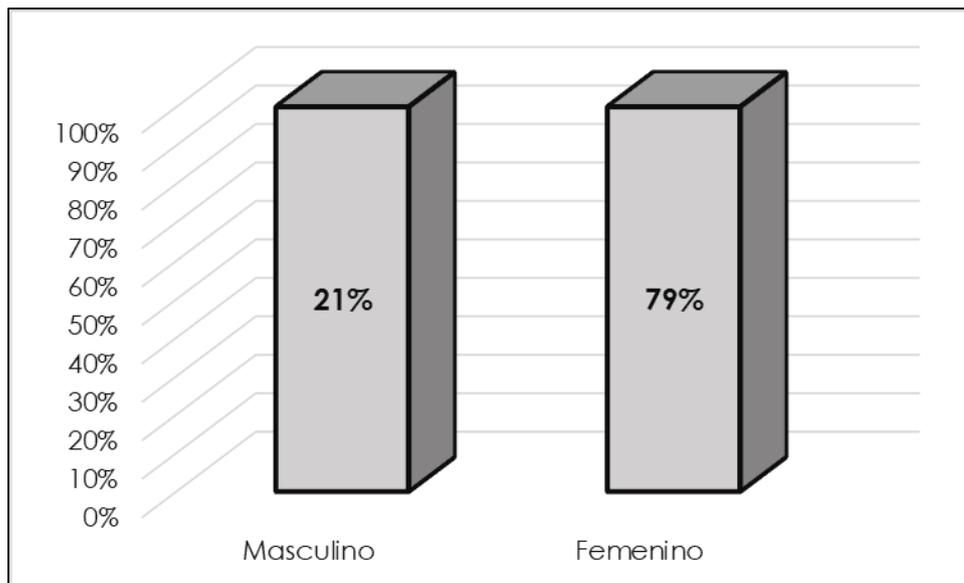
$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

En el año 2022 la empresa cuenta con un valor monetario de \$ 2.50 dólares, también tienen un buen apalancamiento aunque bajó en 0,50 centavos, en comparación con el año pasado, lo que puede significar que aunque se ha una pequeña reducción esto podría absorber al patrimonio, y crear una revalorización de este, sin

embargo sigue contando con un buen valor monetario mayor a un dólar, apoyada por sus propios recursos.

### **Procesos Internos**

Méndez & Espín (2019) mencionan que no debe existir ninguna discriminación en las contrataciones de los empleados de acuerdo con su género, pues independientemente de su género todos tienen el mismo derecho e incluso si se coloca el mismo número de mujeres y de hombres el resultado favorece a los índices de productividad, ya que se genera un ambiente armónico y estable. En el caso del Supermercado Bastidas se puede observar que del total de sus trabajadores el 79% son mujeres y el 21% son hombres, siendo evidente que existe una contratación mayor de mujeres a lo largo de la vida de la empresa, rompiendo las barreras sociales como los estereotipos de género, la segregación. Para las mujeres a nivel mundial existe menos probabilidades de encontrar un empleo a lo contrario de los hombres y en muchas de las ocasiones las mujeres se encuentran en empleos mal remunerados debido a sus circunstancias como cabezas de hogar (ONU, 2017) sin embargo de acuerdo a la entrevista realizada al señor Fausto Bastidas propietario de la empresa (Ver anexo 3), él nos describe que todos sus empleados son tratados por igual, independientemente si son mujeres u hombres pues los contratos se realizan acorde a las destrezas que muestran los empleados aunque en este caso son mayor porcentaje de mujeres (Figura 8), reciben el salario básico que es \$ 450,00 dólares de acuerdo a lo establecido por el presidente Guillermo Laso y que entró en vigencia este 1 de enero del 2023, además manifiesta que todos sus empleados se encuentran afiliados al Seguro Social, perciben horas extras, tienen derecho a vacaciones, perciben de los beneficios sociales como son el pago del décimo tercer y cuarto sueldo y principalmente existen las licencias de paternidad y maternidad con el fin de velar por la estabilidad de todos quienes trabajan en la empresa.



**Figura 8.** Género del encuestado

El mercado laboral está definido por las categorías profesionales con los cuáles las empresas toman decisiones en cuanto a agrupar, definir cargos de trabajo y realizar contratos, pues los grupos profesionales definen las aptitudes y nivel profesional con el que podrían desempeñar su área laboral con mayores conocimientos que otros en cuanto a sus capacidades adquiridas por la educación (Illán , 2021). Las necesidades de las empresas por contratar a distintos grupos profesionales dependerá de su necesidad y estrategias de gestión laborales, pues el gerente tomará en cuenta a los grupos profesionales en virtud de las funciones que el empleado deba desempeñar, tal y como se muestra en el caso del Supermercado Bastidas en dónde se puede apreciar que 4 empleados con títulos de tercer nivel, de los cuáles dos son cajeros, 1 es ayudante pastelero o galletero y 1 es asistente/ayudante (auxiliar de contabilidad) los cuáles se encuentran en grupos intermedios para los cuáles es necesario tener un título de tercer nivel o experiencia para poder guiar al equipo y aplicar sus habilidades en función de los procesos internos que desempeñan (Illán , 2021). En el Supermercado existen 12 cargos de puestos de trabajo (Ver anexo 4) para desempeñar:

- ⇒ Asistente/Ayudante/Auxiliar de servicios en general.
- ⇒ Cajero no financiero.
- ⇒ Asistente/Ayudante/Auxiliar de Bodega.
- ⇒ Asistente/Ayudante (Auxiliar de Contabilidad).
- ⇒ Empacador/Cargador.
- ⇒ Cajero.

- ⇒ Empacador (A) Despachador (A) Perchero (A).
- ⇒ Ayudante Pastelero o Galletero.
- ⇒ Despachador/Perchero.
- ⇒ Asistente/Ayudante/Auxiliar Administrativo.
- ⇒ Panadero/Pastelero (Establecimientos categoría primera).
- ⇒ Pastelero (Establecimientos categoría lujo).

En los puestos de trabajo, 44 de los 48 empleados son bachilleres y no cuentan con un título de tercer nivel lo cual se justifica en que los puestos de trabajo en el Supermercado son puestos sin responsabilidad para los cuáles las actividades que se desempeñan no requieren de un título en específico o de carácter técnico de acuerdo con lo mencionado por el señor Fausto Bastidas (Ver anexo 3), para lo cual darles una oportunidad de trabajo a los bachilleres en estas áreas ha sido de gran beneficio.

### **Delegación de funciones**

Un estudio realizado por Mara Mather en la Universidad del Sur de California (2022) demostró que son las mujeres quienes pueden tomar decisiones más rápido en situaciones de estrés que en el caso de los hombres, por lo que la mujer juega un papel importante dentro de su rol de trabajo y si tiene la libertad de poder expresar sus opiniones se logra obtener un mejor desempeño. Mara Mather también menciona que debido a que muchos gerentes van conociendo las capacidades de la mujer se está produciendo el "acantilado de cristal" el cuál es un fenómeno que hace que se busque a la mujer sólo para contribuir en auxilio de un momento de crisis y no es tomada en cuenta de forma general.

En el caso del Supermercado Bastidas al haber en su mayoría más mujeres que hombres (Tabla 23) se puede evidenciar que al 52% de trabajadoras si les permiten tomar sus propias decisiones y de los 10 empleados hombres contratados 6 de ellos si pueden tomar sus propias decisiones, por lo cual el 37% de mujeres restantes manifiestan que no pueden tomar sus propias decisiones, y para este caso el señor Fausto Bastidas manifiesta (Ver anexo 3) que para las áreas de asistente/ayudante/auxiliar de contabilidad y asistente/ayudante/auxiliar administrativas hay una mayor supervisión de parte de él, pues las empleadas tienen en sus manos documentos legales, y llevan la contaduría de la empresa para lo cual las decisiones se deben tomar acorde al beneficio de la empresa y no se puede arriesgar a tomar

determinaciones que traigan consecuencias desfavorables sin embargo siempre se ha escuchado las opiniones de los empleados sin interponer su género o edad.

**Tabla 23.** Tabla cruzada Género del Encuestado\*P1. Me permiten tomar decisiones en mi puesto de trabajo.

|  |  | Género del Encuestado |           | Total     |
|--|--|-----------------------|-----------|-----------|
|  |  | Masculino             | Femenino  |           |
| <b>P1. Me permiten tomar decisiones en mi puesto de trabajo.</b> | <b>Totalmente en desacuerdo.</b>       | 1                     | 4         | <b>5</b>  |
|  | <b>En desacuerdo.</b>                  | 1                     | 8         | <b>9</b>  |
|  | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</b> | 2                     | 6         | <b>8</b>  |
|  | <b>De acuerdo.</b>                     | 1                     | 10        | <b>11</b> |
|  | <b>Totalmente de acuerdo.</b>          | 5                     | 10        | <b>15</b> |
| <b>Total</b>   |  | <b>10</b>             | <b>38</b> | <b>48</b> |

La motivación en el área laboral se puede establecer permitiéndole a un empleado tomar decisiones, dar opiniones e incluso ser partícipes de cambios e ideas de innovación para su lugar de trabajo, ya que esto también puede lograr reducir el tiempo en realizar una tarea, pero también se debe tomar en cuenta que muchos de los empleados no se encuentran familiarizados con la empresa y pueda que por falta de experiencia, o por razones personales tomen decisiones que afecten a la empresa, es por ello que en decisiones que requieran un poco más de énfasis como áreas administrativas o financieras es importante que si se permita la participación de los empleados y se desarrolle un diálogo también entre el gerente para tomar la decisión más acertada posible (Auz, Valarezo, Tuiivén, & Pinos, 2020).

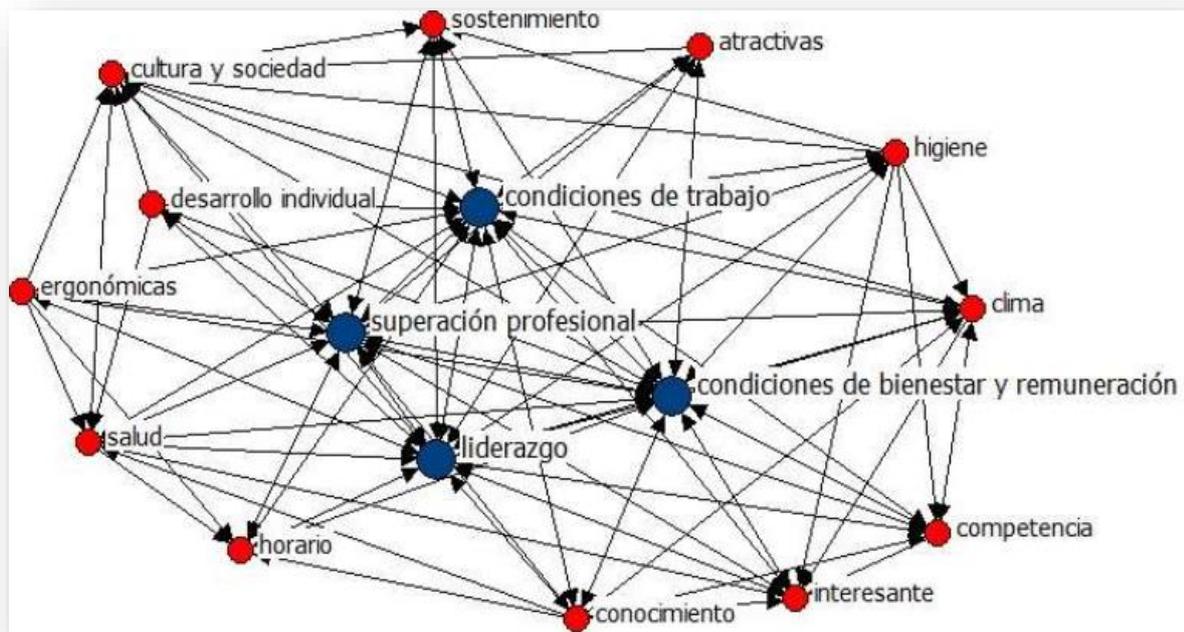
Hernández y Villalba (2019) definen que delegar funciones a los empleados implica la responsabilidad de ambas partes para llevarlas a cabo, pues depende del gerente la manera en la que transmite la información y depende del empleado como este es responsable en cumplir su obligación, la función de delegar le permite al gerente lograr que en equipo se cumpla la planificación estratégica, por lo cual se da a entender que cada gerente asignan las tareas al personal adecuado que tienen las habilidades y conocimientos necesarios de acuerdo a el área en el que se encuentre ubicado.

El 93% de los empleados del Supermercado Bastidas conocen sobre las funciones que deben cumplir dentro de área de trabajo, aquí se toma en cuenta que existen empleados cuyo tiempo en prestación de servicios va desde los 3 meses hasta los 30 años. El señor Fausto Bastidas (Ver anexo 3), manifestó que cada empleado desde el momento que entra a la empresa tiene a un encargado que lo dirige en sus actividades y revisa que se encuentra cumpliendo con lo requerido, por lo que el tiempo de prueba que se le da a cada persona le sirve para prepararse, para conocer las tareas que debe cumplir y también como debe ejecutarlas, es por ello que los empleados que llevan más de dos años trabajando para el Supermercado Bastidas conocen a la perfección sus roles como empleado.

De acuerdo con Filion en su libro "Administración de Pymes" menciona que las Pymes no se diferencian por delegar funciones, pues los gerentes son líderes a quienes les gusta hacer las cosas solos y no aceptan la colaboración de sus empleados, por lo que hay limitaciones a la hora de cumplir a tiempo sus objetivos (2011). La ignorancia de los empleados en su rol ocasiona que puedan ejercer un trabajo deficiente e incluso a la hora de tomar decisiones lo hacen de manera equivocada fuera de lo planificado, además de ello la falta de comunicación entre el gerente y su empleado ocasiona conflictos, de tal manera al cumplir la tarea se generan contradicciones. En este caso todos los empleados están de acuerdo en que si conocen sus funciones dentro de la empresa.

### **Satisfacción laboral**

Romero & Rosado (2019) mencionan que existe una fuerte correlación entre la satisfacción y el desempeño laboral, las empresas que no son eficientes y su economía se encuentra enferma es a razón de que su personal no se encuentra satisfecho y también no hay la motivación suficiente, los empleados hacen su esfuerzo y sacrificio para poder cumplir los objetivos, y es aquí donde la motivación permite que actúen más comprometidos e influya en su buen desempeño y su participación. Es necesario crear las condiciones adecuadas desde la dirección.

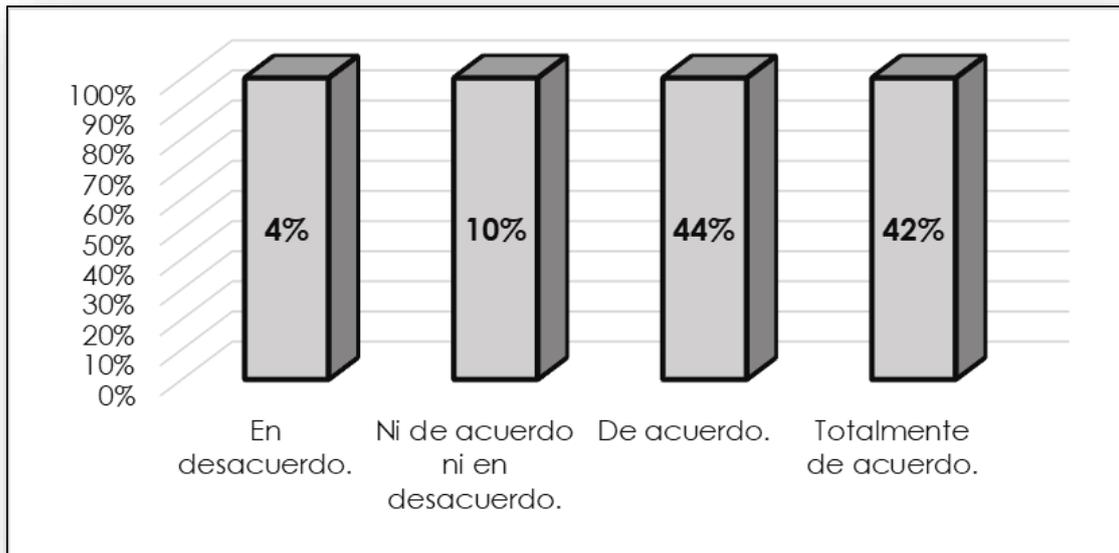


**Figura 9.** Correlación entre la satisfacción y el desempeño laborales

**Fuente:** Romero, J. L. M., & Rosado, Z. M. M. (2019). Correlación entre la satisfacción y desempeño laborales. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

Las variables que Romeo & Rosado proponen en su investigación determinan que para que un empleado se encuentre motivado, el gerente debe proporcionarle en su ambiente laboral las condiciones de higiene (Figura 10) de acuerdo con la ley sin infringir sus derechos, para ello el señor Fausto Bastidas (Ver anexo 3), menciona que todos sus empleados se encuentran afiliados a los beneficios de ley, y se preocupa por que los empleados estén en condiciones de bienestar y remuneración, además a cada uno de los empleados en su contrato de trabajo se le definen sus funciones y horarios en los que debe desempeñar sus tareas para que tengan presente sus responsabilidades.

Peralta delgado (2019) en su investigación sobre la relación entre las condiciones y la satisfacción laborales determinan que si los empleados se encuentran con las condiciones adecuadas de trabajo se genera la conformidad y a su vez se relaciona con la calidad del trabajo que los empleados puedan aportar. En este caso se puede identificar que el 44% de los empleados se encuentran totalmente de acuerdo en que el gerente les proporciona un ambiente en condiciones higiénicas para trabajar, el 42% están de acuerdo y el 4% se encuentran en desacuerdo (Figura 10).



**Figura 10.** P9. Mi empleador vela por las condiciones higiénicas del área de trabajo

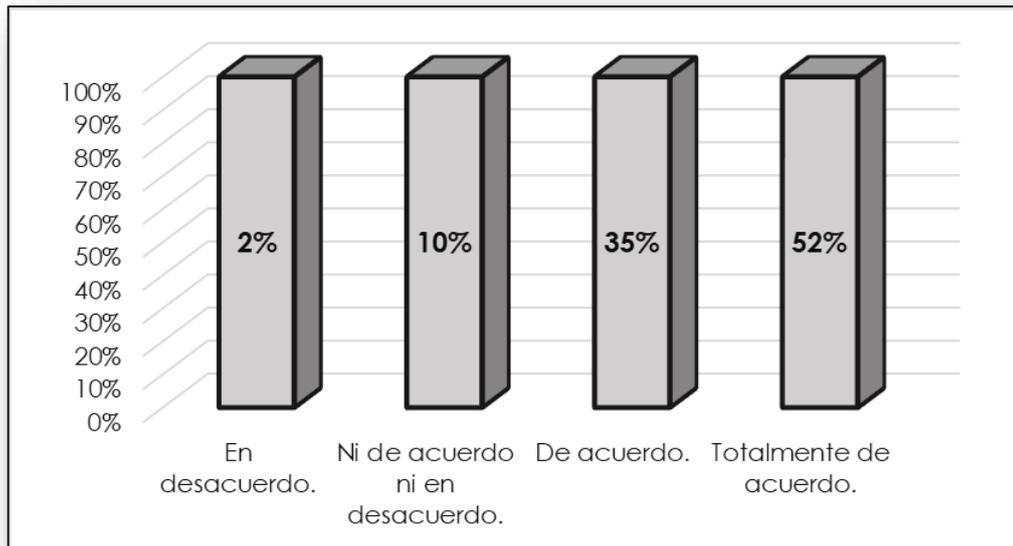
### **Condiciones de bioseguridad**

Dentro del Supermercado Bastidas se encuentra el área de la producción de pan, pasteles y postres (Figura 11), para lo cual se ha identificado que del 4% de empleados que no están de acuerdo en que se brindan las condiciones adecuadas son los panaderos y galleteros, pues ellos al tener contacto directo con la materia prima, producen el pan con sus manos sin ser proporcionados de materiales de salubridad como guantes, mascarilla y en el caso de las mujeres gorros para cubrir el pelo. De tal manera el área en el que se produce el pan, las galletas y postres, es pequeño y se encuentra a la vista de los clientes quienes pasan por el pasillo hasta ir a las oficinas del gerente y administrativos, por lo cual les genera incomodidad y disminuye la satisfacción de los empleados.



**Figura 11.** Área de panadería del Supermercado Bastidas

Un elemento adicional que influye dentro de la satisfacción de los empleados son las condiciones de bioseguridad, esto de acuerdo con lo que menciona Quispe Napoleón (2018) quien menciona que en las Pymes se asigna un bajo presupuesto a esta necesidad, para el caso de estudio se puede observar que el 52% de los empleados se encuentran totalmente de acuerdo con las condiciones de bioseguridad que les brinda el señor Fausto Bastidas, el 35% también mencionan que están de acuerdo y por otro lado el 2% de los empleados están en desacuerdo (Figura 12). En este indicador según a lo que menciona Romeo & Rosado (2019) existe la confianza de poder trabajar libremente y desempeñar su tarea de manera óptima al no tener el estrés y la preocupación de estar en un lugar inseguro, a esto el señor gerente mencionó (Ver anexo 3) que se genera una alta inversión para mantener la seguridad, proporcionando también de guardias de seguridad los cuáles se mantienen en la áreas de ventas y también en bodegas los cuáles rotan dos veces en el día, también se dispone de cámaras de seguridad con las cuáles se supervisa el trabajo de los empleados y se guarda toda la información visual en grabaciones que puedan ser de sospecha para tomar las medidas correspondiente.

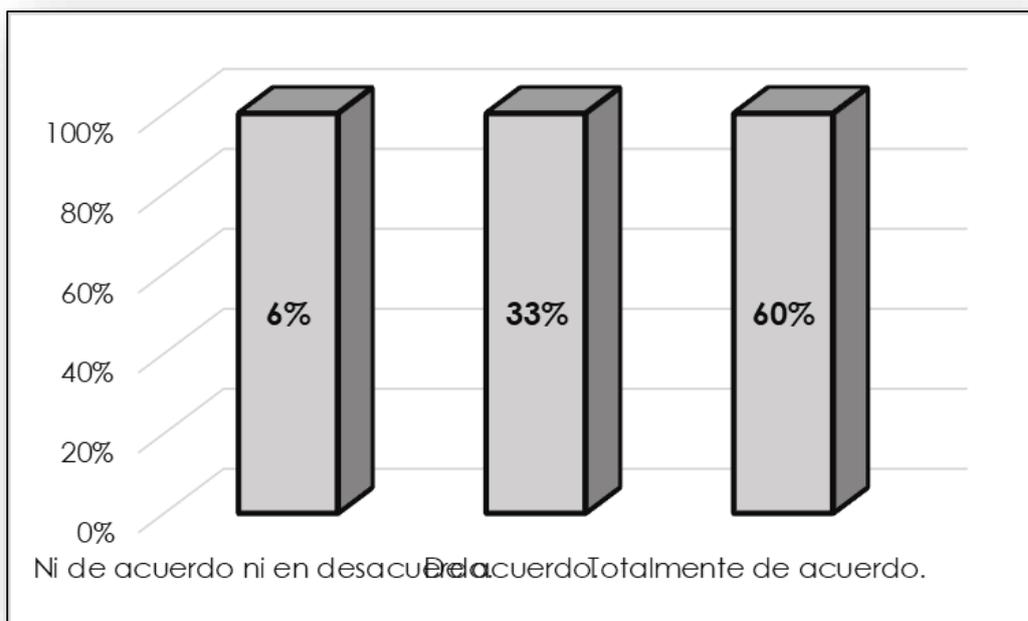


**Figura 12.** P10. Mi empleador vela por las condiciones de bioseguridad del área de trabajo

### Optimización del uso de recursos

Hernández et al, (2023) en su investigación sobre las determinantes que conducen al fracaso de las Pymes se encuentra la falta de recursos asignados a las áreas laborales esto a razón de la falta de conocimientos por los jefes de las áreas en determinar la cantidad de unidades de materia prima o materiales de oficina necesarios para el cumplimiento de las tareas, otra consecuencia de la mala asignación es el desperdicio de material, puesto que al tener muchos insumos en bodega ocasiona que se dañen y no se los ocupe por completo esto de la mano con una mala administración ocasiona pérdidas en recursos financieros.

En el Supermercado Bastidas de acuerdo con la experiencia de los empleados, el 60% están totalmente de acuerdo en que, si existe una buena asignación de recursos para ser utilizados en sus áreas laborales, al igual que con el 33% que están de acuerdo con esta realidad y finalmente el 6% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo (Figura 13). A esta información se le atribuye lo mencionado por el señor gerente (Ver anexo 3), quién supo manifestar que personalmente se encarga de verificar los recursos requeridos por las áreas y realiza una planificación sobre las unidades requeridas, el presupuesto de inversión y la asignación del responsable para su utilización.



**Figura 13.** P4. Siempre optimizo el uso de recursos disponibles

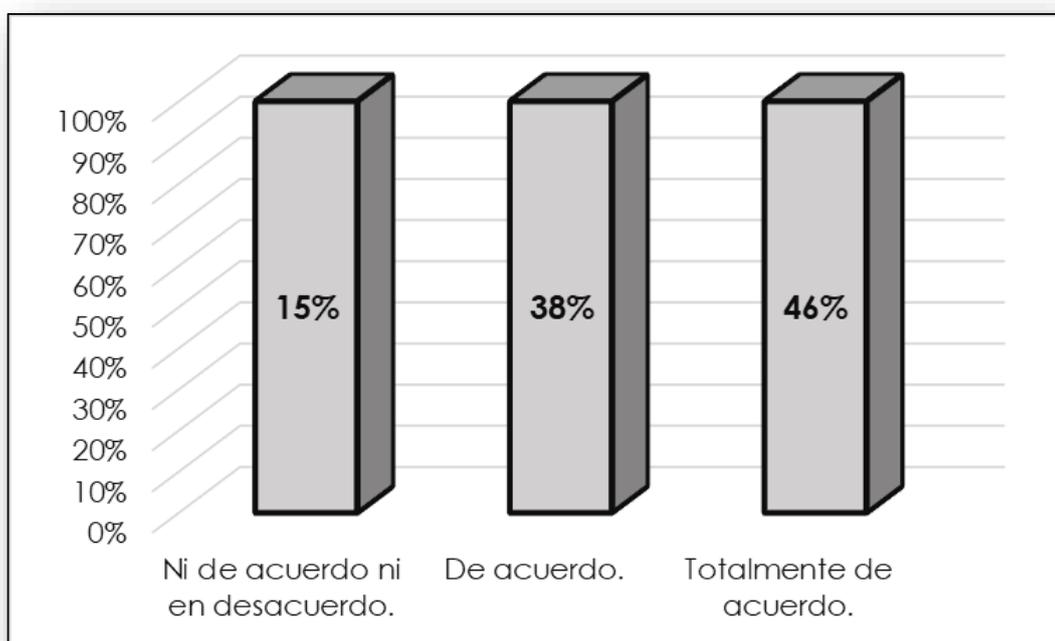
El 69% de los empleados están totalmente de acuerdo y en acuerdo a tener los materiales necesarios y suficientes para ser utilizados, sin embargo el 31% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en tener los materiales necesarios, ya que en una entrevista realizada al señor gerente (ver anexo 3), por la falta de tiempo no ha podido estar al tanto de cuáles son los materiales requeridos para ciertas áreas de la empresa como es la panadería, sin embargo estos errores también se generan por los proveedores quienes no logran cumplir con el contrato y al ser los únicos proveedores la empresa se rige a sus tiempos, ocasionando una desventaja para el cumplimiento de tareas.

### **Comunicación interna**

Las estrategias de comunicación que existen en la empresa "permiten mantener estabilidad entre la marca y el cliente, ya que aporta valor a las ventas y permite que el consumidor tenga más información sobre el producto o servicio adquirido" (Durán Bravo, Cisneros Martínez, & Pancardo Peralta, 2020, p. 6). La comunicación eficaz debe generar una actitud positiva con el cliente y dependiendo de las habilidades del empleado este puede generar una buena o mala impresión con la que se podría fidelizar a los clientes y crear confianza para en un futuro obtener retroalimentación

y solución a quejas que beneficiarían a la empresa para trabajar en mejorar su servicio (Fernández & Fernández, 2018).

En el Supermercado Bastidas el 47% y el 38% mencionan que si están de acuerdo en que han mantenido una buena comunicación con los clientes, estableciendo que si existe un esfuerzo por parte de los trabajadores en transmitir una buena imagen del negocio hacia los consumidores (Figura 14), pues tal y como lo menciona Paul Watzlawick en su teoría de la comunicación humana, los mensajes se transmiten de manera verbal y no verbal, esto en conjunto con el nivel de entusiasmo con el que se lo haga, permite atraer la atención y comprensión de quienes nos escuchan.



**Figura 14.** P7. Siempre he tenido una adecuada comunicación con las personas que visitan el Supermercado Bastidas.

Paul Watzlawick determina que un lenguaje verbal como las palabras sólo constituyen el 7%, y el lenguaje no verbal en la comunicación tiene una participación del 93%, del cual el 55% se constituye por los lenguajes corporales como; gestos, respiración y postura; luego de ello el 38% se le atribuye al tono de voz, resonancia y entonación de las palabras (García, 2019). En conclusión, se puede mencionar que en el negocio los empleados se atribuyen a tener una buena comunicación con lo que se ha contribuido a mantener y a fidelizar a nuevos clientes, tal y como lo menciona el señor gerente Fausto Bastidas (Ver anexo 3) con el trabajo en equipo y las atenciones brindadas, en la actualidad se cuenta con una lista de 2000 clientes

fieles con los que se ha logrado establecer relaciones de confianza gracias a la comunicación efectiva.

### **Eficiencia en el cumplimiento de tareas**

Los negocios actúan de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos y en el trabajo se debe analizar la eficiencia con la que los empleados cumplen sus tareas, es decir identificar en cuánto tiempo una persona se tarda en realizar dicha actividad, sin embargo, también se deben verificar aspectos como la calidad del resultado de esta manera se podrán tomar decisiones para mejorar los resultados en las áreas laborales de la empresa (Bolaños Cerón, 2020). En el caso del Supermercado Bastidas como se observa en la Tabla 24, existen 38 empleados de 48 en total afirman que de acuerdo en que reciben un seguimiento de los resultados del trabajo que realizan y 47 de los 48 empleados en total consideran que están de acuerdo en que logran cumplir con sus tareas en el tiempo establecido (Figura 31), por lo que se puede deducir que en la empresa si se logran cumplir con éxito las metas establecidas de acuerdo a su área laboral, adicionalmente a ello el señor Fausto Bastidas (Ver anexo 3) menciona que los empleados si cuentan con los insumos necesarios y se les da el tiempo justo para que todos los empleados puedan generar un buen desempeño en el área aboral, a todos los empleados se les da la libertad de trabajar a su ritmo y sobre todo se espera que también ofrezcan un trabajo eficiente y eficaz.

