



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE
MANABÍ**

**INFORME FINAL DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
CONTABLES Y COMERCIO
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

TEMA:

“Balanced Score Card como herramienta de Planificación
Estratégica de la Empresa “Productos del mar azul Prodmazul S.A.”


AUTOR: Góngora Aguayo Kleber David

TUTOR: Ing. Lexandra Tatiana Macías Ugalde MBA.

Manta – Manabí – Ecuador

Manta- enero del 2025

CERTIFICADO DEL TUTOR

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables Y Comercio, Carrera De Contabilidad Y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:


Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante Góngora Aguayo Kleber David, legalmente matriculado en la carrera de Carrera De Contabilidad Y Auditoría, período académico 2024 - 2025, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es "BALANCED SCORE CARD COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA PRODUCTOS DEL MAR AZUL PRODMAZUL S.A".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 16 de diciembre de 2024.

Lo certifico,


Ing. Lexandra Tatiana Macías Ugalde, MBA.
Docente Tutora
Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARATORIA DEL AUTOR

Declaro que el presente proyecto de investigación cuyo tema es “**BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA PRODUCTOS DEL MAR AZUL PRODMAZUL S.A.**” corresponde de manera original y autentica a mi autoría, la cual se elaboró con mi tutor de tesis.

En tal virtud, expreso que el contenido, conclusiones y los efectos legales que se desprendan de este trabajo investigativo es y será de exclusiva responsabilidad del autor.

Atentamente



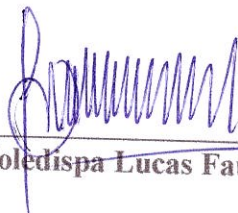
Kleber David Góngora Aguayo

CC. 0928030881

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal examinador aprueban el informe de investigación “Balanced Scorecard como herramienta de planificación estratégica de la empresa Productos del mar azul Prodmazul S.A.” presentado por el Sr. Kleber David Góngora Aguayo

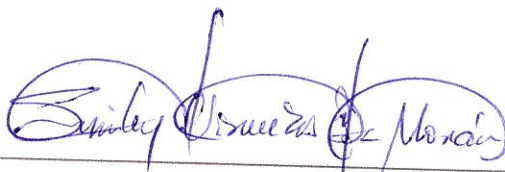
Sometido a consideración de autoridades de la Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Comercio de la Carrera de Contabilidad y Auditoría. Y la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, como requisito para la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría.



PhD. Soledispa Lucas Fausto Freddy.



Ing. Tomala Pinto Jesús Jacinto Mgs.



Ing. Vinueza Tello Shirley Elizabeth Mgs.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres que son un pilar fundamental en mi vida, por su amor, sacrificio y apoyo incondicional, también a mis abuelos que han sido la base de mi esfuerzo y dedicación. A mis tíos y amigos, por su compañía y ánimos constantes en los momentos más duros y desafiantes.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme salud, fuerza, esperanza, sabiduría y ganas de poder superar todos obstáculos que se me han presentado durante todo este camino.

A mis padres, ya que, gracias a su confianza, apoyo y creencia en mí, me impulsaron a nunca rendirme y a no tirar la toalla. Sin respaldo emocional y económico, no habría sido posible este logro. Destaco también a mi primo y tíos que siempre estuvieron ahí dándome la mano y ayudándome en los momentos en donde no sabía qué hacer.

A mi tutora de tesis, Ing. Lexandra Macias Ugalde, por su orientación y valiosos consejos a lo largo de este proceso.

A mis compañeros y amigos, por su compañerismo, ideas y por ser una fuente constante de motivación.

Finalmente, agradezco a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por brindarme las herramientas necesarias y el entorno adecuado para mi formación profesional

Índice

.....	I
DECLARATORIA DEL AUTOR.....	III
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN POR EL TRIBUNAL .	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
Resumen.....	XIV
Abstract	XV
Introducción	1
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	4
1.1. Variable Independiente: Balanced Scorecard.	4
1.1.1. <i>Definición</i>	4
1.1.2. <i>Evolución y desarrollo del concepto</i>	5
1.1.3. <i>Importancia del BSC en la Planificación Estratégica</i>	6
1.1.4. <i>Principales características del BSC</i>	7
1.1.5. <i>Componentes del Balanced Scorecard</i>	8
1.1.5.1. <i>Perspectivas del BSC: Financiera, cliente, procesos internos y</i> <i>aprendizaje y crecimiento</i>	8
Perspectiva financiera.	8
Perspectiva de enfoque en el cliente.	9
• <i>Perspectiva de procesos internos</i>	9

• Perspectivas de aprendizaje y crecimiento.....	10
1.1.6. <i>Objetivos estratégicos asociados a cada perspectiva.</i>	10
1.1.7. <i>Indicadores clave de desempeño (KPIS) en cada perspectiva.</i>	11
1.2. Procesos de implementación del Balanced Scorecard	13
1.2.1. <i>Fases y etapas de implementación del BSC.</i>	13
Definición de la estrategia y los objetivos:	14
Desarrollo de los indicadores de desempeño:	14
Implementación del sistema de medición:	14
Comunicación y alineación:.....	14
Revisión y mejora continua:	14
1.2.2. <i>Identificación de objetivos estratégicos y KPIS.</i>	15
1.2.3. <i>Desafíos y consideraciones al implementar el BSC.</i>	15
1.2.4. <i>Criticas comunes al enfoque del BSC.</i>	16
Complejidad en la implementación:	16
Medición subjetiva:.....	16
Excesiva atención a los indicadores:.....	16
Falta de adaptabilidad:	16
1.2.5. <i>Alternativas y complementos al Balanced Scorecard en la</i> <i>planificación estratégica.</i>	16
Cuadro de mando integral (CMI):.....	17
Mapa estratégico:	17
Tecnologías de información:.....	17

1.2. Antecedentes de investigación	17
CAPITULO II	26
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	26
2.1. Información de la empresa.....	26
2.1.1. <i>Actividad</i>	26
2.1.2. <i>Propietarios</i>	26
2.1.3. <i>Organigrama</i>	26
2.1.4. <i>Elementos estratégicos</i>	27
2.1.4.1. Misión.....	27
2.1.4.2. Visión	27
2.1.4.3. <i>Objetivos estratégicos empresariales</i>	27
2.1.4.4. Valores empresariales.....	28
2.1.5. <i>Análisis FODA</i>	28
2.2. Diseño Metodológico.....	30
2.2.1. <i>Enfoque de la investigación.</i>	30
2.2.2. <i>Tipo de investigación</i>	31
2.2.3. <i>Métodos de la investigación</i>	31
2.2.3.1. Método comparativo.....	31
2.2.3.2. Método Inductivo	31
2.2.3.3. Método deductivo.....	32
2.2.3.4. Método analítico.....	32
2.2.3.5. Método Teórico	32

2.2.4.	<i>Población y muestra</i>	33
2.2.4.1.	Población.....	33
2.2.4.2.	Muestra.....	34
2.1.3.	Técnicas e instrumentos.....	34
2.1.3.1.	Técnicas.....	34
2.1.3.2.	Entrevista.....	35
2.1.3.3.	Check list.....	35
2.2.	Análisis e interpretación de resultados.....	36
2.2.1.	<i>Entrevistas</i>	36
2.2.1.1.	Análisis de resultado de la entrevista con la Gerencia.....	36
2.2.1.2.	Análisis de la entrevista a la contadora.....	37
2.2.2.	<i>Análisis de resultados del Check List</i>	37
2.2.2.1.	Análisis e interpretación del Check List.....	40
2.2.3.	<i>Análisis de los Estados Financieros 2023</i>	40
2.2.3.1.	Análisis Vertical Estados Financieros año 2023.....	40
2.2.3.2.	Análisis Horizontal Estados Financieros 2022-2023.....	42
2.2.3.3.	Resultados del análisis.....	44
2.2.4.	<i>Análisis desde la perspectiva del Balanced Scorecard</i>	45
2.2.4.1.	Perspectiva Financiera.....	45
2.2.4.2.	Perspectiva de Clientes.....	45
2.2.4.3.	Perspectiva de Procesos Internos.....	46
2.2.4.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	46

2.2.5. Conclusiones del Diagnóstico.....	46
2.2.6. Triangulación de información.....	47
CAPITULO III.....	50
3. PROPUESTA.....	50
3.2. Título.....	50
3.3. Justificación	50
3.4. Planificación de la Propuesta: Balanced Scorecard Dinámico Integrado con Inteligencia de Negocios (BI) para la Optimización de la Gestión Estratégica en PRODMAZUL S.A.	51
3.4.1. Etapa de Diagnóstico y Análisis Previo.....	51
3.4.2. Etapa de Diseño del Sistema y Selección de Herramientas	52
3.4.3. Etapa de Implementación del Sistema de Información.....	52
3.4.4. Etapa de Capacitación y Adopción.....	53
3.4.5. Etapa de Monitoreo y Optimización	54
3.5. Diseño de un Balanced Scorecard Dinámico Integrado con Inteligencia de Negocios (BI) para la Optimización de la Gestión Estratégica en PRODMAZUL S.A.....	55
3.5.1. Objetivos	56
3.5.1.1. Objetivo General	56
3.5.2. Objetivos e indicadores en función de las perspectivas del Balanced Scorecard.....	56
3.5.2.1. Perspectiva Financiera	56

3.5.2.2. <i>Perspectiva de Clientes</i>	58
3.5.2.3. <i>Perspectiva de Procesos Internos</i>	59
3.5.2.4. <i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>	61
3.6.1. Funcionalidades del sistema BI:.....	63
3.8. Conclusiones del capítulo	64
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
4.1. Conclusiones	66
4.2. Recomendaciones.....	67
Bibliografía	68
Anexos	76
Anexo 1 .- Entrevista con la Sra. Contadora Ing. Gisella Pico	76
Anexo 2 .- Estados Financieros PRODMAZUL 2023.....	78
Anexo 3. ENTREVISTA A LA GERENCIA GENERAL DE PRODMAZUL S.A.....	86
Anexo 4.- ENTREVISTA A LA CONTADORA DE PRODMAZUL S.A	90

Indice de tablas

Tabla 1.- Población de estudio.....	33
Tabla 2.- Check List cumplimiento de requisitos PRODMAZUL S.A.	37
Tabla 3.- Análisis vertical Estados Financieros PRODMAZUL S.A. año 2023	40

Tabla 4.- Análisis horizontal PRODUCTOS DEL MAR AZUL PRODMAZUL 2022-2023	42
Tabla 5.- Tabla de fórmula de indicadores Perspectiva financiera.....	56
Tabla 6.- Tabla de fórmula de indicadores Perspectiva clientes.....	58
Tabla 7.- Indicadores y fórmulas perspectiva de Procesos Internos.....	60
Tabla 8,. Indicadores y fórmulas perspectiva de Aprendizaje y crecimiento ...	61

Resumen

En un entorno empresarial altamente competitivo, Productos del Mar Azul Prodmazul S.A. enfrenta el reto de optimizar su planificación estratégica para mejorar su competitividad, especialmente en el sector de la exportación de camarón. La investigación destaca una empresa con una clara orientación hacia la calidad y el liderazgo en el mercado, pero con una falta de un proceso formal de planificación estratégica, lo que limita su capacidad de adaptación a los cambios del mercado. Aunque existen algunos indicadores para medir su estatus económico, como el crecimiento de exportaciones y la reducción de costos, no están formalizados en un marco estructurado. El diagnóstico de la gestión estratégica revela deficiencias en la comunicación interna y la falta de indicadores de desempeño en diversas áreas, incluyendo recursos humanos, donde el compromiso con la capacitación y el desarrollo es positivo, pero los indicadores aún no están definidos. En el área financiera, aunque la empresa cuenta con herramientas básicas de planificación, como flujos de caja semanales, no existen indicadores financieros formalizados para medir rendimiento y rentabilidad. La propuesta de aplicar el Balanced Scorecard (BSC) dinámico se justifica para integrar una planificación estratégica más estructurada, alineando los objetivos de la empresa con acciones concretas y medibles. El BSC ayudará a mejorar la gestión de recursos, optimizar los procesos y facilitar la toma de decisiones basadas en datos confiables. Además, contribuirá a la creación de valor empresarial a largo plazo y mejorará la competitividad de la empresa en el mercado global.

***Palabras Clave:** Balanced Scorecard, mapa estratégico, planificación estratégica, indicadores, gestión.*

Abstract

In a highly competitive business environment, Productos del Mar Azul Prodmazul S.A. faces the challenge of optimizing its strategic planning to improve its global competitiveness, particularly in the shrimp export sector. The research highlights a company with a clear focus on quality and market leadership, but lacking a formal strategic planning process, which limits its ability to adapt to market changes. Although there are some measurement indicators, such as export growth and cost reduction, they are not formalized within a structured framework. The diagnosis of strategic management reveals deficiencies in internal communication and the lack of performance indicators in various areas, including human resources, where the commitment to training and development is positive, but the indicators are still undefined. In the financial area, although the company has basic planning tools, such as weekly cash flows, there are no formalized financial indicators to measure performance and profitability. The proposal to apply the Balanced Scorecard (BSC) is justified to integrate a more structured strategic planning process, aligning the company's objectives with concrete and measurable actions. The BSC will help improve resource management, optimize processes, and facilitate decision-making based on reliable data. Furthermore, it will contribute to long-term business value creation and enhance the company's competitiveness in the global market.

Keywords: *Balanced Scorecard, strategic map, strategic planning, indicators, manageme*

Introducción

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, las organizaciones se ven obligadas a adoptar nuevas herramientas y metodologías para lograr optimizar sus procesos de gestión, dentro de estas herramientas una de las más destacadas es el Balanced Scorecard (BSC), un recurso que ha ganado popularidad por su capacidad para traducir los objetivos estratégicos de una empresa en indicadores medibles, lo que permite una evaluación tanto su desempeño como su progreso hacia las metas planteadas. En este contexto, la empresa Productos del Mar Azul Prodmazul S.A., dedicada a la comercialización de productos del mar especialmente exportación de camarón, enfrenta el reto de optimizar su planificación estratégica para mejorar su competitividad en el mercado global.

La aplicación del Balanced Scorecard en Prodmazul S.A. se justifica por la necesidad de integrar una metodología que permita no solo un control contable eficiente, sino también una gestión administrativa estratégica que nos provea de datos que permitan asegurar la correcta toma de decisiones. A través de esta herramienta, se busca generar información confiable que posibilite un manejo eficiente de los recursos y el logro de los objetivos organizacionales.

El problema central que aborda esta investigación es la falta de planificación estratégica adecuada en Prodmazul S.A., lo que podría comprometer su rentabilidad y eficiencia operativa. Una gestión ineficiente, como la descoordinación en la administración de inventarios, podría derivar en costos adicionales y pérdidas de ventas, en un contexto empresarial donde la agilidad y respuesta al mercado son fundamentales.

Contar con una visión estratégica mediante la aplicación de herramientas como el Balanced Scorecard que nos permita este control nos asegura la conversión de la estrategia establecida para la organización en acciones y resultados que se evidencia en la posterior generación de ganancias y en la creación de valor empresarial.

Para tales efectos se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la incidencia del uso del Balanced Scorecard en la planificación estratégica de la empresa PRODMAZUL S.A.?

Planteándose los siguientes objetivos de investigación:

Objetivo general

Determinar la incidencia que tiene el uso del Balanced ScoreCard en la planificación estratégica de la empresa productos del mar azul Prodmazul S.A.

Objetivo específico.

- Diagnosticar la Gestión estratégica de la empresa PRODMAZUL S.A.
- Determinar la incidencia de las perspectivas del Balanced Scorecard en la planificación estratégica de la empresa PRODMAZUL S.A.
- Desarrollar un plan de mejora a la estrategia basado en la aplicación del Balanced Scorecard para la empresa PRODMAZUL S.A.

Como objeto de la investigación tenemos el Balance ScoreCard, como campo de estudio, la Empresa productos del mar azul PRODMAZUL S.A, identificándose las siguientes variables de estudio, como variable independiente el Balanced Scorecard, y como variable dependiente la Planificación estratégica.

La presente investigación se organiza de la siguiente manera:

El Capítulo I incluye el marco teórico y los antecedentes de investigación del estudio, donde se presentan las teorías y conceptos clave vinculados al tema, estructurados en función de las variables que conforman esta investigación, elementos que aportan rigor científico.

El Capítulo II abarca el enfoque metodológico utilizado, detallando el diseño, métodos, técnicas aplicadas, así como la población y muestra estudiada. Además, se describe la estructura y los pasos seguidos en el desarrollo de la investigación, e incluye el diagnóstico realizado a la empresa objeto de análisis junto con la presentación de los resultados obtenidos.

En el Capítulo III, se presenta la propuesta derivada del análisis, que consiste en un Balance Scorecard diseñado para aplicarse como herramienta de planificación estratégica en la empresa PRODMAZUL S.A

En conclusión, la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) en la planificación estratégica de Prodmazul S.A. revela cómo este enfoque representa una evolución en la

gestión empresarial de la empresa conectando los objetivos estratégicos con acciones concretas y resultados medibles, subrayando la importancia de adoptar herramientas que trasciendan el control financiero tradicional para abarcar perspectivas clave como la gestión de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, permitiendo así una visión integral de la organización. La propuesta constituye una estrategia clave para superar las deficiencias actuales en su planificación estratégica y mejorar su competitividad en el mercado global. Esta herramienta permite traducir los objetivos estratégicos en indicadores medibles y prácticos, lo que facilita una gestión más eficiente de los recursos, un control administrativo más efectivo y la toma de decisiones basada en datos confiables.

El enfoque metodológico desarrollado en esta investigación aborda de manera integral el diagnóstico de la gestión estratégica actual, la evaluación de las perspectivas del Balanced Scorecard y la propuesta de un plan de mejora alineado con las necesidades de la empresa. A través de este marco, se busca no solo incrementar la rentabilidad y eficiencia operativa, sino también fomentar la creación de valor empresarial en un entorno altamente competitivo.

Esta herramienta no solo facilita la alineación entre los diferentes niveles operativos y estratégicos, sino que también destaca la capacidad de convertir la estrategia en resultados tangibles y medibles, optimizando la toma de decisiones y maximizando la competitividad en un entorno global exigente. Este análisis resalta la necesidad de un diagnóstico previo que permita identificar las áreas críticas a mejorar, así como la importancia de diseñar un plan de acción basado en información confiable y en un enfoque sistémico que fomente la creación de valor empresarial a largo plazo.

CAPITULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1.Variable Independiente: Balanced Scorecard.

1.1.1. Definición

Según (Avalos Tirado, 2020), el Balance Scorecard es un modelo que se constituye en una herramienta muy útil para la gestión estratégica, que tiene su fundamento en los objetivos estratégicos, y cuya base son las relaciones causa efecto apoyadas del mapa estratégico según sus cuatro perspectivas base: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; esta estrategia requiere que el personal, las unidades de negocio y apoyo se alineen. La herramienta es un instrumento para la medición de resultados, con base a indicadores financieros y no financieros derivados de la misión, visión y estrategia empresarial.

Conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI) y desarrollada por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990. Según Urriza (2022), surge como una respuesta a los limitados modelos tradicionales de medición del desempeño, enfocados exclusivamente en indicadores financieros, y que ignoraban otras dimensiones críticas para el éxito organizacional, proponiendo un enfoque multidimensional que integra indicadores financieros y no financieros, permitiendo a las organizaciones evaluar su desempeño desde una perspectiva más integral, es decir más completa. Este enfoque se centra en la alineación de las operaciones diarias con la estrategia global, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas basadas en datos cuantificables.(Urriza, 2022)

(Kaplan & Norton, 2007) indican que es una herramienta para convertir la estrategia empresarial en términos operativos mediante la identificación de objetivos claros y su representación en indicadores medibles. Este modelo supera la perspectiva tradicional fundamentada exclusivamente en indicadores financieros, incorporando elementos no financieros esenciales para el éxito a largo plazo.

En este contexto el Balanced Scorecard (BSC) se presenta como una solución integral frente a los modelos tradicionales de medición de desempeño, materializando los objetivos en indicadores claros, y estableciendo relación entre causa y efecto desde sus cuatro perspectivas, conectando la estrategia con la operatividad diaria, facilitando

una alineación efectiva entre los objetivos de la empresa y las acciones de sus empleados desde la perspectiva: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En otras palabras, fomenta una comprensión más profunda de cómo cada elemento organizacional contribuye al éxito global de las organizaciones, en función de esto se establece que la implementación del BSC no solo es una cuestión técnica, sino también un proceso de transformación cultural que requiere compromiso y adaptación para maximizar su impacto en la toma de decisiones estratégicas.

