



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA DE DOCUMENTO DE TITULACIÓN:
Análisis de las estrategias de una empresa logística
camaronera mediante la metodología de *balanced scorecard*.**

**AUTOR:
Llerena Morán Kleber Raúl**

**Previo a la obtención del Grado Académico:
Magíster en Administración de Empresas**

Guayaquil, Ecuador

2024



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Economista Kleber Raúl Llerena Morán como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Máster en Administración de empresas.

REVISOR

Econ. Andrés Navarro Orellana, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph. D.

Guayaquil, a los 03 días del mes de junio del año 2024



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Kleber Raúl Llerena Morán**

DECLARO QUE:

El trabajo **Análisis de las estrategias de una empresa logística camaronera mediante la metodología de *balanced scorecard***, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 03 días del mes de junio del año 2024

EL AUTOR

Kleber Raúl Llerena Morán



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Kleber Raúl Llerena Morán**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Documento de Titulación Magíster en Administración de Empresas** titulado: **Análisis de las estrategias de una empresa logística camaronera mediante la metodología de balanced scorecard**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 03 días del mes de junio del año 2024

EL AUTOR

Kleber Raúl Llerena



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE COMPILATIO

CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

DOCUME_1 kleber Ilerena (1)

4%
Textos sospechosos

1% Similitudes
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas

3% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: DOCUME_1 kleber Ilerena (1).docx
ID del documento: 3d80b54dfab268cad:17a4180e0670c649c1bfaf
Tamaño del documento original: 93,36 kB

Depositante: María del Carmen Lapo Maza
Fecha de depósito: 7/3/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 7/3/2024

Número de palabras: 3657
Número de caracteres: 24.884

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	www.expreso.ec Las exportaciones de camarón superaron por primera vez al pe... https://www.expreso.ec/actualidad/economia/exportaciones-camaron-superaron-petroleo-refinar-p... 1 fuente similar	1%	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #ccc; position: relative;"><div style="width: 1%; height: 10px; background-color: #00a651;"></div></div>	Palabras idénticas: 1% (48 palabras)
2	fundacionkoinonia.com.ve https://fundacionkoinonia.com.ve/cojs/index.php/revistakoinonia/article/download/371/pdf	< 1%	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #ccc; position: relative;"><div style="width: 0.5%; height: 10px; background-color: #00a651;"></div></div>	Palabras idénticas: < 1% (26 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Documento de otro usuario #6.8d 12a El documento proviene de otro grupo	< 1%	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #ccc; position: relative;"><div style="width: 0.5%; height: 10px; background-color: #00a651;"></div></div>	Palabras idénticas: < 1% (18 palabras)
2	dspace.espol.edu.ec Propuesta me... https://dspace.espol.edu.ec/rml/ua/handle/12...	< 1%	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #ccc; position: relative;"><div style="width: 0.5%; height: 10px; background-color: #00a651;"></div></div>	Palabras idénticas: < 1% (19 palabras)

Página 1 de 1

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la sabiduría para llevar a cabo este nuevo reto.

A mi querida esposa, por su apoyo y aliento que me ha dado para cumplir este nuevo proceso.

A mis hijos por ser mi motor y motivación constante.

Al programa de la Maestría en Administración de Empresas por brindarme conocimiento y herramientas para llevar a cabo este proyecto.

Kleber Raúl Llerena Morán

DEDICATORIA

A mi esposa por ser mi compañera de vida, por su paciencia y consejos que me han ayudado para llevar a cabo este programa. A mis hijos por ser mi razón de esfuerzo.

