



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

Uso de las KPI y su incidencia en el control de gestión  
en las pymes de Guayaquil, Año 2019.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de negocios - MBA

**AUTOR:**

Br. Vera Castro, Tamara Jeovana (ORCID: 0000-0002-8095-9179)

**ASESOR:**

Mg. Marchán Winner, Agurto (ORCID: 0000-0002-0396-9349)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelo y Herramientas Gerenciales

**PIURA - PERÚ**

**2019**

### **Dedicatoria**

A mis Hijas Andrea, Paula y Natalie quienes con su amor, y paciencia me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más.

### **Agradecimiento:**

Al Mg. Winner Agurto Marchán por su paciencia y apoyo para el desarrollo de la tesis.

De igual forma a la Universidad César Vallejo, que generosamente abrió sus aulas de clase para desarrollarme académicamente.

A mis compañeros de la maestría quienes compartieron sus conocimientos y experiencias y en especial a mi gran amiga Cindy Bravo por darme fuerza cada vez que lo necesite.

## **Página del Jurado**

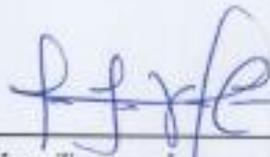
## Declaratoria de autenticidad

Yo, Tamara Jeovana Vera Castro, identificada con C.I. 0916832090, con la tesis titulada "Uso de las KPI y su Incidencia en el Control de Gestión en las Pymes de Guayaquil, Año 2019" declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

*Piura, 04 de Enero del 2020*



*Ing. Tamara Jeovana Vera Castro*

*C.I. 0916832090*

# Índice

<b>Caratula</b> .....	i
<b>Dedicatoria</b> .....	ii
<b>Agradecimiento:</b> .....	iii
<b>Página del Jurado</b> .....	iv
<b>Declaratoria de autenticidad</b> .....	v
<b>Índice</b> .....	vi
<b>Índice de Tablas</b> .....	vii
<b>Índice de figuras</b> .....	viii
<b>Resumen</b> .....	ix
<b>Abstract</b> .....	x
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>II. MÉTODO</b> .....	13
2.1 Tipo y diseño de la investigación .....	13
2.2 Variables y Operacionalidad .....	13
2.2.1 Variable 1: Uso de KPI .....	13
2.2.2 Operacionalización .....	17
2.3 Población, Muestra y muestreo .....	19
<b>III RESULTADOS</b> .....	24
<b>IV. DISCUSIÓN</b> .....	36
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	39
<b>VI. RECOMENDACIONES</b> .....	40
<b>REFERENCIAS</b> .....	41
<b>ANEXOS</b> .....	43

## Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable: Uso de KPI .....	17
Tabla 2 Operacionalización de la variable: Control de Gestión .....	18
Tabla 3 Validez de juicios de expertos V.D Uso de KPI.....	21
Tabla 4 Validez de juicios de expertos V.D Control de Gestión.....	21
Tabla 5 Confiabilidad de Variables .....	22
Tabla 6 Distribución de frecuencias de la variable Uso de KPI.....	24
Tabla 7 Distribución de frecuencias de la variable Control de Gestión .....	25
Tabla 8 Uso de KPI y Control de Gestión .....	26
Tabla 9 Coeficiente de correlación entre las variables Uso de KPI y Control de Gestión .....	27
Tabla 10 Uso de KPI y Control Financiero .....	28
Tabla 11 Coeficiente de correlación entre las variables Uso de KPI y Control financiero .....	29
Tabla 12 Uso de KPI y Control de Clientes.....	30
Tabla 13 Coeficiente de correlación entre las variables Uso de KPI y control de Clientes. ....	31
Tabla 14 Uso de KPI y Control de Procesos .....	32
Tabla 15 Coeficiente de correlación entre las variables Uso de KPI y control de Procesos. ....	33
Tabla 16 Uso de KPI y Control de Conocimiento .....	34
Tabla 17 Coeficiente de correlación entre las variables Uso de KPI y control de conocimiento.	35

## Índice de figuras

Figura 1 Uso de KPI y sus Dimensiones.....	24
Figura 2 Control de Gestión y sus Dimensiones .....	25

## Resumen

La tesis investigativa denominada “Uso de las KPI y su Incidencia en el Control de Gestión en las Pymes de Guayaquil, Año 2019” tiene como objetivo general determinar Qué relación existe entre el uso de los KPIs y el Control de Gestión en las Pymes de la ciudad de Guayaquil, la metodología que se utilizó no experimental, de corte transversal y correlacional, así mismo utilizando un enfoque cuantitativo y cualitativo, con una muestra de 56 pymes registradas en la Cámara de Comercio del Guayas, como instrumento se utilizó la encuesta validada por tres expertos en el tema. Tomando como referente la contribución del modelo de gestión de Norton y Kaplan que usan 4 perspectivas interrelacionadas entre sí: Financiera, De Clientes, De Procesos y de Aprendizaje, Conocimiento o Innovación que son evaluados mediante el Uso de indicadores de gestión o KPIs y la teoría de control de gestión que habla del engranaje entre los empleados satisfechos mediante capacitación a los empleados que mejoraran los procesos internos mediante la calidad , asegurando de esta forma la calidad de la prestación del servicio impactando en el cliente, en lo conocido como la fidelidad del cliente y esto trae como consecuencia el incremento de la rentabilidad mejorando indiscutiblemente las finanzas. Reafirmando de esta forma el concepto de Deloitte que indica que desarrollar un control interno nos permite optimizar los recursos para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa.

La fiabilidad fue medida mediante el Alfa de Cronbach obteniendo un valor 0,882 para la variable uso de KPI y 0.996 para la variable control de gestión, el resultado se lo obtuvo realizando tablas cruzadas y pruebas de correlación de spearman con la ayuda del software SPSS versión 25. Determinado este procedimiento una correlación entre las variables de 0.869 y Sig. (bilateral) de 0.0000 lo que se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Palabras Clave:** Uso de KPI, Control de Gestión, Balanced ScoreCard.

### **Abstract**

The research thesis called “Use of KPIs and their Impact on Management Control in SMEs in Guayaquil, Year 2019” has the general objective of determining what relationship exists between the use of KPIs and Management Control in SMEs of the Guayaquil, the methodology that was used non-experimental, cross-sectional and correlational, also using a quantitative and qualitative approach, with a sample of 56 SMEs registered in the Chamber of Commerce of Guayas, as an instrument the survey validated by Three experts on the subject. Taking as reference the contribution of the management model of Norton and Kaplan that use 4 interrelated perspectives among themselves: Financial, Customer, Process and Learning, Knowledge or Innovation that are evaluated through the use of management indicators or KPIs and theory of management control that speaks of the gear among satisfied employees through training to employees that will improve internal processes through quality, thus ensuring the quality of service delivery impacting on the customer, in what is known as customer loyalty and this results in an increase in profitability, indisputably improving finances. Reaffirming in this way the concept of Deloitte that indicates that developing internal control allows us to optimize resources to achieve adequate financial and administrative management. Reliability was measured using Cronbach's Alpha, obtaining a value of 0.882 for the KPI use variable and 0.996 for the management control variable, the result was obtained by cross-tables and spearman correlation tests with the help of SPSS version 25 software This procedure determined a correlation between the variables of 0.869 and Sig (bilateral) of 0.0000 which concludes that the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted.

**Keywords:** Use of KPI, Management Control, Balanced ScoreCard.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente resulta muy importante el control y el seguimiento de todas las actividades y procesos en las empresas, medir el desempeño de las operaciones o del rendimiento de un colaborador ayuda a conocer la realidad de la compañía, cuáles son sus debilidades actuales y a donde deberían estar orientada sus decisiones, entender cuanto debe mejorar y hacia donde deben estar orientadas esas mejoras. (Alkire & Foster, 2011) Recomienda los indicadores claves de desempeño para determinar la realidad o carencia de los logros de las empresas los mismos que deberías estar representado en un tablero de control del cuadro de mando integral.

(Drucker, 2002) “Todo lo que se puede medir se puede mejorar”, si una organización no se preocupa por medir no está orientado a mejorar, si no establece controles en sus actividades la consecuencia será que las actividades de sus procesos se terminen descontrolando, adicional medir procesos permite tener información que puede aportar información valiosa a la hora de tomar decisiones.

Es familiar escuchar que los gerentes indican que no saben cuánto les cuesta el desarrollo de un producto o el desarrollo de un proceso o por lo menos conocer el beneficio que obtiene con ello como a los colaboradores indicar el mal reparto de las tareas o de los recursos a las áreas o a los proyectos, por falta de mediciones se desconoce cuán lejos o cuan cerca está un proyecto de su límite del mínimo o máximo beneficio a la empresa.

(Drucker, 2002) “No hay nada tan inútil como hacer eficientemente algo que no debería haberse hecho”, existen empresas que ya están involucradas con los indicadores de gestión, pero al no conocer sus verdaderas necesidades incurren en indicadores innecesarios.

Otro escenario identificado es que algunas compañías están conscientes de sus indicadores, pero no actualizan sus tableros de control, definen KPI estáticos sin darse cuenta de que estos deben actualizarse periódicamente dado que las circunstancias competitivas cambian frecuentemente.

Adicional existe un mito que las métricas más importantes están ligadas al dinero es decir que son de tipo monetario o asociados a las finanzas, los KPI no se miden en términos monetarios, los KPI son métricas de rendimiento es decir operativos.

Actualmente todo gerente debe maximizar la generación del valor para el accionista, pero el valor no se crea con indicadores financieros o relacionados al manejo de stock, para esto existe el uso de indicadores blandos, los que miden el talento del recurso humano, la solidez de la cultura organizacional, la relación que existe con los proveedores o con los colaboradores de la organización. (Arrieta, 2015)

Por lo regular los sistemas de gestión son alimentados con información de naturaleza económica-financiera. Los informes de control estos cargados de datos financieros, abundante información que al final omiten parámetros relevantes de la gestión. Generalmente los factores claves no son recogidos por dichos informes.

En las compañías a fin de lograr comercializar su servicio o sus productos debe existir una gestión de control que permita conocer de qué forma la compañía esta interactuando con el mercado, con sus clientes, con sus proveedores, el clima laboral... etc. La gestión -control es importante para la continuidad del negocio y permanecer por mucho tiempo de forma competitiva en el mercado dado que mediante el uso continuo de KPIs se logra el cumplimiento exitoso de la planeación estratégica.

Uno de los indicadores más importantes en las organizaciones es el que mide a las personas que colaboran en ella, dados que ellos mueven los recursos de la compañía, por esta razón el departamento de recursos humanos debe estar continuamente midiendo estas ratios.

Lord Kelvin indica “Cuando puedes medir algo de lo que estás hablando y mostrarlo en número, puede decirse que sabes algo sobre ello; pero si no puedes expresarlo en número, tu conocimiento se mostraría muy deficiente y poco satisfactorio”

Se ha demostrado que en Latinoamérica solo 3 de cada 10 empresas tienen una práctica de uso de KPIs para la toma de sus decisiones, por ejemplo, en Ecuador las grandes empresas como Banco Guayaquil, Conocer, Banco del Pacifico, IESS entre otros están recientemente involucrados en el uso de indicadores de gestión.

(Rodríguez López, Salazar Vázquez, & Jara Obregón, 2017) En una muestra de 81 empresas pequeñas de nivel medio identificó que solo el 5% de las organizaciones utilizan sistemas de información con los KPI para medir el desempeño de sus organizaciones.

**En los Antecedentes Internacionales** encontramos a (Buitrago, 2015) En su tesis indica que el significado de los indicadores de clave de rendimiento se desarrolla en función de los objetivos planteados por la institución en su planeación estratégica. Agrega que los objetivos deben ser monitoreados y para cumplir este cometido se debe usar los KPI y asegurar que se está midiendo lo que es realmente importante para la empresa e identificar cual es el KPI que va a medir el cumplimiento del objetivo se podría volver crítico. El autor establece una relación explícita entre objetivos y KPI mediante el uso de reglas heurísticas para garantizar que exista consistencia entre lo que se mide y lo que se quiere medir. También habla de que los gerentes al estar enfocados en los indicadores de corto plazo y la consistencia del balance olvidan el seguimiento a los indicadores de largo plazo. Entre sus conclusiones Buitrago indica que con este método se elimina la intervención de expertos externos y los conocimientos del desarrollo y la continuidad de los KPIs se quedan en la institución. El autor define una estructura estándar para los KPIs, realiza definiciones de los indicadores clave de rendimiento, para que la institución entienda los entienda y evite la informalidad, mide los objetivos mediante uno o más indicadores claves de rendimiento. En su introducción se explica la relación que existe entre indicadores de rendimiento y los objetivos, explica la dependencia entre indicadores y como el rendimiento de un KPI puede impactar el rendimiento de otro KPI y de esta forma el objetivo. Adicional la tesis enseña a crear los KPI de forma gramatical, estructurar un objetivo y además de la relación entre objetivos y KPIs. Finalmente, el autor propone un método para definición de KPI en función de los objetivos formado por 3 pasos: Establecer los Objetivos a Evaluar. Transformar los Objetivos a su forma canónica y Utilizar las reglas heurísticas para llegar a los KPIs. En su conclusión el autor afirma que con este método se logra que los gerentes tengan indicadores directamente relacionados a sus objetivos, con este método no es necesario tener conocimiento de toda la organización, solo es necesario el dominio en el objetivo a evaluar.