1.1.2. Evolución y desarrollo del concepto.

Como se indicó en párrafos anteriores, el concepto del Balanced Scorecard (BSC) fue desarrollado por primera vez por los profesores universitarios de Harvard, David Norton y Robert Kaplan, en 1992, cuyo objetivo era medir el desempeño de los negocios más allá de los indicadores financieros tradicionales, centrándose en una serie de medidas de actuación que permitan implementar y controlar la estrategia de una empresa, desde entonces, el BSC ha sido ampliamente utilizado por organizaciones de diferentes tamaños y sectores, ya que proporciona un sistema de gestión integral que permite evaluar el desempeño en diferentes áreas y perspectivas, como la financiera, el cliente, los procesos internos, el aprendizaje y crecimiento. (Pincay, 2020)

En sus inicios, como indicamos anteriormente el BSC se diseñó como un sistema para complementar las mediciones financieras tradicionales, que resultaban insuficientes y poco útiles para evaluar el desempeño organizacional en entornos complejos. Kaplan y Norton introdujeron cuatro perspectivas clave (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) para ofrecer una visión más equilibrada del desempeño organizacional. En esta etapa, el enfoque principal era medir los resultados de las acciones estratégicas. (Kaplan & Norton, 2005)

A través del tiempo, el BSC ha evolucionado de un sistema de medición a un sistema de gestión estratégica. Kaplan y Norton propusieron el uso del "mapa estratégico", una herramienta que permite visualizar las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas. Este desarrollo facilitó la alineación entre las iniciativas operativas y las metas estratégicas, fortaleciendo la capacidad de las empresas para implementar sus estrategias de manera efectiva. (Kaplan & Norton, 2005)

La versión más avanzada del BSC enfatiza su uso como un instrumento para alinear toda la organización con la estrategia de la empresa. Esto incluye la integración de objetivos estratégicos con los procesos operativos, las unidades de negocio y los incentivos del personal. Kaplan y Norton destacaron cómo el BSC permite a las organizaciones gestionar tanto el desempeño presente como el desarrollo futuro, convirtiéndose en una herramienta esencial para la toma de decisiones basadas en datos cuantificables.(Kaplan & Norton, 2005)

Reflexionado sobre la evolución del Balanced Scorecard (BSC) se comprende la importancia como una herramienta clave en la gestión estratégica empresarial. Como se indica, inicialmente concebido como un modelo para complementar las limitaciones de las métricas financieras tradicionales, se enfoca en integrar múltiples perspectivas del desempeño organizacional, permitiendo evaluar de manera integral el desempeño en áreas como la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

Al profundizar en su desarrollo, Kaplan y Norton (2005) resaltan cómo el BSC pasó de ser una herramienta de medición a un sistema de gestión estratégica, gracias a la incorporación del mapa estratégico que establece relaciones causa-efecto entre objetivos. En su versión más avanzada, el BSC se transforma en un modelo que alinea toda la organización con la estrategia global, facilitando la toma de decisiones basada en indicadores medibles. Este análisis fortalece mi entendimiento de cómo las herramientas de gestión evolucionan para responder a las necesidades complejas de las empresas y destaca la relevancia de integrar múltiples dimensiones para lograr un desempeño organizacional sostenible.

1.1.3. Importancia del BSC en la Planificación Estratégica

El BSC se ha convertido en una herramienta esencial para la planificación estratégica, ya que como se indicó, permite a las organizaciones traducir la visión y la misión de la organización en objetivos específicos y medibles, el éxito del BSC radica en su capacidad para alinear los objetivos estratégicos con las actividades operativas, asegurando que todas las áreas de la organización trabajen en conjunto hacia las mismas metas y al cumplimiento de los objetivos propuestos.(Urriza, 2022)

Mediante la implementación del BSC, las organizaciones pueden transformar su visión y misión en acciones concretas, asegurando que todos los niveles de la empresa

trabajen hacia metas comunes. Además, el BSC facilita la comunicación interna, proporcionando a los empleados una comprensión clara de cómo sus roles individuales contribuyen al éxito global de la organización.(Herrera Gonzales & Matos Chumacero, 2022)

En función de lo expresado sobre el Balanced ScoreCard, se revela como esta herramienta se convierte en un puente esencial entre la visión estratégica de una organización y sus operaciones diarias, analizando su estructura se comprende que el éxito del BSC radica no solo en la capacidad de traducir objetivos generales en acciones específicas y medibles, sino también en su función de alineación interna, permitiendo que todas las áreas trabajen de manera coordinada hacia metas comunes.

Es importante el monitoreo continuo, estableciendo que la retroalimentación proporcionada por el BSC facilita la mejora continua y los ajustes en tiempo real de cualquier situación que no esté alineada a la estrategia empresarial, lo que nos lleva a valorar su impacto en la comunicación organizacional, es así como el BSC puede transformar una estrategia abstracta en resultados concretos, reforzando la importancia de la alineación estratégica en el éxito global de una empresa.

1.1.4. Principales características del BSC.

(Kaplan & Norton, 2005) establece las principales características del Balanced Scorecard (BSC) que son:

Enfoque Multidimensional: El BSC incluye tanto indicadores financieros como no financieros, estructurados en cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esto permite evaluar el desempeño organizacional desde una visión integral.

Relaciones Causa-Efecto: Identifica y representa las conexiones entre los objetivos estratégicos en las diferentes perspectivas, permitiendo visualizar cómo las acciones en un área pueden influir en los resultados de otra.

Traducción de la Estrategia en Términos Operativos: Convierte la visión y estrategia de la organización en objetivos concretos y medibles que pueden ser comprendidos y ejecutados a todos los niveles.

Medición y Gestión Estratégica: Evoluciona de un simple sistema de medición de desempeño a un sistema de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a implementar y controlar su estrategia.

Alineación Organizacional: Facilita la alineación de las iniciativas operativas, los procesos internos, las unidades de negocio y los incentivos del personal con los objetivos estratégicos.

Énfasis en el Desarrollo Futuro: Permite a las organizaciones gestionar tanto el desempeño actual como el desarrollo futuro, integrando aspectos como la capacitación, la innovación y la mejora continua.

Mapa Estratégico: Incluye una representación gráfica que ayuda a visualizar las prioridades estratégicas y sus interrelaciones, haciendo más accesible la estrategia para todos los niveles de la organización.

El uso del mapa estratégico no solo facilita la comunicación de la estrategia, sino que también fortalece la toma de decisiones al conectar las iniciativas operativas con las metas a largo plazo, en este contexto el BSC no se limita a medir el desempeño actual, sino que también fomenta el desarrollo futuro al integrar la innovación y la mejora continua causada por la continua retroalimentación de información proporcionada por esta herramienta. Podemos decir que el BSC se evidencia como un modelo holístico que equilibra la estrategia y la ejecución de manera efectiva.

1.1.5. Componentes del Balanced Scorecard.

(Kaplan & Norton, 2007) presentan las perspectivas que componen el cuadro de mando integral, como los ejes fundamentales para medir y gestionar el desempeño de una organización, proporcionando una visión integral que va más allá de los indicadores financieros tradicionales. A continuación, una explicación detallada de las mismas.

1.1.5.1. Perspectivas del BSC: Financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva financiera.

La perspectiva financiera del Balanced Scorecard es el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir lo que persigue la empresa, la generación de rentabilidad, esta es muy importante para analizar el desempeño de la organización como generadora de ingresos.

Esta perspectiva se centra en la medición los resultados financieros, como por ejemplo lo mencionado en el párrafo anterior: la rentabilidad, los costos, los ingresos y el retorno sobre la inversión. Su propósito es asegurar que las estrategias de la organización generen valor económico y que los recursos sean utilizados de manera eficiente, analizando como por ejemplo el incremento de los ingresos, el aumento en las utilidades, la mejora en las operaciones y utilización de recursos y capital, algunos indicadores comunes en esta perspectiva son: ingresos, utilidad neta, valor económico agregado, margen operativo, margen de contribución, retorno de la inversión, flujo de caja, y precio de la acción.(Kaplan & Norton, 2007)

Perspectiva de enfoque en el cliente.

En este apartado del cuadro de mando es importante centrarse en lo que la empresa requiere llevar a cabo para garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes futuros que permitan generar los ingresos para conseguir utilidad, en esta categoría se brinda información de la percepción del cliente y con base a ello se definen indicadores que ayudarán a responder a las expectativas de los clientes, de esto depende en gran parte la generación de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva financiera, algunos de los indicadores clave para este rubro son: Nivel de satisfacción del cliente, índice de recompra, participación de mercado, pedidos devueltos, percepción de valor de marca, cantidad de quejas, es decir se enfoca en los aspectos que son importantes para los clientes y cómo estos perciben los productos o servicios de la empresa. (Kaplan & Norton, 2007)

- **Perspectiva de procesos internos.**

En esta categoría del cuadro de mando integral se identifican los objetivos estratégicos vinculados directamente a los procesos estratégicos vinculados directamente a los procesos clave de la organización, cruciales para satisfacer tanto a accionistas como a clientes, la definición de indicadores de esta perspectiva suele ocurrir después de establecer las perspectivas financieras y de enfoque en el cliente, esta perspectiva busca alinear las actividades de los colaboradores con los procesos clave para establecer objetivos estratégicos, esto permite revisar y mejorar los procedimientos internos a lo largo de la cadena de valor, desde la innovación hasta el servicio post-venta, agregando valor a los clientes. Es fundamental que esta sección del cuadro de mando se adapte y diseñe según las operaciones y la cadena de valor específicas de la empresa, tomando como base su modelo de negocio, sin embargo, podemos mencionar

algunos indicadores básicos pertenecientes a esta perspectiva como lo son: procesos de innovación, procesos operativos, procesos post-venta.(Kaplan & Norton, 2007)

- **Perspectivas de aprendizaje y crecimiento.**

A esta categoría se le considera como clave en el éxito de la implementación del Balanced Scorecard ya que en la actualidad la mayoría de los modelos de gestión consideran al talento humano como un activo imprescindible en el éxito de la empresa por medio de su desempeño, es por esto que parte importante de los indicadores de Balanced Scorecard para alcanzar los objetivos estratégicos son los que están relacionado con el desarrollo y crecimiento de las personas en la empresa.

Así mismo en esta perspectiva es importante tomar en cuenta aspectos como la tecnología al servicio de los colaboradores, las competencias de la empresa, la estructura organizacional, etc, entre otros indicadores importantes de este rubro se encuentran los siguientes: competencias clave del personal, retención de talento clave, recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado, programas de desarrollo y aprendizaje, clima organizacional, satisfacción del personal.(Kaplan & Norton, 2007)

1.1.6. Objetivos estratégicos asociados a cada perspectiva.

El cuadro de mando integral es un método utilizado para la gestión estratégica de las empresas, se basa en la idea de que el desempeño de una organización no solo debe medirse en términos financieros.

Perspectiva financiera

Los objetivos estratégicos en esta perspectiva se centran en los resultados financieros que la organización desea lograr, tales como aumentar los ingresos, maximizar la rentabilidad, controlar costos y optimizar el retorno sobre la inversión. Es la forma de medir si las estrategias de la empresa están generando valor económico y sustentabilidad a largo plazo. Estos incluyen por ejemplo el aumento de los ingresos, la reducción de los costos operativos, el aumento de la rentabilidad, el crecimiento de los activos, entre otros.(Kaplan & Norton, 1996)

Perspectiva del cliente

Los objetivos estratégicos aquí se enfocan en mejorar la satisfacción, la lealtad y la relación con los clientes, buscando entender y cumplir sus expectativas. El objetivo

es desarrollar una propuesta de valor única para los clientes, lo cual se refleja en la mejora de la experiencia del cliente y en la captación y retención del mismo, incluyendo como por ejemplo el aumento de la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la mejora de la calidad del producto o servicio, entre otros.(Kaplan & Norton, 1996)

Perspectiva de procesos internos

Los objetivos estratégicos en esta perspectiva buscan mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos internos de la empresa, enfocándose en optimizar la calidad, reducir costos, incrementar la productividad y asegurar la innovación continua. Esta perspectiva tiene como fin asegurarse de que la organización esté operando de manera eficiente para cumplir con los requerimientos del mercado y alcanzar los objetivos estratégicos financieros y de clientes. Incluyen la mejora de la eficiencia operativa, la reducción de los tiempos de entrega, la optimización de los procesos, la innovación, entre otros.(Kaplan & Norton, 1996)

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos estratégicos en esta perspectiva se centran en el desarrollo y la capacitación del capital humano, la mejora de la cultura organizacional, la innovación tecnológica y el fortalecimiento de la capacidad organizativa para adaptarse al cambio y evolucionar. Estos objetivos son fundamentales para garantizar que la organización pueda sostener y mejorar sus capacidades a largo plazo. Incluyen la capacitación y desarrollo del personal, la mejora de la cultura organizacional, la adquisición de nuevas tecnologías, la promoción de la innovación. (Kaplan & Norton, 1996)

1.1.7. Indicadores clave de desempeño (KPIs) en cada perspectiva.

Los indicadores clave de cada perspectiva del Balanced Scorecard (BSC) son fundamentales para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos en cada área. Estos indicadores permiten a las organizaciones realizar un seguimiento y evaluar su desempeño de manera cuantificable y alineada con su estrategia. (Kaplan & Norton, 1996)

A continuación, se presentan los indicadores clave (KPIs) sugeridos para cada una de las cuatro perspectivas del BSC:

Perspectiva Financiera

Los indicadores clave en esta perspectiva se centran en medir los resultados financieros, que son esenciales para evaluar el éxito de la estrategia de la organización desde un punto de vista económico. Algunos de los indicadores clave incluyen:

- Retorno sobre la inversión (ROI): Mide la rentabilidad generada por las inversiones realizadas.
- Crecimiento de los ingresos: Mide el aumento en las ventas y la generación de ingresos.
- Rentabilidad: Indicadores como el margen de beneficio bruto o neto.
- Costos operativos: Evalúa la eficiencia en la gestión de los costos.
- Flujo de caja: Mide la liquidez de la empresa.(Kaplan & Norton, 2007)

Perspectiva del Cliente

Los indicadores en esta perspectiva se enfocan en la satisfacción y lealtad del cliente, así como en la eficacia de la empresa para ofrecer valor a sus clientes. (Kaplan & Norton, 2007)

Los indicadores clave incluyen:

- Satisfacción del cliente: Medida a través de encuestas de satisfacción y puntuaciones de clientes.
- Retención de clientes: El porcentaje de clientes que siguen comprando o permanecen leales a la marca o empresa.
- Participación en el mercado: La cuota de mercado de la empresa en relación con sus competidores.
- Tiempo de respuesta al cliente: Mide la rapidez y eficiencia con la que la empresa responde a las necesidades de sus clientes.
- Valor percibido por el cliente: Evaluación del valor que los clientes atribuyen al producto o servicio.(Kaplan & Norton, 2007)

Perspectiva de los Procesos Internos

Los indicadores clave aquí se centran en la eficiencia operativa y en la capacidad de los procesos internos para cumplir con las expectativas de clientes y metas estratégicas. (Kaplan & Norton, 2007)

Los KPIs incluyen:

- Ciclo de tiempo de los procesos: Mide el tiempo que toma completar un proceso desde el inicio hasta el final.
- Eficiencia operativa: Relación entre la cantidad de recursos utilizados y los resultados obtenidos.
- Calidad del producto o servicio: Medición de la tasa de defectos o errores en la producción o en la entrega de servicios.
- Innovación en procesos: Número de mejoras o innovaciones implementadas en los procesos.
- Productividad de los procesos: Cantidad de productos o servicios producidos por unidad de recurso (por ejemplo, trabajadores, equipos).(Kaplan & Norton, 2007)

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los indicadores clave en esta perspectiva se centran en la capacidad de la organización para fomentar el aprendizaje, el desarrollo y la innovación. (Kaplan & Norton, 2007)

Algunos indicadores clave incluyen:

- Desarrollo del capital humano: Evaluación del entrenamiento, habilidades y competencias adquiridas por los empleados.
- Tasa de rotación de empleados: Mide la estabilidad del personal y la retención de talento.
- Satisfacción y compromiso de los empleados: Mide el nivel de motivación y satisfacción de los empleados dentro de la organización.
- Innovación tecnológica: Número de patentes o tecnologías implementadas que mejoran los procesos o productos.
- Cultura organizacional: Mide la alineación de la cultura de la empresa con sus objetivos estratégicos.(Kaplan & Norton, 2007)

1.2. Procesos de implementación del Balanced Scorecard

1.2.1. Fases y etapas de implementación del BSC.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión que permite a las empresas alinear su estrategia con su operación y medir su desempeño en diferentes áreas clave, la implementación del Balanced Scorecard implica varias fases y etapas:

Definición de la estrategia y los objetivos: En esta fase, se define la estrategia de la organización y se establecen los objetivos estratégicos que se desean alcanzar, esto implica identificar las áreas clave de enfoque.(Carvajal Acuña & Cobos Arbelaez, 2021)

Desarrollo de los indicadores de desempeño: Se seleccionan los indicadores de desempeño que se utilizaran para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos, estos indicadores deben ser relevantes, medibles y alineados con la estrategia de la organización.(Carvajal Acuña & Cobos Arbelaez, 2021)

Implementación del sistema de medición: Esto implica establecer los procesos y sistemas necesarios para recopilar y analizar los datos de desempeño, así como comunicar los resultados a los diferentes niveles de la organización.(Carvajal Acuña & Cobos Arbelaez, 2021)

Comunicación y alineación: Se comunica la estrategia y los objetivos a todos los miembros de la organización, es importante asegurarse de que todos comprendan la importancia del Balanced Scorecard y como su trabajo contribuye a los objetivos estratégicos.(Carvajal Acuña & Cobos Arbelaez, 2021)

Revisión y mejora continua: El Balanced Scorecard es un proceso continuo de gestión y mejora, en esta etapa, se revisan regularmente los resultados y se toman medidas correctivas si es necesario, también, se realizan ajustes en los indicadores y objetivos a medida que la estrategia evoluciona. (Carvajal Acuña & Cobos Arbelaez, 2021)

El BSC es una herramienta de gestión que permite a las empresas alinear su estrategia con sus operaciones y medir su desempeño en diferentes áreas clave, la implementación del BSC implica varias fases y etapas, la definición de la estrategia y de los objetivos, el desarrollo de indicadores de desempeño, la implementación del sistema de medición, que establece los procesos, personalmente considero que el éxito del BSC radica en su capacidad para transformar la visión estratégica en acciones concretas y medibles, promoviendo una cultura de transparencia y mejora continua en todos los procesos y en todos los niveles de la organización.

1.2.2. Identificación de objetivos estratégicos y KPIs.

La identificación de objetivos estratégicos y KPIs (Indicadores clave de desempeño) es fundamental para evaluar el progreso y el éxito de una estrategia empresarial, los objetivos estratégicos son metas a largo plazo que una organización desea alcanzar, mientras que los KPIs son métricas específicas utilizadas para medir el desempeño y el progreso hacia esos objetivos.(Carvajal Acuña & Cobos Arbelaez, 2021)

- Se utilizan para evaluar el desempeño y proporcionar responsabilidad a los inversores y partes interesadas.
- Deben ser consistentes y mantenerse lo más consistentes posible para mostrar tendencias y mantener la credibilidad y comparabilidad.
- Deben presentarse en el contexto de objetivos, como el porcentaje de finalización o el objetivo de reducción,
- La comparación del rendimiento año tras año y el análisis a través de una tasa de aumento o disminución también es importante.

1.2.3. Desafíos y consideraciones al implementar el BSC.

La implementación del BSC puede presentar desafíos y consideraciones importantes para las organización, en primer lugar, uno de los desafíos más comunes es la resistencia al cambio por parte de los empleados, la implementación del BSC implica un cambio en la forma en que se miden y evalúan los resultados, lo que puede generar temor e incertidumbre en el personal, es fundamental contar con un plan de comunicación efectivo y una estrategia de capacitación adecuada para garantizar que todos comprendan los beneficios del BSC y estén comprometidos con su implementación.(Carvajal Acuña & Cobos Arbelaez, 2021)

Además, otra consideración clave es la necesidad de alinear los objetivos y medidas del BSC con la estratégica general de la organización, esto requiere un proceso de planificación estratégica sólido y una comprensión clara de los objetivos y metas organizacionales. Es esencial involucrar a todas las partes interesadas relevantes y garantizar que exista una comunicación abierta y constante para asegurar que el BSC se implemente de manera efectiva y se mantenga alineado con los objetivos estratégicos a largo plazo de la organización. (Carvajal Acuña & Cobos Arbelaez, 2021)

1.2.4. Críticas comunes al enfoque del BSC.

Es una herramienta de gestión estratégica que se utiliza para medir y monitorear el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos (Alcantara, 2023).

Complejidad en la implementación: Puede ser compleja y requerir recursos significativos, esto se debe a que implica definir objetivos estratégicos, identificar indicadores clave de desempeño, establecer metas y desarrollar planes de acción.

Medición subjetiva: Algunas perspectivas del BSC, como la perspectiva del cliente, pueden implicar métricas subjetivas, esto puede dificultar la obtención de mediciones precisas y confiables.

Excesiva atención a los indicadores: Existe el riesgo de que una organización se enfoque demasiado a los indicadores del BSC y descuide la comprensión de las causas subyacentes del desempeño.

Falta de adaptabilidad: Algunas críticas señalan que el BSC puede ser inflexible y no adaptarse fácilmente a los cambios en el entorno empresarial, esto puede ser especialmente relevante en entornos altamente dinámicos y volátiles.

El Balanced Scorecard aunque es valioso, enfrenta críticas significativas que pueden limitar su efectividad, la complejidad en su implementación requiere recursos sustanciales y una dedicación considerable para definir objetivos estratégicos y desarrollar planes de acción, lo que puede ser un desafío para algunas organizaciones, además, la medición subjetiva en áreas como la perspectiva del cliente puede dificultar la obtención de datos precisos y confiables, lo que puede afectar la toma de decisiones, otro problema es la excesiva atención a los indicadores del BSC, que puede llevar a las organizaciones a perder de vista las causas subyacentes del desempeño.

1.2.5. Alternativas y complementos al Balanced Scorecard en la planificación estratégica.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta ampliamente utilizada en la planificación estratégica de las organizaciones, sin embargo, existen alternativas y complementos que pueden ser considerados para enriquecer este enfoque, a continuación, se presentan algunas opciones (Quispe, 2019):

Cuadro de mando integral (CMI): El CMI es una metodología similar al BSC que también se utiliza para la gestión estratégica, al igual que el BSC, el CMI se centra en la definición de objetivos estratégicos y en el seguimiento de indicadores clave de desempeño, puede considerarse como una alternativa al BSC o como un complemento para ampliar la perspectiva estratégica.

