

## Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en decisiones gerenciales para la compañía Abestro S.A.

### Balanced scorecard as a management tool in management decisions for company Abestro S.A.

Yoselin Loor-Zambrano<sup>1</sup>, Benigno Alcívar-Martínez<sup>2</sup>, Johana Márquez-Bravo<sup>3</sup>

Fecha de recepción: 25 de enero de 2023

Fecha de aceptación: 29 de septiembre de 2023

URL: <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/2189/version/2844>

#### Resumen

La falta de control adecuado en la gestión, la carencia de un sistema de indicadores y la ausencia de estrategias medibles al tomar decisiones, resultan en pérdidas económicas significativas. Estos aspectos conllevan como objetivo principal de la investigación diseñar un cuadro de mando integral como herramienta de gestión para la toma de decisiones gerenciales, bajo ese lineamiento la compañía Abestro S.A. decidió adoptar una herramienta de carácter administrativo. El análisis se realizó a través de una investigación cualitativa y descriptiva permitiendo conocer la situación actual de la compañía, el método de obtención de información mediante la utilización de cuestionarios a directivos, administrativos y clientes de la compañía cuyos resultados expresaron la situación actual tanto interna como externa. Los análisis permitieron plantear una serie de estrategias para subsanar los factores que deben mejorar, alineadas a los objetivos de las cuatro perspectivas que integran el cuadro de mando integral, los resultados permitieron obtener el diseño de los indicadores para la elaboración del tablero de control, permitiendo a la gerencia monitorear y controlar la gestión de cada uno de los procesos estratégicos de la compañía

**Palabras clave:** Toma de decisiones, indicadores estratégicos, cuadro de mando integral, perspectivas

#### Abstract

The lack of adequate management control, the lack of a system of indicators and the absence of measurable strategies when making decisions, result in significant economic losses. These aspects with the main objective of the research are to design a balanced scorecard as a management tool in managerial decisions, under this guideline the company Abestro S.A. decided to adopt an administrative tool. The analysis was carried out through a qualitative and descriptive investigation allowing to know the current situation of the company, the method of obtaining information through the use of questionnaires to managers, administrators and clients of the company whose results expressed the current situation both internally and external. The analyzes allowed to propose a series of strategies to correct the factors that must be improved, aligned to the objectives of the four perspectives that make up the balanced scorecard, the results allowed to obtain the design of the indicators for the elaboration of the control panel, allowing management to monitor and control the management of each of the strategic processes of the company.

**Keywords:** Decision making, strategic indicators, balanced scorecard, perspectives



Esta publicación se encuentra bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento - NoComercial 4.0 Internacional.

<sup>1</sup> Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Carrera de Administración de Empresas. Calceta- Ecuador. E-mail: [mell\\_1992@live.com](mailto:mell_1992@live.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7281-8918>

<sup>2</sup> Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Carrera de Administración de Empresas. Calceta- Ecuador. E-mail: [balcivar@espam.edu.ec](mailto:balcivar@espam.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4930-4617>

<sup>3</sup> Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López Carrera de Administración de Empresas. Calceta- Ecuador. E-mail: [ymarquez@espam.edu.ec](mailto:ymarquez@espam.edu.ec) ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5926-800X>

## Introducción

El CMI se ha convertido en una metodología para evaluar y monitorear el desempeño organizacional a través de una combinación equilibrada de indicadores financieros y no financieros. La importancia de CMI radica en su capacidad para proporcionar una visión integral del desempeño de la organización, alineando los objetivos estratégicos con las acciones operativas, facilitando la toma de decisiones. Varios autores han investigado y analizado el uso y diseño del CMI en diferentes contextos empresariales, proporcionando antecedentes sobre su aplicación y beneficios potenciales. El propósito de esta investigación es diseñar un cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de gestión para la toma de decisiones gerenciales de la compañía Abestro S.A., continuamente sus objetivos específicos se plantearon realizar una revisión sistemática de los indicadores y perspectivas que conforman el cuadro de mando integral, posteriormente realizar un diagnóstico a la compañía para conocer su situación actual y finalmente se estructuró un cuadro de mando integral para la compañía Abestro S.A.

La teoría del Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollada por Kaplan y Norton en la década de 1990, se enfoca en la medición y gestión del desempeño de una organización, integrando tanto aspectos financieros como no financieros. Según Norton y Kaplan (2000), el CMI es un sistema de gestión estratégica que permite traducir la estrategia de la organización en objetivos concretos, alinear los objetivos con los procesos y recursos de la empresa, y medir el desempeño a través de indicadores clave que reflejen tanto los resultados financieros como las acciones y procesos necesarios para lograrlos. La teoría del CMI se ha convertido en una herramienta popular y efectiva para la gestión estratégica en empresas y organizaciones de todo el mundo.

Arévalo y Estrada (2017) realizaron un estudio sobre la implementación y diseño del CMI en una empresa del sector manufacturero, destacando la efectividad para mejorar el rendimiento organizacional y alinear los objetivos estratégicos con las metas operativas. Bolaños et al. (2020) examinaron el diseño y aplicación del CMI en empresas de servicios financieros, resaltando su utilidad para medir y controlar el desempeño financiero, así como para mejorar la toma de decisiones basadas en datos. Loayza et al. (2022) investigaron el diseño y la aplicación del CMI en empresas del sector turístico, enfocándose en su capacidad para evaluar la rentabilidad y la eficiencia operativa.

Ollague et al. (2017) realizaron un estudio sobre el diseño y la aplicación del CMI en empresas del sector de servicios, enfocándose en su contribución para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios prestados. Trasmonte Rosendo (2021) investigó el diseño del CMI en organizaciones del sector tecnológico, destacando su capacidad para medir y gestionar el rendimiento de las actividades de investigación y desarrollo. Además, Quintero y Osorio (2018), exploran el uso del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de

gestión estratégica para empresas en estado de crisis. Los autores sostienen que el BSC puede ayudar a las empresas a salir de situaciones críticas al permitir una evaluación sistemática de su desempeño en relación con los objetivos estratégicos establecidos. Además, el BSC puede ayudar a las empresas a identificar áreas problemáticas y tomar medidas para mejorar el desempeño en esas áreas. Los autores señalan que el BSC también puede ayudar a las empresas a mantener una perspectiva a largo plazo en tiempos de crisis, al permitir que los gerentes se concentren en objetivos estratégicos a largo plazo en lugar de simplemente reaccionar a situaciones de crisis a corto plazo.

Por otra parte, Durán (2018) propone una estrategia de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa Herramental C.A. El estudio identifica los problemas de gestión que enfrenta la empresa y sugiere que la implementación del CMI puede ayudar a mejorar el rendimiento y la competitividad de la organización. El autor plantea que el CMI permite a la empresa alinear sus objetivos estratégicos con sus actividades diarias y medir su desempeño a través de indicadores de rendimiento. Además, el CMI proporciona información valiosa para la toma de decisiones y permite a la empresa evaluar su progreso y realizar ajustes en su estrategia en función de los resultados obtenidos. En resumen, la investigación de Durán Velásquez destaca la importancia de la implementación del CMI como una herramienta de gestión estratégica para mejorar el desempeño de las empresas.

