

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**“PROPUESTA DE HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, BASADA EN EL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEDIANAS EMPRESAS, DEDICADAS A BRINDAR
ASESORÍA DE PRODUCTOS ESPECIALIZADOS Y SERVICIOS DE INGENIERÍA CIVIL EN EL
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CLAUDIA LORENA MARTÍNEZ TORRES

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

DICIEMBRE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MAESTRO JUAN ROSA QUINTANILLA
VICERRECTORA ACADEMICA : Ph.D. EVELYN BEATRIZ FARFÁN
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO : M. Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO GENERAL : LIC. PEDRO ROSALIO ESCOBAR CASTANEDA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN
VICEDECANO : M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
SECRETARIO : LIC. JUAN PABLO MARIN.
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ.
TRIBUNAL EXAMINADOR : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ
: MAESTRO JOSÉ FELIPE MEJÍA HERNÁNDEZ
: MAESTRO EFRAÍN ANTONIO RIVAS GARCIA

DICIEMBRE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

“Agradezco a Dios Padre Todopoderoso y María Santísima, que me permitieron culminar exitosamente una más de mis metas. A mi asesor por su dedicación y paciencia tomando en cuenta que sin sus directrices y observaciones, no hubiese sido posible llegar a concluir este importante proceso; atesoraré su guía y consejos, llevándolos grabados en mi memoria para mi futuro profesional, a mis docentes que a lo largo de las materias compartieron su sabiduría, experiencia y conocimientos necesarios para estar hoy aquí, y forjar en mí un pensamiento crítico que me permitirá distinguirme como una profesional de calidad y por último pero no menos importante a nuestra Alma Máter que me ha exigido tanto, pero al mismo tiempo me ha permitido obtener mi tan ansiado título. Dedico a mí madre este logro porque fue quién siempre me incentivó a tener la determinación de buscar mi desarrollo académico y profesional”

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del problema.....	4
1.3 Preguntas de investigación	5
1.4 Objetivos de la investigación.....	6
1.5 Hipótesis.....	7
1.6 Operacionalización de Hipótesis.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Administrativa	8
2.2. Gestión Administrativa en las Medianas Empresas en El Salvador	14
2.3 Teoría sobre Asesorías de Productos Especializados en Ingeniería Civil	20
2.4 Necesidades y Problemas de la Gestión en las Medianas Empresas	23
2.5. Relación entre Cuadro de Mando Integral y la Gestión Administrativa	26
2.6 Adaptación del Cuadro de Mando Integral a la cultura empresarial en El Salvador.	28

2.7 Marcos Gestión Estratégica alternativos.....	35
2.8 Marco Regulatorio	36
CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.1 Tipo de Investigación.....	38
3.2 Población y Muestra	39
3.2.1 Población.....	39
3.2.3 Muestra.....	39
3.2.4 Unidades de análisis.	40
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.....	41
3.3.1 Técnica	41
3.3.2 Instrumento.....	41
3.3.3 Procedimiento.....	42
3.3.4 Procesamiento de la Información.....	42
CAPITULO 4: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	43
4.1 Análisis de Datos.....	43
4.2 Comprobación de Hipótesis	75
4.3 Cumplimiento de Objetivos.....	78
4.4 Oportunidades de investigaciones futuras	79
4.5 Propuesta de herramienta de Gestión Administrativa basada en el cuadro de mando integral para medianas empresas dedicadas a brindar asesoría de productos especializados y servicios de ingeniería civil	79

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
5.1. Conclusiones	90
5.2. Recomendaciones.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1_Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....</i>	11
<i>Figura 2.¿Por qué necesitan las empresas un cuadro de mando integral?</i>	13
Figura 3 Cuadro diseñado en Excel para cada perspectiva.	32
Gráfico N°1. Valoración de productos y servicios.....	44
Gráfico N°2. Conocimiento de Herramientas de Gestión administrativa.	45
Gráfico N°3. Evaluación de la Gestión Administrativa	47
Gráfico N°4.Valoración de la Gestión Administrativa según actividades y funciones realizadas.	49
Gráfico N°5. Medición de la eficiencia a través de operaciones de soporte.....	51
Gráfico N°6. Valoración de las actividades de soporte relacionada con la cadena de suministros.....	53
Gráfico N°7. Evaluación de la gestión administrativa a través de análisis de la cadena de suministros.....	55

Gráfico N°8.	Indicadores de calidad implementados por las empresas	57
Gráfico N°9.	Identificación de Indicador es de Calidad de servicio.....	58
Gráfico N°10.	Indicadores de Gestión administrativa del Recurso Humano.....	59
Gráfico N°11.	Indicadores de Gestión administrativa del Recurso Humano.....	59
Gráfico N°12.	Identificación de Tipo de Financiamiento	61
Gráfico N°13.	Indicadores de productividad	62
Gráfico N°14.	Indicador de eficiencia.....	64
Gráfico N°15.	Indicadores de Planificación de la Gestión Administrativa	65
Gráfico N°16.	Indicadores del nivel de planificación de la gestión administrativa.....	67
Gráfico N°17.	Indicadores de Tiempo promedio por proceso	68
Gráfico N°18.	Indicadores para la toma de decisiones	70
Gráfico N°19.	Indicadores de Gestión administrativa	71
Gráfico N°20.	Empresas que conocen la existencia del Cuadro de Mando Integral	73
Gráfico N°21.	Percepción de la administración sobre beneficios de implementar CMI	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Hipótesis.....	7
Tabla 2. Identificación de indicador de medición de eficiencia	43
Tabla 3. Herramientas conocidas por la administración para la gestión administrativa.....	45
Tabla 4. Forma de evaluación de la Gestión Administrativa.....	47
Tabla 5. Evaluación del porcentaje de planificación a través de la valoración de las funciones.	48
Tabla 6. Evaluación del porcentaje de planificación a través de la valoración de las funciones.	50
Tabla 7. Identificación de actividades de soporte	52
Tabla 8. Medición de los resultados basado en la calidad de los procesos	54
Tabla 9. Identificación de Indicadores de Calidad en el servicio	58
Tabla 10. Identificación de Tipo de Financiamiento.....	60
Tabla 11. Costo de la fuerza de ventasIndicadores de productividad	62
Tabla 12. Indicadores de Eficiencia	63
Tabla 13. Indicadores de Planificación de la Gestión Administrativa	65
Tabla 14. Indicadores del nivel de planificación de la gestión administrativa.....	66
Tabla 15. Indicadores de tiempo promedio por proceso.....	68
Tabla 16. Indicadores para la toma de decisiones.....	69
Tabla 17. Indicadores de Gestión administrativa	71
Tabla 18. Relación entre medición de indicadores y CMI.....	72
Tabla 19. Percepción de la administración sobre beneficios de implementar CMI	74
Tabla 20. Tabla cruzada Medición de la eficiencia a través de las actividades de soporte *Relación entre medición de indicadores y CMI.....	75
Tabla 21. Pruebas de chi-cuadrado	76
Tabla 22. Tabla de correlaciones	76
Tabla 23. Perspectiva Financiera.....	86

Tabla 24. Perspectiva de Cliente	87
Tabla 25. Perspectiva de Procesos.....	87
Tabla 26. Perspectiva de Formación y Crecimiento	88
Tabla 27. Cuadro de Mando Integral propuesto para empresa Constructora S.A de C.V	89

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación se elaboró con la finalidad de proponer una herramienta de gestión administrativa eficiente que garantice la mejora de los resultados financieros al finalizar cada periodo, fortaleciendo con ello la toma de decisiones con información relevante y oportuna.

Para el recopilación de información a analizar se obtuvieron los nombres de las medianas empresas que pertenecen sector sujeto de investigación, que cumpliera con características que permitiesen el análisis de la situación del problema, se gestionó base de datos a través de la oficina de información del Banco Central de Reserva de El Salvador del cual se extrajo la muestra representativa, obteniendo como resultado la cantidad de catorce empresas.

La metodología utilizada fue el enfoque cuantitativo, no experimental siendo la base o punto de partida a través de un cuestionario de veinte preguntas que permitió con la interpretación y análisis de los datos la aprobación o rechazo de la hipótesis de investigación.

A través de la tabulación de los datos, los resultados muestran que las empresas no poseen como parte de su cultura administrativa, la implementación y difusión de herramientas de gestión que contribuyan al monitoreo de los resultados de una manera eficiente que permita la mejora sustancial en sus rendimientos.

Se debe destacar que como resultado de la información obtenida que los niveles gerenciales de las medianas empresas del sector sujeto de estudio. Sugieren que pueden prescindir de la implementación de herramientas que permitan realizar ajustes en la forma de trabajar.

Lo anterior permite que sea una oportunidad de fortalecimiento de sus procesos administrativos financieros conocer sobre una propuesta de la utilización del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión administrativa.

INTRODUCCIÓN

Una herramienta de gestión administrativa es un instrumento útil, que puede ser implementado en las empresas dedicadas al asesoramiento e instalación de productos especializados, midiendo el rendimiento a través de indicadores, lo que permite conocer la incidencia en los resultados financieros, lo anterior busca contribuir a un mejor control y ejecución de las actividades administrativas gerenciales para la toma de decisiones informadas en relación a resultados proyectados.

Es importante explicar que el desarrollo de una gestión administrativa, hace posible mejorar los resultados financieros, en comparación a los obtenidos, desarrollando en el primer capítulo el planteamiento del problema, abordado desde la realidad de la administración gerencial y visto desde la perspectiva externa hasta llegar a lo específico, de la situación objeto de estudio, en el capítulo dos se presenta los temas necesarios para la fundamentación teórica de la investigación para tener un criterio lo más acertado para la adquisición de fuentes primarias y secundarias para la investigación que permita la presentación de una propuesta a la problemática.

Siendo el objetivo de la investigación brindar un aporte a directores de empresa que estén considerando, heredar a las generaciones posteriores el legado de la forma en que ha sido ejercida la administración de la empresa, como elementos para la decisión en la asignación y optimización de los recursos, partiendo de que son escasos y deben ser utilizados de forma que generen valor a los accionistas y acreedores. Otro de los elementos a destacar es el relacionado con el conocimiento sobre asesoría en productos especializados.

Los cuáles tienen su origen durante la revolución industrial, siendo vital el conocer características básicas en que la producción industrializada o en masa de artefactos completos a partir de un conjunto de piezas, permiten la asignación de recursos de una manera eficiente.

La relevancia radica en que los componentes son idénticos e intercambiables; es decir cualquiera de un cierto componente podría ser utilizado en el montaje y, si una parte se desgasta o se rompe, puede ser sustituida. Lo anterior se resume como el primer acercamiento al tema de investigación y explica la complejidad de la función gerencial así como la profundización en el conocimiento que permita la identificación de estructuras administrativas, de acuerdo al sector al que pertenecen describiendo la importancia de una adecuada interacción entre lo administrativo y operativo en empresas dedicadas a prestar asesoría en productos especializados y como contribuyen a la reducción significativamente en los costos, partiendo de las preguntas de investigación que permitan la comprobación de la hipótesis de investigación.

Mientras en el capítulo dos el desarrollo del marco teórico, en donde se encuentran los términos en lo relacionado a un cuadro de mando integral, la explicación de cómo se realiza la gestión administrativa de la empresa en El Salvador, exposición sobre la teoría de lo que son los productos especializados y como ayudan a solventar las necesidades y problemas en la empresa, haciendo también referencia a su marco regulatorio.

En el capítulo tres desarrolla la metodología especificando el tipo de investigación, la población, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados para la recolección de la información.

Seguidamente en el capítulo cuatro donde se enriquece la investigación con el análisis e interpretación que brindan un acercamiento a la realidad de la gestión administrativa en las empresas dedicadas al asesoramiento de productos especializados, lo que permitió la presentación de una propuesta. En consecuencia, el capítulo cinco contiene las conclusiones fruto del análisis de la información obtenida lo que genera una recomendación para cada una de las preguntas planteadas al principio de la investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

La función gerencial es una tarea sumamente compleja, donde constantemente se toman decisiones, se formulan permanentemente planes de actuación y se desarrollan programas a seguir, debido a lo anterior es importante poseer una fundamentación racional y así no carecer de información necesaria que permita a la persona designada para este cargo, obtener un resultado conveniente, para establecer sistemas de control de resultados, los cuales deben permitir gestionar eficazmente los recursos técnicos y financieros; el Cuadro de Mando Integral (CMI) permite a las compañías, identificar como se han hecho las cosas, pero al mismo tiempo permite visualizar la mejor forma de hacerlas, tomando en cuenta que todos los componentes de una empresa permiten elaborar y desarrollar una estrategia de acuerdo a la realidad.

Con la investigación se pretende profundizar en el conocimiento de la situación de las empresas medianas dedicadas al asesoramiento y prestación de servicios de ingeniería civil; A partir de la definición de las estructuras administrativas que involucran la familia y como se relacionan con el nivel de medición de los resultados en las empresas, tomando en cuenta la importancia al sector al que pertenecen. De acuerdo a Paul R. Niven (2000) "El Cuadro de mando integral es una herramienta de gestión estratégica y útil de comunicación".

El cuadro de mando integral es el resumen final de los indicadores del informe de gestión, lo que nos permite tener un panorama general del funcionamiento de la empresa, proporcionando un informe mensual de resultados, herramienta que sirve para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las empresas.

Es de mencionar que debe existir una relación equilibrada entre lo administrativo y operativo. En el tema de estudio se distingue otro elemento, a través del asesoramiento en la obtención de resultados técnicos, con la aplicación de una redistribución de las competencias, lo

que permite aprovechar la oportunidad de reconocer que la disciplina es como los cimientos en la construcción, nadie los ve pero es lo más importante, con el asesoramiento adecuado se pretende ofrecer soluciones innovadoras y de calidad para la construcción residencial, comercial o proyectos de infraestructura de gran envergadura.

Los productos especializados basados en la innovación son primordiales en la implementación de técnicas de fabricación y utilización de materiales que generen soluciones. Richard Bunkminster Fuller diseñador Norteamericano se quejaba con frecuencia “de la lentitud habitual de la transferencia tecnológica en el campo de la construcción” (Strikler, 2004, p. 7). El reto estaba en saber aplicar, lo ya inventado elaborando para ello la estructura capaz de sintonizar distintas técnicas.

La sintonía es la clave para entender el desarrollo de la construcción y sus técnicas, lo anterior trae como consecuencia la búsqueda y aplicación de asesorías en soluciones tecnológicas, es decir, se conoce a través de la historia la evolución a lo largo de los siglos en donde se abrió camino a la búsqueda de soluciones rápidas y económicas.

Lo que a su vez permitía una reducción de costos y rapidez en la ejecución “En cuanto a la obra civil, la construcción de puentes concentraba uno de los grandes campos de aplicación para la prefabricación, donde la mejora no solo de las características resistentes de los elementos sino también de los medios de transporte y elevación, permitieron comprobar la paulatina mejoría de las prestaciones de esta solución constructiva frente a otras” (López, 2015).

Lo anterior se convirtió en la oportunidad de buscar la utilización de soluciones en concreto y acero de alta resistencia, para garantizar la calidad en las obras de ingeniería, siendo los materiales y artículos complementarios de alta tecnología en cada etapa de los proyectos constructivos en una de las más importantes decisiones. Entre esas soluciones destacan: Los elementos prefabricados como los son vigas y pilotes para proyectos de puentes y muelles; geo

sintéticos de alto desempeño utilizados para una amplia gama de soluciones, mejoramiento de estructuras de pavimento, muros de contención y taludes reforzados, así como productos manufacturados de hule y neopreno dependiendo la necesidad a solventar y finalmente moldes para columnas, entrepisos, silos, moldes para bloques etc.

En el caso particular de las medianas empresas dedicadas a brindar asesoría en la utilización de productos especializados en el municipio de San Salvador, se perciben como empresas familiares, lo que se plasma en su estructura organizacional, evidenciando que poseen poca o ninguna segregación de cargos, concentrado las funciones dependiendo la necesidad que surja.

Según la organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), en su *análisis regional comparativo* titulado *Consolidando el Desarrollo de empresas sostenibles en un entorno desafiante*, en su encuesta empresarial de El Salvador, presenta como hallazgo que, de acuerdo a su investigación, entre las empresas encuestadas el 86% se dedican a realizar una sola actividad productiva.

En relación al nivel de educación de los directivos de la investigación que dirigen las empresas, el nivel predominante de los directivos alcanza la educación secundaria o superior de acuerdo a la caracterización basada en el número de empleados para el caso de las medianas empresas con más de 50 trabajadores en el país, estas tienen más de 5 años de antigüedad,

La gerencia general es ejercida regularmente por los propietarios, lo anterior limita la gestión de riesgos financieros, porque centraliza la toma de decisiones, la importancia de monitorear el comportamiento del mercado depende en gran medida de la experticia adquirida por los mismos, minimizando el involucramiento de sus colaboradores, empresas que mayoritariamente son dirigidas a través de sus consejos de administración, los cuales se guían

por la experticia de sus directivos reflejando deficiencias que dan pie a una oportunidad de fortalecimiento.

Una de las principales motivaciones, para apoyarse del Cuadro de Mando Integral, es que es “un modelo que traduce los objetivos estratégicos de una empresa, en un conjunto coherente de medidas del desempeño que se utiliza como sistema de gestión para motivar mejoras innovadoras en las organizaciones” Arguello Solano, E. y Quezada López C.(2015).

Implementación del cuadro de mando integral: Una revisión de literatura. 80.

<http://dx.doi.org/10.15517/rce.v33i2.22227>

De acuerdo a estudios realizados por Bisbe y Barrubés (2012) afirman que, “estudios efectuados en Europa y Norteamérica señalan que entre el 30% y el 60% de las organizaciones de tamaño mediano y grande han revisado de manera significativa sus sistemas de medición de resultados. Menciona que inicialmente, se propuso para abordar problemas de desempeño de las organizaciones de forma exclusiva o casi exclusiva, en indicadores de tipo financiero”.

1.2 Definición del problema

Las medianas empresas dedicadas a Brindar Asesoría de Productos Especializados y Servicios de Ingeniería Civil en el municipio de San Salvador Centro con irregular o inexistente utilización de herramientas de gestión administrativa de los recursos de la empresa, tiene el riesgo potencial de tener como consecuencia la obtención de resultados financieros poco favorables al final de cada periodo, debido al inadecuado control de costos y gastos que podrían derivar en problemas para continuar como empresa en marcha, lo cual puede afectar la generación de empleos que contribuyan al desarrollo económico de la sociedad.

Al poseer herramientas débiles, para la obtención de información que permita aplicar medidas correctivas tiene un alto potencial para materializarse en bajos rendimientos como lo es la asignación de los recursos de una manera inadecuada, la asesoría en lo relacionado a

productos especializados e instalación como parte de los servicios relacionados a la ingeniería civil en general. Lo anterior desencadena en la necesidad de la medición de sus indicadores.

Al no realizar un seguimiento de lo anterior incrementa el riesgo, de no ejercer un control sobre los rendimientos, dejando de medir la eficacia y desaprovechando información que permita el fortalecimiento de las debilidades y la maximización de las fortalezas.

En consecuencia, la combinación de los elementos anteriores conlleva, finalmente a identificar como oportunidad de mejora el desarrollo de la propuesta de una herramienta de gestión administrativa, que contribuya a solventar las necesidades vigentesⁱ, de monitorear los rendimientos esperados.

De acuerdo a lo descrito, se busca dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿En qué medida la aplicación de una herramienta de gestión administrativa facilitará la medición de la eficiencia de las áreas que componen las medianas empresas dedicadas a brindar asesoría de productos especializados y servicios de ingeniería civil?

1.3 Preguntas de investigación

1. ¿Qué formas de medición de eficiencia de la gestión administrativa, es desarrollada en las medianas empresas que brindan asesoría de productos especializados y servicios de ingeniería civil de San Salvador?
2. ¿Cómo son establecidos, los niveles de evaluación de la gestión administrativa realizada en la mediana empresa dedicada al asesoramiento y prestación de servicios de ingeniería civil, en relación a la medición de sus resultados?
3. ¿Cuáles son las herramientas de medición de indicadores que se utilizan para la toma de decisiones en las medianas empresas?

4. ¿La falta de una herramienta de gestión administrativa para la toma de decisiones en las medianas empresas dedicadas al asesoramiento y prestación de servicios de ingeniería civil en el municipio de San Salvador Centro incide en una correcta toma de decisiones?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo General

Proponer una herramienta de gestión administrativa que permita realizar la medición de los resultados a través de indicadores financieros para las medianas empresas dedicadas al asesoramiento y comercialización de productos especializados de servicios de Ingeniería civil en el municipio de San Salvador.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Identificar el fundamento teórico de la elaboración de la herramienta de gestión administrativa financiera basada en el cuadro de mando integral, que contribuye a mejorar los resultados financieros para las medianas empresas.
2. Conocer la situación de las medianas empresas dedicadas al asesoramiento y prestación de servicios de ingeniería civil en el municipio de San Salvador Centro con relación a la medición de sus resultados financieros.
3. Establecer los componentes que deben integrar la gestión administrativa de la medición de los indicadores financieros para la toma de decisiones en las medianas empresas dedicadas al asesoramiento y prestación de servicios de ingeniería civil en el municipio de San Salvador.
4. Validar una propuesta de implementación del cuadro de mando integral para la medición de la gestión financiera en las medianas empresas dedicada al

asesoramiento y prestación de servicios de ingeniería civil en el municipio de San Salvador.

1.5 Hipótesis

Alterna

La implementación de una herramienta de gestión administrativa eficiente garantizará la mejora en los resultados financieros obtenidos al finalizar el periodo.