Kleber Raúl Llerena Morán

Índice

Introducción	1
Metodología	3
Tipo de Estudio.....	3
Tipo De Investigación y Fuentes de Información.....	3
Enfoque Cualitativo	3
Información Primaria	4
Información Secundaria	4
Resultados.....	6
Conclusiones	12
Referencias.....	13
Anexos	1
Formatos de Entrevistas	1
Entrevista al Gerente Financiero	1
Entrevista al Jefe de logística	1
Entrevista a la jefa de Flota Propia.....	2
Entrevista al jefe de Recursos Humanos	2

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empleados responsables de las áreas a analizar.....	4
Tabla 2. Variables implementadas por la empresa.....	5
Tabla 3. Variables implementadas por la empresa.....	5
Tabla 4. Perspectiva Financiera de la compañía	6
Tabla 5. Perspectiva Financiera - Flota Propia	7
Tabla 6.	7
Tabla 7.	8

Introducción

El ámbito empresarial siempre ha sufrido constantes cambios los cuales se generan de forma rápida y acelerada, es por ello que se vuelve imperativo el análisis de las estrategias de toda empresa y su adaptación al mercado cambiante en el que se encuentra, para lograr de manera exitosa su sostenibilidad en el tiempo. Por tal razón la toma de decisiones para la gerencia de una compañía se vuelve importante ya que abarca las aptitudes y actitudes con las cuales se afronta el entorno externo e interno en el cual la organización se desarrolla (Cueva et al., 2019).

En los últimos años, el sector camaronero ecuatoriano se ha convertido en un pilar de la economía del país, incluso superando la exportación de crudo en el mes de mayo 2023. De acuerdo a datos del Banco Central (2023), las ventas de camarón al mundo sumaron 1.871 millones de dólares de enero a marzo de 2023, mientras que las exportaciones de crudo llegaron a 1.669 millones de dólares. Es decir, el camarón superó en 202 millones de dólares al crudo, por lo cual es uno de los principales generadores de empleo en dicho sector y sus industrias complementarias como el balanceado de camarón, químicos para tratamiento del camarón, y la logística de transporte de camarón.

En este contexto dinámico y retador para toda industria camaronera y de logística, se plantea evaluar y fortalecer el plan estratégico de la empresa, dado que según lo mencionado por Nickols (2016), en su artículo *Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking*, el *Balanced Scorecard* es una herramienta que permite y vincula la planificación con la implementación de tal manera que permita adaptarse a los cambios que surjan en la industria, ya que en el sector logístico de carga pesada, es parte fundamental de su cadena de valor ya que va orientada al transporte de camarón desde las fincas o granjas, hasta la empacadora para su posterior exportación al mercado mundial.

Todo esto enfocado a través de la metodología del “*Balanced Scorecard*” o Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2000) una herramienta clave que nos permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio, y aprendizaje y crecimiento (Dudic, et al., 2020), es por ello que Rafiq, et al.,(2020) en su estudio indican que esta situación es la razón

principal para que las organizaciones trabajen más en su sistema de gestión estratégica, para poder maximizar su rentabilidad y que se logre un éxito duradero, esto debido a que la dura competencia en el entorno dinámico actual está obligando al mundo empresarial a luchar por sistemas estratégicos altamente eficaces, que permitan a las organizaciones trabajar de forma independiente, y al tiempo que ofrece una perspectiva enriquecedora para empresarios, académicos y profesionales ansiosos por explorar el floreciente campo de la logística camaronera y sus industrias complementarias.

Se evidencian diversas investigaciones en Ecuador (Pelaez y Arias, 2011; Chririguaya y Chilán, 2015; Gonzalez, 2019) que abordan el análisis del *Balanced Scorecard* en empresas camaroneras. Estos estudios destacan la relevancia de la implementación del cuadro de mando integral para la planificación estratégica empresarial, subrayando su capacidad para brindar apoyo a todas las áreas dentro de la organización, es por ello que surge la necesidad de reforzar y analizar las estrategias planteadas para mantenerse a la vanguardia. En tal sentido, el presente estudio busca comprender en profundidad la eficiencia de las decisiones estratégicas de la empresa logística camaronera mediante el uso del *Balance Scorecard*.

Esta investigación propone analizar, evaluar y ofrecer recomendaciones prácticas para fortalecer el posicionamiento en este panorama competitivo y de constante cambio. En última instancia, se plantea que este enfoque integral no solo brinde una visión clara de la posición actual de la empresa, sino que también sirva como guía estratégica para adaptarse proactivamente a los desafíos del entorno empresarial en constante cambio, promoviendo así un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva a largo plazo.