Por otro lado, Jiménez et al. (2019) se centra en la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de gestión para mejorar la productividad en la industria camaronera. El estudio destaca la importancia de medir y controlar diferentes aspectos del negocio, como la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la innovación, para lograr un crecimiento sostenible en el largo plazo. Los resultados indican que la implementación del BSC en la industria camaronera puede ayudar a mejorar la productividad y la rentabilidad de las empresas, al enfocarse en objetivos estratégicos y alinear las actividades diarias con las metas a largo plazo.

Sin embargo, la investigación realizada por Bravo et al. (2019), explora el uso del Balanced Scorecard (BSC) en el desarrollo de negocios familiares. El estudio destaca que los negocios familiares tienen desafíos únicos en cuanto a la planificación estratégica y el manejo de conflictos entre la familia y la empresa. El BSC, según los autores, puede ser una herramienta útil para abordar estos desafíos al permitir a los propietarios y gerentes de negocios familiares alinear los objetivos y estrategias de la empresa con los valores y objetivos de la familia propietaria. Además, el BSC permite una medición sistemática del desempeño de la empresa en relación con los objetivos establecidos y ayuda a los gerentes de negocios familiares a tomar decisiones informadas y estratégicas.

Además, Malpica (2021) analizó el diseño de CMI en empresas del sector logístico, destacando su utilidad para

mejorar la gestión de la cadena de suministro y optimizar los procesos operativos. Martínez (2022) proporcionó un marco teórico actualizado sobre el diseño y la implementación del CMI en el contexto empresarial, resaltando las mejores prácticas y las consideraciones clave a tener en cuenta. Müller (2019) investigó el diseño y la aplicación del CMI en organizaciones de diversos sectores, brindando insights valiosos sobre su personalización y adaptación a diferentes entornos empresariales.

De la misma forma, la investigación realizada por Ghiglione (2021) explora el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. El autor destaca que el CMI permite a las empresas medir su desempeño y lograr una gestión más eficiente al proporcionar información estratégica y operativa que facilita la toma de decisiones. Además, el CMI ayuda a las empresas a establecer objetivos claros y definir indicadores clave de rendimiento que permiten el seguimiento y la evaluación del progreso. La investigación de este autor, señala la importancia de la comunicación interna y la participación de los empleados en la implementación del CMI para garantizar el éxito de la herramienta destacando la utilidad del CMI como una herramienta de gestión empresarial eficiente que puede ayudar a las empresas a mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos estratégicos.

En la actualidad las organizaciones están inmersas en entornos turbulentos y en constante cambio, generando incertidumbre al momento de tomar decisiones. En el Ecuador para la producción de camarón, se cuenta con condiciones óptimas como clima y suelo que son los que influyen en la producción de nauplios hace que este producto exportable ecuatoriano sea uno de los más apetecidos por el mercado internacional, tal cual lo detalla (Fedexpor, 2022), el sector acuícola y pesquero representa en las exportaciones el 48% de participación en el mercado internacional, destacando un crecimiento durante el primer bimestre de 2022 del 81% en comparación al 2021, representando en valor FOB 1.145 millones de dólares, siendo China, Estados Unidos, sus principales compradores del camarón ecuatoriano, es por este motivo que se puede decir que el camarón es uno de los productos con mayor fuerza en el mercado internacional, lo que lo convierte en una gran oportunidad para el crecimiento económico no solo del sector como tal, sino que también genera ingresos para el país, generando mayor ingreso y fuentes de empleo a este sector productivo. El sector camaronero es una de las actividades económicas más fuertes que tiene la zona norte de Manabí, esto se debe a que gracias a su ubicación geográfica cuenta con todas las condiciones aptas para la producción de nauplios lo que conlleva a tener una producción de primera tanto en calidad como en volumen.

Durante los últimos 11 años, Abestro S.A. ha realizado un arduo trabajo en el ámbito de la acuicultura, adquiriendo nuevos conocimientos y tecnologías para mejorar la producción. Sin embargo, desde el año 2016, la compañía ha enfrentado una serie de hechos que han dificultado su capacidad de prosperar. Entre estos factores se encuentran

eventos externos que no pueden ser controlados, como el terremoto del 16A y la pandemia de COVID-19, los cuales han causado grandes pérdidas tanto en infraestructura como en aspectos económicos. Como resultado, los directivos de la compañía se vieron obligados a tomar medidas desesperadas que, en lugar de mejorar su situación, empeoraron significativamente la salud financiera de la compañía. Debido a estas circunstancias, surgió la necesidad de diseñar el CMI como una herramienta de gestión para cada una de las áreas claves de la compañía y, de esta manera, llevar a cabo una serie de estrategias y acciones operativas que contribuyan a mejorar su situación actual.

## Metodología

La presente investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque cualitativo y un tipo de investigación descriptivo, de campo y documental. Se emplearon los métodos analítico, sintético, inductivo, y deductivo, para la selección de los indicadores se utilizó el metanálisis para la comparación con varios estudios de sus indicadores de gestión porque a partir de su realización se pretende llegar al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en esta investigación, tal como propone Alcívar et al. (2021) iniciando en la primera etapa un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la compañía para determinar aspectos relevantes que necesiten ser mejorados al momento de tomar decisiones por parte de los directivos.

En cuanto a la población para la investigación está conformada por 64 personas, siendo distribuido a nivel directivo, administrativo, producción y 10 potenciales clientes que cuenta la compañía. Para recopilar información, se utilizaron cuestionarios de escala tipo Likert, que fueron validados por el método experto o Delphi. De los 10 expertos, se evaluó el nivel de conocimientos (kc) específico del tema y se evaluó su coeficiente de argumentación (Ka) con respecto a los temas principales de la investigación. Esto resultó en un nivel de competencia en conocimiento y argumentación (kp) de 0,89, siguiendo el enfoque propuesto por Alcívar et al. (2021). Los cuestionarios se aplicaron a los directivos, administrativos, empleados y clientes de la compañía Abestro S.A., en la segunda etapa para descripción de la orientación estratégica, se procedió a utilizar las herramientas PEST para analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a la compañía Abestro S.A. en conjunto con los directivos.

Posteriormente, se aplicó el análisis FODA, en una mesa de trabajo conjunta con todos los involucrados de la compañía, siguiendo el enfoque presentado por Loayza et al. (2022) para analizar los factores internos y externos que influyen en la compañía. Para definir los objetivos estratégicos, se utilizó la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) y la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), siguiendo la metodología propuesta por Martínez (2022) en su investigación sobre la gestión estratégica. Estas matrices permitieron identificar los factores críticos y las fortalezas interna de Abestro S.A.

A continuación, en la tercera etapa se procedió formular y estructurar el mapa estratégico y definir los indicadores estratégicos, basándose en el enfoque presentado por Müller (2019) en su investigación sobre el diseño de cuadro de mando integral. Los indicadores estratégicos fueron seleccionados de manera conjunta con los directivos y

personal involucrado en la compañía siguiendo un enfoque participativo y colaborativo. Finalmente, con base a los resultados obtenidos de las etapas anteriores, se diseñó el cuadro de mando integral para la compañía Abestro S.A., siguiendo la metodología propuesta por Trasmonte (2021)

## Resultados

Con el objetivo de identificar el manejo actual, se realizó un diagnóstico mediante la utilización de cuestionarios validados por expertos donde se centró exclusivamente en las cuatro áreas que involucran el CMI para conocer el estado situacional de cada una de ellas y, a partir de esta información, proponer las mejoras adecuadas. Para llevar a cabo este proceso, se utilizaron diversas herramientas, entre ellas el análisis PEST, el análisis DAFO y la matriz EFE y EFI. Estas herramientas permitieron obtener una visión clara y detallada del estado actual de cada una de las áreas, lo que a su vez permitió proponer mejoras efectivas y eficaces.

