

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

Tema: “Diagnóstico de la Planificación estratégica de la empresa Montulac S.A , a través del modelo Balanced Scorecard, en la ciudad de San Gabriel”

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del
título de Licenciada en Administración de Empresas

AUTORA: Isizan Solano Alexandra Elizabeth

TUTORA: MSc. Bastidas Guerrón Jeaneth Lucía

Tulcán, 2025.

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que la estudiante Isizan Solano Alexandra Elizabeth con el número de cédula 0401745187 ha desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Diagnóstico de la Planificación estratégica de la empresa Montulac S.A , a través del modelo Balanced Scorecard, en la ciudad de San Gabriel ".

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de la Unidad de Integración Curricular, Titulación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

MSc. Bastidas Guerrón Jeaneth Lucía

TUTOR

Tulcán, septiembre de 2025

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente Trabajo de Integración Curricular constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciada en la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Yo, Isizan Solano Alexandra Elizabeth con cédula de identidad número 0401745187 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



Isizan Solano Alexandra Elizabeth

AUTORA

Tulcán, septiembre de 2025

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, Isizan Solano Alexandra Elizabeth declaro ser autora de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Montulac S.A", a través del modelo Balanced Scorecard, en la ciudad de San Gabriel" y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.



Isizan Solano Alexandra Elizabeth

AUTORA

Tulcán, septiembre de 2025

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haber sido mi guía en cada experiencia, a la “Universidad Politécnica Estatal del Carchi” por abrirme las puertas y convertirme en una profesional, gracias a cada maestro por formar parte de mi proceso de formación. También agradezco a mi tutora Jeaneth Bastidas por haberme apoyado a culminar con mi trabajo de investigación.

De igual manera gracias a mis padres, Guillermo Isizan y Patricia Solano por ser mi apoyo incondicional desde que inicie mis estudios, hasta llegar a culminarlos, a mis hermanos, mi esposo Jeferson Coral por apoyarme y motivarme, los quiero.

DEDICATORIA

Esta dedicatoria está dirigida a mis padres Guillermo Isizan y Patricia Solano, quienes me han formado con valores, hábitos y buenos sentimientos los cuáles me ayudado para desarrollarme en cada ámbito.

A mi esposo Jefferson Coral y a mi hijo Arturito Cloral que son mi motivación para nunca rendirme en cumplir las metas que me he propuesto y ser un ejemplo.

ÍNDICE

RESUMEN.....	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
I. EL PROBLEMA.....	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.3. JUSTIFICACIÓN	17
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	20
1.4.1. Objetivo general.....	20
1.4.2. Objetivos específicos.....	20
1.4.3. Preguntas de investigación	20
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	21
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.2. MARCO TEÓRICO.....	23
2.2.2 La planificación estratégica.....	26
2.2.3 Importancia actual de planificar estratégicamente	26
2.2.4 Etapas de la planificación estratégica	27
2.2.4.1 Formular la estrategia	28
2.2.4.2 Diseñar la estrategia.....	28
2.2.4.3 Alinear estratégicamente	29
2.2.4.4 Planificar las operaciones.....	29
2.2.4.5 Controlar y aprender de las operaciones.....	29
2.2.4.6 Evaluar y ajustar la estrategia	29
2.2.5 Modelos de planeación estratégica.....	30

2.2.5.1	Balanced Scorecard	31
2.2.5.2	Perspectiva Financiera.....	32
2.2.5.3	Perspectiva del cliente.....	32
2.2.5.4	Perspectiva de los procesos internos.....	33
2.2.5.5	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	33
2.2.6	Mapa estratégico.....	34
III.	METODOLOGÍA	36
3.1.	ENFOQUE METODOLÓGICO	36
3.1.1.	Enfoque.....	36
3.1.2.	Tipo de Investigación	37
3.1.2.1	Investigación exploratoria	37
3.1.2.2	Investigación descriptiva	38
3.1.2.3	Estudio de caso.....	38
3.2.	IDEA A DEFENDER	39
3.3.	DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	39
3.3.1	Uni Variable	39
3.3.2	Diagnóstico de la Planificación Estratégica	39
3.4.	MÉTODOS UTILIZADOS.....	41
3.4.1	Técnica	41
3.5.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO	41
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
4.1.	RESULTADOS	43
4.1.1	Capacidad financiera	43
4.1.1.1	Liquidez Financiera	44
4.1.2.2	Rentabilidad neta del activo	45
4.1.2.3	Margen Bruto.....	47

4.1.2.4 Rotación de ventas	48
4.1.2.5 Rendimiento del patrimonio	49
4.1.2.6 Endeudamiento Patrimonial	51
4.1.2.7 Impacto de la carga financiera	52
4.1.2.7 Rentabilidad Financiera	53
4.1.3 Clientes	54
4.1.2 Evaluación estratégica en Montulac S.A.....	68
4.2. DISCUSIÓN.....	74
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
5.1. CONCLUSIONES.....	78
5.2. RECOMENDACIONES	80
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
VII. ANEXOS.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Mapa estratégico BSC	34
Tabla 2 Operacionalización de variables.....	40
Tabla 3 Perspectiva Financiera de Montulac S.A.....	54
Tabla 4 razón de visita a la empresa.....	56
Tabla 5 Calidad del servicio de acuerdo al genero	57
Tabla 6 estrategias de ventas vs promedio de veces de compra	58
Tabla 7 Satisfacción de los productos vs acceso de producto.....	59
Tabla 8 Calidad del servicio vs el tiempo de espera de atención	60
Tabla 9 Tiempo en prestación de servicio vs edad de encuestado	62
Tabla 10 nivel académico vs género masculino	63
Tabla 11 Conocimiento de funciones en el área laboral.....	63
Tabla 12 Análisis de aprendizaje y crecimiento	69
Tabla 13 Matriz del Balanced Scorecard APLICADO A la empresa Montulac S.A	70
Tabla 14 Presupuesto del plan de acción de Montulac S.A.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de planificación estratégica.....	28
Figura 2 Balanced Scorecard.....	31
Figura 3 Edad de los clientes de Montulac S.A.....	55
Figura 4 Residencia del cliente	56
Figura 5 Necesidad de los clientes	59
Figura 6 Lealtad del cliente	61
Figura 7 Comunicación en el área laboral.....	64
Figura 8 representación de Montulac S.A.....	71

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Acta de la sustentación de Predefensa del TIC	84
Anexo 2 Certificado del abstract por parte de idiomas.....	85
Anexo 3 Nómina de empleados de la empresa Montulac S.A	86
Anexo 4 Encuesta a clientes de Montulac S.A.....	87
Anexo 5 Estados financieros.....	92
Anexo 6 Tabla de fórmulas y cálculos financieros.....	119
Anexo 7 Estrategias de Montulac S.A para el periodo 2024.....	120

RESUMEN

El desempeño empresarial es clave para que las organizaciones logren sus objetivos de manera eficiente y efectiva. No obstante, muchas empresas enfrentan dificultades por decisiones tomadas con información desactualizada. Este es el caso de Montulac S.A., una empresa ubicada en Montúfar, que requería una evaluación interna para medir su rentabilidad, innovación, satisfacción y competitividad. El objetivo de esta investigación fue realizar un diagnóstico estratégico mediante el uso del Balanced Scorecard (BSC) para mejorar la toma de decisiones y fortalecer la competitividad de la empresa. La metodología adoptada fue de enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, con un estudio de caso de tipo exploratorio y descriptivo. Para la recolección de datos, se aplicaron encuestas a empleados y clientes, además de entrevistas con el gerente de la empresa, utilizando instrumentos validados de investigaciones previas. Los resultados permitieron identificar fortalezas, como una rentabilidad sólida y un 90% de clientes satisfechos, sin embargo, también se identificaron debilidades relacionadas con la diversificación de productos, la fidelización de clientes, la motivación laboral y la innovación. A partir de este diagnóstico, se recomienda a la empresa diseñar estrategias que mejoren su competitividad, aprovechando su infraestructura y maquinaria como ventajas estratégicas para diferenciarse en el mercado y potenciar su posicionamiento.

Palabras Claves: Desempeño empresarial, Balanced Scorecard, Diagnóstico y Estrategias.

ABSTRACT

Business performance is key for organizations to achieve their objectives efficiently and effectively. However, many companies face challenges due to decisions made with outdated information. This is the case of Montulac S.A., a company located in Montúfar, which needed an internal evaluation to measure its profitability, innovation, satisfaction, and competitiveness. The aim of this research was to conduct a strategic diagnosis using the Balanced Scorecard (BSC) to improve decision-making and strengthen the company's competitiveness. The methodology adopted was a mixed approach, combining qualitative and quantitative methods, with a case study of an exploratory and descriptive nature. Data collection involved surveys of employees and customers, along with interviews with the company's manager, using validated instruments from previous research. The findings identified strengths such as solid profitability and 90% customer satisfaction. However, weaknesses were found in product diversification, customer loyalty, employee motivation, and innovation. Based on this diagnosis, it is recommended that the company design strategies to improve its competitiveness by leveraging its infrastructure and machinery as strategic advantages to differentiate itself in the market and strengthen its positioning.

Keywords: Business performance, Balanced Scorecard, Diagnosis, and Strategies.

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial dinámico y competitivo, la planificación estratégica se erige como un pilar fundamental para el éxito sostenido de las organizaciones, además de que la planificación estratégica en una empresa representa un proceso sistemático que tiene repercusiones significativas en todos los aspectos de la organización, y en consecuencia, se erige como una herramienta de gestión poderosa que simplifica el análisis de las operaciones, tiene en cuenta los recursos disponibles y aborda los desafíos externos que puedan surgir.

En el primer capítulo se presenta el planteamiento de la investigación, la cual se sumerge en el diagnóstico de la planificación estratégica de la empresa "Montulac S.A" en la ciudad de San Gabriel, utilizando el modelo Balanced Scorecard (BSC) como herramienta central de evaluación, que tiene como objetivos específicos analizar las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento de la empresa para finalmente identificar las fortalezas y debilidades de todas estas áreas de la empresa y desarrollar nuevas estrategias con mayor efectividad a mejorar el desempeño de la misma.

En el segundo capítulo se presenta la fundamentación teórica empezando por los antecedentes los cuáles se han tomado como referencia a estudios científicos que están basados en la variable central de esta investigación que es el diagnóstico de la planificación estratégica, seguido de ello se presenta la teoría central de esta investigación que es la planificación estratégica de Mintzberg, así como el enfoque de Kaplan y Norton sobre el Balanced Scorecard la combinación de ambos enfoques ayuda a mejorar la ejecución efectiva de la estrategia, siendo este el argumento para utilizar ambos estudios en la investigación y cumplir con sus objetivos.

En el tercer capítulo se presenta la metodología, la cuál se presenta con un enfoque mixtos y utiliza dos tipos de investigación cuantitativos, como la investigación exploratoria y descriptiva, se defiende la utilización de esta metodología con estudios previos que demuestran su eficaz combinación y utilización como es el caso de la investigación de Villota Nubia 2023 y lo que se establece en los estudios de Hernández Sampieri. Se presenta el análisis estadístico en el que se recabó información del señor gerente de Montulac S.A y sus seis empleados, al ser una población pequeña no hizo falta la utilización de cálculos de muestra. Para la recolección de información se utilizaron instrumentos validados, con los cuáles se obtuvo un análisis estadístico por

medio del programa SPSS, con dicha información se comprobó la idea a defender; Diagnosticar la planificación estratégica de la empresa "Montulac S.A" permitirá mejorar su nivel de desempeño empresarial a largo plazo.

En el cuarto capítulo se presenta el análisis y discusión de los resultados, además de las fortalezas y debilidades encontradas siendo el resultado de la aplicación del BSC a la empresa Montulac S.A, obteniendo datos relevantes de las cuatro perspectivas del BSc estudiadas en la empresa, dónde los datos revelaron una rentabilidad financiera sólida, con un destacado porcentaje de rentabilidad neta del activo del 63% y un ROE del 50%, en la perspectiva de clientes el 57% de los clientes expresaron que su necesidad principal es obtener beneficios de compra, en la perspectiva operativa el 92% de clientes satisfechos con el tiempo de espera y un 78% de disponibilidad de productos y la falta de motivación laboral e innovación dentro de la empresa.

En el quinto capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones de la investigación las cuáles se basan en datos específicos, como la implementación de medidas para optimizar costos, desarrollar estrategias de marketing más allá de la recomendación de amigos y abordar percepciones de contratiempos.

Finalmente, la investigación validó la efectividad del BSC al mejorar el desempeño empresarial, por medio de la aplicación de la metodología de triangulación de datos y la utilización del análisis de información con cifras respaldando la rentabilidad financiera, satisfacción del cliente y eficiencia operativa, se concluye que la aplicación del BSC, junto con la perspectiva de Mintzberg, permite una gestión más efectiva y competitiva en Montulac S.A.

I. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto actual, caracterizado por la globalización, la transformación digital y la creciente exigencia de los consumidores, las organizaciones enfrentan importantes desafíos para mantener su competitividad y sostenibilidad. A nivel macro, el entorno económico y político ejerce una influencia directa sobre las decisiones estratégicas de las empresas. Factores como la volatilidad de los mercados, la política pública, los marcos regulatorios y la evolución tecnológica imponen nuevas condiciones para la planificación y ejecución organizacional efectiva (Chiavenato, 2011).

A nivel meso, se identifica una problemática común en el sector empresarial ecuatoriano, especialmente en el segmento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), que representan cerca del 98 % del tejido empresarial del país, con un total aproximado de 884.236 negocios registrados (Bustamante y Cárdenas, 2020).

Según Colpy (2020), estas empresas surgen mayoritariamente por la necesidad de generar ingresos propios, y su crecimiento depende del uso de herramientas adecuadas para afrontar los desafíos del entorno competitivo. No obstante, muchas de las herramientas de planificación estratégica existentes están diseñadas para grandes corporaciones, cuyos procesos son más complejos, dificultando su aplicación en las MiPymes.

A escala micro, la situación se traduce en el caso concreto de Montulac S.A.; una empresa asentada en la parroquia La Paz, cantón San Gabriel, que durante cinco años ha mantenido una producción artesanal de queso y yogur con cierto reconocimiento local. Fundada por el señor Luis Fabián Isizán Tana, esta organización opera con una estructura compacta: seis empleados, siete máquinas de producción, un laboratorio propio para control de calidad y un vehículo destinado a la distribución directa. Aunque se reconoce su capacidad técnica en el proceso productivo y la atención al detalle en la elaboración, existen barreras evidentes que limitan su desempeño general; entre ellas, la ausencia de criterios formales que permitan evaluar el rendimiento operativo, la eficiencia económica, la percepción del consumidor o la calidad real del producto ofrecido.

No se cuenta con un esquema sistemático de planificación que oriente las decisiones del negocio ni con herramientas que permitan cuantificar el avance o retroceso en las distintas áreas de gestión. Esta carencia ha mermado las posibilidades de mejora progresiva y ha obstaculizado cualquier intento de innovación estructurada; decisiones que deberían haberse apoyado en datos verificables han sido, en su mayoría, intuitivas o improvisadas; en consecuencia, la empresa ha ido cediendo espacio frente a competidores mejor preparados, perdiendo presencia tanto dentro del cantón Montúfar como en zonas aledañas.

La falta de claridad sobre lo que realmente sucede en su interior —en términos de recursos disponibles, capacidades instaladas o debilidades no resueltas— ha generado una administración reactiva, centrada en el corto plazo y sin una visión proyectiva. Esto se traduce en una gestión que no optimiza lo que tiene, que desperdicia posibilidades, y que corre el riesgo de caer en un estancamiento funcional; ingresos detenidos, clientes menos frecuentes y un equipo humano desmotivado podrían ser consecuencias probables si no se toma acción de manera oportuna.

Ante este panorama, resulta conveniente adoptar una herramienta de gestión que se adapte a las dimensiones reales de la empresa; el Balanced Scorecard (BSC) se presenta como una alternativa técnica que permite ordenar, visualizar y proyectar el funcionamiento del negocio en su totalidad. A través de este método, Montulac S.A. podrá establecer objetivos concretos, medir resultados mediante indicadores pertinentes y tomar decisiones con base en evidencias; no se trata solo de incorporar una metodología, sino de cambiar la lógica con la que se evalúa el día a día empresarial; así, la empresa no solo podrá sobrevivir, sino también proyectarse con mayor claridad hacia escenarios de crecimiento real.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual de la empresa "Montulac SA", y cómo se puede mejorar utilizando el modelo Balanced Scorecard como herramienta de diagnóstico?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación adquiere relevancia en tanto permite que la empresa estructure una planificación estratégica ordenada y viable; de esa manera, el propietario podrá tomar decisiones más ágiles, con mayor control sobre sus márgenes de acción; no se trata solo de planificar por inercia, sino de traducir esa planificación en metas

medibles, alcanzables y bien situadas en el tiempo; el resultado no es otro que una mejora concreta en el desempeño general del negocio, con criterios más claros para orientar esfuerzos y distribuir recursos.

Además de su utilidad interna, el estudio dialoga con varias de las metas planteadas por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas; en particular, se vincula con el ODS 8, al promover una lógica de crecimiento económico sostenido mediante mejoras operativas que generan empleo digno y productividad constante; también se conecta con el ODS 9, al incentivar la incorporación de mecanismos estratégicos que mejoren la estructura organizativa y estimulen procesos innovadores; incluso se relaciona con el ODS 12, en tanto busca prácticas más eficientes y responsables en la gestión de recursos y en la forma en que se producen y consumen los bienes; el aporte, entonces, trasciende lo empresarial y se alinea con una agenda internacional de sostenibilidad práctica.

Por otro lado, la investigación también se inscribe en las prioridades de la política económica impulsada por el presidente Daniel Noboa; el interés gubernamental por dinamizar el sector de las microempresas encuentra en este estudio un insumo aplicable; la metodología desarrollada no solo resuelve las limitaciones de Montulac S.A., sino que puede transferirse a otras unidades productivas de la zona; su adaptabilidad y su base técnica la convierten en una alternativa válida para replicar experiencias similares en negocios de tamaño reducido; así, el conocimiento generado aquí podría convertirse en una guía práctica que impulse la autonomía empresarial en distintos rincones del territorio; con ello, se fortalecería el tejido económico local, se estimularía la circulación de ingresos y, eventualmente, se incrementaría el Producto Interno Bruto de la zona; esta articulación entre conocimiento aplicado y política pública permite imaginar un modelo productivo más coherente con las aspiraciones del país; no solo se resuelve una dificultad puntual, sino que se aporta a un esquema mayor de desarrollo económico con sentido territorial.

También se está aportando a los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2021 – 2025 de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, directamente aportando a los lineamientos estratégicos, L3, en la generación de conocimientos y el aporte de la investigación a la sociedad, además de aportar al objetivo, L2-OE4, que se refiere a incrementar el impacto de la función de la investigación científica y formativa, en esta caso gracias a este estudio se contribuirá a mejorar el desempeño

de la empresa, empleados y clientes aportándoles con información que contribuirá a mejorar la productividad de la empresa Montulac S.A.

Esta investigación se articula con las líneas establecidas en la carrera de Administración de Empresas, particularmente con el dominio sociedad y empresa y el eje de competitividad empresarial; aporta al fortalecimiento del desempeño organizacional en una microempresa específica y, en esa misma dirección, propicia una mejora progresiva en su dinámica económica y en la eficiencia de sus procesos internos. A partir del diagnóstico generado, la empresa podrá interpretar de manera más precisa su funcionamiento, detectando áreas rezagadas y estructurando estrategias que respondan a las condiciones reales de operación; dicho conocimiento facilitará una toma de decisiones más consciente y menos improvisada.

Al mismo tiempo, el estudio se proyecta como una guía metodológica replicable; empresas medianas o de características similares pueden adaptar el Balanced Scorecard sin mayores obstáculos, ya que este modelo no se restringe a grandes corporaciones; su flexibilidad permite adecuarlo a diversos entornos productivos. No se trata únicamente de un insumo para Montulac S.A.; también constituye una propuesta estructurada que permite organizar, medir y direccionar la gestión estratégica desde múltiples frentes.

Los destinatarios más inmediatos de este estudio son el gerente y el equipo de trabajo de Montulac S.A.; contar con una visión clara sobre el estado real de la empresa reduce la incertidumbre en decisiones críticas y evita que se repitan medidas poco eficaces o desconectadas de la realidad operativa. Esta claridad operativa ayuda a identificar con mayor precisión los recursos mal utilizados, los nudos en los procesos y las posibilidades de optimización que antes no se advertían.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral permitirá ordenar la gestión en torno a indicadores claros y comprensibles para todos; eficiencia, calidad y satisfacción ya no serán intuiciones, sino variables observables y evaluables. Se podrá afinar la asignación de recursos, eliminar gastos superfluos y mejorar la propuesta de valor sin suponer más carga operativa. Esto no solo beneficiará a quienes producen, sino también a quienes consumen; y se espera que esta transformación impulse un círculo virtuoso en el que los trabajadores se sientan más comprometidos, los procesos más

fluidos, y los resultados más consistentes; así, Montulac S.A. avanzará hacia una gestión sostenida y con mayor presencia en el mercado local.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

- Diagnosticar la situación actual de la empresa "Montulac SA" en la ciudad de San Gabriel, mediante el análisis de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para proponer mejoras estratégicas alineadas con su misión y visión.

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar la perspectiva financiera de la empresa, por medio de indicadores financieros que nos permitan identificar su rentabilidad a largo plazo.
- Identificar el nivel de satisfacción de los clientes y sus expectativas respecto a los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Evaluar la perspectiva de procesos internos de la empresa Montulac S.A, con el fin de identificar su nivel de rendimiento interno.
- Determinar como el aprendizaje y crecimiento del capital intelectual aporta a los objetivos de la empresa.

1.4.3. Preguntas de investigación

- ¿El análisis de los indicadores financieros de la perspectiva financiera de la empresa Montulac S.A. determina que existe rentabilidad a largo plazo?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes de Montulac S.A. y cuáles son sus expectativas en relación con los productos y servicios ofrecidos por la empresa?
- Al evaluar la perspectiva de los procesos internos de Montulac S.A, ¿cuál es el nivel de rendimiento interno que muestra la empresa?
- ¿Cómo el aprendizaje y crecimiento del capital intelectual aporta a los objetivos de la empresa?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se han llevado a cabo investigaciones que destacan la relevancia del Balanced Scorecard (BSC) y cómo este enfoque ha contribuido a mejorar la planificación estratégica. A continuación, se presentan algunos de los antecedentes más significativos, que servirán como aporte para esta investigación:

Según Emura Castro (2023), en su investigación denominada; *Análisis de la Empresa Chalupo y la creación del plan estratégico 2023-2027* propuso un plan estratégico para la empresa para el período 2023 al 2027. Con enfoque cualitativo, descriptivo transversal. Entre los principales resultados el autor detalla que la empresa de estudio posee una imagen institucional fuerte y con enfoque de crecimiento, generando fidelización con los clientes con vínculos familiaridad, respeto y compromiso. Por otro lado, al realizar el análisis interno y externo se determinan las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, dando como principal resultado que al ser nueva la empresa tiene una oportunidad de crecimiento ya que sabe aprovechar las oportunidades del mercado y esta empresa ha sabido responder a las amenazas del mercado y a cambios del mismo.

Aguilar (2018) señala que se ha desarrollado un direccionamiento estratégico en la reformulación de la misión, visión y objetivos organizacionales de Chalupo, proponiendo una serie de estrategias que fortalecen los objetivos de la empresa con un enfoque más humano y representativo. Según *la Guía Metodológica de Planificación Estratégica en Microempresa del Sector Comercio Basada en Balanced Scorecard*, su propósito es elaborar una metodología de planificación estratégica basada en Balanced Scorecard aplicada al sector comercial. Con enfoque metodológico cualitativo trasversal descriptivo documental, analiza las narrativas por medio de entrevistas al personal de la empresa en un periodo determinado por el autor permitiendo analizar la incidencia y valores de la investigación. Entre los principales hallazgos el autor describe que la guía desarrollada es aplicable para otras empresas del sector comercial, finalmente describe que el desarrollo de la investigación está en base a: estadísticas presentadas por organismos

gubernamentales como INEGI y CONDUSEF en referencia a los déficits en la planificación estratégica de las microempresas son reales y acarrear grandes problemas en el desarrollo de la economía local, estatal y nacional en nuestro país (p. 95). Esta investigación servirá como guía para la aplicación de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard en la empresa, para adaptar la metodología de manera eficiente.

Amboya y Muñoz (2018) presentan una *propuesta de plan estratégico para la pequeña empresa El Lojanito, ubicada en la parroquia rural Conocoto, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha*. Este plan busca mejorar la gestión administrativa y el direccionamiento de la empresa, con el objetivo de lograr un crecimiento comercial y financiero significativo para el año 2022. Esta propuesta está compuesta primero por el diagnóstico de situaciones; luego está definido el direccionamiento de la empresa; para finalizar se plantea las tácticas y acciones operativas que se deben ejecutar, así como también los indicadores y métodos para controlar el cumplimiento del plan estratégico. Método Analítico se puede definir como una técnica de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. A través de la observación y evaluación de un hecho en particular, se puede conocer la naturaleza del fenómeno y su esencia. Este método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías (Ruiz, 2006). Es decir, el Método analítico es aquel proceso de investigación empírico-analítico que se enfoca en la descomposición de un todo, desarticulando en varias partes o elementos para determinar las causas, la naturaleza y los efectos (Amanda, 2018). Con esta investigación se pretende utilizar la metodología de los tipos de investigación y aplicarlos a este estudio.

Según Cubas y Quishpe (2018), en su proyecto denominado *Planificación estratégica para mejorar la gestión empresarial*, muchas organizaciones llevan a cabo la planificación estratégica de manera empírica, es decir, sin contar con los conocimientos necesarios para garantizar el éxito. Por ello, se plantea la propuesta de una planificación estratégica que permita mejorar la gestión empresarial en la empresa. En la presente investigación se requiere desarrollar actividades para alcanzar los objetivos con la finalidad de tener más participación en el mercado, y así de esta manera tener ventaja competitiva e incrementar sus ventas. La gestión

dentro de la empresa no ha sido una de las mejores, pero se considera implementar una planificación estratégica y así direccionar de mejor manera la empresa.

