



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

TÍTULO:

Balanced Scorecard como fundamento del business intelligence en la mejora de la gestión y el control en las Pymes de la ciudad de Guayaquil.

AUTORA:

Cruz Cruz Lissette Lilibeth

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

TUTOR:

Martínez Hinojosa, Roberto Marcelo Msc.

Guayaquil, Ecuador

08 de marzo del 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: **Cruz Cruz Lissette Lilibeth**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Magister en Contabilidad y Finanzas**.

TUTORA

f. _____

Martínez Hinojosa Roberto Marcelo, Msc.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

f. _____

CPA. Yong Amaya, Linda Evelyn, Ph.D.

Guayaquil, a los 8 días del mes de marzo del año 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Lissette Lilibeth Cruz Cruz

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Balanced Scorecard como fundamento del business intelligence en la mejora de la gestión y el control en las Pymes de la ciudad de Guayaquil**, previa a la obtención del Título de Magister en Contabilidad y Finanzas, ha sido desarrollado 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 Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 8 días del mes de marzo del año 2022

LA AUTORA

f. _____
Cruz Cruz Lissette Lilibeth



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

AUTORIZACIÓN

Yo, Lissette Lilibeth Cruz Cruz

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Balanced Scorecard como fundamento del business intelligence en la mejora de la gestión y el control en las Pymes de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 8 días del mes de marzo del año 2022.

LA AUTORA

f. _____

Cruz Cruz Lissette Lilibeth

REPORTE URKUND



Document Information

Analyzed document	revision Tutor Roberto (9).docx (D117994057)
Submitted	2021-11-09 15:43:00
Submitted by	
Submitter email	roberto.martinez@cu.ucsg.edu.ec
Similarity	0%
Analysis address	martinez.roberto.ucsg@analysis.orkund.com

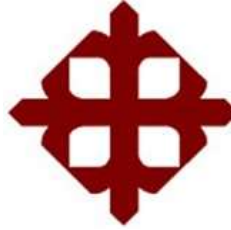
Sources included in the report

TUTORA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Roberto Marínez Hinojosa".

f. _____

Roberto Marcelo Marínez Hinojosa, Msc.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

CPA. Yong Amaya, Linda Evelyn Ph.D.
DIRECTORA DEL PROGRAMA



f. _____

Ing. Jorge Luis Minchala San. MSc.
OPONENTE

Lista de Contenido

CAPITULO I	2
INTRODUCCION	2
1.1 Antecedentes del Problema.....	2
1.2 Formulación del Problema.....	2
1.3 Justificación	3
1.4 Limitación	4
1.5 Objetivos.....	4
1.5.1 Objetivo General.....	4
1.5.2 Objetivos Específicos	4
1.6 Proposición.....	5
1.7 Delimitación de las variables de estudio.....	5
1.8 Metodología de la investigación	6
1.9 Diseño de la investigación	6
1.10 Instrumento de la investigación.....	6
1.11 Población y muestra	6
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	8
2.1 Balanced Scorecard	8
2.2 Planeación estratégica	8
2.3 Visión y estrategia	8
2.4 Mapa estratégico	8

2.5 Financiera.....	10
2.6 Clientes.....	10
2.7 Procesos.....	10
2.8 Potenciales.....	10
2.9 Business Intelligence.....	10
2.10 KPIs.....	10
 CAPITULO III	
METODOLOGIA.....	12
3.1 Recolección de datos.....	12
3.2 Procedimiento.....	12
3.3 Medición.....	12
3.4 Caracterización de la muestra.....	12
3.5 Confiabilidad y validez.....	13
3.6 Análisis de datos.....	14
 CAPITULO IV.....	
RESULTADOS.....	15
4.1 Plan estratégico conectado con los resultados mediante el Business Intelligence.....	15
4.2 Factores que ayudan a la mejora en la gestión y control de las pymes.....	17
4.3 Creación de un mapa estratégico como guía en las pymes para un mejor control y gestión de las mismas.....	17
 CAPITULO V.....	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	19

REFERENCIAS	21
APENDICE	23

Lista de Tablas

Tabla 1.....	13
Tabla 2.....	16

Lista de Figuras

Figura 1.....9

Figura 2.....18

Resumen (Abstract)

El objetivo del presente estudio es demostrar que el Balanced Scorecard es la base para el desarrollo y posterior aplicación del business intelligence, mediante la creación de un mapa estratégico el cual sirva como herramienta para un mejor control y gestión en las pymes. Para demostrar la proposición se realizó un estudio exploratorio mediante entrevistas a gerentes, y administradores de pymes de la ciudad de Guayaquil conformados por pequeñas, medianas y microempresas, con especial interés en el sector comercial, debido a que según el BCE (Banco central del Ecuador), el PIB del sector comercial representará un importante crecimiento en la economía nacional. En los resultados se identificaron las empresas con conocimientos del tema, y se evidenció una mejora al aplicar la proposición en aquellos que no contaban con objetivos estratégicos definidos o si los tenían no estaban relacionados con sus indicadores al haber sido aplicados tan sólo intuitivamente.