**Tabla 1. Diagnóstico estratégico externo: análisis PEST**

Componentes	Económico	Político	Social	Tecnológico
Amenazas	Reducción del precio del camarón de más del 50% por pandemia COVID-19 desde febrero del 2020 a marzo del mismo año según (Loayza et al., 2022). Afectaciones por desastres naturales (terremoto), Según la Cámara de Acuicultura la industria camaronera representa un 90% del PIB y un 10% de las ha de camaronerías del Ecuador está en Manabí.	Constante cambio de leyes, ordenanzas reformas tributarias.  Eliminación de subsidios costos elevados de energía.	Reducción de plazas de empleo debido a crisis como pandemias y desastres naturales.  Mal manejo de los residuos y contaminación del ambiente o sector en el que se desarrolla la actividad.	Poco desarrollo de nuevas tecnologías en el país.  Aparatos tecnológicos de mala calidad en el mercado y a costos elevados.
Oportunidades	Diversificar la oferta del camarón para competir en el mercado internacional. Según Revista de Acuicultura #139  Demanda de camarón en cola por parte de China y EE.UU, India aún no recupera su producción. Según Revista de Acuicultura # 139.	Apoyo por parte de las Asociaciones productoras quienes permiten contar con un abastecimiento fijo y permanente del producto de excelente calidad.  Soporte técnico y asesoramiento por parte de instituciones gubernamentales tales como: El Instituto Nacional de Pesca, Cámara Nacional de Acuicultura y el MAGAP A través de la Subsecretaría de Acuicultura.	Apoyo a la comunidad en la que se encuentran ubicadas las camaronerías.  Generación de fuentes de trabajo temporales para las personas de la localidad.	Implementación de nuevas tecnologías dentro de las camaronerías como aireadores entre otros.  Sistematización de los procesos de producción para reducir el desperdicio de alimentos e insumos.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

**Tabla 2. Matriz FODA**

Fortalezas	Debilidades
La gestión organizativa de la compañía se lleva a cabo de forma familiar.	Ausencia de herramientas de control de gestión que contribuyan a mejorar la toma de decisiones en la compañía, lo que implica una gestión deficiente de los recursos.
Existe una buena comunicación entre el área administrativa y el área de producción.	Desconocimiento de herramientas de control de gestión empresarial.
Constante supervisión de la producción en piscinas en cuanto a alimentación, sobrevivencia de los camarones.	No cuentan con publicidad en medios de comunicación debido al costo y no lo consideran necesario.
Se produce camarón cumpliendo con todas las normas establecidas por los entes reguladores.	Débil difusión de la misión, visión y valores de la compañía.
Se brinda una atención personalizada por parte de la dueña y el gerente.	Manejo inadecuado del control de inventarios dentro de las camaronerías en cuanto a los balanceado e insumos y diésel, lo que puede generar pérdidas y afectar la calidad del producto.
Distribución directa de la producción de camarón a los clientes.	Deficiente selección de nauplios por falta de asesoramiento, lo que puede afectar el crecimiento y la calidad de la producción de camarones.

Pagos al día con obligaciones a los proveedores.	Falta de capacitación en temas de atención al cliente.
Buen buró crediticio lo que facilita la adquisición de créditos.	Deficiente gestión de los recursos otorgados por las instituciones bancarias. Lo que puede generar problemas financieros y afectar el crecimiento y la sostenibilidad de la compañía.
El canal de distribución que se utiliza es directo proveedor, cliente sin intermediarios.	No existe diversificación de productos, limitando la capacidad de la compañía para responder a las demandas del mercado nacional e internacional.
Poco personal lo que es muy fácil de manejar y controlar.	Baja cantidad de clientes, lo que dificulta a veces la colocación de la producción, generando problemas de rentabilidad.
Tareas debidamente delimitadas.	Falta de motivación en el personal, ausencia de un plan de capacitación.
Cuenta con un sistema contable.	
Cuenta con equipos y tecnologías adecuadas para mejorar el proceso de producción.	Bajo control sobre el mantenimiento de los aparatos tecnológicos.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Diversificar la oferta del camarón para competir en el mercado internacional. Según Revista de Acuicultura #139.	Reducción del precio del camarón de más del 50% por pandemia COVID-19 desde febrero del 2020 a marzo del mismo año.
Demanda de camarón en cola por parte de China y EE.UU, India aún no recupera su producción. Según Revista de Acuicultura # 139.	Afectaciones por desastres naturales (terremoto), según la Cámara de Acuicultura la industria camaronera representa un 90% del PIB y un 10% de las camaroneras del Ecuador están en Manabí.
Apoyo por parte de las asociaciones de productores quienes permiten contar con un abastecimiento fijo y permanente del producto de excelente calidad.	Constante cambio de leyes, ordenanzas y reformas tributarias.
Soporte técnico y asesoramiento por parte de instituciones gubernamentales tales como: El Instituto Nacional de Pesca, Cámara Nacional de Acuicultura y el MAGAP a través de la Subsecretaría de Acuicultura.	Eliminación de subsidios y costo elevados de energía.
Apoyo a la comunidad en la que se encuentran ubicadas las camaroneras.	Reducción de plazas de empleo debido a crisis como pandemias y desastres naturales.
Generación de fuentes de trabajo temporales para las personas de la localidad.	Mal manejo de los residuos y contaminación del ambiente o sector en el que se desarrolla la actividad.
Incorporar nuevas tecnologías dentro de la camaronera	Poco desarrollo de nuevas tecnologías en el país.
Sistematización de los procesos de producción para reducir el desperdicio de alimentos e insumos.	Aparatos tecnológicos de mala calidad en el mercado y a costos elevados.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Tabla 3. Diagnóstico estratégico interno-nivel estratégico

Diagnóstico estratégico interno	Nivel estratégico			Nivel operativo	
	Organizativo FO1	Comunicación FC1	Gestión por procesos FG1	Producto FP1	Servicio FS1
<b>Fortalezas</b>	La gestión organizativa de la compañía se lleva a cabo de forma familiar	Existe una buena comunicación entre el área administrativa y el área de producción.	Constante supervisión de la producción en piscinas en cuanto a alimentación, sobrevivencia de los camarones	Se produce camarón cumpliendo con todas las normas establecidas por los entes reguladores.	Se brinda una atención personalizada por parte de la dueña y el gerente.
<b>Debilidades</b>	<p>DO1</p> Falta de herramientas de control que contribuyan a mejorar la toma de decisiones en la compañía, lo que implica una gestión deficiente de los recursos	<p>DC2</p> No cuentan con publicidad en medio de comunicación debido al costo no lo consideran necesarios	<p>DG1</p> Manejo inadecuado del control de inventarios dentro de las camaroneras en cuanto al balanceado e insumos y diésel, lo que puede generar pérdidas y afectar la calidad.	<p>DP1</p> Deficiente selección de larvas por falta de asesoramiento, lo que puede afectar el crecimiento y la calidad de la producción de camarones.	<p>FS2</p> Distribución directa de la producción de camarón a los clientes.
	<p>DO2</p> Desconocimiento de herramientas de control de gestión empresarial	<p>DC2</p> Débil difusión de la misión, visión y valores de la compañía.			<p>DS1</p> Falta de capacitación en temas de atención al cliente