(Ramon Tineo, 2017) En su tesis respecto al perfeccionamiento de los procesos de construcción de hidrocarburos en Lima implementa KPI de Desempeño, Rendimiento y Evaluación de Costo. El autor en su hipótesis indica que el uso de semáforos de rendimiento optimiza el proceso productivo de distribución de hidrocarburos, en esta investigación el autor utiliza 3 tipos de KPI, Performance (IP), táctico y de resultado (ICR), con estos el autor espera la confianza de un mejor desempeño, evaluar costos y mejorar el rendimiento en sus 3 facetas: Diseño, gestión y

construcción. Para este estudio se tomó una muestra de 51,74 km de una población finita de 175.323 km. En la fase de diseño con la implementación de KPIs se observó que mejoro de forma importante el rendimiento, logrando la empresa obtener beneficios administrativos, social y económico que genera un crecimiento sostenible, dado que se minimizaron los tiempos haciendo los procesos más eficientes, obteniendo una mejora del 70% en esta fase, en la fase de gestión se consiguió una reducción del costo en un 20% y en la fase de construcción una mejora en la productividad de un 40% teniendo como antecedente retrasos de un 70%.

(Contreras Vergara & Buglioni Calderon, 2018) En su tesis habla del uso de KPIs en la gestión y control de recursos asociado a proyectos y de la información que proporciona para que los gerentes de proyectos puedan contestar preguntas respecto al desempeño de su equipo trabajo, debilidades y fortalezas del proyecto. También aclara que la complejidad de usar KPIs influye dependiendo de la metodología de cada proyecto. Los KPIs que al autor contempla son los siguientes: Estimación por procesos, Calidad de producto, Número de horas sin personal, Numero de Hitos Faltantes, Horas de Soporte Gerencial, Paquetes de Trabajo Aceptados, Número de cambios en el alcance, Desempeño de Cronograma, Desempeño de presupuesto, Variación del cronograma, Variación de los Costos, Porcentaje de horas laborables extras, Rotación de Personal, Lealtad al cliente entre otras. El autor se refiere al KPI de motivación como un indicador importante pero olvidado en la gestión de los proyectos, indica que este indicador impacta directamente el indicador de productividad y re alizar la medición de este KPI en etapas tempranas del proyecto ayuda a reaccionar y mejorar los aspectos que presentan inconformidades en el equipo de trabajo. En la tesis se concluye que los indicadores claves de rendimiento (KPI) efectivamente permiten monitorear el control de un proyecto, al igual que en otras tesis indica que resulta importante escoger el indicador con el que se piensa medir y controlar los objetivos.

El resultado de la implementación de KPIs fue mayor orden y comunicación entre los equipos de trabajo, mejor desempeño en el desarrollo del proyecto evidenciado por los gerentes de proyecto como la oportuna información del indicador de motivación y valor por requerimiento.

**En Antecedentes Nacionales** tenemos en Guayaquil, (Coello, 2014) en su tesis propone un modelo con indicadores de gestión KPIs que permita a los gerentes tener una visión general del negocio y en función de esto tomar decisiones. Indica que esta

herramienta debería mostrar un diagnóstico mensual de la empresa para que los gerentes puedan observar el comportamiento de todos los procesos de la empresa. Actualmente ellos están preocupados en solo una de las dimensiones del negocio ignorando otros procesos de igual o mayor importancia. Con el resultado de los indicadores podrían identificar cuáles son las variables que impactan el modelo del negocio, medir eficiencia, competitividad etc. Esta tesis es exploratoria y concluyente permitió obtener datos cualitativos a partir de las entrevistas a los clientes que tienen el mayor uso de los servicios de la empresa, además de entrevista a los gerentes de servicio para conocer cuáles fueron sus estrategias y cuáles son sus nuevas estrategias. Para desarrollar los indicadores claves el autor utilizó BSC.

(Lama Chong, 2015) En su tesis respecto a la implementación de KPIs como estrategia de mejora continua realiza un diagnóstico a la compañía Airwelde S.A e identifica que para los objetivos de la empresa se necesita implementar 15 KPIs, distribuidos en 3 para el área Administrativas, 8 para el área Financiero, 2 para el área Operativa y 2 para la Gerencia que va acorde a la que aconseja Kaplan y Norton de no utilizar más de 20 KPI y lo que indica Jeremy Hope de no más de 10 indicadores. Con esta implementación el autor logra solucionar la falta de control y dar seguimiento a las actividades de los procesos, medir el desempeño de estas actividades y monitorear si están camino al cumplimiento de los objetivos y estrategia de la empresa. La tesis es desarrollada con metodología cualitativa y cuantitativa, con la primera realiza entrevistas para recolectar datos de lo que observan las personas en la empresa sobre temas abiertos respecto a la compañía. El autor analiza todos los procesos de la empresa, proceso contable, Venta, Mantenimiento, Instalación, Pago de Proveedores, Diseño, Asesoría y Fiscalización, Cobranza, realizó un análisis de FODA y con esta información define los siguientes indicadores de gestión: Ausentismo, Eficiencia de atención de reclamos, Recuperación cuentas por pagar Eficiencia vs Activos, ROE, Rentabilidad Neta de Ventas, % Cumplimiento de procesos en Instalaciones, Duración de Proyectos, Inversión de Proyectos, Margen Bruto; Rotación de Ventas, Liquidez de corriente, Impacto Gastos Administrativo y Ventas y en cuadro a los KPIs concluyendo que gracias a esta implementación la empresa ha logrado realizar establece que procesos son fuentes los valores de estos indicadores. El autor implementa y da seguimiento un análisis completo de los procesos estratégicos y medir su desempeño real.

( Tixi Alucho , 2017) en su tesis habla de implementar una propuesta Business Intelligence para el desarrollo de las cobranzas a fin de apoyar la toma de decisiones gerenciales en un Club Recreativo Privado, la información que alimenta los indicadores que serán mostrados por la solución serán tomados de una base de datos. Para la implementación de esta solución el autor primero desarrolla KPIs ajustados a la realidad y necesidad de la empresa, detallados a continuación: Emisión, para obtener los resultados de recuperación y saldo de cartera; Recuperación, para dar seguimiento a la recuperación de cartera; Saldo Cartera, información de cartera vencida; Eficiencia de Recuperación, porcentaje de eficiencia de la recuperación de cartera; Recaudación por zona, vigilar el crecimiento de la recaudación; Cantidad de Membresías ; Forma de Pago más Usada. El autor cumple su objetivo y desarrolla una solución que muestra de forma gráfica y exacta la transformación de los indicadores de gestión KPIs en la línea del tiempo, de esta forma aporta a la toma de decisiones de la gerencia del club. Se concluye que los indicadores de gestión KPIs dan una mejor visión de la realidad financiera de la empresa mostrada de una forma profesional precisa y confiable.

En las **teorías relacionadas al tema**, respecto a la variable **Uso de KPI** se encuentran que en toda empresa sin importar el giro o las reglas del negocio existen procesos, actividades que deben ser medidos a fin de garantizar el buen funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de la dirección estratégica. Por esta razón la gerencia está enfocada en la misión y visión, objetivos, estrategias para cumplir estos objetivos, gestión de control y evaluación de estos y finalmente, medidas correctivas.

(Thompson , 2012) En su libro detalla las fases de una estrategia como la última fase es el control de las anteriores (supervisión y evaluación del desempeño y medidas correctiva). La misión y valores, visión estratégica, los objetivos, la estrategia para alcanzar un objetivo y su implementación debe ser constantemente revisados, evaluados y controlados a fin de estén alineados al plan estratégico de la organización, adicional esta información debe ser debidamente por medio de informes que muestren indicadores con la realidad de la empresa. Gracias al control se puede identificar la causa del no cumplimiento de la estrategia, este control debe ser flexible y cambiante en la medida que cambia la estrategia de la institución.

Al construir un Método de Control de Gestión se debe: hacer una radiografía Institucional, un análisis estratégico de la empresa mediante un FODA. Identificar procesos Claves, Para una gestión de control es necesario ubicar los procesos

estratégicos, diseñar los indicadores, Medir los procesos identificados y tomar las decisiones necesarias para su mejora. Ante la necesidad de mejorar significativamente los resultados de la operación y financieros de la empresa, se ha identificado nuevas técnicas gerenciales de planificación. Una de estas técnicas es Balanced Scorecard, un método que logra consolidar las perspectivas de la administración estratégica y la valoración de la buena ejecución del negocio. El Balanced Scorecard enseña la coherencia de la estrategia de la organización en función de los objetivos asociados entre sí, controlados con los indicadores de desempeño, según el cumplimiento de las metas trazadas y amparada por todos los proyectos en la estrategia.

KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, se utilizan para medir el desempeño de un proceso, pensando en el "cómo" y concluyendo si el proceso fue eficaz o no. Los indicadores clave de desempeño son métricas que pueden medir aspectos financieros, además de medir procesos cuantifican el cumplimiento de un objetivo, estas métricas son analizadas y mostradas en el Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard utilizando colores rojo, amarillo y verde que permiten visualizar el cumplimiento o no cumplimiento de un objetivo. (isotools, 2019)

Los KPIs deben cumplir ciertas características para que sean útiles, Relevante, realmente directamente involucrado con el giro del negocio, si su color es rojo indica a los administradores que se debe actuar de inmediato. Conciso, debe minimizar el vaciado y la cuantificación de los datos obtenidos. Simple, debe ser entendible ante los usuarios, en que consiste y su valor. Fácil de Procesar, el entender su valor, entender lo que muestra y como mostrarlo debe ser fácil. Correlativo, la relación e interacción entre los indicadores deben mostrar el mismo resultado, o tener concordancia entre ellos. Toda la información que muestra los KPIs debe ser clara y creíble, tener coherencia, da fácil extracción y de fácil consulta, toda la información o datos extraídos para la formación de los indicadores deben ser automatizados y procesados, disponibles y al alcance de los interesados. (Barranco, 2013)

En todo mecanismo de mejora continua resulta importante llevar indicadores de control de forma sustentable, como ya se dijo, lo que no se puede medir no se puede controlar y lo que no se puede controlar no se puede gestionar o mejorar. Gracias a estos semáforos los administradores pueden comunicar e involucrar a las jerarquías más bajas del organigrama en las diferentes estrategias de la empresa además de impulsar su visión y misión. Los Semáforos de Gestión especifican lo que ocurre en una estructura

organizacional, ayudan a la alta gerencia a decidir, cuando las variables no entran en los objetivos acordados, o se necesita establecer nuevos objetivos, Adicional muestran la necesidad de modificar y/o correcciones a un proceso específico, igualmente ayudan a la organización a comprometerse con mejores resultados. Aunque cada organización debe desarrollar sus propios KPI, la mayoría de los controles giran alrededor de la productividad del recurso humano, la eficacia de los servicios, la calidad del producto, la rentabilidad de la empresa, la observancia de los cronogramas, la validez de los procesos, los períodos de desarrollo de tareas, el cumplimiento de las políticas de buen uso de los recursos, el desarrollo, la revisión de costos, el grado de invención y la mejora y rendimiento de la infraestructura tecnológica. Generalmente, los controles más conocidos ayudan a las organizaciones a identificar si se están administrando de forma correcta los bienes y costos, favoreciendo a que el alto mando tenga una idea despejada de lo que sucede en tiempo real a fin de tomar acciones correctivas de forma oportuna.