Mapa estratégico: Es una representación visual de la estrategia de una organización, permite establecer relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos y proporciona una visión clara de cómo se relacionan entre sí, el mapa estratégico puede ser utilizado en conjunto con el BSC para comunicar de manera efectiva la estrategia a todos los miembros de la organización.

Tecnologías de información: Como los sistemas ERP, CRM, BPM, BPC, pueden complementarse el Balanced Scorecard al proporcionar información confiable, objetiva y en tiempo real, estas tecnologías pueden ayudar a estandarizar y sistematizar los procesos administrativos, lo que brindan un sustento operativo objetivo a la información presentada en el BSC.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta esencial para la planificación estratégica, pero enriquecer su enfoque con alternativas y complementos puede potenciar aún más efectividad, el cuadro de mando integral (CMI), por ejemplo, se asemeja al BSC en su enfoque en objetivos estratégicos y KPIs, pero puede ofrecer una perspectiva adicional o una manera distinta de estructurar la información, el uso de mapas estratégicos, que visualizan las relaciones causa-efecto entre los objetivos, facilita la comprensión y comunicación de la estratégica en todos los niveles de la organización.

1.2. Antecedentes de investigación

(Diaz et al., 2022) en su artículo "**El Balanced Scorecard como herramienta de gestión de la planificación estratégica, ejemplo de aplicación**" exploran el Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta fundamental para la gestión de la planificación estratégica en organizaciones de diversos sectores.

Los autores definen al BSC como un sistema de gestión estratégica que traduce la visión y estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores de desempeño, permitiendo a las organizaciones alinear sus objetivos operativos con los

estratégicos, mejorando la comunicación interna y el control de las actividades clave.(Diaz et al., 2022)

El artículo incluye un ejemplo práctico de cómo una organización implementa el BSC, demostrando su utilidad como herramienta de gestión estratégica. Este ejemplo destaca el uso de indicadores específicos en cada una de las cuatro perspectivas, lo que facilita la evaluación del progreso y el ajuste de estrategias según los resultados, muestra cómo esta herramienta facilita la alineación entre los objetivos estratégicos y las actividades operativas. El enfoque en múltiples dimensiones (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) asegura que la organización no pierda de vista áreas críticas. Subraya la importancia de un monitoreo continuo del desempeño organizacional mediante el BSC.

Este seguimiento permite realizar ajustes y modificaciones en la estrategia de manera oportuna, asegurando que los objetivos se cumplan de manera eficiente, explicando cómo el BSC puede ser implementado en organizaciones de diferentes tamaños y sectores, incluyendo tanto empresas privadas como instituciones públicas. La clave está en adaptar los indicadores a las necesidades específicas de cada organización.(Diaz et al., 2022)

También se mencionan algunas limitaciones, como la complejidad de implementación en organizaciones grandes y la resistencia al cambio por parte de los empleados, especialmente si no se realiza un proceso de capacitación adecuado. En conclusión, se demuestra que el Balanced Scorecard es una herramienta efectiva para la planificación estratégica, ayudando a las organizaciones a traducir sus objetivos en acciones medibles y a mantener una visión integral de su desempeño. Su uso permite la mejora continua al proporcionar indicadores clave en varias áreas críticas, lo que facilita la toma de decisiones informadas.(Diaz et al., 2022)

Este artículo aportó varios elementos útiles para la presente investigación sobre el uso del BSC como herramienta de planificación estratégica en la empresa Productos del Mar Azul (PROMAZUL S.A.), proporcionando un ejemplo práctico de implementación del BSC, lo cual puede servir como referencia para estructurar cómo PROMAZUL S.A. podría integrar las cuatro perspectivas del BSC en sus procesos operativos. Nos colabora en la propuesta contenida en el presente informe, en la definición de indicadores relacionados con su desempeño financiero, calidad de sus

productos exportados, eficiencia en procesos de producción y desarrollo del personal y tecnología. La idea de un monitoreo constante de los indicadores del BSC también es relevante para PROMAZUL S.A., ya que la industria de exportación de camarón está sujeta a fluctuaciones del mercado y regulaciones internacionales, lo que exige un seguimiento constante para ajustar la estrategia de manera oportuna.

Por otra parte, (Montano Saavedra, 2024) **en su artículo titulado Balance Scorecard y la productividad de las empresas constructoras, Trujillo–2023, examina la implementación del Balance Scorecard (BSC) como herramienta para mejorar la productividad en empresas del sector de la construcción en Trujillo.** Este estudio busca identificar cómo el uso de BSC puede optimizar la gestión estratégica y operativa en este sector, mejorando su desempeño y eficiencia.

El autor fundamenta su estudio en la teoría del Balanced Scorecard desarrollada por Kaplan y Norton, destacando su utilidad para traducir la estrategia organizacional en objetivos medibles a través de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. También se apoya en teorías de productividad y administración estratégica, mencionando el trabajo de Drucker sobre el control gerencial y la eficiencia organizacional, y la teoría de la ventaja competitiva de Porter, que subraya la importancia de la estrategia en la creación de valor sostenible.(Montano Saavedra, 2024)

La investigación tiene un enfoque mixto, utilizando encuestas estructuradas para recopilar datos de gerentes y empleados de empresas constructoras en Trujillo. Además, se realiza un análisis documental de los procesos operativos y de gestión de estas empresas. Los datos cuantitativos se analizan mediante técnicas estadísticas para evaluar la relación entre la implementación del BSC y el rendimiento organizacional, mientras que los datos cualitativos ofrecen una comprensión más profunda de las percepciones de los empleados sobre la utilidad del BSC.(Montano Saavedra, 2024)

El autor propone implementar el BSC en empresas constructoras para alinear sus estrategias con objetivos claros y medibles en cada una de las cuatro perspectivas. Sugiere la creación de indicadores específicos de productividad y calidad en la gestión de proyectos, además de la capacitación del personal en el uso de esta herramienta para mejorar la comprensión y la ejecución de los objetivos estratégicos.(Montano Saavedra, 2024)

La investigación concluye que la implementación del BSC en las empresas constructoras de Trujillo tiene un impacto positivo en la productividad, permitiendo una mejor gestión de los recursos y una mayor satisfacción del cliente. Entre las recomendaciones, Montano Saavedra destaca la importancia de adaptar los indicadores del BSC a las características específicas del sector de la construcción y recomienda la capacitación continua del personal en el uso de herramientas de planificación estratégica para maximizar los beneficios del BSC. También sugiere que las empresas revisen y ajusten periódicamente sus objetivos e indicadores para asegurar la efectividad a largo plazo de la herramienta.(Montano Saavedra, 2024)

Este artículo es útil para la investigación sobre el Balanced Scorecard (BSC) en Prodmazul S.A. ya que aporta un ejemplo práctico de su implementación en otro sector productivo, lo cual permite entender cómo adaptar y aplicar el BSC a las particularidades de la industria pesquera. Además, refuerza la importancia de personalizar los indicadores para cada contexto empresarial, lo cual es crucial para que el BSC funcione como una herramienta integral de planificación estratégica en Prodmazul S.A. Integrar este enfoque puede ayudar a Prodmazul S.A. a mejorar su gestión operativa, alineando sus objetivos estratégicos con las necesidades específicas del sector pesquero.

(Temoche Zapata, 2021) **en su artículo "Temoche Zapata, M. L. (2021). Modelo de Balanced scorecard para el direccionamiento estratégico de la Empresa Constructora Zuloeta, Chiclayo."** presenta un estudio sobre la aplicación del modelo de Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de direccionamiento estratégico en la Empresa Constructora Zuloeta, ubicada en Chiclayo, Perú. Este modelo busca facilitar el monitoreo y la gestión del rendimiento organizacional, alineando las actividades diarias con los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.

El estudio se basa en la teoría del Balanced Scorecard propuesta por Kaplan y Norton, la cual se centra en cuatro perspectivas clave: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas permiten a la organización equilibrar los indicadores financieros y no financieros, facilitando una visión holística del rendimiento. Además, se apoya en conceptos de planificación estratégica y gestión organizacional, subrayando la importancia de que las empresas de construcción en mercados competitivos definan objetivos claros y medibles para asegurar su crecimiento y sostenibilidad.(Temoche Zapata, 2021)

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, empleando un diseño no experimental y descriptivo. Para recolectar datos, se utilizó una combinación de encuestas y análisis documental, permitiendo identificar los indicadores de rendimiento clave en cada una de las perspectivas del BSC y evaluar su aplicabilidad en la empresa constructora. Los resultados obtenidos a través de los indicadores se analizaron estadísticamente para determinar el grado de alineación de las actividades con los objetivos estratégicos.

El estudio concluye que la implementación del Balanced Scorecard en la Empresa Constructora Zuloeta mejora significativamente la claridad de sus objetivos estratégicos y la eficiencia en la gestión de sus recursos. La herramienta BSC permitió a la empresa no solo monitorear el desempeño, sino también identificar áreas de mejora, lo que resultó en un incremento en la satisfacción del cliente y una optimización en los procesos internos. Además, se destacó la importancia de la capacitación del personal para el logro de objetivos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. (Temoche Zapata, 2021)

Este artículo proporciona una base valiosa para mi investigación sobre el Balanced Scorecard aplicado a la empresa Productos del Mar Azul Prodmazul S.A., ya que ofrece un marco estructurado para la planificación y el control estratégico. La metodología utilizada y las conclusiones permiten comprender cómo la implementación de un BSC puede ayudar a Prodmazul S.A. a fortalecer sus procesos, alinear sus actividades con objetivos estratégicos y mejorar su competitividad en el sector pesquero. Además, el enfoque en las cuatro perspectivas del BSC facilita el análisis integral de la organización, ayudando a identificar y mejorar áreas clave de operación que contribuyan al éxito de la empresa en un mercado dinámico y exigente.

(Rimac Sal y Rosas, 2023) en su artículo **“Implementación del Balanced ScoreCard para mejorar la gestión logística en la Industria Vitivinícola “Calderón López Felizandro” de Cañete, 2020.”** explora la implementación del Balanced Scorecard (BSC) para optimizar la gestión logística en la industria vitivinícola "Calderón López Felizandro," ubicada en Cañete, Perú. El BSC fue utilizado como una herramienta para alinear los procesos logísticos con los objetivos estratégicos de la empresa, permitiendo una mejor toma de decisiones y un monitoreo efectivo del rendimiento en diversas áreas clave de la organización.

El estudio se fundamenta en la teoría del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, que se enfoca en las cuatro perspectivas clásicas del BSC: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, enfatizando cómo estas perspectivas ayudan a balancear los indicadores de desempeño, de modo que se consideren tanto aspectos financieros como no financieros para una gestión integral. En este contexto se consideran como las teorías de logística y cadena de suministro refuerzan la importancia de la planificación y el control de recursos en la industria vitivinícola, especialmente en términos de optimización de costos y tiempos.(Rimac Sal y Rosas, 2023)

La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo y un diseño de investigación no experimental, de tipo descriptivo y transversal. Se emplearon cuestionarios y entrevistas a los empleados de la empresa para identificar los principales indicadores de desempeño en cada perspectiva del BSC y adaptar estos indicadores a las necesidades específicas de la gestión logística de la industria vitivinícola. Los datos obtenidos fueron analizados estadísticamente para evaluar el impacto de la implementación del BSC en los procesos logísticos.(Rimac Sal y Rosas, 2023)

El estudio concluye que la implementación del Balanced Scorecard mejoró significativamente la gestión logística de la empresa, resultando en una mayor eficiencia operativa y reducción de costos logísticos. La empresa logró una mejor coordinación entre las áreas de producción, almacenamiento y distribución, lo que permitió mejorar los tiempos de entrega y la satisfacción del cliente. Además, el BSC promovió una cultura de mejora continua, donde los empleados se involucraron más activamente en la consecución de los objetivos estratégicos.(Rimac Sal y Rosas, 2023)

Este artículo es especialmente útil para la investigación en Balanced Scorecard aplicada a sectores específicos, como el caso de Productos del Mar Azul Prodmazul S.A., ya que demuestra cómo el BSC puede adaptarse para abordar necesidades específicas en áreas críticas, como la logística en el sector camaronero. La metodología y conclusiones permiten entender cómo un enfoque sistemático basado en las cuatro perspectivas del BSC puede mejorar la eficiencia y competitividad de Prodmazul S.A. Además, el estudio ofrece insights sobre la manera en que los indicadores de cada perspectiva se pueden personalizar para reflejar mejor los objetivos y desafíos del sector pesquero, facilitando una planificación estratégica más alineada y efectiva.

(Quijije Intriago & Balarezo Vélez, 2021) en su investigación titulada **“Sostenibilidad del sector camaronero y su influencia socioeconómica en los cantones Sucre, San Vicente y Jama (Master's thesis, Calceta: ESPAM MFL)”**, analiza la sostenibilidad del sector camaronero y su impacto socioeconómico en los cantones Sucre, San Vicente y Jama, ubicados en la provincia de Manabí, Ecuador. Este estudio aborda cómo las prácticas sostenibles en la industria camaronera contribuyen al desarrollo económico local, generando empleo y promoviendo una gestión ambientalmente responsable.

El estudio se basa en teorías de sostenibilidad y desarrollo económico local, destacando la importancia de la sostenibilidad ambiental y social para mantener la competitividad del sector camaronero en el tiempo. También se hace referencia a la teoría de desarrollo sustentable, que enfatiza la necesidad de un equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y la protección del medio ambiente. La investigación resalta cómo el enfoque en sostenibilidad contribuye a la reputación del sector y favorece su aceptación en mercados internacionales.(Quijije Intriago & Balarezo Vélez, 2021)

La metodología utilizada es de enfoque mixto, combinando análisis cuantitativo y cualitativo. Se recopilieron datos a través de encuestas y entrevistas realizadas a trabajadores, empresarios y autoridades locales para comprender la percepción sobre la sostenibilidad y los efectos socioeconómicos de la industria camaronera en los cantones estudiados. Además, se incluyeron datos estadísticos para evaluar el impacto económico directo e indirecto de esta actividad en términos de empleo, ingresos y calidad de vida.(Quijije Intriago & Balarezo Vélez, 2021)

El estudio concluye que el sector camaronero tiene una influencia positiva significativa en la economía de los cantones Sucre, San Vicente y Jama, generando empleo y mejorando la calidad de vida de la población local. Sin embargo, también se subraya la necesidad de implementar prácticas más sostenibles para reducir el impacto ambiental y asegurar la viabilidad a largo plazo de la industria. La investigación sugiere que la implementación de políticas de sostenibilidad puede mejorar la competitividad del sector y facilitar el acceso a mercados internacionales que demandan prácticas ambientales responsables.(Quijije Intriago & Balarezo Vélez, 2021)

Este estudio es relevante para la investigación en Balanced Scorecard en la empresa Productos del Mar Azul Prodmazul S.A., ya que proporciona una perspectiva sobre la importancia de incorporar criterios de sostenibilidad dentro de los indicadores estratégicos. Las conclusiones del estudio pueden inspirar la incorporación de una dimensión de sostenibilidad en el BSC de Prodmazul S.A., promoviendo no solo el éxito económico sino también el impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente. Al integrar indicadores de sostenibilidad en su planificación estratégica, Prodmazul S.A. puede mejorar su competitividad y cumplir con estándares internacionales, lo que contribuye al posicionamiento de la empresa en mercados globales cada vez más exigentes en términos de sostenibilidad.

(Zambrano et al., 2023) en su artículo **“Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en decisiones gerenciales para la compañía Abestro SA.”** **Bolentín de Coyuntura, (38), 39-53.** analiza el uso del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de gestión para mejorar la toma de decisiones gerenciales en la compañía Abestro S.A., enfocándose en la alineación estratégica y la evaluación integral del rendimiento de la empresa. Este estudio subraya el valor del BSC para proporcionar una visión equilibrada entre objetivos financieros y no financieros, facilitando una toma de decisiones más informada y estratégica.

El estudio se fundamenta en la teoría del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, que propone el uso de cuatro perspectivas estratégicas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento para evaluar el rendimiento empresarial. También se hace referencia a teorías de gestión estratégica y control de gestión, destacando cómo el BSC permite alinear las actividades diarias con los objetivos a largo plazo y optimizar el uso de recursos. La teoría enfatiza que el éxito empresarial depende de una visión del desempeño organizacional, más allá de los indicadores financieros.(Zambrano et al., 2023)

La investigación emplea un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y descriptivo. A través de cuestionarios aplicados a los gerentes y responsables de las áreas clave de Abestro S.A., se recopilaron datos sobre los indicadores de desempeño en cada una de las cuatro perspectivas del BSC. Los datos fueron analizados estadísticamente para evaluar la efectividad de esta herramienta en la toma de decisiones estratégicas y operativas, permitiendo así una evaluación cuantitativa de su impacto.(Zambrano et al., 2023)

Como conclusión el autor establece que la implementación del Balanced Scorecard en Abestro S.A. facilita una mejor alineación de los objetivos individuales y departamentales con los objetivos estratégicos generales de la empresa. Además, se observó que el BSC ayudó a mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente al optimizar los procesos internos y fomentar una cultura organizacional de mejora continua. La investigación destaca la relevancia de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para el desarrollo del capital humano, factor clave en la consecución de los objetivos estratégicos.(Zambrano et al., 2023)

Este artículo es especialmente útil para la investigación sobre el uso del Balanced Scorecard en la empresa Productos del Mar Azul Prodmazul S.A., ya que demuestra cómo esta herramienta puede integrarse en la planificación estratégica para lograr una mayor cohesión y efectividad en la gestión. La metodología utilizada y los resultados obtenidos en Abestro S.A. pueden ser aplicables a Prodmazul S.A., permitiéndole adaptar el BSC a sus necesidades específicas y mejorar la toma de decisiones en áreas críticas como la gestión de recursos, procesos internos y desarrollo del personal. Además, este estudio refuerza la idea de que la implementación del BSC puede ayudar a Prodmazul S.A. a alinear sus objetivos con su visión estratégica a largo plazo, impulsando una ventaja competitiva sostenible en su sector.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Información de la empresa

La empresa, PRODUCTOS DEL MAR AZUL – PRODMAZUL S.A., es una empresa de tipo sociedad anónima, con domicilio en la ciudad de Montecristi Manabí, ubicada en la Vía Refinería del Pacífico km 3.5, Sector Charco de Licuando, Los Corrales.

2.1.1. Actividad

Constituida el 31 de mayo del 2019, tiene como actividad económica principal la venta al por mayor de los productos de la pesca, siendo su fuerte la comercialización tanto nacional como internacional del camarón.

2.1.2. Propietarios

Los accionistas de la empresa son los señores:

- García Cazares Carla Catalina de nacionalidad ecuatoriana
- Xhou Ximei de nacionalidad China

2.1.3. Organigrama

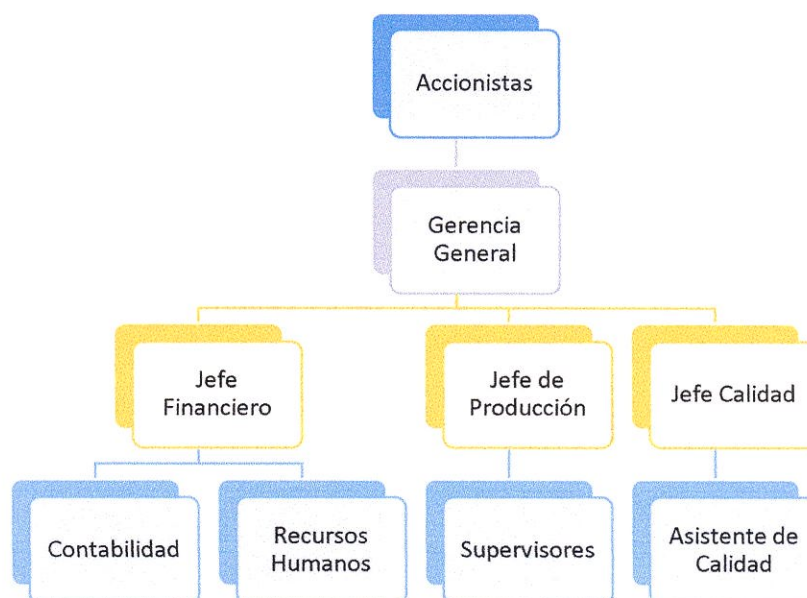


Ilustración 1.- Organigrama Institucional Productos del Mar Azul PRODMAZUL S.A

2.1.4. Elementos estratégicos

2.1.4.1. Misión

Somos una empresa dedicada en procesar y exportar productos del mar y acuicultura, con un estricto cumplimiento de las normas nacionales e internacionales, satisfaciendo los exigentes requerimientos de nuestros clientes, con personal capacitado, así como la constante mejora de los procesos.(*PRODMAZUL S. A. | Productos Del Mar Azul*, n.d.)

2.1.4.2. Visión

Ser líderes y poseionarnos del mercado nacional e internacional por nuestra excelente calidad de productos(*PRODMAZUL S. A. | Productos Del Mar Azul*, n.d.)