**Tabla 24.** P7. Siempre he tenido una adecuada comunicación con las personas que visitan el Supermercado Bastidas.

|  |  | <b>P11. Considero que he logrado cumplir con todas las tareas encomendadas por mi empleador en el tiempo requerido.</b> |                    |                               | <b>Total</b> |
|--|--|---|--------------------|-------------------------------|--------------|
|  |  | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</b>  | <b>De acuerdo.</b> | <b>Totalmente de acuerdo.</b> |              |
| <b>P8. Recibo seguimiento de los resultados del trabajo que realizo.</b> | <b>En desacuerdo.</b>                  | 0   | 1                  | 1                             | <b>2</b>     |
|  | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</b> | 0   | 4                  | 4                             | <b>8</b>     |
|  | <b>De acuerdo.</b>                     | 1   | 11                 | 4                             | <b>16</b>    |
|  | <b>Totalmente de acuerdo.</b>          | 0   | 9                  | 13                            | <b>22</b>    |
| <b>Total</b>   |  | <b>1</b>  | <b>25</b>          | <b>22</b>                     | <b>48</b>    |

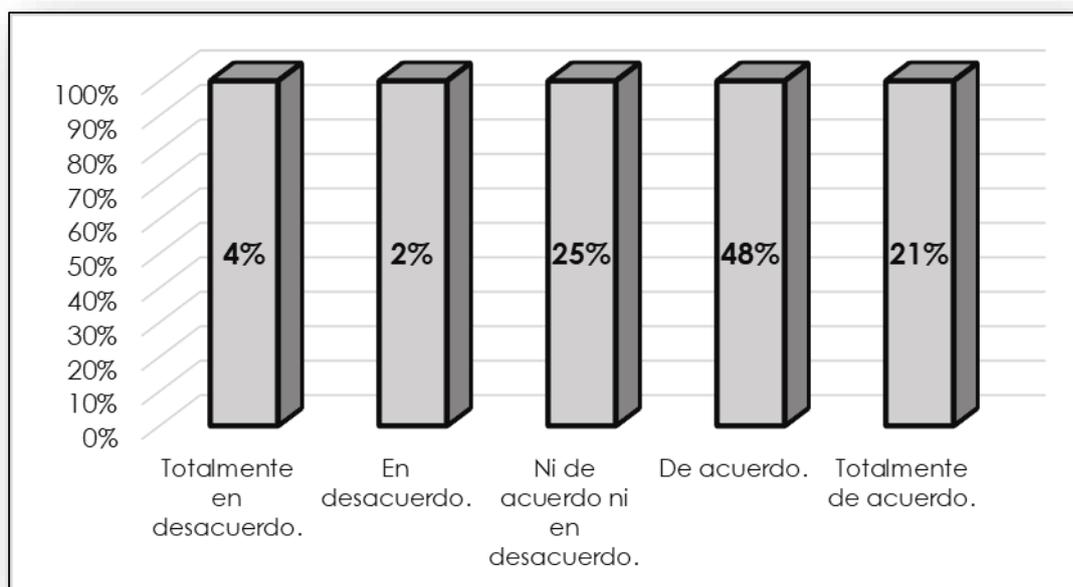
Realizar un seguimiento de los empleados dentro de la empresa se relaciona con la productividad, a razón de que evaluar el desempeño de las tareas ayudan a identificar los aspectos fuertes y débiles de los trabajadores, en caso de que las tareas no se hayan cumplido a cabalidad se pueden aplicar estrategias para organizar el trabajo de acuerdo con el nivel profesional, su competencia y la productividad (Bolaños, 2020).

En el caso del Supermercado Bastidas de acuerdo a lo que mencionan los trabajadores si cumplen con sus tareas, pero no se ha verificado con certeza si el desempeño del trabajo de los empleados es el adecuado o también pueden mejorar sus habilidades, ya que de acuerdo al señor gerente (ver anexo 3), en el Supermercado no existe el área de recursos humanos o un encargado que pueda estar verificando si en cada área se puede mejorar la eficiencia con la que hasta ahora se ha ido trabajando, puesto que aun que los resultados si han sido favorables, la falta de tiempo por parte del señor gerente en aplicar estrategias que optimicen los recursos, el tiempo y que también permitan generar resultados de calidad a impedido sacar el máximo provecho de todos sus activos intangibles, haciendo que sus evaluaciones a los empleados sean de manera repentina, teniendo en la empresa como única alternativa la vigilancia por las cámaras de seguridad, lo cual no es favorable porque el señor gerente que tiene poco tiempo para estar revisando por este medio si sus empleados están en sus áreas de trabajo. En las Pymes la falta del control del personal se relaciona con los gastos innecesarios, tiempos de ejecución que son elevados e incluso la realización de tareas redundantes, por lo que el esfuerzo del empleado no resultaría del todo eficiente si no ha sido controlado en su totalidad como es con la supervisión (Meléndez & Epín, 2019).

### **Ambiente laboral**

El ambiente laboral o también denominado clima laboral es importante dentro de los negocios porque buscan crear un buen ambiente para que los empleados se sientan satisfechos con el fin de mejorar la rentabilidad, productividad y el cumplimiento de los objetivos, es por ello que el clima laboral es un conjunto de actividades que favorecen a la motivación, permiten sobrellevar la rutina del trabajo y estimula la integración de los empleados y la reducción de los conflictos internos (Ruíz , 2020). En el caso del Supermercado Bastidas (Figura 15) el 48% de los empleados mencionan que están totalmente de acuerdo en que existe un buen ambiente laboral, por lo que cabe deducir que son empleados que se sienten a gusto, se sienten felices y sobre

todo mantienen un sentido de pertenencia con la empresa. No hay que dejar desapercibido que el 25% de los trabajadores no están ni en acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación de tener un buen ambiente laboral, por lo que no se ha logrado fomentar en su totalidad alcanzar un ambiente laboral que satisfaga las expectativas de los empleados por lo tanto influye en la motivación de cada uno, tal y como se muestra en la siguiente Figura 15:



**Figura 15.** P12. Existe un buen ambiente laboral.

### **Ambiente laboral**

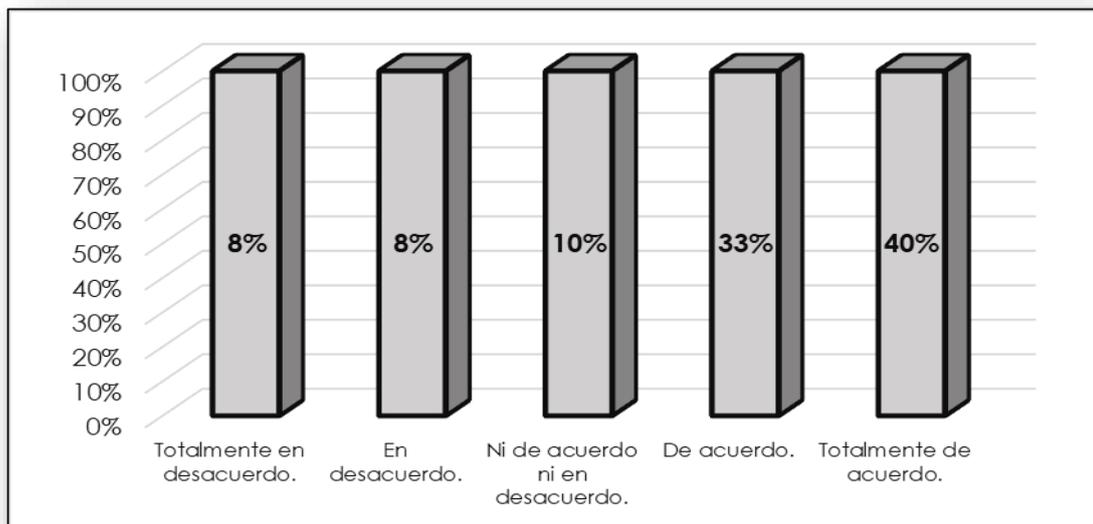
Así como lo menciona Kaplan y Norton (2022) el buen ambiente laboral promueve el trabajo en equipo para facilitar el desarrollo de los procesos internos, aumenta el rendimiento, el compromiso, se fomenta la disminución del absentismo laboral y promueve la confianza de comunicación entre los jefes, en este caso con el gerente el señor Fausto Bastidas y sus empleados. Como se evidencia 23 de los empleados afirman estar totalmente de acuerdo en encontrarse motivados en el trabajo y 19 de ellos están de acuerdo, siendo en total 42 de los trabajadores que se sienten satisfechos y a gusto con el ambiente de trabajo (Tabla 25) por lo que el desempeño del cumplimiento de tareas resultará eficiente ya que cada integrante de la empresa se siente realizado en su puesto de trabajo (Andrade et al, 2021).

**Tabla 25.** Tabla cruzada P12. Existe un buen ambiente laboral. \*P18. Siempre me encuentro motivado en el trabajo

|  |  | <b>P18. Siempre me encuentro motivado en el trabajo.</b> |                    |                               |              |
|--|--|--|--------------------|-------------------------------|--------------|
|  |  | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</b>                   | <b>De acuerdo.</b> | <b>Totalmente de acuerdo.</b> | <b>Total</b> |
| <b>P12. Existe un buen ambiente laboral.</b> | <b>Totalmente en desacuerdo.</b>       | 1  | 1                  | 0                             | <b>2</b>     |
|  | <b>En desacuerdo.</b>                  | 0  | 1                  | 0                             | <b>1</b>     |
|  | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</b> | 3  | 3                  | 6                             | <b>12</b>    |
|  | <b>De acuerdo.</b>                     | 2  | 11                 | 10                            | <b>23</b>    |
|  | <b>Totalmente de acuerdo.</b>          | 0  | 3                  | 7                             | <b>10</b>    |
| <b>Total</b>                                 |  | <b>6</b>   | <b>19</b>          | <b>23</b>                     | <b>48</b>    |

### Incentivos laborales

Ruiz (2021) menciona que se debe promover una conexión de armonía en los empleados ya que siempre están expuestos a problemas familiares y el estrés laboral, y como una estrategia también deben existir motivaciones a los trabajadores como regalos, vacaciones, o abonos económicos, de acuerdo con los trabajadores el 73% están de acuerdo (Figura 16) en que si existen incentivos por su desempeño laboral.



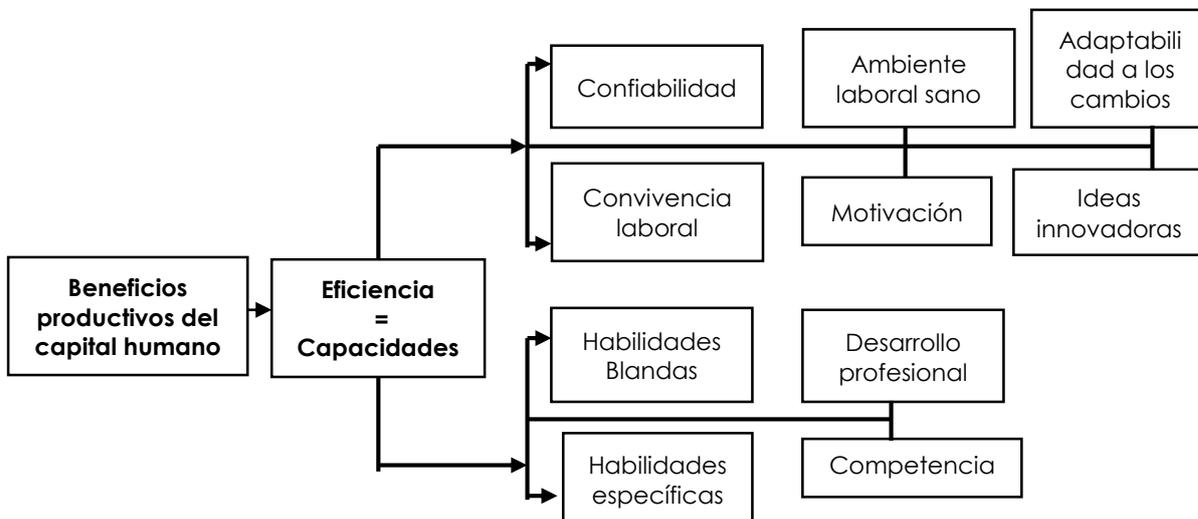
**Figura 16.** P13. Recibos incentivos por mi desempeño laboral de parte de mi empleador

El señor Fausto Bastidas (Ver anexo 3) argumenta que para motivar a los empleados este les da un abono económico para recompensar sus esfuerzos en el trabajo pero ha sido la única estrategia que ha encontrado para estimular a los trabajadores, por lo que Ruiz indica que esto no es suficiente para motivar a una persona, ellos también deben sentirse en un entorno cómodo y también satisfechos para que estos alcancen su máximo potencial, por lo que se deben aplicar actividades que fomenten el diálogo como una reunión que no sea de trabajo sino de integración para fortalecer la lealtad de los trabajadores, promover la comunicación horizontal, mantener los entornos limpios y confortables para que haya un ambiente de convivencia, entre otro aspecto importante es fomentar la flexibilidad horaria y conciliación entre el hogar y el trabajo, este aspecto no ha sido desapercibido por el señor gerente por lo que este ha aplicado una excelente estrategia para que no haya sobrecarga laboral (ver anexo 3), pues los trabajadores sólo tienen que trabajar por seis horas y reciben el mismo salario básico que por hacerlo por ocho horas, por lo que existen dos turnos de trabajo, en la mañana en la que están contratados la mitad de empleados y en la tarde se incorporan nuevos, es así como se fomenta que puedan pasar más tiempo también con su familia y no tengan sobre carga de trabajo que les limite a hacer otras actividades para sí mismos fuera de la empresa, de esta manera los empleados tienen más libertad de ser conscientes de que deben generar un buen desempeño en el área laboral y son reflejados en el servicio de calidad.

### **Desarrollo de conocimiento y habilidades**

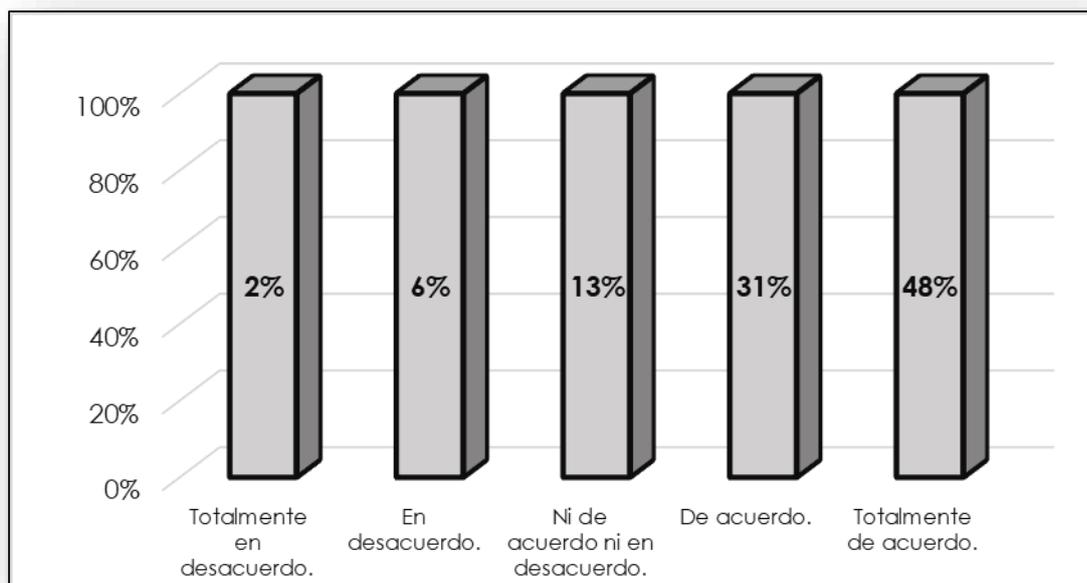
La productividad laboral resulta más eficiente con el conjunto de esfuerzos culturales, tecnológicos, de educación como los talleres y capacitación y también la innovación, para lo cual buscar alternativas como programas de educación permitirá mejorar la eficiencia en cada uno de los procesos internos (Figura 17) y esto debe resultar igual o de mayor importancia para las Pymes, puesto que pocas se preocupan por que sus empleados tengan las habilidades y competencia para el área laboral y las tareas que deben desempeñar (Baltodano García & Cordero). Las empresas deberían de comprender que invertir en el desarrollo profesional del capital humano es una oportunidad para obtener mayor rentabilidad gracias a los servicios y productos de calidad que ayudarán posteriormente al crecimiento económico de la empresa, dónde la eficiencia se logrará gracias a la satisfacción laboral del empleado resultado de la confiabilidad, el ambiente laboral sano, la convivencia, la motivación, la adaptabilidad y su confianza en el aporte de ideas innovadoras,

siendo este el producto de las capacidades que adquieran las personas mejorando sus habilidades blandas y específicas, su desarrollo profesional y las capacidades que logren gracias a los nuevos conocimientos.



**Figura 17.** Beneficios productivos del capital humano

En el caso de la empresa de estudio el 79% (Figura 18) está de acuerdo en que se les ha facilitado capacitaciones para mejorar sus conocimientos, sin embargo, de acuerdo con lo confirmado por el señor Fausto Bastidas (Ver anexo 3) los programas de capacitación son charlas generales que se las realiza cada tres meses y es con temas sobre la bioseguridad y salubridad en el trabajo, muy poco frecuente se las realiza con temas de atención al cliente y en muchas de las ocasiones al ser charlas no obligatorias los empleados no asisten causando que la inversión en temas de capacitaciones se pierdan. Si el personal no cuenta con las habilidades básicas que requiere su trabajo es muy probable que ocasione un impacto negativo como la pérdida de productividad e incluso los productos o el servicio no resulte de calidad y a su vez no sea agradable para los clientes debido a errores cometidos por los empleados y no solo eso sino que también se disminuya la motivación ocasionando que se deteriore las relaciones internas como el trabajo en equipo y ocasionando que el clima laboral se vuelva desagradable y al mismo tiempo caiga la productividad (Hernández, et al, 2023).



**Figura 18.** P14. Me han facilitado cursos de capacitación para mejorar mis conocimientos de mi área laboral.

Kaplan & Norton también hacen hincapié en que se debe hacer énfasis al desarrollo de las capacidades y habilidades de los empleados para evitar la fuga de los talentos, es por ello que cada empresa debe diseñar un programa de capacitación que no sea efectuado de forma general puesto que cada empleado dependiendo de su área laboral debe adquirir distintas habilidades, es por ello que se deben agrupar capacitaciones de acuerdo al departamento, al interés o necesidad de cada individuo, siendo una inversión que potenciará el desempeño laboral y generará un ambiente laboral más optimista (2002).

La sobre carga de trabajo es el resultado de trabajar en exceso o durante muchas horas, cualquiera que sea la razón trae consigo consecuencias como el estrés que ocasiona la reducción de la calidad del trabajo y el agotamiento prologado de la energía, contrayendo efectos negativos que influyen en los resultados de la organización principalmente en la reducción de la productividad (Wirth, 2020). "La correcta gestión de los horarios flexibles para los empleados mejora su eficiencia y desempeño de los procesos internos" (Kaplan & Norton, 2002, p. 36), lo cual se ha evidenciado en la Tabla 26, en el caso del Supermercado Bastidas dónde 45 de los 48 empleados están de acuerdo en que han cumplido a cabalidad las horas de trabajo y además consideran que les parece adecuado el horario que su gerente les ha designado para trabajar.

**Tabla 26.** Tabla cruzada P15. Me parecen adecuadas las horas de trabajo en el Supermercado Bastidas. \* P16. He cumplido con las horas de trabajo establecidas por mi empleador.

|  |           |  | <b>P16. He cumplido con las horas de trabajo establecidas por mi empleador.</b> |                    |                               |              |
|--|-----------|--|---|--------------------|-------------------------------|--------------|
|  |           |  | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</b>  | <b>De acuerdo.</b> | <b>Totalmente de acuerdo.</b> | <b>Total</b> |
| <b>P15. Me parecen adecuadas las horas de trabajo en el Supermercado Bastidas.</b> | <b>Me</b> | <b>En desacuerdo.</b>                  | 0   | 0                  | 1                             | <b>1</b>     |
|  |           | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</b> | 1   | 0                  | 1                             | <b>2</b>     |
|  |           | <b>De acuerdo.</b>                     | 2   | 12                 | 5                             | <b>19</b>    |
|  |           | <b>Totalmente de acuerdo.</b>          | 0   | 7                  | 19                            | <b>26</b>    |
| <b>Total</b>   |           |  | <b>3</b>  | <b>19</b>          | <b>26</b>                     | <b>48</b>    |

Para que una empresa prospere debe mantenerse en constante cumplimiento de los objetivos los cuáles se cumplen gracias al desarrollo de los procesos internos que desempeñan los empleados, siendo así que su satisfacción y estar de acuerdo con las normas de trabajo de la empresa les motiva a ser más eficientes (Kaplan & Norton, 2002).

### **Confianza laboral**

Para que una Pyme sea exitosa el empleado debe ver a su empresa como un segundo hogar y más no como una obligación, pues el éxito de las empresas no sólo depende del crecimiento económico teniendo altos niveles de ventas o desarrollo, también depende del ambiente cordial y el respeto que se les muestre a los trabajadores, pues de otro modo el no brindar un buen trato para que el personal no se familiarice con su área laboral y sólo trabaje por un salario dónde no se esfuerce por cumplir con las metas hará menguar la productividad (Beraun, 2021). Se evidencia en la Tabla 27, que 28 de los empleados están totalmente de acuerdo y 16 en acuerdo en considerar que el trato de su empleador es bueno por lo tanto la gestión del señor Bastidas si implementa aptitudes de motivación, sin embargo no ha sido de suficiente esfuerzo para considerar que ha logrado crear lazos de absoluta confianza con sus trabajadores ya que 34 de los empleados afirman que tienen la suficiente confianza para presentar una queja sobre su trabajo y 14 de ellos no están convencidos de ello y esto si afecta al progreso del Supermercado, ya que tal y como

menciona Beraun “no sólo es necesario tener aptitudes y actitudes de respeto, tolerancia, disposición y motivación, también es necesario afianzar las relaciones con los empleados para crea un ambiente de trabajo productivo” (2019, p. 12).

**Tabla 27.** Tabla cruzada P17. Considero que el trato de mi empleador es bueno.  
\*P20. Tengo la suficiente confianza para presentar una queja sobre su trabajo a su empleador.

|                     |  | <b>P20. Tengo la suficiente confianza para presentar una queja sobre su trabajo a su empleador.</b> |  |                    |                               | <b>Total</b> |
|---------------------|--|---|--|--------------------|-------------------------------|--------------|
|                     |  | <b>En desacuerdo.</b>   | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</b> | <b>De acuerdo.</b> | <b>Totalmente de acuerdo.</b> |              |
| <b>P17.</b>         | <b>En desacuerdo.</b>                  | 2   | 0                                      | 0                  | 0                             | <b>2</b>     |
| <b>Considero</b>    | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</b> | 0   | 2                                      | 0                  | 0                             | <b>2</b>     |
| <b>que el trato</b> | <b>De acuerdo.</b>                     | 2   | 5                                      | 4                  | 5                             | <b>16</b>    |
| <b>de mi</b>        | <b>Totalmente de</b>                   | 0   | 3                                      | 13                 | 12                            | <b>28</b>    |
| <b>empleador</b>    | <b>acuerdo.</b>                        |   |  |                    |                               |              |
| <b>es bueno.</b>    |  |   |  |                    |                               |              |
| <b>Total</b>        |  | <b>4</b>  | <b>10</b>                              | <b>17</b>          | <b>17</b>                     | <b>48</b>    |

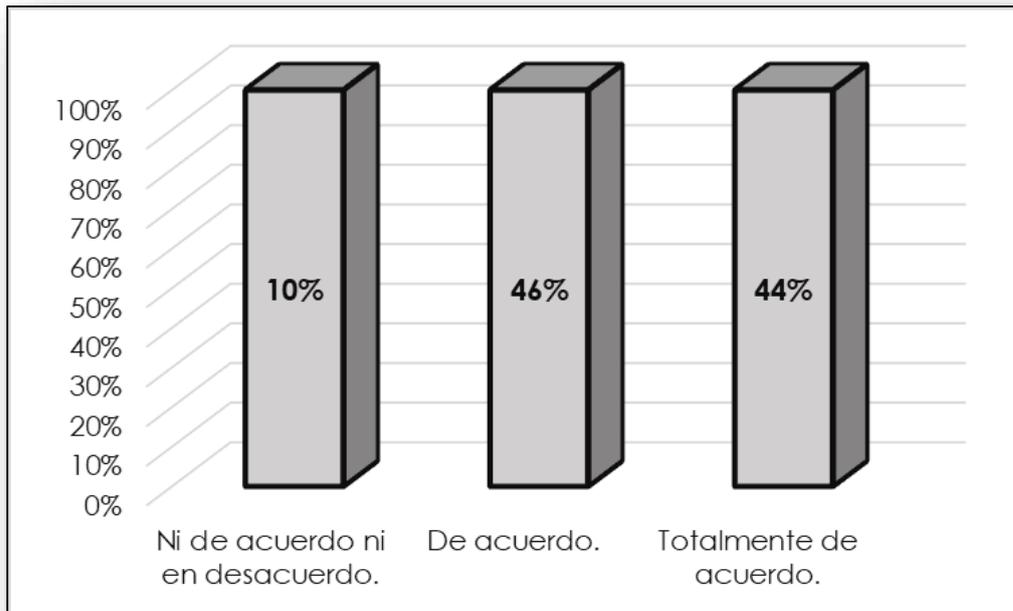
Ostroff atribuye en que la satisfacción laboral permite crear mayor confianza en el ambiente entre empleados y directivos de esta manera también se podrá obtener una comunicación más asertiva para que las personas pueda mencionar sus opiniones de felicitaciones, de problemas, de errores, de nuevas ideas e inconformidades y el perder la oportunidad de escuchar a un trabajador se perdería el feedback en el que se conozca a detalle las fortalezas y debilidades en cada uno de los aspectos de la empresa para que se los pueda conservar y/o mejorar (1993). En el caso del Supermercado el gerente no está haciendo el suficiente esfuerzo para crear un acercamiento más profundo con sus empleados, al ser el único jefe y no haber más directivos hacen que sea visto como la máxima autoridad en la empresa, además que al tener el tiempo limitado (Ver anexo 3) esto no le permite mejorar sus estrategias de gestión y llevar un control más profundo.

### **Eficiencia laboral**

De acuerdo con el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del trabajador un espacio de trabajo de calidad es un factor que afecta al bienestar laboral del trabajador, pues este al estar en promedio 40 horas semanales hace que el entorno percibido tenga un impacto en su salud física y mental y de tal manera llegue a

afectar a la productividad. En varias de las empresas este aspecto no es tomado en cuenta, por lo tanto, se carece de la atención y gestión del gerente para mantener las condiciones del entorno en un alto estándar de calidad, siendo la causa de que varios de los empleados empiecen a padecer de problemas de postura y consecuencias mentales como es la migraña, estrés y falta de concentración provocado por la falta de un espacio amplio y organizado para lograr moverse con facilidad, pues de acuerdo a la ergonomía que es el estudio del cuerpo humano dentro de un ambiente diseñado geométricamente para su buen desempeño laboral, se deben tomar en cuenta la seguridad estructural, las zonas peligrosas, los desniveles, las vías de circulación, las condiciones de evacuación de seguridad, instalaciones eléctricas y finalmente las dimensiones del espacio el cuál determina que un empleado debe tener como promedio 3 metros de altura libres y 2 metros cuadrados y se debería dejar un espacio de 10 metros cúbicos entre empleados (Flores, 2001).

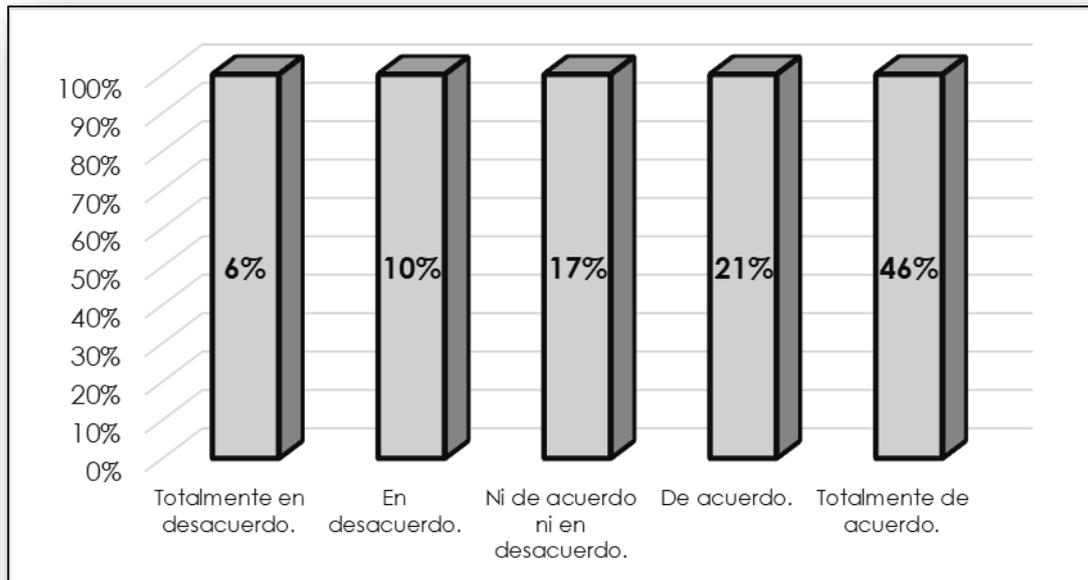
En el Supermercado Bastidas se ha identificado en la Figura 19, que el 46% de los empleados están totalmente de acuerdo con la afirmación de considerar que el espacio que se les ha asignado para trabajar es el adecuado para cumplir con las tareas encomendadas y así mismo están de acuerdo el 44% de los trabajadores, determinado que dentro de la empresa de estudio si se ha realizado una excelente gestión en cuanto al bienestar laboral del empleado con su entorno de trabajo, con esta afirmación Kaplan & Norton argumentan que contribuir a la felicidad laboral influye en que los empleados sean más eficientes y al tener espacios cómodos y confortables, en este aspecto lo más importante es que la persona se sienta satisfecha con su entorno no precisamente en un espacio muy grande o demasiado adornado, lo que atribuye a su bienestar es la calidad del ambiente (2002).



**Figura 19.** P19. Considero que el espacio asignado para trabajar es el adecuado para cumplir con mis tareas encomendadas.