Crear una correcta plantilla de indicadores KPI en cada organización tiene su nivel de complejidad, ya que el reto real no es encontrar sólo indicadores que ayuden a cumplir con las metas presupuestarias, sino que también estén alineadas a la planeación estratégica de la empresa. Entonces, cuando se establecen los KPI'S se utiliza el acrónimo SMART, ya que los indicadores deben ser: Específicos (Specific), Medibles (Mesurable), Alcanzables (Achievable), Realista (Realistic), a Tiempo (Timely) (Samper, 2012)

Al gestionar indicadores de control se debe observar que el Indicador se encuentre conformado por la meta, el Indicador, el valor actual, el nivel base y el juego de luces rojo-amarillo-verde para el control del desempeño del KPI. Las estrategias y objetivos que se establece como meta una organización deben expresarse en forma numérica, que permitan evaluar el grado de cumplimiento o avance de estos. Es aquí donde el uso de indicadores tiene su mayor fortaleza. Si los indicadores aumentan su valor indica que existe un avance hacia la meta y se trata de un indicador positivo. En cambio, si su valor va decreciendo se trata de un indicador negativo. El nivel base consiste en el valor inicia o estándar que debe tener indicador, y muestra el desempeño logrado antes el efecto de mejora de las iniciativas estratégicas. El valor actual muestra los valores de período a período del indicador, el mismo que se ve afectado por el valor base del KPI. La meta es el valor esperado del indicador, significa que se están cumpliendo los objetivos y las estrategias planteadas por la organización

(gbAdvisor, 2018) Entre los KPIs más comunes podemos identificar los que permite medir liquidez; capacidad de endeudamiento; solvencia; liquidez; etc., conocidos como indicadores financieros. Indicadores económicos, miden costos, ingresos; egresos; gastos; rentabilidad, junto con los indicadores financiero son utilizados en departamentos de administración, finanzas, tesorería y contabilidad. Los que ayudan a medir los tiempos promedio de atención al cliente, pedidos en tránsito, reclamos, devoluciones, clientes nuevos son conocidos como indicadores de atención y servicio. Los indicadores de Producción utilizados en los departamentos de producción permiten evaluar niveles de eficiencia de producción y de procesos, valor de materiales de producción, etc., por último tenemos los indicadores de Logística que se centran en pedidos de entrega, tiempos de entrega, y reposición y similares utilizados en despacho y almacén.

Respecto a la **Control de Gestión** (Fernandez Fernandez, 2003) Indica en su libro “El control adquiere un papel preponderante para asegurar la estabilidad y continuidad de la buena gestión”

(Contreras, 2003) En un artículo respecto al patrón de gestión de operación para pymes inventoras define la gestión como una operación de administrar es decir hacer actividades adecuadas al éxito del negocio; ubica al financiero frente a una forma gerencial más eficiente, encaminado a los efectos. Adicional indica que la gestión es una cantidad de operaciones para llegar a un objetivo. En sentido, es una concepción indeterminado con de la ejecución, el análisis y el control. En resumen la gestión es la interfaz entre planeación-acción , acción-control y control-planeación. Respecto a la gerencia, aunque con generalmente son usadas de manera indeterminada. En ocasiones la gestión apunta al paso de toma de decisiones, en otras es aceptada como la concurrencia

Según (Jimenez, 1996) en su libro indica “El Control de Gestión consiste en un número de procedimientos, técnicas, fundamentalmente cuantitativas, que ayudan a una gestión planeada y metódica, mejorando así su eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos. “

(Jimenez, 1996) Define el control como: Verificar que las cosas se realizan como se está esperando, además indica que para realizar el control es necesario realizar mediciones, evaluaciones y acciones correctivas.

(Wikipedia, 2008) Indica que el control de gestión sirve para evaluar el cumplimiento de los objetivos planteado por el gobierno corporativo. Adicional explica que a través del tiempo se ha desarrollado el concepto moderno y el clásico, mientras el primero está dirigido únicamente al control operativo mediante algún sistema de gestión afín con la contabilidad de costos, el concepto moderno se orienta a la planificación y el control.

(Dextre Flores & Del Pozo Rivas, 2012) En la revista Control y Negocios de define el control “es aquel ejercicio que pretende asegurar el cumplimiento de los objetivos y planes establecidos en la etapa de la programación. Como última fase formal del proceso de gestión, el control se centra en reaccionar para que los efectos generados en las fases preliminares sean los anhelados”

En el sitio características.co (Uriarte, 2019) explica que la finalidad del control es medir y evaluar los objetivos que se establece por la gerencia de una empresa. Permite determinar si la empresa tiene éxito o necesita cambio o mejoras y ayuda a las empresas ser más competitiva. El control se basa en la observación, medición y corrección o mejora del proceso con la finalidad que se cumpla con el objetivo planteado.

(Deloitte, 2019) Plantea que “Desarrollar un Control Interno adecuado a cada tipo de organización nos permitirá optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad.”

Finalmente (Rojas Lopez, Correa Espinal, & Gutierrez Roa, 2012) en su libro habla de definiciones importantes del control: **Henry Fayol** donde explica que el control es verificar que todo se está cumpliendo según el plan establecido con la finalidad de identificar las debilidades y errores a fin de que se corrijan y no se repitan nuevamente. También Chiavenato habla del control como una función administrativa que mide y valúa el desempeño y toma la acción correctora cuando se lo precisa.

El libro también indica que el fin del control no solo es identificar debilidades a su vez también resulta importante identificar logros, aciertos en los procesos, para replicarlos y asegurar una mejora continua.

Como **Formulación del Problema** nos podemos plantear ¿Cuál es la incidencia que tienen los KPIs en el control de gestión en las Pymes de la ciudad de Guayaquil?

Asimismo los **problema específicos** son los siguientes: (1)¿Qué relación existe entre el uso de los KPIs y el control operativo en las Pymes de la ciudad de Guayaquil (2) Qué relación existe entre el uso de los KPIs y el control de Marketing en las Pymes de la ciudad de Guayaquil, (3) Qué relación existe entre el uso de los KPIs y el control de Finanzas en las Pymes de la ciudad de Guayaquil, (4)¿ Qué relación existe entre el uso de los KPIs y el control de Recursos Humanos en las Pymes de la ciudad de Guayaquil?

Esta investigación se justifica porque permitirá responder las siguientes interrogantes respecto a las pymes en la ciudad de Guayaquil: ¿Actualmente como miden su progreso las organizaciones? ¿Qué y Como desarrollan el control de gestión las organizaciones? ¿Cómo hacen seguimiento a sus objetivos? ¿Las organizaciones creen que su progreso tiene relación con el cumplimiento de sus objetivos? ¿Tienen las instituciones conocimiento de las KPIs? ¿Entienden su uso e importancia?

El uso de las KPIs en las empresas, industrias, comercios etc. es muy necesario para la toma de decisiones, gestión y control de una empresa, mediante estos, las pymes son capaces de evaluar si sus objetivos se están cumpliendo como están plasmados en la planeación estratégica. Otro escenario podría ser la cadena de suministro, en ella se realizan procesos y actividades que tienen como fin la atención y el servicio al cliente. Cuando la satisfacción del cliente no es cumplida con las expectativas de un servicio brindado, se revisa en qué punto (actividad) la empresa está fallando, para esto es importante que la, medición de los indicadores sea sostenible en el tiempo, con el seguimiento de los KPIs, se puede saber en tiempo oportuno si el servicio prestado fue pésimo. Las empresas no tienen conocimiento de los KPIs y su uso, del aporte en la toma de decisiones y en la gestión-control, o mantienen información para los KPIs de forma informal, en documentos aislados en Excel que no son actualizados con la información a priori de la empresa. Esta investigación es fundamentada en tesis ya desarrolladas anteriormente nacional e internacionalmente que demuestran la importancia del uso de las KPI, la mejora en sus procesos, el control de los mismos, y las estrategias en tiempo oportuno que pueden obtener las diferentes pymes si adquieren una cultura de uso de KPIs.

A continuación, la **hipótesis general**: El uso de las KPIs incide en el control de gestión en las pymes de Guayaquil, año 2019.

Por otro lado, **Las Hipótesis Específicas** son: (1) Existe importancia entre el uso de los KPIs y el control operativo en las Pymes de Guayaquil (2) Existe importancia entre el uso de los KPIs y el control de Marketing en las Pymes de la ciudad de Guayaquil, (3) Existe importancia entre el uso de los KPIs y el control de Finanzas en las Pymes de la ciudad de Guayaquil, (4) Existe importancia entre el uso de los KPIs y el control de Recursos Humanos en las Pymes de Guayaquil, año 2019.

Por lo tanto, la presente investigación tiene como **Objetivo General** Identificar la Relación entre el uso de las KPIs y el Control de Gestión en las pymes de Guayaquil, año 2019.

Finalmente, para lograr el objetivo general se propusieron los siguientes **Objetivos Específicos**: (1) Identificar la relación que existe en el uso de los KPIs y el control operativo en las Pymes de Guayaquil (2) Identificar la relación que existe en el uso de los KPIs y el control de Marketing en las Pymes de la ciudad de Guayaquil, (3) Identificar la relación que existe en el uso de los KPIs y el control de Finanzas en las Pymes de la ciudad de Guayaquil, (4) Identificar la relación que existe en el uso de los KPIs y el control de Recursos Humanos en las Pymes de Guayaquil, año 2019.

## II. MÉTODO

### 2.1 Tipo y diseño de la investigación

La naturaleza de esta investigación es de tipo Cuantitativa-Cualitativa dado que con la primera variable Uso de KPI se recolectan datos por medio de un cuestionario y cualitativa porque la segunda variable control de gestión se la estudia mediante la entrevista. No experimental dado que los acontecimientos se estudian en su forma natural sin ser manipuladas basada principalmente en la observación. Descriptiva porque explora, identifica e interpreta la realidad actual del objeto de la investigación. Correlacional por que mide el grado de relación entre las variables.

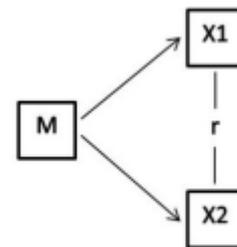
Dónde:

M= Muestra

X1 = Uso de KPI

X2=Control de gestión

R = Relación de la variables objetos de estudio



### 2.2 Variables y Operacionalidad

#### 2.2.1 Variable 1: Uso de KPI

Según (Nuñez, 2018) “La sigla KPI es la siglas del término inglés key performance indicator que significa indicador clave de rendimiento o desempeño. Como calificativo indica, es una medida que se expresa de forma cuantitativa y que sirve como herramienta para medir el nivel de rendimiento de un proceso, el cual está alineado con la táctica a fin de lograr un objetivo. Los KPIs muestran el estado actual de una organización con respecto a un área en concreto, y en función de lo que se identifique, se actúa para optimizar las estrategias.”

### **Dimensiones 1 Perspectiva Financiera:**

Es la que permite responder las expectativas de los accionistas, su fin principal es crear valor para los accionistas mediante indicadores de rendimiento que muestre el comportamiento operativo, crecimiento y sustentabilidad de la empresa, adicional indica si la estrategia de la organización cumple con la mejora en el mínimo necesario y a la complacencia de las necesidades de los asociados dado que “Los objetivos monetarios generalmente están ligados con la utilidad, el incremento y la valía de las acciones” (Kaplan, 2009)

### **Dimensiones 2 Perspectiva del Cliente:**

Esta perspectiva habla de la capacidad que tiene la organización para retener y satisfacer al cliente, de la imagen que tienen los clientes de la organización. La satisfacción del cliente debe estar alineada a la propuesta de valor que la organización tenga planteada y debe estar sujeta a: La Calidad, El precio, Las relaciones y La imagen que muestre en conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente. Se debe considerar que si las “unidades desean conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes” (Kaplan, 2009)

### **Dimensiones 3 Procesos Internos:**

Esta perspectiva habla de todos los indicadores que están ligados con el éxito de los procesos más importantes que permiten que se cumpla tanto las satisfacciones del cliente como la expectativa de los accionistas. Es decir, si estamos cumpliendo con lo que ofrecemos y con lo que el usuario espera, es decir en lo que deberíamos ser excelentes. Adicional esta perspectiva busca identificar los procesos claves de la organización como la rotación de personal, la lealtad de sus colaboradores entre otros.