Palabras clave: cuadro de mando integral, Business Intelligence, Kpis, Pymes, planificación estratégica.

Abstract

The objective of this study is to demonstrate that the Balanced Scorecard is the basis for the development and subsequent application of business intelligence, through the creation of a strategic map which serves as a tool for better control and management in pymes. To demonstrate the proposition, an exploratory study was carried out through interviews with managers and administrators of pymes in the city of Guayaquil made up of small, medium and microenterprises, with special interest in the commercial sector, because according to the BCE (Central Bank of Ecuador), the PIB of the commercial sector will represent an important growth in the national economy. The results identified companies with knowledge of the subject, and an improvement was evidenced when applying the proposition in those that did not have defined strategic objectives or if they had them were not related to their indicators as they had been applied only intuitively.

Keywords: balanced scorecard, Business Intelligence, Kpis, pymes, strategic planning.

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1 Antecedentes del Problema.

En Ecuador el Business Intelligence ha tomado relevancia ya que en la gestión de negocios su meta es transformar datos que arroja un sistema en información útil, los cuales ayudarán a la toma de decisiones.

Las pymes conformadas por microempresas, pequeñas y medianas representan el 90% del sector empresarial según el (INEC,2019) el mismo porcentaje fracasan antes de los cinco años por la inexistente planificación estratégica, lo cual sirve como base para la posterior aplicación de tecnologías de información, esto es logrado con el diseño de un Balanced Scorecard que en conjunto con el business intelligence permitirá obtener información en tiempo real, alineado a las perspectivas de la organización.

Existen factores externos incontrolables para los que cualquier industria en el mercado no se encuentra preparada, épocas de incertidumbre por desconocer hacia qué sector apuntará o desfavorecerá el mercado laboral (Lundberg y Cooper, 2011). Por su carácter las pymes tienen ventajas en el nuevo escenario de la pandemia por su adaptabilidad, tamaño y estructura (Canvas, 2020).

El balanced Scorecard hace algún tiempo atrás era considerado como una herramienta sólo de medición de resultados, más no como la herramienta para aplicar una estrategia, esto llevó a la falsa premisa en basarse sólo en KPIs (Key performance indicators) como sistema de gestión, lo cual arrastraba a las organizaciones a cometer muchos errores en la toma de decisiones, pero con la implementación del cuadro de mando integral se puede lograr un seguimiento más completo de las estrategias de la organización y evaluación de los resultados obtenidos (González,2007).

1.2 Formulación del Problema

A lo largo de los últimos años las crisis tanto políticas como económicas, han generado grandes niveles de incertidumbre, para los cuales las empresas no están preparadas. Esto colocó alertas en los empresarios ya que se plantearon la pregunta de cómo poder sobrevivir frente a las medidas de contención que impusieron los gobiernos, ante la última crisis mundial generada por la

pandemia de COVID-19 en donde obligaron a una cuarentena que paralizó gran parte de la economía mundial, muchas de estas pymes tuvieron que reinventarse, perodado a que la característica principal de las mismas es que lo conforman miembros de familia, representan una debilidad, debido a la falta de preparación de sus integrantes, la falta de planificación estratégica y el uso inteligente de la tecnología han dificultado su crecimiento económico.

Esta problemática radica en que actualmente se obtienen datos, son extraídas, y posteriormente los indicadores resultantes no están correlacionados hacia los objetivos y metas de la organización, es relevante el hecho de saber utilizar la información como herramienta de gestión y control las cuales den como resultado una buena toma de decisiones.

Esta problemática será abordada, ya que para dar respuesta a la misma se demostrará la relevancia del balanced scorecard como base para una posterior aplicación del business intelligence, la cual va dirigida hacia las pymes ya que juegan un papel importante en la economía nacional, al ser integrados por micro, pequeñas y medianas empresas es muy fácil su adaptabilidad al constante cambio del mercado y preferencias de consumidores.

1.3 Justificación

Tener una herramienta en que se pueda medir los resultados mientras se están generando sin la limitante de los métodos tradicionales de indicadores y estados financieros los cuales sólo basan sus resultados en hechos pasados. La implementación del mismo alinearán las metas financieras, las cuales servirán de base para la aplicación de business intelligence que mejorarán la gestión y el control en las pymes (Solano ,2012).

Aplicando un cuadro de mando como base para la posterior aplicación del business intelligence, ayudará a evitar errores como la presentación de indicadores que no son aplicables ni personalizados para la visión de la organización. El Balanced Scorecard toma su relevancia bajo el punto visible de las empresas, las cuales no se vean dependientes solamente de un conjunto de indicadores financieros (Vladimir et al., 2020).