2.2. MARCO TEÓRICO

En este apartado se describirá la integración de la teoría de Henry Mintzberg con la metodología del Balanced Scorecard (BSC) propuesta por Kaplan y Norton, en donde sus estudios aportan significativamente a la investigación, proporcionando una perspectiva integral y equilibrada en la gestión estratégica de las organizaciones. Mintzberg aboga por un enfoque más holístico y realista en la formulación de estrategias, reconociendo la complejidad y la naturaleza emergente de la estrategia. Este enfoque se alinea con las perspectivas múltiples del Balanced Scorecard, que incluyen aspectos financieros, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Integrar la experiencia de Mintzberg en la selección de indicadores fortalece la robustez de los indicadores utilizados en el BSC, mejorando la capacidad de medir el éxito estratégico. Tanto Mintzberg como el BSC abogan por la adaptabilidad y el aprendizaje continuo en la estrategia, Mintzberg destaca la importancia de ajustar estrategias sobre la marcha, mientras que el BSC incorpora la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde la combinación de ambos enfoques puede mejorar la ejecución efectiva de la estrategia, siendo este el argumento por el cual se utilizan los dos estudios para dar cumplimiento a los objetivos de esta investigación.

2.2.1 Teoría de la administración y la estrategia

Henry Mintzberg (1979), considerado una de las voces más influyentes en la teoría de la administración contemporánea, replanteó las formas convencionales de comprender la estructura de las organizaciones; en su obra *The Structuring of Organizations*, el autor sostiene que las empresas no pueden reducirse a clasificaciones rígidas o modelos idealizados; por el contrario, defiende que toda estructura organizativa está en constante transformación, y que lo que realmente ocurre en la práctica dista mucho de lo que postulan los esquemas tradicionales; esta perspectiva, más cercana a la observación empírica que a la prescripción teórica, le permitió identificar patrones diversos y dinámicos que definen cómo funcionan las organizaciones según su entorno, su cultura y su momento histórico.

Así también, Mintzberg propuso la idea de que las organizaciones no pueden ser fácilmente clasificadas en categorías simples y definidas, como se sugería en teorías

anteriores. En lugar de ello, argumentó que las organizaciones tenían múltiples dimensiones y que la realidad organizativa es compleja y cambiante. En su trabajo, (Herzberg, 1968) identificó cinco configuraciones básicas de estructuras organizativas:

- La Organización Emprendedora: Caracterizada por una alta flexibilidad y capacidad de respuesta al entorno. Las decisiones se toman de manera rápida y descentralizada.
- La Organización Máquina: Representa una estructura más burocrática y jerárquica. Se enfoca en la eficiencia operativa y la especialización de tareas.
- La Organización Profesional: Basada en el conocimiento y las habilidades de profesionales altamente especializados. La coordinación se logra a través de la experiencia individual.
- La Organización Diversificada: Se caracteriza por una variedad de funciones y divisiones, a menudo agrupadas por productos o servicios.
- La Organización Innovadora: Enfocada en la creatividad y la innovación, fomenta la experimentación y la adaptabilidad.

Más allá de sus aportes a la estructura organizacional, Henry Mintzberg es ampliamente citado por su visión poco ortodoxa sobre la estrategia empresarial; desde sus primeras publicaciones, cuestionó los modelos de planificación estructurada, argumentando que la estrategia no se construye exclusivamente desde la racionalidad lineal, sino que emerge del contacto directo con la realidad organizativa; este planteamiento, que en su momento fue disruptivo, ha encontrado eco en investigaciones recientes que reconocen el carácter adaptativo y flexible que debe tener cualquier proceso estratégico (Biedenbach y Jacobsson, 2021) así como también (Teece, 2020).

A diferencia de los modelos clásicos, donde todo parte de un análisis predictivo y se ejecuta según fases prediseñadas, Mintzberg planteó que las verdaderas estrategias no siempre nacen de planes; muchas veces se revelan a medida que la organización avanza; se construyen mientras se actúa; y se ajustan en función de los cambios, los errores, y también de las intuiciones; este tipo de planteamiento ha sido validado por investigaciones actuales que confirman que, en entornos inestables o marcados por la incertidumbre, los modelos rígidos pierden utilidad, y lo que prima es la capacidad de interpretar el entorno en tiempo real (Gümüşay et al., 2020).

Entre los conceptos esenciales de esta corriente, destacan los siguientes:

- Visión crítica de la planificación formal; Mintzberg (1994) ya advertía que la rigidez propia de los planes estructurados podía convertirse en una trampa; esa crítica sigue vigente, como lo señalan autores contemporáneos que sostienen que la complejidad de los mercados actuales exige marcos más abiertos y adaptativos (Wang, 2022).
- Estrategia como proceso emergente; en lugar de asumir que toda estrategia debe diseñarse previamente y ejecutarse de forma ordenada, se reconoce que muchas decisiones estratégicas emergen de forma no planificada; a esto se le ha sumado el enfoque de aprendizaje estratégico, donde la experimentación se vuelve parte de la construcción del rumbo (Seidl et al., 2021).
- Intuición y experiencia como insumos estratégicos; no todo se reduce a modelos analíticos ni a grandes volúmenes de datos; las decisiones también requieren interpretación, sensibilidad y conocimiento tácito; autores como Mintzberg (2005) y Teece (2020) coinciden en que liderar implica leer entre líneas, captar lo invisible, y actuar sin garantías de certeza.
- Un enfoque descriptivo más que prescriptivo; lejos de imponer cómo deben actuar las organizaciones, este enfoque busca comprender cómo lo hacen realmente; observar, registrar y explicar lo que ocurre en la práctica; por ello, su influencia ha sido especialmente fuerte en estudios de caso y enfoques cualitativos contemporáneos (Vaara y Durand, 2020).
- Coherencia entre estructura y estrategia; no existe un modelo único que funcione en todas las organizaciones; la estrategia debe tener en cuenta la forma en que se trabaja, la cultura interna, y el tipo de recursos disponibles; si no hay alineación, cualquier plan corre el riesgo de volverse letra muerta; esta idea ha sido retomada por enfoques más recientes como el diseño estratégico dinámico, que propone alinear continuamente estrategia, capacidades y estructura (Teece, 2020).

2.2.2 La planificación estratégica

Un plan estratégico no es una hoja de ruta congelada; es una arquitectura de decisiones que le permite a una organización orientarse hacia el futuro sin perder control sobre su presente; sirve para alinear propósitos, definir objetivos y establecer rutas de acción que puedan adaptarse sin fracturarse; según David (2021), planificar estratégicamente no consiste en predecir, sino en preparar a la organización para enfrentar múltiples escenarios; se trata de una herramienta de navegación en entornos donde la incertidumbre es más constante que la estabilidad.

El proceso estratégico se compone, generalmente, de varios elementos articulados: misión, visión, metas de largo plazo, objetivos de corto plazo, asignación de recursos, y un esquema de seguimiento y reajuste; estas piezas no se escriben una vez y se enmarcan en la pared; deben actualizarse y ser coherentes con las capacidades reales de la organización y con lo que exige su entorno (Aguirre & Téllez, 2022).

En esa dirección, autores como Kaplan y Norton (2020) han reiterado que una estrategia sin métricas no pasa de ser una declaración aspiracional; por eso, metodologías como el Balanced Scorecard (BSC) permiten operacionalizar la planificación, conectando los objetivos abstractos con resultados medibles y sistemáticos; su aplicación ayuda a traducir los propósitos generales en acciones prácticas, distribuir responsabilidades, y construir una cultura de evaluación permanente (Kohtamäki et al., 2020).

2.2.3 Importancia actual de planificar estratégicamente

La planificación estratégica no es un lujo para empresas grandes; tampoco es una moda pasajera; es un proceso vivo que permite organizar lo que se tiene, clarificar lo que se quiere, y entender cómo avanzar sin tropezar con los mismos errores; su valor no está solo en lo que plantea, sino en la manera en que ordena el pensamiento colectivo y genera una lógica de mejora continua (Navarro & Sanabria, 2021).

Entre los beneficios más relevantes que se reconocen actualmente, y que han sido validados tanto por teorías clásicas como por estudios recientes, se pueden destacar los siguientes:

- Brinda dirección; cada persona sabe hacia dónde apunta su trabajo diario y cómo eso impacta en los resultados globales.

- Ayuda a vincular decisiones tácticas con propósitos más amplios; evita que se tomen acciones aisladas o contradictorias.
- Permite tomar decisiones sustentadas en datos y no en intuiciones; los errores se reducen; los recursos se usan mejor.
- Genera estructuras claras que permiten delegar, coordinar y controlar sin recurrir a órdenes improvisadas.
- Mejora el clima organizacional; las personas entienden qué se espera de ellas, y sienten que su trabajo tiene sentido; esto reduce rotación y desmotivación.
- Posibilita comparar resultados, identificar desvíos, y corregir sin necesidad de apagar incendios; planificar también es prevenir.
- Favorece una lógica de aprendizaje organizacional; lo que hoy no funciona, mañana puede transformarse en una fortaleza si se documenta, se evalúa y se mejora.
- Conecta lo operativo con lo estratégico; lo inmediato deja de ser un obstáculo para pensar a largo plazo; se articulan los distintos niveles de acción.
- Incorpora el cambio como constante; planificar no es resistirse al entorno, sino aprender a moverse dentro de él; y en eso, el BSC aporta una lectura dinámica, no estática, del rendimiento organizacional.

Como lo señalan Ojeda y Rojas (2023), micro y pequeñas empresas han comenzado a aplicar metodologías adaptadas del Balanced Scorecard para obtener claridad en su planificación, con resultados que muestran mejoras no solo en indicadores financieros, sino también en satisfacción del cliente, eficiencia de procesos y motivación del personal; lo que demuestra que planificar no es una práctica exclusiva de grandes estructuras, sino una necesidad práctica para cualquier organización que quiera sostenerse y crecer; con menos errores, con menos desgaste, y con una mayor capacidad de reacción.

2.2.4 Etapas de la planificación estratégica

Según Mintzberg (1998), el desarrollo de una planificación estratégica existe una serie de etapas sistemáticas (Figura 1) que ayudarán a su desarrollo, cumplimiento y seguimiento. A continuación, se describirán las etapas de la planificación estratégica:

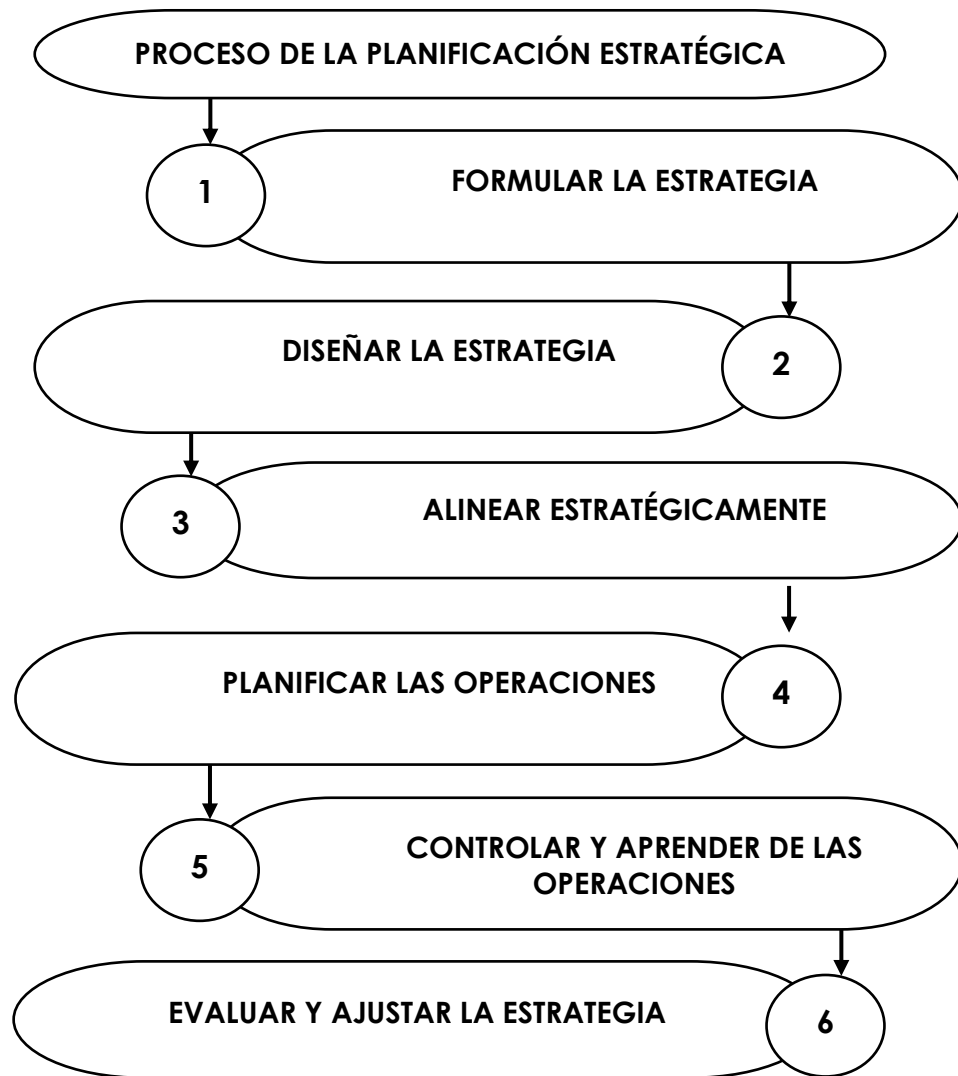


Figura 1. Proceso de planificación estratégica

Fuente: Kaplan y Norton (1996) y Mintzberg et al. (2005).

2.2.4.1 Formular la estrategia

Partiendo de la misión, visión y valores que guían la organización, es esencial definir los aspectos clave de la estrategia, abordando los desafíos internos y externos, identificando nichos de mercado y destacando los diferenciales de la organización (Fructus, 2020).

2.2.4.2 Diseñar la estrategia

En este punto, se deben establecer objetivos estratégicos, indicadores de gestión, iniciativas estratégicas y presupuesto. Estos elementos son cruciales para poner en práctica la estrategia y asegurar su ejecución efectiva mediante la medición y evaluación (Herzberg, 1968).

2.2.4.3 Alinear estratégicamente

La alineación estratégica se vuelve crucial para el éxito de la ejecución estratégica, asegurando que cada miembro del equipo comprenda cómo sus responsabilidades diarias contribuyen a los objetivos y afectan los indicadores. Motivar y alinear a los empleados también forma parte esencial de esta etapa (Delgado, 2021).

2.2.4.4 Planificar las operaciones

En este paso, se deben identificar mejoras en procesos críticos para el éxito de la estrategia. Además, se establecen vínculos entre la planificación estratégica y los planes y presupuestos operativos, con proyecciones detalladas de ventas, planes de capacidad de recursos y estimaciones presupuestarias de gastos operativos y de capital (Herzberg, 1968).

2.2.4.5 Controlar y aprender de las operaciones

Examinar minuciosamente el desempeño de cada departamento y función, abordando problemas actuales o emergentes para garantizar una ejecución eficiente y efectiva (Germán, 2020).

2.2.4.6 Evaluar y ajustar la estrategia

Realizar un seguimiento y una evaluación constante de la ejecución estratégica es crucial para lograr una planificación estratégica que verdaderamente permita alcanzar los objetivos (Díaz, 2021).

Los objetivos de la planificación estratégica son fundamentales para asegurar que el proceso sea efectivo y cumpla con su propósito, además de comprender el concepto de planificación estratégica, es crucial conocer sus objetivos principales. Estos incluyen definir la dirección y el propósito de la organización, lo que ayuda a establecer la misión, visión y valores. También permite identificar oportunidades y retos, facilitando la adaptación a los cambios del mercado mediante un análisis del entorno. Establecer metas claras es otro objetivo esencial, ya que facilita la medición del éxito y el progreso y también optimiza el uso de recursos y la asignación de prioridades, enfocándose en áreas clave para maximizar los resultados. La planificación estratégica también mejora la toma de decisiones, reduciendo ineficaces y contradicciones, y promueve un proceso continuo de acciones de evaluación y ajuste de estrategias para mejorar el desempeño general de la organización (Díaz, 2021).

El diagnóstico del proceso de planificación estratégica es una herramienta crucial para evaluar cómo una organización define, implementa y ajusta su estrategia para alcanzar los objetivos a largo plazo. Este proceso implica un análisis profundo de los métodos y prácticas utilizados para formular y ejecutar las estrategias dentro de la empresa, evaluando tanto los aspectos internos como externos que influyen en el éxito de la planificación estratégica.

Según David (2013), los recursos internos, la planificación estratégica no es solo un proceso estático, sino una disciplina dinámica que debe ser revisada y adaptada constantemente en respuesta a los cambios en el entorno competitivo, las necesidades del mercado y los recursos internos disponibles. El diagnóstico de este proceso permite identificar deficiencias, oportunidades de mejora y áreas donde la estrategia no está alineada con los objetivos organizacionales.

Una parte clave del diagnóstico es la evaluación de la alineación entre la misión, visión y objetivos de la empresa con las estrategias implementadas. En este sentido, Kotter (1996) destaca que una planificación estratégica exitosa debe estar directamente conectada con la visión y misión de la organización, sirviendo como un mapa claro para la toma de decisiones. Si las estrategias no están alineadas con estos elementos fundamentales, las decisiones pueden carecer de dirección y coherencia, lo que genera ineficiencias y riesgos para la sostenibilidad a largo plazo.

Por otro lado, Kaplan y Norton (1992), el cuadro de Mando, sugiere que, en su propuesta del Cuadro de Mando Integral, sugiere que el diagnóstico del proceso estratégico debe incluir la evaluación de diversas perspectivas clave, como la financiera, la satisfacción del cliente, los procesos internos y el aprendizaje organizacional. Este enfoque permite obtener una visión integral de cómo los diferentes elementos estratégicos se interrelacionan y contribuyen al logro de los objetivos corporativos. El análisis de estas perspectivas ayuda a identificar puntos fuertes y áreas de mejora en la ejecución de la estrategia, lo que facilita la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno empresarial.

2.2.5 Modelos de planeación estratégica

A continuación, se presentará el modelo de planificación estratégica con el que se trabajará en esta investigación:

2.2.5.1 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard, conocido también como Cuadro de Mando Integral, es una metodología de Planeación Estratégica desarrollada por Norton y Kaplan. Esta técnica facilita la evaluación del desempeño de una organización a través de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento, al igual que la estructura de la planeación estratégica en términos de indicadores, iniciativas y metas.

Los procesos de gestión en torno al Cuadro de Mando Integral (Figura 2) posibilitan que la organización se enfoque en la implementación de la estrategia a largo plazo, utilizado de esta manera, el Cuadro de Mando Integral se erige como la base para la administración efectiva de las organizaciones en la era de la información (Germán, 2020).

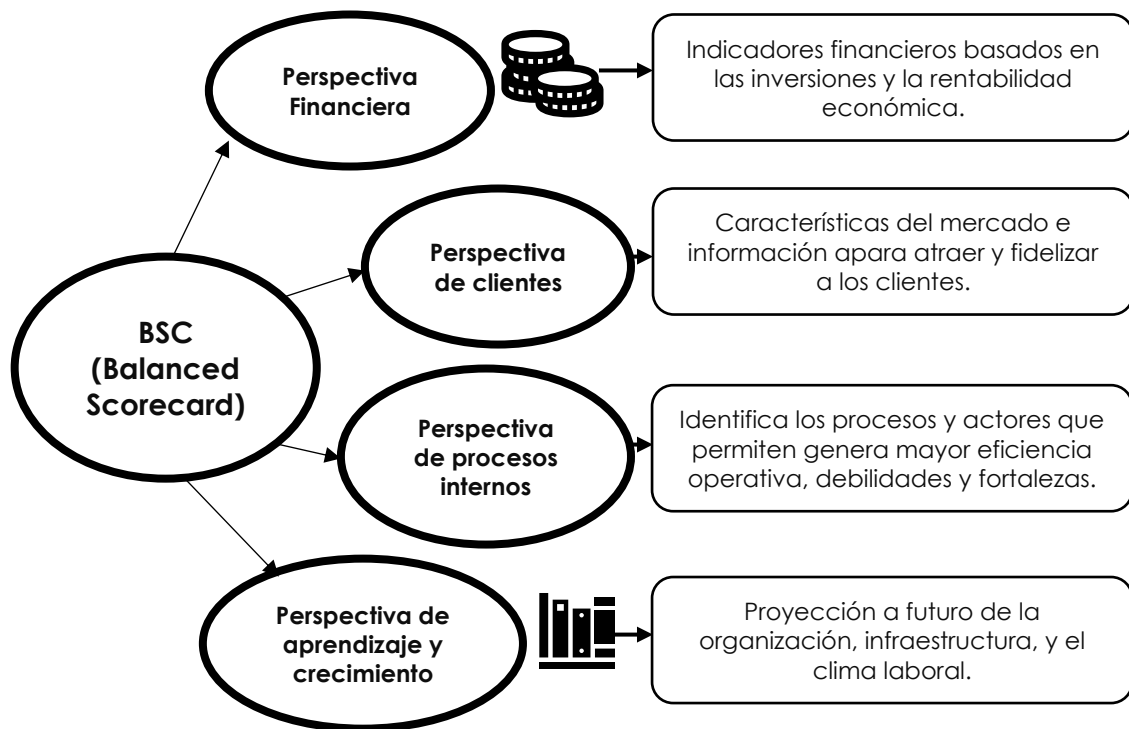


Figura 2 Balanced Scorecard

Fuente: Tomado de Germán (2020)

Kaplan y Norton (2000) señalan que la función primordial del Cuadro de Mando Integral radica en transformar metas y estrategias, a menudo abstractas, en indicadores tangibles y comprensibles para cada miembro de la organización. Para lograr esta traducción, es fundamental poseer un conocimiento profundo y una

comprensión exhaustiva tanto de las metas como de las estrategias, entendiendo su verdadera magnitud e implicaciones, como:

- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización.
- Alinear los objetivos individuales y departamentales con la estrategia.
- Conectar los objetivos estratégicos con metas a largo plazo y presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Llevar a cabo revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Recibir retroalimentación para comprender y mejorar la estrategia.

2.2.5.2 Perspectiva Financiera

Kaplan y Norton (2007) explican que, en la mayoría de las entidades con fines de lucro, las consideraciones financieras ocupan un lugar destacado, por lo que la perspectiva más relevante para estas organizaciones está relacionada con sus metas financieras. En este sentido, cualquier objetivo clave vinculado a la salud financiera y la rentabilidad de la entidad puede ser abordado en esta perspectiva, donde los ingresos y las utilidades son metas evidentes que la mayoría de las organizaciones incluyen en esta categoría.

- Realizar ahorros en costos y mejorar la eficiencia.
- Optimizar el margen de rentabilidad.
- Diversificar las fuentes de ingresos.

Esta categoría en los objetivos del Cuadro de Mando Integral tiene como finalidad satisfacer las expectativas de los accionistas, centrándose principalmente en crear valor para ellos mediante indicadores de rendimiento que reflejen el comportamiento operativo, crecimiento y sostenibilidad de la empresa. La perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral representa el vínculo último de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir, la meta final que la empresa persigue: generar utilidad (Kaplan, 2009).

2.2.5.3 Perspectiva del cliente

El enfoque de esta perspectiva se dirige hacia los objetivos estratégicos vinculados a los clientes y al mercado, en otras palabras, para alcanzar las metas financieras, enmarcados dentro de esta perspectiva, se pueden identificar objetivos estratégicos relacionados con:

- Servicio al cliente y su nivel de satisfacción.
- Participación en el mercado.
- Reconocimiento de la marca.

Conviene otorgar importancia a esta categoría como componente de la estrategia organizacional, ya que, al centrarse en el cliente, la empresa logrará alcanzar de manera exitosa sus metas y destacarse en comparación con la competencia (Kaplan & Norton, 2007).

2.2.5.4 Perspectiva de los procesos internos

En esta perspectiva se deben establecer metas y objetivos operativos internos, o, dicho de otra manera, definir los procesos que la organización requiere en la actualidad y qué medidas debe tomar para mejorar su rendimiento, como:

- Implementación de mejoras en los procesos.
- Optimización de la calidad.
- Incremento en la utilización de la capacidad instalada.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2007), es esencial identificar los objetivos estratégicos directamente vinculados con los procesos clave de la organización, los cuales son para satisfacer las expectativas tanto de los accionistas como de los clientes, la definición de los indicadores de esta perspectiva se lleva a cabo después de haber establecido los de las perspectivas financiera y de enfoque en el cliente, esto se debe a que busca alinear las actividades de los colaboradores con los procesos clave de la empresa para establecer así los objetivos estratégicos. De esta manera, es posible revisar y mejorar los procedimientos internos que constituyen la cadena de valor, que inicia con el proceso de innovación, continúa con los operativos y concluye con el servicio postventa, proporcionando así un valor agregado a los clientes.

2.2.5.5 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Mientras que la tercera perspectiva se enfoca en los aspectos tangibles de los procesos, la última perspectiva aborda elementos menos concretos que influyen en el rendimiento. Dada la amplitud que engloba, esta perspectiva comúnmente se desglosa en los siguientes elementos:

- Desarrollo del capital humano.
- Gestión del capital de información.