### **Dimensiones 4 Aprendizaje y Crecimiento:**

Consiste en una guía que ayuda a identificar las metas que tiene la empresa respecto a capacitación y colaboración de sus colaboradores alineados a los objetivos globales a fin de que los procesos generales de la empresa sean ejecutados de manera más efectiva y eficiente. Esta

## **Variable 2: Control de Gestión**

(Dextre Flores & Del Pozo Rivas, Contabilidad y Negocios, 2012) Indica “El control de gestión el conjunto de procesos que se aplica la organización para asegurarse que las tareas que en las mismas se realizan están encaminado a la consecución de sus objetivos. Todos los procesos involucrados en el desempeño de una organización deberían ser medidos y controlados en todos sus niveles jerárquicos. En síntesis, el control estratégico completa la planeación estratégica y realiza seguimiento del grado de cumplimiento de los metas, estrategias y objetivos estratégicos; la implementación de estas a las amenazas y oportunidades del ambiente; la competencia y otros componentes externos; y la eficiencia y otros elementos internos.”.

### **Dimensiones 1 Control Operativo:**

El **control operativo** es la manera de organizar y regular el movimiento de los diferentes materiales mientras se realiza un ciclo de transformación, que parte desde el embargo de las materias primas hasta la entrega del producto ya terminado, a través de la categorización de instrucciones de los empleados y según el tipo de plan que se desarrolle en las infraestructuras.

### **Dimensiones 2 Control de Marketing / Clientes /Emprendimiento:**

Este control asegura que los objetivos respecto a las ventas y su cuota en el mercado sean cumplido adicionales a medir el nivel de complacencia de los clientes y su fidelización para con la empresa. El punto básico es la dirección por objetivos, que implica cuatro pasos: en primer lugar, desarrollar objetivos SMART; luego, estudiar su golpe en el mercado; luego, identificar las razones de las desviaciones importantes y por ultimo ejecutar medidas correctivas para minimizar la distancia entre las metas planteadas y los logros alcanzados. Con las últimas conclusiones, se podría solicitar cambios en los planes de acción para cumplir los objetivos.

**Dimensiones 3 Control Financiero:**

El control financiero trata de los procesos y ajustes que se requieren para comprobar y garantizar que se están siguiendo los planes de negocio y así poder modificarlos en caso de desviaciones, irregularidades o cambios imprevistos que puedan repercutir sobre los presupuestos asignados.

**Dimensiones 4 Control de RR-HH/Conocimiento / Emprendimiento:**

El Control de Recursos Humanos es la función administrativa de evaluar la efectividad en la implantación y ejecución de cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de esta área. El Control de Recursos Humanos se efectúa básicamente a través de la Auditoría de Recursos Humanos.

## 2.2.2 Operacionalización

Tabla 1 Operacionalización de la variable: Uso de KPI

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Escala	Instrumentos
Uso de KPI	Según (Núñez, 2018) “La sigla KPI es la abreviatura del término inglés key performance indicator que significa indicador clave de rendimiento o desempeño. Como nombre indica, es una medida que suele expresarse de forma cuantitativa y que sirve como herramienta para valorar el nivel de rendimiento de un proceso, el cual está alineado con la estrategia a fin de lograr un objetivo. Los KPIs muestran el estado actual de una organización con respecto a un área en concreto, y en función de lo que se identifique, se actúa para optimizar las estrategias.”	Perspectiva Financiera	El Uso de KPI se ha operacionalizado con las dimensiones: Perspectiva Financiera, Del Cliente, De Aprendizaje y crecimiento. Serán evaluadas mediante una entrevista y un cuestionario	Crecimiento Sostenimiento Uso de Recursos		Cuestionario /Entrevista
		Perspectiva del Cliente		Fidelización del Cliente Pedidos devueltos Reclamos Resueltos. Relación con el cliente.		
		Perspectiva Procesos Internos		Tiempo de Ciclo del Proceso. Porcentaje de Merma Cumplimiento de Garantías		
		Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento		Clima Organizacional Disponibilidad de Información estratégica. Desarrollo de competencias Claves		

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Escala	Instrumentos
Control de Gestión	(Dextre Flores & Del Pozo Rivas, Contabilidad y Negocios, 2012) Indica “El control de gestión el conjunto de procesos que se aplica la organización para asegurarse que las tareas que en las mismas se realizan están encaminado a la consecución de sus objetivos. Todos los procesos involucrados en el desempeño de una organización deberían ser medidos y controlados en todos sus niveles jerárquicos. En síntesis, el control estratégico completa la planeación estratégica y realiza seguimiento del grado de cumplimiento de las metas, estrategias y objetivos estratégicos; la implementación de estas a las amenazas y oportunidades del ambiente; la competencia y otros componentes externos; y la eficiencia y otros elementos internos internos. ”.	Control Operativo	La gestión Control se ha operacionalizado con las dimensiones: Producción, Marketing, Finanzas, Recursos Humanos. Serán evaluadas mediante una entrevista.	Materiales Mano de Obra Maquinas Métodos		Cuestionario
		Control de Marketing		Coste de Adquisición del cliente  Ciclo de Vida del Cliente		
		Control Financiero		Rentabilidad Liquidez Rotación de Inventarios Rotación de Cartera		
		Control de Recursos Humanos		Rotación de Personal Duración en el puesto Capacitación de Personal Accidentabilidad laboral		

Tabla 2 Operacionalización de la variable: Control de Gestión

## 2.3 Población, Muestra y muestreo

### 2.3.1 Población

Para el muestreo la investigación se llevó a cabo en una población de 480 empresas comerciales e industriales en la provincia del Guayas respectivamente, registradas en las cámaras de comercio. La población está fijada en dos grupos diferenciados, el primero está compuesto por el número de directivos de las organizaciones en estudio y el segundo por sus empleados, aplicando la fórmula descrita abajo, la muestra obtenida es de 56 empresas a encuestar.

### 2.3.2 Muestra

En la presente investigación la muestra se basará en un total de 56 empresas registradas en la cámara de comercio de Guayaquil, utilizando la siguiente fórmula:

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

n: número de muestra 56

N: Tamaño de la población 480

P: la posibilidad que ocurra el evento, 0,50

Q: posibilidad de que no ocurra el evento ,0.50

E: Error; E=0,1

Z: Nivel de confianza; Z= 1,64

### 2.3.3 Muestreo

El tipo de muestra que se empleó en la investigación es el no probabilístico voluntario por razón de darles más flexibilidad a los encuestadores puesto que varias empresas no brindan las facilidades de ingreso a sus instalaciones y extraer la información. Sin embargo, se ha considerado que esto no resta la confianza de la investigación debido a que la población posee características similares y los datos

recabados provienen de los indicadores claves de desempeño de las organizaciones y estos son comunes para todas.

#### **2.3.4 Criterios de Inclusión**

Empresas registradas en la cámara de comercio de Guayaquil.

#### **2.3.4 Criterios de Exclusión**

Empresas No registradas en la cámara de comercio de Guayaquil.

Empresas no ubicadas en la ciudad Guayaquil.

### **2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad.**

#### **2.4.1 Técnica**

Asimismo Morone (2012), sobre la encuesta afirma que: Son entrevistas pequeñas, rápidas y cuestionamientos sobre temas específicos. Sí, encuesta es también un prototipo específico, para hacer las cosas aún más confuso. Una encuesta es una entrevista suelta, con el agrimensor haciendo sólo unas cuantas interrogantes.

Aplicamos esta técnica para recolectar información, conformada por preguntas relacionadas con las variables de las hipótesis.

Aplicamos la técnica de la encuesta por lo que se utilizó el programa Microsoft Excel para tabular la información numérica, mediante la realización de gráficos en pastel, barras y luego proceder a analizar e interpretar minuciosamente los resultados.

Para realizare las encuestas se tomó una población de 480 pymes pertenecientes a las ciudad de Guayaquil. Con esta población se calculó la muestra representativa por medio de la formula.

#### **2.4.2 Instrumento**

**Cuestionario:** Se desarrolló dos cuestionarios, el primero respecto al variable uso de KPI para identificar si las organizaciones utilizan indicadores de gestión, en el cuestionario se colocaron otros instrumentos tradicionales adicionales al de uso de KPI. De igual manera otro cuestionario con una plantilla de los indicadores más utilizados en el control de gestión en cada uno de sus objetivos.

**Análisis documental:** Adicional para las empresas que si utilizaban KPI se revisó si existía información respecto a las reformas de los KPI, sus cumplimientos etc.

#### **2.4.3 Validez**

La validación de un instrumento consiste en revisar el grado en que el contenido del instrumento mide lo que se propone medir.

La validación del contenido y la evaluación de sus propiedades métricas fueron realizadas por el juicio de expertos en el tema.

La Validación del Instrumento de medición que se realizara el Juicio de tres expertos en la materia.

*Tabla 3 Validez de juicios de expertos V.D Uso de KPI*

<b>Nº</b>	<b>Grado Académico</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Nombres y Apellidos del Experto</b>	<b>Dictamen</b>	<b>Valoración</b>
<b>1</b>	Magister	Gestión Proyectos	Winner Agurto Marchan	Excelente	95%
<b>2</b>	Magister	Ingeniería en Informática	Freddy Frere Quintero	Excelente	92%
<b>3</b>	Magister	Docencia	Fabricio Urdiales Ponce	Muy Bueno	88%

Fuente: Elaboración Propia

*Tabla 4 Validez de juicios de expertos V.D Control de Gestión*

<b>Nº</b>	<b>Grado Académico</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Nombres y Apellidos del Experto</b>	<b>Dictamen</b>	<b>Valoración</b>
<b>1</b>	Magister	Gestión Proyectos	Winner Agurto Marchan	Excelente	95%
<b>2</b>	Magister	Ingeniería en Informática	Freddy Frere Quintero	Excelente	92%
<b>3</b>	Magister	Docencia	Fabricio Urdiales Ponce	Muy Bueno	88%

Fuente: Elaboración Propia

#### 2.4.4 Confiabilidad.

La confiabilidad es el grado de precisión que tiene un instrumento al ser aplicado repetitivamente. Para identificar el grado de confiabilidad del instrumento se utilizó el Coeficiente del Alfa de Cronbach obteniendo un resultado de 0.882 y 0.996 con una muestra piloto de 10 elementos, como se detalla en la tabla 4.

Tabla 5 Confiabilidad de Variables

<b>Variab</b> les	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de Ítems</b>
Uso de KPI	0.882	34
Control de Gestión	0.996	6

Fuente: Elaboración propia

#### 2.5. Procedimientos

Para la presente investigación se realizó los siguientes:

- Se pidió en la cámara de comercio información de las pymes registradas.
- Se realizó llamadas telefónicas para agendar reuniones para hablar respecto al cuestionario y la entrevista, hasta llegar al número de la muestra.
- Mientras se aplicaba el cuestionario se aprovechaba para realizar la entrevista para optimizar los tiempos.

#### 2.6. Métodos de análisis de los datos

Se desarrolló una base de datos para ser utilizada en el software de uso estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 25. La información se muestra en tablas y gráficos, relacionando al porcentaje de las variables con sus dimensiones, para realizar de forma gráfica la interpretación del instrumento. La hipótesis fue comprobada realizando la prueba de Rho Spearman

## **2.7 Aspectos éticos**

Esta investigación mantiene en anonimato a todas las organizaciones que fueron uso de la investigación así como el nombre y cargo de los colaboradores que participaron.

Adicional la información presentada en los instrumentos es un fiel reflejo de los cuestionarios, no han sido manipulados y fueron levantados solo para uso académico.

### III RESULTADOS

A continuación los resultados de la investigación respecto a la variable Uso de KPI, donde se muestra el porcentaje en que las empresas consideran el uso de KPI o indicadores de gestión como instrumento de control de gestión.