En el Ecuador las pymes representan el 99.55% del PIB (Rodríguez y Avilés ,2020), esto pone en evidencia lo relevantes que son para la economía

nacional, ya que, a través de incentivos tributarios, facilidades de crédito hacen posible el nacimiento de las mismas, las cuales son responsables de la generación de empleo, así como la dinamización de la economía.

En Latinoamérica las pymes juegan un rol importante, al contribuir a la disminución de las tasas de desempleo y la generación de ingresos, las cuales han venido creciendo con el paso de los años por lo que su análisis y su importancia son relevantes en la economía nacional. (Mogro, 2017).

1.4 Limitación

La renuencia a la inserción de nuevas tecnologías de información en el sector de las pymes y la expectativa de vida relativamente corta la cual es debido a la falta de estímulo hacia este sector, ya que la mayoría se centra en las grandes empresas en función al otorgamiento de créditos y factores políticos o sociales.

La presente investigación va dirigida a las pymes de la ciudad de Guayaquil, con especial interés en el sector comercial, debido a que según el BCE (Banco central del Ecuador), el PIB del sector comercial puede crecer 3,7%, la recuperación de la actividad será mayor a medida que el plan de vacunación se cumpla y el Gobierno no vuelva a imponer restricciones de movilidad que afecten el consumo. En el primer trimestre, las ventas del sector crecieron 4% frente a iguales meses del 2020. Así lo afirma (Loaiza, 2021) titular de la Cámara de Comercio de Quito.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Demostrar que el Balanced Scorecard es la base para el desarrollo y posterior aplicación del business intelligence, mediante la creación de un mapa estratégico que sirva como herramienta para un mejor control y gestión en las pymes.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Estructurar un plan estratégico y conectar estas intenciones con los resultados esperados mediante el Business Intelligence.
- Identificar qué factores ayudan a la mejora en la gestión y control de las pymes.

- Crear un mapa estratégico que sirva de guía para que las pymes puedan tener un mejor control y gestión que ayuden a obtener los mejores resultados.

1.6 Proposición

Una adecuada interacción entre el balanced scorecard y la planeación estratégica de la organización genera que los indicadores apuntalen hacia los objetivos de la organización y esto en conjunto con el business intelligence hace posible un análisis no sólo numérico, sino que proporcionará la posibilidad de hacer análisis cualitativos en la organización.

1.7 Delimitación de las variables de estudio:

Cuadro de mando integral. Es un recurso de gestión empresarial, la cual es empleada para evaluar la situación actual de una empresa, y cuya aplicación ayuda a una correcta toma de decisiones (Kaplan et al, 2009).

PYME. En el Ecuador hay algunos organismos que clasifican pymes en función de distintas variables: superintendencia de compañías, servicio de rentas internas, ministerio de industria y productividad, INEC, la más adecuada para el presente estudio es la correspondiente al INEC propone cinco categorías de empresas: microempresas, pequeñas, medianas A, medianas B y grandes. Para ello, toma como referentes para esta clasificación las ventas anuales en dólares, considerando como microempresa a aquellas que tienen ventas hasta \$ 100.000, pequeñas si las ventas varían entre \$100.001 y \$1.000.000, medianas A entre \$1.000.001 y \$2.000.000, medianas B entre \$2.000.001 y \$5.000.000 y finalmente grandes cuyas ventas superan los \$5.000.000.

Business Intelligence. Es una solución de inteligencia empresarial que permite administrar y optimizar el rendimiento del negocio, el análisis de datos, así como tomar decisiones transversales eficientes y eficaces (Solano ,2012).

Control. El control se entiende como la capacidad que se posee para mantener un dominio armónico sobre los bienes, las acciones, los acontecimientos y las personas, así como sobre todo aquello que puede ser un factor que altere, modifique, dificulte o impida alcanzar el logro de las metas que hayan sido establecidas (Hernández, 2017).

Gestión. Establecer juicios argumentados y definir acciones adecuadas para resolver una situación determinada. (Ángel, 2010).

1.8 Metodología de la investigación

Primera etapa descriptiva, mediante este tipo de investigación se pretende medir la efectividad de la gestión y el control en las organizaciones, por tanto, se hará un análisis de la situación actual de las mismas, donde se describirán los factores claves para la utilización del business intelligence en ellas, y en la segunda parte será del tipo exploratoria, donde se analizarán factores, cuyos resultados provienen de revisión documental y entrevistas.

1.9 Diseño de la investigación

En esta investigación de enfoque cualitativo el diseño a realizar es etnográfico el cual “pretende describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturales y comunidades (Gómez, 2019).