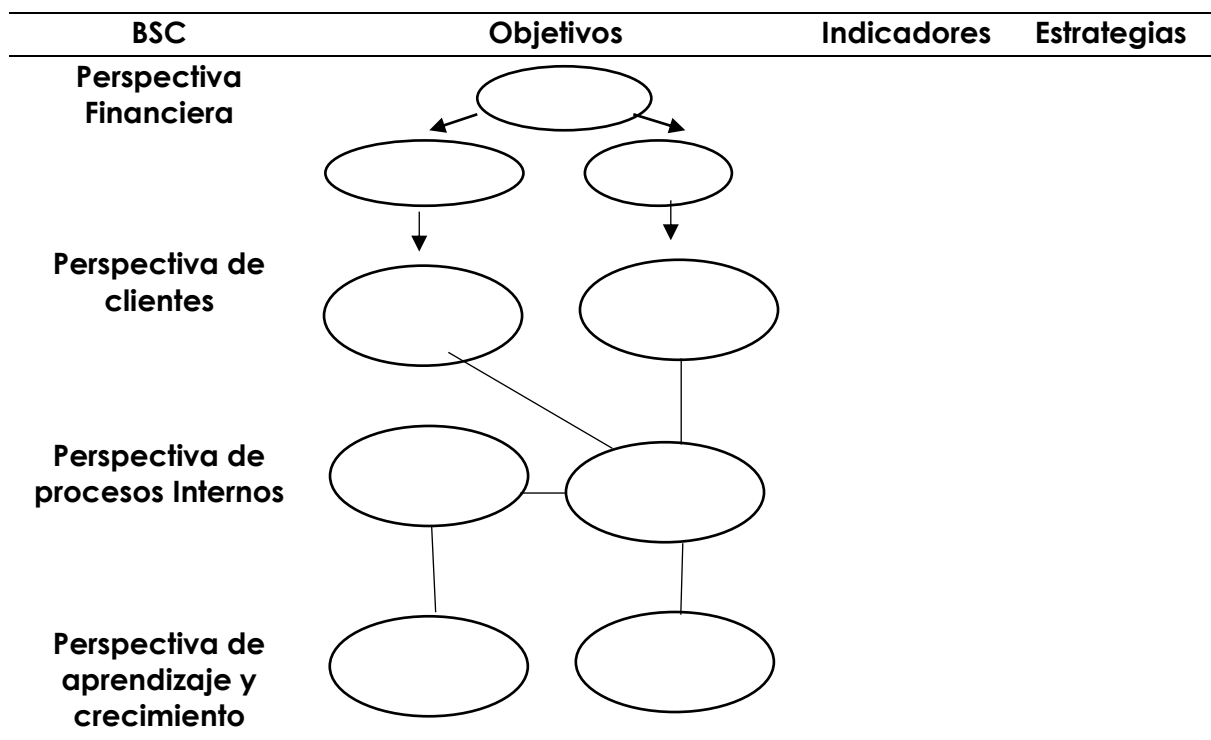
- Fomento del capital organizacional.

Esta categoría es indispensable para el logro exitoso de la implementación del Cuadro de Mando Integral, ya que en la actualidad la mayoría de los modelos de gestión reconocen al capital humano como un elemento esencial para el éxito empresarial a través de su rendimiento (Kaplan & Norton, 2007).

2.2.6 Mapa estratégico

Un mapa estratégico se configura como una representación visual completa de la estrategia de una organización, detallando el proceso de generación de valor a través de relaciones de causa y efecto entre los objetivos en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard: financiera, del cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 1 Mapa estratégico BSC



Fuente: Kaplan y Norton (1996) y Mintzberg et al. (2005).

La utilización de un mapa estratégico permite que cada miembro del personal conozca la estrategia organizacional y entienda su posición en ella y contribuye a mantener a todos los integrantes alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, proporcionando una visión clara de cómo sus funciones individuales impactan dichos objetivos, asimismo, el mapa estratégico ofrece una visión

instantánea del rendimiento de la organización. El Balanced Scorecard (BSC) ofrece a las organizaciones una perspectiva integral de su desempeño al abordar aspectos financieros, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, para fomentar la adaptabilidad y el aprendizaje continuo al reconocer la importancia de ajustar estrategias según sea necesario. El BSC identifica áreas de mejora, promoviendo la toma de decisiones informada y proactiva, y destaca el enfoque en clientes y mercado para satisfacer sus necesidades (Kotler, 2018).

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

La metodología se encuentra basada en los estudios de Hernández Sampieri de su denominado "Metodología para la investigación", a continuación, se detalla la estructura con la que se trabajó esta investigación:

3.1.1. Enfoque

La presente investigación sigue adopta un enfoque mixto. Esta combinación de métodos cualitativos y cuantitativos permite alcanzar una comprensión integral del estado actual de la planificación estratégica de la empresa y su incidencia en el desempeño organizacional.

Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2018), el enfoque cualitativo permite explorar en profundidad los significados, percepciones y experiencias de los actores involucrados en el fenómeno de estudio. Este enfoque resulta esencial para identificar aspectos subjetivos y contextuales que influyen en la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa. Por otro lado, el enfoque cuantitativo contribuye con la recolección y análisis de datos objetivos, facilitando la medición de indicadores clave relacionados con eficiencia operativa, satisfacción del cliente, calidad del producto y rentabilidad, así como el análisis estadístico de tendencias y relaciones causales.

La integración de ambos enfoques no solo fortalece la validez de los resultados, sino que también permite formular recomendaciones más precisas y adaptadas a la realidad de Montulac S.A. Esta metodología mixta resulta especialmente adecuada para el diagnóstico estratégico a través del modelo Balanced Scorecard (BSC), ya que este requiere tanto la interpretación cualitativa de factores internos y externos, como la evaluación cuantitativa de indicadores de desempeño.

3.1.2 Modalidad

La dimensión cualitativa de este estudio se centrará en la interpretación de las percepciones sobre la planificación estratégica de la empresa, mediante entrevistas semiestructuradas a directivos y el análisis documental de informes internos. Esto

permitirá comprender el contexto organizacional, identificar factores cualitativos clave y explorar posibles mejoras estratégicas.

Por otro lado, la dimensión cuantitativa se enfocará en la recopilación y análisis de datos numéricos mediante la evaluación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard - BSC), utilizando herramientas estadísticas para identificar patrones, tendencias y relaciones significativas en el desempeño de la empresa.

Este enfoque mixto es ampliamente aplicado en disciplinas como administración, economía y gestión empresarial, proporcionando un marco metodológico sólido para abordar la problemática desde múltiples perspectivas y garantizar la validez de los resultados.

3.1.2. Tipo de Investigación

Se ha tomado en cuenta la utilización de dos tipos de investigación cuantitativos; investigación exploratoria y la investigación descriptiva, ya que como lo menciona Villota (2023), una investigación con enfoque cuantitativo puede beneficiarse de métodos de investigación cuantitativos debido a su capacidad para proporcionar mediciones objetivas, generalización, análisis estadístico, reproducibilidad, evaluación de impacto y eficiencia en la recopilación de datos. Hernández Sampieri también argumenta que la integración de métodos de investigación cuantitativos en un enfoque cualitativo puede enriquecer significativamente la investigación al proporcionar una sólida base cuantitativa que complementa la naturaleza más subjetiva de los enfoques cualitativos, en este sentido gracias al enfoque cualitativo se logrará dar un análisis más profundo de la información recopilada en el diagnóstico y con la cual se logrará crear nuevas estrategias para la empresa, seguido de ello los tipos de investigación cuantitativos se utilizarán en esta investigación sólo para fines de recopilación de información, para obtener una investigación más completa.

3.1.2.1 Investigación exploratoria

Esta fase tiene como objetivo identificar problemas, oportunidades y áreas de mejora en la planificación estratégica de Montulac SA A través de encuestas dirigidas a empleados y entrevistas con directivos, se busca comprender los principales desafíos y puntos críticos en la empresa. La investigación exploratoria facilita la adaptación a

cambios imprevistos y permite la identificación de riesgos y oportunidades estratégicas, como destacan Kaplan y Norton (2000) en el contexto del BSC.

3.1.2.2 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva se enfocará en la medición y caracterización de variables clave relacionadas con la planificación estratégica de la empresa. Se analizarán las cinco capacidades internas prescritas en la matriz de perfil de capacidades internas, permitiendo evaluar áreas como el desempeño financiero, la gestión de clientes, los procesos internos y la capacidad de aprendizaje y crecimiento. Según Hernández Sampieri (2014), este enfoque permite obtener datos estructurados y objetivos, brindando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

Al utilizar métodos descriptivos, se pueden recopilar y analizar datos relevantes para medir el desempeño en las áreas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esta investigación ayuda a definir y establecer Indicadores clave de desempeño, estableciendo métricas tangibles que permiten evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos. La investigación descriptiva también contribuye a identificar patrones, tendencias y relaciones entre variables, brindando información detallada que respalda la toma de decisiones informada y la formulación de estrategias basadas en datos concretos (Villota, 2023).

3.1.2.3 Estudio de caso

El enfoque cualitativo basado en el estudio de caso permitirá examinar en profundidad la planificación estratégica de Montulac SA, considerando su contexto, características particulares y evolución en el tiempo. Yin (2018) define el estudio de caso como un proceso de toma de decisiones que facilita el análisis detallado de un fenómeno dentro de su contexto real, lo que resulta especialmente útil en el ámbito empresarial para comprender dinámicas organizacionales, evaluar la efectividad de estrategias implementadas y generar propuestas de mejora.

Para el estudio de caso se llevará a cabo por medio de dos fases:

1. Recolección de datos cualitativos: Se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con directivos, gerentes y empleados clave de la empresa, con el fin de identificar percepciones sobre la implementación del Balanced Scorecard (BSC), sus beneficios y limitaciones. También se aplicará la técnica

de observación no participante en reuniones estratégicas y procesos internos relevantes, lo que permitirá obtener información directa sobre la dinámica organizacional y el proceso de toma de decisiones.

2. Análisis e interpretación de los resultados: Se empleará el método de análisis de contenido para examinar la información cualitativa recolectada, identificando patrones, tendencias y factores críticos que influyen en la efectividad de la planificación estratégica en Montulac SA. Esta fase permitirá generar un diagnóstico detallado y formular recomendaciones específicas para optimizar la aplicación del BSC en la empresa.

3.2. IDEA A DEFENDER

El modelo Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta estratégica efectiva para diagnosticar y mejorar la situación actual de Montulac SA, su aplicación permite una evaluación integral del desempeño organizacional, al considerar dimensiones clave como finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.3.1 Uni Variable

La evaluación de la efectividad de la planificación estratégica en la empresa "Montulac. SA" en la ciudad de San Gabriel, mediante la implementación del modelo Balanced Scorecard, se considera univariable debido a la focalización en un único y específico conjunto de variables que es la planificación estratégica ya que el modelo Balanced Scorecard actúa como una herramienta para evaluar la efectividad y como una metodología de análisis interno de la gestión de la empresa (Kaplan & Norton, 1962).

3.3.2 Diagnóstico de la Planificación Estratégica

De acuerdo con Kaplan & Norton (2007), el diagnóstico de la planificación estratégica es un proceso analítico y evaluativo que tiene como objetivo examinar de manera integral el estado actual de la estrategia de una organización. Consiste en una revisión en profundidad de los componentes clave de la planificación estratégica, con el propósito de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que puedan afectar la efectividad y la implementación exitosa de la estrategia.

Tabla 2 Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento
Diagnóstico de la Planificación Estratégica	Área Financiera	Liquidez Rentabilidad neta del activo Margen Bruto Rendimiento del Patrimonio Rotación de ventas Endeudamiento Patrimonial	Análisis documental	Estados financieros
	Área de clientes	Expectativas de los clientes Razón de compra Expectativas del servicio Necesidad de los clientes Satisfacción de los productos Calidad del servicio	Encuesta Entrevista	Cuestionario Guía de preguntas
	Área de procesos internos	Nivel competitivo Lealtad del cliente Nivel profesional Desempeño en el área laboral Satisfacción Laboral Material de trabajo Comunicación en el área laboral Control de actividades Condiciones higiénicas y de bioseguridad	Encuesta Entrevista	
	Área de aprendizaje y crecimiento	Ambiente laboral Cumplimiento de responsabilidades Motivación laboral Relaciones internas Retrasos en los procesos internos Capacitaciones	Encuesta	Cuestionario Guía de preguntas

Fuente: Elaboración propia

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

Al ser un estudio que utiliza un enfoque cuantitativo el método utilizado es el deductivo de acuerdo a lo que establece Hernández Sampieri este método hace referencia a la recopilación de análisis y datos numéricos para responder a los objetivos planeados en este estudio. Además, se utilizará la deducción a partir de las teorías para detectar los factores débiles de la empresa e identificar las fortalezas de mayor nivel (Hernández, 2020).

3.4.1 Técnica

En la recolección de datos para esta investigación se han tomado en cuenta la utilización de cuestionarios y guías de preguntas diseñados para el estudio de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard los cuales cumplen y recopilan la información de todos los indicadores de cada perspectiva del BSC, además que ya han sido validados y aplicados con éxito en la investigación denominada "Diagnóstico de la gestión de la empresa a través del modelo Balanced Scorecard, caso de estudio: Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar", ya que de acuerdo a lo definido por Villota (2023), es importante que para realizar un diagnóstico en una empresa se logre recopilar la mayor información posible con el fin de tener los antecedentes suficientes para el análisis de las fortalezas y debilidades de las áreas de la empresa y con la información obtenida las instituciones puedan crear nuevas estrategias enfocadas al desarrollo empresarial.

3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para la recopilación de datos se dirigirá la primera entrevista al señor gerente Luis Isizan de la empresa Montulac S.A, quien responderá a una guía de preguntas y aportará con información para el diagnóstico de la empresa desde las cuatro perspectivas del BSC, seguido de ello se utilizara una encuesta dirigida a los 6 empleados estipulados en la nómina de trabajadores de la empresa (Anexo 3), de quien obtendremos información sobre el ambiente de trabajo, su satisfacción laboral y los procesos internos de la empresa y finalmente la segunda encuesta va dirigida a los clientes de quienes se obtendrá información sobre su satisfacción y expectativas frente a los productos y el servicio de la empresa.

La primera población sólo cuenta con 6 empleados, por lo tanto, no hace falta el análisis estadístico para un cálculo de la muestra, ya que se considera relativamente pequeña, y resulta más práctico y asequible estudiar a todos los individuos, por lo

tanto, el análisis de toda la población se considera representativa de la población en su conjunto (Hernández, 2020). En este mismo método se aplicará la segunda encuesta dirigida a los clientes, ya que, de acuerdo con lo mencionado por el señor cliente, existe una variación de clientes en el día de un aproximado de 12 clientes, quiénes serán en esta investigación la segunda muestra de estudio.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

En este apartado, se dará respuesta a los objetivos planteados en esta investigación gracias a los resultados de las encuestas y entrevista aplicada al gerente de la empresa Montulac S.A el Sr. Luis Isizán, los empleados de la empresa y sus clientes, dónde después de haber recopilado la información, se procedió a la tabulación de los resultados y su análisis, en la que los hallazgos permitirán una mayor comprensión del desempeño empresarial desde la vista de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Los resultados se presentan en tres puntos, en el primero de ellos se presenta el diagnóstico realizado a la empresa, en dónde se dará cumplimiento al primero, segundo y tercer objetivo de la investigación, como segundo punto se presentará el mapa estratégico del BSC y se identificarán las debilidades y fortalezas de la empresa. Finalmente se presentarán los argumentos que evidencian la discusión con Kaplan y Norton, cómo esta investigación y aplicación del modelo Balanced Scorecard permite mejorar el desempeño empresarial de la empresa de estudio y así se presentará la defensa de la idea a defender, tal y como se describe a continuación:

4.1.1 Capacidad financiera

El 100% de empleados están de acuerdo en tener suficientes materiales de trabajo refleja una adecuada provisión de recursos esenciales para llevar a cabo sus responsabilidades laborales, con esta afirmación Henry Mintzberg, que destaca la importancia de abordar las condiciones laborales, para prevenir la insatisfacción en el trabajo, menciona que es importante que los empleados tengan acceso a los materiales y recursos necesarios como una forma de promover un entorno laboral más satisfactorio (Herzberg, 1968).

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente Luis Isizán de la empresa Montulac S.A, ha mencionado que la empresa si cuenta con disponibilidad de recursos tanto propios como ajenos de la entidad Mutualista Imbabura, los cuáles son utilizados para pagos de los trabajadores, implementos de la empresa como enseres y maquinaria,

en dónde cada año se van pagando créditos, los cuáles son supervisados por el contador actual Jefferson Barrera.

A continuación, se realizará un análisis (Tabla 3) de los indicadores financieros de la empresa Montulac. S.A, dónde se busca medir cómo los esfuerzos de la empresa se traducen en resultados, con el objetivo de garantizar la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo.

4.1.1.1 Liquidez Financiera

La ratio de liquidez corriente mide la capacidad de una empresa para pagar sus pasivos corrientes (deudas a corto plazo) con sus activos corrientes (recursos disponibles a corto plazo). Idealmente, un ratio de liquidez corriente mayor a 1 indica que la empresa tiene suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos corrientes. Un valor inferior a 1 significa que la empresa podría enfrentar dificultades para pagar sus deudas a corto plazo. A continuación, se presentan los cálculos de la liquidez financiera de los años, 2022 y 2023:

Año 2022:

$$\text{Ratio de Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes 2022}}{\text{Pasivos Corrientes 2022}}$$

$$\text{Ratio de Liquidez Corriente} = \frac{24.250,80}{150.965,49}$$

$$\text{Ratio de Liquidez Corriente} = 0,16$$

El ratio de liquidez corriente mide la capacidad de una empresa para cubrir sus pasivos corrientes con sus activos corrientes. Un valor inferior a 1 indica posibles dificultades para cumplir con las obligaciones a corto plazo. En 2022, Montulac S.A. registró un ratio de 0,16, lo que significa que por cada dólar de deuda a corto plazo, solo disponía de 16 centavos en activos líquidos. Este valor ya resultaba preocupante, pues reflejaba una escasa liquidez que podía afectar la operatividad del negocio, la relación con proveedores y el cumplimiento de compromisos financieros sin depender de fuentes externas. La utilidad neta negativa sugiere que la empresa incurrió en pérdidas durante este año

Año 2023:

$$\text{Ratio de Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes 2023}}{\text{Pasivos Corrientes 2023}}$$

$$\text{Ratio de Liquidez Corriente} = \frac{3.716,49}{104.547,47}$$

$$\text{Ratio de Liquidez Corriente} = 0,035$$

En 2023, la situación empeoró considerablemente. El ratio de liquidez corriente fue de 0,035 (3.716,49 / 104.547,47), lo que implica que por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa apenas contaba con 3,5 centavos en activos corrientes. Esta caída drástica evidencia un deterioro financiero notable, posiblemente provocado por un incremento de los pasivos corrientes sin un crecimiento equivalente en los activos líquidos. Entre las posibles causas se encuentran el aumento de los costos operativos, dificultades para generar ingresos suficientes, una gestión inadecuada del flujo de efectivo o un mayor volumen de cuentas por pagar ante la falta de financiamiento.

El deterioro observado entre 2022 y 2023 sugiere que la empresa ha venido financiando su operatividad con deuda de corto plazo, sin una estrategia clara para recuperar la capacidad de pago. Esta falta de liquidez también limita la posibilidad de invertir en mejoras productivas, lo cual puede afectar la competitividad de Montulac S.A. a largo plazo. Frente a este panorama, se vuelve urgente implementar medidas como revisar la gestión del capital de trabajo; Se requiere una política urgente de mejora en cobros, inventario y efectivo, renegociación de deudas a corto plazo o reprogramación financiera, considerar alternativas de financiamiento para reforzar la liquidez inmediata.

4.1.2.2 Rentabilidad neta del activo

Rentabilidad Neta del Activo (RNA) para el año 2022, utilizando los datos que me proporcionaste:

$$\text{Utilidad neta} = -4,82$$

$$\text{Ventas} = 493.580,25$$

$$\text{Activo Total} = 300.177,98$$

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{-4,82}{493.580,25} * \frac{493.580,25}{300.177,98}$$

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = - 0,0016$$

Este valor refleja una rentabilidad prácticamente nula, lo que evidencia una baja eficiencia en el uso de los activos. La utilidad negativa, aunque leve, sugiere dificultades para cubrir los costos operativos o escasos márgenes de ganancia, posiblemente por inversiones poco productivas. Esta situación compromete la sostenibilidad financiera de la empresa, por lo que se requiere un replanteamiento en la gestión de los recursos y la estructura de costos.

Tomando en cuenta el estado de resultados y balance general de año 2023 se ha identificado la siguiente información:

Para calcular la Rentabilidad Neta del Activo (RNA), tenemos los siguientes valores:

Utilidad neta = 902,58

Ventas = 568.683,82

Activo Total = 254.662,54

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{902,58}{568.683,82} * \frac{568.683,82}{254.662,54}$$

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = 0,002$$

La Rentabilidad Neta del Activo (RNA) es aproximadamente 0.0035, o 0,35 %.

Este resultado muestra una leve mejora en la rentabilidad de los activos. Si bien el porcentaje aún es bajo, refleja una mayor eficiencia en la utilización de los recursos disponibles. La empresa logró generar una utilidad neta positiva, lo cual podría deberse a una mejor gestión operativa o un control más efectivo de los gastos.

Entre 2022 y 2023, la Rentabilidad Neta del Activo muestra una evolución positiva, pasando de -0,16% a 0,35%. Este cambio indica una recuperación en la capacidad de la empresa para generar beneficios a partir de sus activos. Mientras en 2022 la empresa generó una pérdida neta (-4,82) sobre un volumen considerable de activos. Esto indica ineficiencia en la utilización de los activos y un rendimiento negativo para ese ejercicio. El resultado negativo podría reflejar problemas operativos, costos excesivos o ingresos insuficientes. En 2023 se logró revertir esta situación, lo que evidencia una mejora en la gestión financiera y operativa. La empresa pasó de pérdidas a una utilidad neta positiva, aunque la rentabilidad es baja en términos absolutos, representa un cambio positivo en la eficiencia operativa y financiera

respecto al año anterior. La mejora puede estar relacionada con incremento en ventas, reducción de costos, mejor gestión de activos o una combinación de estos factores.

A pesar de que el porcentaje actual sigue siendo bajo, la tendencia es favorable. Se recomienda continuar enfocándose en estrategias para mejorar la eficiencia operativa y retorno sobre los activos. Para consolidar este avance, la empresa debe continuar un Seguimiento constante: Este indicador debe ser monitoreado junto con la evolución del margen neto, rotación de activos y apalancamiento para tener una visión integral del rendimiento y posibilidad de apalancamiento excesivo: Aunque no tenemos aquí el dato de pasivo total, sería conveniente revisar si se está compensando la baja rentabilidad con alto endeudamiento, lo que podría comprometer la estabilidad financiera a mediano plazo.

4.1.2.3 Margen Bruto

El margen bruto del 2022, se analizó de la siguiente manera:

Ventas = 493.580,25

Costo de Ventas = 476,383,73

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Bruto} = \frac{493.580,25 - 476.383,73}{493.580,25} \times 100$$

$$\text{Margen Bruto} = 3,48\%$$

El margen bruto del 3,48% indica que, tras cubrir los costos directos de producción, la empresa apenas retiene una fracción de sus ingresos. Este bajo margen sugiere presión en los costos de ventas, márgenes bajos en precios, o limitada capacidad de negociación con proveedores, procesos productivos ineficientes o una política de precios de venta poco favorable.

De acuerdo al estado de resultados de la empresa del año 2023, nos da la siguiente información:

Ventas = 568.683,82

Costo de Ventas = 533.097,36

Al aplicar la fórmula correspondiente obtenemos la siguiente información:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Bruto} = \frac{568.683,82 - 533.097,36}{568.683,82} \times 100$$

$$\text{Margen Bruto} = 6,26\%$$

Aunque aún bajo, el margen bruto en 2023 muestra una mejora notable. Esta evolución refleja una gestión más eficiente del costo de ventas, mejor control de costos directos o una posible reestructuración de precios o productos vendidos. Aun así, la rentabilidad sigue limitada, por lo que sería recomendable seguir evaluando medidas para mejorar la eficiencia operativa, como renegociar con proveedores, reducir mermas o invertir en procesos más eficientes.

El incremento del margen bruto de 3,48% en 2022 a 6,26% en 2023 representa una mejora de 2,78 puntos porcentuales. Esta evolución indica un avance en la gestión de costos o en la política de precios de la empresa. Sin embargo, el margen aún se sitúa en niveles bajos, lo que evidencia que persisten oportunidades de mejora. El aumento del margen bruto representa una mejora relevante en la eficiencia del negocio en su etapa productiva o comercial. Esto podría deberse a una reducción de costos variables, una mejora en procesos operativos, o una estrategia de precios más efectiva.

4.1.2.4 Rotación de ventas

Para el año 2022 la rotación de ventas fue de:

Ventas: 493.580,25

Activo Total: 300.177,98

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{493.580,25}{300.177,98}$$

$$\text{Rotación de ventas} = 1,64$$

Una rotación de ventas de 1,64 indica que la empresa genera \$1,64 en ventas por cada dólar invertido en activos. Este valor refleja una eficiencia aceptable en el uso de sus recursos, aunque aún existe margen de mejora. Para aumentar este indicador,

la empresa podría optimizar el uso de sus activos, gestionando mejor sus inventarios, modernizando equipos o maximizando la productividad de sus instalaciones.

La rotación de ventas es un indicador clave que muestra cuán eficiente es una empresa para generar ventas en relación con su activo total, para lo cual se obtuvo la siguiente información de los estados financieros del año 2023:

Datos:

Ventas = 568.683,82

Activo Total = 254.662,54

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{568.683,82}{254.662,54}$$

$$\text{Rotación de ventas} = 2.23$$

En 2023, la rotación de ventas ascendió a 2,23, lo que muestra una mejora en la eficiencia operativa. Este valor indica que la empresa logró generar más del doble de su valor en activos a través de las ventas, reflejando un mejor aprovechamiento de sus recursos disponibles. Es importante considerar este resultado en contexto, ya que, aunque es positivo, también podría señalar una menor inversión en activos estratégicos, lo cual debe ser evaluado cuidadosamente.

El incremento de la rotación de ventas de 1,64 a 2,23 representa una mejora significativa de eficiencia. Esto sugiere que la empresa ha logrado una gestión más eficaz de sus activos, posiblemente a través de una mejor administración del inventario, procesos de producción más ágiles o estrategias comerciales más efectivas. Este avance fortalece su capacidad de generar ingresos con menos recursos, lo que es una señal positiva de su desempeño operativo. La empresa ha mejorado sustancialmente su capacidad de generar ingresos a partir de sus activos. Este resultado refleja una gestión más eficaz en el uso del capital disponible.