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

**Tabla 4. Diagnóstico estratégico interno-nivel de apoyo**

Diagnóstico estratégico interno				
Nivel de apoyo componente				
	Financiero	Comercialización	Talento humano	Tecnológico
<b>Fortalezas</b>	FF1	FCO1	FTH1	FTE1
	Pagos al día con obligaciones a los proveedores.	El canal de distribución que se utiliza es directo proveedor cliente sin intermediarios.	Poco personal lo que es muy fácil de manejar y controlar.	Se cuenta con un sistema contable
<b>Debilidades</b>	FF2	DCO2	FTH2	FTE2
	Buen buró crediticio lo que facilita la adquisición de créditos.	No existe diversificación de productos, limitando la capacidad de la compañía para responder a las demandas del mercado nacional e internacional	Tareas debidamente delimitadas.	Cuenta con equipos y tecnologías adecuadas para mejorar el proceso de producción
<b>Debilidades</b>	DF1	DC2	DTH1	DTE1
	Deficiente gestión de los recursos otorgados por las instituciones bancarias. Lo que puede generar problemas financieros y afectar el crecimiento y la sostenibilidad de la compañía	Baja cantidad de clientes, lo que dificulta a veces la colocación de la producción generando problemas de rentabilidad.	Falta de motivación en el personal, ausencia de un plan de capacitación	Bajo control sobre el mantenimiento de los aparatos tecnológicos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

**Matriz EFE**

La matriz de evaluación de factores externos ayuda a evaluar las oportunidades y amenazas que tienen mayor importancia en el ambiente externo, la ponderación debe realizarse de acuerdo a la importancia que este tenga para la compañía y no debe pasar del 100%.

La importancia de los factores se debe establecer de acuerdo a la siguiente tabla de puntuación:

Calificar entre 1 y 4	Fortaleza Mayor	Fortaleza Menor	Debilidad Menor	Debilidad Mayor
	4	3	2	1

La ponderación se lleva a cabo con la multiplicación del peso asignado por la calificación. Dónde: El peso asignado debe ser de entre 0 a 1 siendo 0 menos importante y 1 muy importante, este peso indica la importancia del factor en evaluación y la influencia que este tiene en la compañía para garantizar el éxito en el sector.

La sumatoria de estos factores debe ser igual a 1 no puede ser ni menos ni más. Ahora en la calificación ponderada se debe tener en cuenta lo siguiente:

**Tabla 5. Matriz EFE**

Factores externos Abestro S.A		Peso	Calificación	Calificación ponderada
<b>Amenazas</b>		<b>50%</b>		<b>0,72</b>
A1	Reducción del precio del camarón de más del 50% por pandemia COVID-19 desde febrero del 2020 a marzo del mismo año.	0,10	1	0,10
A2	Afectaciones por desastres naturales (terremoto), según la Cámara de Acuicultura la industria camaronesa representa un 90% del PIB y un 10% de las camaroneas del Ecuador están en Manabí.	0,10	1	0,10
A3	Constante cambio de leyes, ordenanzas y reformas tributarias.	0,08	1	0,08
A4	Eliminación de subsidios y costo elevados de energía.	0,08	2	0,16
A5	Reducción de plazas de empleo debido a crisis como pandemias y desastres naturales.	0,03	2	0,06
A6	Mal manejo de los residuos y contaminación del ambiente o sector en el que se desarrolla la actividad.	0,05	2	0,10
A7	Poco desarrollo de nuevas tecnologías en el país.	0,03	2	0,06
A8	Aparatos tecnológicos de mala calidad en el mercado y a costos elevados.	0,03	2	0,06
<b>Oportunidades</b>		<b>50%</b>		<b>1,81</b>
O1	Diversificar la oferta del camarón para competir en el mercado internacional. Según Revista de Acuicultura #139.	0,10	4	0,40
O2	Demanda de camarón en cola por parte de China y EE.UU, India aún no recupera su producción. Según Revista de Acuicultura # 139.	0,10	4	0,40
O3	Apoyo por parte de las asociaciones de productores quienes permiten contar con un abastecimiento fijo y permanente del producto de excelente calidad.	0,06	4	0,24

O4	Soporte técnico y asesoramiento por parte de instituciones gubernamentales tales como: El Instituto Nacional de Pesca, Cámara Nacional de Acuicultura y el MAGAP a través de la Subsecretaría de Acuicultura.	0,05	4	0,20
O5	Apoyo a la comunidad en la que se encuentran ubicadas las camaronerías.	0,05	3	0,15
O6	Generación de fuentes de trabajo temporales para las personas de la localidad.	0,05	3	0,15
O7	Incorporar nuevas tecnologías dentro de la camaronería	0,04	3	0,12
O8	Sistematización de los procesos de producción para reducir el desperdicio de alimentos e insumos.	0,05	3	0,15
<b>Sumatoria Total</b>		<b>100%</b>		<b>2,53</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Si la sumatoria es menor o igual a 2,5, se sugiere estrategias para mejorarlas. Si la sumatoria es igual o mayor a 2,5, se entiende que la compañía está aprovechando sus oportunidades y sobrellevando las amenazas de buena manera.

### Matriz EFI

Esta herramienta permitió evaluar y auditar el entorno interno en la compañía Abestro S.A., lo cual permitió conocer los factores internos principales en áreas funcionales y verificar el desempeño de las mismas.

Igual que en la matriz EFE se debe asignar una ponderación donde: El peso asignado debe ser de entre 0 a 1 siendo 0 menos importante y 1 muy importante, este peso indica la importancia del factor en evaluación.

El cálculo de la ponderación se lleva a cabo con la multiplicación del peso asignado por la calificación.

Para la asignación de la calificación se van a considerar las siguientes puntuaciones

Calificar entre 1 y 4	Fortaleza mayor	Fortaleza menor	Debilidad menor	Debilidad mayor
	4	3	2	1