Para el desarrollo de esta investigación se determinó un grupo focal el cual según (Aigner, 2005) define como: “una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de la investigación”, el cual será el sector comercial debido a que según el BCE (Banco central del Ecuador), el PIB del sector comercial puede crecer 3,7%.

1.10 Instrumento de la investigación

El presente estudio busca analizar cómo se encuentra en tiempo real la compañía para la ayuda de la toma de decisiones de los directivos para lo cual se empleará un modelo de entrevista que está conformada por preguntas abiertas. Se empleó las siguientes fuentes de información para éste trabajo de investigación: Primarias en las cuales se empleará fichas bibliográficas, revistas, papers así como secundarias de la superintendencia de compañías, Banco Central del Ecuador.

1.11 Población y muestra

Debido a que el presente estudio tiene un enfoque cualitativo es irrelevante el uso de muestra, por tanto, es necesario identificar que para la obtención de datos se ha decidido establecer grupos focales las cuales son conformadas

por personas con funciones gerenciales pertenecientes a las empresas pymes del sector comercial de Guayaquil, debido a que representa un porcentaje considerable del PIB y se prevé un crecimiento importante en este sector para el año 2021-2022.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Balanced Scorecard

Conocido también como cuadro de mando integral es un método que sirve para medir las actividades de una organización basados en su visión y su estrategia, así lo afirma un estudio realizado en Harvard Business School en 1996 en donde manifiesta a esta herramienta como capaz de encauzar conocimiento, aptitudes del personal de la organización con el fin de lograr el plan estratégico a largo plazo (Kaplan et al., 2009).

2.2 Planeación estratégica

La aplicación de este concepto permite ordenar de forma sistemática los pasos a seguir que lleven al cumplimiento de sus objetivos (Carreras et al., 2018), mide los resultados de esta planeación y así lograr una mejora continua. (Alvarado R. y Álvaro P, 2017), todo esto se hace posible si la organización tiene clara su visión y estrategia.

2.3 Visión y estrategia

Según (Scaramussa, 2010), para poder llevar a cabo una posterior aplicación del balanced scorecard es necesario alinear estrategias y visión con resultados, de esa forma se podrá medir el desempeño de la organización en tiempo real con la creación de un mapa estratégico.

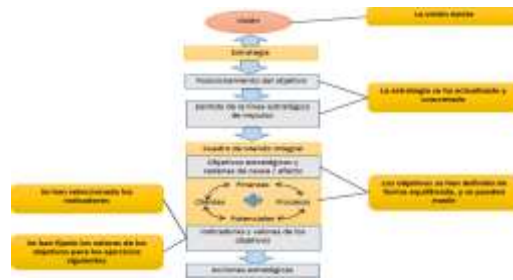
2.4 Mapa estratégico

Sirven como instrumento para proporcionarle al accionista detalladamente como crear valor a partir de activos intangibles, identificando las relaciones causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas: Financiera, procesos, clientes y potenciales. (Roncancio, 2018).

Una técnica para seleccionar la estrategia que permita comprender de mejor forma cómo está actualmente la compañía y poder incorporar futuras mejoras (Schnarch, 2016) es la realización de un análisis FODA. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, seguida de la implementación de las perspectivas financiera, procesos, potenciales y clientes.

Figura 1.

Los cuadros de mando integral convierten la estrategia de una empresa en acciones concretas



Nota. Tomado de Dominar el cuadro de mando integral (p.36), por Horvath & Partners, 2000 Ediciones Gestión.

2.5 Financiera

Una perspectiva financiera es el enlace final que persigue cada unidad de negocio, es decir, aumentar las ventas, utilidades y reducir costos (Kaplan et al, 2009).

2.6 Clientes

Este se enfoca hacia el mercado en el que se compete y sus estrategias a emplear tales como el conocimiento de marca, y la fidelización del cliente (Kaplan et al, 2005).

2.7 Procesos

Según la ISO 9001: 2015 los procesos son un conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos de salida. En estas actividades pueden intervenir partes tanto internas como externas. Dentro de los procesos internos se suman indicadores (Sampieri et al., 2014) que con frecuencia se utilizan para el cumplimiento de esta perspectiva los cuales son: mejora de productos y/o servicios, mejorar la gerencia de proyectos, aumento de adquisiciones para lograr una mejor integración vertical (Artola y Argimon, 1998).

2.8 Potenciales

Esta última perspectiva va relacionada al aprendizaje y crecimiento, centra su desempeño en optimizar el capital humano y la tecnología al igual que aumentar su capacitación (Kaplan et al, 2009), en la implementación de una herramienta que transforme datos en información relevante para una organización como lo es el business intelligence.

2.9 Business Intelligence

Es la denominación general para la tecnología que permite la preparación, gestión y visualización de datos, esta herramienta permite al usuario final depurar información a partir de datos en bruto y convertirlos en información útil por medio de los KPIs (Key performance indicators), los cuales siguen siendo una de las tecnologías de software más populares hoy en día (Mamani, 2018).