4.1.2.5 Rendimiento del patrimonio

Los datos para el año 2022 fueron:

$$\text{Margen de utilidad} = (-4,82 / 493580,25) = -0,00000977$$

$$\text{Rotación de activos} = (493580,25 / 300177,98) = 1.6455$$

$$\text{Apalancamiento financiero} = (300177.98 / 149212.49) = 2.0129$$

Fórmula:

$$\text{ROE: Margen de utilidad} \times \text{Rotación de activos} \times \text{Apalancamiento financiero}$$

$$\text{ROE 2022} = -0,00000977 \times 1,6455 \times 2,0129 = -0,0000323 \text{ (-0,00323\%)}$$

Este resultado negativo refleja una falta de rentabilidad sobre el patrimonio en 2022. La causa principal fue la pérdida neta registrada, lo que impactó directamente en la rentabilidad para los accionistas. El principal factor que arrastró el ROE fue el margen neto negativo, reflejo de pérdidas operativas o no operativas. A pesar de una rotación de activos y un apalancamiento moderadamente eficientes, la pérdida neta anuló cualquier beneficio operativo.

Los datos para el año 2023 fueron:

$$\text{Margen de utilidad} = (902,58 / 568683,82) = 0,001587$$

$$\text{Rotación de activos} = (568683,82 / 254662,54) = 2.2321$$

$$\text{Apalancamiento financiero} = (254662,54 / 150115,07) = 1.6967$$

Fórmula:

$$\text{ROE: Margen de utilidad} \times \text{Rotación de activos} \times \text{Apalancamiento financiero}$$

$$\text{ROE 2023} = 0,001587 \times 2,2321 \times 1,6967 = 0,00601 \text{ (0,601\%)}$$

En contraste con el año anterior, la empresa logró un ROE positivo en 2023. Aunque el valor aún es bajo, representa un avance significativo, reflejando una mejora en la gestión de los recursos y una mayor eficiencia para generar utilidades con el capital propio. El margen neto se volvió positivo, reflejando ganancias sobre las ventas. La rotación del activo aumentó, lo que significa mayor eficiencia en el uso de los recursos. El apalancamiento financiero disminuyó ligeramente, lo cual reduce el riesgo financiero, pero también el efecto multiplicador sobre el ROE.

El paso de un ROE negativo en 2022 a uno positivo en 2023 (0,601%) indica un giro favorable en el desempeño financiero de la empresa. Este cambio se atribuye a una combinación de factores: recuperación en la utilidad neta, una rotación de activos más eficiente y un apalancamiento financiero mejor gestionado. Es clave trabajar en mejorar la rentabilidad por venta, ya sea optimizando costos, aumentando precios o mejorando el mix de productos. La ligera reducción en el apalancamiento es positiva desde el punto de vista de riesgo, pero podría indicar menos uso de financiamiento

externo para crecer. Evaluar si es posible usar apalancamiento de forma responsable para mejorar el ROE sin comprometer la solvencia.

4.1.2.6 Endeudamiento Patrimonial

El endeudamiento patrimonial es un indicador financiero que mide la relación entre el pasivo total y el patrimonio, consiste en medir qué tanto del financiamiento de una empresa proviene de terceros (deuda) frente a lo que aportan los socios o accionistas (patrimonio). Se expresa comúnmente mediante ratios financieros.

Este indicador es fundamental para entender la estructura financiera de la empresa y su capacidad para asumir riesgos o invertir en crecimiento.

Dato 2022:

Pasivo Total: 150.965,49

Patrimonio: 149.212,49

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{150.965,49}{149.212,49}$$

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = 1,01$$

El resultado de 1,01 indica que por cada dólar de patrimonio, la empresa tiene prácticamente un dólar en deuda. Este nivel de endeudamiento refleja una estructura financiera equilibrada, aunque ligeramente inclinada hacia el uso de recursos externos, lo que podría implicar un riesgo moderado si los flujos de efectivo no son estables.

Datos 2023:

Patrimonio: 150.115,07

Pasivo Total: 104.547,47

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{104.547,47}{150.115,07}$$

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = 0,70$$

En 2023, el nivel de endeudamiento disminuyó a 0,70, lo que significa que, por cada dólar de patrimonio, la empresa mantiene 70 centavos de deuda. Esta reducción representa una mejora en la solidez financiera, mostrando una menor dependencia del financiamiento externo.

Comparando ambos años, se observa una evolución positiva: el endeudamiento patrimonial bajó de 1,01 en 2022 a 0,70 en 2023. Esta variación sugiere una estrategia orientada a reducir la carga financiera y fortalecer la autonomía económica de la empresa. La empresa ha logrado disminuir su dependencia del financiamiento externo, lo cual reduce su exposición al riesgo financiero y mejora su perfil de solvencia, una menor carga financiera permite enfrentar mejor periodos de incertidumbre o crisis, y facilita la obtención de crédito en mejores condiciones si se necesitara en el futuro. Aunque un menor endeudamiento reduce el riesgo, también puede limitar el crecimiento, ya que se desaprovecha el potencial efecto positivo del apalancamiento si se maneja eficientemente. Se recomienda analizar si existe margen para aprovechar deuda de bajo costo para financiar proyectos de inversión rentables.

4.1.2.7 Impacto de la carga financiera

Año 2022

$$\text{Impacto carga financiera: } \frac{\text{Gastos financieros y utilidad operativa}}{\text{Utilidad Operativa}} * 100$$

$$\text{Impacto carga financiera: } \frac{0,00}{17177,24} * 100$$

Impacto carga financiera: 0,00

Año 2023

$$\text{Impacto carga financiera: } \frac{\text{Gastos financieros y utilidad operativa}}{\text{Utilidad Operativa}} * 100$$

$$\text{Impacto carga financiera: } \frac{0,00}{34263,88} * 100$$

Impacto carga financiera: 0,00

- El impacto de la carga financiera en ambos años es del 0%, lo que indica que la empresa no ha asumido costos financieros por intereses de deuda. Esto es positivo, ya que toda la utilidad operativa está disponible para cubrir

otros costos y generar rentabilidad. La empresa opera sin presión por pagos de intereses, lo que mejora su rentabilidad neta y reduce el riesgo financiero. Si bien no tener deuda reduce el riesgo, también implica que la empresa no está utilizando financiamiento externo que, si se gestiona correctamente, podría amplificar su crecimiento o rentabilidad (apalancamiento positivo).

4.1.2.7 Rentabilidad Financiera

Para el cálculo del patrimonio del año 2022 se obtuvo los siguientes resultados:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ROE} = \frac{-4,82}{149.212,49}$$

$$\text{ROE} = - 3,23$$

El Retorno sobre el Patrimonio (ROE, por sus siglas en inglés) es un indicador clave que mide la capacidad de una empresa para generar beneficios en relación con el capital aportado por sus accionistas. Este parámetro permite evaluar la eficiencia en el uso del patrimonio para crear valor económico.

En 2022, el ROE fue negativo, lo que refleja una pérdida neta en lugar de ganancias para los accionistas. Este resultado evidencia una incapacidad de la empresa para generar rentabilidad a partir de su capital, situación que puede atribuirse a varios factores estructurales y coyunturales: la etapa inicial de crecimiento, una limitada participación de mercado y los efectos rezagados de la crisis económica generada por la pandemia de COVID-19. Estos elementos combinados afectaron los ingresos y presionaron los costos operativos, generando un rendimiento financiero negativo.

Para el cálculo del rendimiento de patrimonio del año 2023 se utilizó los datos de la utilidad neta de la empresa con el valor de 902,58 y un patrimonio de 150115,07, con los cuáles se realizaron el siguiente cálculo.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ROE} = \frac{902,58}{150.115,07}$$

$$\text{ROE} = 0,0060$$

En contraste, para 2023 se observa una leve recuperación. La empresa logró un ROE positivo de 0,60%, lo que indica una generación incipiente de utilidades sobre el capital invertido. Si bien esta cifra aún se encuentra en niveles bajos, representa un avance respecto al año anterior y evidencia un posible cambio de tendencia en la gestión financiera y operativa.

La evolución del ROE de -0,32% en 2022 a 0,60% en 2023 refleja una mejora relativa en la rentabilidad del patrimonio. Esta variación, aunque modesta, sugiere un mayor control en los costos o una mejor utilización de los activos para generar ingresos, sin embargo, el rendimiento sigue siendo bajo en términos absolutos, lo que indica que la empresa no está aprovechando todo su potencial para retribuir a los accionistas.

Este escenario plantea la necesidad de revisar la estrategia operativa, mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, y buscar fuentes de crecimiento más rentables. También sería recomendable fortalecer las capacidades comerciales, diversificar los ingresos y revisar los procesos internos para incrementar la productividad.

Tabla 3 Perspectiva Financiera de Montulac S.A

Indicador	Fórmula
Liquidez Financiera	Ratio de Liquidez Corriente = $\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$
Rentabilidad neta del activo	Rentabilidad neta del activo = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
Margen Bruto	Margen Bruto = $\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$
Rendimiento del patrimonio	Método dupoint ROE = Margen de utilidad × Rotación de activos × Apalancamiento financiero
Rotación de ventas	Rotación de ventas = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
Endeudamiento Patrimonial	Endeudamiento Patrimonial = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
Impacto de la carga financiera	$= \frac{\text{Gastos financieros y utilidad operativa}}{\text{Utilidad Operativa}} * 100$
Rentabilidad financiera	ROE = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$

4.1.3 Clientes

Según Kotler (2017), la segmentación del mercado es crucial para diseñar estrategias de marketing efectivas. La mayoría de los encuestados se encuentra en el rango de 19 a 50 años, con un ligero aumento en la proporción de personas de 50 años, lo que indica una diversidad en términos de edades en la muestra, pero con una

concentración significativa en la franja. de 50 años. Kotler (20217) menciona la importancia de ajustar la oferta de quesos y yogures para satisfacer los gustos y preferencias de diferentes grupos de edad, como lanzar productos específicos para el grupo de 50 años.

La segmentación del mercado es considerada crucial por Kotler para el diseño de estrategias de marketing efectivas. La muestra utilizada en el análisis parece diversa en términos de edades, aunque con una concentración notable en el grupo de 50 años. Kotler destaca la importancia de adaptar la oferta de productos para satisfacer las necesidades específicas de diferentes grupos de edad.

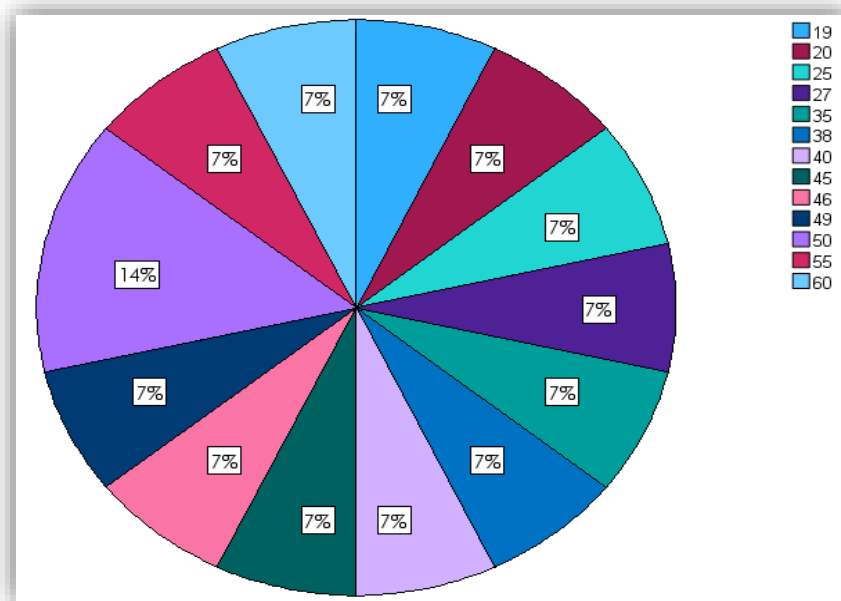


Figura 3 Edad de los clientes de Montulac S.A

En la figura 4 la mayoría de los clientes provienen de sectores cercanos a la dirección de la empresa en La Paz, San José, Piartal y otras localidades cercanas. El 28,6% de los encuestados provienen de La Paz, lo que indica una fuerte presencia en esta zona. Porter sugiere que las empresas pueden obtener una ventaja competitiva al enfocarse en las fortalezas locales, como la presencia en sectores cercanos, pero también menciona la existencia de competidores como Alpina y otros negocios de lácteos (Michael, 1990).

La empresa parece tener una base sólida de clientes en áreas cercanas a su ubicación, lo que puede considerarse una fortaleza inicial. Sin embargo, la presencia de competidores como Alpina y otros negocios de lácteos indica que el mercado

está saturado y la competencia es fuerte. La sugerencia de Porter sobre la ventaja competitiva mediante el enfoque en fortalezas locales es relevante y podría ser una estrategia viable para la empresa.

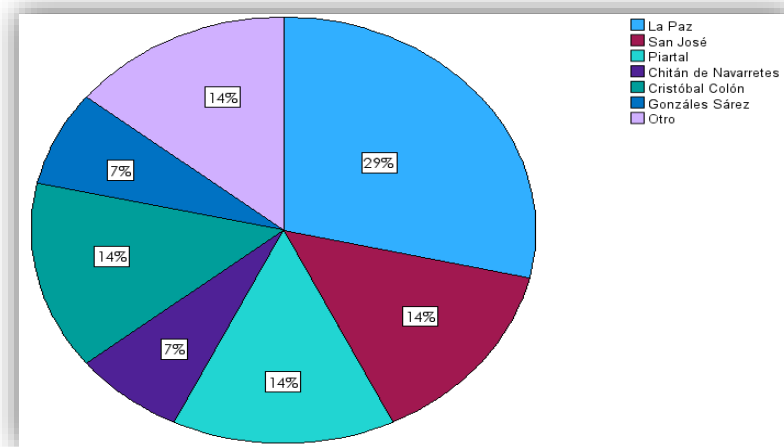


Figura 4 Residencia del cliente

Hay una tendencia positiva en las respuestas de los clientes, con un aumento en la frecuencia de respuestas "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo" en cuanto a si los productos superaron las expectativas. Este aumento en la satisfacción del cliente también se correlaciona con un aumento en la proporción de clientes regulares.

La tendencia positiva en las respuestas de los clientes sugiere que la empresa está cumpliendo o superando las expectativas de sus clientes, lo que puede considerarse una fortaleza. La calificación entre la satisfacción del cliente y la frecuencia de visita sugiere que los clientes satisfechos son más propensos a convertirse en clientes regulares, lo que puede aumentar la lealtad a la marca y potencialmente aumentar las recomendaciones (Reichheld, 2021).

Tabla 4 razón de visita a la empresa

Ni de acuerdo ni desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Total
1	0	0	1
0	1	0	1
0	2	3	5
0	1	6	7
1	4	9	14

Los datos revelan que la razón principal para visitar Montulac SA varía entre la recomendación de un amigo (50%) y la necesidad de compra (14,3%), lo que indica la importancia del boca a boca como factor de atracción de clientes. Otras razones significativas incluyen la iniciativa propia y la recomendación de un familiar, ambas representando un 7,1% cada una. La proximidad geográfica del negocio de lácteos más cercano es la razón menos mencionada, con un 7,1%.

La alta proporción de visitas atribuidas a recomendaciones de amigos y familiares sugiere que Montulac SA ha logrado construir relaciones sólidas con sus clientes y que el boca a boca desempeña un papel esencial en su estrategia de atracción de clientes. La baja proporción de visitas atribuidas a la proximidad geográfica indica que la ubicación no es el factor principal para que los clientes al elegir visitar la empresa. La alineación de estas observaciones con las teorías de marketing de Philip Kotler resalta la importancia de construir relaciones sólidas con los clientes y estimular el boca a boca como parte de la estrategia de marketing de Montulac SA. (Kotler, 2018)

Tabla 5 Calidad del servicio de acuerdo al genero

Recomendación de un familiar	Recomendación de un amigo	Iniciativa Propia	Necesidad de compra	Negocio de lácteos más cercano	Total
1	4	1	0	1	7
2	3	0	2	0	7
					14

En la tabla 5 el 71,4% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el servicio brindado por Montulac SA supera sus expectativas, lo que indica un alto nivel de satisfacción del cliente en términos de servicio. En cuanto a la frecuencia de compra, la mayoría de los clientes (50%) realiza compras una vez por semana, seguido por un 35,7% que compra tres veces por semana, lo que sugiere una compensación positiva entre la calidad del servicio y la frecuencia de compra.

El alto porcentaje de clientes satisfechos con el servicio sugiere que Montulac SA está cumpliendo o superando las expectativas de sus clientes en términos de calidad de servicio, lo que puede considerarse una fortaleza para la empresa. La relación entre la satisfacción del cliente con el servicio y la frecuencia de compra resalta la

importancia de mantener altos estándares de servicio para fomentar la lealtad del cliente y aumentar las ventas (Cervantes, 2020).

Tabla 6 estrategias de ventas vs promedio de veces de compra

Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Total
1	0	0	1
0	1	4	5
0	1	6	7
1	0	0	1
2	2	10	14

En la tabla 6 el 57,1% de los clientes tiene un fuerte interés en descuentos, mientras que un 35,7% prefiere todas las opciones disponibles, incluyendo promociones y descuentos. Solo un 7,1% opta únicamente por promociones. Estos datos sugieren que los descuentos son el incentivo más atractivo para la mayoría de los clientes, lo que indica una alta sensibilidad al precio por parte de la clientela.

La preferencia de la mayoría de los clientes por los descuentos resalta la importancia de implementar estrategias efectivas de descuento para Montulac SA, especialmente programas frecuentes y personalizados que puedan maximizar el atractivo para los consumidores. La combinación de promociones y descuentos en ciertos períodos podría ser una estrategia efectiva para impulsar las ventas y fortalecer la lealtad del cliente al proporcionar beneficios tangibles y percibidos (2020).

El la figura 5 el 78% de los clientes está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la disponibilidad de productos en Montulac SA, mientras que el 71,4% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el fácil acceso a los productos. Estos datos indican que la empresa tiene éxito en mantener un inventario adecuado y facilitar el acceso a los productos para los clientes.

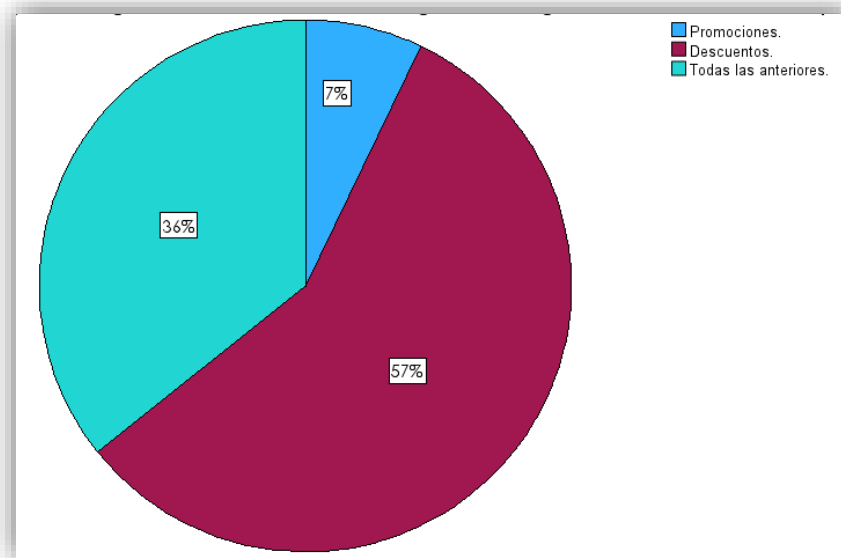


Figura 5 Necesidad de los clientes

La alta proporción de clientes satisfechos con la disponibilidad y el fácil acceso a los productos sugiere que Montulac SA ha implementado efectivamente estrategias de gestión de inventario y disposición física de productos. El cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes en términos de disponibilidad y accesibilidad de los productos para garantizar una experiencia de compra satisfactoria y fomentar la lealtad del cliente.

Tabla 7 Satisfacción de los productos vs acceso de producto

De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
3	1	4
0	10	10
		14

En la figura 7 el 92% de los clientes está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el tiempo de espera para ser atendido por los trabajadores de Montulac SA es adecuado, lo que indica una percepción positiva de eficiencia en el servicio al cliente. Además, la mayoría de los clientes no ha tenido reclamos por mala calidad de los productos, lo que sugiere que Montulac SA ha mantenido altos estándares de calidad en sus productos.

La alta proporción de clientes satisfechos con el tiempo de espera para ser atendidos indica que Montulac SA está gestionando de manera efectiva este aspecto del servicio al cliente, lo que contribuye a una experiencia positiva en la tienda. La falta

de reclamos por mala calidad de los productos resalta la importancia de mantener altos estándares de calidad, lo que sugiere que la empresa ha tenido éxito en este aspecto crucial para la satisfacción del cliente (Díaz, 2021).

Tabla 8 Calidad del servicio vs el tiempo de espera de atención

Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Total
1	0	1
5	1	6
7	0	7
13	1	14

En la tabla 8 el 100% de los encuestados considera que el servicio ofrecido por Montulac SA, en comparación con otros negocios de venta de productos lácteos, es satisfactorio, distribuido equitativamente entre "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo". Estos resultados indican que Montulac SA ha logrado diferenciarse positivamente en términos de calidad de servicio en comparación con la competencia en el mercado de productos lácteos.

La percepción favorable de los clientes sobre el servicio ofrecido por Montulac SA es esencial para construir la lealtad del cliente y fomentar la preferencia hacia la empresa en un mercado competitivo. Los resultados de la encuesta sugieren que Montulac SA ha alcanzado un alto nivel de satisfacción del cliente y ha logrado diferenciarse positivamente en términos de calidad de servicio en comparación con la competencia, lo que constituye una ventaja competitiva significativa (Kotler, 2018).

El análisis de la probabilidad de recomendación muestra que el 50% de los encuestados otorga la calificación máxima de 10, mientras que un 28,6% le asigna un 9. Estos datos indican una alta probabilidad de que los clientes recomienden Montulac SA a amigos o familiares, con el 78,6% de los encuestados calificando con un 9 o 10. La alta probabilidad de recomendación por parte de los clientes refleja un nivel significativo de satisfacción y confianza en Montulac S.A. Este grado de

satisfacción y la disposición a recomendar la empresa evidencian una sólida lealtad del cliente, un factor clave para el éxito a largo plazo en el mercado de productos.

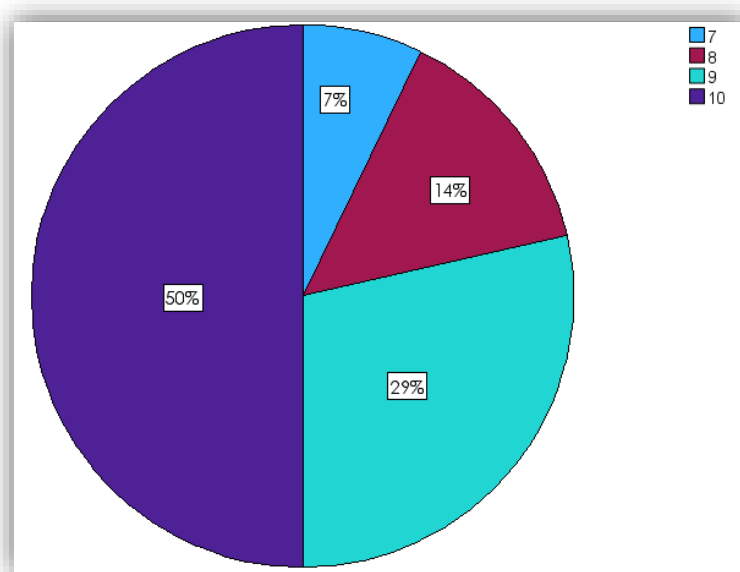


Figura 6 Lealtad del cliente

Procesos internos

En la encuesta realizada al gerente, se obtuvo información clave sobre la excelente infraestructura y la eficiencia en el control de la maquinaria existente, la cual recibe mantenimiento cada seis meses. Se espera que, tras este mantenimiento, la maquinaria esté limpia y en buenas condiciones para su uso por parte de los empleados. Además, se destacó que el cuidado de los implementos y del entorno laboral contribuye al bienestar del clima organizacional, lo que a su vez garantiza la calidad de los productos y servicios (Tabla 9). El gerente mencionó que ha logrado controlar todos los procesos gracias a su coordinación y planificación estratégica, y que se realizan evaluaciones periódicas del desempeño de los empleados en el cumplimiento de sus tareas. En el marco de la planificación estratégica general, se asegura que los objetivos estén centrados en cumplir con los estándares de calidad y en mantener siempre la semaforización y el registro sanitario de los productos.

La mayoría de los empleados, representando el 66%, tienen entre 43 y 59 años, lo que sugiere una fuerza laboral predominantemente madura, además, el 83% de los empleados ha prestado servicio por un período de tiempo de 6 a 7 años, indicando una fuerza laboral con experiencia y relativa estabilidad en la empresa.

Estos datos muestran una fuerza laboral estable y con un conocimiento profundo de los procesos de la empresa, lo que puede ser beneficioso para la eficiencia y la calidad del trabajo, sin embargo, la alta proporción de empleados de edad avanzada también destaca la necesidad de considerar estrategias para la incorporación de nuevos talentos y la transferencia de conocimientos entre generaciones para garantizar la continuidad y la innovación en la empresa (Rosero, 2021).

Tabla 9 Tiempo en prestación de servicio vs edad de encuestado

Años		1	5	6	7	Total
Edad	36	1	0	0	0	1
	43	0	0	0	1	1
	45	0	1	2	0	3
	59	0	1	0	0	1
Total		1	2	2	1	6

Todos los empleados encuestados de Montulac SA son de género masculino. En cuanto a la categoría profesional, hay un número igual de empleados con bachillerato y con educación secundaria, con cuatro empleados en cada categoría.

De acuerdo con Delgado la distribución homogénea en términos de género entre los empleados encuestados sugiere una falta de diversidad en este aspecto dentro de la empresa, además, la limitada variedad en cuanto a niveles educativos, con solo dos categorías (bachillerato y secundaria), indica una posible falta de diversidad en habilidades y perspectivas entre los empleados (2021).

El análisis de la tabla 10 cruzada muestra que todos los empleados que están totalmente de acuerdo con la afirmación "Me permiten tomar decisiones en mi puesto de trabajo" también están totalmente de acuerdo con "Conozco las funciones de mi área laboral". Esto indica una evaluación positiva entre sentirse empoderado para tomar decisiones y tener un conocimiento claro de las funciones del área laboral. El hallazgo sugiere que el nivel de involucramiento en la toma de decisiones está relacionado con el conocimiento detallado de las funciones del área de trabajo, lo que puede ser beneficioso para la eficiencia y la satisfacción laboral.