Nula

La implementación de una herramienta de gestión administrativa eficiente no garantizará la mejora en los resultados financieros obtenidos al finalizar el periodo.

1.6 Operacionalización de Hipótesis

Tabla 1. Operacionalización de Hipótesis

Variable	Dimensiones	Indicadores	Item
Herramienta de Gestión Administrativa	Análisis de la Cadena de valor	A) Actividades Primarias	
		I) Logística	1) Tiempo y costo de traslado de materiales
		II) Operaciones	2) Porcentaje de planificación a través de cronogramas relacionados a las funciones.
		III) Marketing	3) Porcentaje de ventas realizadas por valoración favorable de los clientes.
		M) Servicios	4) Porcentaje de Representación de ingresos
		B) Actividades de Soporte	
		I) Infraestructura	1) Porcentaje de inversión anual
		II) Gestión de Recursos	2) Porcentaje de rotación de personal
		III) Desarrollo Tecnológico	3) Porcentaje de acceso a Equipo de alta tecnología
		M) Abastecimiento	4) Análisis de la cadena de suministros
Variable	Dimensiones	Indicadores	Item
Cuadro de Mando Integral y su efecto financiero	Manejo de la comunicación interna y externa	I) Nivel de planificación	1) Medición de resultados a través de indicadores de desempeño
		II) Tiempo promedio por tarea	2) Porcentaje de ingresos

Fuente: Elaboración Propia año 2024.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Se presenta, la información básica que explica las variables que conforman el tema de investigación, en él se expone una recopilación de los conceptos y ejemplos, sobre lo que es una herramienta de gestión administrativa para las medianas empresas dedicadas al asesoramiento de productos especializados y servicios de ingeniería civil en general; llamada Cuadro de Mando Integral mostrando un ordenamiento lógico y secuencial de los temas que se requieren conocer. Para sustentar la base de la propuesta de solución al problema planteado en el capítulo uno.

2.1 Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Administrativa.

A continuación, se desarrolla la información que permite comprender el tema en lo relacionado al Cuadro de Mando Integral, examinando los componentes y las contribuciones por parte de los autores Kaplan y Norton.

2.1.1 El Cuadro de Mando Integral

La herramienta data de investigaciones situadas entre los años de 1950 a 1990 , donde se realizaron mejoras en las teorías administrativas, las cuales se enfocaron en la búsqueda del diseño de estrategias a largo plazo, integrando información financiera y no financiera, llegando a los primeros estudios de Kaplan que mostraron cómo los empleados de primera línea podrían beneficiarse al ver las métricas financieras, mientras que los equipos de ejecutivos principales se beneficiaron al complementar su visión financiera del mundo con métricas sobre los clientes, la calidad y los empleados.

El origen de esta herramientas descrita en el número de Enero-Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, expone que el profesor de la Universidad de Harvard Robert S. Kaplan y el consultor empresarial de Boston, David P. Norton publicaron un artículo denominado “The Balanced Scorecard” (literalmente “El anotador equilibrado” que concretaba

los anteriores trabajos del profesor Kaplan sobre la medida del rendimiento de las organizaciones y que ha sido traducido a la literatura hispánica por el sonoro apelativo de: Cuadro de Mando Integral (CMI) (Fernández,2003,p.7) .

Es necesario mencionar brevemente los autores que han desarrollado tan importante aporte como lo es el CMI, Según artículo titulado “ Kaplan y Norton: Todo sobre los autores del Cuadro de Mando Integral” de la página web Pensemos nos presenta el resumen.

El CMI surge como respuesta a prestar una mayor atención a mediciones operativas relacionadas con la satisfacción de los clientes, procesos internos y las actividades de mejora e innovación.

2.1.2 Características del Cuadro de Mando Integral

El CMI “es una herramienta basada en indicadores estructurados en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización” (Federico Gan Bustos, 2013, p. 465).

A continuación, se explican de manera concisa cada uno de los componentes, siendo que hay que considerarse para el establecimiento de objetivos financieros resulta una labor sencilla puesto que tradicionalmente han venido implantándose indicadores de este tipo en las organizaciones, Las perspectivas se visualizan de mejor manera en la figura N°1.

Perspectiva financiera.

El primer componente “también llamada de valor recoge las necesidades de satisfacer a los accionistas de una organización, sirviendo de enfoque para los objetivos e indicadores del resto de perspectivas” (Amo Baraybar, 2011)

Se pretende a veces, aplicar la misma métrica financiera a las distintas unidades que conforman la empresa, como puede ocurrir al señalar para todas ellas un determinado nivel de

rentabilidad sobre el capital invertido o pretender, que rindan uniformemente el mismo porcentaje de valor añadido; sin contar con que se les puede haber sido asignadas estrategias diferentes.

No puede olvidarse que los objetivos deben estar integrados y equilibrados, por ello cada objetivo parcial debe contribuir en la medida necesaria y oportuna, a la consecución de los objetivos generales.

Perspectiva del Cliente

El enfocar la organización desde la perspectiva del cliente supone analizar cómo los clientes perciben el valor ofertado. Los objetivos deben definir con la claridad, por tanto, como los clientes perciben nuestras propuestas de producto/servicio, y en qué medida esa percepción se proyectará sobre los resultados financieros que se esperan. (Triginé, 2013,p 465).

Perspectiva de Proceso interno

El buen desempeño de los procesos internos de una organización es crucial para su éxito. El análisis de esta perspectiva permite optimizar el funcionamiento en internos para garantizar agilidad y eficacia. Del mismo modo este análisis permitirá comprender qué procesos si están en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos y que otros procesos podrían obviarse por esta misma razón. (Roncancio, 2024)

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

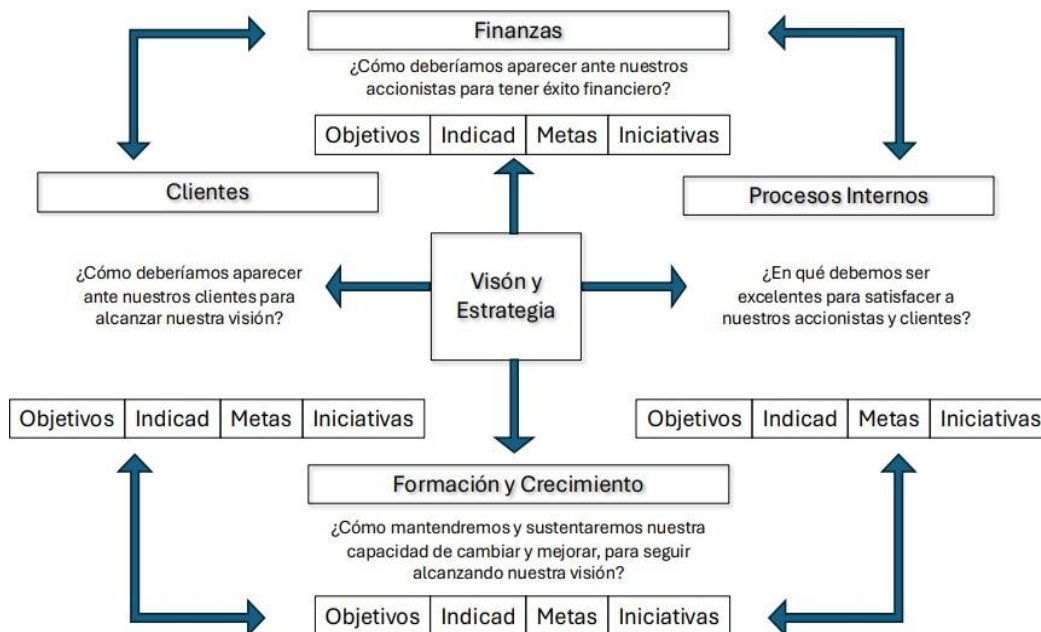
El aprendizaje incluye la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exigen una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado.

La instrucción de los trabajadores que lo requiere y el reciclaje continuo de todos aquellos, con el objeto de asimilar las tecnologías emergentes y los cambios que resulten obligatorios como consecuencia de la variabilidad de los gustos y del mercado; lo anterior

conlleva a desarrollar objetivos relacionados con las cuatro fases que competen a la secuencia de la formación que a continuación se enuncian: identificación de las necesidades, preparación de programas y material educativo, comunicación de actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos. Se considerará como indicadores a contabilizar los resultados obtenidos en los sistemas de participación, individuales y colectivos, obligatorios y voluntarios. (Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias, 2003)

Figura 1.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Nota. Figura Resumen de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Reproducida de Reporte de Investigación de la Universidad Don Bosco (ING-NOVACIÓN. No. 5, Diciembre de 2012 – Mayo de 2013).

2.1.3 Importancia del Cuadro de Mando Integral.

La importancia de la herramienta de gestión administrativa radica en que las mediciones de los rendimientos en una organización son importantes Kaplan y Norton (2000) los autores expresan lo siguiente: “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. Analizan que el sistema de medición en una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, al interior y exterior de la organización. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con éxito financiero a largo plazo. En figura N°2 es posible una clara comprensión del motivo por el que se necesita un cuadro de mando integral.

La tendencia posterior a la Segunda Guerra Mundial de diversificar las empresas creó una demanda que incorpora, la elaboración de informes y evaluaciones; sobre la actuación de las unidades de negocio.

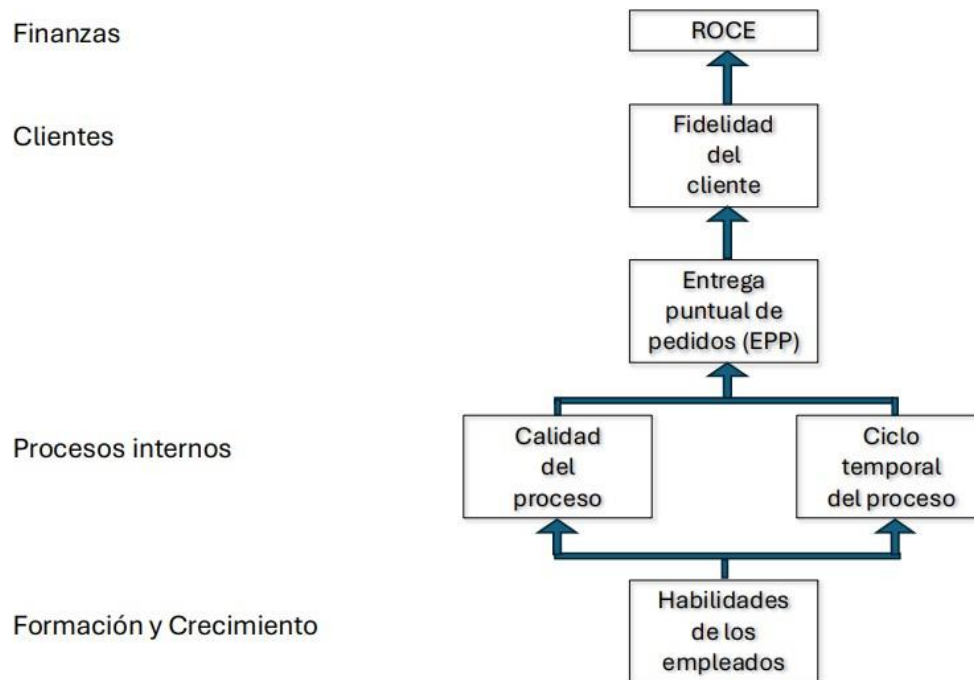
Se describe que se han recibido fuertes críticas; del amplio e incluso; exclusivo uso de las mediciones financieras de los negocios. El énfasis excesivo de la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo; puede hacer que las empresas inviertan excesivamente en corto plazo, siendo demasiado poco en la creación de valor a largo plazo especialmente por lo que respecta los intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro.

Encontramos que en las empresas una adecuada implementación de herramientas de gestión como lo es el CMI, permite tener una visión de crecimiento, a través de la identificación del potencial en cada empresa, proyectando al crecimiento, lo que permite considerar la importancia de las iniciativas a largo plazo. Con lo anterior se refuerza la idea de la importancia de evaluar no solo los resultados, si no la trayectoria de la empresa, a través de un entorno competitivo. La valoración de indicadores que permitan la visualización de un panorama

presente que sirva de guía adecuada para crecer en el futuro. El cuadro de mando integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, información de formación y no como un sistema de control. (Fernández, p. 39).

Figura 2.

¿Por qué necesitan las empresas un cuadro de mando integral?



Nota. La figura permite visualizar que un CMI adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto de las relaciones causa y efecto, entre las medidas de los resultados y los indicadores de actuación de esos resultados. *Reproducida del Libro Cuadro de Mando Integral (2,000).*

2.1.4 Beneficios del Cuadro de Mando Integral.

Permite identificar las áreas críticas en las empresas como lo son: el desempeño financiero, conocimiento de cliente, procesos internos del negocio, aprendizaje y desarrollo.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2,000), El CMI ha sido diseñado para ayudar a los empleados a “pilotar” la organización gracias a la identificación de factores claves de éxito especialmente aquellos que pueden medirse como las variables físicas. “Un cuadro de mando de indicadores financieros y no financieros ¿qué proporciona un cuadro de mando integral?”

Las múltiples medidas que se encuentran en un CMI adecuadamente construido deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez mutuamente reforzantes. Incorporando el complicado conjunto de relaciones causa-efecto entre variables críticas, incluyendo adelantos, retrasos y los bucles del feedback que describe la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia. Los vínculos deben incorporar tanto las relaciones de causa efecto como mezclas de las medidas de los resultados y los inductores de la actuación.

2.2. Gestión Administrativa en las Medianas Empresas en El Salvador.

En El Salvador en lo relacionado a la gestión administrativa, se puede destacar que las empresas se ven afectadas por realidades a las que deben enfrentarse, según el Instituto Europeo de Gestión empresarial (2008), podemos describir que un negocio nace con la finalidad de la obtención de beneficios los cuales surgen como consecuencia de un adecuado crecimiento y desarrollo en el ámbito en que compete tanto con los recursos que se tienen, pero también con los que son posiblemente obtenibles en búsqueda de un óptimo equilibrio entre los mismos, todo con la finalidad de potenciar al máximo las posibilidades año tras año.

Es común que las gerencias generales, en las empresas salvadoreñas sean ejercidas por los propietarios, en estos casos las directrices son provenientes generalmente, de la experiencia o expectativas de los empresarios, explorando así oportunidades dependiendo del ámbito social, en el que tiene la oportunidad de desarrollar sus actividades.

Administrativamente, sin bien es cierto existe una planificación implícita, y de conocimiento de quiénes las ejecutan, se vuelve prácticamente imposible una verificación por

parte de terceros para poder contribuir, en la medición del alcance de los rendimientos esperados.

En el caso de las empresas dedicadas a brindar servicios de asesoría y servicios sobre productos especializados, llámese estos los elaborados de concreto, hule y metalúrgica, utilizados en obras de ingeniería civil en general, en El Salvador pueden mencionarse, entre otras, la ambigüedad y la falta de transparencia para la concesión de recursos públicos, la ausencia de leyes que regularan ciertas actividades comerciales o la carencia de instituciones que supervisarán las reglas de competencia.

Existen también distinciones de organización, pero las formas más comunes suelen ubicarse entre la estructura piramidal y la de grupos conjuntos u horizontales. Revisando más a fondo la relación de los grupos empresariales con la economía, Schneider (2009) encuentra particularidades en estos tanto por el tipo de economías en las que operan como por la forma en la que se han desarrollado en los mercados.

2.2.1 Características a las que se enfrentan en las Empresas en la Gestión

Administrativa.

Las empresas salvadoreñas, según el último censo realizado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (Dirección General de Estadística y Censos, 2012), reportó la existencia de 161,934 unidades económicas de las cuales la pequeña y mediana empresa únicamente alcanza una participación del 16.7%, del total empleada de esta fuerza laboral, no omitimos mencionar que, a la fecha de elaboración del presente documento, la información estadística más actualizada es la antes mencionada.

Para que las empresas ofrezcan productos y servicios innovadores que mejoren la percepción de los clientes actuales y potenciales se encuentran constantemente en búsqueda de la posibilidad de encaminarse al crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

La realidad latinoamericana de la mediana empresa se ve enfocada en la importancia asignada al incremento de las ventas, notando así que generalmente se desarrollan planes orientados a Marketing, dejando de lado otros aspectos importantes, que son vinculantes para la obtención de resultados de largo plazo. Por tal motivo durante muchos años, se ha tratado de imponer tácticas y estrategias de marketing de países desarrollados, posteriormente se percibe que las condiciones bajo las que se opera difieren en gran medida, en relación a la realidad lo que causa obtener resultados poco favorables, llevando a la conclusión que es necesario la integración de todos los departamentos que componen la empresa.

“El Salvador ha pasado por escenarios guerra civil, desastres naturales, reacomodo entre otros, sumarse a la integración comercial de la región, desarrollar su economía y generar progreso social” (Instituto Superior y Administración de Empresas y Universidad de Anáhuac, México Sur., 2014)

Lo anterior es un aspecto relevante, tomando en cuenta que el desarrollar ventaja competitiva depende de los factores tanto internos como externos lo que permite conocer la condición de crear la capacidad de superar la adversidad, adaptándose y transformando esas situaciones en desafíos de los que se puede salir fortalecidos y mantenerse vigentes en el transcurso del tiempo.

Se conoce que existen negocios rentables y obtienen resultados favorables, pero en un momento del tiempo, se estancan entran en recesión e incluso a la quiebra de acuerdo al estudio del mercado de la construcción en El Salvador realizado por la oficina económica y comercial de la embajada de España en El Salvador, en el año 2010; Situaciones que deberían ser previstas,

analizando indicadores, a través de herramientas y perspectivas empleadas, en conjunto con los objetivos para determinar indicadores de eficiencia y los factores que se pretenden estudiar en las empresas.

Según Tojeira, J. (2016). *Realidad Empresarial*, en el editorial expresa que unir empresa y familia es la clave en el desarrollo empresarial salvadoreño siendo que es una escuela de valores. Por otro lado, expone que la empresa es la estructura productiva más exitosa de los últimos siglos haciendo alusión que el espíritu de familia es importante como productor de relación cercana en un buen trato a clientes y empleados.

Si la empresa familiar funciona adecuadamente con la participación de todos, con la integración de valores familiares, se produce una especie de explosión positiva. Es mucho más fácil que desde ese ambiente familiar surjan nuevas empresas y acciones de emprendimiento entre sus miembros.

En relación al tema encontramos que es claro que la gestión de la empresa familiar, Flores (2016, p.10) en su artículo *Caracterización de la pequeña y mediana empresa familiar en El Salvador*. Talleres Gráficos UCA, expone que, indudablemente es mucho más complicado que gestionar una corporación, hacer crecer una empresa requiere no solo de un alto espíritu emprendedor, sino también de un conjunto de habilidades y destrezas puestas al servicio de la gestión. En este campo, los métodos instintivos para administrar un negocio no son válidos y muy por el contrario son contraproducentes en el corto, mediano y largo plazo. Gestionar una empresa demanda un nivel de competencia superior basado en la planificación, organización, dirección y control del negocio, lo que en el caló de los administradores llamamos el proceso administrativo.

Los empresarios deben mantener un staff profesional capaz de enfrentar los retos del futuro y preparar el cambio generacional necesario, muchas veces limitado por la resistencia del

fundador a abandonar la empresa que él ha creado. Visto desde una perspectiva más cercana a la realidad salvadoreña respecto a la economía global, las empresas deben profundizar su esfuerzo por construir competencias capaces de crear una cultura de calidad, innovación y desarrollo tecnológico, de tal manera que le permita mantenerse presente en el concierto competitivo.

2.2.2 Herramientas tradicionales de gestión administrativa.

Por herramienta de gestión administrativa se debe comprender esencialmente como una técnicas de administración o gestión que le permiten a una empresa hacer frente a los constantes cambios del mercado, así como asegurarle una mejor posición competitiva. Por ese motivo a continuación, conoceremos a grandes rasgos algunas herramientas de gestión empresarial utilizadas tradicionalmente en las empresas:

El Empowerment (Empoderamiento)

De esta herramienta se puede describir que se trata de una delegación de autoridad, para que los colaboradores posean autonomía con el establecimiento de políticas, límites determinando hasta qué punto pueden tomar decisiones relacionadas a la operatividad diaria de los colaboradores, teniendo que recurrir a autorizaciones cuando las decisiones a tomar no se encuentren dentro de los límites establecidos, es de mencionar que para lograrlo es necesario proporcionar información adecuada, así como las herramientas y recursos adecuados, lograr un adecuado canal de comunicación es también de suma importancia y finalmente establecer un adecuado sistema de evaluación y recompensar a los empleados por la ejecución de sus labores.

El Benchmarking

Consiste en dar un seguimiento a las empresas líderes dedicadas al mismo rubro o sector en el que se desempeña, con la finalidad no de copiar o espiar si no de implementar y agregar de acuerdo al ámbito de aplicación diferentes estrategias, a través de la identificación de problemas que pueden ser sujetos de mejora, es importante definir cuáles y porque se les dará seguimiento a las empresas que serán tomadas como referentes, para finalmente decidir cuáles serán los aspectos a someter al benchmarking como ejemplo puede ser locales, productos, ubicación, publicidad entre otros.

La Reingeniería o Reingeniería de Procesos (BPR Por sus siglas en Inglés)

Consiste en realizar una evaluación de los procesos para “reinventarlos o en otras palabras rediseñarlos” se elige desde el pensamiento de que la verdadera razón para no obtener resultados favorables es que su gente no está inventando, haciendo, vendiendo y prestando servicios tan bien como debería; es decir, no está realizando su trabajo básico tan eficientemente como debería. La esencia para esta herramienta es que la empresa puede resolver sus problemas solo siendo más competitiva a través de rediseñar sus procesos basados en principios tradicionales y crear nuevos procesos basados en principios que estén acorde a las exigencias de los mercados actuales.