Tabla 6. Matriz EFI

Factores internos Abestro S.A.				
	Factores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
<b>Fortalezas</b>		<b>39%</b>		<b>1,27</b>
F1	La gestión organizativa de la compañía se lleva a cabo de forma familiar.	0,02	3	0,06
F2	Existe una buena comunicación entre el área administrativa y el área de producción.	0,05	4	0,20
F3	Constante supervisión de la producción en piscinas en cuanto a alimentación, sobrevivencia de los camarones.	0,06	4	0,24
F4	Se produce camarón cumpliendo con todas las normas establecidas por los entes reguladores.	0,03	3	0,09
F5	Se brinda una atención personalizada por parte de la dueña y el gerente.	0,03	3	0,03
F6	Distribución directa de la producción de camarón a los clientes.	0,03	3	0,09
F7	Pagos al día con obligaciones a los proveedores.	0,03	3	0,09
F8	Buen buró crediticio lo que facilita la adquisición de créditos.	0,05	4	0,20
F9	El canal de distribución que se utiliza es directo proveedor cliente sin intermediarios.	0,01	3	0,03
F10	Poco personal lo que es muy fácil de manejar y controlar.	0,01	3	0,03
F11	Tareas debidamente de limitadas.	0,03	3	0,09
F12	Cuenta con un sistema contable.	0,03	3	0,09
F13	Cuenta con equipos y tecnologías adecuadas para el proceso de producción.	0,01	3	0,03
<b>Debilidades</b>		<b>61%</b>		<b>0,86</b>
D1	Falta de herramientas de control que favorezcan a mejorar la toma de decisiones en la compañía, lo que implica una gestión deficiente de los recursos.	0,08	1	0,08
D2	Desconocimiento de herramientas de control de gestión empresarial.	0,07	2	0,14
D3	No cuentan con publicidad en medios de comunicación debido al costo y no lo consideran necesario.	0,05	2	0,10
D4	Débil difusión de la misión, visión y valores de la compañía.	0,04	1	0,04
D5	Manejo inadecuado del control de inventarios dentro de las camaronerías en cuanto ha balanceado e insumos y diésel, lo que puede generar pérdidas y afectar la calidad del producto.	0,05	1	0,05
D6	Deficiente selección de larvas por falta de asesoramiento, lo que puede afectar el crecimiento y la calidad de la producción de camarones.	0,05	2	0,10
D7	Falta de capacitación en temas de atención al cliente.	0,05	1	0,05
D8	Deficiente gestión de los recursos otorgados por las instituciones bancarias. Lo que puede generar problemas financieros y afectar el crecimiento y la sostenibilidad de la compañía.	0,09	1	0,09
D9	No existe diversificación de productos, limitando la capacidad de la compañía para responder a las demandas del mercado nacional e internacional.	0,03	2	0,06
D10	Baja cantidad de clientes, lo que dificulta a veces la colocación de la producción, generando problemas de rentabilidad.	0,01	1	0,01
D11	Falta de motivación en el personal.	0,03	2	0,06
D12	Ausencia de un plan de capacitación.	0,04	1	0,04
D13	Bajo control sobre el mantenimiento de los aparatos tecnológicos.	0,02	2	0,04
<b>Sumatoria total</b>		<b>100%</b>		<b>2,13</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Si la sumatoria es menor o igual a 2,5, significa que la compañía que internamente es débil, por lo tanto se sugiere estrategias para mejorarlas. Luego se procedió a realizar la evaluación enfocándolo a las cuatro perspectivas que conforman el cuadro de mando integral, mediante objetivos estratégicos

**Tabla 7. Pre objetivos estratégicos**

Pre objetivos estratégicos	Financiera	Clientes	Organización interna	RRHH
• Fomentar una cultura organizacional que promueva la retención del talento humano y la fidelización de los clientes, a través del mantenimiento de relaciones laborales saludables y sólidas.			X	
• Investigar y explorar nuevas oportunidades de mercado fuera de la zona de influencia actual de la compañía para diversificar la base de clientes.		X		
• Establecer un sistema de control y seguimiento para los insumos en la camaronera, mejorando la eficiencia en el manejo y reduciendo los costos de producción.			X	
• Identificar y evaluar los riesgos potenciales que pueden afectar el desempeño financiero de la compañía, y tomar medidas preventivas para minimizarlos.	X			
• Desarrollar un plan de capacitación y mejora continua para garantizar que los empleados estén actualizados en las últimas técnicas de producción y puedan mejorar la eficiencia en la camaronera.				X
• Establecer una política de administración financiera responsable para garantizar la estabilidad y solvencia de la compañía a largo plazo.	X			
• Establecer un fondo de contingencia que permita a la compañía enfrentar eventualidades imprevistas y reducir el riesgo de sobreendeudamiento.	X			
• Diseñar y poner en marcha un plan de contingencia para hacer frente a situaciones imprevistas que puedan afectar la estabilidad financiera de la compañía.	X			

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Después de analizar los objetivos y estrategias, se convocó a una reunión y en conjunto con el gerente y la propietaria se procedió a definir las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, para contribuir al mejoramiento del control y toma de decisiones de la compañía. Abestro S.A. para lo cual se procedió a desarrollar un mapa estratégico, y el cuadro de mando integral, en conjunto con las estrategias que serán aplicadas en cada una de las perspectivas que lo conforman estas son:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva de organización interna.
- Perspectivas del cliente.
- Perspectivas de RR.HH

Por otra parte, una vez realizado el análisis FODA se procedió a elaborar los objetivos y con la ayuda del gerente, se plantearon las estrategias que se aplicaron en el cuadro de mando integral.

Perspectiva financiera, se buscó:

- Incrementar el volumen de ventas, para mejorar la salud financiera y contable de la compañía hasta el año 2022.

Perspectivas de clientes, se buscó:

- Incrementar nuevos clientes para ampliar el mercado hasta el 2022.

Perspectiva de organización interna, se buscó:

- Mejorar los procesos de producción y control de inventario dentro de la camaronera para evitar gastos excesivos, así como también perfeccionar la atención hacia los mismos hasta el 2022.

Perspectiva de RR.HH, se buscó:

- Apoyar a mejorar las capacidades del talento humano para obtener un personal comprometido y mejorar el rendimiento de los mismos a través de capacitación y motivación hasta el año 2022.

Impulsadores claves de desempeño

- Luego de haber definido las perspectivas se separaron las áreas que son fundamentales para el desempeño de la compañía. El fin de los impulsores es describir las áreas que son importantes para lograr los resultados esperados

**Tabla 8. Impulsadores de desempeño**

Perspectivas	Impulsadores
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez</li> <li>• Eficacia</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización de clientes</li> <li>• Crecimiento</li> </ul>
Organización Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> </ul>
RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Ya identificados los impulsores como se lo encuentra en la tabla 8, se pasa a obtener los objetivos para cada impulsador acorde con las perspectivas del cuadro de mando integral.

**Tabla 9. Indicadores financieros**

Impulsadores para el desempeño	Objetivos estratégicos
Liquidez	• Capital neto de trabajo
Eficacia	• Rentabilidad sobre las ventas

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

**Tabla 10. Indicadores clientes**

Impulsadores para el desempeño	Objetivos estratégicos
Fidelización de clientes	• Seguimiento a la fidelidad de clientes
Crecimiento	• Innovación de producto