Tabla 6 Distribución de frecuencias de la variable Uso de KPI

PERSPECTIVA	P1	P2	P3	P4	P5	P6
FINANCIERA	32%	34%	100%	52%	0%	0%
CLIENTES	32%	0%	52%	0%	16%	0%
PROCESOS	32%	57%	0%	0%	43%	32%
CONOCIMIENTO	32%	0%	0%	20%	0%	0%
	32%	23%	38%	18%	15%	8%

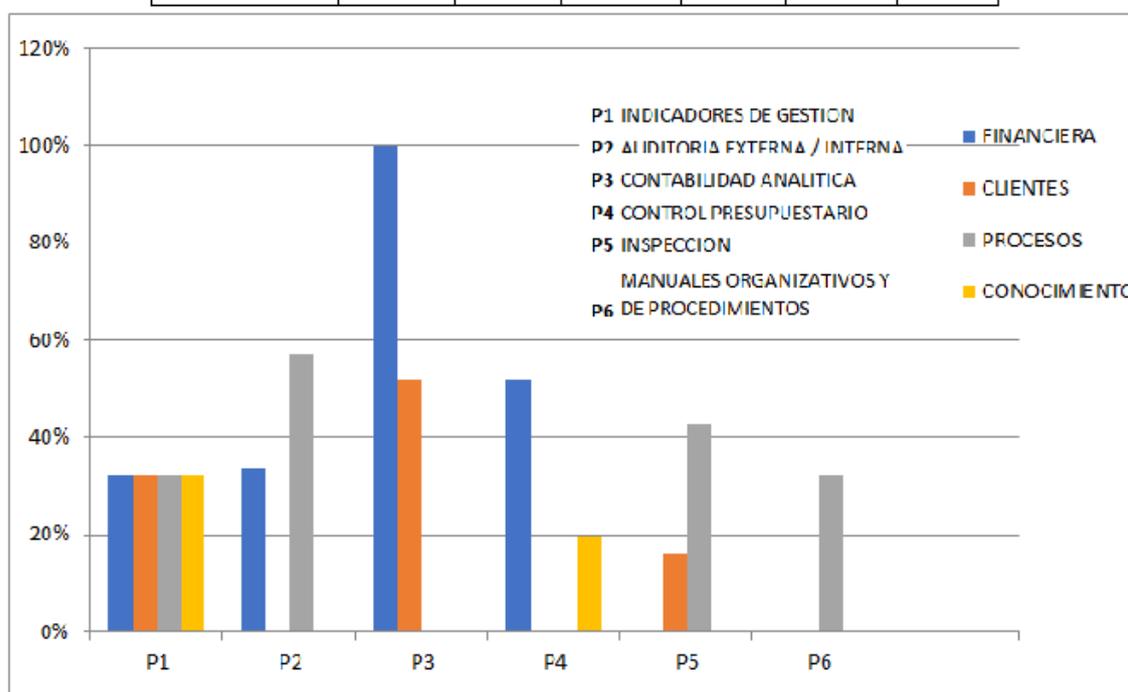


Figura 1 Uso de KPI y sus Dimensiones

Según la tabla 6 figura 1 se observa que el 32% de las pymes usan indicadores de gestión KPI mientras sostienen otros instrumentos como 23% las auditorías externas, 38% contabilidad analítica, 18% control presupuestario, 15% Inspección y el 8% con manuales organizativos y procedimientos.

Tabla 7 Distribución de frecuencias de la variable Control de Gestión

FRECUENCIA	CONTROL DE GESTION			
	FINANCIERA	CLIENTE	PROCESO	CONOCIMIENTO
ALTA	14%	9%	11%	9%
MEDIA	13%	16%	13%	20%
BAJA	73%	75%	77%	71%

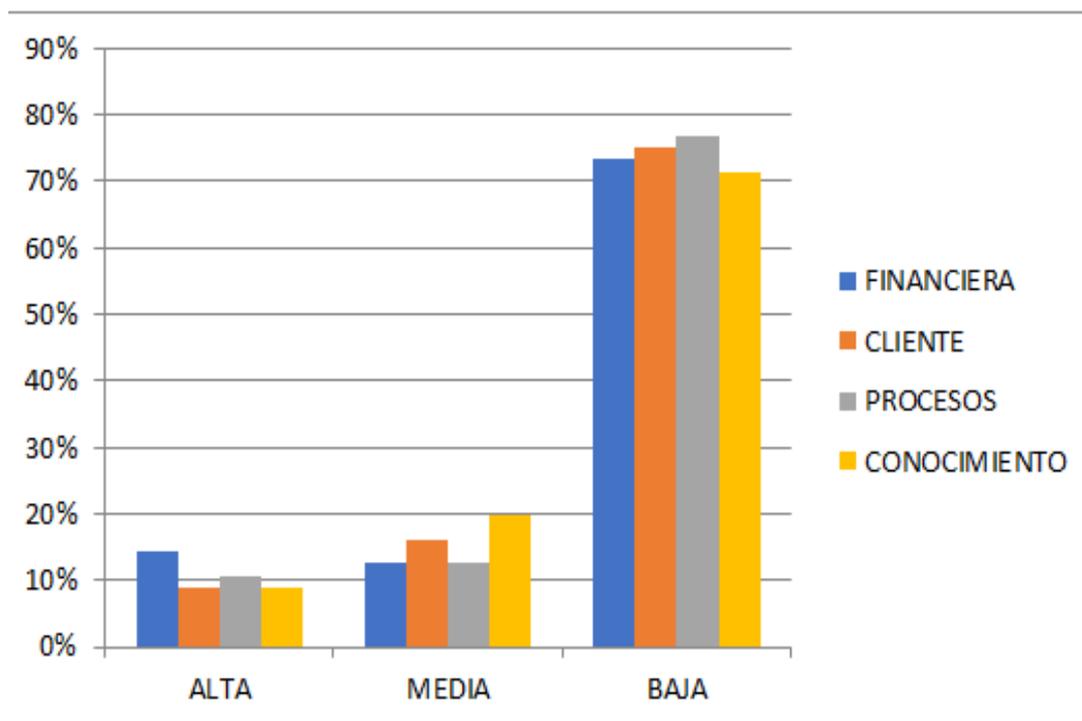


Figura 2 Control de Gestión y sus Dimensiones

Según los resultados en la tabla 7, figura 2 se puede observar como las dimensiones financiera con un 73%, Cliente con un 75%, Proceso con un 77% y Conocimiento con un 71% tienen una frecuencia baja de uso de los indicadores de gestión. Mientras que presentan una frecuencia media de uso las dimensiones Financiera con un 13%, Cliente con un 16%, proceso con un 13% y Conocimiento 20%. Finalmente con una frecuencia alta la dimensión financiera con un 14%, cliente con un 9%, proceso con un 11% y conocimiento con un 9%.

### 3.1.1 Tabla cruzadas de variables

Datos para el Objetivo General:

Tabla 8 Uso de KPI y Control de Gestión

		CONTROL DE GESTION			Total	
		BAJO	MEDIO	ALTO		
USO DE KPI	NO USA INDICADORES DE GESTION	Recuento	38	0	0	38
		% dentro de USO DE KPI	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de CONTROL DE GESTION	92,7%	0,0%	0,0%	67,9%
		% del total	67,9%	0,0%	0,0%	67,9%
	USA INDICADORES DE GESTION	Recuento	3	10	5	18
		% dentro de USO DE KPI	16,7%	55,6%	27,8%	100,0%
		% dentro de CONTROL DE GESTION	7,3%	100,0%	100,0%	32,1%
		% del total	5,4%	17,9%	8,9%	32,1%
Total	Recuento	41	10	5	56	
	% dentro de USO DE KPI	73,2%	17,9%	8,9%	100,0%	
	% dentro de CONTROL DE GESTION	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	73,2%	17,9%	8,9%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

La tabla 8 muestra cómo se relacionan la variable uso de KPI y control de gestión de la cual se puede observar el 67.9% de las empresas encuestadas no usan indicadores de gestión, por lo que la variable control de gestión muestra el mismo porcentaje 67,9 % como bajo. Mientras que el 32.1% respecto a la variable uso de KPI si utilizan los indicadores de gestión, de las cuales respecto a la variable control de gestión muestran un 5,4% como bajo, 17.9% como medio y 8,9% como alto.

## Hipótesis general

**Tabla 9** Coeficiente de correlación entre las variables *Uso de KPI* y *Control de Gestión*

			USO DE KPI	CONTROL DE GESTION
Rho de Spearman	USO DE KPI	Coeficiente de correlación	1,000	,869**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	56	56
	CONTROL DE GESTION	Coeficiente de correlación	,869**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	56	56

Fuente: Elaboración propia

### Contraste de Hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** El uso de las KPIs no incide en el control de gestión en las pymes de Guayaquil, año 2019

**H<sub>1</sub>:** El uso de las KPIs incide en el control de gestión en las pymes de Guayaquil, año 2019

### Interpretación:

El coeficiente de correlación Spearman respecto a las variables *Uso de KPI* y *Control de gestión* que se muestra en la tabla 9 se identifica un coeficiente de correlación directa Rho ( $,869$ ), con un nivel de significancia ( $0,000$ ), la cual indica que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), debido a que el nivel de significancia es menor  $\alpha = 0.05$ . Se considera que el *Uso de KPI* si tiene incidencia en el control de gestión en las pymes en la ciudad de Guayaquil.

## Datos para el Objetivo específico 1

Tabla 10 Uso de KPI y Control Financiero

USO DE KPI			CONTROL FINANCIERO			Total
			BAJO	MEDIO	ALTO	
NO USA INDICADORES DE GESTION	Recuento	38	0	0	38	
	% dentro de USO DE KPI	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	% dentro de CONTROL FINANCIERO	92,7%	0,0%	0,0%	67,9%	
	% del total	67,9%	0,0%	0,0%	67,9%	
USA INDICADORES DE GESTION	Recuento	3	7	8	18	
	% dentro de USO DE KPI	16,7%	38,9%	44,4%	100,0%	
	% dentro de CONTROL FINANCIERO	7,3%	100,0%	100,0%	32,1%	
	% del total	5,4%	12,5%	14,3%	32,1%	
Total	Recuento	41	7	8	56	
	% dentro de USO DE KPI	73,2%	12,5%	14,3%	100,0%	
	% dentro de CONTROL FINANCIERO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	73,2%	12,5%	14,3%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

La tabla 10 muestra cómo se relacionan la variable uso de KPI y control financiero de la cual se puede observar el 67.9% de las empresas encuestadas no usan indicadores de gestión, por lo que la variable control de gestión muestra el mismo porcentaje 67,9 % como bajo. Mientras que el 32.1% respecto a la variable uso de KPI si utilizan los indicadores de gestión, de las cuales respecto a la variable control de gestión muestran un 5,4% como bajo, 12,5% como medio y 14,3% como alto.

## Hipótesis específica 1

Tabla 11 Coeficiente de correlación entre las variables Uso de KPI y Control financiero

			USO DE KPI	CONTROL FINANCIERO
Rho de Spearman	USO DE KPI	Coefficiente de correlación	1,000	,868**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	56	56
	CONTROL FINANCIERO	Coefficiente de correlación	,868**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	56	56

Fuente: Elaboración propia

### Contraste de Hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** No existe importancia entre el uso de los KPIs y el control financiero en las Pymes de Guayaquil.

**H<sub>1</sub>:** Existe importancia entre el uso de los KPIs y el control financiero en las Pymes de Guayaquil.

### Interpretación:

El coeficiente de correlación Spearman respecto a las variables Uso de KPI y Control financiero que se muestra en la tabla 9 se identifica un coeficiente de correlación directa Rho ( $,868$ ), con un nivel de significancia ( $0,000$ ), la cual indica que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), debido a que el nivel de significancia es menor  $\alpha = 0.05$ . Se considera que si existe importancia en el uso de los KPI en el control financiero.

## Datos para el Objetivo específico 2

Tabla 12 Uso de KPI y Control de Clientes

USO DE KPI			CONTROL DEL CLIENTES			Total
			BAJO	MEDIO	ALTO	
NO USA INDICADORES DE GESTION	Recuento		38	0	0	38
	% dentro de USO DE KPI		100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dentro de CONTROL DEL CLIENTES		90,5%	0,0%	0,0%	67,9%
	% del total		67,9%	0,0%	0,0%	67,9%
	Recuento		4	9	5	18
	% dentro de USO DE KPI		22,2%	50,0%	27,8%	100,0%
	% dentro de CONTROL DEL CLIENTES		9,5%	100,0%	100,0%	32,1%
	% del total		7,1%	16,1%	8,9%	32,1%
Total	Recuento		42	9	5	56
	% dentro de USO DE KPI		75,0%	16,1%	8,9%	100,0%
	% dentro de CONTROL DEL CLIENTES		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total		75,0%	16,1%	8,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

La tabla 12 muestra cómo se relacionan la variable uso de KPI y control financiero de la cual se puede observar el 67.9% de las empresas encuestadas no usan indicadores de gestión, por lo que la variable control de gestión muestra el mismo porcentaje 67,9 % como bajo. Mientras que el 32.1% respecto a la variable uso de KPI si utilizan los indicadores de gestión, de las cuales respecto a la variable control de gestión muestran un 7,1% como bajo, 16,1% como medio y 8,9% como alto.