La Calidad Total o Gestión de la Calidad Total (TQM por sus siglas en Inglés)

En la calidad total todos los miembros de la organización (yendo desde el personal de oficina hasta el gerente general) buscan mejorar la calidad de manera continua y gradual (permanentemente y poco a poco sin necesidad de realizar grandes cambios), no sólo en los productos, sino también en todos los aspectos de la empresa.

Todos los miembros de la organización desde el personal de oficina hasta el gerente general buscan mejorar la calidad de manera continua y gradual (permanentemente y poco a poco sin necesidad de realizar grandes cambios), no sólo en los productos, sino también en todos los aspectos de la empresa.

Es válido mencionar que un común denominador en las herramientas descritas se identifica que gradualmente, se han incorporado elementos que son componentes importantes dentro de la organización, se distingue que la forma tradicional parece dar un enfoque más por parte de lo que se produce y en qué cantidad se vende, dejando por fuera la identificación de áreas críticas que deben monitorearse en su cumplimiento. Los conceptos que han sido transcritos en los párrafos anteriores han sido tomados de Diario el Exportador. (http://www.diariodelexportador.com/2014/11/la-importancia-de-las-herramientas-de_1.html#more)

2.3 Teoría sobre Asesorías de Productos Especializados en Ingeniería Civil.

Para conocer sobre productos especializados es importante tener una conceptualización de manera general; por ese motivo se retoman de la influencia de la prefabricación (“Arquitectura CYAD administración para el diseño”, 2003). Las diversas etapas históricas del desarrollo humano están plenamente identificadas por una expresión cultural, artística y tecnológica propias. En nuestra época esta identificación, combina tres factores esenciales, que son el costo, el tiempo y la tecnología. La influencia de éstos, unidos al lenguaje tradicional de la arquitectura, que han sido, el diseño, los materiales y los sistemas constructivos, juntos determinan el desarrollo de la industria de la construcción y se integran al avance tecnológico.

En lo relacionado con la búsqueda de soluciones a través de garantizar ventajas significativas en términos de eficiencia, calidad y sostenibilidad que lleve a una constante evolución, una característica que se puede mencionar es que los componentes prefabricados, son elaborados en fábricas controladas y especializadas, que posteriormente se entregan al sitio

de construcción listos para su instalación. Esto permite acelerar los plazos de construcción y reducir los costos asociados con los retrasos y la mano de obra adicional.

Siendo que los materiales prefabricados reducen los desperdicios y minimizan el impacto ambiental al optimizar el uso de recursos y reducir la generación de residuos en el sitio de construcción, forma parte del conjunto de soluciones que mejoran los resultados y satisfacción del cliente objetivo.

Más allá de la mención de la forma de elaborar productos especializados, también se ha considerado importante destacar la aparición de algunos nuevos conceptos constructivos o mejoras productivas, que han transformado el modo de concebir, producir y montar las estructuras.

Ventajas y desventajas de la prefabricación a través de la utilización de productos especializados.

Ventajas

a) Economía en mano de obra: El empleo de sistemas de producción en serie y la mecanización

tanto de la fabricación de elementos prefabricados como de su montaje, implica una economía importantes en la mano de obra.

b) Ahorro de materiales: La fabricación en serie de elementos, permiten aplicar sistemas de control que hacen posible un manejo más eficiente de los materiales.

c) Menor tiempo: La posibilidad de traslapar las distintas etapas de la construcción reduce los tiempos de ejecución. La disminución de los tiempos de ejecución supone una disminución no solo de los gastos de administración y supervisión, sino también de los intereses sobre

capital. Además, la limpieza que caracteriza a la prefabricación permite un mejor control del resto de las operaciones de la obra.

d) Disminución en la utilización de materiales a emplear en la obra ya que desaparece la mayor

parte de los colados, las cimbras y andamios, lográndose mayor limpieza.

e) Se logra una mayor calidad gracias a la producción en fábrica o taller, bajo constante control y con el auxilio de maquinaria adecuada y mejores condiciones en que se desarrolla el trabajo. Así, pueden realizarse secciones muy ventajosas y de poco peso, con lo cual se disminuye la cantidad de acero y concreto, y se reduce el peso total de la obra.

f) Recuperabilidad: En algunos casos el tipo de juntas que se utilizan en los elementos prefabricados, permite el desmantelamiento de las obras de tal forma que puedan trasladarse a otro lado y recuperarse.

Desventajas

a) Incrementa la necesidad de invertir en equipo especial: Cualquier sistema de prefabricación requiere

inversiones en equipo que no son necesarios en las obras convencionales.

b) Juntas: El diseño de enlaces, juntas y conexiones, es probablemente uno de los aspectos técnicos que más problemas presenta en la prefabricación.

c) Supervisión: La fabricación, el transporte y el montaje de elementos prefabricados, requieren una supervisión muy cuidadosa, sobre todo en lo que se refiere a las dimensiones, acabados y juntas de los elementos prefabricados.

d) Programación: La prefabricación como parte de un proceso industrial requiere una programación mucho más cuidadosa en todos los aspectos. Las operaciones complementarias en una construcción inclusive, deberán supeditarse a la programación que requiere la prefabricación.

En consecuencia, la combinación de los elementos anteriores conlleva, finalmente a desarrollar la metodología de la investigación permitiendo establecer cómo se pretende llevar a cabo el desarrollo y la forma en que se obtendrán las fuentes de información de los diferentes elementos, que darán a conocer los datos estadísticos que permita la comprobación o rechazo del tema en estudio.

2.4 Necesidades y Problemas de la Gestión en las Medianas Empresas.

Es necesario la identificación de las necesidades y problemas a los que se enfrentan las empresas a nivel administrativo, la importancia de ello radica en que, al conocerlas, permite gestionarlo de la forma más adecuada posible, a continuación se describen algunos de los que se perciben con mayor facilidad en el ambiente organizacional.

2.4.1 Descripción de problemas administrativos de la gestión de las medianas empresas

En relación a la descripción de problemas administrativos, es conveniente retomar lo expresado en el artículo titulado. *“Problemas administrativos de las empresas salvadoreñas”* del Instituto de Investigaciones económicas de la Universidad El Salvador, de donde se retoman aspectos relevantes a considerar para mejor comprensión en el desarrollo de la investigación.

a) Incapacidad de reacción rápida a las necesidades de la empresa.

En primer lugar, nos describe la incapacidad de reacción rápida a las diversas necesidades, siendo una problemática para las empresas, el no contar con los elementos que le permitan, hacer una valoración a las posibles alternativas de solución, lo que puede conllevar a

una adecuada o inadecuada solución al problema planteado, en un entorno tan dinámico la capacidad de reacción de manera tardía puede ser perjudicial para una empresa. es por ese motivo que la información que se tiene debe ser oportuna y veraz.

Es preciso darle el lugar que merece a patrones de comportamiento, que pueden marcar un antes y un después en la empresa, haciendo una valoración de sus procesos en las áreas críticas, con ello se refiere a la existencia de una interacción entre los elementos de satisfacción del cliente; sin restarle importancia a la búsqueda constante en la agilización de la capacidad de respuesta ante las contingencias, un personal que no sea capaz de cubrir los requerimientos mínimos en conocimiento y adiestramiento puede convertirse en un potenciador de crisis reputacional ante terceros.

b) Escasa y nula comunicación entre jefe y empleado

Es conveniente mencionar que una escasa o nula comunicación entre jefe y empleado, puede contribuir a que los colaboradores no estén persiguiendo los mismos objetivos que su empleador, proyectando una imagen que puede ser desfavorable, debido a la deficiencia en la coordinación de las actividades a ejecutar de manera inadecuada, un ejemplo de lo anterior es fácilmente visible cuando en una empresa el jefe no delega actividades que tienen una menor relevancia, permitiendo con ello enfocarse a situaciones de mayor envergadura, por ejemplo la ausencia de políticas que permitan cierto rango de decisión en los colaboradores puede diferir entre lo ofrecido y entregado al cliente, trayendo posibles consecuencias para ambos.

c) Falta de sentido de pertenencia por parte del empleado

Otro de las características mencionadas, es la ausencia por parte del empleado del sentido de pertenencia, la vinculación con el superior inmediato es uno de los elementos que contribuye a fomentar el compromiso exponiendo lo que se quiere lograr y como se pretende hacerlo, la motivación la cual puede ser en base a incentivos, premios bonificaciones, o

simplemente un alago a su desempeño, estos aspectos son de mucha relevancia y crean un vínculo positivo empresa empleado.

La ausencia o inexistencia de lo planteado en el párrafo anterior contribuye a la desmotivación de los colaboradores, creando una filosofía de solamente cumplir con una función por la cual es retribuido, pero no incentivado a lograr más, debido a que considera que el crecimiento de la empresa no trae para sí mismo un beneficio que sea perceptible.

d) Subestimación o sobrestimación de los empleados

Menciona también la sobreestimación y subestimación de los empleados, lo anterior puede abordarse desde dos puntos de vista el primero que los empleados con conocimientos técnicos y preparación académica, se encuentran en desventaja ante personal contratado por recomendación o por ser familiar de los dueños de la empresa, aunque carezca de las habilidades y características necesarias para un adecuado desempeño de sus funciones, en muchas ocasiones esto se traduce en un incremento de carga laboral para los sub- alternos, los cuales no ven reflejada una retribución por realizar el trabajo de la persona con menor capacidad.

Otro de los motivos por el que se da la sub- estimación es cuando contratan personal sobrecalificado para la ejecución de trabajos que no requieren la cualificación, desaprovechando sus capacidades y negando la oportunidad de desarrollarlas.

e) Escasa supervisión en las diferentes áreas de la empresa.

El no poseer una supervisión total de los procedimientos y actividades de los empleados es considerado por algunos empresarios como pérdida de tiempo y dinero, muchas veces solamente dan importancia a las actividades que se encuentran directamente vinculadas al manejo de efectivo o bienes, convirtiéndose en una oportunidad para empleados inescrupulosos

de comentos actividades que perjudican a la empresa, las cuales al ser acumuladas se vuelven significativas y perceptibles.

f) Herramientas obsoletas o inadecuadas para desempeñar el trabajo

En ocasiones es fácilmente observable que los recursos con los que cuentan los empleados no son los más idóneos o podríamos decir los adecuados para la obtención de resultados que vayan acorde con las estrategias, existen empresas que poseen la capacidad de proporcionar las herramientas que sus colaboradores requieren para la obtención de mejores resultados, pero que simplemente son de la opinión que son gastos innecesarios, que se ha salido con lo actual se cubren las expectativas no lo ven vinculado a entregar un bien o servicio que cubra las expectativas de bienestar del cliente.

g) Mala distribución de los recursos.

Esto puede explicarse desde dos puntos de vista uno es el financiero, cuando se gasta más de lo que se obtiene de ingreso, generando pérdida, no podemos omitir que también la distribución de las asignaciones entre los empleados es un factor que contribuye a prescindir de realizar actividades que son necesarias, el costo es por lo general vinculado a la calidad, cuando se sacrifica este aspecto se corre el riesgo de perder a los clientes.

2.5. Relación entre Cuadro de Mando Integral y la Gestión Administrativa

La relación existente entre la gestión administrativa y el Cuadro de Mando integral radica, en que las empresas que buscan mantenerse a lo largo de los años tratan de identificar modelos; que les den la oportunidad de innovar en la implementación de medidas donde cada individuo que forma parte de la empresa se involucre contribuyendo desde su realidad a la obtención de resultados que sumen para alcanzar los objetivos estratégicos.

2.5.1 Como el cuadro de mando integral puede resolver los problemas en las empresas.

En 1990 Kaplan y Norton (como se citó en Revista Iberoamericana Contabilidad de Gestión - Vol. X, N.º 20, Junio-Diciembre 2012) donde se realizan un estudio, en el cual participaron 12 empresas, con el objetivo de buscar nuevos indicadores para medir el desempeño organizacional. La motivación de la investigación era que la medición financiera no era representativa de la marcha de la organización en su conjunto. Como resultado propusieron el CMI, el cual se componía de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento) que, a su vez, desarrollaban una serie de indicadores . Una vez diseñado el modelo, éste se implementó en diversas empresas que, a su vez, informaron a los autores respecto a su aceptación, las barreras y las oportunidades de la herramienta, concluyendo, como consecuencia de estos resultados, que el modelo era viable.

El CMI puede contribuir a la resolución de problemas dentro de la organización gracias a que está constituida por objetivos de largo y corto plazo, los cuales son financiero y no financieros, medidas previsionales e históricas que permiten reflejar la actuación interna de la compañía y entorno, se pueden describir dos utilidades una es que el modelo provee de información valiosa a los directivos permitiendo tener una visión global del desempeño de la organización y el segundo la gestión integral de la estrategia.

Los cuatro procesos de gestión estratégica que el CMI permite realizar son:

- Esclarecer y descifrar la visión y la estrategia.
- Transmitir y relacionar los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, fijar los objetivos y encauzar las iniciativas relacionadas con la estrategia
- Acrecentar el feedback y la formación estratégica

Todo lo anterior con la finalidad de obtener información que permita a los directivos conocer a través de un panorama general la situación en que se encuentra la empresa, los elementos con los que cuenta, porque el eje transversal de la herramienta radica en que si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo. (Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, 2012)

2.5.2 Empresa que ha implementado con éxito el CMI

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión estratégica que permite a las empresas medir y controlar su desempeño a través de diferentes perspectivas, como la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. A continuación, se presentan algunos ejemplos destacados de empresas que utilizan esta herramienta:

Siemens

La compañía ha implementado esta herramienta para medir su desempeño en diferentes áreas, como la satisfacción del cliente, la calidad del producto, la eficiencia operativa y la innovación. Con el uso del cuadro de mando integral, Siemens ha logrado una mayor eficiencia en sus procesos internos y una mejora en la calidad de sus productos.

Y en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la compañía se centra en el desarrollo de habilidades y conocimientos de sus empleados, así como en la promoción de la innovación y la creatividad en toda la organización. (Villafuerte, 2014)

2.6 Adaptación del Cuadro de Mando Integral a la cultura empresarial en El Salvador.

Tomando de referencia a Soler González, Rafael H. y Robaina Daniel Alfonso. Experiencias en el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral. *Revista Sistema de Información Científica Redalyc*, sugiere lo siguiente para implementarlo:

- Verificar que la empresa donde se va a implementar el CMI posee implementados sistemas que potencian la cultura de la organización (Perfeccionamiento Empresarial, proyección al cliente, innovación, proyección social, liderazgo, etc.).
- Seleccionar un grupo de personas que ayuden a implementar el modelo y capacítelos especialmente.
- Impartir seminarios relacionados al CMI en la organización que expliquen el modelo de planeación estratégica y entrene al personal que interaccionará con el cuadro de mando.
- Verificar que la Visión Empresarial es el objetivo principal de la empresa y que es práctica.

Tenga en cuenta que la mayoría de las visiones empresariales son lemas imprecisos que nadie entiende y que se utilizan como slogan. Ajústela si es necesario.

- Verificar que hay una declaración de estrategia maestra que trate de alcanzar el objetivo principal de la organización (VISIÓN).
- Contrastar la planeación estratégica anteriormente diseñada con el modelo que promulga el CMI, determine las brechas entre los dos modelos y cúbralas con los objetivos pertinentes. El CMI no se contrapone a los principios de ninguna planeación anterior, sus planteamientos son mejoras a la formulación de objetivos y estrategias. Este ejercicio ahorra tiempo de ejecución de la tarea.
- Verificar que cada objetivo tiene al menos un indicador que permite medir su cumplimiento. En el caso de existir varios indicadores para un objetivo, busque el algoritmo necesario para realizar la medición de la eficacia de forma tangible o menos incierta. Defina los métodos de medición de los indicadores.

- Verificar la existencia de estrategias genéricas, la mayoría de las organizaciones declara estrategias funcionales que tributan a estrategias Maestras y Genéricas. Esto es necesario para garantizar la alineación estratégica y el aprendizaje de la organización.
- Confeccionar el Mapa Estratégico y discutirlo con los miembros de la organización para llegar a un consenso. Hay diferentes software libres en el mercado que permiten hacer este ejercicio más amigable que una tabla de objetivos e indicadores.
- Incluir en el Mapa Estratégico los objetivos que tienen que ver con leyes y resoluciones nacionales y ramales que influyen en la gestión empresarial.
- Garantizar que las estrategias funcionales estén reflejadas en los planes de trabajo de todos los empleados de acuerdo a su posición jerárquica.
- Traducir el Mapa Estratégico mediante el Cuadro de Mando y dar vías de medición de los objetivos e indicadores. Para este empeño debe tener una solución informática que pueda ajustarse al diseño.
- Poner la estructura de la organización en función de Mapa Estratégico y definir cómo cada área funcional tributa a cada objetivo estratégico reflejado en el Mapa Estratégico y medido por el Cuadro de Mando.
- Establecer Cuadros de Mando para cada área o procesos de la empresa y analizar la empresa a partir de sus resultados generales declarados en el mapa estratégico y en los particulares de cada área.
- Nominar y entrenar a un controlador que interaccione con el Cuadro de Mando para que produzca de la organización y administre la información.

(Soler González & Robaina, 2,009).

a) Guía para diseñar un Cuadro de Mando Integral de una empresa en Excel

La guía a desarrollada fue retomado como herramienta útil para el desarrollo de bajo cada una de las cuarto perspectivas que propone el CMI (Santos, 2019).

1. Crea un apartado de la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Una vez definida la estrategia puedes apoyarte en Excel para darle un seguimiento adecuado a cada una de las perspectivas. Primero creando el cuadro para todas y cada una de las perspectiva, donde:

El objetivo general se refiere al propósito principal de la estrategia empresarial desde cada perspectiva.

El objetivo específico consiste en la serie de acciones que se realizarán para lograr el objetivo general.

- El indicador es la forma o datos con los que podrás medir tus resultados.
- La meta significa la medida o porcentaje que se busca lograr específicamente.
- El avance se refiere al número de las etapas logradas en cada uno de los objetivos específicos planteados.

El avance en porcentaje es el progreso realizado, que se refleja justamente en un porcentaje, partiendo de que la cifra de la meta es el ciento por ciento a cumplir.

El estado es el cuadro que indica, con color verde, los objetivos que se han cumplido y con rojo aquellos que están incompletos.

En la imagen puedes apreciar un ejemplo de cómo puedes configurar este apartado.

Figura 3. Cuadro diseñado en Excel para cada perspectiva.

PERSPECTIVA "ENFOQUE"						
Objetivo General	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Avance	Avance en %	Estado
Optimización de...	Incentivos...	Pagos...	En valores absolutos o porcentuales	Determinación en valores enteros o monetarios	Meta entre Avance=%	Si el resultado se encuentra entre el 51% y 100% casilla se refleja verde
	Implementación ...	Capacitación..	En valores absolutos o porcentuales	Determinación en valores enteros o monetarios	Meta entre Avance=%	Si el resultado es igual al 50% casilla se refleja amarilla
	Mejoras...	Cantidad de ...	En valores absolutos o porcentuales	Determinación en valores enteros o monetarios	Meta entre Avance=%	Si el resultado es menor al 50% casilla se refleja roja

ESTADO	
Clasificación	Identificador visual
Alto	
Moderado	
Bajo	

Nota. La figura permite visualizar los principales elementos de un CMI considerado de manera resumida y adecuada para la interpretación del desarrollo de la estrategia de la unidad de negocio que permita visualizar el comportamiento del avance

los resultados y los indicadores de las metas que contribuyen a la estrategia. *Reproducida del página web <https://blog.hubspot.es/marketing>*

2. Mantén los datos actualizados

Una vez que ya tengas hechos los cuatro apartados, es vital que mantengas al corriente los avances, así como el estado en el que se encuentra cada objetivo específico. Incluso puedes graficar las columnas de metas y avances para establecer una comparativa entre ambas.

2.6.1 Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería.

Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño del Cuadro de Mando Integral, a continuación, se desarrollan las generalidades.

- **Caracterización de la organización**

La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería se constituyó el 1º de abril del 2002, por la resolución ministerial 234/02, pertenece al Grupo Empresarial de la Construcción de Matanzas (GECMA), junto a otras dos empresas constructoras de Obras de Ingeniería. Cuenta con

449 trabajadores: 28 dirigentes, 86 técnicos, 4 administradores, 306 operarios y 25 de servicio.

Brinda servicios de: construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; demoliciones y reconstrucciones; reparación y mantenimientos constructivos; elaboración de proyectos y servicios de voladuras; servicios de topografía; dragado, corte y succión de lagunas, ríos, canales y mares; entre otros. Su producto estrella es el Movimiento de Tierra, certificado por la NC-ISO 9000/04.

- **Obtención del consenso alrededor de los objetivos estratégicos.**

Se confeccionó un listado con los 10 objetivos definidos en el ejercicio estratégico y a través de trabajo en grupo, se llegó al consenso de cambiar dos objetivos y Alcanzar una alta rentabilidad, por alcanzar una alta eficiencia financiera, para evaluar globalmente la perspectiva financiera con el trabajador como centro y protagonista de la organización; por contar con un capital humano competente y motivado, para evaluar la perspectiva de formación y crecimiento mediante el Gap 6 del modelo SERVQUAL.

Los objetivos estratégicos, y sus relaciones causa-efecto.

Selección de indicadores para cada perspectiva.

Perspectiva financiera:

Se evalúa a través de indicadores, para el último trimestre del 2011 y el primero del 2012.