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

**Tabla 11. Indicadores organización interna**

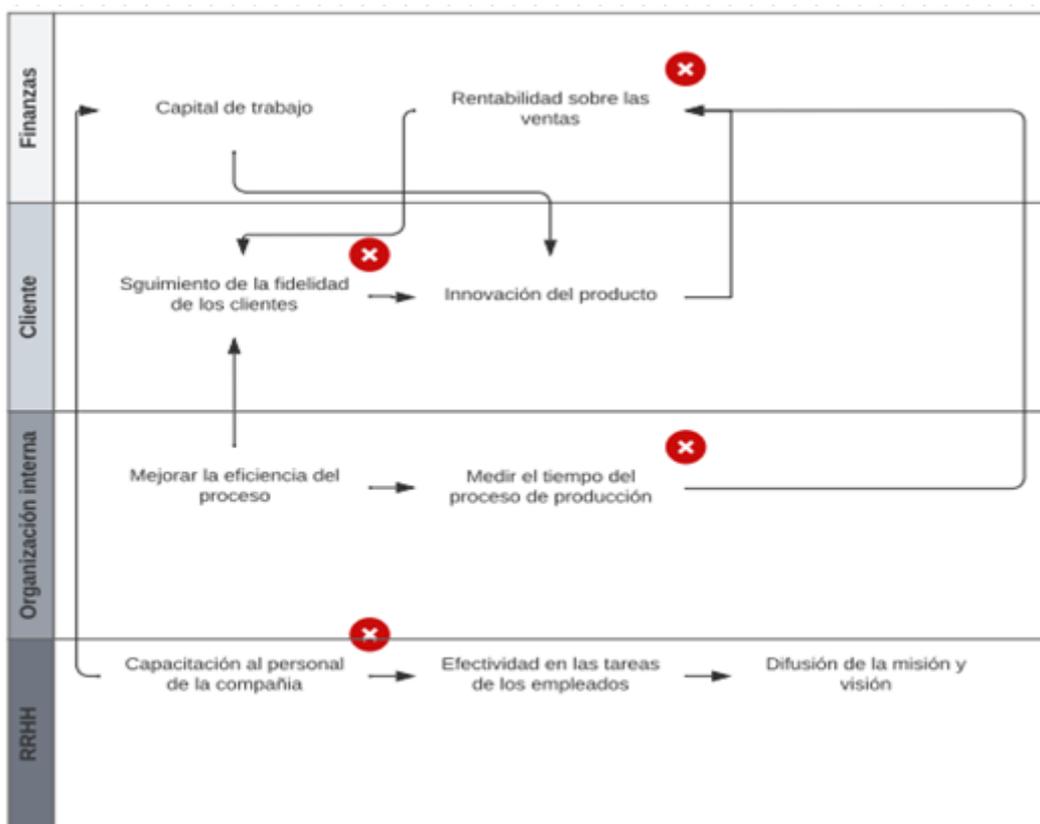
Impulsadores para el desempeño	Objetivos estratégicos
Productividad	• Medir el tiempo del proceso de producción

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

**Tabla 12. Indicadores RRHH**

Impulsadores para el desempeño	Objetivos estratégicos
Talento humano	• Capacitaciones al personal de la compañía • Efectividad en tareas de los empleados • Cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)



Fuente: Elaboración propia mediante Lucidchart a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

**Figura 1. Mapa estratégico de la compañía Abestro S.A.**

### Determinación de indicadores estratégicos

Para llevar a cabo el diseño del cuadro de mando integral, se necesitó medir los objetivos desde cada una de las perspectivas con los indicadores correspondientes. Estos indicadores, también conocidos como Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Desempeño, sirven como referencia para evaluar la eficacia y productividad de las actividades realizadas en una empresa. Esto a su vez ayuda a tomar decisiones y establecer aquellas acciones que han sido acertadas en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Para esta investigación se determinaron los KPI adecuados para cada perspectiva del cuadro de mando integral: financiera, clientes, organización interna y RR.HH. La estructura de cada indicador incluía el objetivo, definición, KPI, fórmula de cálculo, datos del periodo 2021-2022, frecuencia de control y fuente de información. También se delegó la responsabilidad de cada objetivo a funcionarios específicos, tanto a nivel individual como de equipo, y se establecieron fechas de inicio y finalización para cada objetivo estratégico.

Además, se planteó un plan de acción que detallaba las actividades necesarias para alcanzar los objetivos con éxito, de acuerdo a lo esperado. Las metas estaban directamente relacionadas con el desarrollo de la compañía y se presentaron en una tabla que mostraba lo que se esperaba lograr en cada año, considerando todas las variantes del entorno. También se incluyeron las variantes y los rangos que debían tenerse en cuenta para cada meta, activando los semáforos correspondientes en caso de variaciones y estableciendo un plan de acción adecuado.

Finalmente, se presentaron los indicadores con su respectivo desarrollo de la compañía, evidenciando la importancia de los KPI en la toma de decisiones y el éxito de la compañía

**Tabla 13. Indicador de liquidez**

Indicador de liquidez		
Elementos	Definición	
1. <b>Objetivo</b>	Capital neto de trabajo	
2. <b>Definición</b>	Es el valor que le queda a la empresa después de haber cancelado sus pasivos de corto plazo.	
3. <b>Nombre de KPI</b>	% Capital neto de trabajo	
4. <b>Fórmula</b>	Activo corriente - Pasivo corriente	
	Activos corrientes	Pasivos corrientes
5. <b>Cálculo</b>	450.758,3	227.238,56
	223.519,74	
	<b>Porcentaje 49,59%</b>	
6. <b>Frecuencia</b>	Anual	
7. <b>Fuente de información</b>	Estados financieros	
8. <b>Conclusión</b>	El porcentaje del 2021 es de 49,59% que sirve de base para la toma de decisiones futuras, considerando que mi poder de inversión es casi del 50%, pero con riesgo, pues los pasivos están un poco elevados la meta es de cada año subir un 25% de las ventas.	

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)*

**Tabla 14. Indicadores de rentabilidad sobre las ventas**

Indicador de rentabilidad sobre las ventas		
Elementos	Definición	
1. <b>Objetivo</b>	Rentabilidad sobre sus ventas	
2. <b>Definición</b>	Es la relación que existe en las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos.	
3. <b>Nombre de KPI</b>	% de rentabilidad sobre las ventas	
4. <b>Fórmula</b>	Beneficio bruto / Ventas	
5. <b>Cálculo</b>	(384.96,32)	404.802,06
	Porcentaje	-10%
6. <b>Frecuencia</b>	Anual	
7. <b>Fuente de información</b>	Estados financieros	
8. <b>Conclusión</b>	Claramente se puede ver que el % de rentabilidad esta por -10% lo que indica que la empresa está teniendo pérdida en estos valores se tomaron del 2020, ya que el 2021 aún no cierra el año por tanto este indicador debe servir de referencia para este año en curso. La meta es de superar las ventas un 20%	

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S. A (2022)*

**Tabla 15. Indicador de fidelización de clientes**

Indicador de fidelización de clientes		
Elementos	Definición	
1. Objetivo	Seguimiento a la fidelidad de los clientes	
2. Definición	Este indicador permite mostrar el crecimiento de los clientes fieles en la compañía.	
3. Nombre de KPI	% de Fidelidad de los clientes	
4. Fórmula	$\text{Clientes actuales} - \text{Clientes anteriores} / \text{Clientes anteriores} * 100$	
5. Cálculo	Clientes actuales	Clientes anteriores
	3	7
	Porcentaje	-97%
6. Frecuencia	Anual	
7. Fuente de información	Reporte de ventas	
8. Conclusión	Como se puede evidenciar hay un déficit de clientes con un 97% se considera un valor muy alto por tanto la compañía deberá buscar alternativas de mejorar este indicador. La meta sería de conseguir al menos unos 3 clientes por año.	

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)*

**Tabla 16. Indicador de innovación de productos**

Indicador de innovación de productos		
Elementos	Definición	
1. Objetivo	Innovación de productos	
2. Definición	Permite conocer si se está trabajando en realizar innovación de producto en la compañía	
3. Nombre de KPI	% de innovación respecto al total de productos	
4. Fórmula	$\text{Productos nuevos} / \text{Total productos}$	
5. Cálculo	Productos nuevos	Total Productos
	0	1
	0	
6. Frecuencia	Anual	
7. Fuente de información	Gerencia	
8. Conclusión	Se puede apreciar que durante el año 2020 y 2021 la compañía no ha considerado la posibilidad de diversificar su producto. La meta es poder ofrecer un valor agregado al camarón en donde se obtenga más rentabilidad.	