2.1.4.3. Objetivos estratégicos empresariales

- Garantizar la excelencia en los productos del mar cumpliendo con estándares nacionales e internacionales para satisfacer y superar los requerimientos de nuestros clientes.
- Consolidar la posición de Prodmazul S.A. como líder en el mercado nacional e internacional de productos del mar, haciendo énfasis en la calidad y sostenibilidad de sus productos.
- Implementar tecnologías avanzadas y prácticas de mejora continua en todos los procesos, asegurando eficiencia y sostenibilidad.
- Desarrollo del talento humano: Capacitar constantemente al personal para mejorar su desempeño, promover un ambiente laboral positivo y fomentar su compromiso con los objetivos organizacionales.
- Responsabilidad ambiental: Aplicar prácticas responsables que minimicen el impacto ambiental, alineándose con las tendencias globales de sostenibilidad.
- Expansión y diversificación: Ampliar el portafolio de productos, incluyendo opciones de valor agregado, y explorar nuevos mercados internacionales para aumentar la participación en el mercado.(*PRODMAZUL S. A. | Productos Del Mar Azul*, n.d.)

2.1.4.4. Valores empresariales

Los valores empresariales de la organización son los siguientes:

- Compromiso con la calidad: Entregar productos que cumplan con los más altos estándares nacionales e internacionales, asegurando la satisfacción del cliente.
- Ética y responsabilidad: Operar con integridad y transparencia en todas las relaciones con clientes, proveedores y colaboradores.
- Trabajo en equipo: Promover la colaboración entre los empleados y fortalecer el sentido de pertenencia para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Excelencia operativa: Buscar continuamente la mejora en los procesos para ofrecer productos de alta calidad de manera eficiente y rentable.
- Orientación al cliente: Priorizar las necesidades y expectativas de los clientes como eje central de la estrategia empresarial. (PRODMAZUL S. A. | *Productos Del Mar Azul*, n.d.)

2.1.5. Análisis FODA

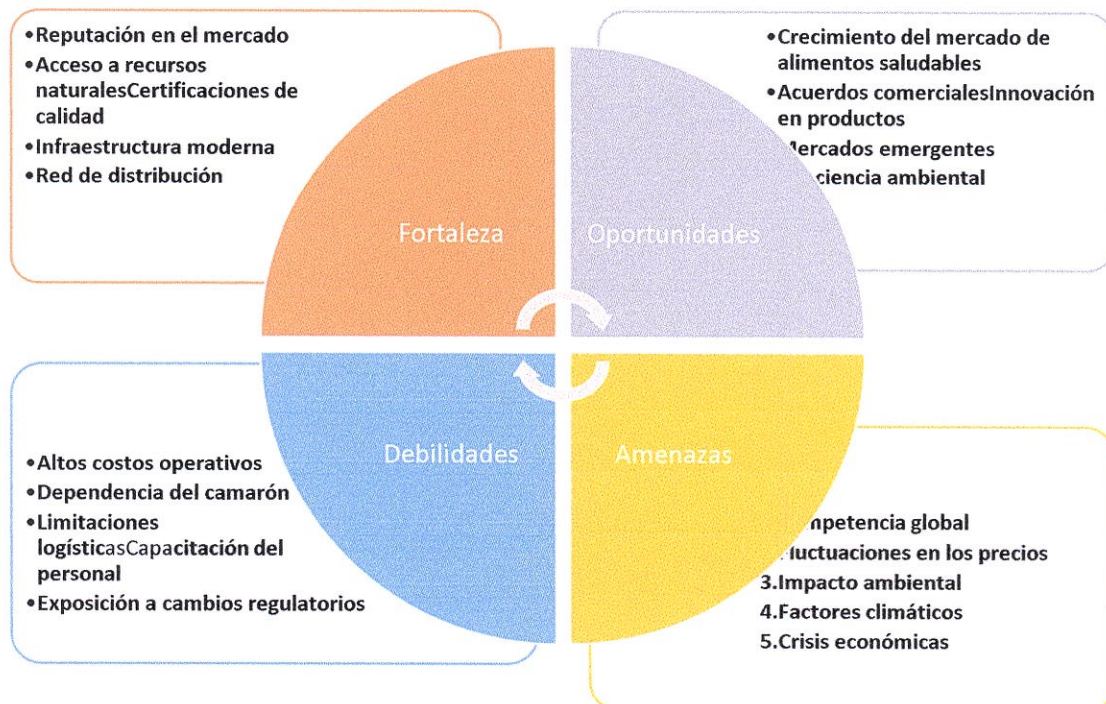


Ilustración 2.- Matriz FODA, Productos del Mar Azul S.A.

Fuente: (PRODMAZUL S. A. | *Productos Del Mar Azul*, n.d.)

Fortalezas (F)

- Reputación en el mercado: Prodmazul S.A. tiene reconocimiento local y va encaminada a conseguir reconocimiento nacional e internacional especialmente en el mercado asiático, por la calidad de sus productos del mar, especialmente camarón.
- Acceso a recursos naturales: La ubicación geográfica en Ecuador garantiza una fuente abundante y sostenible de camarón.
- Certificaciones de calidad: Cumple con estándares internacionales (por ejemplo, HACCP, BAP) que aumentan su competitividad.
- Infraestructura moderna: Cuenta con instalaciones y tecnología adecuada para el procesamiento y empaque de productos del mar.
- Red de distribución: Posee canales de exportación establecidos hacia mercados clave en Asia.

Oportunidades (O)

- Crecimiento del mercado de alimentos saludables: La creciente demanda global de productos marinos como una fuente de proteínas saludables favorece su expansión.
- Acuerdos comerciales: Beneficio de tratados internacionales que reducen aranceles para la exportación de camarón.
- Innovación en productos: Desarrollo de líneas de valor agregado, como camarón pre-cocido.
- Mercados emergentes: Expansión hacia nuevos mercados como Medio Oriente y África.
- Conciencia ambiental: Implementación de prácticas sostenibles para atraer consumidores conscientes y diferenciarse de la competencia.

Debilidades (D)

- Altos costos operativos: Los costos de energía y mano de obra afectan la rentabilidad.
- Dependencia del camarón: La diversificación limitada de su portafolio de productos puede ser un riesgo en caso de fluctuaciones del mercado.

- Capacitación del personal: Necesidad de programas más robustos de formación en gestión ambiental y manejo de residuos.
- Exposición a cambios regulatorios: Dependencia de políticas gubernamentales que pueden afectar las exportaciones.

Amenazas (A)

- Competencia global: Rivalidad con países productores como India, Vietnam y Tailandia.
- Fluctuaciones en los precios: La volatilidad en los precios del camarón en el mercado internacional afecta los ingresos.
- Impacto ambiental: Riesgo de sanciones o pérdida de mercados debido a percepciones negativas sobre la sostenibilidad de las prácticas pesqueras.
- Factores climáticos: Fenómenos como El Niño o variaciones climáticas pueden impactar la producción.
- Crisis económicas: Reducción en la demanda de productos premium en mercados clave durante crisis globales.

2.2. Diseño Metodológico.

2.2.1. Enfoque de la investigación.

El método cuantitativo, tiene su fundamento en la medición de las características de los fenómenos, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva, este método tiende a generalizar y normalizar resultados, a este método también se le suele denominar método tradicional o positivista. (Bernal., 2018)

La metodología cuantitativa usualmente parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica con base en los cuales formula hipótesis sobre relaciones esperadas entre las variables que hacen parte del problema que se estudia. (Monje, 2020)

Por otro lado, el método cualitativo se centra en un razonamiento complejo y un análisis profundo en torno a los significados, signos, símbolos e interpretaciones que las personas tienen en relación con fenómenos o situaciones específicas, este método pone énfasis en aprender qué significado tiene para el participante el problema, y los significados ofrecidos por los participantes se convierten en datos, algunas técnicas cualitativas de investigación de mercados incluyen la revisión de documentos, la

organización de datos recopilados, entrevistas abiertas, grupos de discusión y técnicas de observación participante. (Avalos, 2020)

El presente estudio se presenta como una investigación de enfoque mixto, combinando tanto elementos cuantitativos y cualitativos. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), el enfoque cuantitativo permite probar hipótesis mediante la medición de variables y el análisis de datos estadísticos, mientras que el enfoque cualitativo busca comprender fenómenos en profundidad a través de técnicas interpretativas. Este enfoque mixto permite abordar de manera integral el impacto del Balanced Scorecard (BSC) en la planificación estratégica de Productos del Mar Azul Prodmazul S.A.

2.2.2. Tipo de investigación

El presente estudio es de tipo descriptivo y correlacional. La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis, mientras que la investigación correlacional tiene como objetivo medir el grado de relación entre dos o más variables. En este caso, se describe el funcionamiento del BSC y se analiza su relación con la mejora en la planificación estratégica. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, et al., 2014)

2.2.3. Métodos de la investigación

2.2.3.1. Método comparativo

El método comparativo busca establecer semejanzas y diferencias entre dos o más fenómenos para comprender mejor sus características y relaciones, este método es útil para analizar el impacto relativo de distintas variables en contextos similares o diferentes. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, et al., 2014)

Este método se aplica al comparar los resultados obtenidos del diagnóstico de la planificación estratégica antes y después de implementar el Balanced Scorecard. Comparar escenarios proyectados nos permite identificar diferencias significativas que ayudan a evaluar la eficacia de la herramienta.

2.2.3.2. Método Inductivo

El método inductivo como aquel que parte de observaciones específicas para llegar a generalizaciones o teorías más amplias. Este enfoque permite construir

conocimiento desde los datos observados en situaciones concretas hacia postulados más universales.(Hernández Sampieri, Fernández Collado, et al., 2014)

En la investigación, el análisis de los datos recolectados (como entrevistas y cuestionarios) se utiliza para generar conclusiones generales sobre la influencia del BSC en la planificación estratégica de la empresa.

2.2.3.3.Método deductivo

El método deductivo se utiliza para comprobar hipótesis y teorías en contextos específicos mediante la lógica formal.(Baena Paz, 2017).En este contexto este método se refleja en la formulación de hipótesis, como la expectativa de que la implementación del BSC mejora la planificación estratégica. Posteriormente, los datos recolectados se contrastan con estas hipótesis para probar su validez.

2.2.3.4.Método analítico

Hernández Sampieri et al. (2014) explican que el método analítico implica descomponer un fenómeno en sus partes constituyentes para estudiarlas por separado, lo cual facilita la comprensión de su estructura y funcionamiento. Por otra parte, este método es esencial en investigaciones donde se requiere un examen detallado de componentes específicos. (Baena Paz, 2017)

La investigación descompone los componentes del Balanced Scorecard (como perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje) para analizar cómo cada uno afecta la planificación estratégica de la empresa. permite un estudio detallado de cada elemento.

2.2.3.5.Método Teórico

El método teórico se basa en el análisis conceptual y la revisión de literatura para construir marcos de referencia que orienten la investigación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, et al., 2014)

Por otro lado (Baena Paz, 2017) señala que este método permite fundamentar la interpretación de los datos empíricos desde perspectivas académicas sólidas. En la presente investigación, este método se aplica al construir el marco teórico y conceptual de la investigación, utilizando fuentes bibliográficas sobre el Balanced Scorecard y la planificación estratégica. Diseño de la investigación

2.2.4. Población y muestra

2.2.4.1. Población.

Según (Delgado, 2022), al conjunto N de participantes de entidades o sujetos que comparten una determinada característica se denomina población, siendo éstas finitas o infinitas. Para el presente estudio la población es conocida y estuvo conformada por la totalidad de empleados de la empresa.

En este contexto del estudio, la definición de población proporciona una base sólida para la investigación, al considerar la totalidad de empleados de la empresa como la población objetivo, se establece un marco claro de recopilación y análisis de datos, este enfoque ofrece ventajas significativas, ya que permite una comprensión exhaustiva de la dinámica existente dentro de la organización.

Se define como el conjunto de casos que tienen una serie de especificaciones en común y se encuentran en un espacio determinado, en muchos casos, no es posible analizar toda la población por cuestiones de tiempo y recursos humanos, es por ello que debe trabajarse con un parte ‘muestra’ (Arispe, 2020).

La población para el análisis cuantitativo incluye todos los Estados Financieros del año 2023 de la empresa, así como la información relacionada con la estrategia empresarial, como planes estratégicos, misiones, visiones, valores corporativos, objetivos estratégicos.

La población objetivo para el análisis cualitativo está conformada por todos los empleados administrativos de la empresa Productos del Mar Azul Prodmazul S.A., incluyendo directivos, mandos medios. Según (Baena Paz, 2017) la definición clara de la población es crucial para garantizar la validez del estudio.

Tabla 1.- Población de estudio

Cargo	Cantidad
Gerente General	1
Asistente contable de compras	1
Asistente contable de ventas y tesorería	1
Asistente contable y de recursos humanos	1
Asistente de comercio exterior	2
Asistente contable para bodega	1
Suman	7

Fuente: PROMAZUL S.A.

Elaborado por: Kleber Góngora

2.2.4.2.Muestra.

Según (Tamayo, 2018), define la muestra como "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada".

Parte representativa de la población, con las mismas características generales de la población. (Condori, 2020)

Dado que esta investigación se centra en un estudio de caso específico dentro de una empresa, no se llevará a cabo el cálculo de muestras relacionado con una población general. En su lugar, se empleó un muestreo probabilístico por conveniencia, limitándose a la recopilación de datos a través de personas clave, en este caso al contador y a la Gerencia de la empresa. En cuanto a la información financiera, esta se basa en datos relacionados con los estados financieros y su gestión correspondientes al año 2023.

2.1.3. Técnicas e instrumentos

2.1.3.1.Técnicas.

Las técnicas aplicadas a esta investigación son la recolección de datos teórico y de antecedentes de investigación por medio de levantamiento de información documental en fuentes primarias y secundarios de información. Aplicación de entrevistas al personal de la organización relacionado con la gestión de inventarios, y un levantamiento de información de datos contables que serán sujetos al análisis propio de este estudio.

Los métodos y las técnicas de investigación son los procedimientos que siguen los investigadores para obtener los datos necesarios en su aproximación al objeto de estudio. Su importancia radica en que son la garantía de la científicidad. La aplicación más o menos estandarizada de esos modelos de actuación es lo que garantiza la validez científica del trabajo de investigación y, por consiguiente, del conocimiento que se obtiene, en la medida en que la ciencia, como dice Mario Bunge, "es un estilo de pensamiento y de acción (Gómez, 2020).

La observación participante es considerada una técnica, que en la investigación cualitativa ayuda a recolectar algunos datos sobre las personas, las vivencias diarias, sus costumbres y tradiciones, con la observación participante se puede visualizar y obtener información en la que se puede escribir o tomar notas en los diarios de campo, esta herramienta es importante, ya que permite recoger datos de estudios que servirán para investigación cualitativa y esto depende de los propósitos que se plantean, las posiciones o roles del observador y según esto, dependerá la información adicional. (Parapi, 2022)

La observación participante es un técnica esencial en la investigación cualitativa, ya que facilita la recolección de datos de las personas, sus vivencias cotidianas, hábitos y tradiciones, mediante esta metodología es posible captar y documentar información que se registra en diarios de campo, esta herramienta es crucial, pues proporciona datos valiosos para estudios cualitativos, dependiendo de los objetivos propuestos, los roles asumidos por el observador y la información adicional obtenida.

2.1.3.2. Entrevista.

Según (Richards, 2018), " es una conversación dirigida entre el investigador y un individuo o grupo de individuos con el propósito de recolectar información".

La entrevista se define como el método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema. (Feria, 2020)

La definición proporcionada destaca de manera efectiva la esencia de la entrevista como una herramienta crucial en la investigación, donde la interacción planificada y la búsqueda específica de información se combinan para lograr una comprensión más completa y matizada del tema en cuestión.

2.1.3.3. Check list.

Se realizará la aplicación de un Check List o lista de chequeo que permita la evaluación del cumplimiento de requisitos, así como la evaluación mediante indicadores de la gestión estratégica de la empresa.

El checklist de calidad está formado por un cuestionario, sirviendo como tal a la verificación de cumplimiento de reglas o diversas actividades que son establecidas como un fin o propósito determinado (Morán, 2020)

Según (MORÁN, 2018), señala que el check list como “Un instrumento que revisa de forma ordenada el cumplimiento de procedimientos que se llevan a cabo, mediante el cual se constata el cumplimiento de un conjunto de controladores de seguridad”

Desde mi perspectiva, este instrumento evalúa de manera sistemática el cumplimiento de procedimientos, y que verifica el respeto a un conjunto de controladores de seguridad, es esencial para garantizar la efectividad y la integridad en diversas operaciones, en cuanto a la muestra utilizada en este proceso de revisión, personalmente abogaría por que la muestra sea representativa del total de la población.

2.2. Análisis e interpretación de resultados.

2.2.1. Entrevistas

2.2.1.1. Análisis de resultado de la entrevista con la Gerencia

Los resultados de la entrevista destacan una empresa con fortalezas claras en su orientación hacia la calidad y el liderazgo en el mercado, reflejadas en su misión y visión bien definidas y en el uso de algunas métricas específicas de medición a pesar de no contar con indicadores establecidos para los análisis, como el crecimiento de exportaciones y la reducción de costos para evaluar el éxito de sus estrategias.

Sin embargo, la falta de un proceso formal de planificación estratégica se presenta como una debilidad clave, lo que puede limitar la capacidad de la organización de adaptarse a cambios en el mercado o aprovechar oportunidades emergentes. A pesar de que los objetivos por área o departamento están en alineación con las metas globales de la empresa, la comunicación interna de la estrategia, aunque funcional, requiere mejoras para garantizar una mayor coherencia organizacional.

Operativamente, la gestión logística y la calidad de los productos son aspectos destacados gracias al cumplimiento de certificaciones, pero enfrentan desafíos estacionales en la cadena de suministro. En el ámbito de recursos humanos, se observa un compromiso con la capacitación y el desarrollo del personal, respaldado por incentivos y una cultura organizacional positiva; sin embargo, los indicadores de desempeño necesitan definirse y establecerse un marco más estructurado para maximizar la eficiencia. Por último, la gerencia percibe a la introducción del Balanced Scorecard como una oportunidad para fortalecer la planificación estratégica, aunque su

implementación podría enfrentar desafíos relacionados con la integración de sistemas y la formación del personal, destacando la necesidad de apoyo técnico y organizacional para su éxito.

2.2.1.2. Análisis de la entrevista a la contadora

Los resultados de la entrevista con la contadora de PRODMAZUL S.A. revelan una gestión financiera y contable funcional, pero con áreas significativas de mejora, especialmente en el contexto de una planificación estratégica más estructurada mediante herramientas como el Balanced Scorecard (BSC). En el área financiera, la empresa utiliza flujos de caja semanales como principal herramienta de planificación, aunque carece de indicadores financieros formalizados para medir rendimiento y rentabilidad.

Los costos operativos se consideran necesarios, pero se reconocen oportunidades para optimizar su manejo mediante ajustes en el sistema contable actual y negociaciones con proveedores. En términos de asignación de recursos, el proceso es básico, limitado a clasificar adquisiciones en costos, gastos o activos, lo que refleja la necesidad de un enfoque más detallado y estratégico. En el área contable, el sistema Fenix cumple con las necesidades básicas, pero su capacidad para generar análisis detallados de costos, producción y ventas no está completamente aprovechada. Si bien no existen políticas documentadas para la gestión de activos y pasivos, la claridad conceptual sobre las cuentas es un aspecto positivo. La empresa registra costos ambientales de forma básica y carece de integración estratégica en este ámbito. Los reportes financieros son anuales, pero se están estableciendo procesos para producir reportes más frecuentes y detallados.

La integración de la contabilidad financiera con la toma de decisiones estratégicas es valorada como fundamental, aunque falta una conexión más explícita con objetivos a largo plazo. En cuanto a la propuesta de mejoras, se identifica una predisposición positiva hacia la implementación del BSC, reconociendo que su adopción permitiría establecer indicadores clave y medir resultados de forma integral. Sin embargo, como empresa joven en proceso de estructuración, los principales retos estarán en la implementación de procesos consistentes y la capacitación del personal, aunque la actitud favorable del equipo podría facilitar el éxito de esta transformación.

2.2.2. Análisis de resultados del Check List.

Tabla 2.- Check List cumplimiento de requisitos PRODMAZUL S.A.

N°	REQUISITO	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERV .
Constitución y Funcionamiento de la Sociedad				
1	Inscripción de la escritura de constitución de la sociedad en el Registro Mercantil de Manta.	x		
2	Inscripción y actualización de información anual. Certificado de cumplimiento societario.	x		
3	Obtención del RUC y actualización de datos en el Servicio de Rentas Internas (SRI).	x		
4	Registro de actas de nombramiento de representantes legales, junta directiva y auditor interno.	x		
5	Licencia de funcionamiento - Emisión por el GAD de Montecristi, vigente anualmente.	x		
6	Permisos de Uso de Suelo: Conformidad con las normativas de zonificación municipal.	x		
Permisos ambientales				
7	Licencia Ambiental: Emitida por el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE) para actividades de comercialización y exportación.	x		
8	Cumplimiento de Plan de Manejo Ambiental: Aprobado por el MAATE, incluyendo auditorías ambientales periódicas.	x		
9	Registro de Generación de Desechos: Declaración de desechos sólidos y peligrosos.	x		

10	Certificado de Calidad Ambiental: Para garantizar prácticas sostenibles y adecuadas en las actividades de exportación.	x
Obligaciones Laborales		
11	Afiliación de Empleados: Inscripción y aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Certificado de cumplimiento laboral IESS.	x
12	Reglamento Interno de Trabajo: Aprobado por el Ministerio de Trabajo, si cuenta con más de 10 empleados.	x
13	Cumplimiento de Normas de Seguridad y Salud Ocupacional: Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).	x
Requisitos Tributarios y Contables		
14	Declaraciones de Impuestos: Presentación mensual del IVA, retenciones en la fuente y declaraciones anuales del Impuesto a la Renta. Certificado de cumplimiento obligaciones SRI.	x
15	Contabilidad bajo Normas Internacionales: Aplicación de NIIF para PYMES (si aplica).	x
16	Emisión de Comprobantes Electrónicos: Cumplir con la normativa de facturación.	x
Permisos Específicos para Comercialización y Exportación de Camarón		
17	Certificado Sanitario de Exportación: Emitido por Agrocalidad.	x
18	Registro en la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP): Para la	x

	comercialización y exportación de productos acuáticos.	
19	Inspección de Contenedores y Embarques: Coordinación con las autoridades portuarias y aduaneras.	x
20	Autorización del SENA: Permiso del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador para exportaciones.	x
21	Declaraciones de Origen: Certificados que respalden el origen del camarón.	x
22	Actualización de Registro de Exportador: Con la Cámara Nacional de Acuicultura o entidades afines.	x
23	Permiso de Transporte de Productos del Mar: Para el traslado hacia puntos de exportación, emitido por las autoridades competentes.	x
TOTALES		23

Fuente: PROMAZUL S.A.