Metodología

Tipo de Estudio

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo y de alcance descriptivo, ya que abordó la evaluación integral de las estrategias empresariales implementadas dentro de la organización; a través del enfoque metodológico mixto (Galarza, 2020). Este enfoque se seleccionó debido a los datos disponibles, que incluyeron datos cuantitativos históricos abarcando los últimos 3 años, tales como ventas, costos y una gama de indicadores financieros. Además, el enfoque cualitativo se llevó a cabo a través de entrevistas aplicadas a las jefaturas dentro de la empresa (Rosillo, 2022).

Al ser una investigación predominantemente descriptiva, se analizó y evaluó la estrategia de la empresa a través del “*Balanced Scorecard*” (Kaplan & Norton, 2000), empleando un diseño no experimental de corte longitudinal, en donde se analizaron los siguientes ejes: a) Perspectiva financiera; b) Perspectiva del cliente; c) Perspectiva del negocio interno; d) Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento. Y se plantea medir de manera equilibrada la relación causa-efecto de los cuatro ejes ya descritos (Castaño y Cárcamo, 2022).

Tipo De Investigación y Fuentes de Información

De acuerdo a lo indicado en el Libro Metodología de la Investigación por Fernández, et al. (2010), el tipo de investigación propuesto es cualitativo- descriptivo, es el que se utiliza para describir ya sea un objeto o cualquier hecho importante de un fenómeno a analizar. Para las fuentes de información se va a utilizar fuentes primarias y secundarias, y como lo menciona Sampiere (2014), las fuentes de información primarias son aquellas que se obtienen de datos de primera mano, en comparación con las fuentes de información secundarias que se obtienen de investigaciones ya previamente realizadas.

Enfoque Cualitativo

De acuerdo con lo mencionado por Kyngäs (2020), la adopción de este enfoque va a servir para profundizar en la descripción de las características fundamentales de la administración empresarial, así como de identificar y analizar las

diversas perspectivas que se emplean en el *Balanced Scorecard* utilizado por la organización. Al implementar este método, se posibilita una evaluación más completa de cómo se abordan los diferentes aspectos estratégicos dentro de la empresa, permitiendo así una comprensión más detallada de su enfoque de gestión y las métricas clave que orientan sus decisiones (Mayring,2021).

Información Primaria

La recopilación de datos se lleva a cabo mediante la realización de una entrevista semiestructurada dirigida a los diversos responsables de las áreas a analizar, de los cuales se los describe en la tabla #1.

Tabla 1.
Empleados responsables de las áreas a analizar

PERSPECTIVA	BALANCE	DEPARTAMENTO	RESPONSABLE
<i>SCORECARD</i>			
Perspectiva Financiera		Financiero	Gerente Financiero
Perspectiva Clientes		Logística	Jefe de Logística
Perspectiva Procesos Internos		Flota Propia	Jefa de Flota Propia
Perspectiva de Información y crecimiento		Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos

Información Secundaria

Para el análisis de los datos de información secundaria fueron tomados de fuentes internas de la empresa, como registros históricos, los kpis y las tomas de decisiones internas, todos estos datos serán procesados mediante el software Excel, ya que permite obtener un enfoque sencillo y estructurado en el procesamiento de los indicadores históricos (Cárdenas, 2018).

Por ello se han determinado los indicadores que manejan los diversos departamentos de la compañía descritos en la tabla 2 y tabla 3 en donde se identifican la perspectiva y el cargo del responsable del proceso-indicador.

Tabla 2.

Variables implementadas por la empresa

VARIABLE DEPENDIENTE	PERSPECTIVA	RESPONSABLE	KPI
GESTIÓN EMPRESARIAL	Procesos Administrativos	Financiero	Planeación
		Administrativo	Dirección
			Organización
	Planeación Estratégica		Misión
		Logística	Visión
			Objetivos Estrategias

Tabla 3.