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)*

**Tabla 17. Indicador de productividad**

Indicador de productividad		
Elementos	Definición	
1. Objetivo	Medir el tiempo del proceso de producción	
2. Definición	Medir el tiempo de producción en un periodo de tiempo específico en relación a la mano de obra directa que interviene en el mismo.	
3. Nombre de KPI	% de eficiencia en las tareas	
4. Fórmula	$\text{Cantidad producida} / \text{N}^\circ \text{ trabajadores MOD}$	
5. Cálculo	Cantidad producida	N° de trabajadores MOD
	1.966,73	5
	393,35	
	Porcentaje 20%	
6. Frecuencia	Anual	
7. Fuente de información	Reporte de producción	
8. Conclusión	El indicador muestra un resultado del 20% por trabajador que será tomado como base para el año 2022 valores obtenidos del periodo año 2021.	

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)*

**Tabla 18. Indicador de capacitación al personal**

Indicador de capacitación al personal		
Elementos	Definición	
1. <b>Objetivo</b>	Capacitaciones al personal de la compañía	
2. <b>Definición</b>	Este indicador ayuda a conocer el % de cumplimiento y conocer el esfuerzo por parte de la empresa para cumplir satisfactoriamente con la planeación propuesta al inicio del año y su % debe ser superior a 90%.	
3. <b>Nombre de KPI</b>	% de cumplimiento a capacitaciones	
4. <b>Fórmula</b>	N°. Capacitaciones realizadas/ N°. De Capacitaciones programadas*100	
5. <b>Cálculo</b>	N°. Capacitaciones realizadas 1	N°. De Capacitaciones programadas 4
	Porcentaje 25%	
6. <b>Frecuencia</b>	Anual	
7. <b>Fuente de información</b>	Reporte capacitaciones	
8. <b>Conclusión</b>	La implementación se hará a partir del 2022 planteándose cumplir con al menos el 50% de lo planificado.	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

**Tabla 19. Indicador de efectividad del personal**

Indicador de efectividad del personal		
Elementos	Definición	
1. <b>Objetivo</b>	Medir la efectividad en tareas de los empleados.	
2. <b>Definición</b>	Permite conocer la cantidad producida por persona, esta cantidad debe ser positiva en el caso de que exista un proceso de capacitación eficiente.	
3. <b>Nombre de KPI</b>	% de eficiencia en las tareas laborales	
4. <b>Fórmula</b>	Productividad personal capacitado - Productividad personal no capacitado * 100	
5. <b>Cálculo</b>	Productividad personal capacitado 40	Productividad personal no capacitado 20
	Porcentaje 50%	
6. <b>Frecuencia</b>	Anual	
7. <b>Fuente de información</b>	Reporte capacitaciones	
8. <b>Conclusión</b>	El indicador muestra que una persona capacitada rinde un total de 40 horas en una semana, mientras que una persona no capacitada solo logra realizar 20 horas a la semana lo que equivale a un 50% la mitad del rendimiento. La meta es incrementar al 100% en el año 2022	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

**Tabla 20. Indicador de difusión de la misión, visión y valores**

Indicador de difusión de la misión, visión y valores		
Elementos	Definición	
1. <b>Objetivo</b>	Difusión de la misión, visión y valores de la compañía.	
2. <b>Definición</b>	Con este indicador podremos saber qué tan antiguo es un empleado, ya que ellos son los que ayudan a regar la voz en cuanto a la difusión de la misión, visión y valores de la compañía	
3. <b>Nombre de KPI</b>	% de antigüedad promedio del personal	
4. <b>Fórmula</b>	Sumatoria, años de experiencia del personal en la empresa/ Sumatoria total de personas	
5. <b>Cálculo</b>	Sumatoria, años de experiencia del personal 12	Sumatoria total de personas 7
	Porcentaje 171%	
6. <b>Frecuencia</b>	Anual	
7. <b>Fuente de Información</b>	Fichas de ingresos de los empleados	
8. <b>Conclusión</b>	Este indicador muestra que hay personal con algunos años de antigüedad, lo que facilita difundir la misión, visión y valores de la compañía. La meta es lograr que los antiguos empleados colaboren con la difusión de esta información que es de vital importancia para que todos conozcan quienes somos y hacia dónde vamos.	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

**Tabla 21. Elaboración cuadro de mando integral Operatividad estratégica del CMI - Abestro S.A.**

Propósito estratégico	Tipo		Responsable	Zona	Fecha	Plan de acción
	Equipo	individual				
Capital neto de trabajo	[Grayscale]		Gerente / contador	Pedernales	2021-2022	Reducir los pasivos corrientes, para tener mayor capital neto para inversiones temporales.
Rentabilidad sobre sus ventas			Gerente / contador	Pedernales	2021-2022	Ampliar el mercado para poder vender el camarón a mejor precio e incrementar las ventas.
Seguimiento a la fidelidad de los clientes		[Grayscale]	Gerente	Pedernales	2021-2022	Realizar un estudio de mercado para buscar clientes potenciales.
Innovación de productos	[Grayscale]		Gerente	Pedernales	2021-2022	Crear otra línea de negocio en donde se le pueda dar valor agregado al camarón.
Medir el tiempo del proceso de producción	[Grayscale]		Administrador de camaronera	Pedernales	2021-2022	Establecer una bitácora donde se pueda llevar un control de las actividades para mejorar la eficiencia de la producción.
Capacitaciones al personal de la compañía		[Grayscale]	Gerente	Pedernales	2021-2022	Crear un plan de capacitaciones al inicio de cada año y cumplirlo en su totalidad.
Medir la efectividad en tareas de los empleados		[Grayscale]	Gerente	Pedernales	2021-2022	Diseñar una lista de tareas para cada empleado para mejorar su rendimiento y con base a eso darles una recompensa.
Difusión de la misión, visión y valores		[Grayscale]	Gerente	Pedernales	2021-2022	Colocar la misión, visión y los valores de la compañía en lugares visibles para que empleados y clientes conozcan quienes somos y hacia dónde vamos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

**Tabla 22. Cuadro de mando para toma de decisiones Abestro S.A.**

Perspectiva	Tema estratégico	Objetivo estratégico	Indicador	Definición operacional	Frecuencia	Metas		Variaciones			Responsable	Fecha
						Base	Meta	[Grayscale]	[Grayscale]	[Grayscale]		
Financiera	Liquidez	Capital neto de trabajo	% Capital neto de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	Anual	49,59%	75%	≤49,59%	50%	≥49,59%	Gerente / contador	2021-2022
	Eficacia	Rentabilidad sobre sus ventas	% de rentabilidad sobre las ventas	Beneficio bruto / Ventas	Anual	-10%	20%	≤10%	10% - 20%	≥20%	Gerente / contador	2021-2022
Clientes	Fidelización de clientes	Seguimiento a la fidelidad de los clientes	% de fidelidad de los clientes	Cientes actuales - Cientes anteriores/Cientes anteriores *100	Anual	-97%	60%	≤97%	97%	≥100%	Gerente	2021-2022
	Crecimiento	Innovación de productos	% de innovación respecto al total de productos	Productos nuevos / Total productos	Anual	0%	50%	0%	10% - 50%	≥50%	Gerente	2021-2022
Organización interna	Productividad	Medir el tiempo del proceso de producción	% de eficiencia en las tareas	Cantidad producida / N° Trabajadores MOD	Anual	20%	30%	≤20%	25% - 30%	≥30%	Administrador de camaronera	2021-2022
RRHH	Talento humano	Capacitaciones al personal de la compañía	% de cumplimiento a capacitaciones	N°. capacitaciones realizadas/ N°. De capacitaciones programadas*100	Anual	25%	50%	≤25%	50% - 55%	≥50%	Gerente	2021-2022
		Medir la efectividad en tareas de los empleados	% de eficiencia en las tareas laborales	Productividad personal capacitado - Productividad personal no capacitado * 100	Anual	50%	100%	≤50%	51% - 100%	≥100%	Gerente	2021-2022
	Cultura organizacional	Difusión de la misión, visión y valores	% de antigüedad promedio del personal	Sumatoria años de experiencia del personal en la empresa/ Sumatoria total de personas	Anual	171%		≤50%	50% - 100%	≥100%	Gerente	2021-2022