2.10 KPIs

Key performance indicator, lo cual se traduce en indicadores de desempeño clave, su principal objetivo es recolectar información de aquellos datos expresados numéricamente que afectan tanto al todo de la organización como a las

unidades de negocio que éste tuviera (Ríos et al.,2021). Un cuadro de mando como base para la posterior aplicación del business intelligence, ayudará a evitar errores como la presentación de indicadores que no son aplicables ni personalizados para la visión de la organización. El Balanced Scorecard toma su relevancia bajo el punto visible de las empresas, las cuales no se vean dependientes solamente de un conjunto de indicadores financieros (Vladimir et al., 2020). “Esta limitación se refleja en los mercados competitivos en la actualidad, donde la velocidad de los cambios motiva a una gran agilidad organizativa con el fin de lograr la consecución de decisiones acertadas y poder así reaccionar ante los cambios.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 Recolección de datos

El estudio empírico se centra en un análisis e investigación a profundidad de naturaleza exploratoria de 43 dueños, gerentes o administradores de empresas pyme de la ciudad de Guayaquil. La justificación del presente estudio radica en que las pymes conformadas por microempresas, pequeñas y medianas representan el 90% del sector empresarial según el (INEC, 2019). Los grupos focales están distribuidos de la siguiente forma: 17 medianas, 11 microempresas, 15 pequeñas.

3.2 Procedimiento

Los datos se recopilaron mediante la aplicación de entrevistas dirigidas a gerentes, representantes o encargados de empresas pyme en la ciudad de Guayaquil.

3.3 Medición

La elaboración de las entrevistas se desarrolló a partir de contribuciones teóricas y empíricas, la misma está compuesta de cinco secciones. La primera acerca de los indicadores que miden gestión y control de las compañías, la segunda sobre la planeación estratégica, la tercera acerca del balanced scorecard, la cuarta sobre el business intelligence, y la última sección son preguntas de cierre de cuestionario. Para poder determinar las empresas ideales para el presente estudio se recabó información de la superintendencia de compañías en donde se seleccionaron datos sobre la actividad económica, nivel de ingresos por ventas, ciudad, sector económico en este caso el comercial debido a que según el BCE (Banco central del Ecuador), el PIB del sector comercial puede crecer 3,7% frente a meses similares de años anteriores.

3.4 Caracterización de la muestra

Debido a que el presente estudio tiene un enfoque cualitativo es irrelevante el uso de muestra por tanto es necesario identificar que para la obtención de datos se ha decidido establecer grupos focales las cuales son conformados por personas con funciones gerenciales pertenecientes a las empresas pymes

del sector comercial de Guayaquil, debido a que representa un porcentaje considerable del PIB y se prevé un crecimiento importante en este sector para el año 2021-2022.

3.5 Confiabilidad y validez

Para poder determinar la validez y confiabilidad del presente estudio se realizó triangulación de datos la cual consiste en recabar información realizando las mismas preguntas de la entrevista a varios miembros de la organización (Esteban, 2000), en este caso se aplicó a jefes financieros y sistemas para poder obtener una mejor fiabilidad en el presente estudio.

3.6 Análisis de datos

Para un mejor análisis de los datos recopilados de las entrevistas se procedió a realizar una categorización con base en las respuestas obtenidas de las entrevistas realizadas.

Tabla 1

Categorización de las preguntas con su respecta subcategoría.

Categoría	Subcategoría
Indicadores de desempeño C1	Si / No
Indicar ¿Cuáles son? C2	Indicadores de eficiencia SC1 C2 Indicadores de liquidez SC2 C2 Indicadores de rentabilidad SC3 C2
¿Cuáles son las utilizadas? C3	perspectiva financiera SC1 C3 perspectiva clientes SC2 C3
¿Por qué no tiene indicadores claves? C4	Dificultad de implementación SC1 C4 No tiene objetivos estratégicos SC2 C4 Desconocimiento del tema SC3 C4
¿Conoce de planificación estratégica? C5	Si / No
¿Cómo determinaron misión / visión? C6	Tiene misión y visión alcanzables SC1 C6 Objetivos transmitidos a los mandos SC2 C6 Capacidad de liderazgo del ejecutivo SC3 C6
¿Estaría dispuesto a implementarlo? C7	Si / No
¿Sabe lo que es Balanced Scorecard? C8	Si / No
¿Cuáles han sido los beneficios importantes? C9	Permite conocer mejor la realidad SC1 C9 Permite mejorar manejo de recursos SC2 C9 Permite enfocar la misión SC3 C9
¿Por qué no tiene un balanced scorecard? C10	Proceso complejo SC1 C10 Costo SC2 C10
¿Conoce del Business Intelligence? C11	Si / No
¿Cuáles fueron los problemas a tomar esa decisión? C12	Desventaja competitiva SC1 C12 Pérdida de oportunidades SC2 C12 Incumplimiento de metas SC3 C12
¿Por qué no utiliza la herramienta del	Falta de sistema almacenamiento SC1 C13 Estrategia B.I. poco clara SC2 C13

business intelligence? **C13**

¿Existe retroalimentación? **C14**

¿Sus objetivos están bien? **C15**

Personas poco formadas **SC3 C13**

Si / No

Si / No

Nota. Categorización de entrevistas con base a respuestas de entrevistados.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Plan estratégico conectado con los resultados mediante el Business Intelligence.