Los pasos para el cálculo de este indicador global son:

- **Selección de indicadores**

De acuerdo al procedimiento de Medina et al. (2011), los indicadores propuestos por Nogueira (2002) y Nogueira et al. (2004), y los intereses de la empresa, quedaron seis indicadores: rentabilidad económica, utilización del capital circulante, vulnerabilidad de las existencias, solvencia, liquidez y endeudamiento.

- **Estimación del peso relativo de los indicadores**

Se aplica el Triángulo de Füller con total acuerdo por parte de los expertos.

- **Determinación del índice de eficiencia económico-financiera**

Se ofrece el comportamiento de los indicadores en los períodos antes señalados, lo cual lleva a la evaluación de los mismos, en el procedimiento para el cálculo.

Se aprecia un comportamiento económico-financiero estable en la empresa, a pesar de la necesidad de trabajar en mejorar los indicadores de: vulnerabilidad de las existencias, liquidez y endeudamiento.

- **Perspectiva clientes:**

Se procesaron las encuestas de expectativas y percepciones en Caliserv (versión 2.0), así como la presentación de las fuentes de mejoramiento.

Perspectiva procesos internos se parte de las fuentes de mejoramiento que identifican los clientes externos y se aplica el Despliegue de la Función de la Calidad.

Lo anterior reproducido según información obtenida mediante investigación electrónica. (Dianelys Nogueira1, 2014).

2.7 Marcos Gestión Estratégica alternativos

2.7.1 Modelos de Gestión Estratégica

En el ámbito empresarial es importante contar con herramientas de gestión administrativa que permita responder de una forma eficiente y proactiva a las circunstancias a las que se enfrenta en un entorno que es cambiante ante la búsqueda de sus objetivos, a continuación, se definen a grandes rasgos alternativas diferentes al CMI (Ortega, 2024):

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Este modelo se analiza la competencia en la industria a través de cinco fuerzas: amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes.

Análisis PESTEL

Este modelo implica analizar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar a la organización y sirve para comprender el entorno en el que se trabaja.

Planificación basada en escenarios:

Implica desarrollar diferentes escenarios futuros y cómo la empresa respondería o se adaptaría a cada uno. Es útil para la planificación en entornos inciertos o rápidamente cambiantes.

Comprender los diferentes tipos y modelos de gestión administrativa, disponibles ayuda a los líderes y a los profesionales de las empresas a tomar decisiones estratégicas informadas y efectivas. Al aplicar estos modelos, las organizaciones pueden navegar mejor en el complejo

mundo empresarial y así lograr adaptarse a los cambios del mercado y mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

Se observa en los modelos descritos como común denominador que el reto para las empresas cualquiera que sea el modelo de gestión administrativo, todas persiguen como común denominador el lograr orientar los esfuerzos de todos los miembros en alcanzar los objetivos estratégicos.

2.8 Marco Regulatorio.

2.8.1 Consideraciones legales

Es importante reconocer que las empresas realizan sus operaciones y en el país es importante retomar el cumplimiento de las leyes entre las que podemos mencionar.

2.8.1.1 Obligaciones y Cumplimientos

- a)** Solicitud y pago de Renovación Matriculas de Comercio: Código de Comercio Artículos (418 al 419 y 420), Ley de Registro de Comercio (artículos 63,64,92,107), Reglamento de Ley de Registro de Comercio.
- b)** Inscripción del Balance General en el registro de Comercio: Código de Comercio (artículos 223,286,411,437,439,441,474). Ley de Registro de Comercio (artículo 71), Ley reguladora del ejercicio de la contaduría (artículo 17,20,21)
- c)** Credencial de Junta Directiva Vigente, inscrita en el Registro de Comercio: Art. 13 de Ley de Registro de Comercio numeral 3).

- d)** Presentación y pago de la declaración del Impuesto sobre la Renta (ISR), del año anterior: Código Tributario artículo 48 y 51.
- e)** Presentación y pago de las declaraciones de IVA: Código Tributario artículo 94.
- f)** Presentación y pago de las declaraciones de retenciones de ISR y pago a cuenta de impuesto sobre la renta: Código Tributario, artículos 91, 151,155.
- g)** Presentación de informe anual de retenciones de ISR (formulario F910): Código Tributario artículo 123.

Lo anterior no omitimos mencionar es solo algunas de la obligaciones mercantiles y tributarias que deben cumplir las empresas constituidas legalmente en El Salvador. No se ha reproducido de otro documento previamente elaborado.

Durante el desarrollo del trabajo de investigación, La Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, se emitió la Ley Especial para la Reestructuración Municipal según Decreto Legislativo N° 762 de fecha 13 de junio de 2023, publicado en Diario Oficial número 110, Tomo número 439, de fecha 14 de ese mismo mes y año, en el cual por medio de su Art. 1 se estipuló que el territorio de El Salvador para su administración, continuará dividido en los actuales catorce departamentos, con cuarenta y cuatro municipios y doscientos sesenta y dos distritos municipales, que los municipios se integrarán con uno o más distritos y los actuales municipios no desaparecerán y se convertirán en distritos. Es importante realizar la mención de lo anterior tomando en cuenta que la investigación se realizó en el municipio de San Salvador, el cuál con la aprobación de antes mencionada Ley pasa a formar parte del Municipio de San Salvador Centro, Distrito de San Salvador.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación

La metodología de la investigación utilizada fue el enfoque cuantitativo, no experimental con el que se pretende de acuerdo al análisis de los elementos, que intervienen en la elaboración de propuesta de herramienta de gestión administrativa financiera, para explicar a través de indicadores el rendimiento obtenido identificado a través del cuadro integral de mando.

El enfoque cuantitativo, de acuerdo a Sampieri “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, con base en la medición numérica y análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, 2014, pág. 4).

Partiendo de lo anterior la medición y porcentaje de cumplimiento de los objetivos de las Medianas Empresas, las cuales se dedican a Asesoría de Productos Especializados y Servicios de Ingeniería Civil, explicando los cambios y contingencias, que se presentaron en el transcurso del diseño de la herramienta, con la utilizando datos estadísticos.

La investigación aportó conocimiento que describe la realidad de las medianas empresas dedicadas a brindar asesoría de productos especializados y servicios de obras civiles en general, del departamento de San Salvador, con la interpretación y análisis estadístico de resultados numéricos (porcentaje y frecuencia entre otros). Obtenidos a través de instrumentos de recolección de datos, permitiendo identificar la incidencia en los resultados financieros, dando soporte a las conclusiones y recomendaciones.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

La población en estudio para la investigación de campo correspondió a la cantidad de 51 medianas empresas dedicadas al brindar asesoría de productos especializados y servicios de obras civiles en general del departamento de San Salvador, información obtenida a través de la Oficina de información del Banco Central de Reserva de El Salvador confirmado mediante solicitud ciudadana (Ver Anexo 1).

3.2.3 Muestra

De acuerdo a (Sampieri) la muestra, “es un subgrupo de la población de interés sobre el cuál se realizará una recolección de datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de la población lo cual presente que los resultados encontrados en la muestra logran generalizarse o extrapolarse a la población”.

Para el presente trabajo, se ha establecido que el tipo de muestra sea probabilístico tomando en cuenta a los elementos representativos y que todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, tomando en cuenta las características que se han definido.

El cálculo de la muestra se realizó con la fórmula de estadística para población finita a continuación detallada.

Donde

n : tamaño de la muestra

Z : Nivel de confianza

P : Probabilidad de éxito 0.80

Q : Probabilidad de fracaso 0.20

E : Error Muestral 0.091

N : Universo 51

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(Z^2 \times P \times Q) + (N-1) \times Z^2}$$

Sustituyendo la fórmula:

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.80) (0.20) (210)}{(1.96)^2 (0.80) (0.20) + (210-1) (1.96)^2}$$

$$n = 14$$

La muestra obtenida correspondió a 14 medianas empresas dedicadas a Brindar Asesoría y venta de productos especializados.

Criterios de inclusión:

- Estar clasificadas como Medianas Empresas según registros Banco Central de Reserva
- Encontrarse domiciliada en el municipio de San Salvador Centro
- Dedicarse exclusivamente a actividades del área de la construcción
- Apoyar con la investigación.

Criterios de exclusión:

- Estar clasificadas como Medianas Empresas según registros Banco Central de Reserva
- No encontrarse domiciliada en el municipio de San Salvador
- Dedicarse a otras actividades del área de la construcción
- No apoyar con la investigación.

3.2.4 Unidades de análisis.

Las unidades de análisis fueron las medianas empresas dedicadas a brindar asesoría de productos especializados y servicios de ingeniería civil, las cuales se encuentran geográficamente ubicadas en el municipio de San Salvador Centro que se encuentran

registradas en el Banco Central de Reserva y registradas formalmente en el CNR entre los años 2020 a 2024, que colaboraran con la investigación.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.

Al mismo tiempo se desarrolló otra técnica llamada investigación bibliográfica, fue importante efectuar una revisión de este tipo a través de libros especializados en la rama de planeación financiera, administración financiera y cuadro de mando integral, que ayudó a redactar el marco teórico.

3.3.1 Técnica

- **Cuestionario:**

De acuerdo a Sampiere define que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

3.3.2 Instrumento

La fuente de recopilación de información primaria será la de recopilar datos que permitan obtener de fuentes primarias.

La técnica utilizada fue el cuestionario, (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, 2014, pág. 217) Sampieri lo define como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” el que permite recabar la información de las personas involucradas en el proceso de investigación permitiendo validar la problemática en estudio.

El cuestionario utilizado en la investigación está compuesto por veinte preguntas de tipo cerrada y opción múltiple lo que posibilitó conocer si las medianas empresas dedicadas a brindar asesoría y venta de productos especializados de ingeniería civil, tomando en cuenta los indicadores de medición del cuadro de mando integral para lograr los objetivos estratégicos

presentados por dichas herramientas y conoce qué impacto generan que no se presenten o sean mal aplicados.

3.3.3 Procedimiento

Como resultado de la obtención del listado oficial de medianas empresas dedicadas a la brindar asesoría en productos especializados y obras de ingeniería civil en general domiciliadas en el municipio de San Salvador Centro se calculó la muestra, y se procedió a realizar una investigación de las entidades que estarían de acuerdo a colaborar con este estudio. Se validó los nombres de las personas de contacto vía llamada telefónica y vía correo electrónico, por consiguiente, se solicitó citas en horario de oficina vía telefónica; con el cuestionario finalizado se procedió a recorrer las empresas que colaboraron en el levantamiento de los datos.

Con lo anterior se establecerá contacto con el personal, responsables y encargados de la unidad financiera de las sociedades, como consecuencia se administraron 14 cuestionarios, los cuales fueron gestionados y recolectados por el investigador, se realizó el ordenamiento de los elementos con la utilización del programa SPSS para la obtención de tablas de frecuencias y gráficos.

3.3.4 Procesamiento de la Información

El análisis de los datos recopilados se realizó con la utilización del instrumento y técnica de investigación, denominado cuestionario. El cuál se proporcionó, siendo entregado a través de correo electrónico a catorce medianas empresas que operan actualmente en el municipio de San Salvador, una vez obtenidos los datos, se vació la información en el programa IBM SPSS Statistics para tabular, analizar resultados, e ilustrar la información obtenida en datos agrupados en cuadros por respuestas.

CAPITULO 4: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se hace una representación por medio de tablas y gráficos estadísticos que muestran los resultados en forma porcentual de los datos obtenidos a través del cuestionario realizado, para dar respuesta a las preguntas de investigación, probar las hipótesis planteadas y verificar el cumplimiento de los objetivos trazados a lo largo de la investigación.

4.1 Análisis de Datos

PREGUNTA N°1: ¿Qué valoran sus clientes clave de los productos y servicios ofrecidos?

Respuestas:

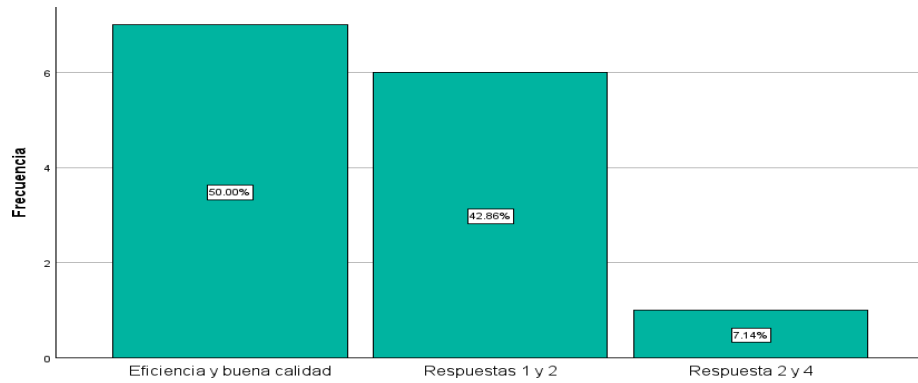
1. Facilidad en el proceso de Adquisición de los productos y servicios
2. Eficiencia y buena calidad
3. Atención por medios electrónicos o visitas de Asesores
4. Planes personalizados

Tabla 2. Identificación de indicador de medición de eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje %
Eficiencia y buena ...	7	50.0%
Respuestas 1 y 2	6	42.9%
Respuesta 2 y 4	1	7.1%
Total	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Gráfico N°1. : Valoración de productos y servicios



Análisis: A través de la pregunta anterior, se buscó conocer cuál o cuáles de los elementos son valorados por los clientes actuales y potenciales para las empresas, por tanto en los resultados obtenidos se observó que la administración percibe que en la valoración de sus clientes tiene mayor preponderancia la eficiencia y calidad, es decir los consumidores se ven influenciados por los beneficios obtenidos al momento de la decisión de compra o rechazo de los bienes y servicios ofertados; a partir de ello los objetivos deben definirse y realizar una apreciación como empresario, sobre la manera cómo influye lo descrito anteriormente en las proyecciones financieras esperadas, como es conocido los negocios nacen con la finalidad de obtener ganancias y esto solamente es posible logrando un posicionamiento en el mercado a través de las estrategias en lo relacionado a brindar asesorías que sean de provecho para sus clientes reales y potenciales, en la respuesta es predominante el identificar calidad en los servicios y productos que son ofertados.

PREGUNTA N°2: ¿Cuáles de las siguientes herramientas de gestión administrativa conoce?

Respuestas:

1. Empoderamiento
2. Benchmarking
3. Reingeniería de Procesos

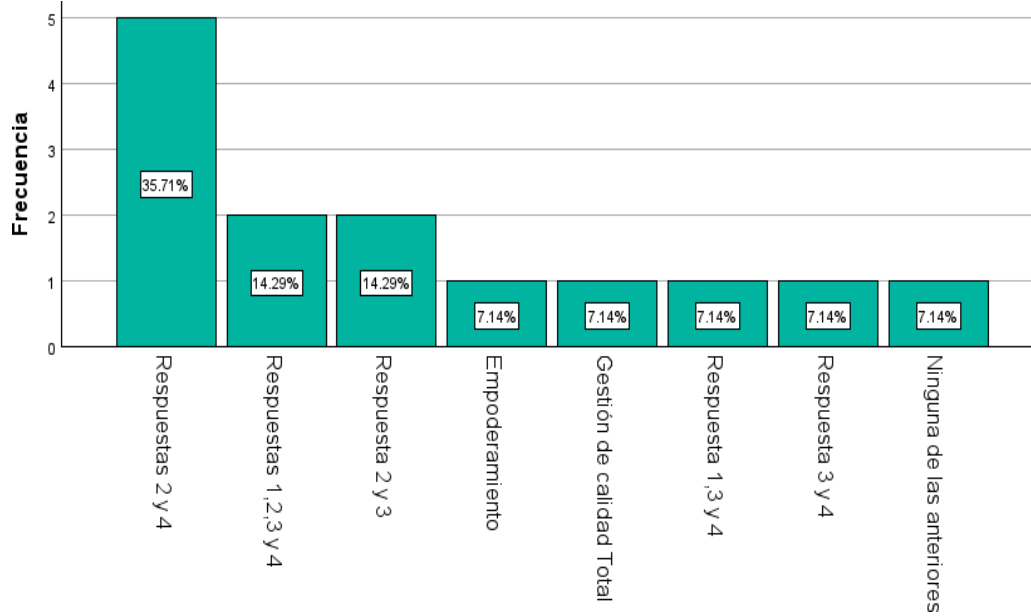
4. Gestión de calidad Total

Tabla 3. Herramientas conocidas por la administración para la gestión administrativa

	Frecuencia	Porcentaje %
Respuestas 2 y 4	5	35.7%
Respuestas 1,2,3 y 4	2	14.3%
Respuesta 2 y 3	2	14.3%
Empoderamiento	1	7.1%
Gestión de calidad Total	1	7.1%
Respuesta 1,3 y 4	1	7.1%
Respuesta 3 y 4	1	7.1%
Ninguna de las anteriores	1	7.1%
Total	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Gráfico N°2. Conocimiento de Herramientas de Gestión administrativa.



Análisis: Al realizar la pregunta anterior, el objetivo que se persiguió fue conocer como las empresas del sector miden la eficiencia de la gestión administrativa y se observó según los resultados obtenidos que en las empresas en estudio las herramientas administrativas más utilizadas son las del Benchmarking y la Reingeniería de procesos, ambas relacionadas principalmente al seguimiento de procesos, es de mencionar que se considera que optimizar un proceso en una sociedad, es fundamental asociando esta respuesta que en mayor cantidad según el medio en se desarrollan las empresas buscan como referentes empresas lideres dedicadas a actividades similares en búsqueda de mejorar sus estrategias, logrando con ello consolidar información que posteriormente en lo relacionado a la prestación de productos especializados y servicios de asesoría, permite mejorar sus rendimientos financieros, en combinación con la reingeniería que rediseña procesos basados de acuerdo a las exigencias del mercado.

Conforme a las respuestas obtenidas considera que no existe un marcado estilo de realizar la gestión administrativa en las empresas en estudio las herramientas que han sido propuestas son de conocimiento para los encargados con una distribución casi uniforme, pero obtiene mayor ponderación las descrita al principio de este análisis.

PREGUNTA N°3: ¿En la empresa a la que usted pertenece, ¿cómo evalúan la gestión administrativa?

Respuestas.

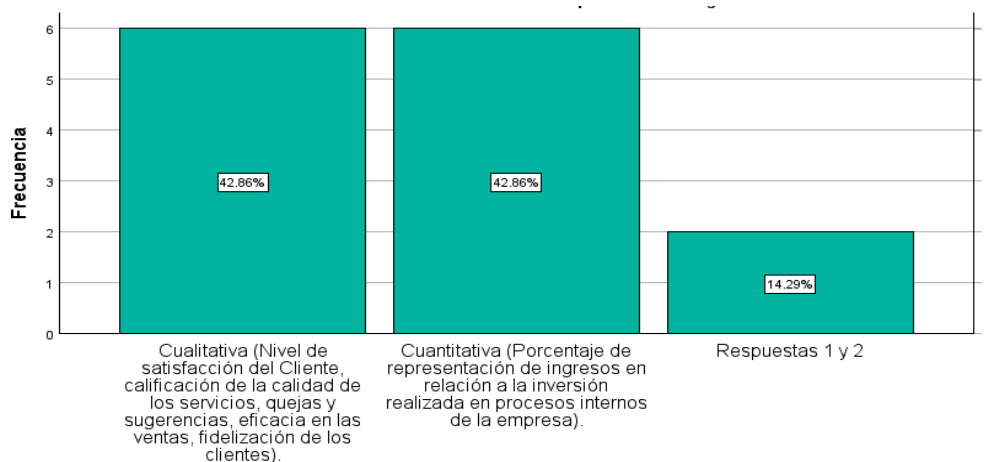
1. Cualitativa (Nivel de satisfacción del Cliente, calificación de la calidad de los servicios, quejas y sugerencias, eficacia en las ventas, fidelización de los clientes).
2. Cuantitativa (Porcentaje de representación de ingresos en relación a la inversión realizada en procesos internos de la empresa).

Tabla 4. Forma de evaluación de la Gestión Administrativa

	Frecuencias	Porcentaje %
Cualitativa (Nivel de satisfacción del Cliente, calificación de la calidad de los servicios, quejas y sugerencias, eficacia en las ventas, fidelización de los clientes).	6	42.9%
Cuantitativa (Porcentaje de representación de ingresos en relación a la inversión realizada en procesos internos de la empresa).	6	42.9%
Respuestas 1 y 2	2	14.3%
Total	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Gráfico N°3. Evaluación de la Gestión Administrativa



Análisis: Se incluyó esta pregunta en la búsqueda de profundizar en el conocimiento de las características tomadas en cuenta al momento de medir la eficiencia de la gestión administrativa se observó en los resultados de las empresas que las evaluaciones se realizan tanto cualitativas como cuantitativas lo que les permite plantear soluciones ante las deficiencias identificadas a través de las evaluaciones, al realizarlas de manera cualitativa se logran identificar del entorno

dinámico proveniente de la interacción con los clientes y como se encuentran en relación al nivel de satisfacción y fidelización lo que tiene como consecuencia un impacto en el nivel de ingresos así mismo con la recomendación de los clientes se promueven los productos y servicios a través de una reseña que favorece el posicionamiento, dando un peso equilibrado a los procesos internos en los que se invierten para desarrollar la agilidad en su capacidad de respuesta a las necesidades de sus clientes.

PREGUNTA N°4 :¿Qué es lo que se evalúa en la gestión administrativa de su empresa?