Tabla 10 nivel académico vs género masculino

	Masculino	Total
Bachillerato	4	4
Secundaria	2	2
	6	6

De acuerdo a Garay fortalecer la capacitación y la comunicación sobre las funciones específicas del área laboral y fomentar la participación y la toma de decisiones autónomas puede mejorar la satisfacción y la eficiencia en el trabajo (2021).

Tabla 11 Conocimiento de funciones en el área laboral

		Totalmente de acuerdo.	Total
P1. Me permiten tomar decisiones en mi puesto de trabajo.	Totalmente de acuerdo.	6	6
	Total	6	6

El 100% de los empleados encuestados están satisfechos en su área laboral, lo que indica un entorno de trabajo saludable y relaciones positivas entre colegas. Esta alta tasa de satisfacción puede ser indicativa de un liderazgo efectivo y de prácticas laborales que promueven el bienestar de los empleados.

La satisfacción general de los empleados puede contribuir a una mayor productividad, compromiso y retención de empleados en Montulac SA. Mantener y fortalecer esta alta satisfacción es crucial para mantener un ambiente laboral positivo y fomentar el rendimiento óptimo de los empleados (Meléndez, 2020).

El análisis muestra que el 100% de los empleados encuestados están totalmente de acuerdo tanto con la afirmación "Siempre he tenido los materiales de trabajo y materias primas suficientes" como con "Los materiales que he recibido como materiales de oficina o materia prima se encuentran en buen estado". Esto indica una alta satisfacción y percepción positiva en cuanto a la disponibilidad y estado de los materiales de trabajo y materias primas en Montulac SA.

El nivel de acuerdo del 100% sugiere que la empresa ha logrado proporcionar a sus empleados los recursos necesarios para llevar a cabo sus funciones de manera

efectiva. Mantener este alto estándar es esencial para garantizar la continuidad de la producción y la satisfacción del personal, lo que a su vez contribuye a la eficiencia operativa y la calidad de los productos lácteos (Meléndez, 2020).

El 83,3% de los empleados encuestados están totalmente de acuerdo con la afirmación "Siempre he tenido una comunicación adecuada con las personas que visitan la empresa", mientras que el 16,7% está simplemente de acuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los empleados perciben una comunicación efectiva y adecuada con las personas que visitan Montulac SA.

La comunicación efectiva con los visitantes es esencial para proyectar una imagen profesional y proporcionar una experiencia positiva, según Estrada el elevado porcentaje de respuestas "Totalmente de acuerdo" indica que Montulac S.A. ha implementado prácticas de comunicación efectivas con los visitantes, lo cual es fundamental para una empresa dedicada a la producción y venta de productos lácteos (2020).

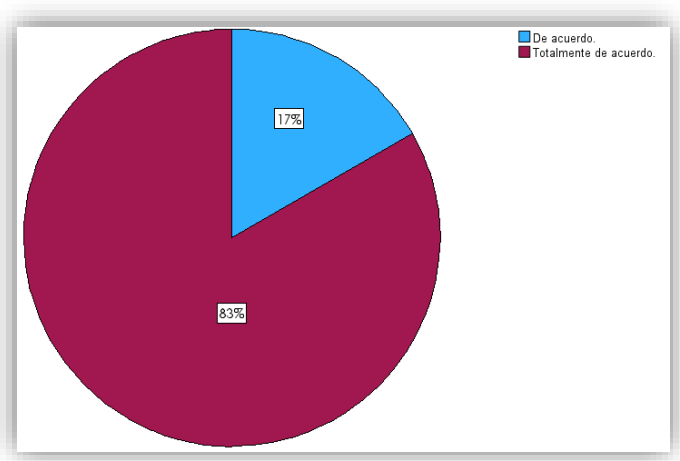


Figura 7 Comunicación en el área laboral

El análisis muestra que el 100% de los empleados que están totalmente de acuerdo con recibir seguimiento también están totalmente de acuerdo con considerar que han logrado cumplir con todas las tareas encomendadas en el tiempo requerido. Esto sugiere una evaluación positiva entre el seguimiento de los resultados del trabajo y la percepción de éxito en la realización de tareas en el tiempo establecido.

La calificación positiva entre el seguimiento del trabajo y la percepción de éxito en la realización de tareas sugiere que la retroalimentación y el monitoreo contribuyen positivamente al desempeño y la satisfacción laboral de los empleados. De acuerdo

a Norton y Kaplan (2000) este hallazgo destaca la importancia de proporcionar seguimiento y retroalimentación regular a los empleados para ayudarlos a alcanzar sus objetivos y mejorar su desempeño.

El análisis muestra que el 100% de los empleados que están totalmente de acuerdo con que sus empleadores velan por las condiciones higiénicas también están totalmente de acuerdo con que vela por las condiciones de bioseguridad del área de trabajo. Esto sugiere una fuerte excitación positiva entre la percepción de que el empleador vela por la higiene y la bioseguridad en el área de trabajo.

La calificación positiva entre la percepción de que el empleador vela por las condiciones higiénicas y de bioseguridad en el área de trabajo sugiere que ambas son áreas prioritarias para la empresa. Garantizar la calidad de los productos en la empresa no solo contribuye al bienestar y seguridad de los empleados, sino también a la reputación y confianza de los consumidores en los productos lácteos de la empresa (Fructus, 2020).

El análisis muestra que el 100% de los empleados que están totalmente de acuerdo con la existencia de un buen ambiente laboral también están totalmente de acuerdo con siempre sintiéndose motivados en el trabajo. Esto sugiere una fuerte estimulación positiva entre la percepción de un buen ambiente laboral y la motivación en el trabajo.

Un entorno laboral positivo puede contribuir significativamente a la motivación y satisfacción de los empleados. La evaluación positiva entre la existencia de un buen ambiente laboral y siempre sentirse motivados en el trabajo indica que un ambiente de trabajo positivo es esencial para el rendimiento individual y colectivo en una empresa (Kaplan & Norton, 2000).

El análisis muestra el 100% de los empleados que están totalmente de acuerdo con que les parecen adecuadas las horas de trabajo también están totalmente de acuerdo con haber cumplido con las horas establecidas por el empleador. Esto indica una fuerte elevación positiva entre la percepción de adecuación de las horas de trabajo y el cumplimiento de las horas establecidas por el empleador.

La satisfacción con las horas de trabajo puede tener un impacto significativo en la moral y la productividad de los empleados. La calificación positiva encontrada sugiere que la gestión efectiva de las horas de trabajo puede contribuir a mantener

altos niveles de satisfacción y productividad entre los empleados (Kaplan & Norton, 2000).

Tabla 12 Cumplimiento de responsabilidades vs horas de trabajo

	Totalmente de acuerdo.	Total
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	2	2
Totalmente de acuerdo.	4	4
	6	6

En la tabla 12 el 33.3% de los empleados que están totalmente de acuerdo con recibir incentivos también están totalmente de acuerdo con que el trato de sus empleadores es bueno, mientras que el 16.7% de los empleados que están de acuerdo con recibir incentivos también están de acuerdo con que el trato de sus empleadores es bueno. Esto sugiere que hay una relación entre la percepción de recibir incentivos y la percepción del trato del empleador, aunque no es uniforme.

La relación entre la percepción de recibir incentivos y la percepción del trato de los empleadores sugiere que los incentivos pueden influir en la percepción general del trato de los empleadores. Es importante reconocer que esta relación no es uniforme y puede variar entre los empleados (Puma, 2020).

Tabla 13 Buen ambiente laboral vs incentivos

	Totalmente de acuerdo.	Total
Totalmente en desacuerdo.	1	1
En desacuerdo.	1	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	3	3
De acuerdo.	1	1
	6	6

El análisis de la tabla 13 muestra que el 100% de los empleados que están totalmente de acuerdo con que el espacio asignado para trabajar es adecuado también están totalmente de acuerdo con tener la suficiente confianza para presentar una queja sobre su trabajo a sus empleadores. Esto indica una evaluación positiva entre la

percepción de que el espacio de trabajo es adecuado y la confianza para expresar preocupaciones o quejas al empleador.

La estimación positiva encontrada sugiere que un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten cómodos con su entorno físico puede contribuir a una mayor apertura y comunicación. Esto puede ser beneficioso para la empresa al promover relaciones internas sólidas y una cultura de transparencia y confianza (Puma, 2021).

Tabla 14 confianza para presentar una queja sobre su trabajo a su empleador.

	Totalmente de acuerdo.	Total
Totalmente de acuerdo.	6	6
	6	6

Según la tabla 14, el 16,7% de los empleados están en desacuerdo con la afirmación sobre los retrasos en los procesos internos, mientras que el 66,7% ni están de acuerdo ni en desacuerdo. La mayoría de los empleados indican neutralidad o ambigüedad en sus percepciones sobre si los contratiempos han afectado el cumplimiento de sus tareas.

La neutralidad o ambigüedad en las percepciones sugiere que puede haber falta de claridad o comprensión sobre los efectos de los retrasos en los procesos internos. Es importante que Montulac SA investigue más a fondo para comprender los factores subyacentes que contribuyen a esta percepción y abordar cualquier problema que pueda surgir en los procesos internos (Fructus, 2020).

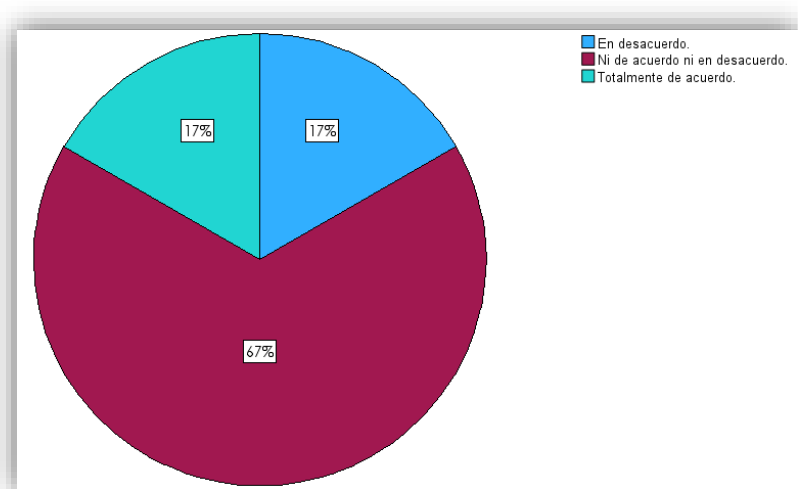


Figura 10 Retrasos en los procesos internos

Según lo señalado por el señor gerente en su entrevista, en la empresa se cuenta con empleados aptos para su cargo y calificados, ya que antes de ser contratados se realiza una prueba de 2 a 3 meses y se analiza si son aptos para el cargo, y seguido de este proceso se continúa a su firma de contrato. Los empleados en general tienen pocos incentivos, y se les capacita cada mes sin embargo no son buenas capacitaciones que afiancen a mayor nivel sus conocimientos por lo tanto esa es una debilidad para la empresa, ya que se topan temas como la higiene y las buenas prácticas manufactureras, pero como gerente se espera contar con nuevos talleres que les permita ampliar sus conocimientos en cada área para que de esta manera ellos puedan aportar con ideas innovadoras para ampliar el mercado y satisfacer a mayor medida a los clientes.

El 100% de los empleados están totalmente de acuerdo con la afirmación sobre la capacitación en Montulac S.A. Esto indica que todos los empleados encuestados han experimentado capacitación y han tenido la oportunidad de mejorar sus conocimientos en sus respectivas áreas laborales.

El alto porcentaje de acuerdo refleja un compromiso positivo por parte de Montulac S.A con el desarrollo profesional de sus empleados. Proporcionar capacitación continua puede tener un impacto significativo en el crecimiento y el rendimiento mejorado de los empleados, lo que beneficia tanto a los individuos como a la empresa en su conjunto (Delgado, 2021).

4.1.2 Evaluación estratégica en Montulac S.A

Tomando en cuenta que la empresa Montulac S.A si cuenta con una planificación estratégica (Tabla 19), se ha desarrollado una evaluación general de los aspectos a mejorar para la misma. Esta alineación ayuda a garantizar coherencia y dirección en las actividades empresariales, proporcionando una base sólida para el crecimiento y el desarrollo.

Es alentador ver que se implementaron medidas correctivas en respuesta a los fallos identificados y que la empresa fue capaz de adaptarse a cambios significativos en el entorno empresarial, estas prácticas demuestran una capacidad de respuesta a los desafíos y una mentalidad de mejora continua, y que incluso como lo detalló el señor gerente en su entrevista, la empresa si cuenta con un plan de control y seguimiento del cumplimiento de los objetivos en la empresa resultando beneficioso.

Tabla 12 Análisis de aprendizaje y crecimiento

PREGUNTAS	SI	NO
¿Se implementaron medidas correctivas para abordar los fallos operativos?	X	
¿Hubo algún cambio significativo en el entorno empresarial?		X
¿Hubo dificultades financieras durante el último año?	X	
¿La empresa experimentó algún problema con la calidad del producto?		X
¿Hubo algún problema con la cadena de suministro?		X
¿Se enfrentaron a desafíos en la retención de clientes?	X	
¿Hubo problemas en la motivación o desempeño de los empleados?		X
¿La empresa implementó nuevas estrategias de marketing?		X
¿Se exploraron oportunidades de expansión durante el último año?		X
¿Considera que hay áreas específicas que deben mejorarse?		X
¿Se realizaron evaluaciones periódicas del progreso de los objetivos?	X	
¿La empresa ha considerado la retroalimentación de los clientes?	X	
¿Cuentan con un equipo de seguimiento de cumplimiento de actividades?	X	

En términos de dificultades, se identificaron problemas financieros, así como desafíos en la calidad del producto por no contar con un valor agregado o variabilidad de acuerdo con lo mencionado con el señor gerente de Montulac S.A en su entrevista, otros problemas como la poca expansión en el mercado y la baja retención de clientes afecta relativamente a la empresa y su liquidez, por lo tanto es importante tomar en cuenta que esta institución si cuenta con el equipo necesario además de los materiales y maquinaria para poder mejorar sus productos y satisfacer a más clientes, por lo tanto abordar estas cuestiones será crucial para asegurar la estabilidad y el crecimiento de la empresa, además de la implementación de nuevas estrategias de marketing y la exploración de oportunidades de expansión son señales positivas de la disposición de Montulac S.A.

Philip Kotler (2017), un autor destacado en marketing y gestión empresarial, ha centrado gran parte de su trabajo en resaltar la importancia de la gestión de la marca y la imagen corporativa en las estrategias de marketing. Kotler destaca cómo una sólida reputación y una percepción positiva desempeñan un papel importante en el éxito de una empresa. Este concepto se refleja en Montulac SA, donde se encontró que el 90% de los empleados y el líder afirman que la organización se preocupa por su imagen corporativa. Según Kotler, este hallazgo es significativo, ya

que indica que tanto los empleados como el liderazgo interno tienen una perspectiva favorable de la empresa en términos de su imagen y reputación en el mercado.

La alta proporción del 93% de clientes que mantienen una visión positiva de la imagen de Montulac SA, como lo menciona el señor gerente Luis Isizan, este se ha conservado como indicador sólido de la percepción favorable que la empresa genera en su base de clientes. Esto sugiere que la compañía ha tenido éxito en establecer y mantener una imagen corporativa positiva en el mercado y dónde los clientes tienen una opinión positiva de la empresa, lo que puede resultar en la retención de clientes, recomendaciones a otros y un potencial crecimiento del negocio. Este resultado está en línea con la importancia de la gestión de la imagen corporativa y la satisfacción del cliente en la estrategia empresarial para aumentar el desempeño empresarial en todas sus áreas principalmente en el aumento del nivel de ingresos.

De acuerdo al diagnóstico realizado a la empresa se ha logrado identificar sus debilidades y fortalezas, las cuáles han permitido tener una visión general de la situación actual de Montulac S.A.

Tabla 13 Matriz del Balanced Scorecard APLICADO A la empresa Montulac S.A

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempeño (KPI)	Metas	Iniciativas Estratégicas
Financiera	1. Incrementar la rentabilidad anual	- Margen neto- ROI (retorno sobre inversión)	- Aumentar el margen neto al 15% anual	- Optimización de costos operativos- Revisión de precios de venta
	2. Mejorar la eficiencia del uso de recursos financieros	- Rotación de activos- Ebitda	- Reducir gastos fijos en un 10%	- Automatización de procesos financieros
Clientes	3. Aumentar la satisfacción del cliente	- Nivel de satisfacción (encuestas)- Índice de reclamaciones	- Lograr un 90% de satisfacción anual	- Implementación de CRM- Capacitación en servicio al cliente
	4. Fidelizar a los clientes actuales	- Tasa de retención de clientes- Número de clientes recurrentes	- Alcanzar una retención del 80% anual	- Programas de fidelización- Mejora continua del producto
Procesos Internos	5. Optimizar los procesos productivos	- Tiempo de ciclo de producción- Tasa de defectos	- Reducir tiempo de ciclo en 20%	- Aplicación de Lean Manufacturing
	6. Fortalecer la gestión de calidad	- Porcentaje de productos rechazados- Auditorías de calidad	- Mantener tasa de defectos < 2%	- Certificación ISO 9001- Control de calidad en línea
Aprendizaje y Crecimiento	7. Desarrollar las competencias del personal	- Horas de capacitación empleado- Evaluaciones de desempeño	- 40 horas de capacitación anual por empleado	- Plan anual de formación técnica y gerencial
	8. Fomentar la innovación y mejora continua	- Número de propuestas de mejora- Proyectos de innovación implementados	- 5 iniciativas de innovación al año	- Creación de un comité de innovación- Cultura de mejora continua

Con el propósito de lograr el tercer objetivo, se han identificado las debilidades y fortalezas identificadas en la aplicación del modelo Balanced Scorecard en la empresa MONTULAC SA la cuál ha ofrecido una base sólida para la formulación de nuevas estrategias que se alinean con su misión y visión. Al analizar los indicadores clave de desempeño, se pueden identificar áreas de mejora y también resaltar los aspectos positivos que han sido efectivos en el rendimiento organizacional. Estas estrategias, diseñadas a partir de los resultados del análisis, no solo buscan optimizar los procesos internos y aumentar la competitividad, sino también fortalecer la identidad de la empresa, asegurando que todas las acciones y decisiones estén dirigidas hacia un mismo objetivo. De este modo, la implementación de estas estrategias contribuirá a consolidar una dirección unificada, garantizando que los esfuerzos de todos los miembros de la organización estén enfocados en alcanzar los valores y metas estratégicas definidas en la misión y visión de MONTULAC SA (Figura 12).

MONTULAC S.A



Figura 8 representación de Montulac S.A

Misión

La industria de lácteos Montulac S.A es una microempresa de la Provincia del Carchi que se dedica a la producción y derivados de la leche, siguiendo un proceso de fabricación sistemático y amigable con el entorno, entregando a sus clientes productos de calidad, generando un impacto positivo de responsabilidad social y ecología en la ciudadanía del cantón, provincia y país.

Visión

La industria de lácteos Montulac S.A será una empresa referente en el sector alimenticio en la zona y del país, por desarrollar e innovar nuevos productos lácteos cumpliendo normas de calidad e higiene, nacionales e internacionales, misma que trabaja con transparencia y compromiso en sus acciones.

Objetivo General:

Incrementar el desempeño empresarial de la empresa Montulac SA mediante el fortalecimiento de las perspectivas de procesos internos, clientes y financieras.

Objetivos Específicos:

- Innovar la perspectiva de procesos internos para mejorar la satisfacción del cliente.
- Fortalecer la perspectiva del cliente a través de iniciativas destinadas a mejorar la satisfacción y fidelización de los clientes de Montulac SA.
- Reforzar la perspectiva financiera de Montulac SA mediante prácticas financieras sólidas y estrategias de gestión.

Las estrategias definidas por Montulac S.A. para el año 2024 se distribuyen de forma organizada según las perspectivas del Balanced Scorecard, y buscan no solo sostener la operación, sino proyectar a la empresa hacia un posicionamiento más competitivo y moderno. Desde la perspectiva de procesos internos, se prioriza la mejora del servicio al cliente mediante módulos de capacitación en Design Thinking, Lean Startup y análisis de mercado, además de promover una cultura de innovación a través de sistemas de recompensas y participación activa del personal. Se contempla también el desarrollo de nuevos productos, como un yogurt diferenciado, aprovechando metodologías ágiles para su validación y lanzamiento. En cuanto a los clientes, las estrategias apuntan a diversificar el portafolio con sabores locales y funcionales (como guayusa, quinoa o amaranto), impulsar ventas con promociones y degustaciones urbanas, y fortalecer la identidad digital con presencia en redes sociales y alianzas mediáticas. Por su parte, la dimensión financiera no queda al margen; se plantea optimizar el margen de beneficio neto a través de análisis contables periódicos, control de gastos y búsqueda de inversiones estratégicas. Estas acciones están calendarizadas por trimestres,

asignadas a responsables específicos y vinculadas a indicadores claros de seguimiento (Ver Anexo 7).

A continuación, se presentará el presupuesto que a empresa debe utilizar para implementar las nuevas estrategias dentro de su programa estratégico para el año 2024, con el fin de mejorar sus procesos internos e incluso ser más competitiva a nivel local y encaminarse a llegar a nuevos mercados para genera un mayor crecimiento económico rentable.

Presupuesto para la implementación de las estrategias en la empresa Montulac S.A (Tabla 21), se refleja a continuación:

Tabla 14 Presupuesto del plan de acción de Montulac S.A

CAPACIDAD	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO
Perspectiva de procesos internos	OED 1: Mejorar la calidad del servicio al cliente mediante la capacitación y formación de todos los empleados.	400.00
	OED 2: Fomentar la innovación y la contribución de ideas exitosas entre los empleados mediante la implementación de programas de recompensas.	300.00
	OED 3: Identificar oportunidades no exploradas en el mercado de productos de queso mediante un análisis exhaustivo de mercado.	100.00
Perspectiva de clientes	OEC 1: Incrementar la diversificación del portafolio de productos, centrándose en nuevas variedades de yogures, para impulsar las ventas de productos menos destacados.	100.00
	OEC 2: Incrementar la visibilidad y accesibilidad del producto en la ciudad mediante estrategias de marketing directo.	300.00
	OEC 3: Incrementar el nivel de ventas.	400.00
	OE C4: Establecer una presencia en línea por medio de los distintos medios de comunicación masiva para difundir las iniciativas de la empresa.	150.00
Perspectiva financiera	OEF 1: Optimizar la gestión financiera para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento.	50.00
Total, del presupuesto		1800.00

4.2. DISCUSIÓN

Perspectiva financiera

Los indicadores financieros no dejaron mucho espacio para las ilusiones. La caída de la liquidez corriente —de 0,16 a 0,035— plantea una realidad que no necesita decoros: la empresa no está preparada para solventar sus compromisos inmediatos. En paralelo, sin embargo, se ve una mejoría en el margen bruto y en la rotación de activos; los números pasaron de 3,48 % a 6,26 %, y de 1,64 a 2,23 respectivamente. No se trata de un milagro; se trata de haber ajustado precios, costos o simplemente de haber rotado el inventario con más ritmo. Kohtamäki et al. (2020) plantean que, cuando el entorno es incierto, más vale optimizar que acumular; Montulac parece haberlo hecho, aunque sin una estrategia integral. El ROE, por su parte, cayó de forma brusca; de 3,23 a 0,0060; y esto no se puede atribuir solo al entorno ni a la competencia. No se están generando beneficios suficientes para quienes apuestan por la empresa. Kaplan y Norton (2020) advierten que sin un equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad patrimonial, cualquier indicador aislado es solo una ilusión óptica.

Perspectiva de clientes

Los clientes valoran el producto, pero no están del todo convencidos del servicio. Hay satisfacción, sí; aunque parcial. Las promociones, la atención y la experiencia en el punto de venta dejaron vacíos que los datos no ocultan. Ojeda & Rojas (2023) explican que el BSC sirve, entre otras cosas, para traducir estos vacíos en indicadores. Si Montulac logra medir lo que el cliente realmente experimenta —tiempos, calidad, percepción, retorno— puede corregir sin improvisaciones. Además, la marca tiene una ventaja silenciosa: su presencia local. Biedenbach & Jacobsson (2021) explican que cuando una marca logra alinearse con atributos identitarios como el origen, el sabor o la cercanía, gana terreno sin gritar. El boca a boca, según los resultados, tiene peso. Sería inteligente dejar de confiar en él como fenómeno espontáneo y comenzar a estructurarlo como canal de referencia. La fidelización no se decreta; se construye. Y el cliente fiel no necesita estar convencido con descuentos eternos, sino con una experiencia que respete su lealtad.

Perspectiva de procesos internos

Inventarios desordenados, productos mal dispuestos y protocolos de calidad que no siempre se cumplen. No hace falta dramatizar: lo que ocurre en la trastienda se nota

en la experiencia del consumidor. Navarro y Sanabria (2021) lo han dicho con claridad: no hay percepción sin procesos. Lo que se ve, se huele, se toca y se siente en el punto de venta está íntimamente relacionado con el orden que se tenga en bodega. El personal hace esfuerzos, pero sin guía visible ni métricas diarias, la mejora es voluntariosa, no sostenida. Aquí se abre un espacio para incorporar herramientas de seguimiento interno; tableros simples, indicadores visibles, rutinas claras. Seidl et al. (2021) lo documentan en empresas similares: cuando cada quien sabe qué medir y cómo se refleja su trabajo, la mejora no depende de la supervisión, sino del compromiso cotidiano. Además, el control de calidad y las prácticas de bioseguridad ya están presentes; lo sensato sería estandarizarlas, convertirlas en cultura interna y comunicarlas como valor diferencial.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El ambiente laboral es percibido como positivo; hay respeto, hay ganas. Pero el aprendizaje se ha quedado en pausa. Solo el 46 % de los trabajadores recibió formación reciente. No es una cifra dramática; es una alerta. Kaplan y Norton (2020) sostienen que, si el aprendizaje no forma parte de la estrategia diaria, se termina improvisando ante cada cambio externo. Teece (2020) lo refuerza desde otro ángulo: las empresas que no invierten en capacidades dinámicas, más temprano que tarde, pierden pie frente a sus competidoras. Montulac tiene la ventaja de contar con un equipo dispuesto. Lo que falta es estructura. No se necesita un posgrado para cada operario; bastan microcapacitaciones, mentorías internas, registros simples. La cultura ya existe, solo hace falta activarla. Una buena práctica sería vincular metas individuales con indicadores de desempeño visibles; retroalimentar en caliente, no en frío. Así se evita el desgaste y se afina la operación.