Se evaluaron las respuestas de los entrevistados de pymes (medianas, pequeñas, microempresas) y se encontró que las empresas consideradas medianas y pequeñas son las que tienen conocimientos de planificación estratégica en un 59.5% y han logrado cumplir su misión/visión debido a que los objetivos han sido transmitidos adecuadamente a todos los mandos, así como su capacidad de liderazgo del ejecutivo principal, gracias a que cuentan con misión y visión alcanzables para la organización.

Un 69.2% aseveró que tenía conocimientos de Business Intelligence y su razón principal para implementarlo fue la pérdida de oportunidades seguido de una desventaja competitiva la cual no permitía un correcto seguimiento de objetivos, lo que se traduce en incumplimiento de metas. Los entrevistados en cuyas organizaciones no utilizaban la herramienta del business Intelligence 30.8%, conformadas en su mayoría por microempresas aseguraron que era por una estrategia poco clara, así como contar con personal poco informado dentro de su equipo y unos cuantos alegaron que por el giro del negocio el mismo no era requerido.

Al consultar si desearían implementar un mapa estratégico una vez que se haya identificado el mismo a aquellos que no contaban con uno, la respuesta fue afirmativa en su totalidad. A continuación, se detalla un ejemplo de un mapa estratégico con sus objetivos estratégicos que han sido identificados y sus posibles indicadores, cuya ponderación será dada por el gerente o administrador encargado, identificado por colores: rojo – fuera del objetivo, amarillo – cerca del objetivo, verde - meta cumplida.

Tabla 2.*Tablero de mando integral con indicadores*

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Peligro	Precaución	Meta
Financiera	Incremento materia prima Mejorar la	Utilidad sobrante para reinversión			
Financiera	rentabilidad	ROI			
Cliente	Fidelidad del cliente Post venta	Porcentaje de clientes satisfechos Número de clientes que			
Cliente	aprovechado Reestructuración	contratan el servicio			
Procesos	organizacional Eficiencia en	Si-No			
Procesos	procesos	Si-No Porcentaje de			
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación integral	cumplimiento con plan de competencias			

Nota. Adaptado de Dominar el cuadro de mando integral, por Horvath & Partners, Ediciones

4.2 Factores que ayudan a la mejora en la gestión y control de las pymes.

De acuerdo a lo anterior un 69.8% de los entrevistados conformados por pequeñas y medianas, aseveraron que contaban con indicadores que les ayudaban a medir la gestión que realizan sus organizaciones y señalaban que les daban mayor relevancia a los indicadores de liquidez en un 49.2%, indicadores de rentabilidad 20.5%, indicadores de productividad 10.7%, indicadores de eficiencia 9.8%, indicadores de gestión 9.8%, en microempresas algunas no contaban con tales indicadores otras que si conocían del tema eran aquellas dedicadas a consultoría de servicios.

Las perspectivas que utilizaron para obtener sus indicadores claves fueron en un 39.6% acoplados a procesos, 20.3% financiera, 24.3% clientes, 15.8% aprendizaje y crecimiento, un 30.8% conformadas por microempresas no contaban con indicadores claves en cuyo caso señalaron que había desconocimiento del tema y en algunas empresas medianas sólo tenían visión /misión como requisito para cumplir con auditorías internas a las cuales eran sometidas, pero no lo consideraban importante para poder cumplir con sus objetivos estratégicos.

4.3 Creación de un mapa estratégico como guía en las pymes para un mejor control y gestión de las mismas.

Queda demostrado que por medio de un mapa estratégico el balanced scorecard es una herramienta que ayuda a obtener un mejor control y gestión en las organizaciones y en aquellas que si conocían del mismo identificaron que entre sus beneficios más relevantes era una mejora en el manejo de recursos así como un mejor enfoque que ayudó a orientar de mejor manera su rumbo, esto se puede lograr si existe una retroalimentación con los indicadores que se mantiene y si sus objetivos estratégicos se encuentran bien planteados.

De igual forma aquellos que desconocían del balanced scorecard aseguraban que no contaban con uno debido a que consideraban que era un proceso complejo seguido del desconocimiento del tema. A continuación, se detalla un modelo de mapa estratégico.