Elaborado por: Kleber Góngora

2.2.2.1. Análisis e interpretación del Check List

Como podemos observar la empresa cumple al 100% con los requisitos legales para su funcionamiento, así como para la realización de su actividad de comercialización, exportación de productos del mar específicamente de camarón, por lo que se concluye que la empresa esta en cumplimiento tanto de sus requisitos societarios, ambientales, tributarios y laborales.

2.2.3. Análisis de los Estados Financieros 2023

A continuación, se presenta un análisis vertical de los estados financieros de la empresa correspondiente al año 2023, con estos datos procedemos a realizar un análisis de indicadores financieros.

2.2.3.1. Análisis Vertical Estados Financieros año 2023

Tabla 3.- Análisis vertical Estados Financieros PROMAZUL S.A. año 2023

ACTIVOS	2023	%
Activos Circulantes		
Efectivos y sus equivalentes	\$ 5,126.69	0.20%
Cuentas y documentos por pagar comerciales	\$ 968,007.67	37.66%
Inventarios	\$ 34,965.49	1.36%
Impuestos Fiscales	\$ 85,248.35	3.32%
Otros activos corrientes	\$ 1,476,782.52	57.46%
Total Activos circulantes	\$2,570,130.72	100.00%
TOTAL ACTIVOS	\$2,570,130.72	100.00%
PASIVOS		
2023		
%		
Pasivos Circulantes		
Cuentas y documentos por pagar	\$ 969,211.39	55.81%
Gastos acumulados por pagar	\$ 137,611.03	7.92%
Impuestos por pagar	\$ 212,567.07	12.24%
Total pasivos corrientes	\$1,319,389.49	75.97%
Pasivos No corrientes		
Otras obligaciones no corrientes	\$ 417,326.88	24.03%
Total Pasivos no Corrientes	\$ 417,326.88	24.03%
TOTAL PASIVOS	\$1,736,716.37	100.00%
PATRIMONIO		
Capital Social	\$ 800.00	0.04%
Aportes para futuras Capitalizaciones	\$ 291,099.49	15.43%
Otras reservas	\$ 100,158.11	5.31%
Ganancias acumuladas	\$ 995,432.13	52.75%
Resultado del Ejercicio	\$ 499,687.67	26.48%
TOTAL PATRIMONIO	\$1,887,177.40	100.00%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$3,623,893.77	100.00%

Fuente: PROMAZUL S.A.

Elaborado por: Kleber Góngora

2.2.3.2. Análisis Horizontal Estados Financieros 2022-2023

Tabla 4.- Análisis horizontal PRODUCTOS DEL MAR AZUL PRODMAZUL 2022-2023

ACTIVOS	2022	2023	VARIACIÓN	INCREMENTO
Activos circulantes				PORCENTUAL
Efectivos y sus equivalentes	\$ 247,298.92	\$ 5,126.69	\$ -242,172.23	-98%
Cuentas y documentos por pagar comerciales	\$ 799,927.06	\$ 968,007.67	\$ 168,080.61	21%
Inventarios	\$ 262,107.94	\$ 34,965.49	\$ -227,142.45	-87%
Impuestos Fiscales	\$ 140,521.47	\$ 85,248.35	\$ -55,273.12	-39%
Otros activos corrientes	\$ 850,796.03	\$ 1,476,782.52	\$ 625,986.49	74%
Total Activos Corrientes	\$2,300,651.42	\$2,570,130.72	\$ -269,479.30	
TOTAL ACTIVOS	\$2,300,651.42	\$2,570,130.72	\$ -269,479.30	
PASIVOS	2022	2023	VARIACIÓN	INCREMENTO
Pasivos Corrientes				PORCENTUAL
Cuentas y documentos por pagar	\$ 1,044,378.94	\$ 969,211.39	\$ -75,167.55	-7%
Gastos acumulados por pagar	\$ 227,263.23	\$ 137,611.03	\$ -89,652.20	-39%
Impuestos por pagar	\$ 282,497.23	\$ 212,567.07	\$ -69,930.16	-25%
Total pasivos corrientes	\$1,554,139.40	\$1,319,389.49	\$ 234,749.91	
Pasivos No corrientes				
Otras obligaciones no corrientes	\$ 72,457.14	\$ 417,326.88	\$ 344,869.74	476%

Total Pasivos no Corrientes	\$ 72,457.14	\$ 417,326.88	\$ -344,869.74
TOTAL PASIVOS	\$1,626,596.54	\$1,736,716.37	\$ -110,119.83
PATRIMONIO			-7%
Capital Social	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ -
Aportes para futuras Capitalizaciones	\$ 291,099.49	\$ 291,099.49	\$ -
Otras reservas	\$ 100,158.11	\$ 100,158.11	\$ -
Ganancias acumuladas	\$ 94,009.16	\$ 995,432.13	\$ 901,422.97
Resultado del Ejercicio	\$ 901,422.67	\$ 499,687.67	\$ -401,735.00
TOTAL PATRIMONIO	\$1,387,489.43	\$1,887,177.40	\$ 499,687.97
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$3,014,085.97	\$3,623,893.77	\$ 389,568.14

Fuente: PROMAZUL S.A.

Elaborado por: Kleber Góngora

2.2.3.3.Resultados del análisis

El análisis vertical de los estados financieros de la empresa para el año 2023 muestra que el total de activos asciende a \$2,570,130.72, cuya composición mayor se encuentra en activos circulantes, que representan el 100% de los activos. Dentro de los activos circulantes, los otros activos corrientes dominan con un 57.46%, lo que sugiere que la empresa mantiene una parte significativa de sus recursos en cuentas o activos fácilmente liquidables o realizables, lo que podría reflejar una estrategia de alta liquidez. En contraste, el efectivo y sus equivalentes solo representan un 0.20%, lo cual podría indicar una gestión moderada de caja.

En cuanto a los pasivos, el total asciende a \$1,736,716.37, de los cuales un 75.97% corresponden a pasivos circulantes, lo que resalta una alta dependencia de obligaciones a corto plazo, especialmente las cuentas y documentos por pagar comerciales que representan un 55.81% del total de los pasivos. Esta concentración en pasivos circulantes podría reflejar una presión sobre el flujo de caja a corto plazo, ya que la empresa tiene una alta proporción de deudas que deben ser pagadas en el futuro cercano. Los pasivos no corrientes, en su mayoría representados por otras obligaciones no corrientes, constituyen un 24.03% del total de los pasivos.

Finalmente, el patrimonio total es de \$1,887,177.40, destacándose las Ganancias acumuladas con un 52.75%, lo que indica que la empresa ha generado una cantidad significativa de beneficios a lo largo de su existencia. El Resultado del ejercicio es de \$499,687.67, lo que también refleja una rentabilidad positiva en el último año. Con un patrimonio representando el 51.99% del total de pasivo más patrimonio, la empresa muestra una base de capital relativamente sólida que podría contribuir a una mayor estabilidad financiera.

Por otro lado, se realiza el análisis horizontal de los estados financieros de la empresa para el periodo 2022-2023 muestra que, en cuanto a activos, hubo un aumento del 12% en los activos corrientes, impulsado principalmente por el incremento en otros activos corrientes, aunque con una disminución significativa del 98% en el efectivo y un 87% en los inventarios.

En los pasivos, se observó una reducción del 15% en los pasivos corrientes debido a la disminución de cuentas por pagar, gastos acumulados y impuestos por pagar, mientras que los pasivos no corrientes aumentaron en un 476% debido a nuevas obligaciones a largo plazo. En cuanto al patrimonio, las ganancias acumuladas aumentaron un 959%, reflejando una mejora en la rentabilidad, aunque el resultado del ejercicio disminuyó en un 45%, lo que afectó el beneficio neto; sin embargo, el patrimonio total creció un 36%, lo que indica una mejora en la solvencia a largo plazo. En resumen, la empresa mostró una mayor capacidad para reducir deudas a corto plazo, pero también asumió más obligaciones a largo plazo, mientras que su rentabilidad sufrió una disminución, aunque mejoró su posición patrimonial.

2.2.4. Análisis desde la perspectiva del Balanced Scorecard.

Aunque no se posee información detallada sobre las operaciones de la empresa, ni datos específicos en cuanto al desempeño del personal, clientes y otras variables necesarias para un análisis más profundo, a continuación, se presenta una evaluación desde las cuatro perspectivas de Balanced Scorecard, considerando la información financiera de la empresa.

2.2.4.1. Perspectiva Financiera

En términos financieros, los resultados del análisis horizontal y vertical muestran un desempeño mixto. Aunque las ganancias acumuladas han experimentado un crecimiento significativo, reflejando una buena rentabilidad, el resultado del ejercicio ha disminuido. Esto sugiere que la empresa ha tenido dificultades en la administración de sus gastos o en la rentabilidad operativa.

El análisis vertical muestra que los activos corrientes siguen siendo una parte importante de los activos totales, lo que refleja una posición relativamente líquida, aunque también indica una posible dependencia de la gestión eficiente del efectivo. La caída en los efectivos y los inventarios, por otro lado, sugiere que la empresa podría necesitar mejorar su flujo de caja y gestionar más eficientemente sus recursos. Como indicador del Balanced Scorecard, se podrían monitorear márgenes de rentabilidad y retorno sobre los activos (ROA) para asegurarse de que la rentabilidad se mantenga en niveles óptimos.

2.2.4.2. Perspectiva de Clientes

Aunque el análisis financiero se centra en los aspectos internos de la empresa, el incremento en el total de los activos corrientes y la reducción de los pasivos corrientes

podrían interpretarse como una estrategia para mejorar la capacidad de la empresa para responder a las demandas del cliente y fortalecer su posicionamiento en el mercado. En esta perspectiva, es clave medir la satisfacción del cliente, la retención de clientes y la adquisición de nuevos clientes.

La capacidad de la empresa para gestionar sus inventarios y sus activos corrientes tiene una relación directa con la disponibilidad de productos para satisfacer a sus clientes, y el análisis sugiere que la empresa debe trabajar en mantener niveles de inventarios más saludables.

2.2.4.3. Perspectiva de Procesos Internos

El análisis muestra un aumento significativo en ciertos activos corrientes, como los otros activos corrientes, lo que podría indicar una mejora en los procesos internos relacionados con las inversiones a corto plazo o la optimización de ciertos recursos. Por otro lado, la disminución de los inventarios y la reducción de los pasivos corrientes podrían implicar mejoras en la eficiencia operativa y en la gestión de las deudas a corto plazo. Como indicadores del Balanced Scorecard, es importante monitorear la eficiencia operativa, la gestión de inventarios y la optimización de la cadena de suministro. La caída en los inventarios también podría señalar la necesidad de revisar los procesos de producción y distribución para evitar desajustes en la oferta.

2.2.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta área, el análisis muestra un crecimiento en las ganancias acumuladas, lo que podría reflejar una mejora en la capacitación y la capacidad de adaptación de la organización frente a cambios del mercado. Sin embargo, la caída en el resultado del ejercicio podría sugerir que la empresa necesita invertir más en el desarrollo de su capital humano, en la mejora de la capacitación y en la innovación para mantener su ventaja competitiva. Los indicadores clave en esta perspectiva podrían incluir el nivel de capacitación del personal, la innovación de productos o servicios y el índice de rotación de empleados.

2.2.5. Conclusiones del Diagnóstico.

En conclusión, los resultados del análisis horizontal y vertical reflejan una evolución mixta en la situación financiera de la empresa entre 2022 y 2023. Desde una perspectiva horizontal, se destaca una disminución significativa en la liquidez, evidenciada por la caída de los efectivos y los inventarios, lo que podría generar inquietudes sobre la capacidad de la empresa para enfrentar obligaciones inmediatas.

Sin embargo, la empresa ha incrementado considerablemente otros activos corrientes, lo que podría sugerir una reestructuración o aumento en inversiones a corto plazo.

En cuanto a los pasivos, la reducción en los pasivos corrientes refleja un esfuerzo por mejorar la gestión de deudas a corto plazo, aunque el notable aumento en los pasivos no corrientes podría implicar un mayor endeudamiento a largo plazo. En el patrimonio, la empresa muestra un significativo crecimiento en las ganancias acumuladas, lo que indica una mejora en la rentabilidad, aunque el resultado del ejercicio experimentó una caída, lo cual podría estar vinculado a un aumento de los gastos o inversiones no previstas.

Desde el análisis vertical, la estructura financiera de la empresa revela que los activos corrientes constituyen la mayor parte de los activos totales, lo que resalta una alta dependencia de los recursos líquidos o fácilmente convertibles en efectivo. En términos de pasivos, se observa que los pasivos corrientes ocupan una parte significativa de los pasivos totales, lo que señala una concentración en obligaciones a corto plazo. El patrimonio, por su parte, ha experimentado un incremento sustancial, con un crecimiento de las ganancias acumuladas, lo que subraya una gestión positiva en términos de rentabilidad. Sin embargo, el resultado del ejercicio mostró una disminución, afectando parcialmente la rentabilidad general. En resumen, la empresa ha mostrado capacidad para mejorar su patrimonio y controlar sus pasivos a corto plazo, aunque su rentabilidad ha sufrido ciertos reveses que requieren atención en las estrategias operativas y financieras futuras.

2.2.6. Triangulación de información

La perspectiva financiera del BSC se centra en los resultados económicos y en cómo las decisiones estratégicas impactan en la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la organización. Según Kaplan y Norton, creadores del modelo, esta perspectiva debe alinearse con los objetivos estratégicos a largo plazo. El incremento en las ganancias acumuladas y el crecimiento del patrimonio evidenciados en el diagnóstico, se destacan como fortalezas financieras, sin embargo, la disminución del resultado del ejercicio y la caída de liquidez representan áreas críticas. Según Kaplan y Norton (1996), indicadores

clave como el ROA (Retorno sobre Activos) y el margen de rentabilidad operativa son esenciales para medir el desempeño financiero. En este caso, la rentabilidad operativa requiere ajustes debido al descenso en el resultado del ejercicio. Se recomienda enfocar esfuerzos en mejorar la eficiencia operativa y la gestión de caja para garantizar un flujo financiero sostenible y alineado con los objetivos estratégicos.

En cuanto a la perspectiva de clientes del BSC busca medir cómo la empresa satisface las necesidades del mercado y fideliza a sus clientes, evaluando la satisfacción, retención y adquisición de nuevos consumidores. La mejora en los activos corrientes y la reducción de pasivos a corto plazo sugieren un esfuerzo para fortalecer la capacidad operativa y responder a las demandas del mercado. Kaplan y Norton destacan que indicadores como la satisfacción del cliente, el índice de retención y el tiempo de respuesta son fundamentales para esta perspectiva.

Con respecto a la perspectiva de Procesos Internos esta se enfoca en identificar y optimizar los procesos que generan valor para la organización, como la producción, distribución y gestión de recursos, en función de esto, el aumento en otros activos corrientes podría reflejar una mejor gestión de inversiones a corto plazo. Sin embargo, la caída en inventarios puede ser indicativa de desequilibrios en la cadena de suministro o procesos productivos. Según Kaplan y Norton, el monitoreo de indicadores como la eficiencia operativa, el ciclo de conversión de inventarios y el nivel de optimización de recursos es esencial. Se recomienda revisar la cadena de suministro y los procesos de planificación de inventarios para garantizar un equilibrio entre eficiencia operativa y disponibilidad de productos.

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento evalúa el desarrollo del capital humano, la innovación y la capacidad organizacional para adaptarse al entorno cambiante. El

crecimiento en las ganancias acumuladas podría reflejar una mejora en la adaptación organizacional. Sin embargo, la disminución en el resultado del ejercicio sugiere la necesidad de invertir en capacitación e innovación. Kaplan y Norton enfatizan la importancia de medir el índice de capacitación del personal, la innovación en procesos y productos y la satisfacción laboral. Es vital invertir en formación continua del personal, implementar programas de innovación y fomentar un entorno laboral que impulse la productividad y la retención del talento.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.2. Título

Diseño de un Balanced Scorecard Dinámico Integrado con Inteligencia de Negocios (BI) para la Optimización de la Gestión Estratégica en PRODMAZUL S.A.

3.3. Objetivo General

Planificar y diseñar un Balanced Scorecard Dinámico integrado con herramientas de Inteligencia de Negocios (BI) para optimizar la gestión estratégica en Prodmazul S.A., mejorando la toma de decisiones, el monitoreo de indicadores clave y el alineamiento de las operaciones con los objetivos corporativos, con énfasis en la innovación, la eficiencia operativa y el fortalecimiento de la competitividad en el sector de comercialización y exportación de camarón.

3.4. Justificación

El entorno actual del sector pesquero en Ecuador está caracterizado por la alta competitividad, la presión sobre márgenes de utilidad, la volatilidad de los precios internacionales y las crecientes exigencias de sostenibilidad y trazabilidad financiera. En este contexto, PRODMAZUL S.A. necesita una herramienta estratégica que no solo le permita medir su desempeño operativo, sino que también ofrezca una visión integral de la salud financiera de la empresa en tiempo real, ayudando a alinear las decisiones estratégicas con el análisis financiero.

Por ello, se propone un enfoque innovador que integre el Balanced Scorecard (BSC) con tecnologías de Inteligencia de Negocios (Business Intelligence, BI) para crear un sistema de gestión estratégica dinámico, automatizado y basado en datos en tiempo real.

Esta integración permitirá a PRODMAZUL S.A. tomar decisiones más informadas, mejora la eficiencia operativa y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, siendo ajustable en función de las variaciones en el mercado, las condiciones operativas de la empresa y las demandas del cliente. La integración de datos en tiempo

real, como los proporcionados por los análisis horizontales y verticales previos, permitirá a la dirección adaptar la estrategia de manera continua, mejorando la visibilidad de las métricas clave y ajustando rápidamente las decisiones estratégicas.

3.5. Planificación de la Propuesta: Balanced Scorecard Dinámico Integrado con Inteligencia de Negocios (BI) para la Optimización de la Gestión Estratégica en PRODMAZUL S.A.

3.5.1. Etapa de Diagnóstico y Análisis Previo

Objetivos:

- Evaluar el estado actual de la empresa en términos financieros, operativos y tecnológicos.
- Identificar los indicadores clave de desempeño (KPIs) que deben ser integrados en el Balanced Scorecard.

Actividades:

- Revisión de indicadores clave: Análisis de los datos financieros y operativos de PRODMAZUL, incluyendo los resultados de los análisis horizontal y vertical.
- Evaluación tecnológica: Análisis de los sistemas actuales de gestión y la capacidad de integrar BI (herramientas y plataformas disponibles).
- Reuniones con los responsables clave: Consultas con gerencia, Contabilidad, Operaciones y Marketing para identificar sus necesidades de información.

Responsables:

- **Equipo interno:** Gerentes, Financiero, Operaciones y Marketing.
- **Consultores externos:** Expertos en BI y gestión estratégica.

Recursos:

- Documentación financiera y operativa existente.
- Herramientas de análisis de datos.

Limitaciones:

- Acceso limitado a datos históricos no digitalizados.

- Falta de integración entre sistemas actuales.

3.5.2. Etapa de Diseño del Sistema y Selección de Herramientas

Objetivos:

- Diseñar un modelo de Balanced Scorecard adaptado a PRODMAZUL.
- Seleccionar las herramientas adecuadas de Inteligencia de Negocios (BI) para la implementación.

Actividades:

- Diseño del BSC: Definir los objetivos estratégicos y los KPIs para cada perspectiva (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).
- Selección de herramientas BI: Evaluar y seleccionar plataformas como Power BI, según las necesidades tecnológicas y presupuesto.
- Planificación de la integración: Diseñar cómo los datos de sistemas existentes (ventas, inventarios, contabilidad) se integrarán en la plataforma BI.

Responsables:

- Equipo interno: Gerentes, Finanzas, Operaciones, TI y Marketing.
- Consultores externos: Especialistas en BI y diseño de Balanced Scorecard.

Recursos:

- Software de BI para pruebas de integración.
- Documentación sobre procesos internos y necesidades estratégicas de la empresa.

Limitaciones:

- Requerimientos tecnológicos específicos para la integración de sistemas.
- Posibles problemas de compatibilidad entre los sistemas existentes y las nuevas herramientas BI.

3.5.3. Etapa de Implementación del Sistema de Información

Objetivos:

- Integrar las herramientas de BI con los sistemas actuales de gestión de PRODMAZUL.
- Implementar el Balanced Scorecard con dashboards interactivos para cada perspectiva.