Variables implementadas por la empresa

VARIABLE INDEPENDIENTE	PERSPECTIVA	RESPONSABLE	KPI
GESTIÓN EMPRESARIAL	Perspectiva financiera	Financiero	ROI
			Deuda a C/P
			Beneficio Neto
	Perspectiva del cliente	Logística	Indice de liquidez
			Cuota de mercado
			Fidelidad de los clientes
			Frecuencia de compra del cliente
			Satisfacción de los clientes con el servicio
			Cumplimiento de plazos de entrega
	Perspectiva de los procesos internos	Flota Propia	Eficiencia en la manipulación de cargas
			Porcentaje de pedidos procesados sin errores.
Perspectiva de información y crecimiento	Recursos Humanos	Número de empleados con formación superior	
		Nivel de productividad	
		Horas de formación por empleado	

Resultados

Después de realizar la investigación mediante la técnica de entrevista aplicada a expertos en este caso los gerentes-jefes de cada área, se llevó a cabo el análisis de cada una de las dimensiones consideradas tanto en la variable dependiente como en la independiente, se presentan a continuación los hallazgos obtenidos:

Tabla 4.
Perspectiva Financiera de la compañía

PERSPECTIVA	RESPONSABLE/ AREA	PREGUNTAS	RESPUESTAS
		1. ¿La empresa presenta sus Estados financieros al 2022?	sí, ya las declaraciones y cierres se cumplen de acuerdo a la normativa
		2. ¿La empresa se encuentra a día con sus obligaciones tributarias?	Sí, y se puede evidenciar en el SRI o superintendencia de compañías
Perspectiva financiera	Gerente Financiero/Financiero	3. ¿Se han establecido políticas de cobro?	sí, se maneja de acuerdo al tiempo de crédito que tenga cada cliente.
		4. ¿Cómo se evalúa la morosidad en la empresa?	En base al tiempo transcurrido una vez vence el tiempo de crédito
		5. ¿En base a qué criterios se establecen los precios de venta?	En base a los costos y distancias

En la perspectiva financiera se realizó una entrevista al Gerente Financiero en donde se indicó que la compañía si cumple con la presentación de los informes de estados financieros tanto a los auditores como a las entidades pertinentes. Para establecer la política de cobro indican que se analiza lo que factura cada cliente vs los costos que se genera la utilización de las plataformas.

Tabla 5.
Perspectiva Financiera - Flota Propia

PERSPECTIVA	RESPONSABLE/ AREA	PREGUNTAS	RESPUESTAS
Perspectiva de los procesos internos	Jefa de Flota Propia/Flota Propia	1. ¿Cómo se garantiza la calidad de los servicios?	mediante el servicio personalizado al cliente y teniendo rastreo
		2. ¿De qué manera se atienden a los reclamos de los clientes?	de acuerdo a la política interna dependiendo del caso
		3. ¿La empresa posee certificaciones de calidad?	sí, cuenta con certificado BASC
		4. ¿La empresa ha realizado auditorías internas o externas?	Si, para seguridad industrial y para la certificación

Tabla 6.
Perspectiva Recursos Humanos

PERSPECTIVA	RESPONSABLE/ AREA	PREGUNTAS	RESPUESTAS
Perspectiva de información y crecimiento	Gerente Recursos Humanos	1. ¿Se han realizados capacitaciones al personal?	sí, hay un cronograma anual.
		2. ¿Cuál es el proceso que se realiza para contratar nuevo personal?	primero depende de la búsqueda del puesto/cargo, por lo general se recepta las hojas de vida, se revisan y pasan después a ser contactados vía WhatsApp
		3. ¿Se han desarrollado programas para motivar al personal?	sí, existe un programa de responsabilidad interno.
		4. ¿Qué variable considera crítica al momento de contratar a alguien?	en caso choferes, el no tener antecedentes penales y que tengan todos los puntos de la licencia, lo que se resume como regla general el que el candidato sea una persona confiable

Para la tabla 5 y 6 se realizo la entrevista a la jefatura de Flota Propia y de Recursos Humanos, ya que es necesario conocer el enfoque de esas dos áreas. En el caso de Flota Propia se evidencia que existe una política para atender las quejas/reclamos de clientes, pero esta no está establecida en un manual si nomás bien socializada por correo electrónico, como es en el caso del reporte de siniestros o pagos a terceros en caso de daños que ocasiones las plataformas, entre otros.