Figura 2

Mapa estratégico del cuadro de mando integral



Nota. Tomado de El mapa estratégico del cuadro de mando integral, por Javier Ortego, 2020.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Como conclusión se puede indicar que de las 43 personas entrevistadas se evidencia que las pymes conformadas por medianas y pequeñas tienen un mejor conocimiento del balanced scorecard y planeación estratégica como lo detalla la teoría de Kaplan & Norton, en cuyo caso han tenido conocimientos previos, los que no tenían, argumentaron que no conocían del mismo por considerarlo un proceso complejo o simplemente no lo veían necesario por ser microempresarios y no iba de acuerdo a su giro de negocio, al igual un grupo lo estaba aplicando intuitivamente logrando buenos resultados en su organización y al ser parte del presente estudio aprovecharon la oportunidad de informarse más del tema.
- Se consideró a 43 participantes debido a la saturación de datos que se presentó, lo cual impedía proseguir ampliando las entrevistas ya que no generaría información nueva al respecto.
- De manera general, los resultados del presente estudio proveen evidencia empírica sobre la importancia de tener un plan estratégico como base antes de la aplicación del business intelligence ya que la alineación de los objetivos estratégicos con los kpis generados con el business intelligence permiten que haya una mejor gestión en las pymes, sin la alineación del mismo solo serían indicadores basados en hechos pasados los cuales no estarían orientados hacia los nuevos objetivos estratégicos de la organización, cambios internos o externos como la pandemia generada por el Covid-19, ha obligado a cambiar objetivos estratégicos de muchas organizaciones en su mayoría trazados al inicio de su vida comercial.

Es por ello de acuerdo a lo anterior, se recomienda que las organizaciones le den relevancia a esta problemática la cual va dirigida hacia las pymes ya que juegan un papel importante en la economía nacional, al ser integrados por micro, pequeñas y medianas empresas es muy fácil su adaptabilidad al constante cambio del mercado y preferencias de consumidores.

En consecuencia al párrafo anterior se recomienda que sea la academia la responsable en guiar a los futuros gerentes, así como al personal que vaya a ocupar plazas de administración, a que sean debidamente aleccionados de esta problemática la cual consiste en la desconexión del plan estratégico con sus respectivos indicadores, de forma tal ayudaría a que más organizaciones tengan conocimiento del tema y sean capaces de ejecutarlos en la práctica real.

Referencias

- Aignerren Aburto, J. M. (2005). El cuestionario: *el instrumento de recolección de información de la técnica de la encuesta social*. *La Sociología en sus Escenarios*, (11), 1–79.
- Alvarado Ramírez, K., & Pumisacho Álvaro, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del distrito metropolitano de Quito: *Un estudio exploratorio*. *Intangible Capital*, 13(2), 479. <https://doi.org/10.3926/ic.901>
- Ángel, M. M. (2010). La gestión por procesos: *Un enfoque de gestión eficiente*. 23.
- CANVAS. Estrategias Sostenibles (2020). *Ética empresarial y Agenda 2030 en tiempos de COVID-19. El compromiso de las empresas durante la pandemia*. <https://bit.ly/3iJRdQY>.
- Esteban, M. P. S. (s. f.). Criterios de validez en la investigación cualitativa: *de la objetividad a la solidaridad*. 20.
- Gómez-R, C. (2019). La etnografía en la investigación de mercados. *Suma de Negocios*, 10(23), 146-157. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2019.V10.N23.A7>
- González García, J. “*Perspectiva ambiental del cuadro de mando integral de una organización: aplicación de la inteligencia de negocio*”. *Revista Ingeniería Química*. No. 448, 2007.
- INEC. (2019, enero 30). Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. <https://doi:ECU-INEC-DECON-DIEE-2017-v1.5>
- Kaplan, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: *the Balanced Scorecard*. Barcelona, Gestión 2000.
- Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo, J., & Espejel Blanco, J. E. (2018). *Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes*. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Lundberg, U. y Cooper, C.L. *The Science of Occupational Health*. Oxford: Wiley-Blackwell, 2011.