Actividades:

- **Integración de sistemas:** Conectar las bases de datos de ventas, inventarios y contabilidad con la plataforma BI seleccionada.
- Desarrollo de dashboards: Crear dashboards interactivos que muestren los KPIs de cada perspectiva del BSC.
- Pruebas de funcionamiento: Realizar pruebas de integración y funcionalidad para asegurar que el sistema esté bien configurado y los datos sean precisos.
- Capacitación del personal clave: Entrenar a los empleados de las áreas de Finanzas, Marketing y Operaciones en el uso de los dashboards y la interpretación de los indicadores.

Responsables:

- Equipo interno: Gerentes de TI, Finanzas, Marketing y Operaciones.
- Consultores externos: Especialistas en BI y desarrollo de dashboards.

Recursos:

- Herramientas BI adquiridas (Power BI, Tableau, etc.).
- Infraestructura tecnológica (servidores, redes).
- Personal para pruebas y capacitación.

Limitaciones:

- Capacitación de personal limitado en tecnología avanzada.
- Tiempo necesario para ajustar la integración de datos y configurar los dashboards.

3.5.4. Etapa de Capacitación y Adopción

Objetivos:

- Garantizar que todos los empleados relevantes comprendan el uso del BSC y las herramientas de BI.
- Fomentar la adopción del nuevo sistema para su uso efectivo.

Actividades:

- Sesiones de capacitación: Capacitación sobre cómo interpretar los indicadores del Balanced Scorecard y cómo usar los dashboards de BI.
- Talleres prácticos: Entrenamientos prácticos para que los empleados interactúen directamente con los dashboards.
- Documentación de apoyo: Creación de manuales y videos tutoriales para que los empleados puedan consultar cuando lo necesiten.

Responsables:

- Equipo interno: Gerentes de Recursos Humanos, TI y Finanzas.
- Consultores externos: Expertos en formación y adopción de herramientas BI.

Recursos:

- Material de capacitación (manuales, tutoriales).
- Sistema BI completamente configurado para formación práctica.

Limitaciones:

- Resistencia al cambio por parte de algunos empleados.
- Limitación en la disponibilidad de tiempo para entrenar a todo el personal.

3.5.5. Etapa de Monitoreo y Optimización

Objetivos:

- Asegurar que el BSC y el BI continúen alineados con los objetivos estratégicos de PRODMAZUL y realizar ajustes basados en el desempeño.

Actividades:

- Monitoreo de KPIs: Supervisión continua de los indicadores clave de desempeño a través de los dashboards BI.

- Revisión de resultados trimestral: Evaluación del desempeño de la empresa en las cuatro perspectivas del BSC.
- Ajustes estratégicos: Modificación de estrategias operativas o metas según los resultados obtenidos.
- Reuniones de revisión: Reuniones periódicas con la alta dirección para discutir los resultados y posibles ajustes en la estrategia.

Responsables:

- **Equipo interno:** Alta Dirección, Gerentes de Finanzas, Marketing y Operaciones.
- **Consultores externos:** Especialistas en análisis de datos y optimización estratégica.

Recursos:

- Herramientas BI para análisis continuo.
- Informes periódicos de desempeño con recomendaciones.

Limitaciones:

- Cambios en el mercado que puedan alterar las métricas y objetivos.
- Necesidad de ajustes continuos que requieran tiempo y recursos adicionales.

3.6. Diseño de un Balanced Scorecard Dinámico Integrado con Inteligencia de Negocios (BI) para la Optimización de la Gestión Estratégica en PRODMAZUL S.A.

El Balanced Scorecard (BSC) dinámico integrado con Inteligencia de Negocios (BI) se propone como un elemento clave que optimizará la gestión estratégica en PRODMAZUL S.A., una empresa cuya competitividad depende de su capacidad para gestionar eficientemente sus recursos, adaptarse a las exigencias del mercado y garantizar un buen desempeño organizacional. Este modelo integra los principios del BSC con las bondades de la tecnología avanzadas de BI, lo que nos permite el monitoreo, análisis y las predicciones del comportamiento de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) en tiempo real, esto nos colabora en poder integrar los datos y

visualizar dichos datos, optimizando la toma de decisiones estratégicas, impulsando la rentabilidad, la eficiencia operativa y la innovación.

3.6.1. Objetivos

3.6.1.1. Objetivo General

Diseñar un mapa de indicadores basada en la herramienta Balanced Scorecard dinámico, integrado con Inteligencia de Negocios (BI) para la optimización de la gestión estratégica de la empresa PRODUCTOS DEL MAR AZUL PRODMAZUL S.A.

3.6.2. Objetivos e indicadores en función de las perspectivas del Balanced Scorecard.

3.6.2.1. Perspectiva Financiera

Objetivos

- Mejorar la rentabilidad operativa y optimizar la gestión de los recursos financieros.
- Aumentar el retorno sobre los activos (ROA) y los márgenes de rentabilidad.

Indicadores clave

- Rentabilidad: Margen de ganancia neta, retorno sobre los activos (ROA).
- Eficiencia de recursos: Costos operativos por unidad de producto, eficiencia de gestión de inventarios.
- Crecimiento de ingresos: Crecimiento en las ventas por mercado y segmento de clientes.

Tabla 5.- Tabla de fórmula de indicadores Perspectiva financiera.

INDICADORES	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Margen de Utilidad Bruta	$(\text{Ingresos} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ingresos} \times 100\%$	Mide la rentabilidad después de descontar el costo directo de producción.
Margen Neto	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ingresos}) \times 100\%$	Indica la ganancia que queda de cada dólar de ingresos después de

		todos los costos y gastos.
ROA (Retorno sobre Activos)	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Activos Totales}) \times 100\%$	Muestra la eficiencia con la que se utilizan los activos para generar ganancias.
ROE (Retorno sobre Patrimonio)	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Patrimonio}) \times 100\%$	Evalúa la rentabilidad del capital propio de los accionistas.
EBITDA	Utilidad Operativa +Depreciación +Amortización	Muestra la capacidad operativa de la empresa antes de costos financieros e impuestos.
EVA (Valor Económico Añadido)	Utilidad Operativa Neta después de Impuestos (NOPAT) – (Costo de Capital x Capital Invertido)	Mide la creación de valor después de cubrir el costo del capital utilizado.
Liquidez Corriente	Activos Corrientes/Pasivos Corrientes	Indica la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas/Inventario Promedio	Evalúa la eficiencia en la gestión del inventario.
Razón de Endeudamiento	Pasivos Totales/Activos Totales	Mide el porcentaje de activos financiados mediante deudas.

Fuente: Cuadro de Mando Integral PROMAZUL S.A.

Elaborado por: Kleber Góngora

Integración BI: La inteligencia de negocios proporcionará información financiera en tiempo real, permitiendo a la empresa ajustar sus estrategias de precios, costos y márgenes en función de las tendencias del mercado y las condiciones operativas.

3.6.2.2. *Perspectiva de Clientes*

Objetivos:

- Mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes internacionales.
- Expandir la participación en mercados internacionales clave.

Indicadores clave:

- Satisfacción del cliente: Encuestas y retroalimentación directa.
- Lealtad de los clientes: Tasa de retención de clientes, frecuencia de compra.
- Penetración en mercados internacionales: Crecimiento de ventas en mercados clave (EE.UU., Europa, etc.).

Tabla 6.- Tabla de fórmula de indicadores Perspectiva clientes.

INDICADOR	FÓRMULA / MÉTODO	DESCRIPCIÓN
Satisfacción del Cliente	Promedio de Puntuaciones en Encuestas	Se calcula a través de encuestas, generalmente en una escala de 1 a 10 o similar, reflejando la satisfacción general.
	Índice de Satisfacción= (Puntuaciones Positivas/Total de Respuestas) ×100%	Muestra el porcentaje de clientes satisfechos sobre el total de encuestados.

Lealtad de los Clientes	Tasa de Retención= (Clientes al Final del Periodo–Clientes Nuevos)/Clientes al Inicio del Periodo×100%	Mide qué tan bien la empresa retiene a sus clientes actuales.
	Frecuencia de Compras en un Periodo/Total de Compras /Total de Clientes	Indica la cantidad promedio de compras realizadas por cliente en un periodo específico.
Penetración en Mercados Internacionales	Crecimiento de Ventas en Mercados Clave=(Ventas en Año Actual–Ventas en Año Anterior)/Ventas en Año Anterior×100%	Evalúa el incremento porcentual de ventas en mercados internacionales clave.

Fuente: Cuadro de Mando Integral PROMAZUL S.A.

Elaborado por: Kleber Góngora

Integración BI: El BI permitirá recopilar datos sobre el comportamiento de los clientes, la demanda de productos y las tendencias del mercado, brindando información valiosa para mejorar la atención al cliente y personalizar las ofertas.

3.6.2.3.Perspectiva de Procesos Internos

Objetivos:

- Optimizar los procesos operativos de empaque y distribución.
- Reducir los tiempos de ciclo de producción y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro.

Indicadores clave:

- Eficiencia operativa: Costos de empaque y distribución, tiempo de ciclo de producción.
- Gestión de inventarios: Nivel de inventarios, rotación de inventarios.
- Cumplimiento de normativas y calidad: Certificaciones de calidad, cumplimiento de estándares internacionales.

Tabla 7.- Indicadores y fórmulas perspectiva de Procesos Internos

INDICADOR	FÓRMULA / MÉTODO	DESCRIPCIÓN
Eficiencia Operativa	Costos de Empaque y Distribución: Costos Totales de Empaque y Distribución/ Unidades Producidas	Calcula el costo promedio de empaque y distribución por unidad producida.
	Tiempo de Ciclo de Producción: Tiempo Total del Proceso de Producción/Unidades Producidas	Mide la eficiencia temporal del proceso productivo por unidad.
Gestión de Inventarios	Nivel de Inventarios: Valor de Inventarios Disponibles	Indica el valor actual de los inventarios disponibles en un periodo específico.
	Rotación de Inventarios: Costo de Ventas/Inventario Promedio	Evalúa cuántas veces el inventario promedio se convierte en ventas en un periodo dado.
Cumplimiento de Normativas y Calidad	Certificaciones de Calidad: Número de Certificaciones Obtenidas	Cuantifica la cantidad de certificaciones logradas, como por ejemplo la ISO 9001, en un periodo determinado.

Cumplimiento de Estándares Internacionales: (Incumplimientos Detectados/Auditorías Realizadas) ×100%	Mide el porcentaje de no conformidades detectadas durante auditorías frente a estándares internacionales.
--	---

Fuente: Cuadro de Mando Integral PROMAZUL S.A.

Elaborado por: Kleber Góngora

Integración BI: Con el uso de BI, PRODMAZUL podrá monitorear en tiempo real el desempeño de sus procesos internos, optimizando el uso de recursos, mejorando la planificación de la producción y ajustando el inventario según la demanda, lo que incrementará la eficiencia operativa.

3.6.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos:

- Mejorar las competencias del personal en áreas clave, como la producción, la comercialización y la exportación.
- Fomentar la innovación en productos y procesos.

Indicadores clave:

- **Capacitación y desarrollo:** Porcentaje de empleados capacitados, formación en nuevas tecnologías y procesos.
- **Innovación:** Número de nuevos productos desarrollados, mejoras tecnológicas implementadas.
- **Clima organizacional:** Índice de satisfacción del empleado, rotación de personal.

Tabla 8., Indicadores y fórmulas perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Indicador	Fórmula / Método	Descripción
------------------	-------------------------	--------------------

Costo total de programas de capacitación	Suma de todos los costos relacionados con los programas de capacitación (materiales, instructores, logística, etc.)	Representa el gasto total en capacitación para medir la inversión realizada por la empresa.
Costo por empleado capacitado (\$)	Costo total de capacitación/ Número de empleados capacitados	Permite analizar la eficiencia del gasto en capacitación por empleado.
Mejora percibida en calidad por clientes externos (%)	Encuestas a clientes antes y después de la capacitación, evaluando el cambio en la percepción de calidad.	Mide el impacto de la capacitación en la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes.
Porcentaje de cumplimiento de programas planificados (%)	$\frac{\text{Número de programas completados}}{\text{Número de programas planificados}} \times 100$	Determina si la empresa está cumpliendo con los programas de capacitación planificados.
Horas de capacitación por empleado	Total de horas de capacitación/ Número de empleados capacitados	Mide el tiempo promedio invertido por empleado en capacitación.
Número de empleados capacitados	Conteo del total de empleados que participaron en al menos un programa de capacitación en un periodo determinado.	Refleja el alcance de los programas de capacitación dentro de la empresa.

Fuente: Cuadro de Mando Integral PROMAZUL S.A.

Elaborado por: Kleber Góngora

- **Integración BI:** La herramienta BI ayudará a identificar las áreas donde la capacitación es más necesaria y medirá el impacto de las iniciativas de innovación. Además, proporcionará información sobre el clima organizacional para mejorar la retención y motivación de los empleados.

3.7. Integración con Inteligencia de Negocios (BI)

El sistema BI proporcionará un análisis de datos en tiempo real, permitiendo a la empresa visualizar y evaluar las métricas clave del Balanced Scorecard de manera dinámica y actualizada. La integración de dashboards interactivos, que combinan datos financieros, operativos, de clientes y recursos humanos, permitirá una visualización clara de la situación actual de la empresa y proporcionará alertas cuando se desvíen de los objetivos estratégicos.

3.7.1. Funcionalidades del sistema BI:

- **Visualización de Datos en Tiempo Real:** Paneles de control interactivos que permitan una visualización intuitiva de los indicadores de desempeño.
- **Análisis Predictivo:** Utilización de modelos predictivos basados en datos históricos para anticipar tendencias en el mercado, en la demanda y en la cadena de suministro.
- **Alertas Automatizadas:** Notificaciones sobre desviaciones significativas en las métricas clave, como márgenes de rentabilidad o niveles de inventarios, para que se tomen acciones correctivas rápidamente.

3.7.2. Impacto Esperado

La integración de BI con el BSC brindará a los directivos de PRODMAZUL una herramienta poderosa para tomar decisiones más rápidas y fundamentadas, gracias a la mejora en la visibilidad de los procesos internos, se producirá una reducción del desperdicio, los tiempos de inactividad y los costos operativos, mejorando el margen de ganancia, este enfoque proactivo orientado específicamente para la satisfacción del cliente y la expansión internacional fortalecerá la posición de PRODMAZUL en mercados importantes y estratégicos, promoviendo su crecimiento a largo plazo.

3.8. Elementos Dinámicos e Integración con Inteligencia de Negocios (BI)

3.8.1. Tableros Dinámicos

Los tableros dinámicos son herramientas que nos permiten una visualización más interactiva de los indicadores clave de rendimiento (KPI), en un tiempo más real. Con el uso de este tipo de herramientas los datos pueden segmentarse por áreas, por ejemplo, o por líneas de productos pudiendo identificar temas o problemas específicos. Entre estas herramientas tenemos el Power BI, Tableau que son herramientas con capacidad de conectar fuente de datos.

Hoy en día, automatizar el manejo de datos es esencial para que las empresas sean más eficientes, especialmente en mercados competitivos. Prodmazul al usar sistemas como SAP o Microsoft Dynamics se permitirá centralizar información de áreas importantes como contabilidad y logística, actualizando automáticamente indicadores clave de desempeño (KPIs), al conectar estos sistemas con herramientas CRM, las empresas pueden analizar mejor la satisfacción y lealtad de sus clientes, optimizando su gestión.

Otra herramienta importante es el análisis predictivo, esto permite que la empresa cambie la manera en que se planifica. Con algoritmos de inteligencia artificial, Prodmazul S.A. puede anticipar tendencias en áreas como ventas, costos o rotación de personal, reduciendo no solo costos, sino que también asegura que los clientes encuentren lo que buscan, mejorando los resultados del negocio.

Las alertas automatizadas por otro lado ayudan a responder rápidamente a situaciones críticas. Herramientas como Power BI o Tableau pueden configurarse para enviar notificaciones cuando un indicador clave muestra problemas. Esto asegura que los problemas no pasen desapercibidos y que se tomen medidas antes de que afecten gravemente a la empresa.

Por último, para que estas herramientas funcionen correctamente, es importante capacitar al personal. Enseñar a los equipos cómo usar plataformas como Tableau o Power BI y cómo interpretar los datos les da más confianza para tomar decisiones.

3.9. Conclusiones del capítulo

La propuesta de implementar un Balanced Scorecard (BSC) dinámico integrado con Inteligencia de Negocios (BI) para PRODMAZUL S.A., una empresa comercializadora y exportadora de camarón en Montecristi, Manabí, busca optimizar la gestión estratégica de la compañía mediante la integración de indicadores clave de

desempeño (KPIs) en cuatro perspectivas fundamentales: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Este enfoque permitirá a la empresa no solo monitorear su desempeño en tiempo real, sino también identificar áreas de mejora y oportunidades de innovación, lo que será crucial para mantener la competitividad en un mercado global de alimentos marinos.

La planificación de la propuesta está cuidadosamente estructurada, asignando responsabilidades claras a diferentes equipos dentro de la empresa, determinando los recursos necesarios para la implementación, y teniendo en cuenta las limitaciones posibles, como la resistencia al cambio o la necesidad de capacitación continua. El uso de herramientas como BI, junto con la integración de los datos de los sistemas ERP y CRM, proporcionará una plataforma robusta y eficiente para la toma de decisiones estratégicas.

El Cuadro de Mando Integral diseñado, con sus indicadores bien definidos, facilitará la alineación de todos los niveles de la organización con los objetivos estratégicos de la empresa, optimizando tanto los procesos operativos como los resultados financieros. De esta manera, PRODMAZUL S.A. podrá mejorar la satisfacción del cliente, reducir costos, aumentar la rentabilidad y expandir su presencia internacional de forma eficiente.

En conclusión, la implementación de esta propuesta no solo representa un avance significativo en la gestión estratégica de PRODMAZUL S.A., sino que también constituye una herramienta poderosa para el monitoreo continuo y la toma de decisiones informadas que permitirán a la empresa adaptarse a las condiciones del mercado y seguir siendo competitiva en el largo plazo.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Del trabajo de investigación se establecen las siguientes conclusiones:

- La evaluación de la gestión estratégica reveló deficiencias en varias áreas clave, especialmente en la comunicación interna y la falta de indicadores de desempeño bien definidos. Si bien existen algunos indicadores de medición, como el crecimiento en exportaciones y la reducción de costos, no están formalizados en un marco estructurado. Además, en el área de recursos humanos, aunque se observa un compromiso con la capacitación y el desarrollo, aún falta la implementación de indicadores claros que midan su efectividad.
- El análisis muestra que la implementación del Balanced Scorecard podría mejorar la alineación de las acciones de la empresa con sus objetivos estratégicos. Las perspectivas del BSC —financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento— pueden ofrecer una visión integral y estructurada que permitirá a la empresa abordar áreas de mejora clave, como la gestión de recursos y la optimización de procesos. Esto contribuiría a una planificación estratégica más efectiva y a una toma de decisiones más informada y basada en datos confiables.
- El desarrollo de un plan de mejora basado en el Balanced Scorecard es crucial para estructurar de manera formal la planificación estratégica de la empresa. El BSC no solo permitirá medir el rendimiento y la rentabilidad mediante indicadores financieros formales, sino que también ayudará a la empresa a gestionar sus recursos de manera más eficiente, a optimizar procesos y a mejorar su competitividad en el mercado global. La aplicación de esta herramienta proporcionará una dirección clara a largo plazo y fomentará la creación de valor empresarial sostenible.

4.2. Recomendaciones

Se establecen las siguientes recomendaciones:

- Es altamente recomendable que Prodmazul S.A. implemente el Balanced Scorecard como una herramienta estructurada para la planificación estratégica, integrándose formalmente en el proceso de gestión estratégica para garantizar que las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento estén alineadas con los objetivos a largo plazo de la empresa, esto permitirá una mejor medición del rendimiento y facilitará la toma de decisiones basada en datos, desarrollando e implementando indicadores de desempeño clave (KPIs) específicos y medibles para cada área de la empresa proporcionará una base sólida para evaluar el progreso y el éxito de la planificación estratégica.
- Se recomienda implementar canales de comunicación más efectivos y procesos de retroalimentación dentro de la empresa para asegurar que todos los niveles de la organización estén alineados con los objetivos estratégicos. Una mejor comunicación fomentará la cooperación y el compromiso de los empleados en la consecución de los objetivos empresariales, es esencial formalizar este proceso mediante la creación de programas de formación continua que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Los recursos humanos deben ser capacitados en la importancia de las nuevas herramientas y enfoques de planificación estratégica, como el Balanced Scorecard, para fortalecer la implementación efectiva de las estrategias.
- Para asegurar que la implementación del Balanced Scorecard sea exitosa, es importante establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua. Este sistema debe permitir revisar de manera periódica los avances y los resultados obtenidos, identificar posibles desviaciones de los objetivos y realizar ajustes oportunos en la estrategia. Esto garantizará que Prodmazul S.A. se mantenga flexible y adaptable a los cambios del mercado, para esto se recomienda fortalecer la cultura corporativa centrada en la innovación, el trabajo en equipo y la mejora continua, aspectos que son esenciales para la implementación del Balanced Scorecard. Crear un ambiente organizacional que valore la adaptabilidad y la proactividad impulsará los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Bibliografía

- Alcantara, D. (2023). *Balanced scorecard como estrategia para mejorar la toma de decisiones en una cooperativa agraria, san ignacio*. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/11681/Alcantara%20Hernandez%2C%20Diana%20Lorena%20-%20Rojas%20Zamora%2C%20Paz%20Rosita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alvarez, M. (2020). *el balanced scorecard, una herramienta para la planeación estrategica* . Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Andrade, G. (2018). *Desarrollo de planificación estratégica para la empresa BDO*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/997/1/T-UIDE-1048.pdf>
- Arbulú Salazar, M. N., Flores Benito, F. A., Samame Torres, S. L., & Sánchez Rodas, R. S. (018). *Propuesta para la mejora en la gestión de inventarios para productos manufacturados por terceros de una empresa de Manufacturas Eléctricas*. Lima. Recuperado el 01 de 10 de 2023, de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624950/Arbulu%c3%ba_sm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arispe, C. (2020). *La investigación científica* . Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA.pdf>
- Arteaga, R. (2021). *Planificación estratégica y desemeplo organizacional* . Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3185/1/TESIS->

%20PROYECTO%20DE%20INVESTIGACI%C3%93N-
%20ARTEAGA%20RENNI.%20%281%29.pdf

Avalos, C. (2020). Obtenido de

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31735/1/T4863i.pdf>

Avalos, C. (2020). *El balanced scorecard como herramienta de gestión estratégica y financiera en la empresa Molinos Miraflores S.A. de la ciudad de Ambato.*

Obtenido de

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31735/1/T4863i.pdf>

Beltrán, L. C., & Morales, L. M. (2018). *Balanced scorecard como herramienta para empresas en Medellín.* Recuperado el 05 de 10 de 2023, de

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3519380

Bernal., C. (2018). *Metodología de la investigación.* Colombia :

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Cesar%20Bernal%20Cuarta%20Edici%C3%
%B3n%20Comparto%20Metodologia-de-la-investigacion-Cesar-
Bernal'%20con%20usted%20(1).pdf.