Respuestas

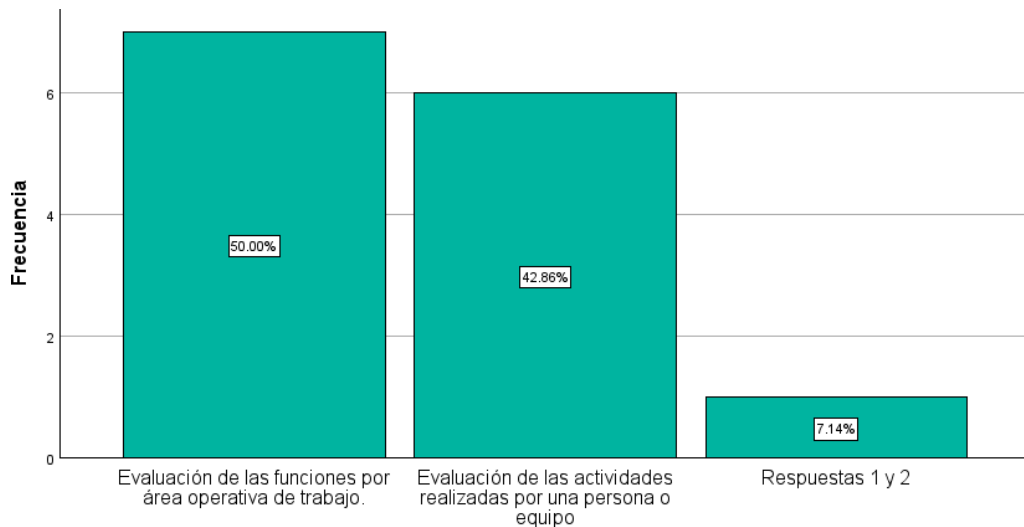
1. Evaluación de las actividades realizadas por una persona o equipo.
2. Evaluación de las funciones por área operativa de trabajo.

Tabla 5. Evaluación del porcentaje de planificación a través de la valoración de las funciones

Valoración de la gestión operativa a través de la planificación	Frecuencia	Porcentaje %
Evaluación de las funciones por área operativa de trabajo.	7	50.0%
Evaluación de las actividades realizadas por una persona o equipo	6	42.9%
Respuestas 1 y 2	1	7.1%
Total	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Gráfico N°4. Valoración de la Gestión Administrativa según actividades y funciones realizadas.



Análisis : Al incluir la pregunta analizada se pretendió identificar la valoración al trabajo ejecutado a través de las decisiones relacionadas a la gestión administrativa y se observó en las respuestas recibidas que las empresas hacen una valoración tanto de las funciones realizadas por departamento, así como también las actividades realizadas por una persona o equipo, lo esencial de esta pregunta consiste en la identificación de un indicador que permita evaluar el nivel operativo de la obtención de resultados financieros.

Lo anterior permite la identificación de los diferentes problemas administrativos de la gestión en las medianas empresas, como lo puede ser la incapacidad inmediata a las diversas necesidades dando seguimiento a los patrones de comportamiento, es oportunidad también de valorar si existe una escasa y nula comunicación entre los jefes y empleados dando la importancia que merece a la retroalimentación entre quienes dirigen y quienes ejecutan las funciones gerenciales y operativas.

PREGUNTA N°5: ¿Cuál de los siguientes procedimientos son aplicados en su organización para mejorar la gestión administrativa?

Respuestas:

1. Reducir el tiempo en que se completan las tareas.
2. Mejora en la producción y flujos de trabajo
3. Cumplimiento a las exigencias del sector en que se desarrolla.
4. Minimizar y controlar los factores que generan lentitud en el proceso

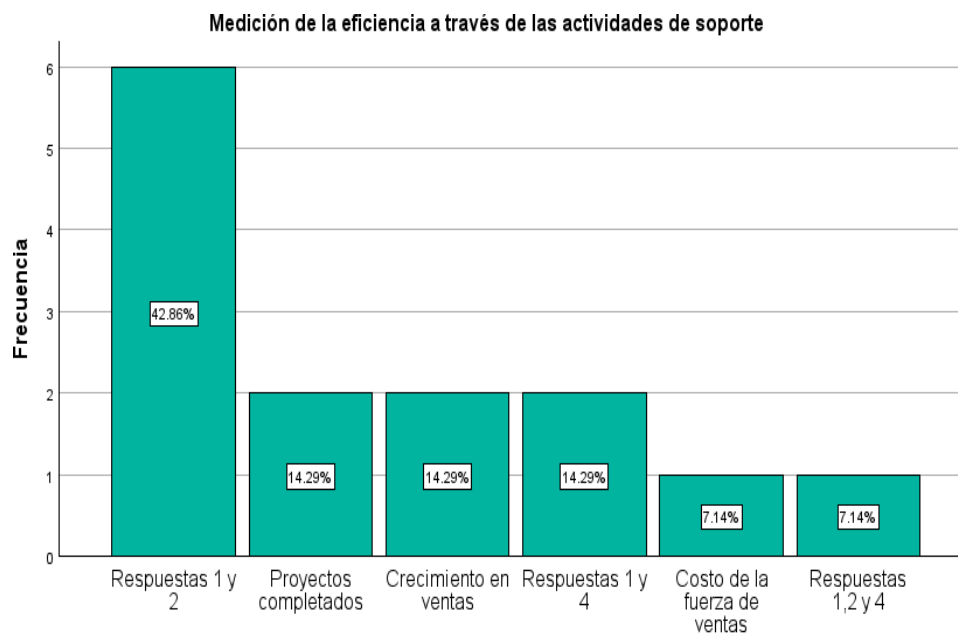
Tabla 6. Evaluación del porcentaje de planificación a través de la valoración de las funciones

Valoración de Indicadores relacionados al abastecimiento

	Frecuencia	Porcentaje %
Respuestas 1 y 3	6	42.9%
Respuestas 1,2 y 3	3	21.4%
Negociar precios	2	14.3%
Respuestas 1 y 4	2	14.3%
Identificación de oportunidades de mejora en cada etapa	1	7.1%
Total	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS.

Gráfico N°5. Medición de la eficiencia a través de operaciones de soporte.



Medición de la eficiencia a través de las actividades de soporte

Análisis: Con la pregunta se buscó conocer cuál actividad realizada es considerada de mayor importancia en el sector del asesoramiento y venta de productos especializados, según los resultados se observó que la respuesta que obtuvo mayor ponderación es la relacionada a los esfuerzos en dar un seguimiento a las actividades asociadas y desarrolladas entorno a las operaciones, centrándose en los procesos que dependen de la ejecución del personal que integran la empresa, y las funciones que interactúan según los procesos que se ejecutan.

Con lo anterior las empresas en estudio seleccionan a personal que consideran mejor preparado para la funciones a desempeñar buscando que los empleados se adapten a las tecnologías emergentes y otras posibles contingencias que se presenten, con la identificación de deficiencias se pueden orientar esfuerzos en el desarrollo de capacitaciones relacionadas con la evaluación de las fallas en los procesos ejecutados.

PREGUNTA N°6

En relación a los productos ofertados, seleccione las opciones que son evaluadas para la medición de la calidad.

Repuestas

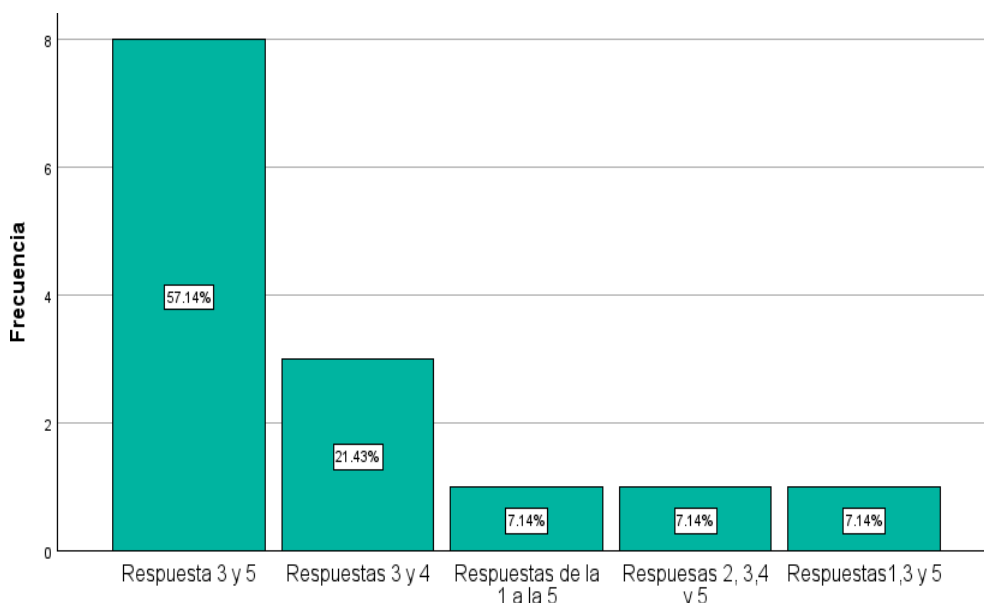
1. Tasa de defectos
2. Confiabilidad de los productos
3. Satisfacción del cliente.
4. Durabilidad del producto
5. Reputación de la marca

Tabla 7. Identificación de actividades de soporte

	Frecuencia	Porcentaje %
Respuesta 3 y 5	8	57.1%
Respuestas 3 y 4	3	21.4%
Respuestas de la 1 a la 5	1	7.1%
Respuestas 2, 3,4 y 5	1	7.1%
Respuestas 1,3 y 5	1	7.1%
Total	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Gráfico N°6. Valoración de las actividades de soporte relacionada con la cadena de suministros.



Análisis: Para profundizar en relación a los niveles de evaluación, con la pregunta se buscó conocer lo que la empresa asocia con el cumplimiento de calidad, se observó en las respuestas recibidas que más de la mitad de las empresas enfocan sus esfuerzos en mantener una alta satisfacción del cliente, al mismo tiempo que esto conlleva el incremento en la reputación de la marca, lo anterior muestra que las expectativas y percepciones que se identifican a través de los clientes contribuyen a la toma de decisiones relacionadas con mejoramiento en los procesos internos recogiendo la voz del cliente para el desarrollo de las metodologías en que son impartidas las asesorías, así como en la propuesta de productos especializados que contribuyan a la disminución en los costos por desperdicios o defectos satisfaciendo las necesidades de los clientes lo anterior es un punto importante en la obtención de beneficios económicos a través del incremento de los ingresos.

PREGUNTA N°7: En la empresa a la que pertenece, ¿Cómo se mide la calidad de los procesos?

Respuestas

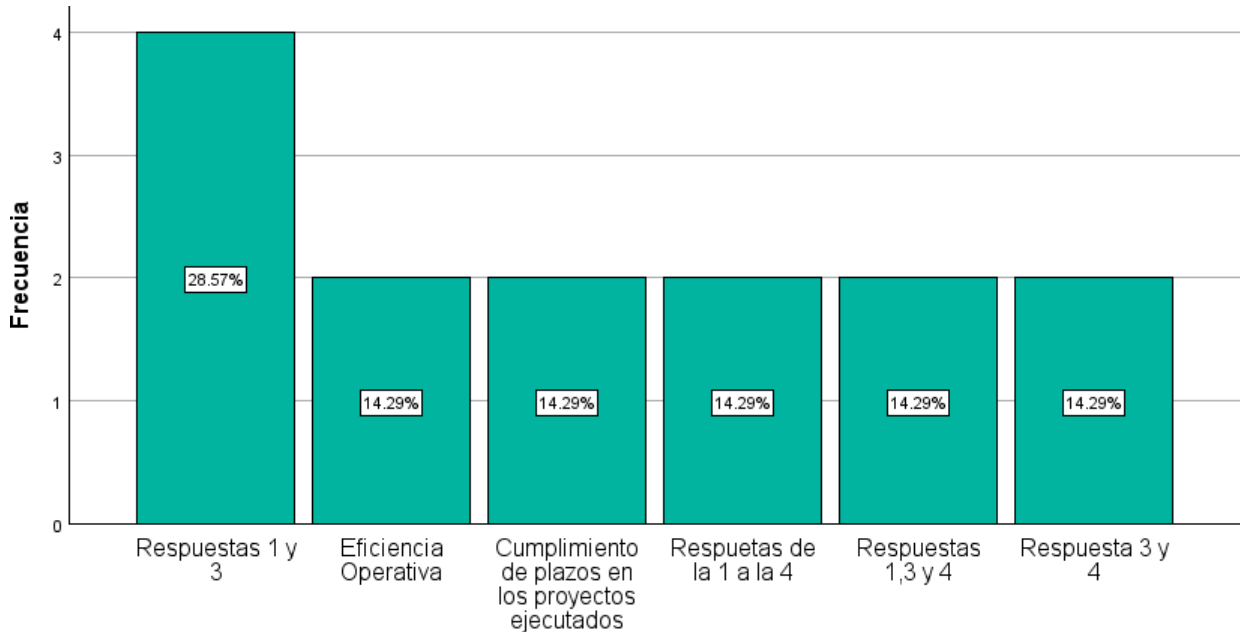
1. Eficiencia Operativa
2. Porcentaje de reprocesos
3. Cumplimiento de plazos en los proyectos ejecutados.
4. Percepción de los consumidores

Tabla 8. Medición de los resultados basado en la calidad de los procesos

	Frecuencia	Porcentaje%
Respuestas 2 y 4	4	28.6%
Respuestas1 y 3	3	21.4%
Cumplimiento a las exigencias del sector en que se desarrolla	2	14.3%
Respuestas1 y 4	1	7.1%
Respuestas 2 y 3	1	7.1%
Respuestas 3 y 4	1	7.1%
Respuestas1, 3 y 4	1	7.1%
Respuestas1, 2 y 4	1	7.1%
Total	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS.

Gráfico N°7. Evaluación de la gestión administrativa a través de análisis de la cadena de suministros.



Análisis: Con la pregunta analizada se buscó precisar los niveles de evaluación a nivel jerárquico de la organización, se observó en los resultados que las actividades donde se concentra mayormente la toma de decisiones administrativas es en la de negociar precios y administrar logística, en el sector de la investigación es de mencionar que el abastecimiento de productos que generen economía en la mano de obras, materiales , reducción en los tiempos de ejecución de los proyectos se convierte en parte de los compromisos asumidos como como parte de una buena gestión administrativa, las respuestas que suman el 70% restante atribuyen a las actividades orientadas en factores externos, es decir lo que no depende directamente de las decisiones tomadas por la administración.

PREGUNTA N°8: Seleccione las actividades que se realizan en relación a la cadena de suministros.

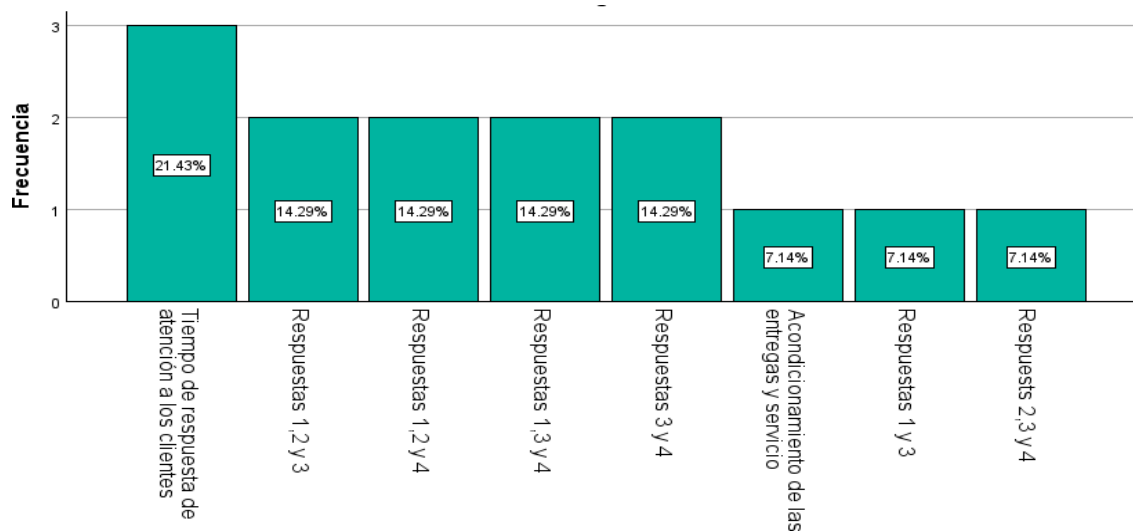
RESPUESTAS

1. Negociar Precios
2. Programación de Asesoría
3. Administrar Logística
4. Identificación de oportunidades de mejora en cada etapa. Indicadores de calidad implementados por las empresas

	Frecuencia	Porcentaje %
Tiempo de respuesta de atención a los clientes	3	21.4%
Respuestas 1,2 y 3	2	14.3%
Respuestas 1,2 y 4	2	14.3%
Respuestas 1,3 y 4	2	14.3%
Respuestas 3 y 4	2	14.3%
Acondicionamiento de las entregas y servicio	1	7.1%
Respuestas 1 y 3	1	7.1%
Respuestas 2,3 y 4	1	7.1%
Total	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS.

Gráfico N°8. Indicadores de calidad implementados por las empresas.



Análisis: Se profundizó e identifiqué que la administración de las empresas dedicadas al asesoramiento en proyectos de ingeniería civil, orientan sus esfuerzos en la disminución de sus tiempos programados de ejecución por proyecto, esperando que, con ello mejorar sus rendimientos, planificando basados en los posibles escenarios, permitiendo que naveguen y se adapten a los cambios del mercado desarrollando ventaja competitiva a largo plazo.

PREGUNTA N°9: ¿Cuáles de los siguientes indicadores de calidad en el servicio, son implementados en su empresa?

1. Tiempo de respuesta de atención a los clientes.
2. Acondicionamiento de las entregas y servicio
3. Se cumplen los plazos establecido
4. Plazo de entrega de producto o servicio

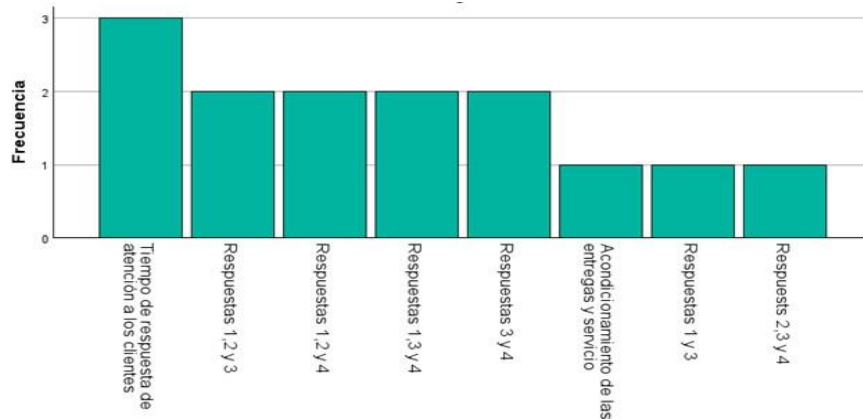
5. Ausencia laboral

Tabla 9. Identificación de Indicadores de Calidad en el servicio

Indicadores relacionados con la gestión del recurso humano	Frecuencia	Porcentaje %
Tiempo de respuesta de atención a los clientes	3	21.4%
Respuestas 1,2 y 3	2	14.3%
Respuestas 1,2 y 4	2	14.3%
Respuestas 1,3 y 4	2	14.3%
Respuestas 3 y 4	2	14.3%
Acondicionamiento de las entregas y servicio	1	7.1%
Respuestas 1 y 3	1	7.1%
Respuestas 2,3 y 4	1	7.1%
Total	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Gráfico N°9. Identificación de Indicador es de Calidad de servicio



Análisis: Con la pregunta en análisis sobre la calidad del servicio y los productos especializados ofertados por las empresas se observó que la respuesta con más representación es la relacionada al tiempo de respuesta de atención al cliente, para las empresas dedicadas al brindar asesoría es importante la medición de la logística, en cuanto a resolver las consultas que se tienen por parte de sus clientes, si se retoma que el ámbito en que se desarrollan sus operaciones habituales, lo anterior provee de información valiosa para la toma de decisiones a

los consejos de administración permitiendo tener una visión global de la forma de trabajo actual y como puede mejorarse.

PREGUNTA N°10: ¿Cuáles de los siguientes indicadores de calidad de personal, son implementados en su empresa? Tasa de rotación de empleados

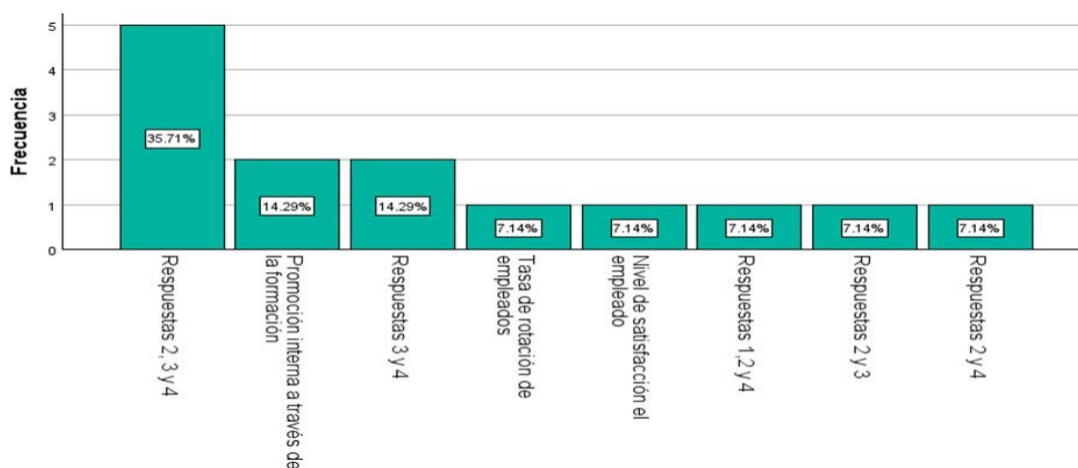
1. Nivel de capacitación y Desarrollo
2. Nivel de satisfacción el empleado
3. Promoción interna a través de la formación.