- Mamani, Y. (s. f.). *Business Intelligence: Herramientas para la toma de decisiones en procesos de negocio*. 7.
- Mogro, S. C. (s. f.). *Estudios Sectoriales*: 490.
- Ríos-Carrión, P. M., Bermeo-Pazmiño, K. V., & Narváez-Zurita, C. I. (2021). *Inteligencia de negocios como estrategia para la toma de decisiones en una empresa financiera*. CIENCIAMATRIA, 7(12), 487-514. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.438>
- Rodríguez-Mendoza, R., & Aviles-Sotomayor, V. (2020). *Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario*. 593 Digital Publisher CEIT, 5-1(5), 191-200. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>
- Roncancio, G. (2018). *¿Qué es un mapa estratégico en el balanced scorecard y como se hace?*. pensemos. <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-Balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- Scaramussa, S. et al. "La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia". *Revista Visión de Futuro*, Enero-Junio 2010, Volumen 13, Año 7, Nº1; <http://www.fe.una.ed.ar/revista>
- Schnarch Kirberg, A. (2016). *Emprendimiento exitoso: Cómo mejorar su proceso y gestión*.
- Solano, L. E. S. (2012). *Business Intelligence: Un balance para su implementación*. *Business Intelligence*, 10.
- Vladimir, V. F., Mercedes, N. C., Francisca, C. M. M., & José, M. V. D. (2020). *Balanced Scorecard: Key Tool for Strategic Learning and Strengthening in Business Organizations*. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(3), 1. <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0036>

Apéndice A

Guía de preguntas:

Acerca de los indicadores que miden gestión y control de las compañías

1. ¿Hay indicadores que muestren el desempeño de su compañía?
2. Si su respuesta anterior es afirmativa ¿Cuáles son?
3. ¿Cómo se definieron los indicadores claves? ¿Qué perspectivas se utilizaron?
4. Si su respuesta anterior es negativa ¿Por qué no tiene indicadores claves que midan el desempeño de su compañía?

Acerca de la planificación estratégica

5. ¿Tiene conocimiento de lo que es una planificación estratégica?
6. Si su respuesta anterior es afirmativa ¿Cómo determinaron el plan estratégico para llevar a cabo la misión y visión?
7. Si su respuesta anterior es negativa ¿Estaría dispuesto a implementarlo, una vez que haya identificado su mapa estratégico?

Acerca del Balanced scorecard

8. ¿Sabe lo que es un balanced scorecard?
9. Si su respuesta anterior es afirmativa ¿Cuáles han sido los beneficios más importantes que han obtenido luego de dicha implementación?
10. Si su respuesta anterior es negativa ¿Por qué no tiene un balanced scorecard?

Sobre el business Intelligence

11. ¿Conoce del Business Intelligence?
12. Si su respuesta anterior es afirmativa ¿Qué le llevo a pensar que necesitaba implementar esta solución informática? ¿Cuáles fueron los problemas que le llevaron a tomar esa decisión?
13. Si su respuesta anterior es negativa ¿Por qué no utiliza la herramienta del business intelligence?

Preguntas de cierre de cuestionario

14. ¿Considera que existe una retroalimentación con los indicadores que actualmente mantiene, si es así como los utiliza y si se encuentran conectados con su planteamiento estratégico?
15. ¿Considera que sus objetivos estratégicos están bien planteados o habría que replantearlos?

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Cruz Cruz Lissette Lilibeth**, con C.C: # **0924593643** autora del trabajo de titulación: **Balanced Scorecard como fundamento del business intelligence en la mejora de la gestión y el control en las Pymes de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de Magister en Contabilidad y Finanzas, 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 08 de marzo del 2022.



f. _____

Cruz Cruz Lissette Lilibeth

C.C: 0924593643

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Balanced Scorecard como fundamento del business intelligence en la mejora de la gestión y el control en las Pymes de la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR:	Cruz Cruz Lissette Lilibeth		
REVISOR/TUTOR:	Hinojosa Martinez Roberto Marcelo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Contabilidad y Finanzas		
TÍTULO OBTENIDO:	Magister en Contabilidad y Finanzas		
FECHA PUBLICACIÓN:	8 de marzo del 2022	No. DE PÁGINAS:	22
ÁREAS TEMÁTICAS:	Planeación estratégica, Kpis, Financiero		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cuadro de Mando Integral, Business Intelligence, Kpis, Pymes, Planificación Estratégica		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El objetivo del presente estudio es demostrar que el Balanced Scorecard es la base para el desarrollo y posterior aplicación del business intelligence, mediante la creación de un mapa estratégico el cual sirva como herramienta para un mejor control y gestión en las pymes. Para demostrar la proposición se realizó un estudio exploratorio mediante entrevistas a gerentes, y administradores de pymes de la ciudad de Guayaquil conformados por pequeñas, medianas y microempresas, con especial interés en el sector comercial, debido a que según el BCE (Banco central del Ecuador), el PIB del sector comercial representará un importante crecimiento en la economía nacional. En los resultados se identificaron las empresas con conocimientos del tema, y se evidenció una mejora al aplicar la proposición en aquellos que no contaban con objetivos estratégicos definidos o si los tenían no estaban relacionados con sus indicadores al haber sido aplicados tan sólo intuitivamente.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: +593-982423062	E-mail: lis30_90@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Linda Evelyn Yong Amaya		
	Teléfono: +593-4- 3804600		
	E-mail: linda.yong@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):			