Breña, J. (2021). *Las variables.* Obtenido de [https://3ciencias.com/wp-](https://3ciencias.com/wp-content/uploads/2021/10/Las-Variables.pdf)

[content/uploads/2021/10/Las-Variables.pdf](https://3ciencias.com/wp-content/uploads/2021/10/Las-Variables.pdf)

Carvajal, P. (2021). *Diseño de un modelo de mejora basado en la metodología balanced scorecard en la empresa CERTICAP S.A.S. en la ciudad de Guayaquil.*

Obtenido de [https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/44e7034b-
ea8-4d33-a18b-b70e47f0aaab/content](https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/44e7034b-ea8-4d33-a18b-b70e47f0aaab/content)

Caypane, L. (2019). *Ventajas del balanced scorecard como herramienta de gestión en las empresas.* Obtenido de

https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14670/Lucila%20Caypane%20Carpio_Milagritos%20Lavado%20Guzm%C3%A1n.pdf.pdf?sequence=3

Condori, P. (2020). *Universo, población y muestra*. Obtenido de

<https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>

Cruz, L. (2018). *Planificación estratégica de la empresa AICA*. Obtenido de

<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10280/1/T-ESPE-048402.pdf>

Delgado, Y. (2022). *Balanced scorecard para la gestión empresarial de la empresa*

CACIDEP. Obtenido de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78363/Delgado_RY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Espinoza, E. (2019). *Las variables y su operacionalización en la investigación educativa*. Obtenido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000500039

Falcón, V. V., & Jácome, D. K. (2020). *El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional (The Balanced Scorecard as an Organizational*

Management Tool). Recuperado el 01 de 10 de 2023, de

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3521792#paper-citations-widget

Feria, H. (2020). *LA ENTREVISTA Y LA ENCUESTA: ¿MÉTODOS O TÉCNICAS DE INDAGACIÓN EMPÍRICA?* Obtenido de

<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaEntrevistaYLaEncuesta-7692391.pdf>

- Gómez, G. (23 de Noviembre de 2020). *Métodos y técnicas de investigación utilizados en los estudios*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-MetodosYTecnicasDeInvestigacionUtilizadosEnLosEstu-7706797.pdf
- Jijón, A. F., Bravo, J. C., & Bravo, M. M. (2020). *Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos*. Guayaquil. Recuperado el 03 de 10 de 2023, de file:///C:/Users/gomgo/Downloads/Dialnet-BalancedScorecardComoHerramientaDeGestionYMejoraEn-7878886.pdf
- LLuglla, D. (s.f.). *Artículo científico previo a la obtencion del título de ingeniera en dirección y administración de empresas turísticas y hoteleras*. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9878/1/ATCFETH001-2019.pdf>
- Malpica, S., & Augusto, C. (2021). "*Propuesta de un modelo de gestión con base en el Balanced Scorecard en la Empresa Constructora ICCons S.R.L-2019*". Trujillo. Recuperado el 07 de 10 de 2023, de https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12759/8065/REP_MGCM_CESAR.SANCHEZ_PROPUESTA.MODELO.GESTI%D3N.BASE.BALANCED.SCORECARD.EMPRESA.CONSTRUCTORA.ICCONS.2019.pdf;jsessionid=B9C6AB728E9ABC27C0605416D0A936AC?sequence=3
- Mejia, V. (2020). *Propuesas de un modelo de gestion integral basado en balanced scorecard para la empresa colemun S.A.*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18742/1/UPS-CT008768.pdf>
- Mena, G. (Agosto de 2019). *Planificación estratégica incorporando responsabilidad social de la empresa Dismac*. Obtenido de

<https://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/12528/T-ESPE-049772.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Monje, C. (2020). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Montoya, C. A. (2011). *EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA*. Medellín. Recuperado el 25 de 09 de 2023, de <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v15n2/v15n2a03.pdf>

MORÁN, J. (Mayo de 2018). *EL CHECKLIST COMO HERRAMIENTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD EN LA OPERADORA DE TRANSPORTE TERRESTRE URBANO DEL CANTÓN MILAGRO*. Obtenido de <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4023/1/EL%20CHECKLIST%20COMO%20HERRAMIENTA%20DEL%20SISTEMA%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20CALIDAD%20Y%20LA%20COMPETITIVIDAD%20EN%20LA%20OPERADO.pdf>

Morán, J. (2020). *“EL CHECKLIST COMO HERRAMIENTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD EN LA OPERADORA DE TRANSPORTE TERRESTRE URBANO DEL CANTÓN MILAGRO*. Obtenido de <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4023/1/EL%20CHECKLIST%20COMO%20HERRAMIENTA%20DEL%20SISTEMA%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20CALIDAD%20Y%20LA%20COMPETITIVIDAD%20EN%20LA%20OPERADO.pdf>

- Moscoso, M. (2019). *Implementación de la metodología para el desarrollo del balanced scorecard es una pequeña empresa del sector de la construcción*.
Obtenido de
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/PROYECTO%20BALANCED%20SCORECARD.pdf>
- Navarrete, O., Rios, L., & Sanchez, A. (2008). *Diseño De Un Sistema De Control De Gestión Basado En La Metodología Del Cuadro De Mando Integral Y Gestión Por Procesos En Un Laboratorio Farmacéutico, Guayaquil 2007*. Guayaquil.
Recuperado el 01 de 10 de 2023, de
https://www.researchgate.net/publication/28793759_Disenio_De_Un_Sistema_De_Control_De_Gestion_Basado_En_La_Metodologia_Del_Balanced_Scorecard_Y_Gestion_Por_Procesos_En_Un_Laboratorio_Farmaceutico_Guayaquil_2007
- Orjuela, J. (Junio de 2020). *Importancia del balanced scorecard (BSC) para medir el desempeño estratégico de las empresas*. Obtenido de
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/5092/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20Balanced%20Scorecard%20busca%20que,buena%20imagen%20en%20el%20mercado>.
- Parapi, N. (2022). *Estudio comparativo durante y post virtualidad del aprendizaje de la matemática en estudiantes de cuarto de básica de la institución Ángel Polivio Chávez periodo 2021-2022*. Obtenido de
<http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/56000/2765/1/1.%20TESIS%20final%202022%20pdf.pdf>

- Pérez, O. (1 de Julio de 2021). *Balance scorecard: Las 4 perspectivas y su importancia*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>
- Pilliza, J. B. (2020). *IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE CONTROL BASADO EN EL MODELO BALANCED SCORE CARD, PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA DISSANTY UBICADA EN LA PARROQUIA DE COTOCOLLAO AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2019*. Quito. Recuperado el 25 de 09 de 2023, de <file:///C:/Users/gomgo/OneDrive/Documentos/TESIS/TESIS%20BALANCED%20SCORECARD%20PARA%20LA%20GESTION%20DE%20INV.pdf>
- Pincay, G. (2020). *Balanced score card como herramienta de planificación en la escuela de inclusión económica* . Obtenido de <https://you.com/search?q=EVOLUCION%20Y%20DESARROLLO%20DEL%20CONCEPTO%20SOBRE%20EL%20BSC%20EN%20UN%20PARRAFO&fromSearchBar=true&tbm=youchat&chatMode=default>
- Quispe, P. (2019). *Modelo de planeación estratégica basado en el balanced scorecard, aplicado a una microempresa del sector servicios, caso pollería ubicada en la ciudad de Arequipa*. Obtenido de <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/36f58fab-b6f6-4023-9f92-7b5a7e4cf754/content>
- Richards. (2018). *La entrevista y la guía de entrevista*. Obtenido de <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad3/entrevista.html>

Salazar, J. N., Romero, A. V., Boza, S. Z., & Granizo, A. N. (2022). *Estrategias para la optimización de la gestión administrativa en una empresa constructora usando el Balanced Scorecard*. Samborondón. Recuperado el 07 de 10 de 2023, de <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/rnv/article/view/623>

Salazar, L. (2020). *Investigación Cualitativa: Una respuesta a las Investigaciones Sociales*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-InvestigacionCualitativa-7390995.pdf>

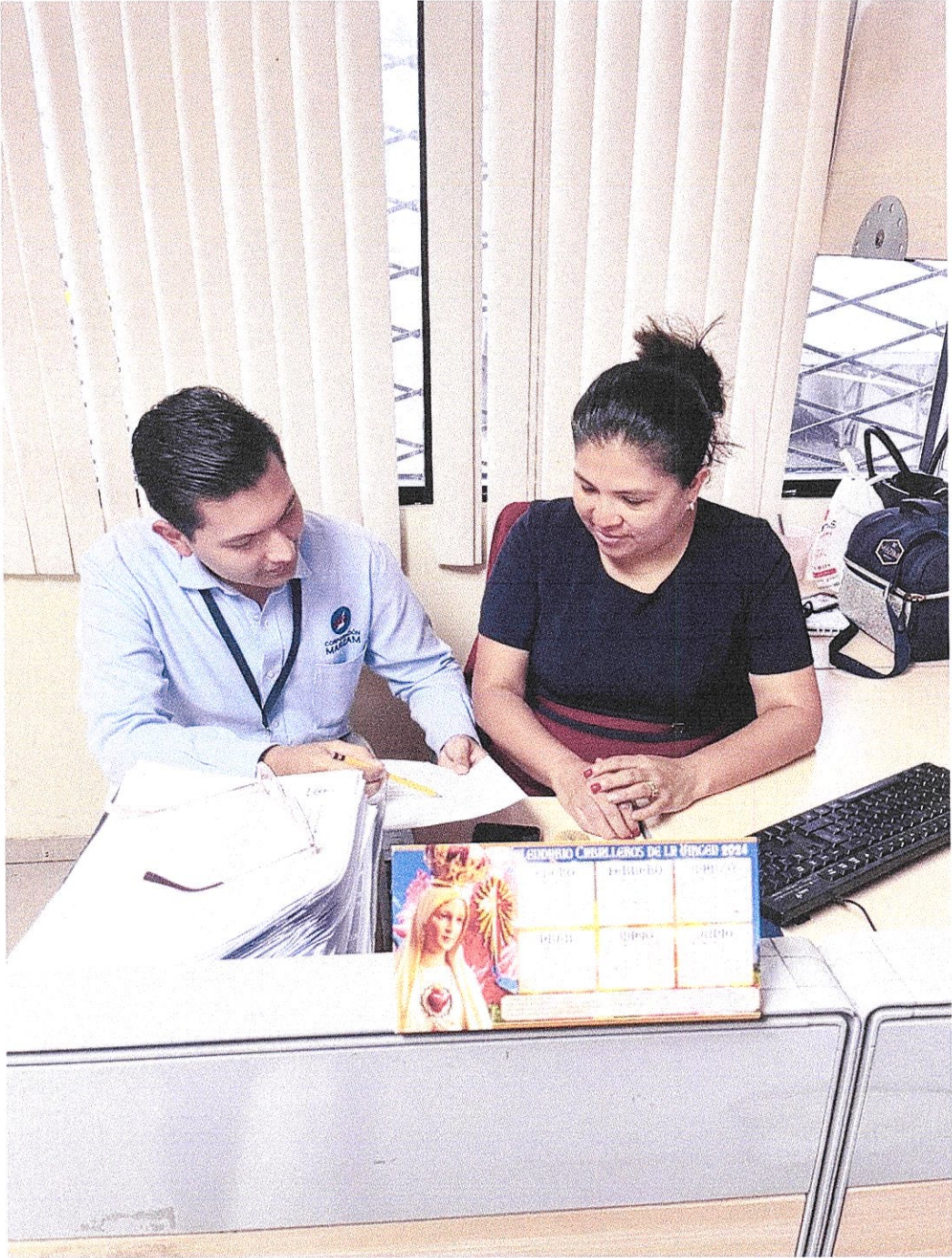
Tamayo. (2018). *Población y muestra*. Obtenido de <https://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/2017/09/poblacion-y-muestra.html>

Torres, N. S., Álvarez, J. C., & Zurita, C. I. (2019). *El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector Manufacturero*. Cuenca. Recuperado el 03 de 10 de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7440792>

Valca, J. (2018). Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/>


Anexos

Anexo 1.- Entrevista con la Sra. Contadora Ing. Gisella Pico





Anexo 2.- Estados Financieros PRODMAZUL 2023

 SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS, VALORES Y SEGUROS		RACION SOCIAL	PRODUCTOS DEL MAR AZUL PRODMAZUL S.A.
		DIRECCION	CALLE 7 Y AVENIDA 24 DE MAYO No. 1 N BARRIO
		EXPEDIENTE	723729
		RUC	133190366001
		AÑO	2023
		FORMULARIO	SOV/NIF 723729 2023 2
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBO LOS ESTADOS FINANCIEROS (DD/M/A/A)		Ago 12, 23	
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
CUENTA	CODIGO	VALOR (en UDS)	
ACTIVO			3623893.71
ACTIVO CORRIENTE	10.1		2570130.72
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	10101		5126.69
CAJA	1010101		5126.69
INSTITUCIONES FINANCIERAS PUBLICAS	1010102		0.00
INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	1010103		0.00
ACTIVOS FINANCIEROS	10102		969007.67
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RES ULTADOS	1010201		0.00
RENTA VARIABLE	101020101		0.00
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10102010101		0.00
CUOTAS DE FONDOS COLECTIVOS	10102010102		0.00
VALORES DE TITULARIZACION DE PARTICIPACION	10102010103		0.00
UNIDADES DE PARTICIPACION	10102010104		0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102010105		0.00
OTROS	10102010106		0.00
RENTA FIJA	101020102		0.00
AVALES	10102010201		0.00
BONOS DEL ESTADO	10102010202		0.00
BONOS DE PRENDA	10102010203		0.00
SEGUROS HIPOTECARIAS	10102010204		0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102010205		0.00
CERTIFICADOS DE INVERSION	10102010206		0.00
CERTIFICADOS DE TESORERIA	10102010207		0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102010208		0.00
COUPONES	10102010209		0.00
DEPOSITOS A PLAZO	10102010210		0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102010211		0.00
NOTAS DE CREDITO	10102010212		0.00
DEBUCIONES	10102010213		0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102010214		0.00
OVERNIGHTS	10102010215		0.00
DEBUCIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102010216		0.00
PAPEL COMERCIAL	10102010217		0.00
FACTORES	10102010218		0.00
BOLETAS DE ACUMULACION	10102010219		0.00
TITULOS DEL BANCO CENTRAL	10102010220		0.00
VALORES DE TITULARIZACION	10102010221		0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102010222		0.00
OTROS	10102010223		0.00
DERIVADOS	101020103		0.00
FORWARD	10102010301		0.00
FUTURE	10102010302		0.00
OPCIONES	10102010303		0.00
OTROS	10102010304		0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	1010202		0.00
RENTA VARIABLE	101020201		0.00
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10102020101		0.00
CUOTAS DE FONDOS COLECTIVOS	10102020102		0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En US\$)
UNIDADES DE PARTICIPACIÓN	10102020103	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN	10102020104	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102020105	0.00
OTROS	10102020106	0.00
RENTA FIJA	101020202	0.00
AVALES	10102020201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102020202	0.00
BONOS DE EMPRESA	10102020203	0.00
CEĐULAS HIPOTECARIAS	10102020204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102020205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102020206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102020207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102020208	0.00
COUPONES	10102020209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102020210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102020211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102020212	0.00
DEBUCIONES	10102020213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102020214	0.00
OVERNIGHTS	10102020215	0.00
DEBUCIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102020216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102020217	0.00
PAGARES	10102020218	0.00
POLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102020219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102020220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102020221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102020222	0.00
OTROS	10102020223	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS AL COSTO AMORTIZADO	1010202	0.00
RENTA FIJA	101020302	0.00
AVALES	10102030201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102030202	0.00
BONOS DE EMPRESA	10102030203	0.00
CEĐULAS HIPOTECARIAS	10102030204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102030205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102030206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102030207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102030208	0.00
COUPONES	10102030209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102030210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102030211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102030212	0.00
DEBUCIONES	10102030213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102030214	0.00
OVERNIGHTS	10102030215	0.00
DEBUCIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102030216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102030217	0.00
PAGARES	10102030218	0.00
POLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102030219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102030220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102030221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102030222	0.00
OTROS	10102030223	0.00
PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS	101204	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	10120401	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CODIGO	VALOR (FA USD)
ACTIVOS FINANCIEROS AL COSTO AMORTIZADO	101020401	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	101020403	0.00
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	10102050	968007.67
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENEREN INTERESES	101020501	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	10102050101	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	10102050102	0.00
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENEREN INTERESES	101020502	968007.67
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	10102050201	968007.67
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	10102050202	0.00
CUENTAS POR COBRAR AL ORIGINADOR	10102050203	0.00
COMISIONES POR OPERACIONES BURSATILES	10102050204	0.00
CONTRATO DE UNDERWRITING	10102050207	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE PORTAFOLIOS DE TERCEROS	10102050208	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE FONDOS ADMINISTRADOS	10102050209	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	10102050210	0.00
POR CUSTODIA Y CONSERVACIÓN DE VALORES MATERIALIZADOS	10102050211	0.00
POR CUSTODIA Y CONSERVACIÓN DE VALORES DEMATERIALIZADOS	10102050212	0.00
POR MANEJO DE LIBRO DE ACCIONES Y ACCIONISTAS	10102050213	0.00
POR ASISTORIA	10102050214	0.00
DIVIDENDOS POR COBRAR	10102050215	0.00
INTERESES POR COBRAR	10102050216	0.00
DEUDORES POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES	10102050217	0.00
ANTICIPO A COMITENTES	10102050218	0.00
ANTICIPO A CONSTRUCTOR POR AVANCE DE OBRA	10102050219	0.00
DERECHOS POR COMPROMISO DE RESCISIÓN	10102050220	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	10102050221	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	1010206	0.00
POR COBRAR A ACCIONISTAS	101020601	0.00
POR COBRAR A COMPAÑÍAS RELACIONADAS	101020602	0.00
POR COBRAR A CLIENTES	101020603	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	101020604	0.00
PROVISIÓN POR CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	1010207	0.00
INVENTARIOS	10103	34969.49
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301	34969.49
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302	0.00
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	1010303	0.00
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	1010304	0.00
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	1010305	0.00
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - COMPRADO A TERCEROS	1010306	0.00
MERCADERÍAS EN TRANSITO	1010307	0.00
OBRAS EN CONSTRUCCIÓN	1010308	0.00
OBRAS TERMINADAS	1010309	0.00
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN	1010310	0.00
INVENTARIOS RESUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311	0.00
OTROS INVENTARIOS	1010312	0.00
(H) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PERDIDAS EN INVENTARIO	1010313	0.00
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	0.00
EGRESOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010401	0.00
ARRENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010402	0.00
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403	0.00
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404	0.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	85248.35
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501	0.00
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I.R.)	1010502	85248.35
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503	0.00