## Hipótesis específica 2

Tabla 13 Coeficiente de correlación entre las variables Uso de KPI y control de Clientes.

			USO DE KPI	CONTROL DE CLIENTES
Rho de Spearman	USO DE KPI	Coefficiente de correlación	1,000	,831**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	56	56
	CONTROL DEL CLIENTES	Coefficiente de correlación	,831**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	56	56

Fuente: Elaboración propia

### Contraste de Hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** No existe importancia entre el uso de los KPIs y el control de clientes en las Pymes de Guayaquil.

**H<sub>1</sub>:** Existe importancia entre el uso de los KPIs y el control financiero en las Pymes de Guayaquil.

### Interpretación:

El coeficiente de correlación Spearman respecto a las variables Uso de KPI y Control de clientes que se muestra en la tabla 11 se identifica un coeficiente de correlación directa Rho ( $,831$ ), con un nivel de significancia ( $0,000$ ), la cual indica que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), debido a que el nivel de significancia es menor  $\alpha = 0.05$ . Se considera que si existe importancia en el uso de los KPI en el control financiero.

### Datos para el Objetivo específico 3

Tabla 14 Uso de KPI y Control de Procesos

		CONTROL DE PROCESOS			Total	
		BAJO	MEDIO	ALTO		
USO DE KPI	NO USA INDICADORES DE GESTION	Recuento	38	0	0	38
		% dentro de USO DE KPI	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de CONTROL DE PROCESOS	90,5%	0,0%	0,0%	67,9%
		% del total	67,9%	0,0%	0,0%	67,9%
	USA INDICADORES DE GESTION	Recuento	4	7	7	18
		% dentro de USO DE KPI	22,2%	38,9%	38,9%	100,0%
		% dentro de CONTROL DE PROCESOS	9,5%	100,0%	100,0%	32,1%
		% del total	7,1%	12,5%	12,5%	32,1%
	Total	Recuento	42	7	7	56
		% dentro de USO DE KPI	75,0%	12,5%	12,5%	100,0%
		% dentro de CONTROL DE PROCESOS	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	75,0%	12,5%	12,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

La tabla 14 muestra cómo se relacionan la variable uso de KPI y control financiero de la cual se puede observar el 67.9% de las empresas encuestadas no usan indicadores de gestión, por lo que la variable control de gestión muestra el mismo porcentaje 67,9 % como bajo. Mientras que el 32.1% respecto a la variable uso de KPI si utilizan los indicadores de gestión, de las cuales respecto a la variable control de gestión muestran un 7,1% como bajo, 12,5% como medio y 12,5% como alto.

### Hipótesis específica 3

Tabla 15 Coeficiente de correlación entre las variables Uso de KPI y control de Procesos.

			USO DE KPI	CONTROL DE PROCESOS
Rho de Spearman	USO DE KPI	Coeficiente de correlación	1,000	,830**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	56	56
	CONTROL DE PROCESOS	Coeficiente de correlación	,830**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	56	56

Fuente: Elaboración propia

#### Contraste de Hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** No existe importancia entre el uso de los KPIs y el control de procesos en las Pymes de Guayaquil.

**H<sub>1</sub>:** Existe importancia entre el uso de los KPIs y el control de procesos en las Pymes de Guayaquil.

#### Interpretación:

El coeficiente de correlación Spearman respecto a las variables Uso de KPI y Control de procesos que se muestra en la tabla 13 se identifica un coeficiente de correlación directa Rho (,830), con un nivel de significancia (0,000), la cual indica que se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>), debido a que el nivel de significancia es menor  $\alpha = 0.05$ . Se considera que si existe importancia en el uso de los KPI en el control financiero.

## Datos para el Objetivo específico 4

Tabla 16 Uso de KPI y Control de Conocimiento

USO DE KPI	NO USA INDICADORES DE GESTION		CONTROL DE CONOCIMIENTO			Total
			BAJO	MEDIO	ALTO	
		Recuento	38	0	0	38
		% dentro de USO DE KPI	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de CONTROL DE CONOCIMIENTO	95,0%	0,0%	0,0%	67,9%
		% del total	67,9%	0,0%	0,0%	67,9%
	USA INDICADORES DE GESTION	Recuento	2	11	5	18
		% dentro de USO DE KPI	11,1%	61,1%	27,8%	100,0%
		% dentro de CONTROL DE CONOCIMIENTO	5,0%	100,0%	100,0%	32,1%
		% del total	3,6%	19,6%	8,9%	32,1%
Total		Recuento	40	11	5	56
		% dentro de USO DE KPI	71,4%	19,6%	8,9%	100,0%
		% dentro de CONTROL DE CONOCIMIENTO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	71,4%	19,6%	8,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

La tabla 16 muestra cómo se relacionan la variable uso de KPI y control financiero de la cual se puede observar el 67.9% de las empresas encuestadas no usan indicadores de gestión, por lo que la variable control de gestión muestra el mismo porcentaje 67,9 % como bajo. Mientras que el 32.1% respecto a la variable uso de KPI si utilizan los indicadores de gestión, de las cuales respecto a la variable control de gestión muestran un 3,6% como bajo, 19,6% como medio y 8,9% como alto.

## Hipótesis específica 4

Tabla 17 Coeficiente de correlación entre las variables Uso de KPI y control de conocimiento.

			USO DE KPI	CONTROL DE CONOCIMIENTO
Rho de Spearman	USO DE KPI	Coefficiente de correlación	1,000	,908**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	56	56
	CONTROL DE CONOCIMIENTO	Coefficiente de correlación	,908**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	56	56

Fuente: Elaboración propia

### Contraste de Hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** No existe importancia entre el uso de los KPIs y el control de conocimiento en las Pymes de Guayaquil.

**H<sub>1</sub>:** Existe importancia entre el uso de los KPIs y el control de conocimiento en las Pymes de Guayaquil.

### Interpretación:

El coeficiente de correlación Spearman respecto a las variables Uso de KPI y Control de conocimiento que se muestra en la tabla 15 se identifica un coeficiente de correlación directa Rho ( $,830$ ), con un nivel de significancia ( $0,000$ ), la cual indica que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), debido a que el nivel de significancia es menor  $\alpha = 0.05$ . Se considera que si existe importancia en el uso de los KPI en el control financiero.

#### IV. DISCUSIÓN

La presente investigación denominada “Uso de las KPI y su Incidencia en el Control de Gestión en las Pymes de Guayaquil, Año 2019” se indica como objetivo general determinar la relación entre el uso de las KPI y el control de gestión en las pymes de Guayaquil, 2019 relacionando cada dimensión de la segunda variable y observar su incidencia de uso.

La investigación se desarrolló considerando su diseño no experimental descriptivo Correlacional utilizando como instrumento de recolección dos encuestas aplicadas a 56 pymes de la ciudad de Guayaquil el cual fue evaluado por expertos y validada su confiabilidad por el alfa de Cronbach.

El objeto de las encuestas fue determinar inicialmente el uso de indicadores de gestión, KPI como instrumento en el control de gestión dado que existe otros instrumentos tradicionales en la actualidad, adicional de observar con qué frecuencia es utilizada a fin de identificar que tan posicionada esta la metodología implantada en las pymes y en función de que toman las decisiones las organizaciones.

Efectivamente el uso de KPI tiene incidencia en el control de gestión en las pymes ya que se observa en la tabla 7 que la significancia es de 0.000 que es un valor menor que 0,05 igualmente se puede observar en la tabla 6 que un 67,9% de las pymes no utilizan indicadores de gestión para el control de gestión y que prefieren el uso exclusivo de instrumentos tradicionales como auditoria externa/interna, contabilidad analítica , control presupuestario, inspección y manuales de procedimiento como se muestra en la tabla 4. Sin embargo la tabla 7 también muestra como un 32,1% de las pymes si inciden en el uso de KPI para su control de gestión, adicional se identifica que del 32,1% de pymes que si utilizan indicadores de gestión el 8,9% lo hace con frecuencia alta, mientras que el 17,9% lo hace de forma media y 73,2% de las pymes lo hacen con una frecuencia baja.

Con lo antes dicho se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna concluyendo que el uso de las KPI si incide en el control de gestión de las pymes en la ciudad de Guayaquil.

En el 2017 (Rodríguez López, Salazar Vázquez, & Jara Obregón, 2017) realiza un estudio identificó donde encuentra que el 5% de la pymes utilizan indicadores de gestión.

(Jimenez, 1996) Respecto al control de Gestión se refiere como un número de procesos, procedimientos, técnicas fundamentalmente cuantitativas que ayudan a una gestión planeada y metódica. Es por esta razón que aunque un gran porcentaje pymes mantienen instrumentos tradicionales ya un 32,1% de las pymes ya están cuantificando su control de gestión mediante el uso de indicadores de gestión KPI. (Samper, 2012) Indica que la característica de los KPI están relacionado al acrónimo SMART, específicos, medibles, alcanzables, realista y a tiempo, por esta razón se ajusta al control de gestión dado que cada organización tiene su nivel de complejidad busca tener indicadores que no solo se

ajusten a las metas presupuestarias, si no también que estén alineadas a la planeación estratégica.

(Contreras Vergara & Buglioni Calderon, 2018) en sus tesis habla que el uso de KPI permite a los gerentes tener información al instante respecto al desempeño, fortalezas y debilidades de los proyectos. Ayudan a controlar y estimar procesos.

Sobre el objetivo específico 1 en la tabla 8 se muestra que del 67.9% de instituciones que no usan indicadores de gestión para el control de gestión financiero, el 92.7 realiza controles financieros con instrumentos tradicionales como la contabilidad analítica, presupuesto y auditorías. Mientras un 32,1% de instituciones realizan control de gestión financiero con una frecuencia de 5,4%, 12.5% y 14.3% como baja, media y alta simultáneamente. Adicional en la tabla 9 se muestra la correlación con rho de Spearman de 0,868 y Sig Bil de 0,0000 siendo la correlación positiva.

(Tixi Alucho, 2017) en sus tesis concluye que los indicadores de gestión dan una mejor visión de la realidad financiera de la empresa apoyando a la toma de decisiones gerenciales puesto que estos muestran la información de una forma más clara, profesional, precisa y confiable.

Respecto al objetivo específico 2 en la tabla 10 se muestra que del 67.9% de instituciones que no usan indicadores de gestión para el control de gestión de clientes, el 90.5 realiza controles a la gestión de clientes con instrumentos tradicionales como la contabilidad analítica e inspección, mientras que un 32,1% de instituciones realizan control de gestión de clientes con una frecuencia de 7,1%, 16.1% y 8.9% como baja, media y alta simultáneamente. Adicional en la tabla 11 se muestra la correlación con rho de Spearman de 0,831 y un Sig Bil de 0,0000 siendo la correlación positiva. Se observa como a diferencia del control financiero, el control de gestión de clientes minimiza su frecuencia y solo un 8.9% los hace con una frecuencia alta, pero se compensa con el 16.1% que lo hace con una frecuencia media.

(Lama Chong, 2015) en su tesis donde implementa indicadores de gestión KPI como estrategia de mejora recomienda el uso de 15 KPI, distribuidos 3 en el área administrativa, 8 en el área financiera, 2 para el área operativa y 2 para la gerencia de esta forma cumple con la sugerencia de Jeremy Hope de utilizar mínimo 10 indicadores y de Kaplan y Norton de no utilizar más de 20 KPI. (Buitrago, 2015) Indica que los indicadores de gestión se desarrollan en función de sus objetivos.

(gbAdvisor, 2018) enuncia los indicadores de gestión más comunes de los que se pueden identificar los que miden la atención al cliente, pedidos en tránsito, reclamos de clientes, devoluciones, clientes nuevos, también conocidos como indicadores de atención y servicio al cliente.

Sobre el objetivo específico 3 en la tabla 12 se muestra que del 67.9% de instituciones que no usan indicadores de gestión para el control de gestión de procesos u operativos, el 90.5 realiza controles de procesos u operativos con instrumentos tradicionales como la

auditoria, inspección, manuales, mientras que un 32,1% de instituciones realizan control de gestión de procesos con una frecuencia de 7,1%, 12.5% y 12.5% como baja, media y alta simultáneamente. Adicional en la tabla 13 se muestra la correlación con rho de Spearman de 0.830 y Sig Bil de 0.0000 siendo la correlación positiva.

(Ramon Tineo, 2017) Habla de cómo los KPI son una buena forma de optimizar los procesos, los productos, un ejemplo de eso es la mejora de los procesos de procesamiento de hidrocarburos demostrando como se logró reducir los costos implementando indicadores de desempeño, rendimiento.