En el caso del área de recursos humanos tienen establecido el parámetro primordial que se debe considerar al momento de realizar las contrataciones, a su vez los programas de motivación del personal solo se encuentran establecidos por correo y varía dependiendo la disponibilidad de flujo, las capacitaciones al personal también responden a lo presupuestado y organizado a realizarse enfocado al personal administrativo.

Tabla 7.

Perspectiva clientes- Logística

PERSPECTIVA	RESPONSABLE/ AREA	PREGUNTAS	RESPUESTAS
Perspectiva de los clientes	Jefe de logística/ Logística	1. ¿Quiénes son los principales clientes y cuáles son sus montos aproximados de compra mensual o anual?	va a variar dependiendo el servicio que requieran
		2. ¿Cuáles son las promociones aplicables por la compra de los servicios?	no, nos regimos por promociones
		3. ¿Cuáles son los principales motivos por los que existen reclamos y de qué manera se logra solventar?	muchas veces los reclamos son por el tiempo en que debe llegar la unidad
		4. ¿Se hace un seguimiento al cliente después del servicio ofrecido?	sí, lo realiza la misma área de logística

Para el análisis de la perspectiva de los clientes se realizó la entrevista al jefe de logística y como se detalla en la tabla #7 se puede destacar la capacidad de adaptación de la empresa a las necesidades específicas de sus principales clientes, considerando los montos de compra, lo que sugiere una estrategia de precios flexible y personalizada. Además, se aborda la gestión de reclamos, especialmente aquellos

relacionados con los tiempos de entrega, y se resalta la práctica de realizar un seguimiento post-servicio como parte de un compromiso con la satisfacción y fidelización del cliente.

Tabla 8.
Tabla de índices e indicadores

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Ingresos totales-Costos de operación=Ganancias	Meta	Meta	Meta
	Conocer los costos de operación de la empresa	Costos fijos+Costos variables	Meta	Meta	Meta
	Aumentar las ventas en la empresa	Volumen (Monto) facturado por cliente / Facturación al final del periodo*100	Meta	Meta	Meta
Cientes ->	Incrementar la satisfacción del cliente	Número de clientes retenidos/total de clientes con solicitud de no continuidad*100	Meta	Meta	Meta
	Aumentar la cartera de clientes	Número de clientes nuevos/Total de clientes*100	Meta	Meta	Meta
	Eficiencia en el servicio al cliente	Número de quejas/Número de clientes*100	Meta	Meta	Meta
Procesos	Mejorar el cumplimiento de llegada de las plataformas	Número de entregas a tiempo/Número de solicitudes*100	Meta	Meta	Meta
	Invertir en capacitación de empleados	horas de capacitación realizadas/Horas de capacitación planeadas*100	Meta	Meta	Meta
	Conocer el clima organizacional de la empresa	Número total de horas ausentismo/Número total de horas trabajadas*100	Meta	Meta	Meta
Aprendizaje->	Invertir en capacitación de empleados	horas de capacitación realizadas/Horas de capacitación planeadas*100	Meta	Meta	Meta
	Otorgar la tecnología adecuada a los empleados	Número de personal con equipo especializado/ Número de personal*100	Meta	Meta	Meta
	Otorgar la tecnología adecuada a los empleados	Número de computadoras especializadas en existencia/Puestos con requerimiento de computadora especializada*100	Meta	Meta	Meta

En la tabla #8 se detallan los indicadores clave relacionados con los objetivos estratégicos de la empresa, abarcando las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, durante los últimos tres años. Estos indicadores incluyen la rentabilidad a través de ingresos netos, costos operativos y ganancias; la satisfacción y expansión de la base de clientes; la eficiencia en el servicio al cliente y la mejora en la entrega oportuna de servicios; así como el desarrollo del

personal mediante capacitación y tecnología adecuada, todo ello reflejando el desempeño y la alineación estratégica de la empresa en su conjunto.