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
CUENTA	CODIGO	VALOR (EN US\$)
ACTIVOS CORRIENTES (MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS)	10100	0.00
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (INC. 11 Y 6000.23 PYMES)	10107	0.00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108	1479782.52
ACTIVOS NO CORRIENTES	102	1053763.05
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	1020	1053763.05
TERRENOS	1020101	51179.30
EDIFICIOS	1020102	658213.48
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1020103	158757.90
INSTALACIONES	1020104	0.00
MUEBLES Y ENSERES	1020105	4793.12
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020106	217441.76
NAVES, AERONAVES, BARCATAZ Y SIMILARES	1020107	0.00
EQUIPO DE COMPUTACION	1020108	8124.79
VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL	1020109	0.00
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110	0.00
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020111	0.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020112	-44346.30
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020113	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020114	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	102011401	0.00
(-) AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	102011402	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	102011403	0.00
PROPIEDADES DE INVERSION	10202	0.00
TERRENOS	1020201	0.00
TERRENOS	102020101	0.00
DERECHOS DE USO SOBRE TERRENOS (SUBARRENDADOS)	102020102	0.00
EDIFICIOS	1020202	0.00
EDIFICIOS	102020201	0.00
DERECHOS DE USO SOBRE EDIFICIOS (SUBARRENDADOS)	102020202	0.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSION	1020203	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSION	1020204	0.00
ACTIVOS BIOLÓGICOS	10203	0.00
ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	1020301	0.00
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCION	1020302	0.00
PLANTAS EN CRECIMIENTO	1020303	0.00
PLANTAS EN PRODUCCION	1020304	0.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020305	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020306	0.00
ACTIVO INTANGIBLE	10204	0.00
PLURIVALIAS	1020401	0.00
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, CUOTAS PATRIJONALES Y OTROS SIMILARES	1020402	0.00
CONCESIONES Y LICENCIAS	1020403	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020404	0.00
(-) AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLE	1020405	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	1020406	0.00
OTROS INTANGIBLES	1020407	0.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10205	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	10206	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	1020601	0.00
(-) PROVISION POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO	1020602	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A COSTO AMORTIZADO	1020603	0.00
(-) PROVISION POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS A COSTO AMORTIZADO	1020604	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1020605	0.00
(-) PROVISION POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1020606	0.00
DERECHO DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	10207	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CODIGO	VALOR (En USD)
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS PROVENIENTES POR DERECHOS DE USO	1020701	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS PROVENIENTES POR DERECHOS DE USO	1020702	0.00
DERECHO DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	1020703	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	10208	0.00
DERECHOS EDUCATIVOS	1020901	0.00
DEPOSITOS EN GARANTIA	1020902	0.00
DEPOSITOS EN GARANTIA POR OPERACIONES BURSATILES	1020903	0.00
ACCIONES DEL DEPOSITO GENERALIZADO DE VALORES	1020905	0.00
INVERSIONES SUBSIDIARIAS	1020906	0.00
INVERSIONES ASOCIADAS	1020907	0.00
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1020908	0.00
OTRAS INVERSIONES	1020909	0.00
(-) PROVISIÓN/VALUACIÓN DE INVERSIONES	1020910	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1020911	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	10209	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	1020901	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	1020902	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	1020903	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	10210	0.00
POR COBRAR A ACCIONISTAS	1021001	0.00
POR COBRAR A COMPAÑIAS RELACIONADAS	1021002	0.00
POR COBRAR A CLIENTES	1021003	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1021004	0.00
PASIVO	20	1736716.37
PASIVO CORRIENTE	201	1319389.49
PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	20101	0.00
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	20102	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	963211.39
LOCALES	2010301	963211.39
PRÉSTAMOS	201030101	0.00
PROVEEDORES	201030102	532498.29
OTRAS	201030103	436713.10
DEL EXTERIOR	2010302	0.00
PRÉSTAMOS	201030201	0.00
PROVEEDORES	201030202	0.00
OTRAS	201030203	0.00
OBIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	0.00
LOCALES	2010401	0.00
DEL EXTERIOR	2010402	0.00
PROVISIONES	20105	0.00
LOCALES	2010501	0.00
DEL EXTERIOR	2010502	0.00
PORCIÓN CORRIENTE DE VALORES EMITIDOS	20106	0.00
OBIGACIONES	2010601	0.00
PAPEL COMERCIAL	2010602	0.00
VALORES DE TITULARIDAD	2010603	0.00
OTROS	2010604	0.00
INTERESES POR PAGAR	2010605	0.00
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	350178.10
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	0.00
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	212567.07
CON EL ISS	2010703	2353.66
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	0.00
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	125662.01
DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (EN US\$)
OTROS	2010707	9668.26
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	20109	0.00
LOCALES	2010901	0.00
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS	201090101	0.00
PRESTAMOS DE COMPAÑIAS RELACIONADAS	201090102	0.00
PROVEEDORES	201090103	0.00
OTROS	201090104	0.00
DEL EXTERIOR	2010902	0.00
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS	201090201	0.00
PRESTAMOS DE COMPAÑIAS RELACIONADAS	201090202	0.00
PROVEEDORES	201090203	0.00
OTROS	201090204	0.00
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	0.00
ANTICIPOS	20110	0.00
ANTICIPOS DE CLIENTES	2011001	0.00
OTROS ANTICIPOS RECIBIDOS	2011002	0.00
PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DE CONTINUADAS	20111	0.00
PORTACION CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20112	0.00
SOBOLACION PATRONAL	2011201	0.00
OTROS BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS	2011202	0.00
OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	0.00
COMISIONES POR PAGAR	2011301	0.00
POR OPERACIONES BURSATILES	2011302	0.00
POR CUSTODIA	2011303	0.00
POR ADMINISTRACION	2011304	0.00
OTRAS COMISIONES	2011305	0.00
INDAGACIONES Y MULTAS	2011306	0.00
INDENIZACIONES	2011307	0.00
DEBUCACIONES JUDICIALES	2011308	0.00
ACREEDORES POR INTERMEDIACION	2011309	0.00
DEBUCACION POR COMPROMISO DE RECOMPRA	2011310	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	2011311	0.00
OTROS	2011312	0.00
PASIVOS FINANCIEROS AL COSTO AMORTIZADO	20114	0.00
PASIVO NO CORRIENTE	202	417326.68
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	20201	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	0.00
LOCALES	2020201	0.00
PRESTAMOS	2020202	0.00
PROVEEDORES	2020203	0.00
OTRAS	2020204	0.00
DEL EXTERIOR	20203	0.00
PRESTAMOS	2020301	0.00
PROVEEDORES	2020302	0.00
OTRAS	2020303	0.00
DEBUCACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20204	0.00
LOCALES	2020401	0.00
DEL EXTERIOR	20205	0.00
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	20204	0.00
LOCALES	2020401	0.00
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS	202040101	0.00
PRESTAMOS DE COMPAÑIAS RELACIONADAS	202040102	0.00
PROVEEDORES	202040103	0.00
OTROS	202040104	0.00
DEL EXTERIOR	2020402	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (P. U.S.D.)
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS	202040201	0.00
PRESTAMOS DE COMPAÑIAS RELACIONADAS	202040202	0.00
PROVEEDORES	202040203	0.00
OTROS	202040204	0.00
PORCIÓN NO CORRIENTE DE VALORES EMITIDOS	20205	0.00
OBLIGACIONES	2020501	0.00
PAPEL COMERCIAL	2020502	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	2020503	0.00
OTROS	2020504	0.00
INTERESES POR PAGAR	2020605	0.00
ANTICIPOS	20206	0.00
ANTICIPOS DE CLIENTES	2020601	0.00
OTROS ANTICIPOS RECIBIDOS	2020602	0.00
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	0.00
JUBILACION PATRONAL	2020701	0.00
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	0.00
OTRAS PROVISIONES	20208	0.00
PASIVO DIFERIDO	20209	0.00
INGRESOS DIFERIDOS	2020901	0.00
PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2020902	0.00
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	20210	411326.88
PATRIMONIO NETO	3	1887177.42
PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	30	1887177.42
CAPITAL	301	800.00
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	800.00
(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	30102	0.00
FONDO PATRIMONIAL	30103	0.00
PATRIMONIO DE LOS NEGOCIOS FIDUCIARIOS	30104	0.00
PATRIMONIO DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN	30105	0.00
PATRIMONIO DEL FONDO ADMINISTRADO	3010601	0.00
PATRIMONIO DEL FONDO COLECTIVO	3010602	0.00
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	302	291089.49
PRIMA POR EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES	303	0.00
RESERVA	304	100158.11
RESERVA LEGAL	30401	100158.11
RESERVAS FACULTATIVA Y ESTADUTARIA	30402	0.00
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	0.00
SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	30501	0.00
SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	30502	0.00
SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES	30503	0.00
OTROS SUPERAVIT POR REVALUACIÓN	30504	0.00
RESULTADOS ACUMULADOS	306	995432.13
GANANCIAS ACUMULADAS	30601	995432.13
(-) PERDIDAS ACUMULADAS	30602	0.00
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	30603	0.00
RESERVA DE CAPITAL	30604	0.00
RESERVA POR DONACIONES	30605	0.00
RESERVA POR VALUACIÓN	30606	0.00
SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	30607	0.00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	307	499687.67
GANANCIA NETA DEL PERIODO	30701	499687.67
(-) PERDIDA NETA DEL PERIODO	30702	0.00
PARTICIPACIÓN CONTROLADORA	31	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CODIGO	VALOR (PUNTO)
REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)	CONTADOR	
GARCIA CAZARES CARLA CATALINA	GESTOSA SA	
1723769203	0952576009001	

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

En mi calidad de Representante Legal declaro voluntariamente bajo juramento y debidamente apercibido de las penas de perjurio, que la información relativa a los estados financieros, así como los anexos remitidos a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, a través del formulario que antecede, es exacta, veraz y fiel a la consignada en los registros y libros sociales y contables de la compañía, al cierre del ejercicio fiscal.

En la virtud, me hago civil, penal y administrativamente responsable, de cumplir con las obligaciones derivadas del cargo que ejerzo, entre ellas, la de enviar, dentro del primer cuatrimestre de cada año, la información de la que habla el artículo 22 de la Ley de Compañías, de forma íntegra.

Dicho esto, esta Superintendencia no tiene responsabilidad por la exactitud, veracidad, fidelidad ni error del contenido de la información que, por este medio, reconozco que, conforme a la ley, soy responsable de comunicar inmediatamente de las inconsistencias o errores que se hubieren identificado.

Asimismo, declaro además que conozco el contenido y alcance, entre otras, de las siguientes normas:

Ley de Compañías

Art. 25.- Si el Superintendente no recibiere oportunamente los documentos a que se refieren los artículos anteriores, o si aquellos no contuvieren todos los datos requeridos, impondrá al representante legal de la compañía una multa de conformidad con el Art. 457 de esta Ley, salvo que antes del vencimiento del plazo se hubiere obtenido del Superintendente la prórroga respectiva, por haberse comprobado la imposibilidad de presentar oportunamente dichos documentos y datos.

La multa podrá repetirse hasta el debido cumplimiento de la obligación exigida.

El Superintendente podrá exigir, de oficio o a petición de los socios o accionistas de la compañía, la presentación de los estados financieros y de cualquier documentación contable que fuere necesaria para determinar la actual situación financiera de una compañía sujeta a su vigilancia. Estos estados financieros deberán ser entregados dentro de los quince días siguientes al mandato del Superintendente, bajo las mismas sanciones previstas en los incisos anteriores, salvo que la compañía, por razones justificadas, hubiere obtenido prórroga del plazo.

Los socios o accionistas tendrán el derecho de solicitar al organismo de control, en cualquier tiempo, el libre y oportuno acceso a la información financiera y demás documentos de la compañía. Para tales efectos, se procederá de acuerdo con el inciso anterior.

Art. 460.- La compañía que proporcione deliberada y dolosamente información falsa, maliciosa o contraria a la presente ley, será sancionada por el Superintendente de Compañías con una multa de 50 salarios básicos unificados para los trabajadores del sector privado, cada vez, sin perjuicio de las correspondientes responsabilidades administrativas, civiles o penales a que hubiere lugar.

La compañía que proporcione por error o culpa información falsa o contraria a la presente ley, será sancionada por el Superintendente de Compañías con una multa de hasta 20 Remuneraciones Básicas Unificadas cada vez, sin perjuicio de las correspondientes responsabilidades administrativas, civiles o penales a que hubiere lugar ()

Código Orgánico Integral Penal

Art. 270.- Perjurio y falso testimonio.- La persona que, al declarar, confesar, informar o traducir ante o a (sic) autoridad competente, false a la verdad bajo juramento, cometa perjurio, será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años; cuando lo hace sin juramento, cometa falso testimonio, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años.

De igual modo, se comete perjurio cuando a sabiendas se ha faltado a la verdad en declaraciones patrimoniales juramentadas o juradas hechas ante Notario Público.

Si el perjurio se comete en causa penal, será sancionada con pena privativa de libertad de siete a diez años.

Si el falso testimonio se comete en causa penal, será sancionada con pena privativa de libertad de cinco a siete años.

Se exceptúan los casos de versiones y testimonio de la o el sospechoso o de la o el procesado, tanto en la fase preprocesal, como en el proceso penal.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros

Anexo 3. ENTREVISTA A LA GERENCIA GENERAL DE PRODMAZUL S.A.

Nombre: Ing. Carla García Cazares

Profesión: Ing. en Comercio Exterior

Cargo que ocupa: Gerente General

Título del Proyecto de Investigación:

BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA PRODUCTOS DEL MAR AZUL, PRODMAZUL S.A.

- **¿Cuál es la misión, visión y valores actuales de PRODMAZUL S.A.?**

Misión: Somos una empresa dedicada a procesar y exportar productos del mar y acuicultura, cumpliendo estrictamente con las normas nacionales e internacionales, para satisfacer los exigentes requerimientos de nuestros clientes con personal capacitado y una mejora constante en los procesos.

Visión: Ser líderes en el mercado nacional e internacional, posicionándonos como un referente por la calidad de nuestros productos.

Valores: Compromiso con la calidad, ética y responsabilidad, innovación, sostenibilidad, trabajo en equipo, excelencia operativa y orientación al cliente.

- **¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos de la empresa para el próximo año?**

Queremos crecer y llegar a más mercados internacionales clave, aprovechando nuevas oportunidades que nos ayuden a avanzar como empresa. Para lograrlo, nos enfocaremos en mejorar nuestros procesos operativos, haciéndolos más eficientes y reduciendo costos, lo que nos permitirá trabajar de manera más ágil y efectiva. También planeamos fortalecer nuestro sistema de gestión de calidad para alcanzar certificaciones internacionales que respalden la confianza en lo que hacemos. Además, sabemos que nuestro equipo es clave, por eso vamos a invertir en su capacitación, ayudándolos a crecer y a estar más comprometidos, para que juntos podamos alcanzar nuestras metas.

- **¿Qué procesos de planificación estratégica están implementados actualmente?**

Actualmente, no hemos implementado procesos formales de planificación estratégica, aunque reconocemos la importancia de hacerlo para alinear nuestras metas a largo plazo con la ejecución diaria.

- **¿Qué tan efectiva considera la comunicación de la estrategia dentro de la organización?**

La comunicación funciona bien, pero creemos que se puede mejorar. Estamos empezando a usar reuniones regulares y herramientas digitales para que todos estén mejor informados.

- **¿Cómo se alinean las metas de los distintos departamentos con los objetivos globales de la empresa?**

Cada departamento establece metas específicas que se alinean directamente con los objetivos generales de la empresa. Esto asegura que todos trabajen hacia un mismo propósito, aunque entendemos que podemos mejorar la coordinación y supervisión.

- **¿Existen métricas definidas para evaluar el éxito de la estrategia actual?**

Sí, medimos cosas como el crecimiento de las exportaciones, la reducción de costos y el cumplimiento de los tiempos de entrega.

2. Gestión Operativa

- **¿Cuáles son los principales procesos operativos de la empresa y cómo se gestionan?**

Nuestros principales procesos incluyen la adquisición de materia prima, el procesamiento de productos del mar, el control de calidad y la logística de exportación. Estos procesos son supervisados mediante controles internos y procedimientos establecidos para garantizar la calidad y la eficiencia.

- **¿Qué tan eficiente es la cadena de suministro y la gestión logística?**

Nuestra cadena de suministro es eficiente, aunque enfrentamos desafíos en temporadas de alta demanda. La gestión logística está bien estructurada, y trabajamos constantemente con nuestros proveedores y clientes para mejorar la coordinación y los tiempos de entrega.

- **¿Cómo gestionan la calidad de los productos y servicios**

La calidad es una prioridad. Contamos con un equipo de control de calidad que supervisa todas las etapas del proceso productivo, asegurando el cumplimiento de normas internacionales como HACCP y BAP.

- **¿Existen programas de mejora continua en los procesos operativos?**

No tenemos un programa de mejora continua como tal pero su hemos establecido procesos enfocados en la optimización de recursos, la reducción de tiempos de producción y el cumplimiento de estándares de calidad

- **¿Cómo es el proceso de selección, capacitación y desarrollo del personal?**

Seleccionamos a nuestro personal mediante un proceso en donde los aspirantes tienen que comprobar competencia. Una vez contratados, reciben capacitación constante.

- **¿Qué indicadores utilizan para medir el desempeño de los empleados?**

No utilizamos métricas de mediciones de desempeño aun .

- **¿Cómo percibe la cultura organizacional de PRODMAZUL S.A.?**

Nuestra cultura se basa en la colaboración, el compromiso y la orientación a resultados, tratando de brindar siempre productos con la mayor calidad, No obstante, reconocemos que es un aspecto en el que debemos seguir trabajando para fomentar mayor innovación y cohesión interna, y mejores resultados al momento de efectuar las operaciones en la empresa.

- **¿Existen incentivos o programas de motivación para los empleados?**

No programas como tal, ofrecemos incentivos no económicos, como programas de reconocimiento y oportunidades de capacitación y crecimiento dentro de la empresa.

- **¿De qué manera el liderazgo de la gerencia influye en el cumplimiento de los objetivos estratégicos?**

Pienso que el liderazgo es clave para inspirar y guiar a los equipos par apode cumplir los objetivos. Si tenemos una comunicación abierta, tratando de enfocarnos en los resultados y una cultura de mejora continua.

- **¿Está familiarizado con la herramienta Balanced Scorecard?**

He escuchado de la misma, pero no conocemos sus particularidades

- **¿Considera que el Balanced Scorecard podría ser una herramienta útil para mejorar la planificación estratégica de la empresa?**

Definitivamente. El Balanced Scorecard nos permitiría medir de manera más clara el impacto de nuestras acciones en aspectos financieros, operativos, de clientes y aprendizaje organizacional.

- **Desde su perspectiva, ¿qué áreas clave deberían ser priorizadas en el BSC para PRODMAZUL S.A.?**

No conozco aún mucho del tema.

- **¿Cuáles serían los principales desafíos para la implementación del Balanced Scorecard en la empresa?**

El mayor desafío sería lograr una capacitación adecuada del personal y poder asegurar una alineación total entre los departamentos. Además, necesitamos consolidar un sistema con el uso de tecnología que facilite el monitoreo de indicadores.

- **¿Qué tipo de apoyo considera necesario para implementar con éxito esta herramienta?**

Sería esencial contar con consultoría experta, capacitación específica para los líderes de cada área y herramientas tecnológicas que permitan una implementación exitosa.

Anexo 4.- ENTREVISTA A LA CONTADORA DE PRODMAZUL S.A

Nombre: Ing. Gisella Pico

Profesión: Ing. en Contabilidad y Auditoría

Cargo que ocupa: Contador General

ENTREVISTA A LA CONTADORA DE PRODMAZUL S.A.

- **¿Cómo se realiza actualmente el proceso de planificación financiera en PRODMAZUL S.A.?**

A través de flujos de caja semanales.

- **¿Cómo considera la eficiencia del manejo de costos, especialmente en relación con la materia prima y la logística?**

Los costos que tenemos son los necesarios para la operación, estamos revisando como hacer más eficiente el manejo a través del sistema contable y vamos a buscar alternativas con los proveedores del sistema.

- **¿Cuál es el proceso para la asignación de recursos a los distintos departamentos?**

Al momento solo hay una identificación del tipo de adquisición que se realiza que permite separar la contabilización en un costo, gasto o activo de la empresa.

- **¿Qué sistema contable utilizan en la empresa y qué tan efectivo considera que es?**

La empresa utiliza el sistema Fenix, es un sistema que permite obtener la información básica necesaria para la obtención de los estados financieros e información tributaria para los organismos de control, pero que hay que seguir explotando para obtener datos de producción, costos y ventas para un mejor análisis de rentabilidad y toma de decisiones.

- **¿Existen políticas claras para la gestión de activos y pasivos?**

No hay políticas por escrito, pero se tiene la claridad de cómo gestionar un activo y pasivo, partiendo desde tener claro cuál es la naturaleza de las cuentas.

- **¿Cómo se lleva a cabo el registro y análisis de los costos ambientales en la empresa?**

Como registro contable se carga a los costos de la empresa, sustentados en una factura por honorarios, ya que el tema ambiental se lo lleva por contratación civil.

- **¿Qué tan frecuente es la elaboración de reportes financieros y qué información clave se incluye en ellos?**

Reportes como estados financieros se lo ha realizado anualmente, se busca llegar a la presentación inicialmente trimestral y luego mensual, sin embargo, los reportes como conciliaciones bancarias, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios, se los analiza mensualmente, estos contienen información necesaria para el movimiento de flujo y control de bienes.

- **¿Cómo se integra la contabilidad financiera con la toma de decisiones estratégicas en la empresa?**

Definitivamente la información contable financiera es la columna vertebral de todo negocio ya que proporciona los datos necesarios para las decisiones de los ejecutivos y Accionistas de las empresas y de esta manera funciona en esta compañía.

- **¿Considera que la implementación de un sistema como el Balanced Scorecard podría mejorar la gestión financiera y el control en la empresa?**

Si, porque con un plan estratégico e implementación de indicadores se podrá ir midiendo los resultados en todos los aspectos e ir mejorando las debilidades que podamos encontrar.

- **Desde su perspectiva, ¿cuáles serían los principales retos para la implementación del Balanced Scorecard en PRODMAZUL S.A.?**

Es una empresa nueva que se está estructurando, realmente todo sería un reto, pero existe mucha predisposición lo cual ayudara a que se obtengan excelentes resultados en los procesos que se implementen.