Más allá de los números y los gráficos, los resultados revelan una empresa que respira, pero no camina al ritmo que podría. Hay avances parciales, retrocesos evidentes y zonas grises que nadie parece estar mirando con atención. La liquidez está comprometida; el aprendizaje institucional, desarticulado; el cliente, satisfecho a medias; y los procesos, funcionales pero sin músculo. No se trata de un diagnóstico catastrófico, pero sí de una fotografía incómoda. La estrategia existe, aunque no siempre se ejecuta con consistencia; los indicadores están, aunque se usen más como reporte que como brújula. Montulac S.A. opera, pero no transforma. Y si bien el Balanced Scorecard ofrece una ruta, los datos muestran que la empresa aún lo recorre como quien improvisa el trayecto en lugar de seguirlo con claridad. La lectura

general, entonces, no condena ni celebra; exige. Porque los resultados no son solo cifras: son señales de que, si se decide actuar con rigor, todavía hay margen para hacer de lo operativo algo verdaderamente estratégico.

Idea a defender

La presente investigación sobre el "Análisis de la Planificación Estratégica de Montulac SA mediante el empleo del modelo Balanced Scorecard en San Gabriel" logró proporcionar datos valiosos acerca de las fortalezas y debilidades de la empresa. Gracias a la utilización del modelo Balanced Scorecard (BSC), se llevó a cabo una evaluación integral de la empresa, abordando áreas cruciales como finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esta herramienta permitió obtener una visión más amplia y detallada de la situación actual de la empresa, identificando áreas de mejora para proponer nuevas estrategias.

En general, las estrategias para la expansión del mercado proponen oportunidades de crecimiento mediante la diversificación de productos, la expansión geográfica y la captación de nuevos segmentos de clientes.

En el análisis realizado sobre la empresa Montulac SA utilizando el modelo del Balanced Scorecard (BSC), se identifican tanto fortalezas como debilidades en las cuatro perspectivas estudiadas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Estos hallazgos respaldan la idea de que un diagnóstico efectivo de la planificación estratégica contribuirá al aumento del desempeño empresarial de la empresa a largo plazo.

Dentro de las fortalezas, se destacó la mejora en la rotación de ventas y la reducción del endeudamiento patrimonial, lo que muestra una mayor eficiencia en el uso de los activos y una menor dependencia de recursos ajenos. Sin embargo, las debilidades en la liquidez corriente y la rentabilidad neta del activo, junto con un bajo margen bruto y ROE, evidencian problemas operativos y financieros que podrían poner en riesgo la estabilidad a corto plazo, estas debilidades requieren un enfoque estratégico en la optimización de los recursos y la mejora de la eficiencia operativa, lo cual es fundamental para lograr un desempeño financiero más robusto.

En cuanto a la satisfacción del cliente, las fortalezas se evidencian en la capacidad de Montulac SA para segmentar el mercado según la edad y residencia de los clientes, así como en la implementación de estrategias para mejorar la calidad del servicio. La empresa ha demostrado un enfoque efectivo en la gestión de la satisfacción del cliente, lo que es clave para mantener una base de clientes leales y

expandirse a nuevos mercados, pero la falta de información detallada sobre las expectativas específicas de los clientes podría limitar su capacidad para anticipar sus necesidades y mejorar su oferta de productos y servicios.

En términos de procesos internos, la empresa se ha destacado por su enfoque en la capacitación laboral, la promoción de la diversidad, y el control de actividades, lo que contribuye a un ambiente de trabajo positivo y un alto desempeño operativo. La gestión eficiente de los materiales y las condiciones higiénicas también se presenta como una fortaleza que respalda la calidad del producto, pero se identifican áreas de mejora en la comunicación interna y en el seguimiento de los procesos de producción, lo que podría optimizar aún más la eficiencia y la satisfacción tanto de empleados como de clientes.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se observan fortalezas en los programas de capacitación, la actualización tecnológica y el ambiente de aprendizaje continuo. La empresa está bien posicionada para fomentar el desarrollo profesional de sus empleados, lo que no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye a la satisfacción laboral y la competitividad. No obstante, es necesario intensificar la inversión en tecnología y en herramientas de vanguardia para garantizar que la empresa se mantenga competitiva a largo plazo y logre adaptarse a los avances tecnológicos del sector.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En conclusión, la investigación ha proporcionado valiosos datos que han revelado tanto las debilidades como las fortalezas de la empresa Montulac S.A. en áreas clave como finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, gracias a la implementación del modelo Balanced Scorecard (BSC), se ha logrado obtener una visión integral y detallada de la situación actual de la empresa.

El análisis de los indicadores financieros del Cuadro de Mando Integral muestra una evolución mixta en la situación económica de la empresa. Se evidencian mejoras en el margen bruto, que aumentó de 3,48% a 6,26% , y en la rotación de ventas , que pasó de 1,64 a 2,23 , lo que indica una mejor eficiencia operativa y mayor aprovechamiento de los activos para generar ingresos. Además, la reducción del endeudamiento patrimonial de 1,01 a 0,70 sugiere una menor dependencia del financiamiento externo, lo que disminuye el riesgo financiero.

La empresa enfrenta desafíos significativos en cuanto a liquidez y rentabilidad. La liquidez corriente cayó de 0,16 a 0,035 , lo que indica una menor capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo, aumentando el riesgo de iliquidez. Aunque la rentabilidad neta del activo (ROA) mejoró de -0,0016 a 0,002 , sigue siendo baja, lo que refleja dificultades para generar utilidades a partir de los activos. Además, la rentabilidad financiera (ROE) sufrió una caída considerable, pasando de 3,23 a 0,0060, lo que indica una disminución en la rentabilidad sobre el patrimonio invertido.

El desempeño en términos de rentabilidad podría mejorarse mediante una mayor eficiencia en el uso de los activos y una optimización en el control de costos, la baja rotación de ventas sugiere que la empresa podría beneficiarse de una estrategia comercial o de marketing más efectiva. Un enfoque equilibrado, que combine la eficiencia operativa con una estrategia de crecimiento apoyada por un apalancamiento financiero moderado, podría generar mayores beneficios a largo plazo y mejorar la rentabilidad para los accionistas.

Desde la perspectiva del cliente, la empresa enfrenta el reto de mejorar la satisfacción y fidelización, ya que si bien ha logrado estabilidad en la demanda, la

baja rotación de ventas sugiere que podría beneficiarse de estrategias comerciales más agresivas y una mayor diferenciación de sus productos y servicios para captar más clientes.

En la perspectiva de procesos internos, Montulac S.A. ha mejorado su eficiencia operativa y optimización de activos, pero aún presenta oportunidades de mejora en la gestión de costos y en la integración de procesos que permitan reducir desperdicios y mejorar los tiempos de respuesta en la producción y distribución.

Sobre el proceso de aprendizaje y crecimiento, la empresa cuenta con un proceso riguroso de selección de empleados, identificando aptitudes antes de la contratación, y está comprometida con el aprendizaje continuo mediante la disponibilidad de recursos y la intención de introducir nuevos talleres, pero se identifican debilidades como la falta de incentivos y la necesidad de capacitaciones más efectivas para aumentar el nivel de motivación laboral.

Se concluye finalmente que la aplicación del Balanced Scorecard sí permite mejorar el desempeño empresarial, ya que facilita la efectividad de las estrategias vinculadas al cumplimiento de la visión y misión, tomando en cuenta las debilidades y fortalezas de la empresa. Esto, con el objetivo de mejorar su crecimiento financiero, satisfacer a los clientes y optimizar los procesos internos, permitiendo que la empresa sea más competitiva y sostenible en el mercado.

5.2. RECOMENDACIONES

La empresa debería tomar en cuenta el diagnóstico realizado en esta investigación, para ocupar la información encontrada y desarrollar nuevas estrategias basadas en datos reales que le permita disminuir sus debilidades y actuar con ideas innovadoras para ampliar su participación en el mercado, además de ello se realiza las siguientes recomendaciones en las que se deberían mejorar y desarrollar nuevas metas:

- Implementar medidas para optimizar costos y mejorar el margen bruto, identificando oportunidades específicas de eficiencia en los procesos.
- Desarrollar estrategias de marketing que vayan más allá de la recomendación de amigos, explorando nuevas formas de llegar a diferentes segmentos de clientes, implementar programas de fidelización personalizados para satisfacer la necesidad predominante de los clientes.
- Investigar y abordar las percepciones de contratiempos y retrasos, identificando áreas específicas para mejorar la eficiencia en la producción y servicio, para lo cual se debería aumentar las prácticas de comunicación efectiva y servicio para los clientes.
- Establecer incentivos para mejorar la motivación y satisfacción laboral, así como evaluar y ajustar los programas de capacitación para asegurar que sean efectivos y aborden las necesidades específicas de desarrollo en los procesos de producción de productos lácteos.
- Mantener una cultura de participación para crear ideas de innovación y creatividad, incentivando a los empleados a aportar ideas para el desarrollo de nuevos productos.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, M. C., & Téllez, L. (2022). Planificación estratégica en pequeñas empresas: Nuevas perspectivas desde el enfoque organizacional. *Revista Ciencias Empresariales*, 18(1), 45–62. <https://doi.org/10.22201/fca.2022.emp18>
- Álvarez, P. (2021). *Perfeccionamiento de la gestión de los inventarios en la sucursal Cimex Granma*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 19(5), 29–44. <https://www.eumed.net/rev/oel/2021/05/inventarios-cimex.html>
- Barrios, D., & Restrepo, F. (2020). Desempeño empresarial en la industria lechera. *Suma de Negocios*, 11(25), 180–185. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.v11.n25.7>
- Biedenbach, T., & Jacobsson, M. (2021). Strategizing and project-based organizing: Opening the black box of strategy processes in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 39(3), 195–208. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.11.004>
- Cervantes, G. M. (2020). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes. *Revista Espacios*, 41(14), 27–37. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n14/20411427.html>
- David, F. R. (2021). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- Delgado, F. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Boletín Redipe*, 10(6), 305–317. <https://doi.org/10.36260/rbr.v10i6.1418>
- Díaz, G. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium. Revista de Ciencia y Tecnología*, (39), 19–36. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5105823>
- Fructus, L. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54–60. <http://valoragregado.edu.pe/ojs/index.php/Va/article/view/168>
- Garay, Y. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3–12. <https://revistas.ucsa.edu.py/index.php/rcientifica/article/view/353>

- Germán, J. (2020). *Balanced Scorecard: qué es, para qué sirve y sus beneficios*. Gestipolis. <https://gestipolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- Gümüşay, A. A., Claus, L., & Amis, J. (2020). Engaging with grand challenges: An institutional logics perspective. *Organization Theory*, 1(3), 263178772096048. <https://doi.org/10.1177/2631787720960487>
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, P. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Kaplan, R. S. (2009). Fundamentos conceptuales del cuadro de mando integral. En *Manuales de investigación en contabilidad de gestión* (Vol. 3, pp. 1253–1269). Elsevier.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Cuadro de mando integral: Cómo traducir la estrategia en acción* (pp. 137–148). Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M., & Ritala, P. (2020). Strategic planning and organizational resilience: Navigating turbulence through balanced structures. *Journal of Business Research*, 110, 564–572. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046>
- Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Leong, S. M., & Tan, C. T. (2018). *Marketing management: An Asian perspective* (7th ed.). Pearson Education.
- López, J. (2020). COMT004PO – *Fundamentos de atención al cliente*. Editorial Elearning, S.L.
- López, J. (2021). Clima laboral como factor influyente en el nivel de productividad: Caso Unión Soluciones SAS. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 15(1), 55–67. <https://revistaeconomiasociedad.cl/index.php/revista/article/view/189>
- Meléndez, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510–1523. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.295
- Michael, E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Vergara.

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press.
- Navarro, J. F., & Sanabria, D. (2021). La planificación estratégica como recurso adaptativo en organizaciones latinoamericanas. *Revista de Administración y Estrategia*, 10(2), 78–91. <https://doi.org/10.31243/rae.v10i2.1335>
- Ojeda, G., & Rojas, E. (2023). Aplicación del Balanced Scorecard en microempresas del sector alimentario: Estudio de caso. *Revista Innovación Empresarial*, 9(1), 23–41. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8100123>
- Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo*, 23(3), 45–53. <https://revistas.cienciaydesarrollo.org/index.php/cyd/article/view/23>
- Reichheld, F. F. (2021). *Ganar a propósito: La estrategia inmejorable de amar a los clientes*. Harvard Business Press.
- Rosero, Y., & Cuenca, A. (2021). Cuadro de mando integral (CMI) en universidades: Similitudes y diferencias en la aplicación del modelo de Kaplan y Norton. *Revista Innova Research Journal*, 6(1), 15–25. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1612>
- Seidl, D., Whittington, R., & von Krogh, G. (2021). Strategy-as-practice meets dynamic capabilities: A research agenda. *Strategic Organization*, 19(1), 30–47. <https://doi.org/10.1177/1476127020943232>
- Teece, D. J. (2020). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
- Vaara, E., & Durand, R. (2020). How to connect strategy research with broader issues that matter? *Strategic Organization*, 18(3), 324–335. <https://doi.org/10.1177/1476127020903836>
- Villota Urresta, N. (2023). Diagnóstico de la gestión de la empresa a través del modelo Balanced Scorecard, caso de estudio: Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar. *Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. <http://181.198.77.137:8080/jspui/handle/123456789/1905>
- Wang, H. (2022). Strategic flexibility and real options: Revisiting the adaptive capability of firms. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 215–230. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0143>

VII. ANEXOS

Anexo 1. Acta de la sustentación de Predefensa del TIC



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA

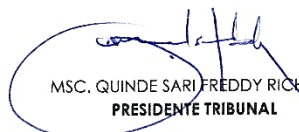
DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR CON ENFOQUE EN INVESTIGACIÓN

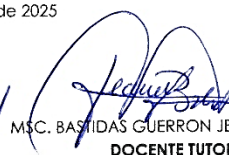
ESTUDIANTE:		ISIZAN SOLANO ALEXANDRA ELIZABETH	CÉDULA DE IDENTIDAD:	0401745187
PERIODO ACADÉMICO:		2025A		
PRESIDENTE TRIBUNAL:		MSC. QUINDE SARI FREDDY RICHARD	DOCENTE TUTOR:	
DOCENTE:		MSC. MALQUÍN VERA SONIA MARILÚ	MSC. BASTIDAS GUERRON JEANETH LUCIA	
TEMA DEL TIC: "Diagnóstico de la planificación estratégica de la empresa Montulac S.A. a través del modelo Balanced Scorecard, en la ciudad de San Gabriel"				
No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	
1	PROBLEMA - OBJETIVOS	7,33	Reducir el problema, exponer los problemas de Montulac que evidencien la necesidad de utilizar la herramienta BSC. En cuanto a los objetivos, ¿Por qué Montulac necesita de BSC?, Mejorar la redacción de la formulación del problema, que demuestre que el camino a tomar es la aplicación de un BSC. Redactar correctamente la idea a defender. Reducir la matriz de operacionalización. (No es plan, informe).	
2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7,33	Concentrarse en el proceso de ejecución del BSC	
3	METODOLOGÍA	6,33	No explique como concluye con la idea a defender https://fundamentosdelmarketing.wordpress.com/2020/06/05/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace/ . No explica el tratamiento estadístico	
4	RESULTADOS	7,00	En la parte de estrategias: especificar que habilidades de capacitación, las estrategias están redactadas de manera general, no permite entender el aporte que hará a la mejora	
5	DISCUSIÓN	6,00	No hay un exposición técnica, no muestra un uso adecuado de términos técnicos	
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	7,00		
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	6,00	Mejorar, se limita a leer las diapositivas.	
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	7,67	La redacción no está como informe, se presenta con un plan. Los subtítulos no están organizados ni nombrados correctamente. Debe eliminar los subtítulos respectivos: análisis, evaluación. Es el capítulo de resultados y discusión no de análisis y evaluación. Las tablas no están en APA	

Obteniendo una nota de: 7,00 Por lo tanto, **APRUEBA** ; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 66.- De la aprobación de la pre defensa del informe final de TIC.- El estudiante deberá obtener una nota mínima de 7/10; al finalizar el proceso de pre-defensa se procederá a levantar el acta correspondiente. En el caso de aprobar con observaciones el estudiante deberá adjuntar el informe final de cumplimiento de observaciones y recomendaciones emitido por el Tribunal previo a la defensa final en un término máximo de 10 días.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el 5 de marzo de 2025


MSC. QUINDE SARI FREDDY RICHARD
PRESIDENTE TRIBUNAL


MSC. BASTIDAS GUERRON JEANETH LUCIA
DOCENTE TUTOR


MSC. MALQUÍN VERA SONIA MARILÚ
DOCENTE

Anexo 2. Certificado del abstract por parte de idiomas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI FOREIGN AND
NATIVE LANGUAGES CENTER

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
NAME: Iszan Solano Alexandra Elizabeth				
DATE: Martes, 6 de mayo de 2025				
Topic: "Diagnóstico de la Planificación estratégica de la empresa "Montulac. SA", a través del modelo Balanced Scorecard, en la ciudad de San Gabriel"				
MARKS AWARDED QUANTITATIVE AND QUALITATIVE				
VOCABULARY AND WORD USE	Use new level of vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simple words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 5 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 4,0 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 3 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 2,0 <input type="checkbox"/>
WRITING COHESION	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
	EXCELLENT: 5 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 4,0 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 3 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 2,0 <input type="checkbox"/>
CONTENT	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 5 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 4,0 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 3 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 2,0 <input type="checkbox"/>
CREATIVITY	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 5 <input type="checkbox"/>	GOOD: 4,0 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 3 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 2,0 <input type="checkbox"/>
SCIENTIFIC SUSTAINABILITY	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor areas when supporting the thesis statement	Some areas when supporting the thesis statement	Lack of areas when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 5 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 4,0 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 3 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 2,0 <input type="checkbox"/>
TOTAL/AVERAGE	5 - 10: EXCELLENT	7 - 3,0: GOOD	TOTAL 9	
	5 - 4,0: AVERAGE	5 - 2,0: LIMITED		

Anexo 3. Nómina de empleados de la empresa Montulac S.A

ROL DE EMPLEADOS DE LÁCTEOS MONTÚFAR MONTULAC S.A		
2023		
CEDULA	EMPLEADOS	SUELDO BÁSICO
040137157-0	ANAMA HERNANDEZ EDGAR BERNARDINO	US\$ 463.13
040157296-1	ISIZAN MINDA WILSON VLADIMIR	US\$ 231.57
040090536-0	ISIZAN TANA LUIS FABIAN	US\$ 850.00
040073214-5	ISIZAN TANA SEGUNDO GUILLERMO	US\$ 231.57
080223437-7	SUAREZ NAPA PATRICIO XAVIER	US\$ 231.57
040127538-3	VALENZUELA HUERA MANUEL MESIAS	US\$ 231.57

nexo 4 Encuesta a clientes de Montulac S.A



Universidad Politécnica Estatal del Carchi
Facultad de Comercio Internacional, Integración,
Administración y Economía Empresarial



Encuesta dirigida al gerente general de la empresa Montulac S. A

Objetivo General:

Evaluar la efectividad de la planificación estratégica en la empresa "Montulac. SA" en la ciudad de San Gabriel mediante la implementación del modelo Balanced Scorecard.

DATOS INFORMATIVOS

Teléfono:.....
Edad:
Tiempo en prestación de servicio a la empresa Montulac S.A:.....
Cargo que desempeña dentro de la empresa Montulac S.A:.....

Marque con una X en el recuadro según corresponda a su respuesta:

Residencia:

Categoría profesional:

Género:

<input type="checkbox"/>	Bachiller
<input type="checkbox"/>	Tercer Nivel
<input type="checkbox"/>	Cuarto Nivel

Masculino
Femenino

CUESTIONARIO

Instructivo: Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con una X respecto a las siguientes afirmaciones en relación con la empresa Montulac S.A, dónde 1 significa "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo".

1. Totalmente en desacuerdo.
2. Algo desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. Algo de acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

N°	PREGUNTA	OPCIONES				
		1	2	3	4	5
1	La gestión de ingresos en nuestra empresa ha contribuido positivamente al desempeño financiero					

2	La rentabilidad de la empresa, medida a través de beneficios netos, ha sido satisfactoria en comparación con nuestras metas					
3	El retorno de la inversión (ROI) de nuestras actividades comerciales se ha mantenido en niveles aceptables					
4	Nuestros márgenes de beneficio son competitivos en el mercado					
5	Nuestros márgenes de beneficio han mejorado en el último año					
6	El crecimiento de ingresos ha cumplido con nuestras expectativas					
7	El grado de utilización de nuestra capacidad de endeudamiento se gestiona de manera eficiente					
8	La rentabilidad y el retorno de inversión (ROI) de nuestras inversiones han sido consistentes y satisfactorios					
9	La disponibilidad de fondos es adecuada para respaldar nuestras operaciones y proyectos.					
10	Nuestra empresa demuestra una habilidad competitiva fuerte en el mercado financiero y comercial					
11	La inversión de capital se realiza de manera estratégica respaldando el crecimiento de la empresa					
12	La satisfacción del cliente es una prioridad en nuestra empresa					
13	Estoy comprometido/a en garantizar la lealtad a largo plazo de nuestros clientes					
14	Mi trabajo contribuye directamente a mejorar la participación de mercado de nuestra empresa					
15	Considero que la calidad de nuestros productos/servicios es un punto fuerte para nuestra empresa					
16	La empresa fomenta y valora la innovación en productos/servicios					
17	Los procesos internos de nuestra empresa son eficientes y contribuyen a la productividad general					
18	Se fomenta la mejora continua de los procesos como parte de nuestra cultura organizativa					
19	Mi trabajo se ve afectado positivamente por la calidad de los procesos internos					
20	La empresa apoya la adaptabilidad y flexibilidad en la implementación de nuevos procesos					
21	Me siento satisfecho/a con la forma en que se gestionan los procesos internos en nuestra empresa					

22	Los objetivos estratégicos de "Montulac. SA" están claramente definidos					
23	Existe una comprensión generalizada entre los empleados sobre los objetivos estratégicos de la empresa					
24	Durante el periodo 2023, se han implementado medidas específicas para alcanzar los objetivos estratégicos					
25	Considera que todas las actividades ejecutadas durante todo el año 2023 permitieron el cumplimiento de los objetivos de la empresa					
26	Ha existido una retroalimentación frecuente sobre el progreso hacia los objetivos estratégicos de la empresa					
27	La empresa proporciona oportunidades efectivas de capacitación					
28	Siento que mi nivel de habilidades se mejora regularmente					
29	Se fomenta una cultura de innovación donde se valoran las nuevas ideas					
30	La empresa tiene estrategias efectivas para aumentar el nivel de conocimientos en su área de trabajo					
31	Tengo acceso a recursos necesarios para realizar mi trabajo					
32	Existe la maquinaria en excelentes condiciones para ejecutar un trabajo de calidad					
33	Constantemente me siento motivado dentro de la empresa					

Gracias por su participación. Sus respuestas son fundamentales para mejorar la gestión de Montulac S.A.



**Universidad Politécnica Estatal del Carchi
Facultad de Comercio Internacional, Integración,
Administración y Economía Empresarial**



Encuesta dirigida a empleados de la empresa Montulac S. A

Objetivo General:

Evaluar la efectividad de la planificación estratégica en la empresa "Montulac. SA" en la ciudad de San Gabriel mediante la implementación del modelo Balanced Scorecard.

DATOS INFORMATIVOS

Teléfono:.....
Edad:
Tiempo en prestación de servicio a la empresa Montulac S.A:.....
 .
Cargo que desempeña dentro de la empresa Montulac S.A:.....

20 Marque con una X en el recuadro según corresponda a su respuesta:

Residencia:

Categoría profesional:

Género:

<input type="checkbox"/>	Bachiller
<input type="checkbox"/>	Tercer Nivel
<input type="checkbox"/>	Cuarto Nivel

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Femenino

CUESTIONARIO

Instructivo: Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con una X respecto a las siguientes afirmaciones en relación con la empresa Montulac S.A, dónde 1 significa "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo".


1. Totalmente en desacuerdo.
2. Algo desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. Algo de acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

N°	PREGUNTA	OPCIONES				
		1	2	3	4	5
1	La satisfacción del cliente es una prioridad en nuestra empresa					
2	Estoy comprometido/a en garantizar la lealtad a largo plazo de nuestros clientes					

3	Mi trabajo contribuye directamente a mejorar la participación de mercado de nuestra empresa					
4	Considero que la calidad de nuestros productos/servicios es un punto fuerte para nuestra empresa					
5	La empresa fomenta y valora la innovación en productos/servicios					
6	Los procesos internos de nuestra empresa son eficientes y contribuyen a la productividad general					
7	Se fomenta la mejora continua de los procesos como parte de nuestra cultura organizativa					
8	Mi trabajo se ve afectado positivamente por la calidad de los procesos internos					
9	La empresa apoya la adaptabilidad y flexibilidad en la implementación de nuevos procesos					
10	Me siento satisfecho/a con la forma en que se gestionan los procesos internos en nuestra empresa					
11	Los objetivos estratégicos de "Montulac. SA" están claramente definidos					
12	Existe una comprensión generalizada entre los empleados sobre los objetivos estratégicos de la empresa					
13	Durante el periodo 2023, se han implementado medidas específicas para alcanzar los objetivos estratégicos					
14	Considera que todas las actividades ejecutadas durante todo el año 2023 permitieron el cumplimiento de los objetivos de la empresa					
15	Ha existido una retroalimentación frecuente sobre el progreso hacia los objetivos estratégicos de la empresa					
16	La empresa proporciona oportunidades efectivas de capacitación					
17	Siento que mi nivel de habilidades se mejora regularmente					
18	Se fomenta una cultura de innovación donde se valoran las nuevas ideas					
19	La empresa tiene estrategias efectivas para aumentar el nivel de conocimientos en su área de trabajo					
20	Tengo acceso a recursos necesarios para realizar mi trabajo					
21	Existe la maquinaria en excelentes condiciones para ejecutar un trabajo de calidad					
22	Constantemente me siento motivado dentro de la empresa					

Gracias por su participación. Sus respuestas son fundamentales para mejorar la gestión de Montulac S.A.