Tabla 9.
Resultados de variables

		Variables		Resultados		
Ejes	Objetivos	Indicadores	Año 2021	Año 2022	Año 2023	
	Estratégicos					
	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Ingresos totales-Costos de operación=Ganancias	\$ 5.933,73	\$ 5.148,97	\$ 2.758,03	
	Conocer los costos de operación de la empresa	Costos fijos+Costos variables	\$ 4.000,00	\$ 4.200,00	\$ 4.500,00	
Financiera	Aumentar las ventas en la empresa	Volumen (Monto) facturado por cliente / Facturación al final del periodo*100	80%	82%	78%	
	Incrementar la satisfacción del cliente	Total clientes con solicitud de no continuidad/ total clientes retenidos	20%	30%	20%	
	Aumentar la cartera de clientes	Número de clientes nuevos/Total de clientes*100	15%	18%	20%	
	Eficiencia en el servicio al cliente	Número de quejas/Número de clientes*100	10%	9%	8%	
Clientes ->	Mejorar el cumplimiento de	Número de entregas a tiempo/Número de solicitudes*100	85%	87%	88%	
	llegada de las plataformas					
Procesos Internos ->	Invertir en capacitación de empleados	horas de capacitación realizadas/Horas de capacitación planeadas*100	50%	55%	60%	
	Conocer el clima organizacional de la empresa	<i>Número total de horas ausentismo/Número total de horas trabajadas*100</i>	5%	4.8%	4.5%	
Aprendizaje->	Invertir en capacitación de empleados	horas de capacitación realizadas/Horas de capacitación planeadas*100	50%	55%	60%	
	Otorgar la tecnología adecuada a los empleados	Número de personal con equipo especializado/ Número de personal*100	60%	65%	70%	
	Otorgar la tecnología adecuada a los empleados	Número de computadoras especializadas en existencia/Puestos con requerimiento de computadora especializada*100	50%	55%	60%	

El análisis del Balanced Scorecard revela que la compañía está logrando avances notables en varias áreas clave. En particular, se observa una mejora continua en la satisfacción del cliente, lo que se traduce en un mayor índice de retención y un crecimiento sostenido de la cartera de clientes. Este logro indica que las iniciativas para mejorar la experiencia del cliente están dando frutos y que los clientes perciben un valor creciente en los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

En términos de eficiencia del servicio, la disminución constante en el número de quejas y el incremento en las entregas a tiempo reflejan una mejora significativa en los procesos internos. Estos avances sugieren que la empresa está optimizando sus operaciones y mejorando la calidad del servicio, lo que es crucial para mantener una ventaja competitiva en el mercado.

El clima organizacional también muestra signos positivos, con una reducción en las tasas de ausentismo, lo que sugiere un entorno de trabajo más saludable y motivador. Esto es fundamental para mantener la moral y el compromiso de los empleados, factores que, a su vez, impactan positivamente en la productividad y la calidad del trabajo.

Sin embargo, persisten desafíos importantes que deben ser abordados para asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo. La rentabilidad de la empresa muestra una tendencia a la baja, lo que subraya la necesidad de una revisión exhaustiva de las estrategias de costos y de ingresos. El aumento en los costos operativos, tanto fijos como variables, requiere una gestión más eficiente y un control riguroso para evitar que estos incrementos erosionen las ganancias.

Aunque la inversión en capacitación y tecnología está en aumento, actualmente es limitada y debe ser ampliada. La capacitación de empleados, aunque creciente, aún no alcanza niveles óptimos, lo que puede limitar el desarrollo de habilidades críticas y la capacidad de innovación. Es fundamental implementar programas de formación más estructurados y consistentes que permitan a los empleados adquirir y perfeccionar las competencias necesarias para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar nuevas oportunidades.

En el ámbito tecnológico, la mejora en la proporción de empleados con equipo especializado es un paso positivo, pero se requiere una estrategia más coherente para asegurar que todos los puestos críticos cuenten con las herramientas tecnológicas

adecuadas. Esto no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también permitirá una mejor integración de procesos y una respuesta más ágil a las demandas del mercado.