### **Deficiencias en los procesos internos**

Analizando los procesos internos del Supermercado Bastidas se encontró que el 46% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con la afirmación de considerar que los contratiempos por errores de la empresa han ocasionado retraso en el cumplimiento de tareas (Figura 20), sin embargo aquí también se hace referencia al argumento del señor Bastidas que menciona (Ver anexo 3) que los retrasos fueron ocasionados por que los proveedores en varias ocasiones no han logrado abastecer con los insumos solicitados con anterioridad, sin embargo este problema se ha efectuado debido a que no existe poder sobre algunos proveedores ya que pertenecen a empresas grandes como Nestlé, entonces ellas cuándo distribuyen los productos lo hacen de acuerdo a un recorrido por otras empresas y de a poco se va acabando el producto por lo que en ocasiones no alcanzan los productos para la empresa y toca volver a hacer el pedido, la desventaja es que no existen otras empresas que me abastezcan de ciertos productos.



**Figura 20.** Considero que los contratiempos por errores de la empresa han ocasionado retraso en el cumplimiento de mis tareas

Espinoza & Espinoza en su análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, se resalta que el poder de negociación con los proveedores se define por el poder que tiene un proveedor sobre una empresa para aumentar los precios en los productos, disminuir la calidad o incluso la disponibilidad (2020). Un factor relevante para considerarse es cuándo el proveedor opera como un monopolio y es el único en la zona que provee de un producto, para lo cual es importante que se amplie la cartera de proveedores por parte de la empresa, se establezcan alianzas a largo plazo e incluso se busque productos sustitutos con el fin de evitar los retrasos e inconsistencias por otras empresas que afecta a los procesos internos de la (Espinoza & Espinoza, 2020).

## Clientes

El segmento al que está dirigido el Supermercado Bastidas es a las familias constituidas por hombres y mujeres de todas las edades, y de acuerdo con la investigación se determina que el segmento se encuentra conformado desde la edad de los 14 años hasta los 77 años en promedio, y de las 239 personas encuestadas la mayor parte son mujeres. La edad y el género son variables de la segmentación demográfica, estos datos permiten crear perfiles en los que se identificaría su comportamiento y se podría establecer estrategias de mix de marketing para cada

segmento y también se lograría crear estrategias de comunicación para todos los clientes (Dautovic, 2023).

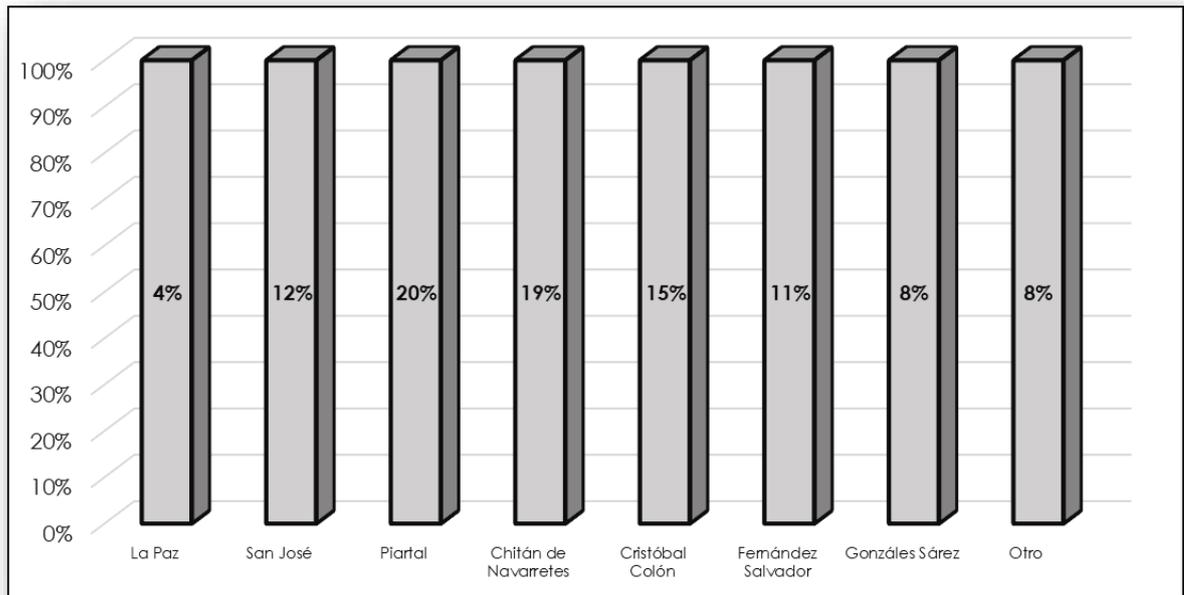
Antonio Caballero gerente de CFI Gropup en España, gracias a una investigación acerca de la satisfacción de los clientes con respecto a la edad, menciona que este dato demográfica es de vital importancia para las empresas pues cada persona valora de distinta manera los atributos en el servicios o productos, además que las estrategias de los negocios se deben enfocar en satisfacer a cada uno de los segmentos de acuerdo a su necesidades y en este caso Antonio indica que los clientes de edades entre 18 y 25 años son un grupo sensible a los precios, sus deseos son muy cambiantes respecto al tiempo y a las nuevas tendencias y también ellos valoran mucho la imagen, los clientes de edades entre 26 y 35 años son un grupo crítico y son de complejidad alta para ser satisfechos y finalmente si son más de 36 años son personas positivas (2018). Aquí se concuerda con el autor que es muy difícil conocer la satisfacción de cada persona ya que tienen diferentes puntos de vista, sin embargo, se debe tomar en cuenta a cada uno de los grupos de clientes, en el caso del Supermercado Bastidas hay varios clientes de 26 años y también que sobrepasan los 36 años por lo que el nivel de exigencia es más alto y se debe contemplar las ideas de cuidar la imagen del negocio.

### **Segmentación de mercado**

La segmentación demográfica de los clientes permite identificar el lugar de dónde vienen o donde se encuentran nuestros clientes y definir estrategias sobre las campañas promocionales del producto, de acuerdo a lo manifestado por Dautovic (2023) el 76% de los especialistas en el área del marketing logran orientar los enfoques de anuncios y publicidad gracias a los datos demográficos e incluso analizar las zonas del lugar dónde vive el cliente ayuda a conocer sobre su cultura, forma de vida, idioma y también el clima, con todo ello ayuda a diseñar las estrategias óptimas para llegar directamente al cliente objetivo.

Castillo manifiesta que los datos demográficos también nos ayudan a identificar la penetración de mercado que ha tenido la empresa durante su vida (2019). En el caso de las empresas Pymes se identifica si su alcance solo ha sido local o también se ha logrado atraer a más clientes de otras zonas, pues cubrir más allá del mercado esperado representa competitividad para otras empresas, logrando obtener más ingresos por las ventas, en el caso de estudio se puede observar en la Figura 21, que el Supermercado Bastidas ha logrado cubrir a todas las Parroquias de Montúfar,

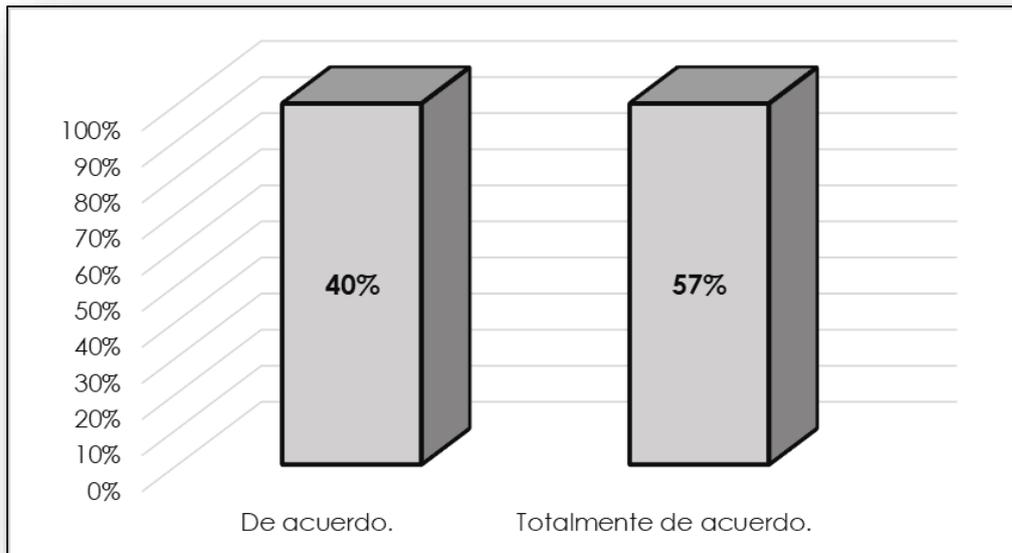
especialmente con una participación del 21% en la Parroquia de Fernández Salvador, y el 8% representa la participación en el mercado fuera del Cantón lo que resulta bueno para el Supermercado ya que también logra atraer a otros clientes y es un indicador de que ha logrado expandirse más allá de la zona de dónde se encuentra ubicado.



**Figura 21.** Residencia del Encuestado.

### **Prestigio de la empresa**

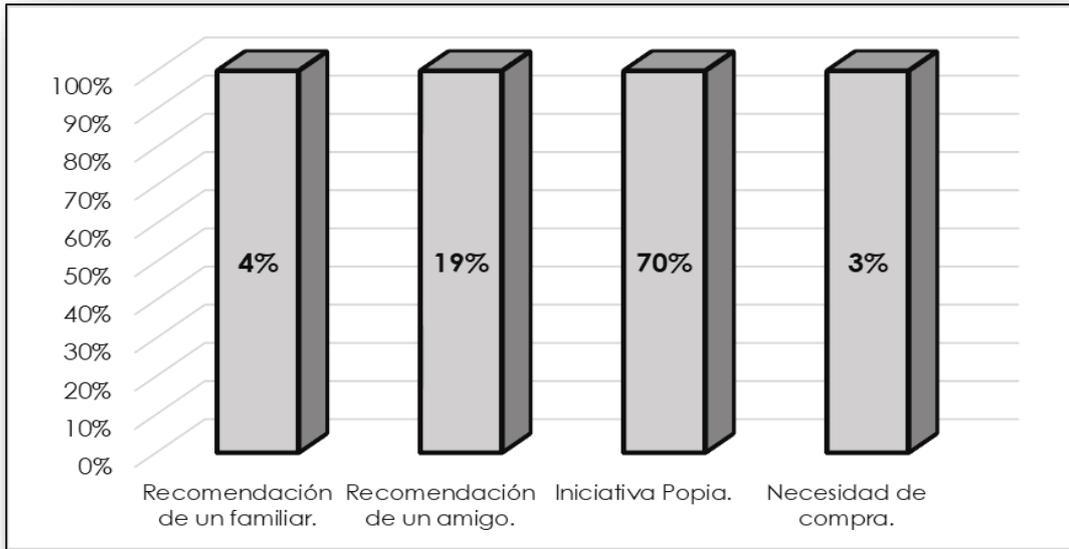
De acuerdo con Kaplan y Norton la imagen y prestigio de la empresa se ve reflejada en la lealtad de sus clientes, pues sus preferencias permiten conocer el poder de la imagen y la reputación del cliente en su fidelidad. En este caso los clientes han demostrado ser 100% regulares en comprar en el Supermercado Bastidas (Figura 22), y la continuidad de sus compras demuestran que se encuentran satisfechos con el producto o servicio del negocio, por tal motivo Kaplan & Norton recomiendan que las empresas se esfuercen más por mantener a sus clientes e incrementar sus niveles de satisfacción, posiblemente con una atención más esmerada.



**Figura 22.** PP1. ¿Usted es un cliente regular del Supermercado Bastidas?

### **Decisión de compra**

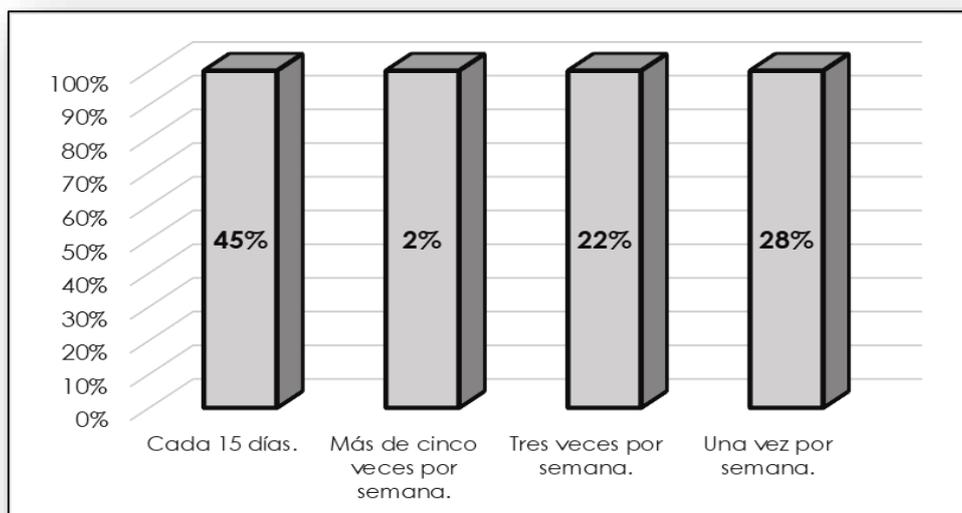
Los productos que se compran en lugares como restaurantes, tiendas de barrio, supermercados son llamados bienes finales o para los cuáles se le puede dar un uso en particular (Sulla, 2021). La decisión de la compra del consumidor es la etapa en la que existió una decisión compuesta por un antes, un durante y un después, por muchos factores como los culturales (cultura, subcultura, las clases sociales), los factores sociales (familia, grupos de referencia, roles, estatus), factores personales (edad, ocupación, estilo de vida, circunstancias económicas y personalidad) y factores psicológicos (motivación, aprendizaje, percepción, convicciones y actitudes), en este caso en el supermercado Bastidas el 72% de los clientes visitan el negocio por iniciativa propia, pues su decisión se basa en que dichos factores fueron usados por el cliente para atender a su necesidad de compra, que de acuerdo a la pirámide de Maslow (Figura 23), las necesidades que tienen los clientes dentro del Supermercado Bastidas son las fisiológicas y al ser las primeras necesidades por satisfacer se encuentran satisfechos como para acercarse al Supermercado e incluso el 20% mencionó que lo hacen por recomendaciones de un amigo siendo un indicador que demuestra la confianza de los consumidores en los servicios y productos ofrecidos.



**Figura 23.** P2. ¿Cuál fue la razón por la que visitó al Supermercado Bastidas?

### Frecuencia de compra

La frecuencia de compra ayuda a diseñar estrategias para que el cliente vuelva, pues resulta más rentable invertir en que las personas regresen a tratar de atraer a nuevos clientes en este caso el promedio de compras del 46% de los clientes es cada 15 días y el 23% de los clientes lo realiza tres veces por semana, pues su comportamiento es debido a que los clientes realizan sus compras en gran cantidad llevando todos los productos necesarios para el consumo de su hogar.



**Figura 24.** P3 ¿Veces en las que realiza compras en el Supermercado Bastidas?

Es importante que independientemente del tipo de negocio, producto o servicio se generen programas que fidelicen a los clientes, como los regalos por fechas especiales o días festivos, aquí se deben aplicar las estrategias del marketing, en este caso el señor Fausto Bastidas mencionó (Ver anexo 3) que se suelen realizar eventos en todas las fechas importantes, como el día de las madres, el día del niño y el día de la mujer para todos los clientes en general, sin embargo si se cuenta con una lista de clientes fieles en el cual se encuentran registrados aproximadamente 2000, por lo que de acuerdo a Kaplan y Norton (2002) mencionan, un buen gerente aparte de dar un buen servicio o producto de calidad también se preocupa por superar las expectativas del cliente esto para fidelizarlo y mantener el promedio de compras del mismo, lo cual también ayudará a aumentar la rentabilidad del negocio, sin embargo el señor gerente mencionó que carece de estrategias de marketing digital, pues no ha implementado estrategias de publicidad para atraer a nuevos clientes o también para mantener informados a sus clientes sobre el desempeño del negocio y lo ve muy necesario, pues la falta de tiempo le ha impedido centrarse en estos aspectos.

### **Satisfacción del cliente**

Un cliente contento es igual a un cliente satisfecho (Salazar, Martínez, Gomez, & Sánchez, 2019), pues en su búsqueda de satisfacer su necesidad el producto o servicio encontrado logró superar sus expectativas en sus tres momentos, antes de la compra, dónde el cliente obtiene la atención de la empresa e incluso se relaciona con la marca, luego de ello están las expectativas durante la compra dónde perciben la relación entre la calidad y el precio e incluso también se ven beneficiados por programas que las empresas tienen para los clientes, en el caso del supermercado Bastidas 11 de 239 clientes respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación de que el servicio brindado en el supermercado supere sus expectativas (Tabla 28) es una pequeña cantidad de clientes que no están den todo satisfechos por lo que se debería hacer énfasis en cuáles son las razones por las que no están satisfechos y mejorar este punto en conjunto con los empleados del área de ventas y finalmente está la expectativa después de la compra dónde obtienen los resultados esperados, en este caso el 100% de los clientes están de acuerdo con que los productos ofertados han superado sus expectativas, haciendo referencia a que dentro del Supermercado el proceso de compra del cliente se

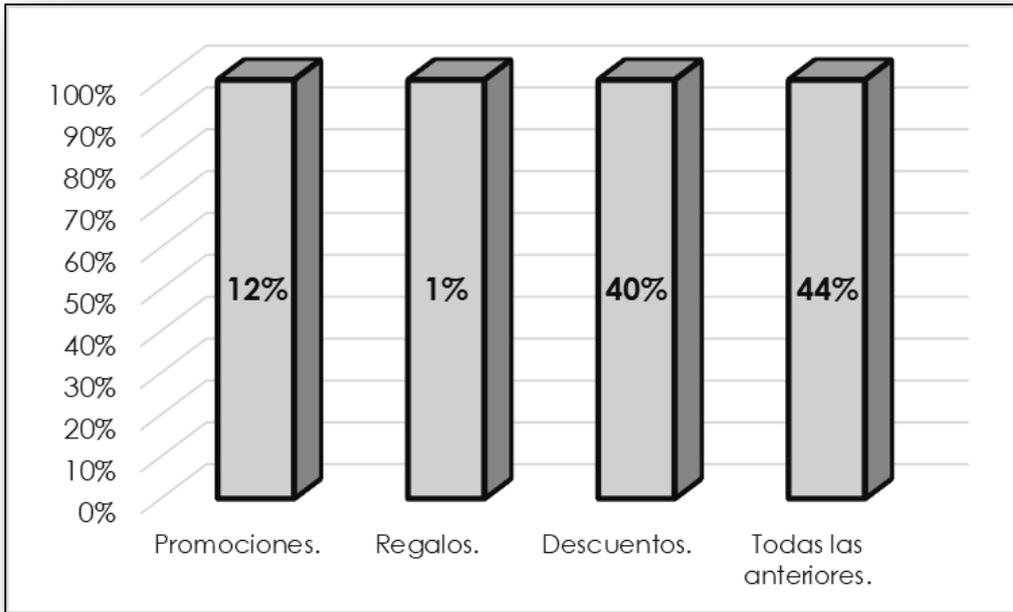
encuentra bien gestionado y los procesos internos trabajan acorde a lo esperado (Kaplan & Norton, 2002).

**Tabla 28.** Tabla cruzada PP4. ¿Los productos ofertados en el Supermercado Bastidas superaron sus expectativas? \*PP5. ¿El servicio brindado por el Supermercado Bastidas supera sus expectativas?

|              |   | PP5. ¿El servicio brindado por el Supermercado Bastidas supera sus expectativas? |             |                        | Total     |            |
|--------------|---|--|-------------|------------------------|-----------|------------|
|              |   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo.  | De acuerdo. | Totalmente de acuerdo. |           |            |
| <b>PP4.</b>  | <b>¿Los productos ofertados en el Supermercado Bastidas superaron sus expectativas?</b> | <b>De acuerdo.</b>   | 11          | 39                     | 16        | <b>66</b>  |
|              |   | <b>Totalmente de acuerdo.</b>  | 28          | 85                     | 60        | <b>173</b> |
| <b>Total</b> |   |  | <b>39</b>   | <b>124</b>             | <b>76</b> | <b>239</b> |

### Incentivos de compras

Kaplan & Norton mencionan que para aumentar la retención de los clientes es ideal que se les de beneficios por sus compras e incluso para estimular la satisfacción en los clientes lo que conlleva a mejorar la relación entre el consumidor y la empresa, aportar valor al bien o servicio como descuentos, promociones u ofertas ayuda a dar nuevas experiencias utilizando a los incentivos como una herramienta para enfocarse en el cliente (2002). En el caso de estudio el señor Bastidas ha mencionado que no existen varios incentivos para el cliente y estos lo ven muy necesario pues el 45% de los consumidores esperan tener todo tipo de incentivos, el 41% de ellos con preferencias en descuentos y el 13% en promociones, siendo una necesidad que buscan los clientes en la empresa y que también deberían ser satisfechos (Figura 25). Invertir en incentivar al cliente traerá múltiples beneficios como el de retener a los clientes, crear experiencias positivas, lograr más compras por el impulso a verse beneficiados, la construcción de la relación más duradera e incluso aumentar la promoción de la marca del negocio todo enfocado a recompensar al cliente por su compra (Kaplan & Norton, 2007).



**Figura 25.** P6. ¿A usted le gustaría verse beneficiado/a con alguno de los siguientes incentivos en sus compras?

### Oferta de productos

En el Supermercado Bastidas existe una amplia variedad de productos, como carnes, productos frescos, productos de limpieza, y otros artículos, además de que el stock es constante a razón de que los inventarios siempre están completos y se reponen constantemente por lo que siempre se ve presente la amplia variedad de productos garantizando que el cliente encuentre todos sus productos en el momento que lo necesite. Si hablamos del tamaño del negocio este cuenta con grandes estanterías y con espacios lo suficientemente amplios para que el cliente se sienta cómodo y pueda seleccionar los productos que necesite. En la Tabla 29 se observa que el 100% de los clientes afirman que dentro del Supermercado Bastidas existe un fácil acceso a los productos y siempre encuentran todo lo que necesitan, por lo que de acuerdo con Kaplan y Norton el señor gerente se preocupa por hacer una buena gestión en cuanto a mantener el inventario completo y ofrecer una amplia variedad de productos al alcance de todos.

**Tabla 29.** Tabla cruzada PP7. ¿Existe un fácil acceso a los productos dentro del Supermercado Bastidas? \*PP11. ¿En el Supermercado Bastidas siempre encuentra todos los productos que necesita a la hora de hacer su compra?

|   |                               | <b>PP11. En el Supermercado Bastidas siempre encuentra todos los productos que necesita a la hora de hacer su compra</b> |                               | <b>Total</b> |
|---|-------------------------------|--|-------------------------------|--------------|
|   |                               | <b>De acuerdo.</b>   | <b>Totalmente de acuerdo.</b> |              |
| <b>PP7. Existe un fácil acceso a los productos dentro del Supermercado Bastidas</b> | <b>De acuerdo.</b>            | 13   | 59                            | <b>72</b>    |
|   | <b>Totalmente de acuerdo.</b> | 20   | 147                           | <b>167</b>   |
| <b>Total</b>  |                               | <b>33</b>  | <b>206</b>                    | <b>239</b>   |

### **Calidad del producto y servicio**

En tanto a las experiencias personales de los clientes una pequeña parte de los clientes han manifestado haber tenido inconvenientes con la calidad de los productos a causa de productos caducados, en mal estado o en ciertas ocasiones por la mala calidad por lo que se debe tomar más en cuenta los estándares de calidad establecidos por las autoridades y las normas sanitarias tanto para la empresa como para los proveedores, sin embargo 127 de ellos han manifestado sentirse satisfechos ya que los productos han cumplido con sus expectativas en términos de calidad (Tabla 30). No todos los clientes se sienten totalmente satisfechos con el tiempo de espera en la caja para ser atendidos por lo que les pudo ocasionar incomodidad o frustración afectado a sus expectativas como consumidor sin embargo aquí se toman en cuenta los días o tiempos con mayor afluencia de clientes haciendo que se tome un poco más de tiempo en la atención, sin embargo los demás clientes comparten la idea de que se ha logrado mantener un tiempo de espera razonable en sus compras y han sido acordes a las circunstancias por la demanda, finalmente es adecuado que dentro del Supermercado Bastidas se tomen en cuenta estas opiniones y reclamos para mejorar las estrategias de oferta y de servicio (Kaplan & Norton, 2002).

**Tabla 30.** Tabla cruzada PP8. ¿Considera que el tiempo de espera para ser atendido por alguno de los trabajadores del Supermercado Bastidas es adecuado? \*PP9. ¿Ha tenido reclamos por mala calidad de los productos que se ofrece del Supermercado Bastidas?

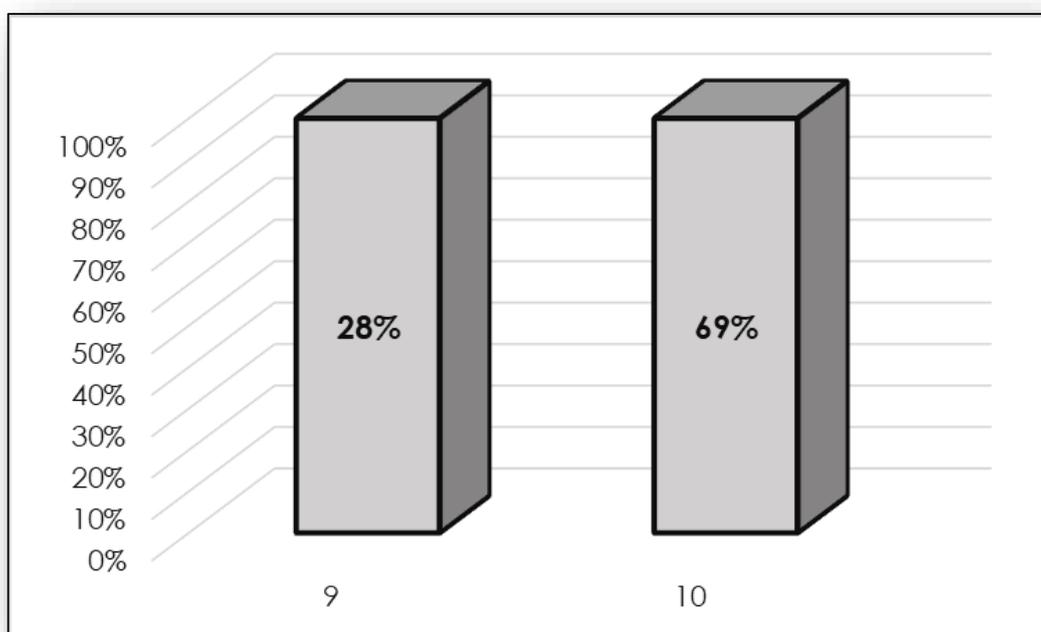
|              |   |                               | <b>PP9. Ha tenido reclamos por mala calidad de los productos que se ofrece del Supermercado Bastidas</b> |                       |                    |                               | <b>Total</b> |
|--------------|---|-------------------------------|--|-----------------------|--------------------|-------------------------------|--------------|
|              |   |                               | <b>Totalmente en desacuerdo.</b>   | <b>En desacuerdo.</b> | <b>De acuerdo.</b> | <b>Totalmente de acuerdo.</b> |              |
| <b>PP8.</b>  | <b>Considera que el tiempo de espera para ser atendido por alguno de los trabajadores del Supermercado Bastidas es adecuado</b> | <b>De acuerdo.</b>            | 68   | 24                    | 7                  | 25                            | <b>124</b>   |
|              |   | <b>Totalmente de acuerdo.</b> | 59   | 21                    | 8                  | 27                            | <b>115</b>   |
| <b>Total</b> |   |                               | <b>127</b>   | <b>45</b>             | <b>15</b>          | <b>52</b>                     | <b>239</b>   |

### Satisfacción del servicio

En este análisis se pretende identificar la satisfacción del servicio ofrecido por el Supermercado Bastidas en comparación con el Supermercado Robles y otros pequeños negocios de víveres en el sector, pues dentro del Supermercado Bastidas se ha podido identificar que existe una amplia variedad de productos en comparación con otros pequeños negocios lo que ayuda a que el cliente pueda encontrar todo lo que busca, ahorrando tiempo y esfuerzos, e incluso al ser un gran Supermercado su infraestructura ayuda a que cada instalación sea amplia, cómoda y eficiente en el proceso de compra, en general todos los clientes están de acuerdo en que el Supermercado Bastidas ofrece un servicio satisfactorio.

La probabilidad de recomendar el Supermercado Bastidas a amigos o familiares basado en la experiencia con productos y servicios (Figura 26), es de una puntuación de 10 del 71% de los clientes y el 21% respondió a una puntuación de 9, por lo que la postura en este análisis es que existe una alta probabilidad de recomendación del Supermercado Bastidas. De acuerdo Kaplan y Norton para que haya un alto índice

de recomendación es que existe una experiencia positiva con los productos y servicios ofrecidos siendo la causa para crear la confianza de recomendación que al basar sus experiencias respecto a la calidad pueden percibir que si se cumplen sus expectativas (2002).



**Figura 26.** P12. Considerando su experiencia con los productos y servicios que le ofrece el Supermercado Bastidas, califique de 0 a 10, ¿Cuál es la probabilidad de que lo recomiende a un amigo o un familiar?