Anexo 5 Estados financieros

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS	RAZÓN SOCIAL	LACTEOS MONTUFAR PIC MONTUSANLAC S.A.
	DIRECCIÓN	PANAMERICANA NORTE Y S/N No. S/N BARRIO: TESALIA
	EXPEDIENTE	700270
	RUC	0491515899001
	AÑO	2022
	FORMULARIO	SCV.NIIF.700270.2022.1
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DD/MM/AAA)		Mar 11, 20
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
ACTIVO	1	300177.98
ACTIVO CORRIENTE	101	24250.80
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	10101	10782.38
CAJA	1010101	0.00
INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS	1010102	10782.38
INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	1010103	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	13358.13
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1010201	0.00
RENTA VARIABLE	101020101	0.00
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10102010101	0.00
CUOTAS DE FONDOS COLECTIVOS	10102010102	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN	10102010103	0.00
UNIDADES DE PARTICIPACIÓN	10102010104	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102010105	0.00
OTROS	10102010106	0.00
RENTA FIJA	101020102	0.00
AVALES	10102010201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102010202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102010203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102010204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102010205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102010206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102010207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102010208	0.00
CUPONES	10102010209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102010210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102010211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102010212	0.00
OBLIGACIONES	10102010213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102010214	0.00
OVERNIGHTS	10102010215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102010216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102010217	0.00
PAGARÉS	10102010218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102010219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102010220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102010221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102010222	0.00
OTROS	10102010223	0.00
DERIVADOS	101020103	0.00
FORWARD	10102010301	0.00
FUTUROS	10102010302	0.00
OPCIONES	10102010303	0.00
OTROS	10102010304	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	1010202	0.00
RENTA VARIABLE	101020201	0.00
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10102020101	0.00
CUOTAS DE FONDOS COLECTIVOS	10102020102	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
UNIDADES DE PARTICIPACIÓN	10102020103	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN	10102020104	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102020105	0.00
OTROS	10102020106	0.00
RENTA FIJA	101020202	0.00
AVALES	10102020201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102020202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102020203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102020204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102020205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102020206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102020207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102020208	0.00
CUPONES	10102020209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102020210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102020211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102020212	0.00
OBLIGACIONES	10102020213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102020214	0.00
OVERNIGHTS	10102020215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102020216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102020217	0.00
PAGARÉS	10102020218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102020219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102020220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102020221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102020222	0.00
OTROS	10102020223	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS AL COSTO AMORTIZADO	1010203	0.00
RENTA FIJA	101020302	0.00
AVALES	10102030201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102030202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102030203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102030204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102030205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102030206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102030207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102030208	0.00
CUPONES	10102030209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102030210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102030211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102030212	0.00
OBLIGACIONES	10102030213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102030214	0.00
OVERNIGHTS	10102030215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102030216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102030217	0.00
PAGARÉS	10102030218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102030219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102030220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102030221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102030222	0.00
OTROS	10102030223	0.00
PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS	1010204	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	101020401	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
ACTIVOS FINANCIEROS AL COSTO AMORTIZADO	101020402	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	101020403	0.00
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	1010205	13358.13
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENEREN INTERESES	101020501	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	10102050101	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	10102050102	0.00
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENEREN INTERESES	101020502	13358.13
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	10102050201	13358.13
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	10102050202	0.00
CUENTAS POR COBRAR AL ORIGINADOR	10102050203	0.00
COMISIONES POR OPERACIONES BURSÁTILES	10102050204	0.00
CONTRATO DE UNDERWRITING	10102050207	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE PORTAFOLIOS DE TERCEROS	10102050208	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE FONDOS ADMINISTRADOS	10102050209	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	10102050210	0.00
POR CUSTODIA Y CONSERVACIÓN DE VALORES MATERIALIZADOS	10102050211	0.00
POR CUSTODIA Y CONSERVACIÓN DE VALORES DESMATERIALIZADOS	10102050212	0.00
POR MANEJO DE LIBRO DE ACCIONES Y ACCIONISTAS	10102050213	0.00
POR ASESORÍA	10102050214	0.00
DIVIDENDOS POR COBRAR	10102050215	0.00
INTERESES POR COBRAR	10102050216	0.00
DEUDORES POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES	10102050217	0.00
ANTICIPO A COMITENTES	10102050218	0.00
ANTICIPO A CONSTRUCTOR POR AVANCE DE OBRA	10102050219	0.00
DERECHOS POR COMPROMISO DE RECOMPRA	10102050220	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	10102050221	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	1010206	0.00
POR COBRAR A ACCIONISTAS	101020601	0.00
POR COBRAR A COMPAÑÍAS RELACIONADAS	101020602	0.00
POR COBRAR A CLIENTES	101020603	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	101020604	0.00
PROVISIÓN POR CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	1010207	0.00
INVENTARIOS	10103	0.00
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301	0.00
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302	0.00
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCION	1010303	0.00
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACION DEL SERVICIO	1010304	0.00
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1010305	0.00
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - COMPRADO A TERCEROS	1010306	0.00
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	1010307	0.00
OBRAS EN CONSTRUCCION	1010308	0.00
OBRAS TERMINADAS	1010309	0.00
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCION	1010310	0.00
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311	0.00
OTROS INVENTARIOS	1010312	0.00
(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PERDIDAS EN INVENTARIO	1010313	0.00
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	0.00
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010401	0.00
ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010402	0.00
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403	0.00
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404	0.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	110.29
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501	0.00
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	110.29
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
ACTIVOS CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	10106	0.00
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (NIC 11 Y SECC.23 PYMES)	10107	0.00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108	0.00
ACTIVOS NO CORRIENTES	102	275927.18
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	10201	275927.18
TERRENOS	1020101	53011.50
EDIFICIOS	1020102	295271.03
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1020103	0.00
INSTALACIONES	1020104	0.00
MUEBLES Y ENSERES	1020105	0.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020106	102175.82
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	1020107	0.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020108	0.00
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRASPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	1020109	0.00
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110	0.00
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020111	0.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020112	-174531.17
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020113	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020114	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	102011401	0.00
(-) AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011402	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011403	0.00
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	10202	0.00
TERRENOS	1020201	0.00
TERRENOS	102020101	0.00
DERECHOS DE USO SOBRE TERRENOS SUBARRENDADOS	102020102	0.00
EDIFICIOS	1020202	0.00
EDIFICIOS	102020201	0.00
DERECHOS DE USO SOBRE EDIFICIOS SUBARRENDADOS	102020202	0.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020203	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020204	0.00
ACTIVOS BIOLÓGICOS	10203	0.00
ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	1020301	0.00
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCION	1020302	0.00
PLANTAS EN CRECIMIENTO	1020303	0.00
PLANTAS EN PRODUCCION	1020304	0.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020305	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020306	0.00
ACTIVO INTANGIBLE	10204	0.00
PLUSVALÍAS	1020401	0.00
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE , CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020402	0.00
CONCESIONES Y LICENCIAS	1020403	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020404	0.00
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLE	1020405	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	1020406	0.00
OTROS INTANGIBLES	1020407	0.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10205	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	10206	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	1020601	0.00
(-) PROVISION POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO	1020602	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A COSTO AMORTIZADO	1020603	0.00
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS A COSTO AMORTIZADO	1020604	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1020605	0.00
(-)PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1020606	0.00
DERECHO DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	10207	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS PROVENIENTES POR DERECHOS DE USO	1020701	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS PROVENIENTES POR DERECHOS DE USO	1020702	0.00
DERECHO DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	1020703	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	10208	0.00
DERECHOS FIDUCIARIOS	1020801	0.00
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	1020802	0.00
DEPÓSITOS EN GARANTÍA POR OPERACIONES BURSÁTILES	1020803	0.00
ACCIONES DEL DEPÓSITO CENTRALIZADO DE VALORES	1020805	0.00
INVERSIONES SUBSIDIARIAS	1020806	0.00
INVERSIONES ASOCIADAS	1020807	0.00
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1020808	0.00
OTRAS INVERSIONES	1020809	0.00
(-) PROVISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES	1020810	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1020811	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	10209	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	1020901	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	1020902	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	1020903	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	10210	0.00
POR COBRAR A ACCIONISTAS	1021001	0.00
POR COBRAR A COMPAÑÍAS RELACIONADAS	1021002	0.00
POR COBRAR A CLIENTES	1021003	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1021004	0.00
PASIVO	2	150965.49
PASIVO CORRIENTE	201	150965.49
PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	20101	0.00
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	20102	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	0.00
LOCALES	2010301	0.00
PRÉSTAMOS	201030101	0.00
PROVEEDORES	201030102	0.00
OTRAS	201030103	0.00
DEL EXTERIOR	2010302	0.00
PRÉSTAMOS	201030201	0.00
PROVEEDORES	201030202	0.00
OTRAS	201030203	0.00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	0.00
LOCALES	2010401	0.00
DEL EXTERIOR	2010402	0.00
PROVISIONES	20105	0.00
LOCALES	2010501	0.00
DEL EXTERIOR	2010502	0.00
PORCIÓN CORRIENTE DE VALORES EMITIDOS	20106	0.00
OBLIGACIONES	2010601	0.00
PAPEL COMERCIAL	2010602	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	2010603	0.00
OTROS	2010604	0.00
INTERESES POR PAGAR	2010605	0.00
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	965.49
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	625.26
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	0.00
CON EL IESS	2010703	340.23
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	0.00
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	0.00
DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
OTROS	2010707	0.00
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	20108	150000.00
LOCALES	2010801	150000.00
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	201080101	150000.00
PRÉSTAMOS DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS	201080102	0.00
PROVEEDORES	201080103	0.00
OTROS	201080104	0.00
DEL EXTERIOR	2010802	0.00
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	201080201	0.00
PRÉSTAMOS DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS	201080202	0.00
PROVEEDORES	201080203	0.00
OTROS	201080204	0.00
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	0.00
ANTICIPOS	20110	0.00
ANTICIPOS DE CLIENTES	2011001	0.00
OTROS ANTICIPOS RECIBIDOS	2011002	0.00
PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	20111	0.00
PORCION CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20112	0.00
JUBILACION PATRONAL	2011201	0.00
OTROS BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS	2011202	0.00
OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	0.00
COMISIONES POR PAGAR	2011301	0.00
POR OPERACIONES BURSÁTILES	2011302	0.00
POR CUSTODIA	2011303	0.00
POR ADMINISTRACIÓN	2011304	0.00
OTRAS COMISIONES	2011305	0.00
SANCIONES Y MULTAS	2011306	0.00
INDEMNIZACIONES	2011307	0.00
OBLIGACIONES JUDICIALES	2011308	0.00
ACREEDORES POR INTERMEDIACIÓN	2011309	0.00
OBLIGACIÓN POR COMPROMISO DE RECOMPRA	2011310	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	2011311	0.00
OTROS	2011312	0.00
PASIVOS FINANCIEROS AL COSTO AMORTIZADO	20114	0.00
PASIVO NO CORRIENTE	202	0.00
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	20201	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	0.00
LOCALES	2020201	0.00
PRÉSTAMOS	202020101	0.00
PROVEEDORES	202020102	0.00
OTRAS	202020103	0.00
DEL EXTERIOR	2020202	0.00
PRÉSTAMOS	202020201	0.00
PROVEEDORES	202020202	0.00
OTRAS	202020203	0.00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	0.00
LOCALES	2020301	0.00
DEL EXTERIOR	2020302	0.00
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	20204	0.00
LOCALES	2020401	0.00
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	202040101	0.00
PRÉSTAMOS DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS	202040102	0.00
PROVEEDORES	202040103	0.00
OTROS	202040104	0.00
DEL EXTERIOR	2020402	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	202040201	0.00
PRÉSTAMOS DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS	202040202	0.00
PROVEEDORES	202040203	0.00
OTROS	202040204	0.00
PORCIÓN NO CORRIENTE DE VALORES EMITIDOS	20205	0.00
OBLIGACIONES	2020501	0.00
PAPEL COMERCIAL	2020502	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	2020503	0.00
OTROS	2020504	0.00
INTERESES POR PAGAR	2020505	0.00
ANTICIPOS	20206	0.00
ANTICIPOS DE CLIENTES	2020601	0.00
OTROS ANTICIPOS RECIBIDOS	2020602	0.00
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	0.00
JUBILACION PATRONAL	2020701	0.00
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	0.00
OTRAS PROVISIONES	20208	0.00
PASIVO DIFERIDO	20209	0.00
INGRESOS DIFERIDOS	2020901	0.00
PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2020902	0.00
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	20210	0.00
PATRIMONIO NETO	3	149212.49
PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	30	149212.49
CAPITAL	301	202857.00
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	202857.00
(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	30102	0.00
FONDO PATRIMONIAL	30103	0.00
PATRIMONIO DE LOS NEGOCIOS FIDUCIARIOS	30104	0.00
PATRIMONIO DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN	30105	0.00
PATRIMONIO DEL FONDO ADMINISTRADO	3010501	0.00
PATRIMONIO DEL FONDO COLECTIVO	3010502	0.00
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	302	0.00
PRIMA POR EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES	303	0.00
RESERVAS	304	0.00
RESERVA LEGAL	30401	0.00
RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	30402	0.00
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	0.00
SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	30501	0.00
SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	30502	0.00
SUPERAVIT POR REVALUACION DE ACTIVOS INTANGIBLES	30503	0.00
OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	30504	0.00
RESULTADOS ACUMULADOS	306	-53639.69
GANANCIAS ACUMULADAS	30601	23249.77
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30602	-76889.46
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	30603	0.00
RESERVA DE CAPITAL	30604	0.00
RESERVA POR DONACIONES	30605	0.00
RESERVA POR VALUACIÓN	30606	0.00
SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	30607	0.00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	307	-4.82
GANANCIA NETA DEL PERIODO	30701	0.00
(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	30702	-4.82
PARTICIPACIÓN CONTROLADORA	31	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)	CONTADOR	
ISIZAN TANA LUIS FABIAN	JACOME ORTEGA MARTHA ALICIA	
0400905360	0400970067001	
	null	
ISIZAN CUACES LUIS FERNANDO		
0401881990		

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

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

En tal virtud, me hago civil, penal y administrativamente responsable, de cumplir con las obligaciones derivadas del cargo que ejerzo, entre ellas, la de enviar, dentro del primer cuatrimestre de cada año, la información de la que habla el artículo 20 de la Ley de Compañías, de forma íntegra.

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

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

Ley de Compañías:

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

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

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

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

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

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

Código Orgánico Integral Penal:

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

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

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


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

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

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

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

Estado de Situación Financiera 2023

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS	RAZÓN SOCIAL	LACTEOS MONTUFAR PIC MONTUSANLAC S.A.
	DIRECCIÓN	PANAMERICANA NORTE Y S/N No. S/N BARRIO: TESALIA
	EXPEDIENTE	700270
	RUC	0491515899001
	AÑO	2023
	FORMULARIO	SCV.NIIF.700270.2023.1
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DDMM/AAA)		Apr 11, 20
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
ACTIVO	1	254662.54
ACTIVO CORRIENTE	101	3716.49
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	10101	2068.76
CAJA	1010101	0.00
INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS	1010102	0.00
INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	1010103	2068.76
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	1644.93
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1010201	0.00
RENTA VARIABLE	101020101	0.00
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10102010101	0.00
CUOTAS DE FONDOS COLECTIVOS	10102010102	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN	10102010103	0.00
UNIDADES DE PARTICIPACIÓN	10102010104	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102010105	0.00
OTROS	10102010106	0.00
RENTA FIJA	101020102	0.00
AVALES	10102010201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102010202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102010203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102010204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102010205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102010206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102010207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102010208	0.00
CUPONES	10102010209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102010210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102010211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102010212	0.00
OBLIGACIONES	10102010213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102010214	0.00
OVERNIGHTS	10102010215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102010216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102010217	0.00
PAGARÉS	10102010218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102010219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102010220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102010221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102010222	0.00
OTROS	10102010223	0.00
DERIVADOS	101020103	0.00
FORWARD	10102010301	0.00
FUTUROS	10102010302	0.00
OPCIONES	10102010303	0.00
OTROS	10102010304	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	1010202	0.00
RENTA VARIABLE	101020201	0.00
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10102020101	0.00
CUOTAS DE FONDOS COLECTIVOS	10102020102	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
UNIDADES DE PARTICIPACIÓN	10102020103	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN	10102020104	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102020105	0.00
OTROS	10102020106	0.00
RENTA FIJA	101020202	0.00
AVALES	10102020201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102020202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102020203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102020204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102020205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102020206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102020207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102020208	0.00
CUPONES	10102020209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102020210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102020211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102020212	0.00
OBLIGACIONES	10102020213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102020214	0.00
OVERNIGHTS	10102020215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102020216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102020217	0.00
PAGARÉS	10102020218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102020219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102020220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102020221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102020222	0.00
OTROS	10102020223	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS AL COSTO AMORTIZADO	1010203	0.00
RENTA FIJA	101020302	0.00
AVALES	10102030201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102030202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102030203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102030204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102030205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102030206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102030207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102030208	0.00
CUPONES	10102030209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102030210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102030211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102030212	0.00
OBLIGACIONES	10102030213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102030214	0.00
OVERNIGHTS	10102030215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102030216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102030217	0.00
PAGARÉS	10102030218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102030219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102030220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102030221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102030222	0.00
OTROS	10102030223	0.00
PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS	1010204	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	101020401	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
ACTIVOS FINANCIEROS AL COSTO AMORTIZADO	101020402	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	101020403	0.00
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	1010205	1644.93
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENEREN INTERESES	101020501	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	10102050101	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	10102050102	0.00
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENEREN INTERESES	101020502	1644.93
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	10102050201	1644.93
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	10102050202	0.00
CUENTAS POR COBRAR AL ORIGINADOR	10102050203	0.00
COMISIONES POR OPERACIONES BURSÁTILES	10102050204	0.00
CONTRATO DE UNDERWRITING	10102050207	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE PORTAFOLIOS DE TERCEROS	10102050208	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE FONDOS ADMINISTRADOS	10102050209	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	10102050210	0.00
POR CUSTODIA Y CONSERVACIÓN DE VALORES MATERIALIZADOS	10102050211	0.00
POR CUSTODIA Y CONSERVACIÓN DE VALORES DESMATERIALIZADOS	10102050212	0.00
POR MANEJO DE LIBRO DE ACCIONES Y ACCIONISTAS	10102050213	0.00
POR ASESORÍA	10102050214	0.00
DIVIDENDOS POR COBRAR	10102050215	0.00
INTERESES POR COBRAR	10102050216	0.00
DEUDORES POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES	10102050217	0.00
ANTICIPO A COMITENTES	10102050218	0.00
ANTICIPO A CONSTRUCTOR POR AVANCE DE OBRA	10102050219	0.00
DERECHOS POR COMPROMISO DE RECOMPRA	10102050220	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	10102050221	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	1010206	0.00
POR COBRAR A ACCIONISTAS	101020601	0.00
POR COBRAR A COMPAÑÍAS RELACIONADAS	101020602	0.00
POR COBRAR A CLIENTES	101020603	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	101020604	0.00
PROVISIÓN POR CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	1010207	0.00
INVENTARIOS	10103	0.00
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301	0.00
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302	0.00
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCION	1010303	0.00
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACION DEL SERVICIO	1010304	0.00
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1010305	0.00
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - COMPRADO A TERCEROS	1010306	0.00
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	1010307	0.00
OBRAS EN CONSTRUCCION	1010308	0.00
OBRAS TERMINADAS	1010309	0.00
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCION	1010310	0.00
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311	0.00
OTROS INVENTARIOS	1010312	0.00
(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PERDIDAS EN INVENTARIO	1010313	0.00
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	0.00
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010401	0.00
ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010402	0.00
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403	0.00
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404	0.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	2.80
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501	0.00
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	2.80
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
ACTIVOS CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	10106	0.00
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (NIC 11 Y SECC.23 PYMES)	10107	0.00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108	0.00
ACTIVOS NO CORRIENTES	102	250946.05
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	10201	250946.05
TERRENOS	1020101	53011.50
EDIFICIOS	1020102	295271.03
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1020103	0.00
INSTALACIONES	1020104	0.00
MUEBLES Y ENSERES	1020105	0.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020106	0.00
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	1020107	0.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020108	102175.82
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRASPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	1020109	0.00
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110	0.00
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020111	0.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020112	-199512.30
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020113	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020114	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	102011401	0.00
(-) AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011402	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011403	0.00
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	10202	0.00
TERRENOS	1020201	0.00
TERRENOS	102020101	0.00
DERECHOS DE USO SOBRE TERRENOS SUBARRENDADOS	102020102	0.00
EDIFICIOS	1020202	0.00
EDIFICIOS	102020201	0.00
DERECHOS DE USO SOBRE EDIFICIOS SUBARRENDADOS	102020202	0.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020203	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020204	0.00
ACTIVOS BIOLÓGICOS	10203	0.00
ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	1020301	0.00
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCION	1020302	0.00
PLANTAS EN CRECIMIENTO	1020303	0.00
PLANTAS EN PRODUCCION	1020304	0.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020305	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020306	0.00
ACTIVO INTANGIBLE	10204	0.00
PLUSVALÍAS	1020401	0.00
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE , CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020402	0.00
CONCESIONES Y LICENCIAS	1020403	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020404	0.00
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLE	1020405	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	1020406	0.00
OTROS INTANGIBLES	1020407	0.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10205	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	10206	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	1020601	0.00
(-) PROVISION POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO	1020602	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A COSTO AMORTIZADO	1020603	0.00
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS A COSTO AMORTIZADO	1020604	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1020605	0.00
(-)PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1020606	0.00
DERECHO DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	10207	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS PROVENIENTES POR DERECHOS DE USO	1020701	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS PROVENIENTES POR DERECHOS DE USO	1020702	0.00
DERECHO DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	1020703	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	10208	0.00
DERECHOS FIDUCIARIOS	1020801	0.00
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	1020802	0.00
DEPÓSITOS EN GARANTÍA POR OPERACIONES BURSÁTILES	1020803	0.00
ACCIONES DEL DEPÓSITO CENTRALIZADO DE VALORES	1020805	0.00
INVERSIONES SUBSIDIARIAS	1020806	0.00
INVERSIONES ASOCIADAS	1020807	0.00
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1020808	0.00
OTRAS INVERSIONES	1020809	0.00
(-) PROVISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES	1020810	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1020811	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	10209	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	1020901	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	1020902	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	1020903	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	10210	0.00
POR COBRAR A ACCIONISTAS	1021001	0.00
POR COBRAR A COMPAÑÍAS RELACIONADAS	1021002	0.00
POR COBRAR A CLIENTES	1021003	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1021004	0.00
PASIVO	2	104547.47
PASIVO CORRIENTE	201	104547.47
PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	20101	0.00
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	20102	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	0.00
LOCALES	2010301	0.00
PRÉSTAMOS	201030101	0.00
PROVEEDORES	201030102	0.00
OTRAS	201030103	0.00
DEL EXTERIOR	2010302	0.00
PRÉSTAMOS	201030201	0.00
PROVEEDORES	201030202	0.00
OTRAS	201030203	0.00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	0.00
LOCALES	2010401	0.00
DEL EXTERIOR	2010402	0.00
PROVISIONES	20105	0.00
LOCALES	2010501	0.00
DEL EXTERIOR	2010502	0.00
PORCIÓN CORRIENTE DE VALORES EMITIDOS	20106	0.00
OBLIGACIONES	2010601	0.00
PAPEL COMERCIAL	2010602	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	2010603	0.00
OTROS	2010604	0.00
INTERESES POR PAGAR	2010605	0.00
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	4547.47
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	624.35
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	0.00
CON EL IEES	2010703	425.85
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	0.00
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	0.00
DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
OTROS	2010707	3497.27
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	20108	100000.00
LOCALES	2010801	100000.00
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	201080101	100000.00
PRÉSTAMOS DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS	201080102	0.00
PROVEEDORES	201080103	0.00
OTROS	201080104	0.00
DEL EXTERIOR	2010802	0.00
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	201080201	0.00
PRÉSTAMOS DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS	201080202	0.00
PROVEEDORES	201080203	0.00
OTROS	201080204	0.00
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	0.00
ANTICIPOS	20110	0.00
ANTICIPOS DE CLIENTES	2011001	0.00
OTROS ANTICIPOS RECIBIDOS	2011002	0.00
PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	20111	0.00
PORCION CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20112	0.00
JUBILACION PATRONAL	2011201	0.00
OTROS BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS	2011202	0.00
OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	0.00
COMISIONES POR PAGAR	2011301	0.00
POR OPERACIONES BURSÁTILES	2011302	0.00
POR CUSTODIA	2011303	0.00
POR ADMINISTRACIÓN	2011304	0.00
OTRAS COMISIONES	2011305	0.00
SANCIONES Y MULTAS	2011306	0.00
INDEMNIZACIONES	2011307	0.00
OBLIGACIONES JUDICIALES	2011308	0.00
ACREEDORES POR INTERMEDIACIÓN	2011309	0.00
OBLIGACIÓN POR COMPROMISO DE RECOMPRA	2011310	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	2011311	0.00
OTROS	2011312	0.00
PASIVOS FINANCIEROS AL COSTO AMORTIZADO	20114	0.00
PASIVO NO CORRIENTE	202	0.00
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	20201	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	0.00
LOCALES	2020201	0.00
PRÉSTAMOS	202020101	0.00
PROVEEDORES	202020102	0.00
OTRAS	202020103	0.00
DEL EXTERIOR	2020202	0.00
PRÉSTAMOS	202020201	0.00
PROVEEDORES	202020202	0.00
OTRAS	202020203	0.00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	0.00
LOCALES	2020301	0.00
DEL EXTERIOR	2020302	0.00
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	20204	0.00
LOCALES	2020401	0.00
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	202040101	0.00
PRÉSTAMOS DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS	202040102	0.00
PROVEEDORES	202040103	0.00
OTROS	202040104	0.00
DEL EXTERIOR	2020402	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	202040201	0.00
PRÉSTAMOS DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS	202040202	0.00
PROVEEDORES	202040203	0.00
OTROS	202040204	0.00
PORCIÓN NO CORRIENTE DE VALORES EMITIDOS	20205	0.00
OBLIGACIONES	2020501	0.00
PAPEL COMERCIAL	2020502	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	2020503	0.00
OTROS	2020504	0.00
INTERESES POR PAGAR	2020505	0.00
ANTICIPOS	20206	0.00
ANTICIPOS DE CLIENTES	2020601	0.00
OTROS ANTICIPOS RECIBIDOS	2020602	0.00
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	0.00
JUBILACION PATRONAL	2020701	0.00
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	0.00
OTRAS PROVISIONES	20208	0.00
PASIVO DIFERIDO	20209	0.00
INGRESOS DIFERIDOS	2020901	0.00
PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2020902	0.00
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	20210	0.00
PATRIMONIO NETO	3	150115.07
PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	30	150115.07
CAPITAL	301	172857.00
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	172857.00
(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	30102	0.00
FONDO PATRIMONIAL	30103	0.00
PATRIMONIO DE LOS NEGOCIOS FIDUCIARIOS	30104	0.00
PATRIMONIO DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN	30105	0.00
PATRIMONIO DEL FONDO ADMINISTRADO	3010501	0.00
PATRIMONIO DEL FONDO COLECTIVO	3010502	0.00
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	302	0.00
PRIMA POR EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES	303	0.00
RESERVAS	304	30000.00
RESERVA LEGAL	30401	0.00
RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	30402	30000.00
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	0.00
SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	30501	0.00
SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	30502	0.00
SUPERAVIT POR REVALUACION DE ACTIVOS INTANGIBLES	30503	0.00
OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	30504	0.00
RESULTADOS ACUMULADOS	306	-53644.51
GANANCIAS ACUMULADAS	30601	23249.77
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30602	-76894.28
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	30603	0.00
RESERVA DE CAPITAL	30604	0.00
RESERVA POR DONACIONES	30605	0.00
RESERVA POR VALUACIÓN	30606	0.00
SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	30607	0.00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	307	902.58
GANANCIA NETA DEL PERIODO	30701	902.58
(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	30702	0.00
PARTICIPACIÓN CONTROLADORA	31	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)	CONTADOR	
ISIZAN TANA LUIS FABIAN	Barrera Recalde Jefferson Ramiro	
0400905360	1001859741001	
	null	

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

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

En tal virtud, me hago civil, penal y administrativamente responsable, de cumplir con las obligaciones derivadas del cargo que ejerzo, entre ellas, la de enviar, dentro del primer cuatrimestre de cada año, la información de la que habla el artículo 20 de la Ley de Compañías, de forma íntegra.