Conclusiones

El análisis del Balanced Scorecard muestra a la compañía que, aunque logra mejoras en varias áreas clave, enfrenta desafíos significativos debido a la falta de un plan estratégico formal y una inversión limitada en capacitación. Las mejoras en la satisfacción del cliente, eficiencia de servicio, y clima organizacional son alentadoras, pero pueden ser frágiles y difíciles de sostener sin un enfoque estratégico más coherente y planificado. Al analizar la situación actual de la compañía se pudo identificar que existen factores internos y externos que logran influenciar el desarrollo de la compañía por lo que la información obtenida por medio de las herramientas de investigación permitió conocer las variables que influyen en establecer los objetivos de la empresa y que logre generar un crecimiento y si existe una relación positiva entre las dos variables revisadas, de igual manera existe un grado de correlación positiva con las dimensiones, sin embargo, es necesario que los factores internos se revisen ya que se deben mejorar para lograr que la empresa tenga un mejor desarrollo y control.

Por último, los ratios financieros y los indicadores de gestión permitieron visualizar la situación económica y la gestión de cada proceso de acuerdo a cada perspectiva del Balanced Scorecard de tal forma, la empresa se encuentra en un punto de equilibrio en la perspectiva financiera como: liquidez, solvencia, apalancamiento y rentabilidad, mientras que la gestión para las perspectivas de clientes, procesos internos, crecimiento y desarrollo tienen ciertas falencias que necesitan una mejora continua para una mejor productividad.

Para asegurar un crecimiento sostenible y mejorar la competitividad, la empresa debería considerar la implementación de un plan estratégico formal que incluya: a) Análisis detallado de costos y oportunidades de reducción de gastos; b) Planes de marketing; c) Programas de capacitación estructurados para desarrollar habilidades críticas en el personal; d) Inversiones estratégicas en tecnología para mejorar la eficiencia y la productividad.

Referencias

- Banco Central del Ecuador (2023). La economía ecuatoriana registró un crecimiento interanual de 3,3% en el segundo trimestre de 2023.
<https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-registro-un-crecimiento-interanual-de-3-3-en-el-segundo-trimestre-de-2023>.
- Cárdenas, Julián 2018: “Investigación cuantitativa”, trAndeS Material Docente, No. 8, Berlín: trAndeS - Programa de Posgrado en Desarrollo Sostenible y Desigualdades Sociales en la Región Andina. DOI: 10.17169/refubium-216
- Castaño de La Cruz, N., & Cárcamo Rodríguez, I. A. (2022). Estrategia de marketing logístico para empresas pertenecientes al sector de hotelería y turismo.
- Chiriguaya Maquilón, L. C., & Chilán Vásquez, M. P. (2015). Propuesta metodológica para la planeación, dirección y control de gestión administrativa de una empresa camaronera basado en balanced scorecard (Doctoral dissertation, ESPOL, FCSH.).
- Cueva, B. M. J., Álvarez, J. C. E., Zurita, C. I. N., & Vázquez, J. O. Q. (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.
- Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., Novackova, D., & Djakovic, I. (2020). The innovativeness and usage of the balanced scorecard model in SMEs. *Sustainability*, 12(8), 3221.
- Galarza, C. A. R. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.
- González De La Cruz, J. G. (2019). Indicadores de gestión del proceso de producción y la rentabilidad del laboratorio de larvas MBL, cantón Salinas, año 2018 (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2019).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49(5), 167-176.
- Kyngäs, H. (2020). Qualitative research and content analysis. *The application of content analysis in nursing science research*, 3-11.