### **Diseño del Cuadro de Mano Integral**

En el diagnóstico del Balanced Scorecard para el Supermercado Bastidas mostraron que es indispensable plantear una planificación estratégica, puesto que se debe ampliar el control para las distintas áreas (Figura 27), en la que se deben considerar mejorar en varios ámbitos para las cuatro perspectivas:

#### **Perspectiva financiera**

- ⇒ Estrategia de productividad
- ⇒ Valor duradero a largo plazo
- ⇒ Estrategias de crecimiento

#### **Perspectiva clientes**

- ⇒ Creación de valor a los clientes

### **Perspectiva procesos internos**

- ⇒ Innovación/soluciones
- ⇒ Relación con el cliente
- ⇒ Excelencia operativa
- ⇒ Reguladores y sociales

### **Perspectiva de aprendizaje y conocimiento**

- ⇒ Asegurar el desarrollo del capital humano, capaces, motivados, y técnicamente preparados

En el CMI se indica visualmente la correlación de las distintas métricas en las que se deben hacer hincapié para la toma de decisiones estratégicas, que permitan mejorar las habilidades de aprendizaje y crecimiento en empleados y jefes del Supermercado Bastidas, pues al delimitar los ejes en los que hay que trabajar en las distintas áreas, se permitirá mejorar la eficiencia de los procesos internos, con los que se obtendrán mayores ingresos y se aumentará la rentabilidad de la empresa, de tal manera se lograra un mayor índice de liquidez para invertir en nuevas estrategias para la satisfacción del cliente y finalmente obtener la retroalimentación adecuada que involucre mantener la calidad a un largo plazo

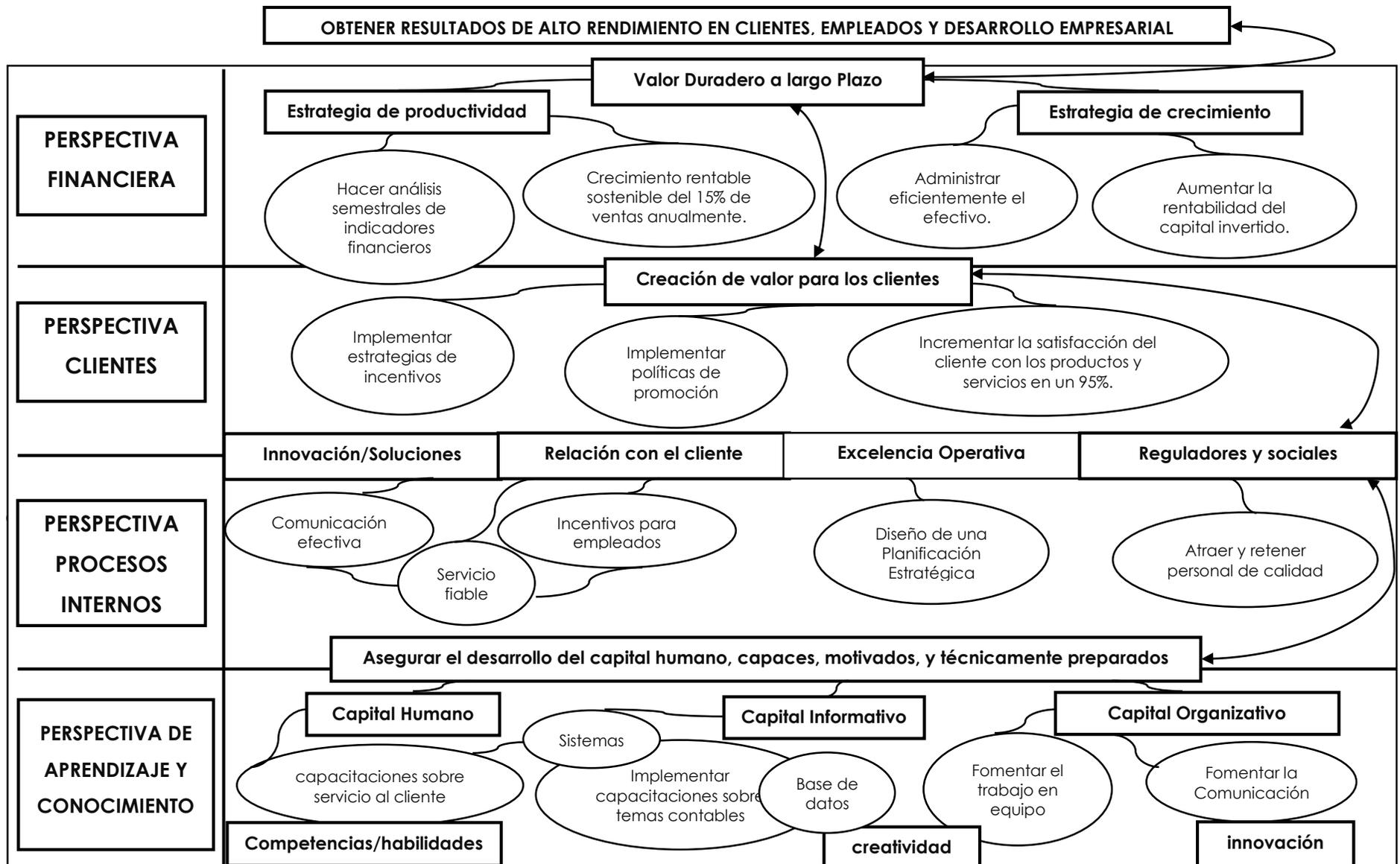


Figura 27. Diseño del Cuadro de Mando Integral

#### **IV. I. PROPUESTA**

En un entorno empresarial en constante transformación, la planificación estratégica desempeña un papel fundamental como brújula que dirige a las empresas hacia un éxito sostenible. En este contexto, se diseña una propuesta de planificación estratégica para el Supermercado Bastidas. A pesar de su destacada presencia en el Cantón Montúfar, hemos reconocido la necesidad de desarrollar una estrategia formal que permita a Bastidas destacar en un mercado competitivo y en constante evolución, para que pueda crecer en mayor medida.

Se ha diseñado la filosofía empresarial que respaldará todas las decisiones y acciones estratégicas, constituyendo el cimiento sobre el cual se construyen organizaciones perdurables y exitosas. La propuesta consiste en colaborar con Bastidas para forjar un futuro próspero y sostenible, respaldado por una estrategia que se adapte a los desafíos actuales y a las oportunidades futuras, aprovechando los resultados que se obtuvieron del diagnóstico de gestión con la herramienta Balanced Scorecard. Esta estrategia se basará en valores y principios que reflejan la esencia misma de la empresa, además que se espera fomentar la eficiencia y la excelencia en todo momento, permitiendo al Supermercado Bastidas mantener su posición destacada en la industria y, al mismo tiempo, brindar un servicio excepcional.

En las secciones que siguen, se presenta mi propuesta para la planificación estratégica y la filosofía empresarial del Supermercado Bastidas, en las que se ha diseñado la portada como se observa en la Figura 28, la información central en la Figura 29, el slogan en la Figura 30, la presentación en la Figura 31, el índice en la Figura 32, la introducción en dos partes Figura 33 y Figura 34 y finalmente se diseñó la página final del documento de la PE como se observará en la Figura 42, con el propósito de orientar a la empresa hacia un futuro aún más próspero y centrado en sus valores fundamentales, con una identidad propia.

# Planificación Estratégica

2023 - 2027



# SUPERMERCADO BASTIDAS



"A tu alcance la calidad y el  
servicio excepcionales"



Figura 28. Portada de la Planificación Estratégica

# SUPERMERCADO BASTIDAS



BASTIDAS HERNÁNDEZ FAUSTO GERMÁN  
**GERENTE GENERAL DEL SUPERMERCADO BASTIDAS**  
CI: 0400878468

San Gabriel – Cantón Montúfar – Carchi  
Tel: 0997513337  
superbastidasmontúfar@hotmail.com



**PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA**  
**2023 - 2027**

**Figura 29.** Propuesta de información para el PE, Supermercado Bastidas



"A tu alcance la calidad y el servicio excepcionales"



**PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA**  
**2023 - 2027**

**Figura 30.** Propuesta de Slogan para el PE, Supermercado Bastidas

# PRESENTACIÓN

En mi rol como Gerente del Supermercado Bastidas, me complace presentar el Plan Estratégico que será nuestra brújula en los próximos años. En un entorno competitivo y en constante evolución, nuestro objetivo es ofrecer un servicio excepcional y especializado en calidad a la comunidad de San Gabriel, en el Cantón Montúfar, Carchi.

Este plan se fundamenta en una visión sólida y una serie de objetivos estratégicos que nos dirigirán hacia el éxito. Nuestra visión es transformarnos en el supermercado de referencia en nuestra localidad, reconocido por la calidad de nuestros productos y la excelencia en la atención al cliente.



**PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA**  
**2023 - 2027**

**Figura 31.** Propuesta de presentación para el PE, Supermercado Bastidas



# ÍNDICE

- 01** INTRODUCCIÓN
  - Contexto
  - Descripción situacional
  - Objetivos
- 02** METODOLOGÍA APLICADA PARA LA ELABORACIÓN DEL PE
- 03** ORGANIZACIÓN DEL PROCESO
- 04** COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO
  - Identidad institucional
  - Visión
  - Misión
  - Valores
  - Política
  - Diagnóstico
  - Despliegue estratégico
  - Presupuesto
- 05** SISTEMA DE APOYO
  - Sistema de seguimiento y control
- 06** CONCLUSIONES
- 07** BIBLIOGRAFÍA
- 08** ANEXOS



PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA  
2023 - 2027

**Figura 32.** Propuesta de índice para el PE, Supermercado Bastidas

## INTRODUCCIÓN

Estimados integrantes del equipo, apreciados clientes y fieles colaboradores,

Es un privilegio para mí, en mi rol como Gerente del Supermercado Bastidas, pongo a disposición el Plan Estratégico que guiará la dirección de nuestro negocio en los próximos años, como una comunidad comprometida en la búsqueda constante de la excelencia y la satisfacción de nuestros clientes en San Gabriel, en el Cantón Montúfar, Carchi.

En un mundo que evoluciona incesantemente y con una competencia creciente, resulta esencial que delineemos un camino claro hacia el éxito. Este plan estratégico se fundamenta en nuestros valores fundamentales y en nuestra dedicación a proporcionar un servicio de calidad excepcional y especializado. Nuestra visión es convertirnos en el punto de referencia indiscutible en nuestra localidad, siendo reconocidos por nuestra excelencia en todos los aspectos de nuestro negocio.



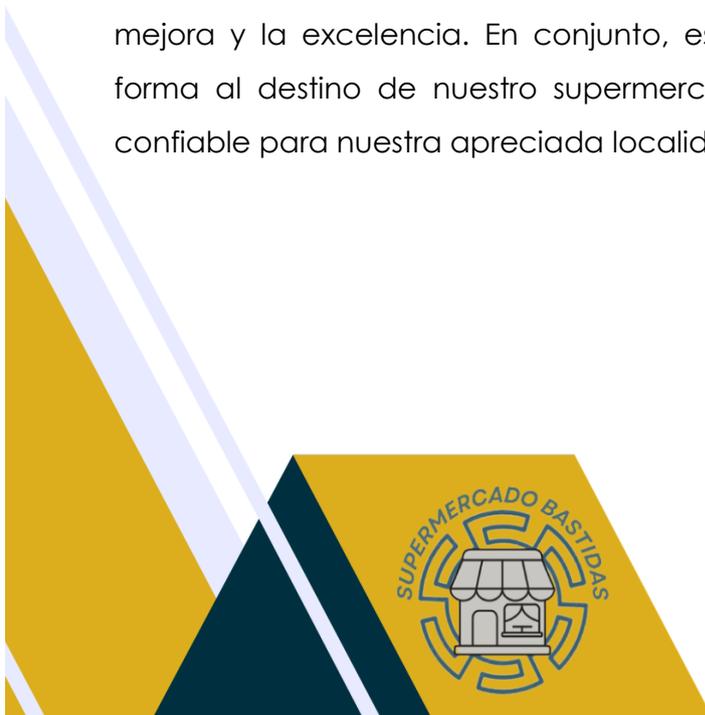
**PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA**  
**2023 - 2027**

**Figura 33.** Propuesta de introducción parte 1 para el PE, Supermercado Bastidas



A lo largo de este PE se presentan los aspectos clave de nuestra estrategia con el fin de alcanzar esta ambiciosa visión. Desde la mejora en la calidad y la diversidad de nuestros productos hasta la prestación de un servicio excepcional al cliente, cada elemento de este plan ha sido diseñado cuidadosamente para consolidar nuestra posición en la comunidad y asegurar un futuro exitoso para el Supermercado Bastidas. En las siguientes secciones se podrán encontrar los componentes del plan estratégico, como es la identidad institucional, la filosofía de la empresa, sus valores, las políticas, el diagnóstico estratégico y el presupuesto, adicionalmente tendremos los sistemas de apoyo y las respectivas conclusiones.

Les extendemos una cordial invitación a unirse a nosotros en este recorrido, a compartir nuestra pasión por la excelencia en calidad y servicio, ya colaborar con nosotros en la búsqueda constante de la mejora y la excelencia. En conjunto, estamos preparados para dar forma al destino de nuestro supermercado y seguir siendo un pilar confiable para nuestra apreciada localidad.



**PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA**  
**2023 - 2027**

**Figura 34.** Propuesta de introducción parte 2 para el PE, Supermercado Bastidas

## METODOLOGÍA APLICADA PARA LA ELABORACIÓN DEL PE

Para el desarrollo de la planificación estratégica se lo realizó en base a las etapas de la PE propuestas por el PhD. Félix Wilmer Paguay Chávez (2023).

### **Etapas del proceso de planificación estratégica**

El proceso de planificación estratégica involucra diversas fases (Figura 35) que posibilitan que una entidad defina su dirección a largo plazo y tome decisiones estratégicas esenciales. Aunque las etapas pueden variar ligeramente según el enfoque de la planificación estratégica y la entidad en cuestión, generalmente comprenden lo siguiente:

**Establecimiento de la visión y la misión:** Durante esta etapa, la entidad define su propósito fundamental (misión) y su visión de futuro. La misión describe el motivo esencial de la entidad, mientras que la visión es una declaración que detalla cómo la entidad desea percibirse a sí misma en un horizonte a largo plazo.

**Análisis del entorno:** Aquí se lleva a cabo un análisis tanto del entorno externo como del interno de la entidad. El análisis externo se enfoca en elementos tales como las tendencias del mercado, los competidores, los cambios tecnológicos y las regulaciones gubernamentales. Por otro lado, el análisis interno evalúa los puntos fuertes y débiles internos de la entidad, como sus recursos, capacidades y cultura.

**Establecimiento de objetivos y metas:** En esta fase, se definen los objetivos estratégicos específicos que la entidad aspira a lograr en un período determinado. Estos objetivos deben cumplir con los criterios SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales).

**Elaboración de estrategias:** Basándose en la información recopilada en las etapas anteriores, se desarrolla estrategias para alcanzar los objetivos. Las estrategias son planes de acción a largo plazo que describen cómo la organización aprovechará sus recursos y ventajas competitivas para lograr sus metas.

**Implementación:** En esta etapa, se ejecutan las estrategias y se llevan a cabo los aviones. Esto implica asignar recursos, definir responsabilidades, establecer un cronograma y realizar un seguimiento continuo para asegurarse de que la estrategia se implemente de manera efectiva.

**Evaluación y control:** Se monitorea el progreso hacia el logro de los objetivos y se realizan ajustes según sea necesario. Esto implica medir el desempeño, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas si es necesario para mantener el rumbo estratégico.

**Retroalimentación y aprendizaje:** A medida que se implementan las estrategias y se evalúa su impacto, la organización recopila información valiosa que se utiliza para aprender y mejorar el proceso de planificación estratégica en el futuro. Se ajustan las estrategias y el proceso en función de las lecciones aprendidas.



**Figura 35.** Etapas del proceso de planificación estratégica

**Fuente:** Félix Wilmer Paguay Chávez. (2023)). *Planificación estratégica*. Sistema de Planificación Institucional. DELTA

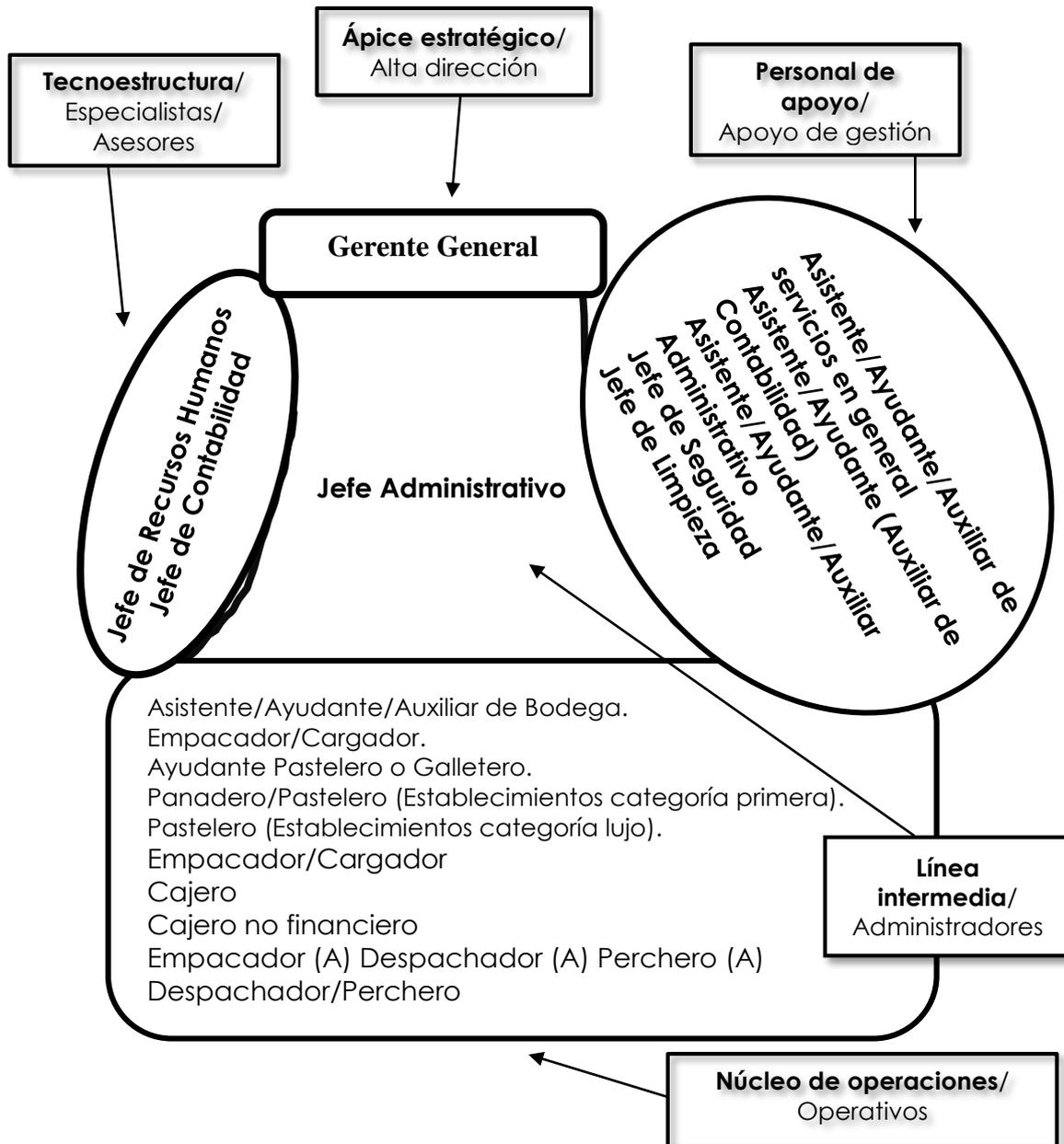
## ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

### Estructura orgánica funcional

El organigrama se basa en el Modelo Mintzberg, creado por el profesor canadiense Henry Mintzberg en 1979, es una herramienta utilizada para analizar y categorizar las estructuras y la organización de las empresas. Su objetivo es servir como una guía para comprender, clasificar y planificar la estructura de una organización, incluida la de su empresa.

El autor identifica cinco elementos que conforman la estructura de una organización, el ápice estratégico, la tecnoestructura, el personal de apoyo, la línea intermedia y

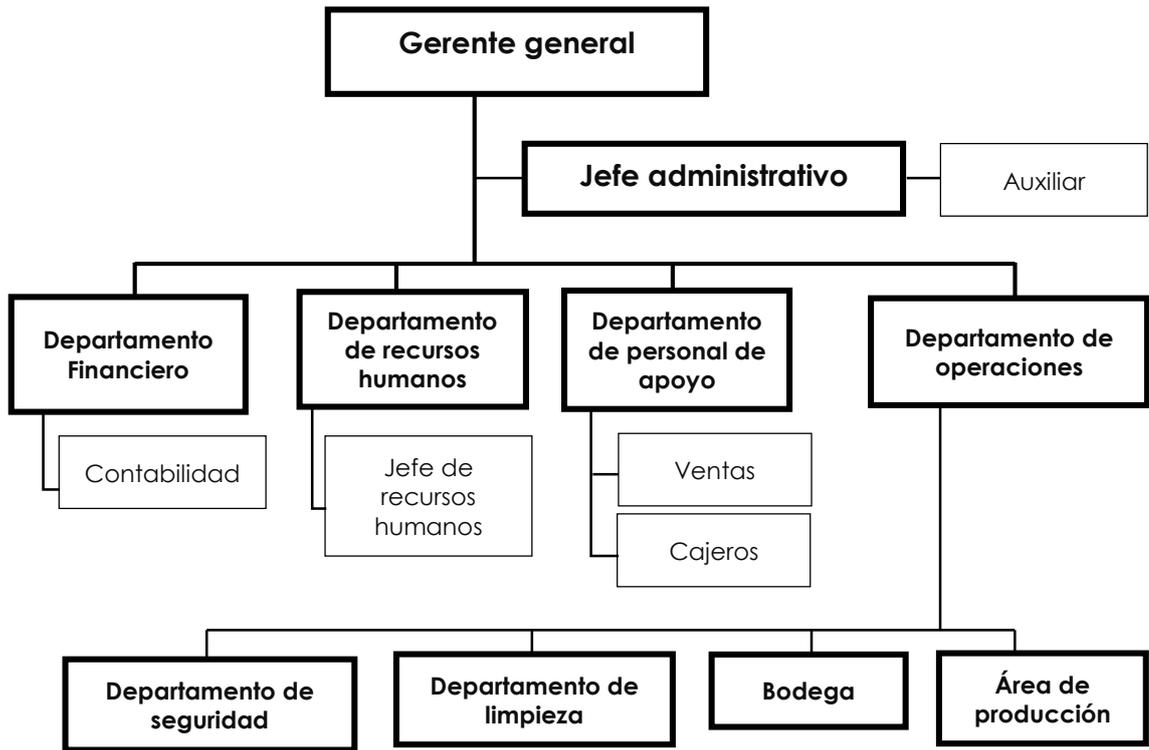
el núcleo de operaciones, estos elementos han sido utilizados para aplicar el modelo de Mintzberg en el Supermercado Bastidas como se observa en la Figura 36.



**Figura 36.** Estructura organizacional del Supermercado Bastidas

**Fuente:** Elaboración propia a partir de fuente: Mintzberg Henry. *The structuring of organizations*. Pentice Hall. (1979), USA.

En base a la estructura que se ha diseñado en base a Mintzberg se ha propuesto el organigrama para el Supermercado Bastidas, el cual se presenta en la Figura 37.



**Figura 37.** Organigrama del Supermercado Bastidas

## COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO

### Reseña histórica

El supermercado Bastidas comenzó sus operaciones en el año 2000 y se especializa en la venta de productos esenciales, confitería, licores, artículos de bazar, utensilios de cocina, productos de limpieza, artículos de cuidado personal, plásticos, carne y lácteos.

Desde ese año, el Sr. Fausto Bastidas tenía el objetivo de establecer un supermercado. Inicialmente, con la ayuda de su esposa, abrió las puertas para vender productos de consumo diario a sus vecinos. El inventario inicial consistía en mercancía adquirida a crédito, ya que contaba con recursos limitados. Este enfoque les permitió comenzar su aventura emprendedora (Figura 38). A medida que generaban ingresos, utilizaban estos para pagar su deuda y continuar abasteciéndose de mercancías. Con el tiempo, las utilidades acumuladas les permitieron tener capital propio, lo que les brindó una mayor capacidad de negociación con los proveedores y les permitió comprar directamente de ellos sin incurrir en deudas con intereses.

Con el paso de los años, la empresa creció en tamaño y reputación en el mercado. Esto los llevó a expandir sus instalaciones y contratar más personal, lo que los llevó a alquilar espacios adicionales para expandir su negocio. Además, la creciente competencia los motivó a buscar formas de mejorar su negocio, como la búsqueda de proveedores que ofrecieran productos de mayor calidad a precios competitivos. Finalmente, el Sr. Fausto Bastidas, gracias a su esfuerzo constante y dedicación, logró adquirir la propiedad donde originalmente había establecido su negocio en la ciudad de San Gabriel, en la Calle Colón y los Andes, frente al Banco del Pichincha. Realizó una ampliación y hoy en día, la empresa cuenta con más de 20 empleados y se dedica a la comercialización de una amplia variedad de productos de consumo básico.



**Figura 38.** Supermercado Bastidas

### **Personalidad del Supermercado Bastidas**

En el Supermercado Bastidas, no limitamos nuestra perspectiva a ser simplemente un lugar de compra; somos un espacio donde la comunidad experimenta mucho más que la presencia de artículos en estantes. En el centro de nuestras operaciones reside una personalidad distintiva que da vida a nuestra Visión de atención al cliente y compromiso con la comunidad. A medida que profundizamos en la identidad del

Supermercado Bastidas, descubrimos un entorno que irradia calidez, proximidad y una arraigada conexión con valores fundamentales. En las próximas secciones, ahondaremos en la esencia de nuestro supermercado, destacando su enfoque en la cercanía, su compromiso arraigado con la comunidad, su reputación de confiabilidad y finalmente las cualidades que lo distinguen en el mundo de las compras.

**Cercanía y amabilidad:** En el Supermercado Bastidas, destacamos por nuestra dedicación a cultivar relaciones estrechas y amigables con nuestros clientes. Nuestro personal está altamente capacitado para brindar un servicio al cliente excepcional y para crear un ambiente acogedor y familiar en nuestras instalaciones (Figura 39).

**Compromiso con la comunidad:** La esencia del Supermercado Bastidas se encuentra profundamente arraigada en un compromiso sólido con nuestra comunidad local. Nos involucramos activamente en eventos y actividades que benefician a nuestra comunidad, apoyando a organizaciones locales y fomentando el bienestar en nuestro entorno.

**Fiabilidad y confianza:** En el Supermercado Bastidas, hemos ganado la confianza de nuestros clientes como un lugar de referencia para encontrar productos frescos y de alta calidad a precios justos y accesibles. Nuestra amplia variedad de productos y la conveniencia de tenerlo todo en un solo lugar hacen que nuestros clientes confíen en nosotros para satisfacer sus necesidades de compras.

### **Segmentación de mercado**

El Supermercado Bastidas, ha puesto sus esfuerzos por que su cliente objetivo logre satisfacer todas sus necesidades en un solo lugar, además de que los precios son accesibles para los clientes, esperando que el ambiente sea familiar.

#### **Segmentación geográfica:**

**Urbanos:** Para los residentes urbanos de Montúfar, el Supermercado Bastidas se enfoca en la comodidad y la variedad de productos, permitiéndonos satisfacer sus necesidades en cualquier momento.

**Suburbanos:** Los clientes suburbanos se encuentran interesados en compras más grandes y menos frecuentes. El supermercado ha seleccionado también a aquellos clientes frecuentes, con el fin de que obtengan descuentos por sus compras.

**Rurales:** Para los residentes de zonas rurales cercanas, el Supermercado Bastidas resalta su oferta de productos frescos y locales, como carne y productos agrícolas de la región. Se enfoca en dar una excelente imagen en todo momento.

**Segmentación demográfica:**

**Familias con Niños:** Para las familias se busca vender lácteos y cárnicos de calidad, pues la salud de los miembros de las familias es importante.

**Personas mayores:** Para atender a las personas mayores, el Supermercado Bastidas proporciona un ambiente cómodo, carros de compras fáciles de manejar y opciones de alimentos y utensilios de cocina adaptados a sus necesidades.

**Segmentación por intereses y estilos de vida:**

**Salud y bienestar:** El Supermercado Bastidas destaca por su venta en alimentos saludables en general para atraer a aquellos preocupados por su salud y bienestar.



**Figura 39.** Servio Supermercado Bastidas

**Logros y reconocimientos**

A lo largo de los años, Bastidas ha experimentado un crecimiento sostenido, respaldado por el esfuerzo constante de su equipo y una meticulosa selección de productos frescos, junto con una atención minuciosa en cada aspecto de su operación. Este crecimiento se ha reflejado en la expansión de sus instalaciones para

incluir una variada gama de productos alimentarios y no alimentarios, convirtiéndose así en un destino único para las compras en el Cantón Montúfar.

Uno de los pilares del éxito de Bastidas ha sido su incansable enfoque en el servicio al cliente. Desde el cordial personal que recibe a los clientes en la entrada hasta la asistencia proporcionada para encontrar productos específicos, la satisfacción del cliente se ha mantenido como una prioridad máxima. Los clientes confían en Bastidas para encontrar productos frescos y de alta calidad a precios competitivos, respaldados por un servicio amable y atento.

A lo largo de las décadas, Bastidas ha forjado relaciones sólidas con proveedores locales y regionales, contribuyendo al fomento de la economía local y asegurando la frescura y calidad de sus productos. Esta colaboración ha desempeñado un papel importante en el desarrollo económico de la comunidad y ha consolidado la reputación del supermercado como un pilar en la zona.

En la actualidad, Bastidas es mucho más que un supermercado; es un símbolo de éxito local y un modelo de negocio que ha florecido gracias a su inquebrantable dedicación a la calidad, el servicio y preocupación por la comunidad, esto gracias al señor gerente Fausto Bastidas (Figura 40). Su ascenso para convertirse en el líder indiscutible del Cantón Montúfar es un testimonio no solo de su esfuerzo y persistencia, sino también de la profunda estima que ha ganado entre sus clientes y la comunidad en general.

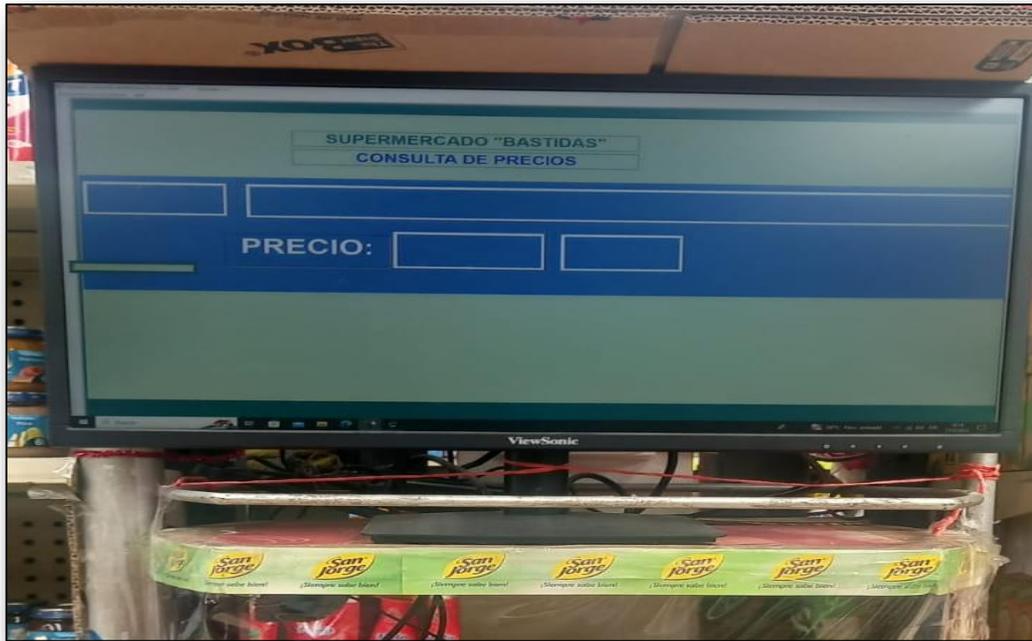


**Figura 40.** Interiores del Supermercado Bastidas

## Diferenciación

La estrategia de diferenciación es un factor fundamental que ha permitido que el Supermercado Bastidas sobresalga en comparación con sus competidores y adquiera una singularidad innegable en el Cantón Montúfar. A continuación, describo cómo Bastidas se distingue de la competencia y lo que le confiere su carácter especial:

1. **Excelencia inigualable en sus productos:** Bastidas ha cimentado su reputación en la entrega de productos de una calidad excepcional. Desde los víveres frescos hasta los lácteos y productos cárnicos, la empresa se dedica con meticulosidad a la selección de sus artículos, asegurando siempre que sean frescos y de la más alta calidad. Esto permite proporcionar a los clientes una experiencia de compra insuperable en términos de frescura y sabor.
2. **Atención al cliente excepcional:** El servicio al cliente en Bastidas se encuentra en un nivel incomparable. Desde el personal amable y atento que recibe a los clientes hasta la asistencia proporcionada en la búsqueda de productos específicos, la satisfacción del cliente se sitúa como su prioridad absoluta. Esta dedicación al servicio al cliente crea un ambiente acogedor y fomenta la lealtad de los compradores.
3. **Relaciones sólidas con proveedores locales:** Bastidas ha cultivado vínculos duraderos con proveedores locales y regionales. Esta colaboración beneficia a la comunidad al estimular la economía local y asegurar la frescura de los productos. Además, permite al supermercado ofrecer una variada gama de productos locales que, con frecuencia, la competencia no puede igualar.
4. **Adopción de tecnología innovadora:** Bastidas ha abrazado la innovación tecnológica al implementar sistemas avanzados de punto de venta, seguimiento de inventario y opciones de compra en línea, ha implementado un sistema de verificación de precios para clientes (Figura 41). Esto simplifica de manera significativa la experiencia de compra para los clientes, un aspecto que, con frecuencia, la competencia no puede igualar en la misma medida.