Gráfico N°10. Indicadores de Gestión administrativa del Recurso Humano

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje valido %	Porcentaje acumulado %
Respuestas 1,2,3 y 4	5	35.7%	35.7%	35.7%
Respuestas 1 y 3	3	21.4%	21.4%	57.1%
Respuestas 2 y 3	2	14.3%	14.3%	71.4%
Capacitación del Personal.	1	7.1%	7.1%	78.6%
Generación de capacidades a través de formación continua.	1	7.1%	7.1%	85.7%
Respuestas 1,3 y 4	1	7.1%	7.1%	92.9%
Respuestas 3 y 4	1	7.1%	7.1%	100.0%
Total	14	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Gráfico N°11. Indicadores de Gestión administrativa del Recurso Humano



Análisis: Se verificó con la pregunta en análisis que el nivel de importancia otorgado a los colaboradores dentro de las obligaciones y funciones obteniendo como resultado de la investigación que el indicador más representativo es el vinculado a la gestión del talento humano, el desarrollar nuevas capacidades, en los empleados que se encuentran laborando para la empresa es decir la gerencia considera necesario orientar los esfuerzos en el desarrollo de habilidades en sus subalternos, siendo que en este tipo de empresas sus consejos de administración dan una importancia relativa a mantener sus costos fijos relacionados al personal, entre más capacitado, identificado y compensado se sienta un empleado, adhiere sus intereses personales a los del empresario, subordinando muchas veces otros aspectos al incentivar optimizar las funciones que desempeña cada colaborador se traduce en mejores rendimientos, los cuales son indicadores que pueden controlarse.

PREGUNTA N°11 :¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento para el desarrollo de los proyectos de la empresa?

Respuestas

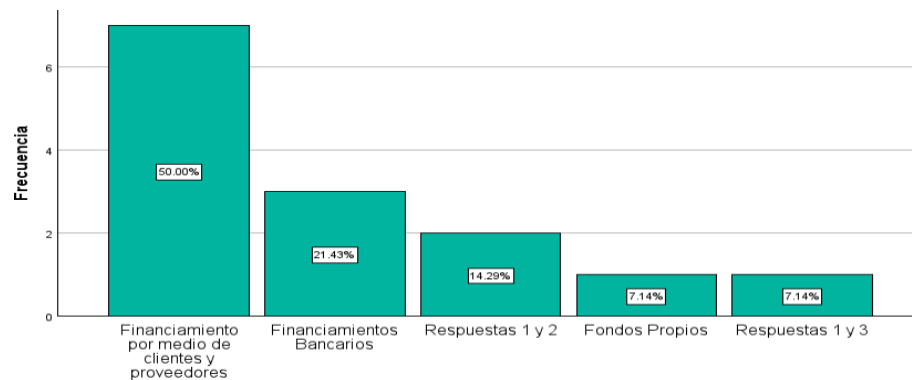
1. Fondos Propios
2. Financiamientos Bancarios
3. Financiamiento por medio de clientes y proveedores

Tabla 10. Identificación de Tipo de Financiamiento

	Frecuencia	Porcentaje %
Financiamiento por medio de clientes y proveedores	7	50.0%
Financiamientos Bancarios	3	21.4%
Respuestas 1 y 2	2	14.3%
Fondos Propios	1	7.1%
Respuestas 1 y 3	1	7.1%
Total	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Gráfico N°12. Identificación de Tipo de Financiamiento



Análisis: Al incluir entre las preguntas el tipo de financiamiento utilizado por la empresa, se buscó profundizar en el tipo de estructura de capital con el que este tipo de sociedades gestionas sus operaciones, se observó en los resultados obtenidos que en el sector en que se desarrollan es una práctica habitual el financiarse a través de clientes y proveedores, por la naturaleza del tipo de proyectos se combinan los fondos recibidos de clientes y los créditos otorgados por los proveedores esta combinación permite tener un flujo de efectivo que les favorece, al ser sometidos a un análisis a través de ratios financieros, así mismo la decisión administrativa del pago a proveedores influye en el análisis del ciclo de conversión del efectivo, así como el de obtener beneficios del efectivo recibido de los proyectos concluidos, la inversión de fondos propios es mínima.

PREGUNTA N°12: ¿Cómo se mide la productividad en su empresa?

Respuestas

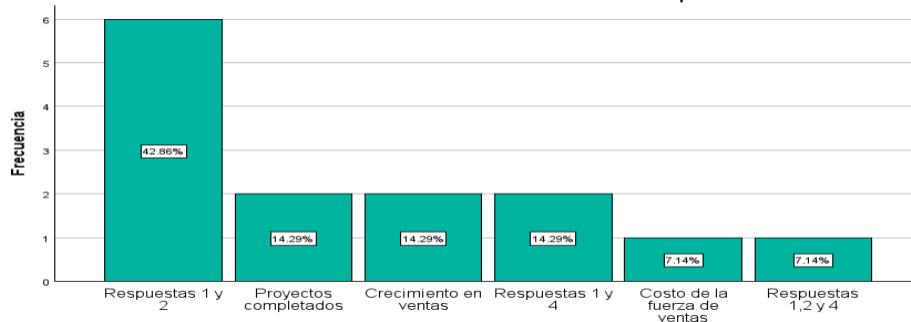
1. Proyectos completados
2. Crecimiento en ventas
3. Ingresos por empleado

Tabla 11. Costo de la fuerza de ventas Indicadores de productividad.

	Frecuencia	Porcentaje %
Respuestas 1 y 2	6	42.9%
Proyectos completados	2	14.3%
Crecimiento en ventas	2	14.3%
Respuestas 1 y 4	2	14.3%
Costo de la fuerza de ventas	1	7.1%
Respuestas 1,2 y 4	1	7.1%
Total	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Gráfico N°13. Indicadores de productividad



Análisis: La finalidad de incluir la pregunta sobre los indicadores de productividad tuvo como finalidad identificar el área al que la administración da mayor seguimiento y se observó que la concentración mayor en los proyectos completados y el crecimiento en ventas, lo que orienta a reforzar la idea que el mayor esfuerzo las empresas lo concentran en las ventas, teniendo como parámetro el incremento de los rendimientos, estas métricas limitan la valoración numérica de una estrategia donde se integran todos los elementos que conforman la empresa logrando visualizar que se deja de lado los demás componentes como lo son el financiero, el operativo, priorizando más el de las ventas porque de acuerdo a su percepción es el que les genera los rendimientos.

PREGUNTA N°13: ¿Considera importante uno o algunos de los aspectos siguientes al momento de definir un indicador de eficiencia?

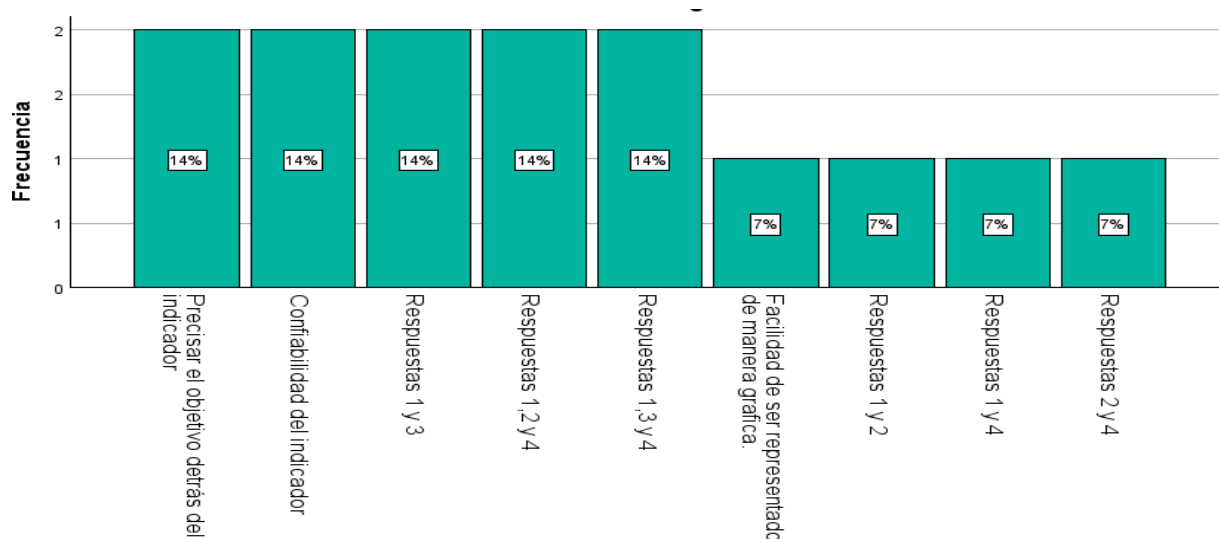
1. Precisar el objetivo detrás del indicador
2. Que el indicador pueda ser cuantificable
3. Facilidad de ser representado de manera grafica.
4. Confiabilidad del indicador

Tabla 12. Indicadores de Eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje %
Precisar el objetivo detrás del indicador	2	14.3%
Confiabilidad del indicador	2	14.3%
Respuestas 1 y 3	2	14.3%
Respuestas 1,2 y 4	2	14.3%
Respuestas 1,3 y 4	2	14.3%
Facilidad de ser representado de manera grafica.	1	7.1%
Respuestas 1 y 2	1	7.1%
Respuestas 1 y 4	1	7.1%
Respuestas 2 y 4	1	7.1%
Total	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Gráfico N°14. Indicador de eficiencia



Análisis: Con la pregunta sobre los indicadores que se consideran necesarios al momento de evaluar se profundizó en la caracterización dependiendo del área que se busca medir, se observó en los resultados que la distribución en relación a las respuestas tiene un comportamiento sin tendencia marcada hacia uno u otro de los considerados como indicadores de eficiencia como lo es el precisar el objetivo detrás del indicador que permite cuantificar los resultados para valorar el porcentaje en que se están alcanzando los objetivos, mostrando con ello la efectividad del trabajo ejecutado por el equipo obteniendo resultados confiables en su medición.

PREGUNTA N°14: ¿Cuál o cuáles de los elementos considera necesarios para la generación de una adecuada gestión administrativa?

Respuestas

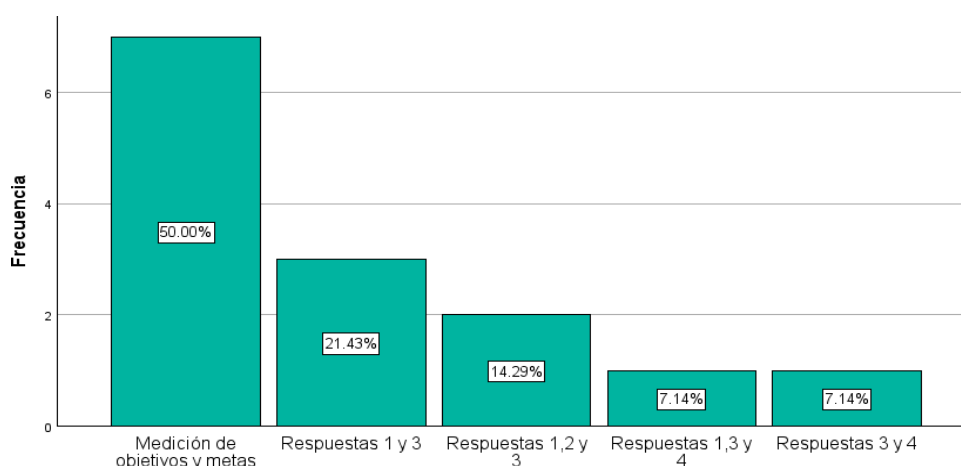
1. Temporalidad definida
2. Adecuación contextual
3. Medición de objetivos y metas
4. Involucramiento de los clientes

Tabla 13. Indicadores de Planificación de la Gestión Administrativa

	Frecuencia	Porcentaje %
Medición de objetivos y metas	7	50.0%
Respuestas 1 y 3	3	21.4%
Respuestas 1,2 y 3	2	14.3%
Respuestas 1,3 y 4	1	7.1%
Respuestas 3 y 4	1	7.1%
Total	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Gráfico N°15. Indicadores de Planificación de la Gestión Administrativa



Análisis: Al buscar profundizar en lo relacionado a la planificación de la gestión administrativa el 50% de las empresas consideran que la medición de los objetivos y metas son elementos esenciales al momento de hacer una valoración en cómo se ha realizado y está ejecutando la gestión administrativa, no se omite mencionar que lo que no se define es difícilmente medible y lo que no se mide tiene deficiencias que no se corrigen, dejando de lado las mejoras, el aprovechar establecer indicadores de gestión con metas claras es una de las herramientas poderosas para crecer como empresa, la medición permite lograr un conocimiento mucho más

profundo de los procesos y la relación con los responsables, abarcando las áreas con perspectiva al crecimiento.

PREGUNTA N°15: ¿Cuáles de las características debería cumplir un indicador contable, para ser confiable?

Respuestas

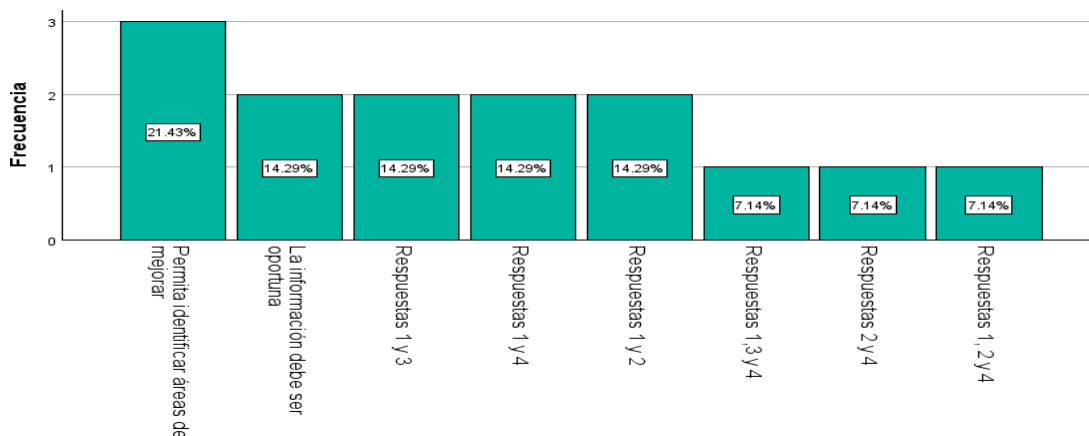
1. La información debe ser oportuna
2. Comprensión de la rentabilidad de una empresa
3. Permita identificar áreas de mejorar
4. Comparabilidad que permita realizar análisis histórico de los resultados

Tabla 14. Indicadores del nivel de planificación de la gestión administrativa

	Frecuencia	Porcentaje %
Permita identificar áreas de mejorar	3	21.4%
La información debe ser oportuna	2	14.3%
Respuestas 1 y 3	2	14.3%
Respuestas 1 y 4	2	14.3%
Respuestas 1 y 2	2	14.3%
Respuestas 1,3 y 4	1	7.1%
Respuestas 2 y 4	1	7.1%
Respuestas 1, 2 y 4	1	7.1%
Total	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS.

Gráfico N°16. Indicadores del nivel de planificación de la gestión administrativa



Análisis: Al consultar a las empresas sobre el nivel de planificación se buscó conocer si las fuentes de información para la toma de decisiones es de manera planificada o improvisada, obteniendo como resultado que para las empresas lo considerado importante en un indicador contable para la identificación de las áreas a mejorar, analizando información cuantitativa y cualitativa, dando un seguimiento alineando las acciones a la consecución de una estrategia, potenciando la disponibilidad de los datos y resultados más relevantes en el menor tiempo posible a un costo menor, buscando que sea oportuna .

PREGUNTA N°16: ¿Cuáles son las áreas con mayores necesidades de desarrollo de la empresa?

Respuestas

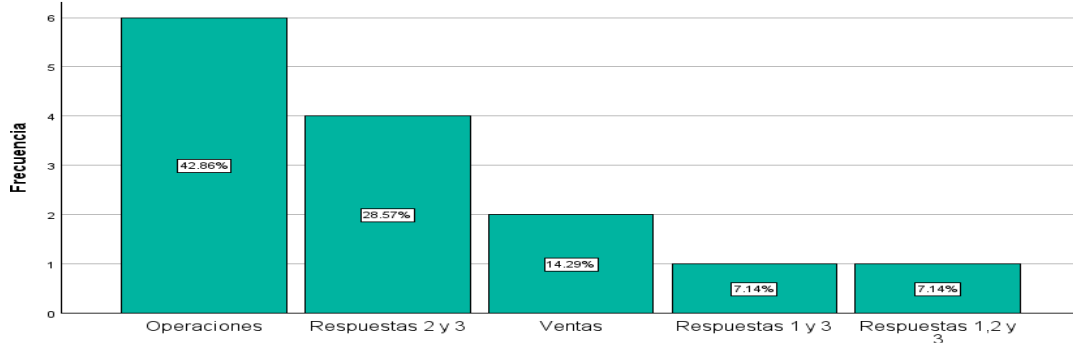
1. Finanzas
2. Ventas
3. Operaciones
4. Administración

Tabla 15. Indicadores de tiempo promedio por proceso

	Frecuencia	Porcentaje %
Operaciones	6	42.9%
Respuestas 2 y 3	4	28.6%
Ventas	2	14.3%
Respuestas 1 y 3	1	7.1%
Respuestas 1,2 y 3	1	7.1%
Total	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Gráfico N°17. Indicadores de Tiempo promedio por proceso



Análisis: Como resultado de nuestra investigación se logró conocer que las empresas dedicadas al asesoramiento y prestación de bienes y servicios especializados consideran que es necesario dar mayor impulso de desarrollo al departamento de operaciones y al relacionar esta pregunta con la número seis en donde se especifica sobre los procedimientos para la mejora administrativa consideran importante la revisión de las funciones y los procesos que son llevados a cabo por el personal a cargo, estadísticamente en las respuestas se logra visualizar que nuevamente aparece la tendencia en relacionar que los rendimientos son consecuencia del nivel de ventas y operaciones dejando sin dar una ponderación menos relevante al área de finanzas y lo administrativo, donde en esencia se forman los reportes y decisiones que son ejecutadas.

PREGUNTA N°17: ¿Qué aspectos considera necesarios para a la toma de decisiones, relacionadas a la gestión administrativa?

Respuestas

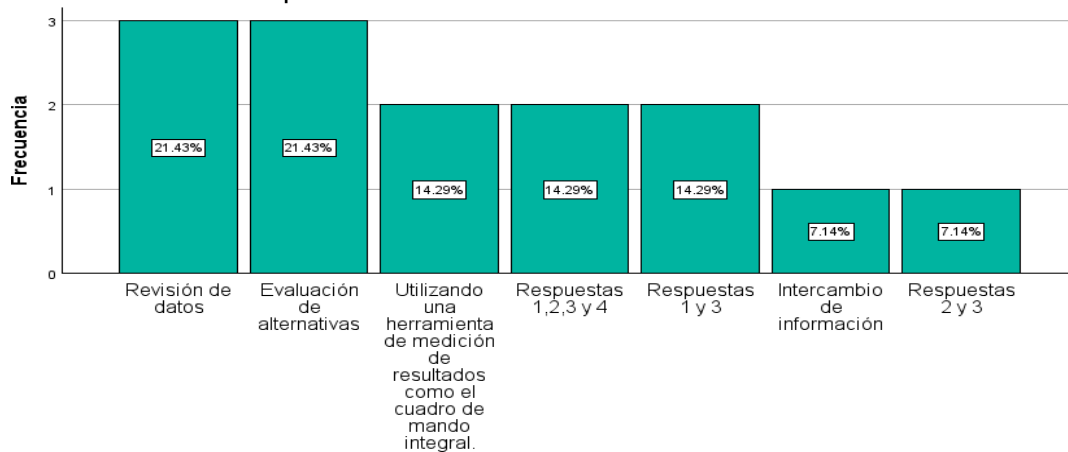
1. Intercambio de información
2. Revisión de datos
3. Utilizando una herramienta de medición de resultados como el cuadro de mando integral.
4. Evaluación de alternativas

Tabla 16. Indicadores para la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje %
Revisión de datos	3	21.4%
Evaluación de alternativas	3	21.4%
Utilizando una herramienta de medición de resultados como el cuadro de mando integral.	2	14.3%
Respuestas 1,2,3 y 4	2	14.3%
Respuestas 1 y 3	2	14.3%
Intercambio de información	1	7.1%
Respuestas 2 y 3	1	7.1%
Total	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Gráfico N°18. Indicadores para la toma de decisiones



Análisis: Como resultado de nuestra investigación se ha logrado tener una aproximación de acuerdo a los resultados que los parámetros utilizados para la toma de decisiones preponderantes son revisión de datos y evaluación de alternativas, como se ha identificado a lo largo del análisis las empresas dedicadas a brindar servicios de asesoría y venta de productos especializados enfocan sus esfuerzos en desarrollar actividades enfocadas a la maximización de sus ingresos por ventas, para lo que para lo cual sería importante la utilización de una herramienta de gestión administrativa.

En cantidad menor las respuestas se manifiestan la necesidad de monitoreo general de indicadores a través de un cuadro de mando integral. Si manifiestan la necesidad de obtener informes que brinden información que pueda analizarse para la toma de decisiones, pero no se marca una tendencia hacia la utilización de herramientas administrativas.