- Mayring, P. (2021). Análisis cualitativo de contenido: una guía paso a paso. Análisis de contenido cualitativo , 1-100.
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. Management Journal, 1(1), 4-7.
- Peláez, L. T., & Arias, C. (2011). Implementación de balanced scorecard en una camaronera para elevar su desempeño.
<http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/13651>
- Rafiq, M., Zhang, X., Yuan, J., Naz, S. y Maqbool, S. (2020). Impacto de un cuadro de mando integral como herramienta de un sistema de gestión estratégica para mejorar el desarrollo sostenible: midiendo la mediación del desempeño organizacional a través de PLS-smart. Sostenibilidad , 12 (4), 1365.
- Rosillo Palacios, E. E. (2022). Planeamiento estratégico y balanced scorecard para reducir los costos logísticos en la empresa de transporte terrestre de carga y mercadería

Anexos

Formatos de Entrevistas

Entrevista al Gerente Financiero

PERSPECTIVA	RESPONSABLE	ÁREA	PREGUNTAS
Perspectiva financiera	Omar Jacome	Financiero	<ol style="list-style-type: none">1. ¿La empresa presenta sus Estados financieros al 2022?2. ¿La empresa se encuentra a día con sus obligaciones tributarias?3. ¿Se han establecido políticas de cobro?4. ¿Cómo se evalúa la morosidad en la empresa?5. ¿En base a qué criterios se establecen los precios de venta?

Entrevista al Jefe de logística

PERSPECTIVA	RESPONSABLE	ÁREA	PREGUNTAS
Perspectiva de los clientes	Eduardo Muñoz	Logística	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Quiénes son los principales clientes y cuáles son sus montos aproximados de compra mensual o anual?2. ¿Cuáles son las promociones aplicables por la compra de los servicios?3. ¿Cuáles son los principales motivos por los que existen reclamos y de qué manera se logra solventar?4. ¿Se hace un seguimiento al cliente después del servicio ofrecido?

Entrevista a la jefa de Flota Propia

PERSPECTIVA	RESPONSABLE	ÁREA	PREGUNTAS
Perspectiva de los procesos internos	Pamela Soto	Flota Propia	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo se garantiza la calidad de los servicios?2. ¿De qué manera se atienden a los reclamos de los clientes?3. ¿La empresa posee certificaciones de calidad?4. ¿La empresa ha realizado auditorías internas o externas?

Entrevista al jefe de Recursos Humanos

PERSPECTIVA	RESPONSABLE	ÁREA	PREGUNTAS
Perspectiva de información y crecimiento	Luis F. Mayorga	Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Se han realizados capacitaciones al personal?2. ¿Cuál es el proceso que se realiza para contratar nuevo personal?3. ¿Se han desarrollado programas para motivar al personal?4. ¿Qué variable considera crítica al momento de contratar a alguien?



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Kleber Raúl Llerena Morán, con C.C: # 0919648717 autor del trabajo de titulación: *Análisis de las estrategias de una empresa logística camaronera mediante la metodología de Balanced Scorecard* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 03 de junio 2024

f. _____

Nombre: Kleber Raúl Llerena Moran

C.C: 0919648717



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de las estrategias de una empresa logística camaronera mediante la metodología de <i>Balanced Scorecard</i>		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Llerena Morán Kleber Raúl		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Navarro Orellana Andrés Antonio		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Subsistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	03 de junio de 2024	No. DE PÁGINAS:	12
ÁREAS TEMÁTICAS:	Logística, camiones, costos		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Planificación Estratégica, Crecimiento económico, Cadena de Distribución		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

El análisis del Balanced Scorecard muestra a la compañía que, aunque logra mejoras en varias áreas clave, enfrenta desafíos significativos debido a la falta de un plan estratégico formal y una inversión limitada en capacitación. Las mejoras en la satisfacción del cliente, eficiencia de servicio, y clima organizacional son alentadoras, pero pueden ser frágiles y difíciles de sostener sin un enfoque estratégico más coherente y planificado. Al analizar la situación actual de la compañía se pudo identificar que existen factores internos y externos que logran influenciar el desarrollo de la compañía por lo que la información obtenida por medio de las herramientas de investigación permitió conocer las variables que influyen en establecer los objetivos de la empresa y que logre generar un crecimiento y si existe una relación positiva entre las dos variables revisadas, de igual manera existe un grado de correlación positiva con las dimensiones, sin embargo, es necesario que los factores internos se revisen ya que se deben mejorar para lograr que la empresa tenga un mejor desarrollo y control.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593- 093 975 8793	E-mail: kllerenam@cu.ucsg.edu.ec
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	