**Figura 41.** Sistema de verificación de precios para los clientes

5. **Compromiso arraigado en la comunidad:** El supermercado Bastidas desempeña un papel esencial en la comunidad del Cantón Montúfar. Participa activamente en iniciativas locales, patrocina eventos comunitarios y se involucra en proyectos de responsabilidad social corporativa. Este compromiso consolida la presencia de Bastidas en la comunidad y aporta un rasgo único a su identidad.
6. **Amplia variedad de productos no alimentarios:** Además de los alimentos, Bastidas ofrece una extensa selección de productos no alimentarios, que van desde artículos de cuidado personal hasta productos para el hogar. Esto lo convierte en un destino completo para las compras, algo que la competencia rara vez puede igualar de manera tan completa.

### **Cultura Organizativa del Supermercado Bastidas**

La cultura interna del Supermercado Bastidas desempeña un papel fundamental en su éxito y distinción en el Cantón Montúfar. Esta cultura se caracteriza por diversos elementos esenciales:

**Promoción del trabajo en equipo y la colaboración:** Bastidas fomenta una sólida cultura de trabajo en equipo y colaboración entre sus empleados. La organización

valora la importancia de que todos los miembros del equipo colaboren para un objetivo en común: ofrecer la mejor experiencia posible a los clientes. Esto se traduce en una comunicación abierta y una disposición para brindarse apoyo mutuo en todas las áreas del supermercado, desde el personal de ventas hasta el personal de almacén.

**Énfasis en la innovación continua:** La innovación es un componente integral de la cultura de Bastidas. La empresa está constantemente en búsqueda de formas para mejorar y adaptarse a las cambiantes necesidades de los clientes y del mercado en general. Los empleados son alentados a aportar nuevas ideas y soluciones creativas con el propósito de mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del cliente y la variedad de productos.

**Priorización de la calidad:** La cultura organizativa de Bastidas gira en torno a la entrega de la máxima calidad en todas sus actividades. Desde la selección de productos hasta la atención al cliente y la presentación de la tienda, se espera que cada empleado aspire a alcanzar los estándares más elevados en términos de calidad. Esta búsqueda constante de la calidad es uno de los pilares fundamentales del éxito y la reputación de Bastidas.

**Creación de un ambiente laboral positivo:** Bastidas se esfuerza por establecer un ambiente de trabajo positivo y motivador. La empresa valora el bienestar de sus empleados y se preocupa por mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Esto se refleja en un personal comprometido y satisfecho, lo que a su vez mejora la experiencia del cliente.

## **Ética Empresarial**

La ética empresarial en el Supermercado Bastidas se basa en la integridad, la honestidad y el respeto en todas sus actividades. La empresa aprecia a sus empleados, asegura la calidad y seguridad de sus productos, se involucra en responsabilidad social y ambiental, fomenta relaciones justas con sus proveedores y se adhiere rigurosamente a las leyes y regulaciones. Estos valores éticos son esenciales tanto para su éxito como para su aporte al bienestar de la comunidad.

### **1. Variables de Impacto.**

Las variables de impacto del Supermercado Bastidas son los elementos esenciales que determinan su influencia y efecto en diversas esferas, tanto en el contexto

empresarial como en la comunidad en la que está en funcionamiento. A continuación, se detallan algunas de las variables de impacto más notables relacionadas con Bastidas:

**Aspectos económicos:** Bastidas ejerce un impacto económico considerable en el Cantón Montúfar y sus alrededores. Esto abarca desde la creación de empleo local hasta su contribución a la economía mediante el comercio minorista y su inversión en la comunidad mediante la compra de productos y servicios locales.

**Generación de empleo:** La empresa desempeña un papel crucial como fuente significativa de empleo en la región, lo que contribuye a la estabilidad económica de la comunidad al proporcionar oportunidades de trabajo a los residentes locales. Además, su enfoque en una cultura laboral ética y respetuosa mejora la calidad de vida de sus trabajadores.

**Fomento del consumo local:** Bastidas promueve activamente el consumo de productos locales y regionales, lo que beneficia a los agricultores y productores locales al ofrecerles acceso a un mercado estable. Esto fortalece la economía local y fomenta la sostenibilidad.

**Responsabilidad social:** La empresa participa activamente en iniciativas de responsabilidad social corporativa, lo que tiene un impacto positivo en la comunidad. Estas iniciativas pueden incluir donaciones a organizaciones benéficas locales, el patrocinio de eventos comunitarios y programas educativos.

**Impacto ambiental:** Bastidas tiene la capacidad de influir en el impacto ambiental a través de sus prácticas de gestión de residuos, eficiencia energética y promoción de productos sostenibles. Su compromiso con la responsabilidad ambiental puede contribuir a la preservación del entorno local.

**Influencia en la competencia local:** El éxito y la distinción de Bastidas pueden influir en la competencia local, lo que podría impulsar mejoras en la calidad y la oferta de otros negocios en la región.

**Contribución a la cultura y la comunidad:** La empresa también puede influir en la cultura y la comunidad del Cantón Montúfar al funcionar como un punto de encuentro y de interacción social. Su compromiso con la comunidad y su entorno laboral positivo pueden impactar en la calidad de vida de los residentes locales.

## 2. Lineamientos.

Los lineamientos y políticas del Supermercado Bastidas reflejan su compromiso con la gestión responsable de sus operaciones y su atención hacia la satisfacción del cliente, la ética empresarial y el cumplimiento de las normativas. Aquí se presentan algunos de los principales lineamientos y políticas que orientan su funcionamiento:

**Garantía de calidad de productos:** Bastidas implementa políticas rigurosas para asegurar la calidad y seguridad de los productos que ofrece, lo cual incluye la cuidadosa selección de proveedores de confianza, el monitoreo de la cadena de suministro y el cumplimiento de estándares de seguridad alimentaria.

- ⇒ Selección minuciosa de proveedores: Bastidas establece relaciones duraderas con proveedores que cumplen con estrictos estándares de calidad. Antes de establecer vínculos con un nuevo proveedor, lleva a cabo exhaustivas auditorías y evaluaciones para asegurarse de que los productos ofrecidos cumplan con los estándares deseados.
- ⇒ Supervisión de la cadena de suministro: La compañía ejerce un control riguroso sobre toda su cadena de suministro, desde el origen de los productos hasta su llegada a la tienda. Esto implica un monitoreo constante de la calidad y seguridad de los productos a medida que avanzan a lo largo de la cadena, desde su adquisición hasta su entrega en el establecimiento.
- ⇒ Adherencia a normativas de seguridad alimentaria: Bastidas garantiza que todos los productos alimenticios cumplan con las normativas de seguridad alimentaria establecidas por las autoridades regulatorias. Esto abarca el adecuado manejo de alimentos, el control de la temperatura y el cumplimiento de fechas de caducidad.
- ⇒ Evaluaciones internas de calidad: La empresa realiza de manera regular pruebas internas de calidad para verificar la frescura, sabor y seguridad de sus productos. Estas pruebas pueden incluir evaluaciones sensoriales y análisis de laboratorio con el propósito de identificar cualquier posible problema.
- ⇒ Recopilación de opiniones de los clientes: Bastidas alienta a los clientes a brindar sus opiniones sobre la calidad de los productos. Las observaciones y quejas de los clientes son consideradas para realizar mejoras continuas en la selección de productos y la gestión de proveedores.
- ⇒ Formación del personal: El personal de Bastidas recibe formación sobre cómo preservar y supervisar la calidad de los productos en las estanterías y áreas de

almacenamiento. Esto engloba la identificación de productos en mal estado y la eliminación adecuada de los mismos.

- ⇒ Auditorías enfocadas en calidad y seguridad: La empresa puede llevar a cabo auditorías periódicas tanto internas como externas con el fin de evaluar y garantizar el cumplimiento de las políticas y estándares de calidad y seguridad alimentaria.
- ⇒ Colaboración activa con proveedores: Bastidas colabora estrechamente con sus proveedores para perfeccionar la calidad de los productos. Esto puede incluir la identificación de áreas de mejora, la implementación de prácticas más seguras y la búsqueda de innovaciones en productos.

**Énfasis en la ética empresarial:** La compañía demuestra un sólido compromiso con prácticas empresariales éticas, promoviendo la integridad, la honestidad y el respeto en todas sus operaciones y relaciones comerciales. Se espera que todos sus empleados mantengan altos estándares éticos.

- ⇒ Liderazgo Ejemplar: La alta dirección de Bastidas desempeña un papel de modelo en lo que respecta a asuntos éticos, exhibiendo un comportamiento ético en cada una de sus interacciones y elecciones empresariales.
- ⇒ Canal de Información Ética Confidencial: La compañía establece un canal de comunicación confidencial para asuntos éticos, permitiendo a los empleados reportar comportamientos que planteen interrogantes éticas sin temor a represalias.
- ⇒ Evaluación Ética de Decisiones de Negocios: Previo a tomar decisiones de negocio cruciales, Bastidas realiza evaluaciones éticas para analizar el impacto ético y asegurarse de que se ajusten a los valores y principios éticos de la organización.
- ⇒ Auditorías de Ética Empresarial: La empresa lleva a cabo auditorías regulares para evaluar y mejorar la adhesión a los estándares éticos en todos los sectores de la organización.
- ⇒ Difusión de Valores Éticos: Bastidas se esfuerza en comunicar de manera constante y efectiva sus valores éticos por diversos canales, asegurándose de que todos los empleados estén al tanto de las expectativas éticas.
- ⇒ Reconocimiento y Premios Éticos: La empresa premia y reconoce a los empleados que exhiben un comportamiento ético sobresaliente en su labor, fomentando así una cultura ética.

- ⇒ Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Bastidas participa activamente en iniciativas de RSE, fortaleciendo su compromiso con la ética empresarial y su contribución positiva a la comunidad y al medio ambiente.
- ⇒ Evaluación Continua: La empresa realiza evaluaciones periódicas de su cultura ética y ajusta sus enfoques en función de los resultados y las cambiantes necesidades.

**Responsabilidad social corporativa:** Bastidas establece políticas que impulsan una participación en iniciativas de responsabilidad social corporativa, lo que puede incluir donaciones a organizaciones benéficas locales, apoyo a eventos comunitarios y prácticas comerciales sostenibles.

**Apoyo a Eventos Comunitarios:**

- ⇒ Respaldo a Eventos Locales: Bastidas ofrece apoyo financiero y logístico a eventos comunitarios locales, como ferias, festivales, competencias deportivas y actividades culturales. Esto no solo fortalece los lazos con la comunidad, sino que también contribuye al éxito y la vitalidad de dichos eventos.
- ⇒ Donaciones a Entidades Benéficas: La compañía efectúa donaciones periódicas a organizaciones benéficas locales, como albergues, bancos de alimentos y otros programas de ayuda. Esta contribución directa beneficia a aquellos que más lo necesitan en la comunidad.
- ⇒ Participación de los Empleados: Los empleados de Bastidas se involucran activamente como voluntarios en eventos comunitarios. Esto demuestra el compromiso personal de la empresa con la comunidad y brinda apoyo práctico en la organización de tales eventos.

**Prácticas Comerciales Sostenibles:**

- ⇒ Productos Ecológicos y Sustentables: Bastidas promueve y ofrece productos ecológicos y sustentables, tales como alimentos orgánicos y productos de limpieza biodegradables. Esto contribuye a la reducción del impacto ambiental y fomenta prácticas de consumo responsables.
- ⇒ Eficiencia Energética: La empresa implementa medidas de eficiencia energética en sus operaciones, como la utilización de iluminación LED, sistemas de climatización eficientes y una gestión eficaz de la energía para disminuir el consumo y las emisiones de carbono.

- ⇒ Manejo Responsable de Residuos: Bastidas se compromete con un manejo adecuado de los residuos, incluyendo el reciclaje y la reducción del desperdicio de alimentos. Además, promueve la reutilización de envases y bolsas.
- ⇒ Promoción de Productores Locales: La compañía prioriza la adquisición de productos de proveedores locales siempre que sea posible. Esto no solo respalda a los agricultores y productores locales, sino que también reduce la huella de carbono al disminuir las distancias de transporte.

**Promoción de igualdad de oportunidades:** Bastidas establece políticas que respaldan la igualdad de oportunidades en el empleo y prohíben la discriminación basada en género, raza, religión, orientación sexual y otras características personales. La empresa fomenta un entorno laboral inclusivo y diverso.

**Prioridad en la seguridad y bienestar de los empleados:** La seguridad y el bienestar de los empleados ocupan un lugar central. Se implementan políticas y procedimientos para asegurar un ambiente de trabajo seguro, incluyendo capacitación en seguridad y prevención de riesgos laborales.

**Comunicación transparente y abierta:** La empresa promueve la comunicación transparente y abierta tanto dentro de la organización como con sus clientes y proveedores. Se alienta a los empleados a informar sobre inquietudes o sugerencias, y se proporciona información precisa y veraz a los clientes.

## **FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

### **3. Misión institucional**

#### **Misión resumida**

“Somos un supermercado especializado en ofrecer al Cantón Montúfar productos de calidad con una amplia variedad de víveres, lácteos, cárnicos, productos para el hogar y de limpieza. Nuestro énfasis está en el mercado local; contamos con la tecnología necesaria para la seguridad y confort de nuestros clientes. La filosofía en la que nos basamos es en la satisfacción total de las necesidades de los clientes. Comprendemos que la imagen y el servicio es lo que enfatiza en hacer diferencia frente a los competidores, compartiendo un ambiente laboral amigable y de calidad para el bienestar del personal. Priorizamos la gestión financiera prudente y la evaluación constante de nuestras operaciones en comparación con la

competencia. Esto nos permite no solo ser rentables, sino también crecer de manera sostenible, generando beneficios tanto para nuestra empresa como para la comunidad que servimos, ofreciendo productos de calidad, un precio adecuado, un servicio excepcional y al mismo tiempo contribuyendo al desarrollo y prosperidad de nuestros clientes"

### **Misión ampliada**

En Supermercado Bastidas, somos un negocio comprometido con la comunidad del Cantón Montúfar, especializado en ofrecer una extensa gama de productos esenciales, que comprenden víveres, lácteos, productos cárnicos, artículos para el hogar y productos de limpieza. Nuestra misión es directa y definida, estamos enfocados en satisfacer las necesidades de nuestros clientes y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad a la que servimos.

**Ofrecer una amplia variedad de productos:** Proporcionar una diversidad extensa de productos, que incluye víveres, lácteos, productos cárnicos y artículos para el hogar y la higiene.

- ⇒ Mantener una diversa red de proveedores para garantizar una extensa selección de productos.
- ⇒ Realizar investigaciones de mercado para identificar las necesidades y preferencias de los clientes locales, y ajustar el inventario en consecuencia.
- ⇒ Ofrecer promociones y descuentos especiales en productos específicos para promover la compra de artículos menos populares.

**Énfasis en el mercado local:** Centrar principalmente la atención de la empresa en el mercado local del Cantón Montúfar.

- ⇒ Colaborar con productores y proveedores locales para destacar productos regionales en el inventario.
- ⇒ Realizar campañas de marketing dirigidas al Cantón Montúfar que resalten el compromiso con la comunidad local.

**Tecnología para seguridad y confort:** Invertir en tecnología con el fin de asegurar la seguridad y comodidad de los clientes durante su experiencia de compra.

- ⇒ Implementar sistemas avanzados de seguridad, como cámaras de vigilancia y sistemas de alarma, para garantizar la protección de clientes y empleados.

- ⇒ Ofrecer opciones tecnológicas para mejorar la comodidad en la experiencia de compra, como carritos de compra inteligentes o aplicaciones móviles para compras.

**Satisfacción total del cliente:** La filosofía fundamental de la empresa se enfoca en garantizar completamente la satisfacción de las necesidades de los clientes, lo que subraya la importancia de brindar atención al cliente de alta calidad y servicio excepcional.

- ⇒ Capacitar al personal en la atención al cliente y en brindar un servicio excepcional.
- ⇒ Realizar encuestas periódicas de satisfacción para recopilar comentarios y mejorar constantemente la experiencia del cliente.
- ⇒ Establecer un sistema de atención de al cliente eficiente para resolver problemas y quejas de manera rápida y efectiva.

**Imagen y servicio:** Reconocer que la percepción de la empresa y la calidad del servicio son factores críticos para destacar en relación con la competencia.

Ambiente laboral amigable y de calidad: Mostrar preocupación por el bienestar de su personal y promover un ambiente de trabajo que sea tanto amigable como de alta calidad.

- ⇒ Desarrollar una estrategia de branding sólida que refleje los valores de la empresa y comunique una imagen positiva.
- ⇒ Implementar programas de formación y capacitación para el personal que promuevan la excelencia en el servicio al cliente.

**Gestión financiera prudente:** Dar prioridad a una gestión financiera responsable y sostenible con el objetivo de garantizar la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

- ⇒ Contratar profesionales financieros para gestionar eficazmente los recursos y las inversiones.
- ⇒ Establecer un presupuesto sólido y mantener una supervisión constante de los indicadores financieros clave.

**Evaluación constante de operaciones:** Comprometerse a llevar a cabo revisiones continuas de sus operaciones con el fin de mejorar y mantener su competitividad en comparación con la competencia.

- ⇒ Implementar un sistema de control de calidad para monitorear y evaluar periódicamente las operaciones y procesos internos.
- ⇒ Realizar análisis comparativos con competidores y ajustar estrategias según los resultados.

**Contribución al desarrollo y prosperidad de los clientes:** Buscar activamente contribuir al desarrollo y bienestar de sus clientes, lo que demuestra un compromiso con la comunidad y su mejora.

- ⇒ Colaborar con organizaciones locales y proyectos comunitarios para respaldar iniciativas que beneficien a los residentes locales.
- ⇒ Ofrecer programas de lealtad y descuentos especiales para clientes habituales.

**Especialistas en productos de calidad, un precio adecuado y un servicio excepcional:** Hacer hincapié en tres elementos fundamentales para el éxito de la empresa: la calidad de los productos (Figura 42), la competitividad de los precios y la excelencia en el servicio.

- ⇒ Realizar análisis de costos para determinar precios competitivos y atractivos para los clientes.

#### **4. Visión institucional.**

##### **Visión resumida**

“Convertirnos en el hipermercado más grande y diversificado en la provincia del Carchi, especializado en ofrecer productos y servicios con altos estándares de calidad que nos conlleven a emprender en nuevos establecimientos fuera de la provincia, siendo un referente de excelencia y variedad, brindando soluciones de compras convenientes y enfocados en la mejora continúa en beneficio de la empresa y el cliente”

##### **Visión ampliada**

###### **Ser el hipermercado más grande y diversificado:**

- ⇒ Ampliación del Catálogo de Productos: Continuamente agregar una mayor variedad de productos para atender las necesidades de diferentes grupos de clientes.

- ⇒ Diversificación de Servicios: Introducir servicios complementarios, como áreas de preparación de alimentos, productos orgánicos y opciones de entrega a domicilio, entre otros, con el propósito de destacarse en comparación con la competencia.
- ⇒ Marketing y Promoción: Llevar a cabo campañas de marketing que enfatizen la amplitud y tamaño de la oferta, así como destacar ofertas especiales y promociones para atraer a un público más amplio.

#### **Expansión fuera de la provincia:**

- ⇒ Evaluación de Mercados Potenciales: Realizar un análisis exhaustivo de los mercados potenciales ubicados fuera de la provincia con el fin de identificar ubicaciones que presentan potencial de crecimiento y demanda para tus productos y servicios.
- ⇒ Plan de Expansión: Elaborar un plan estratégico para la expansión que contemple la apertura de nuevos locales, la elección de ubicaciones adecuadas y la definición de plazos claros para la implementación.
- ⇒ Alianzas Locales: Evaluar la posibilidad de establecer colaboraciones con empresas locales en las nuevas ubicaciones con el objetivo de obtener conocimiento y apoyo en esas áreas.

#### **Atención al cliente amigable y cercano:**

- ⇒ Entrenamiento al Personal: Ofrecer formación continua a tus empleados en el ámbito de la atención al cliente, promoviendo la empatía y la cortesía en cada interacción.
- ⇒ Programa de Fidelización: Introducir un programa que estrene la lealtad de los clientes y promueva relaciones a largo plazo.
- ⇒ Feedback del Cliente: Establecer un sistema para recolectar las opiniones de los clientes y utilizar esta retroalimentación para mejorar constantemente la atención al cliente.

#### **Mantenimiento y mejora de establecimientos:**

- ⇒ Inspecciones Regulares: Llevar a cabo revisiones periódicas en tus locales para identificar áreas que requieran mejoras o mantenimiento.
- ⇒ Planificación Estratégica: Desarrollar un plan estratégico destinado a mejoras que incluyan renovaciones, actualizaciones tecnológicas y ajustes en la disposición de la tienda.

- ⇒ Estándares de Calidad: Establecer criterios de calidad para asegurar que tus locales mantengan un alto nivel de comodidad y presentación.

#### **Referente en supermercados de proximidad y variedad:**

- ⇒ Personalización: Brinda una experiencia de compra a medida, ajustando tu oferta de productos y servicios según las necesidades específicas de cada ubicación.
- ⇒ Colaboraciones Locales: Trabajar en conjunto con productores y proveedores locales para resaltar productos de la región y contribuir al fortalecimiento de la economía local.
- ⇒ Marketing de Proximidad: Destacar tu compromiso con la comunidad local mediante campañas de marketing que enfatizan tu enfoque en la proximidad y la excelencia en la calidad.

#### **5. Valores Compartidos.**

En el supermercado Bastidas, nuestra operación diaria se fundamenta en una serie de principios esenciales que desempeñan un papel crucial en el éxito de nuestra empresa, que se traduce en la lealtad de nuestros clientes.

#### **Valores Ético Morales**

**Integridad:** Actuar con sinceridad y claridad en todas las operaciones y relaciones comerciales.

#### **Modo de actuación:**

- ⇒ Mantener una comunicación transparente con clientes y proveedores.

**Responsabilidad:** Asumir la carga de las y elecciones de la empresa, así como cumplir con los compromisos hacia los clientes, empleados y la comunidad.

#### **Modo de actuación:**

- ⇒ Llegar a puntual en el horario establecido.
- ⇒ Cumplir a cabalidad con las tareas asignadas.
- ⇒ Cuidar el entorno de trabajo, son romper o dañar los materiales de manera intencional.

**Respeto:** Tratar a todos los empleados, clientes y socios comerciales con cortesía y consideración, sin importar su origen, género o posición.

**Modo de actuación:**

- ⇒ Respetar las opiniones de los compañeros, escuchando de una manera atenta y sin interrupciones.
- ⇒ Saludar a todos los compañeros de trabajo y clientes, en la mañana, medio día y noche.
- ⇒ Respetar las cosas de los compañeros de trabajo y del lugar de trabajo.

**Ética:** Seguir elevados estándares éticos en todas las actividades empresariales y tomar decisiones basadas en sólidos principios morales.

**Modo de actuación:**

- ⇒ Hay que asegurar que todas las actividades y procesos de la empresa sigan normas éticas de alta calidad.
- ⇒ Realizar evaluaciones periódicas de las políticas y procedimientos para verificar que estén en concordancia con los valores éticos esenciales de la organización.

**Valores de Competencia**

**Calidad:** Aspiramos a alcanzar la máxima excelencia en la calidad de los productos y servicios que ofrecemos, con el fin de cumplir con las expectativas de nuestros clientes de manera satisfactoria.

**Modo de actuación:**

- ⇒ Establecimiento de rigurosos estándares de calidad: Definición de criterios exigentes que rigen la calidad de los productos y servicios ofrecidos, garantizando su conformidad con los más elevados estándares de la industria.
- ⇒ Supervisión y evaluación continua: Despliegue de sistemas de control de calidad para evaluar de manera constante el rendimiento y el cumplimiento de los estándares previamente establecidos.
- ⇒ Búsqueda constante de mejoras: Identificación de áreas de oportunidad para mejorar y la implementación proactiva de medidas destinadas a optimizar la calidad de los productos y servicios. Este proceso se basa en la retroalimentación de los clientes y en la adopción de las prácticas más efectivas de la industria.

- ⇒ Desarrollo y formación del personal: Suministro de la capacitación esencial y el suministro de las herramientas adecuadas a los empleados para asegurar que puedan mantener y elevar la calidad en todas las etapas del proceso.
- ⇒ Prioridad en la satisfacción del cliente: Colocación del cliente en el epicentro de todas las decisiones relacionadas con la calidad, asegurando que sus necesidades y expectativas sean siempre la consideración primordial.

**Innovación:** Promovemos la creatividad y la capacidad de innovación como medio para mantenernos al día con las tendencias del mercado y descubrir nuevas formas de mejora continua.

**Modo de actuación:**

- ⇒ Estimular la creatividad: Promover y cultivar un entorno en el que los empleados se sientan talentosos a pensar de manera imaginativa y contribuir con ideas originales.
- ⇒ Investigación de tendencias del mercado: Permanecer alerta y atento a las tendencias emergentes en el mercado, anticipándose a los cambios y adaptándose proactivamente a ellos.
- ⇒ Desarrollo e investigación: Destinar recursos a la creación y estudio de nuevas soluciones, productos o servicios que satisfagan las demandas cambiantes del mercado.
- ⇒ Fomentar la colaboración entre departamentos: Estimular la cooperación entre distintas áreas de la organización para aprovechar diversas perspectivas y generar conceptos innovadores.
- ⇒ Aprender de los logros y desafíos: Evaluar tanto los éxitos como los obstáculos en el proceso de innovación con el fin de adquirir conocimientos y hacer ajustes en consecuencia.

**Eficiencia:** Buscamos la utilización efectiva de nuestros recursos con el objetivo de maximizar la productividad y reducir los costos operativos al mínimo.

**Orientación al Cliente:** Colocamos al cliente en el centro de todas nuestras decisiones y actividades comerciales, esforzándonos constantemente por satisfacer sus necesidades y requerimientos.

### **Modo de actuación:**

- ⇒ Eficiencia: Nos esforzamos por utilizar de manera óptima nuestros recursos con el propósito de maximizar la productividad y reducir al mínimo los gastos operativos.
- ⇒ Orientación al Cliente: Ponemos al cliente en el corazón de todas nuestras elecciones y operaciones comerciales, trabajando incesantemente para satisfacer sus requisitos y solicitudes.

**Flexibilidad:** Nos adaptamos de manera ágil a los cambios en el mercado ya las preferencias de los clientes, asegurando así que mantenemos nuestra relevancia y competitividad.

- ⇒ Estar alerta a las tendencias del mercado y de esta manera proponer estrategias que vayan de la mano con las necesidades actuales.

**Trabajo en Equipo:** Fomentamos un ambiente de colaboración y trabajo en equipo entre nuestros colaboradores, con el fin de alcanzar objetivos compartidos de manera conjunta.

### **Modos de actuación:**

- ⇒ Colaboración: En esta modalidad, los integrantes del equipo colaboran de manera activa y comprometida, compartiendo ideas, habilidades y recursos en busca de un objetivo compartido. Este enfoque promueve la creatividad y la sinergia entre los miembros.
- ⇒ Coordinación: En este contexto, los miembros del equipo desempeñan tareas individuales que están interrelacionadas. Cada uno tiene sus propias responsabilidades, y la comunicación y la planificación desempeñan un papel fundamental para asegurar la armonía y la colaboración efectiva de todos.
- ⇒ Delegación: En este escenario, un líder o supervisor asigna responsabilidades específicas a los miembros del equipo, confiando en ellos para llevar a cabo tareas particulares.

## 6. Políticas.

### 8.1 Políticas de Calidad

Nuestra estrategia de calidad de productos se concentra en asegurar la frescura, seguridad y la satisfacción de nuestros clientes en todos los artículos disponibles en nuestros estantes.

#### Principales aspectos estratégicos:

**8.1.1 Selección minuciosa de proveedores:** Colaboramos estrechamente con proveedores de confianza que cumplen con rigurosos estándares de calidad. Realizamos evaluaciones periódicas de nuestros proveedores para asegurarnos de que sus productos estén en línea con nuestros criterios.

**8.1.2 Manejo y almacenamiento apropiados:** Nuestro personal recibe capacitación en seguridad alimentaria y sigue protocolos estrictos para el almacenamiento y manejo de productos, tanto perecederos como no perecederos. Esto garantiza que los productos mantengan su frescura y calidad.

Vigilancia de la fecha de vencimiento y gestión del inventario: Hemos implementado un sistema de gestión de inventario que asegura la venta prioritaria de productos más antiguos. Realizamos una verificación constante de las fechas de vencimiento de los productos y retiramos de inmediato aquellos que están caducados.

**8.1.3 Control de calidad interno:** De manera periódica, llevamos a cabo inspecciones internas de calidad en las que nuestro personal examina visualmente y prueba productos seleccionados para confirmar que cumplen con nuestros estándares de frescura y excelencia.

**8.1.4 Comunicación con nuestros clientes:** Mantenemos a nuestros clientes debidamente informados sobre la calidad de los productos que ofrecemos. De forma clara etiquetamos la fecha de vencimiento y proporcionamos detalles sobre los ingredientes y alérgenos, permitiendo a los clientes tomar decisiones informadas.