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

## Conclusiones

El proceso de diagnóstico llevado a cabo en la compañía se determinó los factores críticos que estaban afectando negativamente su salud financiera y productiva. En particular, se identificaron dos factores externos que habían tenido un gran impacto en la producción y ventas de la compañía: los desastres naturales y la pandemia de COVID-19. Para abordar estos problemas, se realizaron análisis PEST y FODA, lo que permitió de este último identificar las debilidades y fortalezas. Además, con la aplicación de las matrices EFE y EFI, se identificaron las deficiencias que estaban influyendo negativamente en la compañía.

Además, se implementó el Cuadro de Mando Integral (CMI), con base a las cuatro perspectivas, la financiera, clientes, organización interna y RRHH, para medir el desempeño en las áreas críticas, y motivar a todos los miembros de la compañía a mejorar continuamente. El CMI permitió alinear la organización con la visión de la compañía, mejorar la comunicación respecto al cumplimiento de objetivos estratégicos, redefinir estrategias y traducirlas en acciones concretas. Asimismo, se propusieron ocho indicadores estratégicos claves, liquidez, rentabilidad sobre las ventas, fidelización de clientes, innovación de productos, productividad, capacitación al personal, efectividad del personal, difusión de la misión, visión y valores con sus respectivos objetivos, definición, nombre del KPI, fórmula de medición, frecuencia y fuente de información, lo que permitirá a la compañía monitorear, controlar y evaluar sus acciones estratégicas y mejorar el control de gestión para la toma de decisiones.

La propuesta de un plan de acción, con base al diagnóstico de la situación actual y la implementación del CMI, permitieron a la compañía mejorar su toma de decisiones y así mismo fortalecer la salud financiera. Como resultado, la empresa se ha vuelto más eficaz y eficiente en el mercado. Uno de los principales logros del proceso de diagnóstico ha sido la identificación de los factores externos que afectaban directamente a la producción y ventas de la compañía. En particular, amenazas como la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la economía global y ha obligado a las empresas a adaptarse a un nuevo entorno de negocios. La compañía ha logrado mitigar los efectos de la pandemia mediante la implementación de medidas de seguridad y salud en el trabajo, así como mediante la implementación de estrategias para ampliar en el mercado nacional e internacional.

Otro factor crítico identificado en el diagnóstico fue la falta de alineación entre los objetivos estratégicos y las acciones diarias realizadas. El CMI permitió alinear la organización con la visión y misión de la compañía, mejorar la comunicación hacia el personal respecto al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, redefinir estrategias en función de la evaluación de sus resultados y traducir correctamente las estrategias en acciones concretas. Además, la implementación del CMI ha permitido a la compañía medir su desempeño en las áreas críticas y motivar a todos los miembros de la organización a mejorar continuamente. Los

indicadores estratégicos propuestos permitirán a la compañía monitorear, controlar y evaluar sus acciones estratégicas, mejorando su control de gestión para la toma de decisiones, contribuyendo a mejorar la sostenibilidad de la compañía.

## Referencias

- Alcívar, B. J., María Judith Carranza-Anzules, & Y. J. Márquez-Bravo. (2023). Evaluación de la motivación y la satisfacción laboral en la cooperativa ahorro-crédito lucha campesina. PURIQ. <https://doi.org/10.37073/puriq.5.492>
- Alcívar, B. J., Bravo, J. M., Avellán, I. J. R., & Garcés, Y. J. Z. (2021). Diagnóstico al fomento de la economía popular y solidaria realizada en las cadenas supermercados grandes y medianas de la ciudad de Calceta. *Boletín de Coyuntura*, 28, 32–42. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.28.2021.1067>
- Acuacultura. (2021). La Industria Camaronera Ecuatoriana y sus Oportunidades de Mercado. *Revista Acuacultura – Cámara Nacional de Acuacultura # 139*. Ed. 143. 8- 104. <https://www.cna-ecuador.com/revista-acuacultura/>
- Bolaños Jijón, A. F., Méndez Bravo, J. C., & Méndez Bravo, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62-77. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Durán Velásquez, L. (2018). Estrategia de gestión basada en el cuadro de mando integral para la empresa herramental C.A. ubicada en municipio Iribarren, Estado Lara. *Enfoque Disciplinario*, 3(1), 49-71. Recuperado a partir de <https://enfoquedisciplinario.org/revista/index.php/enfoque/article/view/12>
- Fedexpor. (2022). Reporte Estadístico de Comercio Exterior. EXPORdata, 1-18. Obtenido de <https://www.fedexpor.com/inteligencia-comercial/reportes-expordata/>
- Ghiglione, Franco Alexis. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias administrativas*, (18), 87-93. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Jiménez Cueva, B. M., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Quevedo Vázquez, J. O. (2019). El balanced scorecard como herramienta de gestión para mejorar la productividad de la industria camaronera: Caso camaronera Biocultivos del Mar (Biomar) Cía. Ltda. *Visionario Digital*, 3(2.2), 81-102. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.617>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Loayza Galarza, C., Pastor Toala, J., Salcedo Muñoz, V. E., & Sotomayor Pereira, J. (2022a). Efecto covid-19

en las determinantes de las exportaciones del sector camaronero del Ecuador, año 2020. ECA Sinergia, 13(1), 21.

- Malpica Mujica, M. M. (2021). Evaluación del uso de planes estratégicos basados en la aplicación del cuadro de mando integral como herramienta de control administrativo para optimizar la gestión financiera. Caso: industrias celta, s. A. Business Innova Sciences, 2(3). Recuperado a partir de <https://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/53>
- Martínez, J. (2022). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Feltwood Ecomateriales. [Trabajo de grado. Universidad Zaragoza]. <https://core.ac.uk/reader/521879780>
- Méndez Bravo, J. C., Ayala Briones, H. J., & Palacios Sarmiento, T. Y. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. INNOVA Research Journal, 4(3), 94-107. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963>
- Müller, J. (2019). Herramientas de Control de Gestión en Pequeñas y Medianas Empresas en Chile. CAPIC Review, Journal Of Accounting, Auditing And Business Management. 4(17), 1-14 DOI: <https://doi.org/10.35928/cr.vol17.2019.72>
- Ollague, J., Ramón, D. y Soto, C. (2017). Indicadores financieros de gestión: análisis e interpretación desde una visión retrospectiva y prospectiva. Innova Research journal, 2 (8.1), 22-41. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.328>
- Quintero-Beltrán, L., & Osorio-Morales, L. (2018). Balanced scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. Revista CEA, 4(8), 75-94. <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Trasmonte-Rosendo, P. R. (2021). Indicadores de gestión aplicando el modelo de cuadro de mando integral. Gestio Et Productio. Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales, 3(4), 34-49. Recuperado a partir de <https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/27>