PREGUNTA N°18: ¿Qué es lo que considera necesario para una buena gestión administrativa?

Respuestas

1. Capacitación del Personal.
2. Evaluaciones del desempeño.

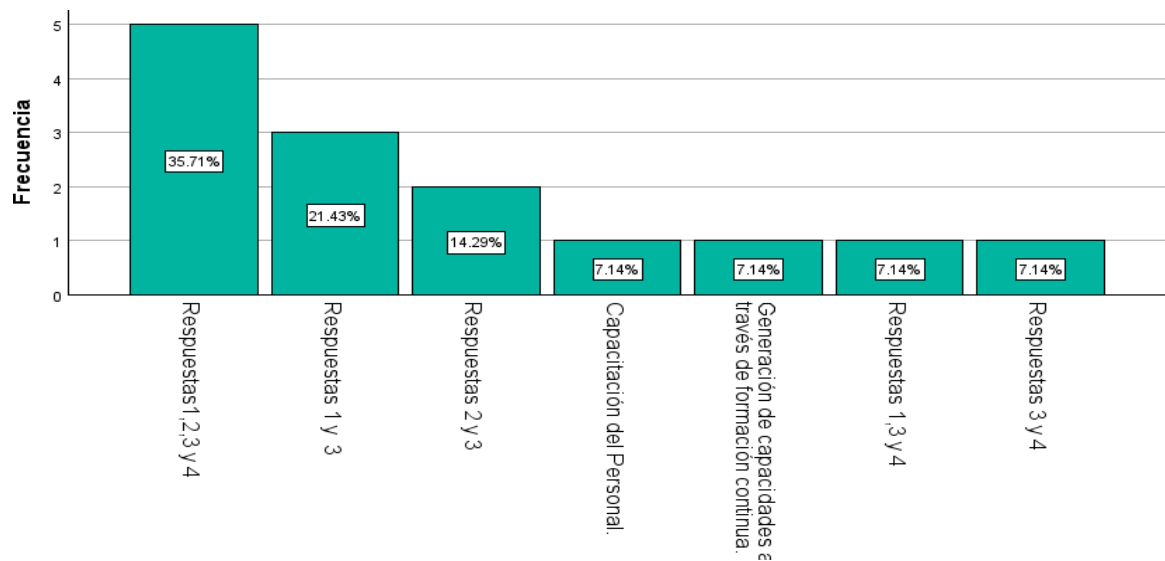
3. Generación de capacidades a través de formación continua.
4. Utilización de cuadro de mando integral para la toma de decisiones.

Tabla 17. Indicadores de Gestión administrativa

	Frecuencia	Porcentaje %
Respuestas 1,2,3 y 4	5	35.7%
Respuestas 1 y 3	3	21.4%
Respuestas 2 y 3	2	14.3%
Capacitación del Personal.	1	7.1%
Generación de capacidades a través de formación continua.	1	7.1%
Respuestas 1,3 y 4	1	7.1%
Respuestas 3 y 4	1	7.1%
Total	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Gráfico N°19. Indicadores de Gestión administrativa



Análisis: Al incluir la pregunta sobre la valoración de la gestión administrativa se buscó conocer la opinión de las empresas del sector en lo relacionado a la importancia y consideraciones necesarias para una buena gestión administrativa es desarrollo de las habilidades de sus colaboradores, con la especialización se busca llegar a una proyección que va arraiga desde el interior de la organización hasta la percepción de los cliente, generando con ello el posicionamiento y buena reputación promovida a través de ellos, se observa que en al igual en preguntas anteriores relegan a un segundo plano la utilización de herramientas de gestión administrativas.

PREGUNTA N°19: ¿Conoce la relación entre Medición de indicadores y el Cuadro de Mando integral?

Respuestas

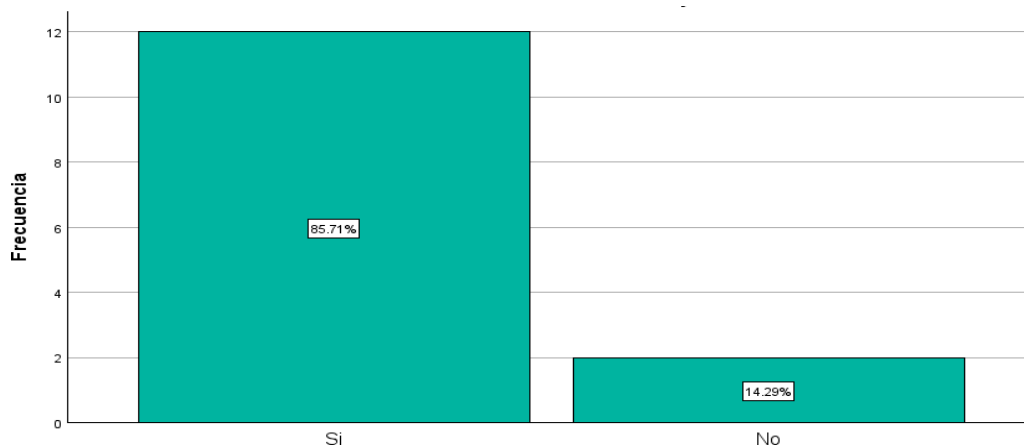
1. Si
2. No

Tabla 18. Relación entre medición de indicadores y CMI

	Frecuencia	Porcentaje %
Si	12	85.7%
No	2	14.3%
Total	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS.

Gráfico N°20. Empresas que conocen la existencia del Cuadro de Mando Integral



Análisis: El objetivo de la pregunta fue realizar un sondeo sobre la existencia de la herramienta de gestión CMI, y del 100% de las empresas que formaron parte de la muestra el 85.71%, respondió de manera afirmativa, lo anterior es favorable ante la posibilidad de presentar una propuesta como herramienta de gestión administrativa que contribuya a obtención de resultados favorables a través de un resumen de los indicadores más importantes, aplicando el criterio y experticia profesional de los miembros de la dirección de las empresas.

PREGUNTA N°20

¿Considera que el contar con una herramienta de CMI beneficiara a su empresa en la toma de decisiones?

Respuestas

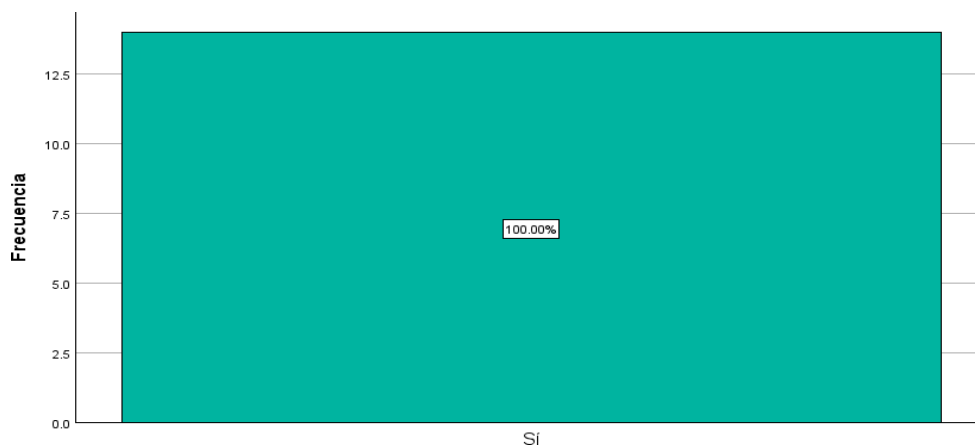
1. Si
2. No

Tabla 19. Percepción de la administración sobre beneficios de implementar CMI.

Valoración del beneficio la utilización de CMI	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Gráfico N°21. Percepción de la administración sobre beneficios de implementar CMI.



Análisis: Con la pregunta se buscó conocer la posibilidad de proponer a las empresas la utilización del Cuadro de Mando Integral, se obtuvo como resultado a esta pregunta que el 100% de las empresas a las que se les proporcionó el cuestionario considera importante que la utilización de una herramienta puede contribuir a obtener mejores resultados financieros en cada uno de los periodos, lo que parece contradictorio al comparar esta aseveración en relación a la forma en que se toman las decisiones en las organizaciones al momento de realizar el presente trabajo de investigación .

4.2 Comprobación de Hipótesis

Para la comprobación de hipótesis ha sido considerado a través del análisis de la interpretación de los datos, tomando como punto de partida a través de un con enfoque cuantitativo, utilizando como instrumento el cuestionario el cuál proporcione información para aprobar o rechazar la hipótesis al evaluar todos los datos con el sistema SPSS se obtuvieron tablas cruzadas para las variables en estudio y se obtuvieron los siguientes resultados:

Alterna

La implementación de una herramienta de gestión administrativa eficiente garantizará la mejora en los resultados financieros obtenidos al finalizar el periodo.

Nula

La implementación de una herramienta de gestión administrativa eficiente no garantizará la mejora en los resultados financieros obtenidos al finalizar el periodo.

Tabla 20. Tabla cruzada Medición de la eficiencia a través de las actividades de soporte *Relación entre medición de indicadores y CMI.

	Si		No		Total	
	N	%	N	%	N	%
Proyectos completados	2	16.7%	0	0.0%	2	14.3%
Crecimiento en ventas	2	16.7%	0	0.0%	2	14.3%
Costo de la fuerza de ventas	0	0.0%	1	50.0%	1	7.1%
Respuestas 1 y 2	5	41.7%	1	50.0%	6	42.9%
Respuestas 1,2 y 4	1	8.3%	0	0.0%	1	7.1%
Respuestas 1 y 4	2	16.7%	0	0.0%	2	14.3%
Total	12	100.0%	2	100.0%	14	100.0%

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Análisis: Se profundizó en la obtención de información con la interacción entre variables de la gestión administrativa y la utilización del CMI, en la tabla anterior se visualiza que para las

empresas dedicadas al asesoramiento y venta de productos especializados en ingeniería civil miden su eficiencia a través de sus proyectos completados, lo anterior es asociado directamente con el crecimiento en las ventas, trayendo como consecuencia natural la mejora de los rendimientos financieros, lo descrito a pesar de no utilizar la herramienta de gestión administrativa llamada Cuadro de Mando integral.

Tabla 21. Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.194 ^a	5	.207
Razón de verosimilitud	6.077	5	.299
Asociación lineal por lineal	.026	1	.871
N de casos válidos	14		

a. 11 casillas (91.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .14.

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Tabla 22. Tabla de correlaciones

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.045	.124	.156	.879 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.079	.178	-.276	.787 ^c
N de casos válidos		14			

a. No se presupone la hipótesis nula.
b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.
c. Se basa en aproximación normal.

Fuente: Elaboración propia mediante Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Como resultado de la prueba a través de la interpretación de la tabla de correlaciones se verifica que los rendimientos y la utilización de una herramienta de gestión administrativa poseen

una relación media entre las variables en estudio , es decir aún sin poseer una herramienta de gestión administrativa las empresas tienen la posibilidad de mejorar sus rendimientos.

Al verificar la correlación se observa que se aproxima más al 1, siendo lo que se comprende que al poseer una herramienta de gestión administrativa incrementa la probabilidad de obtener mejores rendimientos al final de cada periodo.

En las hipótesis de investigación se estableció que a implementación de una herramienta de gestión administrativa eficiente no garantizará la mejora en los resultados financieros obtenidos al finalizar el periodo. Posterior a revisar la información recabada a lo largo del trabajo de investigación y realizar los análisis pertinentes tanto a las administraciones de los recursos, financieros, tecnológicos, infraestructuras y recurso humano a través del asesoramiento de proyectos y venta de productos especializados que se llevan a cabo, así como la reducción de los costes realizando gestiones de negociación, e implementación de productos especializados que buscan determinar rumbos de acción que permiten aplicar acciones correctivas en los procesos identificados que tienen una de mayor incidencia en la consecución de las metas y conocer el cumplimiento de los objetivos fijados en relación a la percepción de los clientes y proveedores en relación a la percepción de los bienes y servicios prestados, así como la obtención de la identificación de indicadores con el análisis de los procesos en las áreas que conforman la empresa en su conjunto. Con la ayuda del cuestionario realizado se determinó que la propuesta de la implementación de una herramienta de gestión administrativa no garantiza la mejora en los resultados financieros al final de cada periodo, pero es potencialmente un elemento que contribuye a mejorarlos, por lo que se acepta la hipótesis nula planteada, lo anterior debido a que los rendimientos son inciertos, porque dependen de factores que no se pueden controlar.

De los resultados obtenidos se concluyó que siendo que la muestra es significativa el error se concentra

Por tanto, la hipótesis que se acepta basada en datos estadísticos es la nula que enuncia lo siguiente ***“La implementación de una herramienta de gestión administrativa eficiente no garantizará la mejora en los resultados financieros al finalizar el periodo”***.

4.3 Cumplimiento de Objetivos

En lo relacionado al cumplimiento de los objetivos es de destacar que al indagar sobre la fundamentación teórica sobre una herramienta de gestión administrativa, se da un enriquecimiento de las posibilidades a las que se tiene acceso, de manera manual y también seguimientos a partir de asesorías y sistemas que han desarrollado software que simplifican la implementación y utilización de herramientas de gestión administrativa como lo es el Cuadro de Mando Integral, el cual contribuye a mejorar los resultados financieros para las medianas empresas.

Al realizar el proceso de investigación a través del instrumento como lo es el cuestionario se obtuvo como resultado que en las empresas aunque el personal que se encuentra laborando conoce de herramienta de gestión, no se implementa para el desarrollo de sus actividades, siendo uno de los motivos más influyentes que las empresas son generalmente dirigidas por grupos de familia que administran sus negocios por sus experticias y conveniencias, actuando de una forma que podría mejorar si, se diera la oportunidad de desarrollar estrategias de ajustes en el transcurso del periodo, antes de que se vean reflejado en los resultados.

A través de la investigación es posible conocer que el patrón de conducta en relacionar el nivel de ventas con el de rendimiento es lo que comúnmente se da en las medianas empresas dedicadas al asesoramiento y prestación de servicios de ingeniería civil en San Salvador.

Por todo lo anterior es factible la presentación de la propuesta de utilización de la herramienta conocida como Cuadro de Mando Integral .

4.4 Oportunidades de investigaciones futuras

En lo relacionado a futuras investigaciones es importante destacar que es interesante desarrollar un trabajo complementario sobre la aceptación de una herramienta de gestión administrativa como el Cuadro de Mando Integral, que permita el identificar en empresas medianas la posibilidad de visualizar, a través de un cuadro resumido el panorama general de la empresa, haciendo ajustes a procesos del nivel operativo, viendo en detalle de manera gradual su implementación, durante la investigación, fue posible enterarse que existen programas informáticos y empresas que prestan el servicio de implementación de esta importante herramienta que al utilizarla de manera óptima permite mejorar los resultados financieros al final de cada periodo.

4.5 Propuesta de herramienta de Gestión Administrativa basada en el cuadro de mando integral para medianas empresas dedicadas a brindar asesoría de productos especializados y servicios de ingeniería civil.

4.5.1. Mediana empresa dedicada a brindar asesoría de productos especializados y servicios de ingeniería civil.

Como parte del desarrollo de la investigación se obtuvo acceso a información específica sobre la gestión administrativa de una empresa del sector que se analizó denominada Empresa Constructora de El Salvador S.A de C.V, con lo que se procedió a investigar y definir los elementos necesarios utilizados como base para la elaboración de la propuesta de herramienta de gestión administrativa, es decir el Cuadro de Mando Integral.

Lo anterior obedece al interés de la administración por conocer la herramienta que puede contribuir en la mejora de los rendimientos financieros y dar respuesta a la problemática de la irregular o inexistencia en muchos casos de herramientas de gestión administrativa de los recursos que contribuyan a la disminución del riesgo de obtener resultados financieros poco favorables al final de cada periodo.

Así mismo en el desarrollo del marco teórico del trabajo de investigación se describe a grandes rasgos los elementos básicos para el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para una empresa similar al sector en que se gestionó la información de acuerdo al autor citado en el tema 2.6.1 del presente trabajo.

a) Caracterización de la organización

Constructora de El Salvador S.A de C.V.”, compañía constituida el 7 de febrero de 2003, bajo el régimen de Sociedad Anónima de Capital Variable, inscrita en el Registro de Comercio con fecha del 13 de marzo de 2003 y con domicilio en San Salvador, su plazo es de carácter indefinido. La finalidad principal de la compañía es la representación, distribución y venta de soluciones para desarrollo de proyectos en el área de la construcción y obras civiles en general.

- **Misión**

Cumplir adecuada y oportunamente con los compromisos adquiridos, brindando soluciones confiables e innovadoras.

- **Visión**

Estar presente en cada obra facilitando la experiencia de construir.

- **Promesa de la Marca.**

- Lograr la satisfacción total de los clientes.
- Ofrecer soluciones a través de la innovación

- Entregar productos y servicios de calidad

La estructura accionaria se encuentra repartida en un 99% para el socio mayoritario (Propietario) y 1% para el socio minoritario.

La sociedad cuenta con Administrador único y es quien toma las decisiones relacionadas con la operatividad de la sociedad, considerando la información que el personal de su equipo de trabajo le proporciona según el área en que se desempeña.

b) Diagnóstico de las principales áreas que conforman la sociedad.

- **Obtención del consenso alrededor de los objetivos estratégicos.**

Se confeccionó un listado con los 2 objetivos para la definición estratégica y a través del trabajo en conjunto con la administración, se llegó al consenso de plantear dos objetivos el primero monitorear el avance de ejecución de proyectos en ejecución a través de controlar, gestionar y garantizar la calidad deseada de los resultados finales, mientras el segundo objetivo definido es el monitoreo del cumplimiento físico y financiero de la obra en ejecución en relación a los cronogramas de trabajo.

Selección de indicadores para cada perspectiva.

- a) Perspectiva financiera:** En relación a esta perspectiva es una empresa que ha mostrado un crecimiento constante a través de los últimos años de funcionamiento, sin embargo, debido a la forma de operar se observa la deficiencia que la empresa no reconoce por medio de las cuentas de inventario los principales productos que comercializa los cuales son vigas pretensadas y postensadas y que en lugar de ser reconocidas como un inventario disponible se registran a través de Gastos Anticipados que son requerimientos de efectivo que se realizan a los diferentes proyectos con los que se trabaja para poder suministrar dichas vigas y que posteriormente se llevan directo al

resultado sin pasar por el costo de venta, es por ello que se puede observar que el costo es relativamente bajo en comparación con los ingresos reconocidos y con los gastos de Operación específicamente en la línea de “Costo de Proyectos” que es donde se liquidan y que en inventario solamente se mantienen bienes o productos de menor valor y que no tienen un peso representativo en relación al volumen de ventas de la empresa.

Otro punto importante que destacar es la falta de proyecciones para los próximos ejercicios, lo que significa que limita la posibilidad de tomar decisiones que puedan corregir, contrarrestar o mitigar cualquier imprevisto y adicionalmente no existe una métrica con la cual contrastar el desempeño de la compañía durante el año en cuestión.

b) Perspectiva de cliente: La falta de un área de Mercadeo, así como de un encargado de liderarla, es una problemática que afecta directamente al negocio de la empresa, si bien sus productos ya tienen una plaza y promoción establecida en el mercado local, el controlar el comportamiento del mismo ayuda a un mejor manejo y comercialización de los productos. La ausencia de esta área y la documentación que se pueda generar está limitando las estrategias y oportunidades de venta, así como descuida la gestión del riesgo por este factor.

Trabaja como subcontratista de empresas participantes en licitaciones de construcción en el desarrollo de la infraestructura vial del país.

Se encuentra en un ambiente de desarrollo de proyectos de infraestructura vial, siendo su principal servicio es el suministro e instalación de vigas pretensadas en puentes y pasarelas, como consecuencia de lo anterior según lo manifestado son la primera opción para la importación de prefabricados especiales, muros mecánicamente especializados, soluciones con geo sintéticos para proyectos de infraestructura vial y losas para edificios en altura para clientes potenciales.

c) Perspectiva del Proceso Interno: Entre sus principales fortalezas se destaca el poder de negociación que tienen con su proveedor principal, además de estar comprometidos con alcanzar la excelencia con el cumplimiento de las Normas Técnica Salvadoreñas no omiten mencionar que ha participado en aproximadamente 400 obras a nivel nacional, de acuerdo al ámbito en el que desarrolla sus operaciones habituales tiene la oportunidad de ingresar a nuevos nichos de mercado que permitan la expansión en sus fuentes generadoras de ingresos, basados en su experiencia se encuentran interesados en ingresar en la comercialización de geomallas y geotextiles, en relación a los clientes de acuerdo a lo investigado llegan por medio de recomendación tanto de su proveedor, así como también de sus clientes actuales.

Adicionalmente, se identifica que no se poseen manuales de procedimientos debidamente documentados por escrito en los que se establezcan las políticas y procedimientos aplicables en el día a día de los puestos que involucran la administración de la información financiera.

Como consecuencia se observa que existe una debilidad en los controles internos debido a que no se encuentran documentados correctamente los diferentes controles por área, procedimiento o puesto para mitigar los diferentes riesgos que pueden verse involucrados en el área de información financiera.

d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: En lo relacionado a su estructura organizacional poseen actualmente poca segregación de cargos, se encuentra concentrado en cuatro grandes áreas que son la Gerencia General, Administración, Jefe de Operaciones y Encargado de área técnica, respecto a la filosofía organizacional poseen misión y visión que al ser analizadas en detalle pueden ser mejoradas tomando en cuenta los elementos que debe poseer.