### 8.2 Políticas de Atención al Cliente

Nuestra política de servicio al cliente establece los estándares para ofrecer un servicio cortés, eficiente y excepcional a cada individuo que visita nuestras instalaciones.

## **Elementos clave de nuestra estrategia:**

**8.2.1 Servicio al cliente:** Nuestra formación personal para proporcionar un servicio al cliente sobresaliente. Son amables, atentos y están disponibles para ayudar a los clientes en sus compras, responder a sus preguntas y resolver cualquier problema que pueda surgir.

**8.2.2 Accesibilidad y disponibilidad:** Nos esforzamos por estar al alcance de nuestros clientes. Mantenemos horarios extensos y días de atención, y ofrecemos varios canales de comunicación, como teléfono, correo electrónico y redes sociales, para que los clientes puedan ponerse en contacto con nosotros.

**8.2.3 Gestión de quejas y devoluciones:** Contamos con un procedimiento transparente y eficaz para abordar las quejas y devoluciones. Nos comprometemos a resolver cualquier problema de forma rápida y equitativa, garantizando la satisfacción del cliente.

**8.2.4 Programas de fidelización:** Implementamos programas de fidelización de clientes como forma de recompensar la lealtad de nuestros clientes habituales. Estos programas pueden incluir descuentos, ofertas especiales o sistemas de acumulación de puntos.

**8.2.5 Encuestas a clientes:** Llevamos a cabo evaluaciones periódicas de la satisfacción de nuestros clientes mediante encuestas, con el propósito de medir su grado de satisfacción y obtener información valiosa que nos permitirá mejorar continuamente nuestros servicios y productos.

## **8.3 Políticas de Higiene y Seguridad Alimentaria**

Nuestra política en materia de higiene y seguridad alimentaria establece directrices y procedimientos que garantizan la excelencia en todos nuestros productos alimenticios y previenen cualquier posible riesgo para la salud pública.

### **Aspectos clave de nuestra política:**

#### **Higiene y manejo de alimentos:**

- ⇒ Todos nuestros empleados reciben capacitación en higiene alimentaria.
- ⇒ Aplicamos estrictos estándares de higiene personal, que incluyen el uso de uniformes limpios y la adopción de prácticas adecuadas de lavado de manos.

- ⇒ Evitamos la contaminación cruzada mediante la separación de alimentos crudos de aquellos cocidos y listos para su consumo.

#### **Almacenamiento seguro de alimentos:**

- ⇒ Los alimentos perecederos se almacenan a las temperaturas adecuadas para preservar su frescura y seguridad.
- ⇒ Realizamos una gestión de inventario constante para prevenir la acumulación de productos vencidos.
- ⇒ Colocamos los alimentos a una altura apropiada para prevenir la contaminación desde el suelo.

#### **Supervisión y garantía de calidad:**

- ⇒ Llevamos a cabo revisiones regulares de los productos para identificar posibles amenazas para la salud, como envases dañados o productos que han caducado.
- ⇒ Los productos que no cumplen con nuestros estándares de calidad son retirados inmediatamente de los estantes.

#### **Seguridad alimentaria de los proveedores:**

- ⇒ Evaluamos a nuestros proveedores de alimentos en función de sus prácticas de seguridad alimentaria y la calidad de sus productos.
- ⇒ Mantenemos registros de nuestros proveedores y productos para asegurar la capacidad de rastreo en caso de problemas.

#### **Control de plagas:**

- ⇒ Implementamos medidas regulares de control de plagas y mantenemos registros de estas actividades.
- ⇒ Cerramos herméticamente las áreas susceptibles a la entrada de plagas, como puertas y ventanas.

#### **Registro y notificación de incidentes:**

- ⇒ Establecemos procedimientos para reportar y documentar incidentes relacionados con la seguridad alimentaria.
- ⇒ En casos graves, notificamos a las autoridades sanitarias locales.

### **Formación y desarrollo continuo:**

- ⇒ Dar una capacitación periódica a nuestro personal sobre las últimas prácticas en seguridad alimentaria.
- ⇒ Fomentar una cultura de concienciación sobre la seguridad alimentaria entre todos los empleados.

### **8.4 Política de Recursos Humanos**

Nuestra estrategia de gestión de personal se centra en establecer un entorno laboral que fomente la inclusión, la seguridad y el progreso, brindando a cada miembro del equipo la posibilidad de avanzar y aportar al logro". de los objetivos de la organización.

#### **Aspectos clave de nuestra política:**

##### **4.4.1 Política de contratación de personal:**

###### **Planificación Estratégica de Personal:**

Identificación de Requerimientos: Antes de iniciar cualquier proceso de selección, resulta crítico que la empresa pueda identificar de forma precisa cuáles son las demandas de personal. Esto comprende la determinación de las habilidades necesarias, la cantidad de puestos disponibles y los objetivos a largo plazo de la organización.

###### **Diseño de Procesos de Selección Equitativos y Transparentes:**

Elaboración de Descripciones de Puestos y Perfiles de Competencias: Con el propósito de asegurar que los candidatos sean evaluados de manera justa, resulta esencial contar con descripciones de puestos sumamente detalladas y perfiles de competencias específicas para cada rol. Esto garantiza que todos los aspirantes sean evaluados de manera consistente y objetiva.

##### **4.4.2 Política de Orientación y capacitación**

###### **Política de Orientación:**

###### **Directrices de Inicio:**

Recepción Inicial: Cada recién llegado al equipo participará en un proceso de bienvenida diseñado para ofrecer una introducción a la cultura y los principios fundamentales de nuestra organización.

### **Acompañamiento por Mentores:**

Durante los primeros meses, asignaremos a cada empleado novel a un mentor con experiencia, brindando un apoyo personalizado y orientación.

### **Recursos Iniciales:**

Pondremos a disposición recursos informativos como manuales y presentaciones para que nuestros empleados puedan familiarizarse con los procedimientos, políticas y las expectativas vigentes en nuestra compañía.

### **Política de Capacitación.**

#### **Plan de Desarrollo Individual:**

Enfoque en el Crecimiento Personal: Cada miembro del equipo contará con un plan personalizado destinado a reconocer sus requerimientos de formación y las perspectivas de progreso dentro de la empresa.

#### **Capacitación Continua:**

Aprendizaje Permanente: Estableceremos programas regulares de formación con el propósito de mejorar tanto las habilidades técnicas como las habilidades interpersonales de nuestros empleados.

#### **Evaluación de Desempeño:**

Análisis Regular del Rendimiento: Llevaremos a cabo evaluaciones periódicas del desempeño con la finalidad de identificar áreas de mejora y proporcionar comentarios constructivos.

#### **Capacitación en Seguridad:**

Enseñanza de la Seguridad Laboral: Brindaremos a todos los colaboradores instrucción sobre seguridad en el trabajo.

## **8.5 Compensación y beneficios**

### **8.5.1 Política de Reconocimiento por Antigüedad en el Servicio:**

**Aumento de Remuneración Anual:** Pondremos en marcha un aumento anual en la remuneración que se basará en que cada 5 años el mensual actual del empleado se aumentará un 10%.

### **5.5.3 Política de Avance Profesional:**

**Oportunidades de Formación Continua:** Ofreceremos opciones de desarrollo profesional continuo, como cursos, talleres y conferencias, con el fin de enriquecer las habilidades y fomentar el crecimiento profesional de nuestros empleados.

### **5.5.4 Política de Equilibrio entre el Trabajo y la vida personal:**

**Flexibilidad en los Horarios:** Cada empleado tendrá 6 horas de trabajo diario.

**Días de Descanso Remunerados Adicionales:** Facilitaremos días de descanso en feriados, fechas especiales, y remunerados adicionales para los empleados que logren cumplir con las metas trimestrales.

### **5.5.5 Política de Reconocimiento y Premios:**

**Programa de Celebración de Logros:** Pondremos en marcha un programa de reconocimiento destinado a celebrar los éxitos y las contribuciones de nuestros empleados, con la entrega de premios remuneración de 10,00\$ y el reconocimiento público, pegando su fotografía en la entrada del Supermercado en el que se enfatice que es empleado del mes. Todos estos beneficios para los empleados que cumplan de manera eficiente sus actividades.

**Incentivos por Rendimiento Sobresaliente:** Valoraremos y recompensaremos a aquellos empleados que demuestren un rendimiento excepcional mediante bonificaciones adicionales de 30,00\$ de manera anual para los empleados que aporten con ideas innovadoras al Supermercado Bastidas.

### **5.5.6 Política de Desarrollo de Habilidades Específicas:**

**Apoyo Educativo:** Brindaremos un programa de apoyo educativo que permita a nuestros empleados continuar su desarrollo profesional mediante la obtención de títulos o certificaciones relacionadas con sus roles laborales.

## **8.8 Política de Precios y Promociones**

### **8.8.1 Política de Precios**

**Competitividad de precios:** En Supermercado Bastidas, mantenemos una vigilancia constante sobre los precios de los productos que ofrecen nuestros competidores locales. Esto nos permite ajustar nuestros propios precios de manera que sean altamente competitivos en el mercado de alimentos y productos esenciales (Tabla

31). Nuestro objetivo principal es asegurar que nuestros clientes obtengan las mejores ofertas posibles.

**Tabla 31.** Productos del Supermercado Bastidas



**Ofertas por volumen:** En nuestra tienda, proporcionamos a nuestros clientes descuentos por la compra de cantidades mayores a 200 dólares, donde se les dará promociones como "Lleva 3 y paga por 2" en productos lácteos.

**Precios psicológicos:** Con el objetivo de ayudar a nuestros clientes a sentir que están obteniendo un gran valor, utilizamos precios que terminan en .99 o .95 (Tabla 32) en una amplia gama de productos, creando la sensación de precios bajos.

**Tabla 32.** Variedad de precios del Supermercado Bastidas.

---

### ETIQUETAS DE PRECIOS EN LOS PRODUCTOS

---



---

**Programa de lealtad:** Hemos implementado un programa de fidelización que premia a nuestros clientes fieles. Con cada compra, los clientes que acumulen 200 puntos, los pueden canjear en su próxima compra con un descuento del 30%.

#### 8.8.2 Política de Promociones

**Descuentos por lealtad:** Nuestra iniciativa de fidelización premia a aquellos clientes que visitan regularmente nuestra tienda. Ofrecemos descuentos exclusivos del 10% cada semestre, en las compras de clientes frecuentes que realizan sus compras más de cuatro veces al mes en el Supermercado Bastidas. Valoramos profundamente a nuestros clientes leales y deseamos expresar nuestro agradecimiento hacia ellos.

**Promociones en redes sociales:** Mantenemos una presencia activa en las redes sociales para comunicar ofertas especiales únicamente disponibles para nuestros seguidores. Organizamos competencias y sorteos en línea para involucrar a nuestra

comunidad de seguidores, y proporcionamos descuentos especiales a quienes comparten nuestras promociones en sus publicaciones.

## **7. Diagnóstico Estratégico.**

### **Evaluación externa de la empresa**

La evaluación externa de la empresa ha sido fundamental debido a que la capacidad de adaptarse de manera ágil y dinámica a los desafíos del cambio ha constituido un factor crítico para determinar si la empresa tendrá éxito o fracasará. Los cambios en las preferencias de los consumidores, en las condiciones políticas, en la estructura del mercado y en la tecnología pueden afectar no solo a una empresa individual, sino también a toda una industria, pudiendo desencadenar tanto crisis como oportunidades.

Este análisis del entorno empresarial se divide generalmente en cinco categorías principales: Factores Económicos, Factores Políticos gubernamentales y legales, Factores Sociales, culturales y medioambientales, Factores Tecnológicos y Factores Competitivos.

### **Influencia de factores externos significativos**

Una empresa es una entidad susceptible de ser impactada por influencias externas, ya sean de naturaleza financiera, política, tecnológica, sociocultural o medioambiental. Estos elementos ejercen su influencia en todos los aspectos del ciclo de adquisición, desde la negociación de tarifas hasta la administración de relaciones comerciales y proveedores.

#### **9.1 Impacto de las fuerzas económicas**

Los factores económicos son elementos externos que pueden influir en el desempeño de una empresa. Aunque están relacionados con las condiciones económicas en una escala más amplia, ejercen una profunda influencia en el funcionamiento interno de todas las organizaciones. Por lo tanto, es esencial estar al tanto de sus cambios y comprender las tendencias para evaluar su impacto en los objetivos empresariales.

A continuación, se describen algunos factores económicos que afectan directamente a un supermercado:

- ⇒ **Tasas de interés:** Estas tasas afectan al supermercado, ya que los intereses de los préstamos bancarios han aumentado en el último año. Esto obliga al

supermercado a esforzarse en aumentar sus ventas y cumplir con sus obligaciones financieras, lo que puede tener un impacto en su crecimiento económico.

- ⇒ **Tasa de inflación:** La inflación influye directamente en las finanzas de las empresas, ya que reduce el poder adquisitivo del público y disminuye la cantidad de productos comprados. Además, la inflación puede afectar los salarios de los empleados.
- ⇒ **Impacto en los precios de los productos:** Cuando los proveedores incrementan sus precios, esto generalmente conduce a un alza en los precios de los productos que se venden en el supermercado.
- ⇒ **Efecto en los costos de las materias primas esenciales:** Si los costos relacionados con las materias primas necesarias para la producción aumentan, de igual manera aumentará el precio de venta.

## 9.2 Influencias sociales, culturales, demográficas y ambientales

Los cambios en los ámbitos social, cultural, demográfico y ambiental ejercen un impacto significativo en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Los departamentos de adquisiciones deben comprender de qué manera estos factores sociales y culturales afectan a los hábitos y las expectativas de los consumidores.

- ⇒ **Crecimiento y distribución de la población:** Aumento de la cantidad de habitantes sería ventajoso para el supermercado, dado que implicaría un mayor número de posibles clientes.
- ⇒ **Empleo y desempleo:** Aumento de los niveles de empleo tienen una influencia directa en el volumen de ventas del supermercado, ya que las personas con empleo inestable pueden tener restricciones en su capacidad de consumo.

## 9.3 Influencia de las políticas gubernamentales y legales

Los acuerdos comerciales suscritos, la estabilidad macroeconómica y la mejora en la gestión de las finanzas públicas tienen el efecto de atraer empresas internacionales hacia el país, lo cual puede tener un impacto en las ventas de supermercados nacionales.

- ⇒ **Impuesto al Valor Agregado (IVA) en productos y reforma fiscal:** La aplicación del IVA a ciertos productos de primera necesidad, que son precisamente los que los supermercados venden, puede afectar la demanda de estos

productos entre los clientes, ya que los precios se incrementarán, lo que podría resultar en una disminución en la demanda.

⇒ **Tratados de libre comercio:** Estos acuerdos benefician a los supermercados, ya que los productos esenciales importados al país se verán exentos de ciertos impuestos, lo que reducirá sus precios. Esto, a su vez, podría generar un aumento en la demanda, ya que los consumidores preferirán productos más grandes.

⇒ **Derechos laborales:** Estos derechos son beneficios tanto para los trabajadores de los supermercados como para los empleados de todas las empresas, ya que promueven un entorno de trabajo donde se respetan las horas laborales y se ofrece una remuneración adecuada por el trabajo realizado.

#### **9.4 Influencia de los avances tecnológicos**

La tecnología representa un recurso esencial para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) que están en proceso de expansión. Se convierte en una herramienta con la cual pueden mejorar y optimizar diversos aspectos de su operación, como la producción, organización, despacho, ventas, cobranza y capacitación. Esto les permite establecer ventajas competitivas que les ayudan a posicionarse en el mercado, atraer a más clientes y, por supuesto, aumentar sus niveles de productividad y, posiblemente, expandirse. Sin embargo, en el caso del supermercado en cuestión, no ha habido un enfoque significativo en el desarrollo tecnológico, ya que su atención se centra en mejorar los procesos de atención al cliente y las ventas.

#### **Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (Tabla 33) es una herramienta de evaluación ponderada que se utiliza para llevar a cabo un estudio de campo. A través de ella, se pueden identificar y valorar diversos aspectos externos que tienen el potencial de impactar o ejercer influencia en la expansión y desarrollo del Supermercado Bastidas.

**Tabla 33.** Matriz de Factores externos (EFE)

| <b>Matriz de Evaluación de Factores Externos ( EFE )</b>  |                    |                     |             |
|---|--------------------|---------------------|-------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>PONDERACIÓN</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PCT</b>  |
| O1: Crecimiento de la población.  | 0.06               | 4                   | 0.24        |
| O2: Expansión de portafolio: Poder atender las necesidades de sus clientes, al ofrecerle mayor variedad de productos. | 0.07               | 2                   | 0.14        |
| O3: Mayor participación en el mercado = a un mayor posicionamiento e incremento en las ventas.                        | 0.05               | 3                   | 0.15        |
| O4: Capacitación del personal   | 0.04               | 2                   | 0.08        |
| O5: Incremento de licitaciones ganadas  | 0.05               | 2                   | 0.1         |
| O6: La tasa de desempleo en la localidad bajó a 3.1%  | 0.07               | 3                   | 0.21        |
| O7: Adquirir a los proveedores (estrategia de integración hacia atrás)  | 0.06               | 3                   | 0.18        |
| O8: Excelente ubicación del Supermercado  | 0.05               | 4                   | 0.2         |
| O9: Priorización del presupuesto en términos de atención a los clientes   | 0.07               | 1                   | 0.07        |
| <b>AMENAZAS</b>   | <b>PONDERACIÓN</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PCT</b>  |
| A1: Llegada de nuevos competidores.   | 0.06               | 2                   | 0.12        |
| A2: Desaceleración del crecimiento económico.   | 0.06               | 3                   | 0.18        |
| A3: Hay poca lealtad en los consumidores.   | 0.07               | 4                   | 0.28        |
| A4: El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.                                | 0.05               | 1                   | 0.05        |
| A5: Gran número de competidores (Competidores diversos).  | 0.05               | 2                   | 0.1         |
| A6: Las reducciones de precios se hacen comunes.  | 0.07               | 3                   | 0.21        |
| A7: Existe poca diferenciación en los productos en precios.   | 0.06               | 3                   | 0.18        |
| A8: Alto nivel de costes de los servicios de transporte y logística.  | 0.06               | 2                   | 0.12        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1</b>           | <b>44</b>           | <b>2.61</b> |

El Supermercado Bastidas con su resultado final de 2.61 está demostrando una excelente capacidad de adaptación a las oportunidades y desafíos que se presentan en su sector. En resumen, las estrategias de la organización están siendo eficaces para aprovechar las oportunidades disponibles y mitigar los posibles impactos negativos de las amenazas externas.

### **Matriz de perfil competitivo (MPC)**

La Matriz de Perfil Competitivo (Tabla 34) se utiliza como una herramienta estratégica en el ámbito de la gestión empresarial y la planificación estratégica. Su propósito principal radica en la evaluación de la posición competitiva de una empresa en un mercado específico, en comparación con sus principales competidores. La MPC se emplea para identificar tanto las ventajas como las desventajas relativas de la empresa en relación con sus competidores y para comprender cómo puede aprovechar sus ventajas competitivas y abordar sus desventajas, por lo cual para el análisis de esta matriz se ha tomado al Supermercado Bastidas, con el Supermercado Bastidas y el Supermercado Otavalo los cuáles se encuentran ubicados en el Cantón Montúfar.

A continuación, tenemos una pequeña descripción de cada uno de los negocios:

#### **Supermercado Bastidas**

Es el principal punto de referencia en el Cantón Montúfar, se lo reconoce por ser el más extenso y completo en Montúfar, brindando una amplia gama de productos y servicios. Sus estantes están llenos de productos de alto estándar y una variedad que cubre las necesidades de la mayoría de los habitantes locales. Se ha ganado una destacada reputación como el supermercado de mayor calidad en el área y atrae a numerosos clientes a diario, su éxito se debe en gran medida a la diversidad de productos, la calidad del servicio.

#### **Supermercado Robles**

A diferencia del supermercado Bastidas, Supermercado Robles se distingue por su tamaño más modesto y su ubicación menos estratégica en el Cantón Montúfar. A lo largo de su existencia, este establecimiento ha tenido que afrontar diversos desafíos. Su tamaño más compacto restringe la variedad de productos disponibles en comparación con Bastidas, lo que a menudo resulta en un inventario más limitado. Además, su ubicación menos favorable en una zona menos transitada y comercial

ha dado como resultado una menor afluencia de clientes de forma natural, sin embargo, estas limitaciones evidentes, Supermercado Robles ha conseguido mantener su presencia en el mercado local, se ha concentrado en proporcionar un servicio personalizado y atención al cliente, lo que le ha permitido establecer relaciones sólidas con un grupo fiel de clientes locales.

### **Supermercado Otavalo**

Es un establecimiento de dimensiones más modestas en comparación con los dos supermercados mencionados anteriormente. Aunque no alcanza la misma envergadura ni goza de la misma notoriedad en la comunidad que Bastidas, ni se encuentra en una ubicación tan estratégica como Robles, desempeña un papel significativo en la oferta de servicios de compra en el Cantón Montúfar. Aunque no cuenta con un reconocimiento generalizado, ha conseguido establecer una base de clientes leales en la zona, en particular entre los residentes locales que buscan.

**Tabla 34.** MPC del Supermercado Bastidas en el Cantón Montúfar

| <b>MPC DEL SUPERMERCADO BASTIDAS - SAN GABRIEL</b> |                              |                     |                   |                            |                   |                                 |                   |
|--|------------------------------|---------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|---------------------------------|-------------------|
| <b>Factores Críticos para el Éxito</b>             | <b>SUPERMERCADO BASTIDAS</b> |                     |                   | <b>SUPERMERCADO ROBLES</b> |                   | <b>Supermercado C.B OTAVALO</b> |                   |
| <b>FORTALEZAS</b>                                  | <b>PONDERACIÓN</b>           | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PUNTUACIÓN</b> | <b>CALIFICACIÓN</b>        | <b>PUNTUACIÓN</b> | <b>CALIFICACIÓN</b>             | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| <b>Publicidad</b>                                  | 0.07                         | 4                   | 0.28              | 3                          | 0.21              | 4                               | 0.28              |
| <b>Servicio al Cliente</b>                         | 0.06                         | 4                   | 0.24              | 3                          | 0.18              | 3                               | 0.18              |
| <b>Competitividad en precios</b>                   | 0.09                         | 4                   | 0.36              | 3                          | 0.27              | 3                               | 0.27              |
| <b>Experiencia de la alta Dirección</b>            | 0.04                         | 4                   | 0.16              | 3                          | 0.12              | 3                               | 0.12              |
| <b>Calidad de los productores</b>                  | 0.08                         | 4                   | 0.32              | 4                          | 0.32              | 3                               | 0.24              |
| <b>Comercio electrónico</b>                        | 0.05                         | 3                   | 0.15              | 2                          | 0.1               | 2                               | 0.1               |
| <b>Posición financiera</b>                         | 0.14                         | 3                   | 0.42              | 3                          | 0.42              | 3                               | 0.42              |
| <b>Lealtad del cliente</b>                         | 0.15                         | 4                   | 0.6               | 4                          | 0.6               | 3                               | 0.45              |
| <b>Expansión global</b>                            | 0.05                         | 3                   | 0.15              | 4                          | 0.2               | 3                               | 0.15              |
| <b>Distribución de ventas</b>                      | 0.15                         | 4                   | 0.6               | 3                          | 0.45              | 3                               | 0.45              |
| <b>Participación de mercado</b>                    | 0.06                         | 4                   | 0.24              | 2                          | 0.12              | 3                               | 0.18              |
| <b>Oferta de líneas de productos</b>               | 0.06                         | 3                   | 0.18              | 3                          | 0.18              | 2                               | 0.12              |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>1</b>                     |                     | <b>3.7</b>        |                            | <b>3.17</b>       |                                 | <b>2.96</b>       |

En la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), se identifica que el Supermercado Bastidas ha obtenido un puntaje de 3.7, el más alto en comparación con sus competidores, lo que refleja que el Supermercado disfruta de una posición competitiva más sólida o beneficiosa en el mercado o la industria correspondiente. Esto implica que la empresa se encuentra en una posición más favorable en lo que respecta a los factores esenciales para el éxito que se evalúan en la MPC en comparación con sus competidores.

### Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

El diagnóstico empresarial realizado con la herramienta de gestión Balanced Scorecard (Ver anexo 5), logró identificar los puntos fuertes y débiles del Supermercado Bastidas, de los cuáles se obtiene las siguientes fortalezas y debilidades que fueron utilizadas para el desarrollo de la matriz (Tabla 35).

**Tabla 35.** Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

| <b>Matriz de Evaluación de Factores Internos ( EFI )</b> |                    |               |             |
|--|--------------------|---------------|-------------|
| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>PONDERACIÓN</b> | <b>CALIF.</b> | <b>PCT</b>  |
| F1: Productos de Calidad.                                | 0.06               | 4             | 0.24        |
| F2: Precios Accesibles.                                  | 0.07               | 2             | 0.14        |
| F3: Variedad de productos y marcas nacionales.           | 0.05               | 3             | 0.15        |
| F4: Variedad de productos.                               | 0.04               | 2             | 0.08        |
| F5: Excelente ambiente laboral.                          | 0.05               | 4             | 0.2         |
| F6: Cumplimiento en el pago de Proveedores.              | 0.06               | 3             | 0.18        |
| F7: Buena Infraestructura.                               | 0.04               | 3             | 0.12        |
| F8: Amplia Cartera de Clientes.                          | 0.05               | 3             | 0.15        |
| F9: Precios Competitivos.                                | 0.07               | 4             | 0.28        |
| <b>DEBILIDADES</b>                                       | <b>PONDERACIÓN</b> | <b>CALIF.</b> | <b>PCT</b>  |
| D1: Cultura organizacional no desarrollada y comunicada. | 0.06               | 2             | 0.12        |
| D2: Identidad visual proyectada con diferentes estilos.  | 0.04               | 3             | 0.12        |
| D3: Recurso Humano no capacitado y motivado.             | 0.07               | 4             | 0.28        |
| D4: Limitadas promociones y presupuesto bajo.            | 0.05               | 4             | 0.2         |
| D5: Publicidad no planificada y Limitada.                | 0.05               | 2             | 0.1         |
| D6: Ausencia de planeación.                              | 0.07               | 2             | 0.14        |
| D7: Personal poco capacitado.                            | 0.06               | 3             | 0.18        |
| D8: Quejas por mal servicio.                             | 0.06               | 2             | 0.12        |
| D9: Falta de conocimientos en administración financiera. | 0.05               | 3             | 0.15        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1</b>           | <b>53</b>     | <b>2.95</b> |

Al analizar la matriz EFI del Supermercado Bastidas, su total de puntuación ponderada es de 2,95, en dónde podemos ver que la empresa se encuentra, sobre el equilibrio de 2.50 y se encuentra próximo a la calificación de 3, que significa que está respondiendo correctamente a aprovechar las Fortalezas internas, y de igual manera a haciendo frente a las debilidades, creando planificaciones de mejora en cada ámbito del supermercado.

### Matriz FODA del Supermercado Bastidas

Con la matriz de factores internos y externos se desarrolló el FODA (Tabla 36), con el fin de desarrollar los ejes estratégicos (Tabla 37), del Supermercado Bastidas.