Sobre el objetivo específico 4 en la tabla 14 se muestra que del 67.9% de instituciones que no usan indicadores de gestión para el control de gestión de conocimiento, el 95% realiza controles de gestión de conocimiento con instrumentos tradicionales como presupuesto e inspección mientras un 32,1% de instituciones realizan control de gestión de conocimiento con una frecuencia de 3,6%, 19.6% y 8.9% como baja, media y alta simultáneamente. Adicional en la tabla 15 se muestra la correlación con rho de Spearman de 0.908 y un Sig Bil de 0.0000 siendo la correlación positiva.

(Coello, 2014) Detalla que actualmente los gerentes solo se preocupan de una sola dimensión del negocio, la financiera y que con un modelo BSC que integra las 4 perspectivas de la gestión, los gerentes pueden tener una radiografía, una visión general del negocio.

(Thompson, 2012) En su libro indica que el control es una de las últimas fases de una estrategia conociendo como fases la supervisión, evaluación del desempeño, y medidas correctivas. Gracias al control se puede identificar las causas del no cumplimiento de las estrategias

## V. CONCLUSIONES

Respecto al objetivo general se determina que, si existe incidencia del uso de las KPI en el control de gestión de las pymes en Guayaquil dado que el coeficiente de correlación de spearman fue de 0,869 con una sig. Bil. De 0.000. Aunque aún existe un porcentaje alto que utilizan instrumentos tradicionales. Adicional el resultado de la tabla cruzada evidencia que un 32% de las pymes ya utilizan indicadores de gestión en el control de gestión y aunque un 73, 2% lo utilizan en un nivel de frecuencia bajo ya un 17,9% y 8,9% lo hacen de forma media y alta.

Respecto a la relación entre el uso de KPI y el control financiero en las pymes de Guayaquil, año 2019 se identifica que el coeficiente de correlación de spearman 0,868 con una sig Bil es menos 0.0005 lo que demuestra que si existe relación entre el uso de KPI y el control financiero en las pymes nada nuevo dado que las organizaciones orientan su mayor atención a este aspecto financiero, se evidencia que el uso de KPI en el aspecto financiero se están socializando con fuerza puesto que solo un 5% del 32% lo usan con baja frecuencia en sus control de gestión cuando del porcentaje de pymes que no usan indicadores de gestión de control el 7.3% se está quedando sin ningún tipo de control.

Respecto a la relación entre el uso de KPI y el control de clientes en las pymes de Guayaquil, año 2019 se identifica que el coeficiente de correlación de spearman de 0.831 con una sig Bil de 0.0000 que es menor a 0.0005 lo que demuestra que si existe relación entre el uso de KPI y el control de clientes en las pymes sin embargo se evidencia que baja el control de gestión de cliente respecto al control financiero.

Respecto a la relación entre el uso de KPI y el control de procesos en las pymes de Guayaquil, año 2019 se identifica que el coeficiente de correlación de spearman de 0.830 con una sig Bil de 0.0000 menor que 0.0005 lo que demuestra que si existe relación entre el uso de KPI y el control de procesos en las pymes sin embargo se evidencia que baja el control de gestión de cliente respecto al control financiero.

Respecto a la relación entre el uso de KPI y el control de conocimiento las pymes de Guayaquil, año 2019 se identifica que el coeficiente de correlación de spearman de 0.908 con una sig. Bil de 0.0000 que es menor 0.0005 lo que demuestra que si existe relación entre el uso de KPI y el control de conocimiento lo que indica que las empresas que aplican correctamente el control de gestión entienden que es vital mantener capacitado y feliz a los empleados para que los engranajes de proceso – clientes – financiero funcionen.

## **VI. RECOMENDACIONES**

A fin de que las empresas sigan utilizando el uso de indicadores en el control de gestión se recomienda que las empresas tengan bien claro sus objetivos y asocien sus indicadores a su objetivos para de esta forma poder determinar si los objetivos se están cumpliendo o no y de esta forma los indicadores no quedan solo como cifras que nadie interpreta y luego se pierda el interés por los mismo llegando al extremo de abandonar su uso definitivamente.

En relación al uso de KPI y los controles financieros se recomienda que los mismo no deben estar divorciados de los instrumentos tradicionales al contrario es una buena practica integrarlos validar que coincidan con el presupuesto y los estados financieros.

En relación al uso de KPI y los controles de clientes se recomienda que los mismos deban estar alineados a la planeación estrategia de la empresa, que deben ser entendible a fin de que los mismos sean usados e interpretados de la forma correcta.

En relación al uso de KPI y los controles de procesos u operativos adicional a la documentación de los procesos que está bien para un conocimiento y socialización de los mismo, se recomienda que sean medidos con la frecuencia de la necesidad del giro del negocio y en función de las mediciones identificar las debilidades para rectificarlos o desarrollar procesos nuevos y las fortalezas para replicarlos.

En relación al uso de KPI y los controles de gestión de RR.HH., innovación y/o conocimiento se recomienda no limitar el control al rendimiento de las operaciones de los equipos si no también medir la innovación o el conocimiento de los colaboradores.

## Referencias

- Tixi Alucho , X. (2017). *Analisis e Implementacion de una Solucion Bussines Intelligence en el Departamento de Cobranzas en el Club Catilla de Amaguaya que Apoye en la toma de decisiones Financieras y Gerenciales*. Quito.
- Alkire, S., & Foster, J. (2011). Understandings and Misunderstandings of Multidimensional Poverty Measurement. *Journal of Public Economics*, 476-487.
- Arrieta, I. (3 de octubre de 2015). *degerencia.com*. Obtenido de *degerencia.com*: [https://degerencia.com/articulo/reflexiones\\_en\\_torno\\_al\\_balanced\\_scorecard/](https://degerencia.com/articulo/reflexiones_en_torno_al_balanced_scorecard/)
- Barranco, C. (2013). Las 7 características que debe tener todo KPI. *Pymes*.
- Buitrago, H. J. (2015). *Un metodo para la definicion de indicadores Clave de Rendimiento con base en objetivos de Mejoramiento*. Medellin.
- Coello, P. M. (2014). *Diseño de un modelo basado en Indicadores KPIs para la Administracion del Area de servicio en un taller autorizado* . Guayaquil.
- Contreras Vergara, A. I., & Buglioni Calderon, B. M. (2018). *PROPUESTA DE TECNICAS Y HERRAMIENTA PARA APLICAR KPI DE CONTROL Y MONITOREO EN LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO TI*. VALPARAISO.
- Contreras, A. V. (2003). Modelo de gestion de Operaciones para Pymes Innovadoras. *Revista Escuela de administracion de Negocios*, 66-87.
- Deloitte. (2019). *deloitte.com*. Obtenido de *deloitte.com*: <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>
- Dextre Flores , J. C., & Del Pozo Rivas, R. S. (2012). <https://www.redalyc.org>. Obtenido de <https://www.redalyc.org>: <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Dextre Flores, J. C., & Del Pozo Rivas, R. S. (2012). *Contabilidad y Negocios*. vol.7, no 14.
- Drucker, P. (2002). *El Management, Escritos Fundamentales*. Argentina: Editorial Sudamericana.
- Fernandez Fernandez, M. A. (2003). *El control, fundamento de la getsion de procesos*. ESIC.
- gbAdvisor. (12 de julio de 2018). <https://www.gb-advisors.com>. Obtenido de <https://www.gb-advisors.com>: <https://www.gb-advisors.com/es/usos-de-kpi/>
- isotools. (2019). <https://www.isotools.org>. Obtenido de <https://www.isotools.org>: <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/kpis-indicadores/>
- Jimenez, P. (1996). Control de gestion. En P. Jimenez, *Control de gestion*. Editorial Jurídica ConoSur.

- Kaplan, R. (2009). *Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestion 2000.
- Lama Chong, A. F. (2015). *Propuesta de Estrategia de Mejora Continua en la compañía Airwelde S.A mediante un diagnostico de los procesos a traves de la implementacion de KPIs dentro de la compañía*. Guayaquil.
- Núñez, V. (01 de 11 de 2018). <https://vilmanunez.com>. Recuperado el 15 de 10 de 2019, de <https://vilmanunez.com>: <https://vilmanunez.com/indicadores-kpi/>
- Ramon Tineo, M. E. (2017). *USO DE INDICADORES KPI PARA LA MEJORA DEL PROCESO CONSTRUCTIVO DE REDES SECUNDARIAS DE GAS NATURAL EN EL DISTRITO DE LURIN,LIMA-2017*. LIMA.
- Rodríguez López, M. G., Salazar Vázquez, F. I., & Jara Obregón, L. S. (2017). Análisis e inteligencia de negocios con evaluación de indicadores claves de desempeño. *Revista I+D Tecnológico* , 66-74.
- Rojas Lopez, M. D., Correa Espinal, A., & Gutierrez Roa, F. (2012). *Sistemas de Control de Gestion*. Bogota: Ediciones de la U.
- Samper, N. (14 de Agosto de 2012). <http://nuriasamper.com>. Obtenido de <http://nuriasamper.com>: <http://nuriasamper.com/define-los-objetivos-smart-establece-tus-kpis-part-2/>
- Thompson , A. (2012). *Administracion estrategica : teorias y casos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Uriarte, J. M. (23 de Julio de 2019). *caracteristicas.co*. Recuperado el 14 de 10 de 2019, de *caracteristicas.co*: <https://www.caracteristicas.co/control-de-gestion/>
- Wikipedia. (9 de Noviembre de 2008). [https://es.wikipedia.org/wiki/Control\\_de\\_gesti%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti%C3%B3n). Recuperado el 14 de 10 de 2019, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Control\\_de\\_gesti%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti%C3%B3n): [https://es.wikipedia.org/wiki/Control\\_de\\_gesti%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti%C3%B3n)

## ANEXO 1

### ANEXO 1: FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE USO DE KPI

#### DATOS INFORMATIVOS

1.	<i>Denominación:</i>	<i>Encuesta</i>
2.	<i>Tipo de Instrumento:</i>	<i>Cuestionario</i>
3.	<i>Institución:</i>	<i>Pymes de Guayaquil</i>
4.	<i>Autor:</i>	<i>Ing. Tamara Vera C.</i>
5.	<i>Medición:</i>	<i>Variable Uso de KPI</i>
6.	<i>Año de elaboración:</i>	<i>2019</i>
7.	<i>Administración:</i>	<i>Jefaturas / Gerencias</i>
8.	<i>Tiempo de Aplicación:</i>	<i>30 min. Aprox</i>
9.	<i>Forma de Aplicación:</i>	<i>Individual.</i>

#### OBJETIVO:

Medir el nivel de Uso de Indicadores de Gestión - KPI en la ciudad de Guayaquil.

#### NORMATIVOS INFORMACIÓN:

- *Su finalidad es completamente académica*
- *Es anónimo*

#### DIMENSIONES E INDICADORES ESPECÍFICOS A EVALUARSE:

##### D1 PERSPECTIVA FINANCIERA

- *Crecimiento*
- *Sostenimiento*
- *Uso de recursos.*

##### D2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

- *Fidelización de Clientes*
- *Pedidos Devueltos*
- *Reclamos resueltos*
- *Relación con el Cliente*

### **D3 PERSPECTIVA DE PROCESOS**

- *Tiempo de ciclo del proceso*
- *Porcentaje de merma*
- *Cumplimiento de garantía*

### **D4 PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO**

- *Clima organizacional*
- *Disponibilidad de Información estratégica*
- *Desarrollo de Competencias Claves*

### **MODO DE APLICACIÓN**

- *El presente cuestionario está conformado por 34 ítems, distribuidos entre las cuatro dimensiones de la variable, con alternativas de respuesta que son 0 y 1.*
- *El tiempo de aplicación del cuestionario es de aproximadamente 30 minutos.*
- *Los materiales a utilizar son la ficha de encuesta y lapicero.*

### **MATERIALES REQUERIDOS:**

- *Fichas y lapiceros*

## ANEXO 2

### ANEXO 2 CUESTIONARIO DE LA VARIABLE USO DE KPI

#### ENCUESTA SOBRE CONTROL DE USO KPI

##### PRESENTACIÓN:

Con el siguiente cuestionario, se busca levantar un diagnóstico sobre el uso de las KPIs en las pymes de la ciudad de Guayaquil, año 2019. Los datos que proporcione sobre sí mismo nos darán un panorama de un tema de máxima importancia por lo que pedimos colaboración y seriedad. Usted mismo(a) podrá elegir las respuestas de cada pregunta. Lea bien el cuestionario, para contestar luego y pregunte si hay dudas. Las preguntas esperan respuestas únicas entre las alternativas. Luego doble el documento en tres y entregue al encuestador. Sus datos no serán revelados como individuo: se guardará criterio ético de confidencialidad. Muchas gracias.