El Gerente General es el que se encarga de identificar, así como de evaluar el comportamiento del mercado, buscando oportunidades de contrato. La empresa no cuenta con un monitoreo sobre las variables que afectan o puedan afectar el negocio y su panorama se contempla, en gran medida, del anuncio o ejecución de nuevos proyectos de infraestructura a nivel nacional, generalmente por el sector público.

Debido a la falta de un área destinada al Mercadeo, actualmente la empresa no tiene procesos documentados sobre el manejo del mercado al cual se dirigen.

Dentro de la organización, existe un área de operaciones que es la que se encarga de la logística y planificación de sus actividades, esta parte se especializa en el diseño y medición de los productos a utilizar en los respectivos proyectos. Junto con un equipo de profesionales, el área operativa tiene definidos procesos de manera práctica, pero no evidencia documentación para ellos.

Para hacer frente a posibles inconvenientes o contingencias que puedan suceder en el transcurso de las operaciones no se tiene documentado un Plan o Curso de Acción a seguir para resolver la problemática y estos son abordados desde los criterios del jefe de Operaciones y el Gerente General.

Parte de la operatividad de la empresa radica en la elaboración de planos, medidas, levantamientos, traslados y otras cuestiones técnicas propias del área, para ello, la empresa cuenta con un equipo (en alquiler) para la distribución y colocación del producto, así como de software especializado que le permita ejecutar de la mejor manera los proyectos en los que trabaja.

Todo el personal cuenta con equipo informático de escritorio y la parte de operaciones adicionalmente cuenta con equipo informático móvil para facilitar los procesos de supervisión, control y seguimiento del trabajo.

FORTALEZAS

1. Poder de negociación con los proveedores
2. Representante en El Salvador de PreCon®, GeoCon®, Tensar® y Rubber Technologies®
3. Experiencia en aplicación de Normas Técnicas y construcción de pasarelas peatonales inclusivas.
4. Puntualidad en la entrega de nuestro representados
5. Experiencia a través de la participación de más de 400 obras construidas con nuestros prefabricados.

OPORTUNIDADES

1. Oportunidad de ingresar a otro nicho de mercado como lo es el del alquiler de maquinaria.
2. Oportunidad de mayor posicionamiento estratégico

DEBILIDADES

1. Poca segregación de funciones
2. Deficiente medidas de control Interno
3. Poca planificación de proyecciones basadas en datos estadísticos

AMENAZAS

1. Desastres naturales
2. Cierre de fronteras
3. Incremento del número de competidores

A continuación, se presentan las perspectivas aplicadas a Constructora S.A de C.V.

Tabla 23. Perspectiva Financiera

Perspectiva financiera			
Objetivo estratégico	Metas	Indicadores seleccionados.	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la capacidad de crear riqueza a través de la utilizando capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Incremento en las ventas por prestación de servicio y venta de producto. • Reducción de costes • Menor riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo y Costo de trasladode materiales. • Porcentaje de representaciónde ingresos. • Porcentaje de representación de ventas realizadas por valoración del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Gerencia Operativa.

Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 24. Perspectiva de Cliente

Clientes			
Objetivo estratégico	Metas	Indicadores seleccionados.	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de valor agregado en los productos y servicios ofertados. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en el porcentaje de ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en el nivel de satisfacción de los clientes. Fidelización de clientes Incremento en el número de nuevos clientes. Rentabilidad por cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia General

Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 25. Perspectiva de Procesos

Perspectiva de Procesos			
Objetivo estratégico	Metas	Indicadores seleccionados.	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> Identificación de deficiencias en la ejecución de asesorías y suministro e instalación de productos especializados. 	<ul style="list-style-type: none"> Medición de Resultado a través de Indicadores de Desempeño. Revisión de procesos de Gestión de operaciones, clientes, innovación y reguladores sociales. Desarrollo de ideas de participación en nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de planificación Reducción de Costos Porcentaje de mitigación de riesgos identificados. Desarrollo de asesorías y propuesta de productos innovadores 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General Gerente de operaciones Gerente Administrativo Financiero

Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 26. Perspectiva de Formación y Crecimiento

Aprendizaje y crecimiento			
Objetivo estratégico	Metas	Indicadores seleccionados.	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de los activos intangibles en lo relacionado a la consecución de la estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de capital humano, información y organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de Rotación de Personal. Cumplimiento de cronogramas planificados. Incremento porcentual en la rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia General.

Fuente: Elaboración propia 2024.

La propuesta anterior es resultado del análisis de la empresa con un número reducido de personal pero que tiene una participación significativa en proyectos de desarrollo vial de gran envergadura, lo importante es el involucramiento en el desarrollo por parte del personal que la integra, con lo anterior se ha sentado las bases para dar un seguimiento a las actividades que se realizan, siendo desde su experticia que el seguimiento será trimestral . Con la iniciativa se pone en marcha y disponer dentro sus actividades del tiempo.

Con lo anterior se tiene la expectativa de sembrar una iniciativa a la cual se le de un seguimiento que permita obtener gradualmente mejora en sus resultados financieros.

Tabla 27. Cuadro de Mando Integral propuesto para empresa Constructora S.A de C.V

PERSPECTIVA FINANCIERA							PERSPECTIVA CLIENTE						
Objetivo General	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Avance	Avace en %	Estado	Objetivo General	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Avance	Avace en %	Estado
Desarrollar herramientas de contribuyan a la mejora en la productividad.	Disminuir costos operativos	Estados Financieros	\$35,768.89	\$19,304.67	54%	Amarelo	Desarrollar fidelización de clientes	Servicio de atención al cliente post-venta	Porcentaje de clientes que compran nuevamente	75	50	66.67%	Verde
	Aumento en el número de clientes	Base de datos según expedientes de Clientes	13	13	100%	Verde		Mejora de la satisfacción del cliente	Tasa de Crecimiento semestral de Ingresos (Contratos vigentes durante el periodo evaluado)	\$212,992.82	\$ 150,876.45	70.84%	Verde
	Fortalecimiento de la Gestión Financiera-autonoma.	Disminución de cuentas por pagar	\$57,975.56	\$35,765.86	62%	Amarelo		Revisión de procesos de interacción con clientes	Cantidad de Expedientes completos de clientes.	0	0	0.00%	Rojo
PERSPECTIVA DE PROCESO							PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
Objetivo General	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Avance	Avace en %	Estado	Objetivo General	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Avance	Avace en %	Estado
Mejora de deficiencias identificadas durante la ejecución de asesoría y suministro e instalación de productos especializados.	Medición de resultados a través de Indicadores de desempeño	Enfoque en resultados en relación a los contratos nuevos en el periodo evaluado	10	8	80%	Verde	Desarrollo de activo intangible relacionado al desarrollo de la estrategia.	Desarrollo de competencias en sub-alternos	Constancia del curso	6	6	100%	Verde
	Revisión de procesos de gestión de operaciones y clientes	Porcentaje de obras finalizadas en el mes	6	4	67%	Verde		Adhesión del personal a las metas de la compañía	Nivel de rotación de personal	6	4	67%	Verde
	Desarrollar ideas de participación en mercados nuevos	Porcentaje de participación en proyectos de muros de contención se acuerdo al total esperado	6	3	50%	Verde		Aumento de la productividad	Cantidad de proyectos terminados en el periodo	10	4	40%	Rojo

Fuente: Elaboración propia 2024.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se concluye que:

1. En las medianas empresas que brindan asesoría de productos especializados y servicios de ingeniería de San Salvador Centro la forma de medición de eficiencia de la gestión administrativa se basa particularmente en la obtención de resultados de las áreas operativa y ventas, asociando que con ellos se tocan los fundamentos principales que dan origen a mejores rendimientos.
2. Que los niveles de evaluación de la gestión administrativa realizada en la mediana empresa dedicada al asesoramiento y prestación de servicios de ingeniería civil, en relación a la medición de sus resultados es establecida a través de la evaluación del desempeño de los plazos cumplidos en la entrega de proyectos, además de basarse en un análisis de los elementos integrantes de la cadena de suministros.
3. Qué las herramientas de medición de indicadores que se utilizan para la toma de decisiones en las medianas empresas se encuentran relacionadas con razones financieras tradicionales como lo son indicadores contables, que permiten tener un primer acercamiento a la realidad financiera de las empresas.
4. La no utilización de una herramienta de gestión administrativa para la toma de decisiones en las medianas empresas dedicadas al asesoramiento y prestación de servicios de ingeniería civil en el municipio de San Salvador Centro tiene una incidencia en una favorable en la toma de decisiones conociendo que la información puede obtenerse de forma oportuna en el momento de la decisión.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda que se tenga a como buena práctica el documentarse de manera adecuada acerca de la existencia de implementación de herramientas de gestión administrativa como lo es el cuadro de mando integral del cual existen asesores que brindan el acompañamiento para su desarrollo e implementación, siendo que se lo ajustan a la necesidad de cada empresa.

Además, es recomendable mantener niveles de evaluación del desempeño , relacionados a la contribución que cada equipo que conforma la empresa realiza para la consecución de los objetivos y metas propuestos.

Sumando a lo anterior es importante tener un nivel de conciencia en lo relacionado a la toma de decisiones informadas de manera oportuna de cuando están sucediendo los acontecimientos y no esperar a ver los resultados hasta finalizar un periodo o proyecto .

Además de concientizar sobre la importancia de invertir en controles que van cerrando la brecha a fallas en los procesos que tienen como finalidad eficientizar los recursos haciendo crecer las utilidades para los accionistas.

Y por último, pero no menos importante tener en cuenta la posibilidad de aceptar la propuesta de utilización de la herramienta de gestión administrativa Cuadro de Mando Integral.



BANCO CENTRAL DE RESERVA

No. 037/2024

OFICINA DE INFORMACIÓN Y RESPUESTA del BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR, San Salvador, a las quince horas y cincuenta minutos del día quince de marzo del año dos mil veinticuatro.

La suscrita Oficial de Información del Banco Central de Reserva de El Salvador, da por recibida la solicitud de información No. 0362/2024, de fecha seis de marzo de dos mil veinticuatro, presentada por la señorita Claudia Lorena Martínez, mediante la que requiere "Listado de medianas y grandes empresas dedicadas al área de la construcción, incluyendo los nombres, dirección, contactos, ubicadas en el municipio de San Salvador registradas y vigentes al año 2023", señalando para oír notificaciones su correo electrónico.

Analizado el fondo de la misma y cumpliendo los requisitos establecidos en el Artículo 66 de la Ley de Acceso a la Información Pública, en adelante LAIP, y los Artículos 50 y 54 de su Reglamento, en adelante RELAIP, leídos los autos, la suscrita Oficial de Información del Banco Central de Reserva de El Salvador, CONSIDERANDO:

- I. Que conforme a las atribuciones de las letras d), i) y j) del artículo 50 LAIP, le corresponde al Oficial de Información realizar los trámites necesarios para la localización y entrega de la información solicitada por los particulares, y resolver sobre las solicitudes de información que se sometan a su conocimiento.
- II. Que el artículo 70 LAIP, establece que el Oficial de Información transmitirá la solicitud a la unidad administrativa que tenga o pueda poseer la información, con el objeto de que ésta la localice, verifique su clasificación y, en su caso, le comunique la manera en que se encuentra disponible. Para dar cumplimiento a lo anterior, se remitió el requerimiento de información por medio de correo electrónico a la Oficina Nacional de Estadística y Censos (ONEC) de esta Institución, que en respuesta a lo solicitado remite archivo en Excel que contiene "Listado de medianas y grandes empresas dedicadas al área de la construcción, ubicadas en el municipio de San Salvador registradas y vigentes al año 2023". Asimismo, agregan que no se incorpora la información sobre dirección y contactos, debido a que se encuentra clasificada como Confidencial conforme al Art. 24 literal b) LAIP, Art. 64 inciso 4 de la Ley Orgánica del Banco Central de Reserva y Art. 4 literal a), de la Ley Especial de Estadística y Censos.

POR TANTO: Esta oficina fundamentada en los Artículos 62, 64, 65 LAIP, así también con base a lo establecido en los Artículos 53, 54, 55 y 56 del Reglamento; RESUELVE: proporcióñese la información requerida por la señorita Claudia Lorena Martínez; en consecuencia, ENTREGUESE a través de correo electrónico archivo en Excel que contiene "Listado de medianas y grandes empresas dedicadas al área de la construcción, ubicadas en el municipio de San Salvador registradas y vigentes al año 2023". NOTIFIQUESE.



Flor Idania Romero de Fernández
Oficial de Información



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Cuestionario sobre Propuesta de herramienta de gestión administrativa, basada en el cuadro de mando integral para medianas empresas dedicadas a brindar asesoría de productos especializados y servicios de ingeniería civil en el municipio de san salvador”.

Objetivo: Conocer la disposición de la administración, de conocer una herramienta administrativa, que permita presentar las mediciones de eficiencia a través de informes periódicos, para gestionar las deficiencias de los componentes de la empresa.

Instrucciones: Seleccione una o varias respuestas emplee un bolígrafo de tinta azul para responder. Al hacerlo considere las actividades realizadas en su lugar de trabajo.

No hay respuesta correcta o incorrecta, simplemente reflejan su experiencia personal. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

De antemano: ¡muchas gracias por su colaboración!

1. ¿Qué valoran sus clientes clave de los productos y servicios ofrecidos?

- Facilidad en el proceso de Adquisición de los productos y servicios
- Eficiencia y buena calidad
- Atención por medios electrónicos o visitas de Asesores
- Planes personalizados

2. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de gestión administrativa conoce?

- Empoderamiento
- Benchmarking
- Reingeniería de Procesos
- Gestión de calidad Total

3. ¿En la empresa a la que usted pertenece, cómo evalúan la gestión administrativa?

- Cualitativa (Nivel de satisfacción del Cliente, calificación de la calidad de los servicios, quejas y sugerencias, eficacia en las ventas, fidelización de los clientes).
- Cuantitativa (Porcentaje de representación de ingresos en relación a la inversión realizada en procesos internos de la empresa).

4. ¿Qué es lo que se evalúa en la gestión administrativa de su empresa?

- Evaluación de las actividades realizadas por una persona o equipo.
- Evaluación de las funciones por área operativa de trabajo.

5. ¿Cuál de los siguientes procedimientos son aplicados en su organización para mejorar la gestión administrativa? Puede elegir una o varias opciones.

- Reducir el tiempo en que se completan las tareas.
- Mejora en la producción y flujos de trabajo
- Cumplimiento a las exigencias del sector en que se desarrolla
- Minimizar y controlar los factores que generan lentitud en el proceso

6. En relación a los productos ofertados, seleccione las opciones que son evaluadas para la medición de la calidad.

- Tasa de defectos
- Confiabilidad de los productos
- Satisfacción del cliente.

- Durabilidad del producto
- Reputación de la marca

7. En la empresa a la que pertenece, ¿Cómo se mide la calidad de los procesos? Selecciones una o varias de las siguientes opciones

- Eficiencia Operativa
- Porcentaje de reprocesos
- Cumplimiento de plazos en los proyectos ejecutados.
- Percepción de los consumidores

8. Seleccione las actividades que se realizan en relación a la cadena de suministros.

- Negociar precios
- Programar asesorías
- Administrar Logística
- Identificación de oportunidades de mejora en cada etapa

9. ¿Cuáles de los siguientes indicadores de calidad en el servicio, son implementados en su empresa?

- Tiempo de respuesta de atención a los clientes.
- Acondicionamiento de las entregas y servicio
- Se cumplen los plazos establecidos
- Plazo de entrega de producto o servicio
- Ausencia laboral

10. ¿Cuáles de los siguientes indicadores de calidad de personal, son implementados en su empresa?

- Tasa de rotación de empleados
- Nivel de capacitación y Desarrollo
- Nivel de satisfacción del empleado
- Promoción interna a través de la formación.

11. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento para el desarrollo de los proyectos de la empresa?
- Fondos Propios
 - Financiamientos Bancarios
 - Financiamiento por medio de clientes y proveedores
12. ¿Cómo se mide la productividad en su empresa?
- Proyectos completados
 - Crecimiento en ventas
 - Ingresos por empleado
 - Costo de la fuerza de ventas
13. ¿Considera importante uno o algunos de los aspectos siguientes al momento de definir un indicador de eficiencia? Puede seleccionar una o más opciones.
- Precisar el objetivo detrás del indicador
 - Que el indicador pueda ser cuantificable
 - Facilidad de ser representado de manera grafica.
 - Confiabilidad del indicador
14. ¿Cuál o cuáles de los elementos considera necesarios para la generación de una adecuada gestión administrativa?
- Temporalidad definida
 - Adecuación contextual
 - Medición de objetivos y metas
 - Involucramiento de los clientes
15. ¿Cuáles de las características debería cumplir un indicador contable, para ser confiable?
- La información debe ser oportuna
 - Comprensión de la rentabilidad de una empresa
 - Permita identificar áreas de mejorar
 - Comparabilidad que permita realizar análisis histórico de los resultados

16. ¿Cuáles son las áreas con mayores necesidades de desarrollo de la empresa?

- Finanzas
- Ventas
- Operaciones
- Administración

17. ¿Qué aspectos considera necesarios para a la toma de decisiones, relacionadas a la gestión administrativa?

- Intercambio de información
- Revisión de datos
- Utilizando una herramienta de medición de resultados como el cuadro de mando integral.
- Evaluación de alternativas

18. ¿Qué es lo que considera necesario para una buena gestión administrativa

- Capacitación del Personal.
- Evaluaciones del desempeño.
- Generación de capacidades a través de formación continua.
- Utilización de cuadro de mando integral para la toma de decisiones.

19. ¿Conoce la relación entre Medición de indicadores y el Cuadro de Mando integral?

- Sí
- No

20. ¿Considera que el contar con una herramienta de CMI beneficiara a su empresa en la toma de decisiones?

- Sí
- No

REFERENCIAS

Centro Europeo de Empresa e Innovación. (2009). *Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral*.

España: Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

Climent, M. (2010). *El Mercado de la Construcción en El Salvador*. San Salvador: Instituto

Español de Comercio de exterior.

Fernández Hatre, A. (2003). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Parque

tecnológico de Asturias: Instituto Salvadoreño de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.

Flores, E. (2016). Caracterización de la pequeña y Mediana Empresa familiar en El Salvador.

Realidad Empresarial, 9-17.

Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social FUSADES. (2001). *La pequeña y*

Mediana Empresa en El Salvador un potencial para el Desarrollo. San Salvador, El Salvador: EDICSA.

Hernández Sampiere, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc-Graw

Hill/Interamericana de Editores S.A DE C.V.

Kaplan, R. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión.

Kassandra, O. (12 de 02 de 2024). *Saint Leo University* . Obtenido de

<https://worldcampus.saintleo.edu/noticias/modelos-de-gestion-estrategica-mas-importantes>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración una Perspectiva Global y*

Empresarial (Décimo Tercera ed.). México D.F: Mc-Graw Hill Interamericana.

- Mondragon, V. (2014). *Diario el Exportador*. Obtenido de https://www.diariodelexportador.com/2014/11/la-importancia-de-las-herramientas-de_1.html
- López Vidal A. (2015). La construcción con prefabricados. La revista de Técnica y la Construcción en Concreto. Volumen 133, páginas de la 42 a 47, <https://noticreto.com>. Organización Mundial del Trabajo (OIT). (2019). *Encuesta Empresarial de El Salvador*. Ginebra: Oficina Internacional de Trabajo.
- Roncancio, G. (2019). *PENSEMOS*. Publicado el 26 de abril de 2019, de <https://gestion.pensemos.com/kaplan-y-norton-todo-sobre-los-autores-del-cuadro-de-mando-integral>
- Soler González, R. H. ((2009)). EXPERIENCIAS EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Ingeniería Industrial. *Redalyc*, 1-4.
- Strike, J. (2004). *De la Construcción a los Proyectos*. Barcelona : Editorial Reverté, S.A .
- Triginé, F. G. (2,001). Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones. En F. G. Triginé. Colección Monografías Diaz de Santos, serie Administración y Marketing.
- (Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, 2012)
- Amo Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. España: ESIC.
- Dianelys Nogueira1, D. L. (Agosto de 2014). *Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería*. Obtenido de Scielo : https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50732014000200006
- Federico Gan Bustos, J. T. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Diaz de Santos.

Instituto de Desarrollo Economico del Principado de Asturias. (2003). *Indicadores de Gestión del Cuadro de MAndo Integral* . Centro para la Calidad en Asturias .

Instituto Superior y Administración de Empresas y Universidad de Anáhuac, México Sur. (2014). Características de la PYMES Salvadoreñas desde la perspectiva Intrernacional: Un enfoque hacia su competitividad. . *Working Paper Series SME Competitiveness*, 5-6.

Ortega, K. (12 de 02 de 2024). *SAINT LEO UNIVERSITY*. Obtenido de Gestión estratégica: principales tipos y modelos para su implementación en las empresas:
<https://worldcampus.saintleo.edu/blog/modelos-de-gestion-estrategica-mas-importantes>

Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión. (Julio a Diciembre de 2012). *Observatorio Iberoamericano.org*. Obtenido de http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_20/Sumario_Revista_n%C2%BA_20.htm

Roncancio, G. (2024). *Pensemos S.A*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral-que-son-y-para-que-sirven>

Santos, D. (23 de Septiembre de 2019). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/cuadro-mando-integral>

Soler González, R. H., & Robaina, D. A. (2,009). *Sistema de Información Científica Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433569011.pdf>

Tojeira, J. M. (2016). La empresa Familiar . *Realidad Empresarial*.

Villafuerte, N. (2014). *Saber Actualizado*. Obtenido de Ejemplos de éxito del Cuadro de Mando Integral en empresas: <https://saberactualizado.com/negocios/cuadro-de-mando-integral-ejemplos/>