**Tabla 36. FODA**

| <b>MATRIZ FODA DEL SUPERMERCADO BASTIDAS - CANTÓN MONTÚFAR</b>          |   |  |
|---|---|--|
|   | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>   |
| <b>FACTORES INTERNOS</b>  | F1: Productos de Calidad.   | D1: Cultura organizacional no desarrollada y comunicada.                               |
|   | F2: Precios Accesibles.   | D2: Identidad visual proyectada con diferentes estilos.                                |
|   | F3: Variedad de productos y marcas nacionales.  | D3: Recurso Humano no capacitado y motivado.   |
|   | F4: Variedad de productos.  | D4: Limitadas promociones y presupuesto bajo.  |
|   | F5: Excelente ambiente laboral.   | D5: Publicidad no planificada y Limitada.  |
|   | F6: Cumplimiento en el pago de Proveedores.   | D6: Ausencia de planeación.  |
|   | F7: Buena Infraestructura.  | D7: Personal poco capacitado.  |
|   | F8: Amplia Cartera de Clientes.   | D8: Quejas por mal servicio.   |
|   | F9: Precios Competitivos.   | D9: Falta de control en todas las áreas.   |
| <b>FACTORES EXTERNOS</b>  | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>  |
|   | O1: Crecimiento de la población.  | A1: Llegada de nuevos competidores.  |
|   | O2: Expansión de portafolio: Poder atender las necesidades de sus clientes, al ofrecerle mayor variedad de productos. | A2: Desaceleración del crecimiento económico.  |
|   | O3: Mayor participación en el mercado = a un mayor posicionamiento e incremento en las ventas.                        | A3: Hay poca lealtad en los consumidores.  |
|   | O4: Capacitación del personal   | A4: El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores. |
|   | O5: Incremento de licitaciones ganadas  | A5: Gran número de competidores (Competidores diversos).                               |
|   | O6: La tasa de desempleo en la localidad bajó a 3.1%  | A6: Las reducciones de precios se hacen comunes.                                       |
|   | O7: Adquirir a los proveedores (estrategia de integración hacia atrás)  | A7: Existe poca diferenciación en los productos en precios.                            |
|   | O8: Excelente ubicación del Supermercado  | A8: Alto nivel de costes de los servicios de transporte y logística.                   |
| O9: Priorización del presupuesto en términos de atención a los clientes |   |  |

## 8. Ejes estratégicos, Objetivos, Metas, Estrategias, Planes.

**Tabla 37.** Ejes estratégicos y objetivos del Supermercado Bastidas.

| PERSPECTIVA/<br>EJES<br>ESTRATÉGICOS | OBJETIVOS<br>ESTRATÉGICOS                         | META                                   | INDICADOR                         | FORMA DE<br>MEDICIÓN   | GRADO DE CONSECUCIÓN ACTUALES |      |      |      |      | ESTRATEGIAS   | RESPONSABLES  | PRESUPUESTO<br><br>(Anual) |
|--------------------------------------|---|--|-----------------------------------|--|-------------------------------|------|------|------|------|---|---|----------------------------|
|                                      |   |  |                                   |  | 2023                          | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |   |   |                            |
| <b>Perspectiva<br/>Financiera</b>    | Reducir los costos de venta                       | 5% de reducción de los costos de venta | Porcentaje de los costos de venta | <b>Costos de venta = costo de producción + gastos de operación</b> | 25%                           | 75%  | 100% | 100% | 100% | Negociar contratos más favorables con proveedores.<br><br>Optimizar los procesos de producción.<br><br>Reducción de desperdicios.<br><br>Evaluar los gastos generales para reducir costos.<br><br>Gestión del inventario evitando el exceso de stock. | Gerente general y jefe administrativo                       | 100,00 \$                  |
|                                      | Analizar los indicadores financieros              | Incremento del 10% de utilidad.        | Porcentaje de utilidad.           | <b>Utilidad = ingresos - costos</b>                                | 40%                           | 100% | 100% | 100% | 100% | Fidelizar a los clientes.<br><br>Inversiones inteligentes.<br><br>Mejorar la gestión del flujo de efectivo.   | Gerente General y jefe de contabilidad                      | 50,00 \$                   |
|                                      | Incrementar la rentabilidad del capital invertido | 7% de incremento de la rentabilidad.   | Porcentaje de rentabilidad.       | <b>ROI = (Ganancia Neta/Inversión inicial) * 100%</b>              | 20%                           | 100% | 100% | 100% | 100% | Analizar periódicamente la rentabilidad.<br><br>Evaluar la eficiencia de los procesos, eliminando desperdicios.   | Gerente General, jefe administrativo y jefe de contabilidad |                            |

|   |                                   |                                   |                                      |   |      |      |      |      |      |   |                                       |           |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|---|------|------|------|------|------|---|---------------------------------------|-----------|
|   |                                   |                                   |                                      |   |      |      |      |      |      | Capacitar al personal para mejorar la eficiencia.   |                                       | 200,00\$  |
|   |                                   |                                   |                                      |   |      |      |      |      |      | Automatizar las tareas repetidas.   |                                       |           |
|   |                                   |                                   |                                      |   |      |      |      |      |      | Aumentar la lealtad del cliente.  |                                       |           |
|   |                                   |                                   |                                      |   |      |      |      |      |      | Diseñar un manual por área contemplando cada una de las actividades correspondientes.                           |                                       |           |
| <b>Perspectiva de Procesos Internos</b> | Desarrollar un Manual de Procesos | Un manual de procesos por área.   | Número de tareas cumplidas por área. | Revisar el listado de tareas cumplidas.   | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | Actualizar el manual de procesos a medida que se implementen estrategias de eficiencia a los procesos internos. | Gerente General y jefe administrativo | 100,00 \$ |
|   |                                   |                                   |                                      |   |      |      |      |      |      | Realizar auditorías.  |                                       |           |
|   |                                   |                                   |                                      |   |      |      |      |      |      | Eliminar tareas no productivas.   |                                       |           |
|   | Optimizar los procesos internos   | Aumentar la eficiencia en un 15%. | Porcentaje de eficiencia.            | <b>Eficiencia =</b><br>((Resultado alcanzado / costo real) * Tiempo invertido) / ((Resultado previsto/ costo previsto) * tiempo previsto) | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | Disminuir desperdicios.   | Gerente General y jefe administrativo | 50,00 \$  |
|   |                                   |                                   |                                      |   |      |      |      |      |      | Gestionar el tiempo en cumplir con las tareas.  |                                       |           |
|   |                                   |                                   |                                      |   |      |      |      |      |      | Establecer procesos de  |                                       |           |

|                               |  |  |  |  |     |      |      |      |      |   |                                       |                  |
|-------------------------------|--|--|--|--|-----|------|------|------|------|---|---------------------------------------|------------------|
|                               |  |  |  |  |     |      |      |      |      | mejora continua.  |                                       |                  |
|                               |  |  |  |  |     |      |      |      |      | Ofrecer recompensas por compras frecuentes, como acumulación de puntos.   |                                       |                  |
|                               |  |  |  |  |     |      |      |      |      | Descuentos del 4% para clientes que compren una cantidad mayor a 200\$.   | Gerente General y jefe administrativo | <b>400,00\$</b>  |
|                               | Aplicar políticas de incentivos a clientes | Incremento del 5% en la tasa de retención de clientes. | Porcentaje de tasa de retención de clientes. | <b>Tasa de retención de clientes =</b><br>(Clientes al final del periodo – Clientes nuevos adquiridos durante el periodo / Clientes al comienzo del periodo) | 25% | 100% | 100% | 100% | 100% | Promocionar descuentos del 5%, por fechas especiales, como cumpleaños, día del niño, día del padre o día de la madre en compras mayores a 50\$. |                                       |                  |
| <b>Perspectiva de Cliente</b> | Diseñar estrategias de promoción           | Aumentar las ventas en un 10%.                         | Porcentaje de ventas.                        | <b>Ventas totales =</b> Precio unitario * Cantidad vendida   | 25% | 100% | 100% | 100% | 100% | Ofrecer promociones de pague uno y lleve dos en productos de temporada.<br>Ofrecer cupones.<br>Organizar concursos de premios.                  | Gerente General y jefe administrativo | <b>500,00\$</b>  |
|                               | Invertir en marketing digital              | Retorno de la inversión con un                         | Porcentaje de retorno de la inversión.       | <b>ROI =</b><br>(Ganancia neta / Inversión inicial) * 100  | 50% | 100% | 100% | 100% | 100% | Diseñar una cuenta en cada red social; Facebook,  | Gerente General y asistente           | <b>600,000\$</b> |

|  |  |   |                                     |                             |      |      |      |      |      |   |  |           |
|--|--|---|-------------------------------------|-----------------------------|------|------|------|------|------|---|--|-----------|
|  |  | 15% de ganancias.   |                                     |                             |      |      |      |      |      | Instagram y tik tok.<br>Crear una página en la web.<br>Marketing por correo electrónico informando sobre promociones.<br>Contratar a expertos en el área de servicio al cliente, administración y finanzas.<br>Gestión de capacitaciones con entidades públicas y privadas. | administrativa                             |           |
| <b>Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento</b> | Gestionar capacitaciones para los empleados        | El 100% del personal capacitado y con nuevos conocimientos sobre su área laboral. | Número de capacitados.              | Registros de participantes. | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | Vacaciones adicionales de una semana por cumplir eficientemente las tareas de manera semestral.<br>Empleado del mes.<br>Aumento de salario por cumplir más de 5 años en el servicio.  | Gerente General y asistente administrativa | 200,000\$ |
|  | Aplicar incentivos para satisfacer a los empleados | 100% de empleados satisfechos.  | Porcentaje de satisfacción laboral. | Encuestas a empleados.      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |   | Gerente General y asistente administrativa | 300,00\$  |

## Presupuesto

La matriz del presupuesto (Tabla 38), se elaboró con la información de la planificación estratégica en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en un lapso de 5 años, en los cuáles se prevé invertir 12,500 dólares.

**Tabla 38.** Presupuesto para el PE del Supermercado Bastidas

| PERSPECTIVA/ EJES ESTRATÉGICOS                   | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                             | PRESUPUESTO (Anual) |
|--|--|---------------------|
|  | Reducir los costos de venta                        | 100,00 \$           |
| <b>Perspectiva Financiera</b>                    | Analizar los indicadores financieros               | 50,00 \$            |
|  | Incrementar la rentabilidad del capital invertido  | 200,00\$            |
| <b>Perspectiva de Procesos Internos</b>          | Desarrollar un Manual de Procesos                  | 100,00 \$           |
|  | Optimizar los procesos internos                    | 50,00\$             |
| <b>Perspectiva de Cliente</b>                    | Aplicar políticas de incentivos a clientes         | 400,00\$            |
|  | Diseñar estrategias de promoción                   | 500,00\$            |
|  | Invertir en marketing digital                      | 600,000\$           |
| <b>Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento</b> | Gestionar capacitaciones para los empleados        | 200,000\$           |
|  | Aplicar incentivos para satisfacer a los empleados | 300,00\$            |
|  | <b>Total (Anual)</b>                               | <b>2,500\$</b>      |
|  | <b>Total 2023 – 2017 (*5)</b>                      | <b>12,500\$</b>     |

## Sistemas de Apoyo

El supermercado Bastidas, conocido por su compromiso con la calidad y la atención al cliente, reconoce la importancia de mantenerse a la vanguardia en la administración de sus operaciones. Con el fin de mejorar la eficiencia, la exactitud en el control sus actividades y cumplimiento del plan estratégico, se plantea la necesidad de crear un sistema de seguimiento y control.

## **Sistema de seguimiento y control**

### **⇒ ¿Quiénes serán los encargados de la evaluación?**

La responsabilidad de realizar las evaluaciones recaerá en el gerente general, el jefe administrativo y el jefe de recursos humanos, quienes colaborarán conjuntamente en este proceso. Cada uno de ellos aportará su experiencia y conocimientos para llevar a cabo una evaluación completa.

### **⇒ ¿Cuándo se llevarán a cabo las evaluaciones?**

Las evaluaciones deberán realizarse de manera semestral y anual, tdonde se tomará en cuenta la naturaleza de las metas y objetivos establecidos.

### **⇒ ¿Cómo se llevarán a cabo las evaluaciones?**

Las evaluaciones se pueden realizar empleando una variedad de métodos, que incluyen el análisis de informes financieros, el cumplimiento de las metas de las cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento con aplicación de encuestas de satisfacción a clientes y empleados, el análisis de documentos financieros.

### **⇒ ¿Qué aspectos se analizan?**

El sistema de monitoreo y supervisión debe examinar diversos elementos cruciales del Supermercado Bastidas en relación con su plan estratégico. Estos pueden comprender: el logro de metas financieras, como ingresos, márgenes de ganancia y control de gastos; la satisfacción y retroalimentación de los clientes; el rendimiento de los empleados y el desarrollo de sus capacidades; la eficiencia en las operaciones y la gestión de inventario; el cumplimiento de los objetivos ventas.

### **⇒ ¿Por qué realizar evaluaciones?**

La evaluación cumple diversos objetivos fundamentales:

Medir el avance hacia la consecución de los objetivos y metas establecidos en el plan estratégico para el período 2023-2027.

Detectar áreas de mejora y oportunidades que permitan ajustar estrategias y tácticas en base a los resultados obtenidos.

Facilitar la toma de decisiones fundamentadas en cuanto a la asignación de recursos y la dirección futura de Supermercado Bastidas.

Garantizar que el negocio siga la ruta adecuada para alcanzar su visión y misión a largo plazo.

Asegurar la transparencia y la responsabilidad a nivel gerencial y administrativo.

## **CONCLUSIONES**

La ejecución de este plan estratégico resulta fundamental para potenciar el rendimiento empresarial de Supermercado Bastidas. La supervisión continua y la evaluación regular constituyen elementos fundamentales en este proceso, ya que nos proporcionan la capacidad de medir avances, detectar áreas de mejora, tomar decisiones fundamentadas, mantener el rumbo hacia nuestros objetivos a largo plazo y garantizar una gestión transparente y responsable. Estas evaluaciones no solo revisten importancia, sino que son esenciales para asegurar que nuestra empresa se mantenga competitiva y exitosa en un mercado en constante evolución.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.

Paguay Chávez, F. (2023). *Planificación Estratégica*. Obtenido de Sistema de Planificación Institucional. DELTA.



"A tu alcance la calidad y el servicio excepcionales"

# SUPERMERCADO BASTIDAS

---

2023 - 2027

**Figura 42.** Página final del documento de planificación estratégica

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

En conclusión, el análisis de los indicadores financieros del Supermercado Bastidas muestra que la empresa posee una sólida base financiera y está bien posicionada para lograr la sostenibilidad a largo plazo. Los indicadores clave, como la ratio de liquidez y el margen de rentabilidad muestran un crecimiento del 10% con respecto a años anteriores, sin embargo, al no contar con una planificación estratégica en la que se hayan planteado indicadores u objetivos de crecimiento, el trabajar de manera empírica ha impedido aprovechar los recursos financieros para aumentar las ganancias a largo plazo. También se hace énfasis en que el señor gerente no tiene los conocimientos suficientes sobre las áreas financieras para comprender a cabalidad los datos de los estados financieros, por lo que con su experiencia los analiza de manera general e implementar estrategias para aumentar las ventas, siendo una manera que le ha permitido sobrellevar el crecimiento del Supermercado y más no gestionarlo de manera eficiente en cuanto a sus recursos.

Según los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes, el Supermercado Bastidas goza de una alta calificación en términos de satisfacción general de los clientes. La mayoría de los clientes valoran positivamente la calidad de los productos, la variedad de opciones disponibles, sin embargo, la atención al cliente no ha sido totalmente satisfecha por lo que se debe tomar en cuenta que la falta de conocimientos profesionales de los empleados afecta el servicio al cliente, además de ello la falta de comunicación entre los empleados genera un ambiente laboral poco satisfactorio afectado a su motivación para cumplir de manera eficiente sus tareas. La incertidumbre de los empleados por conocer su nivel de desempeño ha impedido que se pueda aprovechar los recursos intangibles, ya que no existe una persona encargada de verificar el cumplimiento de las funciones de cada persona.

El análisis de los procesos internos del Supermercado Bastidas revela oportunidades para mejorar el desempeño general de la empresa. Se identificaron ciertas áreas de ineficiencia, como la gestión de inventario debido a la falta de poder sobre los proveedores lo que ha ocasionado retrasos dentro de los procesos internos.

La propuesta de implementar el Balanced Scorecard como modelo de gestión empresarial para el Supermercado Bastidas se muestra como una estrategia efectiva para generar perspectivas de aprendizaje y crecimiento, ya que el modelo propuesto establece objetivos claros en áreas clave, como el desarrollo del talento del personal y la innovación en los servicios. Además, el uso de indicadores de desempeño específicos permite medir y monitorear el progreso hacia estos objetivos, fomentando así la mejora continua y el logro de resultados exitosos en diferentes aspectos del negocio.

Finalmente la aplicación del modelo Balanced Scorecard si mejora el desempeño empresarial, además que establece métricas para su medición, puesto que esta herramienta evalúa el desempeño desde cuatro perspectivas, la financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento, lo que permite obtener una visión amplia y clara del rendimiento actual de la empresa y al ser consideradas estas cuatro dimensiones se puede delimitar los cuellos de botella y tomar decisiones estratégicas más efectivas. El BSC o CMI también permite obtener la claridad para plantearse nuevos objetivos medibles, ya que al alinearse con la visión y misión empresarial, logra concentrar sus esfuerzos estratégicos en las áreas clave o que tienen mayores problemas y al mismo tiempo también permite la medición y el seguimiento continuo, pues al tener definidos los indicadores de gestión se pueden hacer evaluaciones periódicas sobre el desempeño, siendo fundamental para fomentar la comunicación entre jefes y empelados y asegurar la comprensión de objetivos y de su cumplimiento.

Gracias a la cuarta perspectiva del BSC se fomenta el desarrollo de los empleados, al estimular el aprendizaje continuo y fortalecer la eficiencia de los procesos internos que logran fomentar el enfoque estratégico a largo plazo para el éxito del Supermercado Bastidas y de cualquier empresa que busque sostenibilidad y rendimiento a largo plazo. Todos los logros de la aplicación del BSC al ser aplicado en una empresa permiten mejorar el desempeño empresarial, pues tal y como lo mencionan Kaplan y Norton, este hace referencia al cumplimiento de objetivos y metas en términos de eficacia, eficiencia y calidad.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- ⇒ Se recomienda implementar una planificación estratégica utilizando las métricas descritas en el BSC, que le permita al Supermercado Bastidas plantearse objetivos claros en base a las métricas definidas en el Balanced Scorecard.
- ⇒ Al tener un alto índice de efectivo se recomienda realizar un análisis financiero periódico con el fin de establecer estrategias de inversión dentro del negocio para aumentar los márgenes de beneficio.
- ⇒ Implementar técnicas de evaluación y control en los procesos internos para fomentar el continuo desarrollo de la eficiencia y la calidad tanto en el servicio como en los productos.
- ⇒ Fomentar la aplicación de políticas de satisfacción a los clientes para procurar tener una mayor tasa de retención, para ello se debería empezar implementando estrategias para satisfacer las necesidades identificadas dentro de la investigación y aplicar encuestas de manera periódica para identificar las nuevas necesidades.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bolaños Jijón, A., Méndez Bravo, J., & Méndez Barvo, M. (2020). *Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos*. *Innova Research Journal*.
- Franco, M., & Solórzano, J. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. *Mundo Recursivo*, 3(1), 1-24.
- Auz, M., Valarezo, S., Tuiivén, I., & Pinos, H. (2020). *Lenguaje motivacional como estrategia de validación para la toma de decisión en las organizaciones*. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(90), 648-665.
- Baltodano García, G., & Cordero, O. (s.f.). La productividad laboral: Una mirada a las necesidades de las Pymes en México. . *Revista Ciencia Jurídica y Política*, 6(11), 15-30.
- Beraun, L. (2021). *Relaciones laborales y manejo de conflictos en la organización. Caso sector público*. Obtenido de Caso sector público.
- Bolaños Cerón, Á. (2020). *Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal*. Obtenido de *Revista Biumar*, 4(1), 134-146
- Bustamante, R., & Cárdenas, N. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 5(4), 114-136. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>.
- Caballero, A. (2018). *La edad influye en la satisfacción de los clientes y en la imagen de las empresas*. Obtenido de *Marketing News*. Obtenido de: <https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1040201054305/edad-influye-satisfaccion-clientes-imagen-empresas.1.html>
- Chávez, C. (2022). *Diseño de un Balanced Scorecard para medir el desempeño de la estrategia*. Obtenido de Webinar
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Cordova Martinez, D. C. (2020). *Principales factores que conllevan al fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en la ciudad de Chachapoyas 2019*.

- Dautovic, G. (2023). *The 45 Most Important Advertising Statistics of 2023. Small Business Stats & Facts.*
- Durán Bravo, P., Cisneros Martínez, N., & Pancardo Peralta, R. (2020). *Comunicación corporativa para la fidelización del cliente.* Obtenido de InMediaciones De La Comunicación, 15(1), 183 - 200. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2963>
- Espinoza, M., & Espinoza, L. (2020). *Las fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación.* . In V Congreso Científico Internacional Sociedad del Conocimiento: Retos y perspectivas (pp. 2-4).
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General.*
- Filion, L. (2011). *Administración de Pymes. Emprender, dirigir y desarrollar empresas.* . (1a. ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Flores, C. (2001). *Ergonomía para el diseño. Teoría y práctica: Diseño.*
- García, L. (2019). *Reseña de " Teoría de la comunicación humana" de Paul Watzlawick.* . Obtenido de Razón y palabra, (75).
- García-Berlanga, O., Desfilis, T., Martínez, A., & Peña, A. (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): escenario actual.* Obtenido de Objectius de desenvolupament sostenible en el territori valencià, 25-40.
- Gibbons, J., & Chakraborti, S. (2011). *Inferencia estadística no paramétrica.* Obtenido de Chapman y Hall/CRC
- Gómez, L., Sánchez, C., & Martínez, M. (2020). *Uso del modelo Balanced Scorecard como herramienta de diagnóstico organizacional.*
- Guillermo, L. (2021). *Plan Creación de Oportunidades 2021-2025.* Obtenido de [https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Plan-de-Creaci%C3%B3n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado\\_compressed.pdf](https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Plan-de-Creaci%C3%B3n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado_compressed.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, L. (2018). *Metodología de la investigación.* (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, E., Ortiz Caballero, B., Moreno, C., & Algarra Arias, J. (2023). *Determinantes que Conducen al Fracaso de las PyMES en Colombia (Bachelor's thesis, Especialización en Gerencia de Proyectos-Virtual).*
- Hernández, M., & Villalba , A. (2019). *Los desafíos en las pymes, ¿Cómo generar una exitosa delegación de tareas?*
- Hernández, M., & Villalba Ortiz , A. (2019). *Los desafíos en las pymes,¿ cómo generar una exitosa delegación de tareas?*

- Hernández, M., & Villalba Ortiz, E. (2019). *Los desafíos en las pymes, ¿Cómo generar una exitosa delegación de tareas?*
- Hernández-Sampieri, R. &. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mcgraw-hill.*
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mcgraw-hill.*
- Illán, J. (2021). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo.* Ediciones de la U.
- Jiménez, J. (1988). *La comunicación interna.* Obtenido de Ediciones Díaz de Santos
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Kaplan e Norton na práctica.* Obtenido de Gulf Professional Publishing.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). *Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review, 1, 75-85.*
- Kaplan, R., & Norton, D. (enero-febrero de 1992). El cuadro de mando integral: medidas que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review.*
- López, J., Molina, Y., Barragán, W., & Pí, M. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las pymes. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria, 4(4), 29-40.*
- Mather, M. (2022). *Importancia de la motivación en los entornos laborales de la empresa.* Sur California.
- Meléndez, D., & Espín, L. (2019). *Satisfacción laboral en la gestión administrativa.* . Obtenido de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 1510-1523.
- Méndez, D., & Espín, L. (2019). La perspectiva de género en el sector empresarial. *Problemas, tendencias y buenas prácticas. RevIISE - Revista de Ciencias Sociales y Humanas, vol. 13, núm. 13, pp. 91-108, 2019. Universidad Nacional de San Juan.*
- Mendoza, J., & Mendoza, S. (2019). *Etapas del proceso administrativo.* Obtenido de Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula, 6(11), 66-67.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations.* Prentice Hall.
- Molina, M., Rodríguez, J., & Molina, A. (2020). *Diagnóstico de gestión organizacional utilizando el modelo Balanced Scorecard: un enfoque cualitativo.*
- Nunnally. (1978). *Coeficiente Alfa de Cronbach .*
- ONU. (2017). Informe técnico.
- Ortiz, H. (2003). *Finanzas para no financieros.* Segunda edición. Pearson, México.
- Paguay Chávez, F. (2023). *Planificación Estratégica.* Obtenido de Sistema de Planificación Institucional. DELTA.

- PDOT. (2019). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia del Carchi*. Obtenido de Prefectura del Carchi, período 2019 – 2023.: <https://carchi.gob.ec/2016f/phocadownload/PDOT/PDOT%20Resumen%20ejecutivo.pdf>
- PEDI-UPEC. (2021). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. Obtenido de <https://upec.edu.ec/images/stories/doc/RENDICION%20DE%20CUENTAS%202020/PEDI%202021-2025.pdf>
- Peralta Delgado, L. (2019). *Relación entre las Condiciones Laborales y la Satisfacción Laboral de trabajadores en la empresa Dcr Minería Y Construcción*. . Arequipa, 2018.
- Ponce, G., Piloza, D., & Chávez, V. (2020). Obtenido de roceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes.: *Revista Publicando*, 8(31), 258-278.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial*. Obtenido de Empresas
- Romero, A. (2013). *Contabilidad Práctica para no contadores*. Primera edición. México. Mc. Graw Hill.
- Romero, J., & Rosado, Z. (2019). *Correlación entre la satisfacción y desempeño laborales*. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.
- Roncancio, G. (2023). *89 datos impresionantes sobre la gestión estratégica*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/89-datos-impresionantes-sobre-la-gestion-estrategica#1>
- Ruíz , M. (2020). Clima laboral en empresas públicas y privadas de Asunción. *Revista internacional de investigación en ciencias sociales*, 17(2), 245-256.
- Salazar, N., Martínez, C., Gomez, L., & Sánchez, V. (2019). ). *La atención al cliente, el servicio, el producto y el precio como variables determinantes de la satisfacción del cliente en una pyme de servicios*. Obtenido de *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 6(2), 18-24.
- Sulla, A. (2021). *Comportamiento del consumidor y su proceso de decisión de compra*. . Obtenido de *El nuevo camino del consumidor*. *Gestión en el tercer milenio*, 24(48), 101-111.
- Vladimir Vega , F., & Daysi, K. (2020). *El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional*. *Ecosistema*.

Wirth, E. (2020). *La lucha contra los efectos del exceso de trabajo en Japón*. Obtenido de  
Obtenido de: <http://hdl.handle.net/11531/46108>

## VII. ANEXOS

### Anexo 1. Acta de la sustentación de Predefensa del TIC



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### ACTA

#### DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

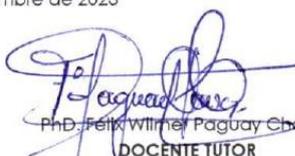
| ESTUDIANTE:         | Villota Urresta Nubia Mishell  | CÉDULA DE IDENTIDAD:    | 0402148720                      |
|---------------------|--|-------------------------|---------------------------------|
| PERIODO ACADÉMICO:  | 2023B  |                         |                                 |
| PRESIDENTE TRIBUNAL | MSC. Jeaneth Lucía Bastidas Guerrón  | DOCENTE TUTOR:          | PhD. Félix Wilmer Paguay Chávez |
| DOCENTE:            | MSC. Gisselle Mariuxi Cárdenas Fierro  |                         |                                 |
| TEMA DEL TIC:       | "Diagnóstico de la gestión de la empresa a través del Balanced Scorecard, caso de estudio: Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar" |                         |                                 |
| No.                 | CATEGORÍA  | Evaluación cuantitativa | OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES |
| 1                   | PROBLEMA - OBJETIVOS   | 10,00                   |                                 |
| 2                   | FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA   | 10,00                   |                                 |
| 3                   | METODOLOGÍA  | 10,00                   |                                 |
| 4                   | RESULTADOS   | 10,00                   | Especificar logo                |
| 5                   | DISCUSIÓN  | 10,00                   |                                 |
| 6                   | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES   | 10,00                   |                                 |
| 7                   | DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL   | 9,67                    |                                 |
| 8                   | FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN  | 9,67                    | Revisar fallas ortográficas     |

Obteniendo una nota de: 9,87 Por lo tanto, **APRUEBA** ; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 36.- De los estudiantes que aprueban el informe final del TIC con observaciones.- Los estudiantes tendrán el plazo de 10 días para proceder a corregir su informe final del TIC de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros del Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el 13 de septiembre de 2023

  
MSC. Jeaneth Lucía Bastidas Guerrón  
PRESIDENTE TRIBUNAL

  
PhD. Félix Wilmer Paguay Chávez  
DOCENTE TUTOR

  
MSC. Gisselle Mariuxi Cárdenas Fierro  
DOCENTE

Anexo 2. Certificado del abstract por parte de idiomas



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER**

| ABSTRACT- EVALUATION SHEET  |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
| <b>NAME: Nubia Mishell Villota Urresta</b>  |  |   |  |   |
| <b>DATE: 25 de septiembre de 2023</b>   |  |   |  |   |
| <b>TOPIC: "Diagnóstico de la gestión de la empresa a través del modelo Balanced Scorecard, caso de estudio: Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar"</b> |  |   |  |   |
| <b>MARKS AWARDED</b>  |  | <b>QUANTITATIVE AND QUALITATIVE</b>   |  |   |
| <b>VOCABULARY AND WORD USE</b>  | Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic           | Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic   | Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic                     | Limited vocabulary and inadequate words related to the topic            |
|   | EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>                           | GOOD: 1 Vera Játiva Edwin Andrés, 5 <input type="checkbox"/>                  | AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>  | LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>                                   |
| <b>WRITING COHESION</b>   | Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.          | Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.                      | Some progression of ideas and supporting paragraphs.                               | Inadequate ideas and supporting paragraphs.                             |
|   | EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>                           | GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>  | AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>  | LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>                                   |
| <b>ARGUMENT</b>   | The message has been communicated very well and identify the type of text  | The message has been communicated appropriately and identify the type of text | Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing | The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate |
|   | EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>                           | GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>  | AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>  | LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>                                   |
| <b>CREATIVITY</b>   | Outstanding flow of ideas and events                                       | Good flow of ideas and events   | Average flow of ideas and events   | Poor flow of ideas and events   |
|   | EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>                                      | GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>                                 | AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>  | LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>                                   |
| <b>SCIENTIFIC SUSTAINABILITY</b>  | Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement           | Minor errors when supporting the thesis statement                             | Some errors when supporting the thesis statement                                   | Lots of errors when supporting the thesis statement                     |
|   | EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>                                      | GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>                                 | AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>  | LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>                                   |
| <b>TOTAL/AVERAGE</b>  | 9 - 10: EXCELLENT<br>7 - 8,9: GOOD<br>5 - 6,9: AVERAGE<br>0 - 4,9: LIMITED | <b>TOTAL 9</b>  |  |   |



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL  
CARCHI FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE  
CENTER**

**Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.**

**Autor: Nubia Mishell Villota Urresta**

**Fecha de recepción del abstract:** 25 de septiembre de 2023

**Fecha de entrega del informe:** 25 de septiembre de 2023

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

**Observaciones:**

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



firmado electrónicamente por:  
EDISON BOANERGES  
PENAFIEL ARCOS

Ing. Edison Peñafiel Arcos MSc  
Coordinador del CIDEN

Tulcán, 8 de septiembre de 2023

## CERTIFICADO

Yo, Martha Aracelly Viveros Almeida, con cédula de ciudadanía N° 0401442751, Técnico docente del Centro de Idiomas Extranjeros y Lenguas Nativas CIDEN-UPEC, certifico que revisé y corregí la traducción del Abstract de trabajo de pregrado "Diagnóstico de la Gestión de la Empresa a través del modelo Balanced Scorecard" (Topic: " Company Management Diagnosis through the Balanced Scorecard Model "), mismo que pertenece a la señorita estudiante Nubia Mishell Villota Urresta con cédula de ciudadanía 0402148720, de la carrera de Administración de Empresas Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, el estudiantes puede hacer uso de este documento para los trámites legales pertinentes.

Atentamente,

**Martha**  
**Viveros**

Firmado digitalmente por  
Martha Viveros  
Fecha: 2023.09.08  
13:04:00 -05'00'

MSc. Martha Viveros Almeida

**Anexo 3.** Entrevista al señor gerente Fausto Bastidas del Supermercado Bastidas



**Universidad Politécnica Estatal del Carchi**  
**Facultad de Comercio Internacional, Integración,**



**Administración y Economía Empresarial**  
**Entrevista para el Gerente General del Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar**

|  |                         |
|--|-------------------------|
| <b>Objetivo General:</b><br>Desarrollar un diagnóstico de la gestión empresarial a través del modelo Balanced Scorecard caso de estudio: Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar. | <b>Formulario N° 01</b> |
|--|-------------------------|

**DATOS INFORMATIVOS**

**Nombre del funcionario:** Bastidas Hernández Fausto German

**Cargo que desempeña dentro de la empresa:** Dueño y Gerente del Supermercado Bastidas

**Edad:** 42 años

**Años en prestación de servicio al Supermercado Bastidas:** 18 años

**Marque con una X en el recuadro según corresponda a su respuesta:**

**Residencia:**

|                          |          |                          |                      |                                     |                 |
|--------------------------|----------|--------------------------|----------------------|-------------------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | La Paz   | <input type="checkbox"/> | Chitan de Navarretes | <input checked="" type="checkbox"/> | Gonzáles Suárez |
| <input type="checkbox"/> | San José | <input type="checkbox"/> | Cristóbal Colón      | <input type="checkbox"/>            | Otro            |
| <input type="checkbox"/> | Piartal  | <input type="checkbox"/> | Fernández Salvador   | <input type="checkbox"/>            | .....           |

**Categoría profesional:**

|                                     |              |
|-------------------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/>            | Bachiller    |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Tercer Nivel |
| <input type="checkbox"/>            | Cuarto Nivel |

**Género:**

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Masculino |
| <input type="checkbox"/>            | Femenino  |

**Guía de Preguntas**

**1. ¿Podría describir la misión de Supermercado Bastidas?**

El Supermercado Bastidas no cuenta con una misión.