##### DATOS DEL INFORMANTE:

Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Años de Servicio: 1) Menos de 5      2) De 5 a 15      3) Más de 15

SI	No
(2)	(1)

1.-Indique si utiliza en su empresa alguna de las siguientes técnicas para el desarrollo de la gestión de control, especifique el grado de uso de dicha técnica en su empresa

DIMENSIÓN	No	TÉCNICA DE GESTIÓN DE CONTROL	SI	NO
FINANZAS	1	Análisis por Ratios / Indicadores de Gestión		
	2	Auditoría Interna/externa		
	3	Contabilidad Analítica		
	4	Control Presupuestario		
CLIENTES	1	Análisis por Ratios / Indicadores de Gestión		
	3	Contabilidad Analítica		
	5	Inspección		
PROCESOS	1	Análisis por Ratios / Indicadores de Gestión		
	6	Manuales organizativos y de procedimiento		
	7	Inspección		

	8	Auditoría Interna/Externa		
CONOCIMIENTO	1	Análisis por Ratios / Indicadores de Gestión		
	4	Control Presupuestario		

### ANEXO 3

#### ANEXO 3: FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE CONTROL DE GESTIÓN

##### DATOS INFORMATIVOS

- |    |                              |                              |
|----|------------------------------|------------------------------|
| 1. | <b>Denominación:</b>         | <i>Encuesta</i>              |
| 2. | <b>Tipo de Instrumento:</b>  | <i>Cuestionario</i>          |
| 3. | <b>Institución:</b>          | <i>Pymes de Guayaquil</i>    |
| 4. | <b>Autor:</b>                | <i>Ing. Tamara Vera C.</i>   |
| 5. | <b>Medición:</b>             | <i>Control de Gestión</i>    |
| 6. | <b>Año de elaboración:</b>   | <i>2019</i>                  |
| 7. | <b>Administración:</b>       | <i>Jefaturas / Gerencias</i> |
| 8. | <b>Tiempo de Aplicación:</b> | <i>30 min. Aprox</i>         |
| 9. | <b>Forma de Aplicación:</b>  | <i>Individual.</i>           |

##### OBJETIVO:

Medir el nivel de Uso de Indicadores de Gestión en el Control de Gestión.

##### NORMATIVOS INFORMACIÓN:

- *Su finalidad es completamente académica*
- *Es anónimo*

##### DIMENSIONES E INDICADORES ESPECÍFICOS A EVALUARSE:

##### D1 CONTROL FINANCIERO

- *Materiales*
- *Mano de Obra*
- *Maquinas*
- *Métodos.*

## **D2 CONTROL DE CLIENTES**

- *Coste de Adquisición del Cliente.*
- *Ciclo de Vida del Cliente.*

## **D3 CONTROL DE PROCESOS**

- *Rentabilidad*
- *Liquidez*
- *Rotación de Inventario*
- *Rotación de Cartera*

## **D4 CONTROL DE CONOCIMIENTO**

- *Rotación de Personal*
- *Duración en el Puesto*
- *Capacitación del Personal*
- *Accidentabilidad Laboral*

## **MODO DE APLICACIÓN**

- *El presente cuestionario está conformado por 8 ítems, distribuidos entre las cuatro dimensiones de la variable, con alternativas de respuesta que son 1,2 y 3.*
- *El tiempo de aplicación del cuestionario es de aproximadamente 30 minutos.*
- *Los materiales a utilizar son la ficha de encuesta y lapicero.*

## **MATERIALES REQUERIDOS:**

- *Fichas y lapiceros*

## ANEXO 4

### ANEXO 4 Cuestionario de la Variable 2 Control de Gestión

#### ENCUESTA SOBRE CONTROL DE GESTIÓN

**PRESENTACIÓN:**

Con el siguiente cuestionario, se busca levantar un diagnóstico sobre el uso de las KPIs en las pymes de la ciudad de Guayaquil, año 2019. Los datos que proporcione sobre sí mismo nos darán un panorama de un tema de máxima importancia por lo que pedimos colaboración y seriedad. Usted mismo(a) podrá elegir las respuestas de cada pregunta. Lea bien el cuestionario, para contestar luego y pregunte si hay dudas. Las preguntas esperan respuestas únicas entre las alternativas. Luego doble el documento en tres y entregue al encuestador. Sus datos no serán revelados como individuo: se guardará criterio ético de confidencialidad. Muchas gracias.

**DATOS DEL INFORMANTE:**

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
(3)	(2)	(1)

PERSPECTIVA	INICIATIVA	INDICADOR	RESPONSABLE	P	S	I	N	O	N	A
FINANZAS	Incrementar el apalancamiento financiero para cubrir los requerimientos financieros para el capital de trabajo y plan de acción estratégico.	Prueba Acida.	Gerente Financiero	P 1						
	Reducción de costos administrativos fijos y optimización de costos variables	Absorción de Costos	Gerente Financiero	P 2						
		Monto Facturado en el Periodo	Gerente Comercial	P 3						
		Crecimiento de las ventas	Gerente Comercial	P 4						
		Crecimiento en la participación del	Gerente Comercial							

	Incremento de la masa de ingresos por ventas.	mercado		P 5			
		Ventas Sobre Marketing	Gerente Financiero	P 6			
		Crecimiento de las ventas en términos reales.	Gerente Comercial	P 7			
CLIENTES	Crear y comercializar nuevos productos a nuevos segmentos de mercados.	Monto facturado a nuevos Clientes	Gerente Comercial	P 8			
		Monto facturado por nuevos productos.		P 9			
	Incrementar la promoción y comunicación institucional	Monto invertido en actividades de promoción y publicidad.	Gerente de Marketing	P 10			
	Incremento de la cuota de mercado	Participación del mercado	Gerente Comercial	P 11			
	Dar Charlas Seminarios y almuerzos con ejecutivos de empresas presentando nuestra propuesta de valor	Nivel de socialización de la propuesta de valor.	Gerente de Marketing	P 12			
	Poner en marcha plan estratégico de marketing	Absorción de costo de marketing	Gerente de Marketing	P 13			
	Fidelización de clientes	Monto facturado a clientes maduros.	Gerente Comercial	P 14			
	Incrementar la atención de pedidos de clientes.	Número de pedidos de compras atendidos	Gerente Comercial	P 15			
	Gestión de Cobranzas	Efectividad de la gestión de cobranza.	Gerente Financiero	P 16			
		Transparentar la información financiera y tributaria de la empresa y actualizarla para que quede lista para presentar a las	Nivel de control de documentos.	Auditoria	P 17		

PROCESOS	instituciones financieras.			7			
	Optimizar costos en los procesos internos, contratar auditoria de procesos internos que certifiquen la transparencia de los procesos y la documentación existente.	Absorción de costos acumulados de procesos	Gerente Administrativo	P 1 8			
	Eliminar conflictos legales pendiente de solución deficiencias en los contratos laborales obligaciones financieras impagas o atrasadas	Nivel de contratos y compromisos con terceros.	Auditoria	P 1 9			
	Evaluación permanente del nivel de satisfacción de clientes	Nivel de satisfacción del cliente	Gerente Marketing	P 2 0			
	Notarizar y certificar toda la documentación de contratos , estados financieros , nombramientos etc.	Nivel de certificación de la documentación de contratos y compromisos de la institución.	Auditoria	P 2 1			
	Automatizar los procesos internos y reducir la informalidad en su ejecución.	Nivel de automatización de Procesos	Gerencia IT	P 2 2			
	Adquirir certificación ISO u otra equivalente con alcance internacional.	Porcentaje de avance del proyecto de certificación.	Gerente Administrativo	P 2 3			
	Incremento de la productividad	Rotación de inventarios	Gerente comercial	P 2 4			
		Avance promedio portafolio de proyectos	Gerente Logístico	P 2 5			
		Variación de los costos	Gerente Financiero	P 2 6			

CONOCIMIENTO	Capacitación al personal contable sobre las reformas tributarias	Cumplimiento del plan de capacitación financiera	Gerente RRHH	P 2 7			
	Capacitación de Costo	Cumplimiento del plan de capacitación de optimización de costo.	Gerente RRHH	P 2 8			
	Innovación de mejores prácticas	Índice de inversión en investigación y desarrollo	Gerente Financiero	P 2 9			
	Mejorar la motivación y compromiso de empleados	Monto invertido en reconocimiento y bonos por buenos resultados.	Gerente RRHH	P 3 0			
		Índice de clima laboral	Gerente RRHH	P 3 1			
		Rotación del personal	Gerente RRHH	P 3 2			
		Índice de asistencia del personal	Gerente RRHH	P 3 3			
		Índice de Puntualidad	Gerente RRHH	P 3 4			

## ANEXO 5

### ANEXO 5 ESTADÍSTICO DE FIABILIDAD DE LA VARIABLE “USO DE KPI”

NUMERO	FINANZAS				CLIENTES			PROCESOS				CONOCIMIENTO		Total
	P1	P2	P3	P4	P1	P3	P5	P1	P6	P7	P8	P1	P4	
1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	4
2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	3
3	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	5
4	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	8
5	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	3
6	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	5
7	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	3
8	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	10
9	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3
10	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	8
NUMERO O T	0,21	0,21	0	0,24	0,21	0,24	0,09	0,21	0,24	0,24	0,21	0,21	0,09	5,96

13  
Sumatori: 1,11      alfa    0,882  
5,96

## ANEXO 6

### ESTADÍSTICO DE FIABILIDAD DE LA VARIABLE “CONTROL DE GESTIÓN”

NUMERO	FINANZAS							CLIENTES							PROCESOS							CONOCIMIENTO							Total								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28		P29	P30	P31	P32	P33	P34		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		
4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	3	78		
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34	
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34	
8	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	78
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34	
10	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	95	
NUMERO C	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,21	0,21	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,41	0,21	0,84	0,21	0,44	0,44	0,65	0,65	537,29		

**k**            34  
 Sumatori: **Si**    17,63    alfa    0,996  
**St**            537,3

"USO DE LAS KPI Y SU INCIDENCIA EN EL CONTROL DE GESTIÓN  
 EN LAS PYMES DE GUAYAQUIL, AÑO 2019"

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA SOBRE EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS PYMES**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																	✓				
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																	✓				
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																	✓				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																	✓				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																	✓				



**“USO DE LAS KPI Y SU INCIDENCIA EN EL CONTROL DE GESTIÓN  
 EN LAS PYMES DE GUAYAQUIL, AÑO 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA SOBRE EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS PYMES**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACIÓN</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																	✓				
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																	✓				
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																	✓				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																	✓				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																	✓				



**“USO DE LAS KPI Y SU INCIDENCIA EN EL CONTROL DE GESTIÓN  
 EN LAS PYMES DE GUAYAQUIL, AÑO 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA SOBRE USO DE KPI EN LAS PYMES**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACIÓN</b>		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			✓		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			✓		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			✓		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			✓		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			✓		



"USO DE LAS KPI Y SU INCIDENCIA EN EL CONTROL DE GESTIÓN  
 EN LAS PYMES DE GUAYAQUIL, AÑO 2019"

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA SOBRE EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS PYMES**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	5	10	15	21	25	30	35	41	45	50	55	61	65	70	75	81	85	90	95	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		0	5	10	15	21	25	30	35	41	45	50	55	61	65	70	75	81	85	90	95	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			/		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			/		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			/		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus items																			/		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			/		



“USO DE LAS KPI Y SU INCIDENCIA EN EL CONTROL DE GESTIÓN  
EN LAS PYMES DE GUAYAQUIL, AÑO 2019”

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA SOBRE USO DE KPI EN LAS PYMES**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100					
ASPECTOS DE VALIDACION		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100					
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																/										
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																/										
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																/										
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																/										
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																/										



“USO DE LAS KPI Y SU INCIDENCIA EN EL CONTROL DE GESTIÓN  
 EN LAS PYMES DE GUAYAQUIL, AÑO 2019”

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA SOBRE USO DE KPI EN LAS PYMES**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado															✓						
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables															✓						
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación															✓						
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems															✓						
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.															✓						