**2. ¿Podría describir la visión de Supermercado Bastidas?**

El supermercado Bastidas no cuenta con una visión.

**3. ¿Cada cuánto tiempo usted realiza un control al cumplimiento de objetivos que se han propuesto en su plan estratégico?**

No tenemos un plan estratégico, por lo general se trabaja de manera empírica sin ningún documento a la mano, para verificar que se están realizando ventas en la empresa cada mes se tiene los estados financieros, entonces se verifica las ventas mensuales, por ejemplo, se vende 20.000 en promedio y si el resultado es menor como 15.000 se verifica el producto menos vendido y se aplican mecanismos para subir las ventas.

**4. ¿Usted ha escuchado hablar sobre el modelo del Balanced Scorecard como herramienta de gestión?**

No, no he escuchado hablar.

**PERSPECTIVA FINANCIERA (BSC)**

**5. ¿Cuál ha sido el crecimiento de rentabilidad de la empresa en comparación al año anterior?**

La rentabilidad ha crecido en un 10%.

**6. ¿Cuál es el porcentaje de endeudamiento del del Supermercado?**

Desconozco exactamente el porcentaje de endeudamiento.

**7. ¿Cuál es el mecanismo que utiliza para la rotación de inventarios?**

Se maneja un Staff de límite alto y bajo, se revisa en la computadora que productos están a un límite bajo y se realizan los pedidos.

**8. ¿Qué mecanismos aplica para subir las ventas?**

Por ejemplo, rebajaron las ventas en el aceite entonces se verifica las razones por las que han rebajado sus ventas, una opción puede ser el precio, otra razón puede ser que las promociones de los proveedores no lograron su fin de aumentar las ventas ya que las empresas proveedoras sólo aplican promociones por temporadas. Entonces hay que estar pendientes de las razones por las que los proveedores ya no realizaron las ventas.

**9. ¿Cuál es el límite de gastos en el Supermercado Bastidas?**

Generalmente se manejan con las ventas, depende de la ganancia mensual, por ejemplo, si este mes gano 5000 dólares, no puedo gastar 7000 dólares, van enfocado a los clientes los gastos.

**10. ¿El Supermercado Bastidas cuenta con estados financieros para sus registros contables como: ¿Balance General, Estado de Resultados y Flujo de caja?**

Se utilizan todos los estados financieros, como el Balance General, el Estado de Resultados, entre otros, sin embargo, yo no manejo los estados financieros lo hace la contadora y son elaborados por un auditor externo contratado.

Cada mes se analiza los estados financieros con el resumen que realiza la contadora.

**11. ¿La empresa cuenta con capital suficiente de trabajo?**

Si.

**12. ¿Mantiene el Supermercado Bastidas préstamos con entidades financieras?**

Si, la principal entidad es el Banco Pichincha, con quien tiene un préstamo de largo plazo, con esta entidad no se ha tenido ningún problema, se han hecho los pagos a tiempo.

**13. ¿El supermercado Bastidas cuenta con liquidez?**

Si, cuenta con un alto nivel de índice con el que se puede invertirlo en cualquier momento la empresa lo requiera.

**14. ¿Cuándo realiza la revisión de los estados financieros estos le han indicado que la empresa es rentable?**

Si, al hacer la revisión mensual si se puede verificar que la empresa va creciendo sin pérdidas.

**PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS (BSC)**

**15. ¿Cada cuánto tiempo se realiza un mantenimiento preventivo a la maquinaria de trabajo del Supermercado Bastidas?**

Cada seis meses.

**16. ¿Usted logra controlar los procesos internos del Supermercado Bastidas?**

Yo soy una persona sola que maneja el Supermercado Bastidas, pero se me están saliendo de las manos el manejo y control de todas las áreas, es por ello por lo que necesito un asesor que me ayude al manejo del Supermercado. En muchas de las ocasiones me olvido sobre los problemas que hay que solucionar, paso muy ocupado.

Sin embargo, en lo que falla en la empresa prefiero dedicarme al 100% hasta lograr solucionarlo, sin embargo, cuán me dedico a una sola cosa se me sale de las manos otra, es una gran magnitud de la que no puedo hacer un control solo.

**17. ¿Usted cada cuánto tiempo realiza evaluaciones a los empleados para conocer si están cumpliendo con sus tareas?**

Se realiza de manera repentina las visitas a los empleados, por lo general se verifica por medio de las cámaras, sin embargo, se espera que el empleado venga a trabajar a conciencia, si el empleado no tiene una visión de generar un buen trabajo no se obtendrá buenos resultados. Si la persona hace bien, si no lo hace estaría mal, las personas deben venir a trabajar.

Gracias a las cámaras se puede revisar si las personas cumplen o no su trabajo, si no lo hace se procese a despedirlo.

**18. ¿Hay personal de Recursos Humanos que controle las tareas de los empleados?**

No existe, por lo que no se podría tener la confiabilidad de que todos estén realizando un buen trabajo, y si es necesario que exista una persona que controle, sin embargo se espera de que los empleados si saquen su máximo esfuerzo ya que su jornada laboral es de 6 horas con la misma remuneración que podría recibir si trabaja ocho horas, ya que existen dos horarios de trabajo, en dónde en la mañana están unos trabajadores y en la tarde están nuevos, con el fin de que no haya sobrecarga laboral y el trabajo no sea impedimento para que puedan hacer otras actividades para sí mismos fuera de la empresa.

**19. ¿Existen políticas que permitan asegurar el cumplimiento de calidad de los productos?**

Si, generalmente se verifica con códigos de barras, los productos ingresan con factura, los productos deben ingresar con fecha de caducidad, eso es una garantía para la empresa y el cliente.

**20. ¿Han existido contratiempos con los proveedores?**

Si, en algunos de los casos no se han recibido los productos a tiempo y esto ha perjudicado la venta de los productos y por lo tanto perdidas en venta, los proveedores de aquí son de empresas grandes entonces ellas cuándo los distribuyen venden los productos en otras empresas y en ocasiones no alcanza para mi empresa y no existen otras empresas que me abastezcan de esos productos.

**PERSPECTIVA DE CLIENTES (BSC)**

**21. ¿Para los clientes se han realizado programas como: eventos, concursos y campañas?**

Se realizan eventos en todas las fechas importantes, como el día de las madres, el día del niño, el día de la mujer, para todos los clientes, para todos los clientes.

**22. ¿Usted tiene conocimiento de los clientes fieles de la empresa?**

Si, hay una lista de los clientes fieles, hasta el momento son más de 2000 clientes fieles.

**23. ¿En el día cuantos clientes el Supermercado Bastidas tiene?**

500 clientes en promedio al día, por lo general vienen en un 60% mujeres, en un 30% hombres y en un 10% niños.

**24. ¿Se realiza publicidad en la empresa?**

No, y es muy necesario que haya estrategias de publicidad para atraer a nuevos clientes, ya que por el momento no tenemos.

Veo muy necesario que haya publicidad en redes sociales y en las páginas web.

**PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO (BSC)**

**25. ¿Cuál es el mecanismo que utiliza para contratar a nuevo personal?**

Primero se piden los documentos, pasado judicial y hoja de vida. Generalmente se contrata a personas con capacidad y lo paso observando por una semana.

Una vez que ingresan una muchacha se hace cargo del empleado y esta es el encargado de guiarlo y también informa sobre problemas que existan en sus capacidades para el trabajo durante un mes.

**26. ¿Los empleados tienen incentivos?**

Si, al buen trabajador se le da por lo general un bono por su buen desempeño.

**27. ¿Cada cuánto tiempo se les brinda capacitaciones a los empleados?**

**Cada seis meses.**

Cada tres meses, se realiza una pequeña charla en general sobre la bioseguridad y salubridad en el trabajo.

**28. ¿Cuáles son los temas centrales de las capacitaciones?**

Hay un plan de seguridad que se les da de forma general. Hay cursos de atención al cliente y no es obligatorio que asistan, pero cuándo ellos no asisten eso genera pérdidas de tiempo y dinero.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo 4.** Documento del total de empleados del Supermercado Bastidas

| N° | Nombre                                 | Cédula     | Actividad   |
|----|--|------------|---|
| 1  | AREVALO VEGA BERTHA LUCIA              | 0401326863 | ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL   |
| 2  | ARTEAGA RUANO ZOILA VICTORIA           | 0401385570 | EMPACADOR / CARGADOR                                      |
| 3  | BASTIDAS HERNANDEZ FAUSTO GERMAN       | 0400878468 | PROPIETARIO   |
| 4  | BENAVIDES BEJARANO YOLANDA ELIZABETH   | 0401727409 | DESPACHADOR / PERCHERO                                    |
| 5  | CARLOSAMA BENAVIDES LUIS ALFONSO       | 0400800983 | EMPACADOR / CARGADOR                                      |
| 6  | CHAMORRO CUASES DELANY GABRIELA        | 0401998505 | CAJERO NO FINANCIERO                                      |
| 7  | CHAMPUTIZ LOPEZ ANA MARIA              | 0401744685 | CAJERO NO FINANCIERO                                      |
| 8  | CHAPAL ANGELA MARIA                    | 0401877873 | DESPACHADOR / PERCHERO                                    |
| 9  | CHAPI CUATIN SONIA ALEXANDRA           | 0401800842 | ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL   |
| 10 | CHULDE TIRIRA RODRIGO DANILO           | 0401545736 | ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA                 |
| 11 | CORAL LOZA FRANCISCO JAVIER            | 6103887474 | PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Primera) |
| 12 | CUASQUER CHULDE FERNANDA MARICELA      | 0401889449 | CAJERO NO FINANCIERO                                      |
| 13 | GUERRERO ANDRADE FAUSTO HERNAN         | 0401184759 | EMPACADORES-CARGADORES                                    |
| 14 | GUERRERO ANDRADE LILIA AZALIA          | 0401011721 | EMPACADOR (A) DESPACHADOR (A) PERCHERO(A)                 |
| 15 | GUERRERO ANDRADE ZULEMA NARCIZA        | 0401672589 | EMPACADOR (A) DESPACHADOR (A) PERCHERO(A)                 |
| 16 | HERNANDEZ BASTIDAS SILVIA ESMERALDA    | 0401756184 | CAJERO NO FINANCIERO                                      |
| 17 | HERNANDEZ TULCANAZA ESTHEFANNY LIZETH  | 0401996806 | DESPACHADOR / PERCHERO                                    |
| 18 | IMBAQUINGO MINDA EUGENIA ANGELICA      | 0401442520 | CAJERO NO FINANCIERO                                      |
| 19 | JACOME CALDERON MONICA ELIZABETH       | 0401256227 | CAJERA  |
| 20 | LEITON ERAZO EDWIN AMILCAR             | 1002167623 | AYUDANTE PASTELERO O GALLETERO                            |
| 21 | MALES CORAL SEGUNDO GUSTAVO            | 0401307905 | PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Lujo)    |
| 22 | MAYA MARQUEZ OMAR ARMANDO              | 0402003321 | PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Primera) |
| 23 | MAYNAGUEZ CUASAPAZ EVELIN GABRIELA     | 0401773650 | ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE CONTABILIDAD           |
| 24 | MAYNAGUEZA CHILQUINGA DALEXIS DAYANARA | 0401996319 | CAJERO NO FINANCIERO                                      |
| 25 | MEÑEZ CUESTAS MARIA YOLANDA            | 0400916672 | EMPACADOR (A) DESPACHADOR (A) PERCHERO(A)                 |
| 26 | MICANQUER PASPUR DIXON DAVID           | 6105823311 | PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Primera) |
| 27 | MUECES SANCHEZ ANA LUCIA               | 1001986239 | EMPACADOR (A) DESPACHADOR (A) PERCHERO(A)                 |
| 28 | ORTEGA MORA ANDRES GREGORIO            | 0401613807 | EMPACADOR / CARGADOR                                      |
| 29 | ORTIZ ORBES EVELYN ALICIA              | 0401878319 | CAJERO NO FINANCIERO                                      |
| 30 | PIAUN PUETATE MILTON RENE              | 0401524962 | EMPACADOR / CARGADOR                                      |
| 31 | PINCHAO NAZATE SANDRA ISABEL           | 0401802764 | CAJERO NO FINANCIERO                                      |
| 32 | POTOSI PATIÑO ROCIO MARGARITA          | 0401537477 | EMPACADOR (A) DESPACHADOR (A) PERCHERO(A)                 |
| 33 | POZO CHANDI MAGALI FERNANDA            | 0401694070 | ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE CONTABILIDAD           |
| 34 | PRADO LIMA GUIDO                       | 1001910239 | PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Primera) |
| 35 | PUENTESTAR ALDAS VIVIANA ALEXANDRA     | 0401582531 | CAJERO NO FINANCIERO                                      |
| 36 | PUSDA DE LA CRUZ ZOILA MAGDALENA       | 0400732061 | EMPACADOR (A) DESPACHADOR (A) PERCHERO(A)                 |
| 37 | QUELAL GUADIR SONIA FERNANDA           | 0401865977 | DESPACHADOR / PERCHERO                                    |
| 38 | ROMAN NARVAEZ ROCIO MAGDALENA          | 0401380266 | DESPACHADOR / PERCHERO                                    |
| 39 | ROSERO SALAZAR CRISTIAN ADRIAN         | 0401996145 | EMPACADOR / CARGADOR                                      |
| 40 | SAABEDRA VACA MARTHA CECILIA           | 0401513114 | ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO            |
| 41 | SOLANO PATIÑO MAURA CECILIA            | 0401498506 | ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA                 |
| 42 | TELLAC MALES MARIA DE LOS ANGELES      | 0401656087 | CAJERA  |
| 43 | TIPAZ LAGOS ADRIANA MARISOL            | 0401559885 | CAJERO NO FINANCIERO                                      |
| 44 | USUAY AREVALO MARIA DEL CARMEN         | 1711771558 | DESPACHADOR / PERCHERO                                    |
| 45 | VIANA SAABEDRA NANCY GUADALUPE         | 0450376751 | CAJERO NO FINANCIERO                                      |
| 46 | VILLARREAL MENDEZ DIANA JANETH         | 1004029318 | CAJERO NO FINANCIERO                                      |
| 47 | VILLARREAL QUESPAZ MARLENE ESMERALDA   | 0400969713 | DESPACHADOR / PERCHERO                                    |
| 48 | VILLARREAL QUESPAZ YOLANDA LUCIA       | 0401492624 | ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL   |
| 49 | YUCAS ZUÑIGA CLAUDIA YULISA            | 0450180948 | ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL   |

Fausto Bastidas



**Anexo 5.** Formato de encuesta a empleados del Supermercado Bastidas



**Universidad Politécnica Estatal del Carchi**  
**Facultad de Comercio Internacional, Integración,**  
**Administración y Economía Empresarial**



**Encuesta dirigida a los empleados del Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar**

|  |                         |
|--|-------------------------|
| <b>Objetivo General:</b><br>Desarrollar un diagnóstico de la gestión empresarial a través del modelo Balanced Scorecard caso de estudio: Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar. | <b>Formulario N° 02</b> |
|--|-------------------------|

**DATOS INFORMATIVOS**

**Edad:** .....

**Tiempo en prestación de servicio al Supermercado Bastidas:**.....

**Marque con una X en el recuadro según corresponda a su respuesta:**

**Cargo que desempeña dentro de la empresa:**

|          |   |          |  |           |   |
|----------|---|----------|--|-----------|---|
| <b>1</b> | Asistente/Ayudante/Auxiliar de servicios en general | <b>5</b> | Empacador/Cargador                               | <b>9</b>  | Despachador/Perchero                                    |
| <b>2</b> | Cajero no financiero                                | <b>6</b> | Cajero   | <b>10</b> | Asistente/Ayudante/Auxiliar Administrativo              |
| <b>3</b> | Asistente/Ayudante/Auxiliar de Bodega               | <b>7</b> | Empacador (A)<br>Despachador (A)<br>Perchero (A) | <b>11</b> | Panadero/Pastelero (Establecimientos categoría primera) |
| <b>4</b> | Asistente/Ayudante (Auxiliar de Contabilidad)       | <b>8</b> | Ayudante Pastelero o Galletero                   |           |   |

**Residencia:**

|          |          |          |                      |          |                 |
|----------|----------|----------|----------------------|----------|-----------------|
| <b>1</b> | La Paz   | <b>4</b> | Chitan de Navarretes | <b>7</b> | Gonzáles Suárez |
| <b>2</b> | San José | <b>5</b> | Cristóbal Colón      | <b>8</b> | Otro<br>.....   |
| <b>3</b> | Piartal  | <b>6</b> | Fernández Salvador   |          |                 |

**Categoría profesional:**

|          |              |
|----------|--------------|
| <b>1</b> | Bachiller    |
| <b>2</b> | Tercer Nivel |
| <b>3</b> | Cuarto Nivel |

**Género:**

|          |           |
|----------|-----------|
| <b>1</b> | Masculino |
| <b>2</b> | Femenino  |

### CUESTIONARIO

**Instructivo: Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con una X respecto a las siguientes afirmaciones en relación con el Supermercado Bastidas, dónde:**

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

| N° | Pregunta   | OPCIONES |   |   |   |   |
|----|--|----------|---|---|---|---|
|    |  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | ¿Le permiten tomar decisiones independientes en el trabajo?  |          |   |   |   |   |
| 2  | ¿Considera usted conocer cuáles son sus tareas en su área laboral?   |          |   |   |   |   |
| 3  | ¿Usted está satisfecho con el trabajo que realiza dentro del Supermercado Bastidas?                                  |          |   |   |   |   |
| 4  | ¿Usted como empleado optimiza el uso de recursos disponibles (materiales de trabajo)?                                |          |   |   |   |   |
| 5  | ¿Los materiales de trabajo (materiales de oficina o materia prima) que ha recibido se encuentran en buen estado?     |          |   |   |   |   |
| 6  | ¿Considera que siempre ha tenido los materiales de trabajo suficientes?  |          |   |   |   |   |
| 7  | ¿A existido una adecuada comunicación entre las personas que visitan el Supermercado Bastidas y usted como empleado? |          |   |   |   |   |
| 8  | ¿Usted ha recibido un seguimiento de los resultados del trabajo que realiza?   |          |   |   |   |   |
| 9  | ¿Su empleador vela por las condiciones higiénicas de usted como empleado?  |          |   |   |   |   |
| 10 | ¿Su empleador vela por las condiciones de bioseguridad de usted como empleado?                                       |          |   |   |   |   |
| 11 | ¿Considera que usted ha logrado cumplir con todas las tareas encomendadas por su empleador en el tiempo requerido?   |          |   |   |   |   |
| 12 | ¿Considera que existe un buen ambiente laboral?  |          |   |   |   |   |
| 13 | ¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de la empresa?   |          |   |   |   |   |
| 14 | ¿Le han facilitado cursos de capacitación para mejorar su conocimiento?  |          |   |   |   |   |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 15 | ¿Le parece adecuada las horas de trabajo en el Supermercado Bastidas?  |  |  |  |  |  |
| 16 | ¿Usted calificaría como bueno el trato de su empleador?  |  |  |  |  |  |
| 17 | ¿Usted se encuentra motivado en el trabajo?  |  |  |  |  |  |
| 18 | ¿Usted ha cumplido con las horas de trabajo establecidas por su empleador?   |  |  |  |  |  |
| 19 | ¿Usted tiene la confianza para presentar una queja sobre su trabajo a su empleador?                                      |  |  |  |  |  |
| 20 | ¿Se han generado contratiempos por errores de la empresa que le han ocasionado retraso en el cumplimiento de sus tareas? |  |  |  |  |  |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo 6.** Formato de encuesta a clientes a empleados del Supermercado Bastidas.



**Universidad Politécnica Estatal del Carchi**  
**Facultad de Comercio Internacional, Integración,**



**Administración y Economía Empresarial**  
**Encuesta dirigida a clientes del Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar**

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <b>Objetivo General:</b><br>Desarrollar un diagnóstico de la gestión empresarial a través del modelo Balanced Scorecard caso de estudio: Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar. | <b>Formulario</b><br><b>N° 03</b> |
|--|-----------------------------------|

**DATOS INFORMATIVOS**

**Edad:** .....

**Marque con una X en el recuadro según corresponda a su respuesta:**

**Residencia:**

|          |          |          |                      |          |                 |
|----------|----------|----------|----------------------|----------|-----------------|
| <b>1</b> | La Paz   | <b>4</b> | Chitan de Navarretes | <b>7</b> | Gonzáles Suárez |
| <b>2</b> | San José | <b>5</b> | Cristóbal Colón      | <b>8</b> | Otro            |
| <b>3</b> | Piartal  | <b>6</b> | Fernández Salvador   |          | .....           |

**Género:**

|          |           |
|----------|-----------|
| <b>1</b> | Masculino |
| <b>2</b> | Femenino  |

**CUESTIONARIO**

**Instructivo: Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones en relación con el Supermercado Bastidas, dónde:**

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

**1. ¿Usted es un cliente regular del Supermercado Bastidas?**

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

**2. ¿Cuál fue la razón por la que visitó al Supermercado Bastidas?**

- Recomendación de un familiar.
- Recomendación de un amigo.
- Iniciativa propia.
- Necesidad de compra.
- Supermercado más cercano.

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**3. ¿Cuál es el promedio de veces en las que realiza compras en el Supermercado Bastidas?**

- Cada 15 días.
- Más de cinco veces por semana.
- Tres veces por semana.
- Una vez en la semana.
- Es mi primera compra.

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**4. ¿Los productos ofertados en el Supermercado Bastidas superaron sus expectativas?**

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

**5. ¿El servicio brindado por el Supermercado Bastidas supera sus expectativas?**

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

**6. ¿A usted le gustaría verse beneficiado/a con alguno de los siguientes incentivos en sus compras?**

- Cupones.
- Promociones.
- Regalos.
- Descuentos.
- Todas las anteriores.

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**7. ¿Existe un fácil acceso a los productos dentro del Supermercado Bastidas?**

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.

5. Totalmente de acuerdo.

**8. ¿Considera que el tiempo de espera para ser atendido por alguno de los trabajadores del Supermercado Bastidas es adecuado?**

- 1. Totalmente en desacuerdo.
- 2. En desacuerdo.
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4. De acuerdo.
- 5. Totalmente de acuerdo.

**9. ¿Ha tenido reclamos por mala calidad de los productos que se ofrece del Supermercado Bastidas?**

- 1. Totalmente en desacuerdo.
- 2. En desacuerdo.
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4. De acuerdo.
- 5. Totalmente de acuerdo.

**10. ¿Considera que el servicio que ofrece el Supermercado Bastidas a diferencia del Supermercado Robles y otros pequeños negocios de víveres en el sector es satisfactorio?**

- 1. Totalmente en desacuerdo.
- 2. En desacuerdo.
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4. De acuerdo.
- 5. Totalmente de acuerdo.

**11. ¿En el Supermercado Bastidas siempre encuentra todos los productos que necesita a la hora de hacer su compra?**

- 1. Totalmente en desacuerdo.
- 2. En desacuerdo.
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4. De acuerdo.
- 5. Totalmente de acuerdo.

**12. Considerando su experiencia con los productos y servicios que le ofrece el Supermercado Bastidas, califique de 0 a 10, ¿Cuál es la probabilidad de que lo recomiende a un amigo o un familiar?**

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Muy poco probable

Muy probable

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y



ECONOMÍA EMPRESARIAL  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### VALIDACIÓN POR EXPERTOS SOBRE EL CUESTIONARIO QUE SE UTILIZARÁN EN LA ENCUESTA Y LA GUÍA DE PREGUNTAS EN LA ENTREVISTA (Formulario N°01, N°02, N°03), PARA EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN CURRICULAR

#### Objetivo General

Desarrollar un diagnóstico de la gestión empresarial a través del modelo Balanced Scorecard para el caso de estudio: Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar.

#### Objetivos Específicos

- ⇒ Evaluar la perspectiva financiera del Supermercado Bastidas, analizando los indicadores financieros para verificar si existe sostenibilidad financiera a largo plazo.
- ⇒ Analizar la satisfacción de los clientes en cuanto a los servicios y productos del Supermercado Bastidas.
- ⇒ Examinar la perspectiva de los procesos internos de la empresa con el fin de identificar el nivel de desempeño general de la empresa.
- ⇒ Diseñar un modelo de gestión empresarial utilizando la herramienta del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, que permita generar perspectivas de aprendizaje y crecimiento al Supermercado Bastidas.

#### JUICIO DE EXPERTOS:

1. La opinión que usted brinde es personal y sincera.
2. Marque con un aspa "X" dentro del Cuadro de Valoración, solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario.

1: Muy Malo

3: Regular

5: Muy Bueno

2: Malo

4: Bueno

**CRITERIOS EXPERTO:**

| N° |  <b>CRITERIOS</b> | VALORACIÓN |   |   |   |   |
|----|--|------------|---|---|---|---|
|    |  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | <b>Claridad:</b><br>Esta formulado con el lenguaje apropiado y comprensible.                       |            |   |   |   |   |
| 2  | <b>Objetividad:</b><br>Permite medir hechos observables.   |            |   |   |   |   |
| 3  | <b>Actualidad:</b><br>Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.                            |            |   |   |   |   |
| 4  | <b>Organización:</b><br>Presentación ordenada.   |            |   |   |   |   |
| 5  | <b>Suficiencia:</b><br>Comprende los aspectos en cantidad y claridad.                              |            |   |   |   |   |
| 6  | <b>Pertinencia:</b><br>Permite conseguir datos de acuerdo con objetivos.                           |            |   |   |   |   |
| 7  | <b>Consistencia:</b><br>Permite conseguir datos basados en modelos teóricos                        |            |   |   |   |   |
| 8  | <b>Coherencia:</b><br>Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems.                     |            |   |   |   |   |
| 9  | <b>Metodología:</b><br>La estrategia responde al propósito de la investigación.                    |            |   |   |   |   |
| 10 | <b>Aplicación:</b><br>Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.                    |            |   |   |   |   |

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable

Aplicable después de hacer correcciones

No aplicables

**Identificación del experto:**

|  |  |
|--|--|
| <b>Nombre y apellidos:</b>   |  |
| <b>Filiación:</b><br>(ocupación, grado académico<br>y lugar de trabajo): |  |
| <b>e-mail:</b>   |  |
| <b>Teléfono o celular:</b>   |  |
| <b>Fecha de la validación</b> (día, mes<br>y año):                       |  |
| <b>Firma:</b>  |  |

**Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario.**

**Anexo 8.** Balance de situación financiera del Supermercado Bastidas, 2021, 2022.

**EMPRESA: SUPERMERCADO BASTIDAS, CANTÓN MONTÚFAR**  
**BALANCE DE SITUACION FINANCIERA**

|  | AÑO<br>(2021)     | AÑO<br>(2022)     |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                           |                   |                   |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>                | <b>619,477.38</b> | <b>634,616.17</b> |
| ACTIVOS CORRIENTES DISPONIBLES           | 274,924.35        | 283,172.08        |
| ACTIVOS CORRIENTES EXIGIBLES             | 7,341.71          | 7,488.54          |
| ACTIVOS CORRIENTES REALIZABLES           | 337,211.32        | 343,955.55        |
| <br>                                     |                   |                   |
| <b>ACTIVO FIJO</b>                       | <b>120,112.21</b> | <b>122,514.45</b> |
| ACTIVO FIJO DEPRECIABLE                  | 120,112.21        | 122,514.45        |
| ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE               | 0.00              | 0.00              |
| <br>                                     |                   |                   |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>                     | <b>21,345.12</b>  | <b>21,772.02</b>  |
| INTANGIBLES                              | 0.00              | 0.00              |
| CARGOS DIFERIDOS                         | 21,345.12         | 21,772.02         |
| <br>                                     |                   |                   |
| <b>TOTAL ACTIVOS:</b>                    | <b>760,934.71</b> | <b>778,902.65</b> |
| <br>                                     |                   |                   |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>               |                   |                   |
| <b>PASIVO</b>                            | <b>532,654.30</b> | <b>467,341.59</b> |
| PASIVO A CORTO PLAZO                     | 319,592.58        | 280,404.95        |
| PASIVO A LARGO PLAZO                     | 213,061.72        | 186,936.64        |
| <br>                                     |                   |                   |
| <b>PATRIMONIO</b>                        | <b>228,280.41</b> | <b>311,561.06</b> |
| CAPITAL Y CUENTAS DE APORTACIONES SOCIOS | 52,504.49         | 71,659.04         |
| REVALORIZACIONES Y SUPERÁVITS            | 75,332.54         | 102,815.15        |
| RESULTADOS (UTILIDADES O PÉRDIDAS)       | 100,443.38        | 137,086.87        |
| <br>                                     |                   |                   |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO=</b>        | <b>760,934.71</b> | <b>778,902.65</b> |

*Fausto Bastidas*  


**Lic. Fausto Bastidas**  
Gerente General – Supermercado Bastidas  
CI: 0400878468

**Anexo 9.** Estado de Resultados del Supermercado Bastidas, 2021, 2022.

| <b>EMPRESA: SUPERMERCADO BASTIDAS, CANTÓN MONTÚFAR</b> |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>                            |                     |                     |
|  | <b>AÑO (2021)</b>   | <b>AÑO (2022)</b>   |
| VENTAS NETAS / INGRESOS OPERACIONALES                  | 8,751,671.76        | 9,626,838.94        |
| ( - ) COSTO DE VENTAS / PRODUCCIÓN                     | 7,362,458.64        | 8,111,333.72        |
| <b>= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>                      | <b>1,389,213.12</b> | <b>1,515,505.22</b> |
| <b>( - ) GASTOS OPERACIONALES</b>                      | <b>871,364.87</b>   | <b>958,501.35</b>   |
| + GASTOS DE ADMINISTRACIÓN                             | 331,118.65          | 364,230.51          |
| + GASTOS DE VENTA                                      | 540,246.22          | 594,270.84          |
| <b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>                          | <b>517,848.25</b>   | <b>557,003.87</b>   |
| + INGRESOS NO OPERACIONALES                            | 0.00                | 0.00                |
| ( - ) EGRESOS NO OPERACIONALES                         | 0.00                | 0.00                |
| <b>= UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                        | <b>517,848.25</b>   | <b>557,003.87</b>   |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                          | <b>517,848.25</b>   | <b>557,003.87</b>   |
| ( - ) 15% UTILIDAD A TRABAJADORES                      | 77,677.24           | 83,550.58           |
| <b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>          | <b>440,171.02</b>   | <b>473,453.29</b>   |
| ( - ) 7% IMPUESTO A LA RENTA                           |                     |                     |
| <b>UTILIDAD</b>  | <b>440,171.02</b>   | <b>473,453.29</b>   |
| <b>= UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>                   | <b>440,171.02</b>   | <b>473,453.29</b>   |

Fausto Bastidas

**Lic. Fausto Bastidas**

Gerente General – Supermercado Bastidas

CI: 0400878468