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

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

Ley de Compañías:

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

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

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

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

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

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

Código Orgánico Integral Penal:

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

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

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


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

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

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

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

Estado de Resultados 2022

	RAZÓN SOCIAL	LACTEOS MONTUFAR PIC MONTUSANLAC S.A.
	DIRECCIÓN	PANAMERICANA NORTE Y S/N No. S/N BARRIO: TESALJA
	EXPEDIENTE	700270
	RUC	0491515899001
	AÑO	2022
	FORMULARIO	SCV.NIF.700270.2022.1
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	401	493580.25
VENTA DE BIENES	40101	493580.25
PRESTACION DE SERVICIOS	40102	0.00
INGRESOS POR ASESORÍA	4010201	0.00
INGRESOS POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE VALORES	4010202	0.00
INGRESOS POR ESTRUCTURACIÓN DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	4010203	0.00
OTROS	4010204	0.00
CONTRATOS DE CONSTRUCCION	40103	0.00
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	40104	0.00
REGALÍAS	40105	0.00
INTERESES	40106	0.00
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CREDITO	4010601	0.00
INTERESES Y RENDIMIENTOS FINANCIEROS	4010602	0.00
OTROS INTERESES GENERADOS	4010603	0.00
DIVIDENDOS	40107	0.00
GANANCIA POR MEDICION A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	40108	0.00
INGRESOS POR COMISIONES, PRESTACIÓN DE SERVICIOS, CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	40109	0.00
COMISIONES GANADAS POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES	4010901	0.00
POR OPERACIONES BURSATILES	401090101	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	401090103	0.00
POR COMISIÓN EN OPERACIONES	401090104	0.00
POR INSCRIPCIONES	401090105	0.00
POR MANTENIMIENTO DE INSCRIPCIÓN	401090106	0.00
POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y MANEJO	4010902	0.00
PORTAFOLIO DE TERCEROS	401090201	0.00
FONDOS ADMINISTRADOS	401090202	0.00
FONDOS COLECTIVOS	401090203	0.00
TITULARIZACIÓN	401090204	0.00
FIDEICOMISOS MERCANTILES	401090205	0.00
ENCARGOS FIDUCIARIOS	401090206	0.00
POR CALIFICACION DE RIESGO	401090207	0.00
POR REPRESENTACION DE OBLIGACIONISTAS	401090208	0.00
CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	4010903	0.00
CUSTODIA VALORES MATERIALIZADOS	401090301	0.00
CUSTODIA VALORES DESMATERIALIZADOS	401090302	0.00
COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE VALORES	401090303	0.00
OTROS	401090304	0.00
INGRESOS FINANCIEROS	40110	0.00
DIVIDENDOS	4011001	0.00
INTERESES FINANCIEROS	4011002	0.00
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4011003	0.00
VALUACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4011004	0.00
GANANCIA EN VENTA DE TITULOS VALORES	4011005	0.00
OTROS INGRESOS FINANCIEROS	4011006	0.00
(-) DESCUENTO EN VENTAS	40112	0.00
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	40113	0.00
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	40114	0.00
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	40115	0.00
UTILIDAD EN CAMBIO	40116	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
GANANCIA BRUTA	402	0.00
OTROS INGRESOS	403	0.00
GANANCIA EN VENTA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	40301	0.00
GANANCIA EN VENTA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	40302	0.00
OTROS	40303	0.00
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	501	476383.73
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	50101	425320.92
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010101	0.00
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010102	0.00
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010103	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010104	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	5010105	0.00
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	5010106	425320.92
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	5010107	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	5010108	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	5010109	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	5010110	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	5010111	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	5010112	0.00
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	50102	25573.40
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	5010201	19224.80
GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5010202	6348.60
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	50103	0.00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	5010301	0.00
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5010302	0.00
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	50104	25489.41
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	5010401	24981.13
DETERIORO O PERDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	5010402	0.00
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	5010403	0.00
EFFECTO VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5010404	0.00
GASTO POR GARANTIAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	5010405	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5010406	0.00
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	5010407	508.28
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	5010408	0.00
COSTOS DE CONTRATOS DE CONSTRUCCIONES	50105	0.00
COSTOS DE ACUERDO A PORCENTAJES O GRADOS DE TERMINACIÓN	5010501	0.00
GASTOS	502	17177.24
GASTOS DE VENTA	50201	1402.10
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020101	0.00
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020102	0.00
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020103	0.00
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020104	0.00
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020105	0.00
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	5020106	0.00
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5020107	1402.10
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020108	0.00
ARRENDAMIENTO	5020109	0.00
COMISIONES	5020110	0.00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5020111	0.00
COMBUSTIBLES	5020112	0.00
LUBRICANTES	5020113	0.00
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020114	0.00
TRANSPORTE	5020115	0.00
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	5020116	0.00
GASTOS DE VIAJE	5020117	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5020118	0.00
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	5020119	0.00
DEPRECIACIONES:	5020120	0.00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502012001	0.00
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	502012002	0.00
ACTIVOS POR DERECHO DE USO	502012003	0.00
AMORTIZACIONES	5020121	0.00
INTANGIBLES	502012101	0.00
OTROS ACTIVOS	502012102	0.00
GASTO DETERIORO	5020122	0.00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502012201	0.00
INVENTARIOS	502012202	0.00
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	502012203	0.00
INTANGIBLES	502012204	0.00
CUENTAS POR COBRAR	502012205	0.00
OTROS ACTIVOS	502012206	0.00
DERECHOS DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	502012207	0.00
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACION EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN:	5020123	0.00
MANO DE OBRA	502012301	0.00
MATERIALES	502012302	0.00
COSTOS DE PRODUCCION	502012303	0.00
GASTO POR REESTRUCTURACION	5020124	0.00
VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5020125	0.00
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	5020126	0.00
SUMINISTROS Y MATERIALES	5020127	0.00
OTROS GASTOS	5020128	0.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	50202	6579.71
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020201	0.00
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020202	0.00
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020203	0.00
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020204	0.00
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020205	0.00
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	5020206	0.00
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5020207	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020208	1358.86
ARRENDAMIENTO	5020209	0.00
COMISIONES	5020210	0.00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5020211	0.00
COMBUSTIBLES	5020212	508.09
LUBRICANTES	5020213	0.00
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020214	0.00
TRANSPORTE	5020215	0.00
GASTOS DE GESTIÓN (AGSAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	5020216	0.00
GASTOS DE VIAJE	5020217	0.00
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5020218	3609.87
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	5020219	0.00
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	5020220	1102.89
DEPRECIACIONES	5020221	0.00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502022101	0.00
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	502022102	0.00
ACTIVOS POR DERECHO DE USO	502022103	0.00
AMORTIZACIONES	5020222	0.00
INTANGIBLES	502022201	0.00
OTROS ACTIVOS	502022202	0.00
GASTO DETERIORO:	5020223	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502022301	0.00
INVENTARIOS	502022302	0.00
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	502022303	0.00
INTANGIBLES	502022304	0.00
CUENTAS POR COBRAR	502022305	0.00
OTROS ACTIVOS	502022306	0.00
DERECHOS DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	502022307	0.00
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACION EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	5020224	0.00
MANO DE OBRA	502022401	0.00
MATERIALES	502022402	0.00
COSTOS DE PRODUCCION	502022403	0.00
GASTO POR REESTRUCTURACION	5020225	0.00
VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5020226	0.00
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	5020227	0.00
SUMINISTROS Y MATERIALES	5020228	0.00
OTROS GASTOS	5020229	0.00
GASTOS FINANCIEROS	50203	0.00
INTERESES	5020301	0.00
INTERESES POR PRESTAMOS	502030101	0.00
INTERESES POR ARRENDAMIENTOS	502030102	0.00
INTERESES POR VALORES EMITIDOS	502030103	0.00
OTROS INTERESES	502030104	0.00
COMISIONES	5020302	0.00
COMISIONES PAGADAS POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES:	502030201	0.00
POR OPERACIONES BURSATILES	50203020101	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	50203020103	0.00
POR COMISIÓN EN OPERACIONES	50203020104	0.00
POR INSCRIPCIONES	50203020105	0.00
POR MANTENIMIENTO DE INSCRIPCIÓN	50203020106	0.00
POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y MANEJO	5020303	0.00
PORTAFOLIO DE TERCEROS	502030301	0.00
FONDOS ADMINISTRADOS	502030302	0.00
FONDOS COLECTIVOS	502030303	0.00
TITULARIZACIÓN	502030304	0.00
FIDEICOMISOS MERCANTILES	502030305	0.00
ENCARGOS FIDUCIARIOS	502030306	0.00
POR CALIFICACION DE RIESGO	502030307	0.00
POR REPRESENTACION DE OBLIGACIONISTAS	502030308	0.00
CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	5020304	0.00
CUSTODIA VALORES MATERIALIZADOS	502030401	0.00
CUSTODIA VALORES DESMATERIALIZADOS	502030402	0.00
COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE VALORES	502030403	0.00
OTROS	502030404	0.00
GASTOS POR SERVICIOS DE ASESORIA Y ESTRUCTURACION	5020305	0.00
POR ASESORÍA	502030501	0.00
POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE VALORES	502030502	0.00
POR ESTRUCTURACIÓN DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	502030503	0.00
OTROS	502030504	0.00
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS	5020306	0.00
DIFERENCIA EN CAMBIO	5020307	0.00
VALUACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	5020308	0.00
PERDIDA EN VENTA DE TITULOS VALORES	5020309	0.00
PERDIDA EN VENTA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	5020310	0.00
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	5020311	0.00
OTROS GASTOS FINANCIEROS	5020312	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
OTROS GASTOS	50204	9219.53
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	5020401	0.00
OTROS	5020402	9219.53
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	600	-4.82
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	601	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	602	-4.82
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	603	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	604	-4.82
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	605	0.00
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO	606	0.00
GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	607	-4.82
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	700	0.00
GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	701	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	702	0.00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	703	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	704	0.00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	705	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	706	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	707	-4.82
OTRO RESULTADO INTEGRAL	800	0.00
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	80001	0.00
DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	80002	0.00
VALUACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	80003	0.00
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	80004	0.00
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	80005	0.00
REVERSION DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO	80006	0.00
PARTICIPACION DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	80007	0.00
IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	80008	0.00
OTROS (DETALLAR EN NOTAS)	80009	0.00
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	801	0.00
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	80101	0.00
PARTICIPACION NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	80102	0.00

REPRESENTANTE(S) LEGAL(S)

ISIZAN TANA LUIS FABIAN

0400905360

ISIZAN CUACES LUIS FERNANDO

0401881990

CONTADOR

JACOME ORTEGA MARTHA ALICIA

0400970067001

null

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

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

En tal virtud, me hago civil, penal y administrativamente responsable, de cumplir con las obligaciones derivadas del cargo que ejerzo, entre ellas, la de enviar, dentro del primer cuatrimestre de cada año, la información de la que habla el artículo 20 de la Ley de Compañías, de forma íntegra.

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

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


Ley de Compañías:

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

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

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

Estado de Resultados 2023

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS	RAZÓN SOCIAL	LACTEOS MONTUFAR PIC MONTUSANLAC S.A.
	DIRECCIÓN	PANAMERICANA NORTE Y S/N No. SIN BARRIO: TESALIA
	EXPEDIENTE	700270
	RUC	0491515899001
	AÑO	2023
	FORMULARIO	SCV.NIIF.700270.2023.1
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USDs)
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	401	568722.61
VENTA DE BIENES	40101	568683.82
PRESTACION DE SERVICIOS	40102	0.00
INGRESOS POR ASESORÍA	4010201	0.00
INGRESOS POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE VALORES	4010202	0.00
INGRESOS POR ESTRUCTURACIÓN DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	4010203	0.00
OTROS	4010204	0.00
CONTRATOS DE CONSTRUCCION	40103	0.00
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	40104	0.00
REGALÍAS	40105	0.00
INTERESES	40106	0.00
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CREDITO	4010601	0.00
INTERESES Y RENDIMIENTOS FINANCIEROS	4010602	0.00
OTROS INTERESES GENERADOS	4010603	0.00
DIVIDENDOS	40107	0.00
GANANCIA POR MEDICION A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	40108	0.00
INGRESOS POR COMISIONES, PRESTACIÓN DE SERVICIOS, CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	40109	0.00
COMISIONES GANADAS POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES	4010901	0.00
POR OPERACIONES BURSATILES	401090101	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	401090103	0.00
POR COMISIÓN EN OPERACIONES	401090104	0.00
POR INSCRIPCIONES	401090105	0.00
POR MANTENIMIENTO DE INSCRIPCIÓN	401090106	0.00
POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y MANEJO	4010902	0.00
PORTAFOLIO DE TERCEROS	401090201	0.00
FONDOS ADMINISTRADOS	401090202	0.00
FONDOS COLECTIVOS	401090203	0.00
TITULARIZACIÓN	401090204	0.00
FIDEICOMISOS MERCANTILES	401090205	0.00
ENCARGOS FIDUCIARIOS	401090206	0.00
POR CALIFICACION DE RIESGO	401090207	0.00
POR REPRESENTACION DE OBLIGACIONISTAS	401090208	0.00
CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	4010903	0.00
CUSTODIA VALORES MATERIALIZADOS	401090301	0.00
CUSTODIA VALORES DESMATERIALIZADOS	401090302	0.00
COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE VALORES	401090303	0.00
OTROS	401090304	0.00
INGRESOS FINANCIEROS	40110	38.79
DIVIDENDOS	4011001	0.00
INTERESES FINANCIEROS	4011002	38.79
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4011003	0.00
VALUACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4011004	0.00
GANANCIA EN VENTA DE TITULOS VALORES	4011005	0.00
OTROS INGRESOS FINANCIEROS	4011006	0.00
(-) DESCUENTO EN VENTAS	40112	0.00
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	40113	0.00
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	40114	0.00
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	40115	0.00
UTILIDAD EN CAMBIO	40116	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
GANANCIA BRUTA	402	35625.25
OTROS INGRESOS	403	0.00
GANANCIA EN VENTA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	40301	0.00
GANANCIA EN VENTA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	40302	0.00
OTROS	40303	0.00
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	501	533097.36
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	50101	492308.02
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010101	0.00
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010102	492308.02
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010103	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010104	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	5010105	0.00
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	5010106	0.00
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	5010107	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	5010108	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	5010109	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	5010110	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	5010111	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	5010112	0.00
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	50102	37822.66
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	5010201	37822.66
GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5010202	0.00
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	50103	0.00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	5010301	0.00
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5010302	0.00
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	50104	2966.68
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	5010401	0.00
DETERIORO O PERDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	5010402	0.00
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	5010403	0.00
EFFECTO VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5010404	0.00
GASTO POR GARANTIAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	5010405	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5010406	0.00
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	5010407	2966.68
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	5010408	0.00
COSTOS DE CONTRATOS DE CONSTRUCCIONES	50105	0.00
COSTOS DE ACUERDO A PORCENTAJES O GRADOS DE TERMINACIÓN	5010501	0.00
GASTOS	502	34263.88
GASTOS DE VENTA	50201	0.00
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020101	0.00
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020102	0.00
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020103	0.00
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020104	0.00
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020105	0.00
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	5020106	0.00
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5020107	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020108	0.00
ARRENDAMIENTO	5020109	0.00
COMISIONES	5020110	0.00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5020111	0.00
COMBUSTIBLES	5020112	0.00
LUBRICANTES	5020113	0.00
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020114	0.00
TRANSPORTE	5020115	0.00
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	5020116	0.00
GASTOS DE VIAJE	5020117	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5020118	0.00
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	5020119	0.00
DEPRECIACIONES:	5020120	0.00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502012001	0.00
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	502012002	0.00
ACTIVOS POR DERECHO DE USO	502012003	0.00
AMORTIZACIONES	5020121	0.00
INTANGIBLES	502012101	0.00
OTROS ACTIVOS	502012102	0.00
GASTO DETERIORO	5020122	0.00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502012201	0.00
INVENTARIOS	502012202	0.00
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	502012203	0.00
INTANGIBLES	502012204	0.00
CUENTAS POR COBRAR	502012205	0.00
OTROS ACTIVOS	502012206	0.00
DERECHOS DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	502012207	0.00
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACION EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN:	5020123	0.00
MANO DE OBRA	502012301	0.00
MATERIALES	502012302	0.00
COSTOS DE PRODUCCION	502012303	0.00
GASTO POR REESTRUCTURACION	5020124	0.00
VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5020125	0.00
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	5020126	0.00
SUMINISTROS Y MATERIALES	5020127	0.00
OTROS GASTOS	5020128	0.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	50202	32813.01
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020201	0.00
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020202	0.00
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020203	0.00
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020204	0.00
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020205	0.00
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	5020206	0.00
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5020207	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020208	0.00
ARRENDAMIENTO	5020209	0.00
COMISIONES	5020210	81.80
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5020211	0.00
COMBUSTIBLES	5020212	7458.33
LUBRICANTES	5020213	0.00
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020214	0.00
TRANSPORTE	5020215	0.00
GASTOS DE GESTIÓN (AGSAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	5020216	0.00
GASTOS DE VIAJE	5020217	0.00
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5020218	291.75
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	5020219	0.00
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	5020220	0.00
DEPRECIACIONES	5020221	24981.13
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502022101	24981.13
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	502022102	0.00
ACTIVOS POR DERECHO DE USO	502022103	0.00
AMORTIZACIONES	5020222	0.00
INTANGIBLES	502022201	0.00
OTROS ACTIVOS	502022202	0.00
GASTO DETERIORO:	5020223	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502022301	0.00
INVENTARIOS	502022302	0.00
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	502022303	0.00
INTANGIBLES	502022304	0.00
CUENTAS POR COBRAR	502022305	0.00
OTROS ACTIVOS	502022306	0.00
DERECHOS DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	502022307	0.00
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACION EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	5020224	0.00
MANO DE OBRA	502022401	0.00
MATERIALES	502022402	0.00
COSTOS DE PRODUCCION	502022403	0.00
GASTO POR REESTRUCTURACION	5020225	0.00
VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5020226	0.00
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	5020227	0.00
SUMINISTROS Y MATERIALES	5020228	0.00
OTROS GASTOS	5020229	0.00
GASTOS FINANCIEROS	50203	0.00
INTERESES	5020301	0.00
INTERESES POR PRESTAMOS	502030101	0.00
INTERESES POR ARRENDAMIENTOS	502030102	0.00
INTERESES POR VALORES EMITIDOS	502030103	0.00
OTROS INTERESES	502030104	0.00
COMISIONES	5020302	0.00
COMISIONES PAGADAS POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES:	502030201	0.00
POR OPERACIONES BURSATILES	50203020101	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	50203020103	0.00
POR COMISIÓN EN OPERACIONES	50203020104	0.00
POR INSCRIPCIONES	50203020105	0.00
POR MANTENIMIENTO DE INSCRIPCIÓN	50203020106	0.00
POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y MANEJO	5020303	0.00
PORTAFOLIO DE TERCEROS	502030301	0.00
FONDOS ADMINISTRADOS	502030302	0.00
FONDOS COLECTIVOS	502030303	0.00
TITULARIZACIÓN	502030304	0.00
FIDEICOMISOS MERCANTILES	502030305	0.00
ENCARGOS FIDUCIARIOS	502030306	0.00
POR CALIFICACION DE RIESGO	502030307	0.00
POR REPRESENTACION DE OBLIGACIONISTAS	502030308	0.00
CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	5020304	0.00
CUSTODIA VALORES MATERIALIZADOS	502030401	0.00
CUSTODIA VALORES DESMATERIALIZADOS	502030402	0.00
COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE VALORES	502030403	0.00
OTROS	502030404	0.00
GASTOS POR SERVICIOS DE ASESORIA Y ESTRUCTURACION	5020305	0.00
POR ASESORÍA	502030501	0.00
POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE VALORES	502030502	0.00
POR ESTRUCTURACIÓN DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	502030503	0.00
OTROS	502030504	0.00
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS	5020306	0.00
DIFERENCIA EN CAMBIO	5020307	0.00
VALUACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	5020308	0.00
PERDIDA EN VENTA DE TITULOS VALORES	5020309	0.00
PERDIDA EN VENTA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	5020310	0.00
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	5020311	0.00
OTROS GASTOS FINANCIEROS	5020312	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
OTROS GASTOS	50204	1450.87
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	5020401	0.00
OTROS	5020402	1450.87
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	600	1361.37
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	601	204.21
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	602	1157.16
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	603	254.58
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	604	902.58
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	605	0.00
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO	606	0.00
GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	607	902.58
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	700	0.00
GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	701	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	702	0.00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	703	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	704	0.00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	705	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	706	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	707	902.58
OTRO RESULTADO INTEGRAL	800	0.00
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	80001	0.00
DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	80002	0.00
VALUACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	80003	0.00
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	80004	0.00
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	80005	0.00
REVERSION DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO	80006	0.00
PARTICIPACION DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	80007	0.00
IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	80008	0.00
OTROS (DETALLAR EN NOTAS)	80009	0.00
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	801	0.00
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	80101	0.00
PARTICIPACION NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	80102	0.00

REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)
 ISIZAN TANA LUIS FABIAN
 0400905360

CONTADOR
 Barrera Recalde Jefferson Ramiro
 1001859741001
 null

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

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

En tal virtud, me hago civil, penal y administrativamente responsable, de cumplir con las obligaciones derivadas del cargo que ejerzo, entre ellas, la de enviar, dentro del primer cuatrimestre de cada año, la información de la que habla el artículo 20 de la Ley de Compañías, de forma íntegra.

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

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

Ley de Compañías:

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

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

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

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

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)

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

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

Código Orgánico Integral Penal:

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

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

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

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

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

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

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

Anexo 6 Tabla de fórmulas y cálculos financieros

CÁLCULO	FÓRMULA	AÑO	AÑO
		2022	2023
Liquidez Financiera	Ratio de Liquidez Corriente $= \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	0,16	0,035
Rentabilidad neta del activo	Rentabilidad neta del activo $= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	-0,0016	0,002
Margen Bruto	Margen Bruto = $\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	3,48%	6,26%
Rotación de ventas	Rotación de ventas = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	1,64	2,23
Endeudamiento Patrimonial	Endeudamiento Patrimonial = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	1,01	0,70
Rendimiento del patrimonio	Método dupoint $\text{ROE} = \text{Margen de utilidad} \times \text{Rotación de activos} \times \text{Apalancamiento financiero}$		
Impacto de la carga financiera	Impacto de la carga financiera $= \frac{\text{Gastos financieros y utilidad operativa}}{\text{Utilidad Operativa}} * 100$	0,00	0,00
Rentabilidad financiera	$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	3,23	0,0060

Anexo 7 Estrategias de Montulac S.A para el periodo 2024.

PERSPECTIVAS BSC	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	MEDICIÓN	FECHAS:				ESTRATEGIAS	ENCARGADO
					Año 2024					
					TRIMESTRE					
1	2	3	4							
Perspectiva de procesos internos	OED 1: Mejorar la calidad del servicio al cliente mediante la capacitación y formación de todos los empleados.	D1: Nivel de satisfacción del cliente.	M1. Aumentar la satisfacción al cliente en un 15% en los próximos 12 meses.	Encuestas de satisfacción al cliente.	X	X	X	X	E1. Módulo 1: Introducción al Design Thinking, enfocado en la empatía con el cliente, la ideación y la creación de prototipos. E2. Módulo 2: Talleres prácticos sobre Lean Startup, enseñando cómo validar productos rápidamente con pruebas de mercado y retroalimentación de clientes. E3. Módulo 3: Análisis de tendencias y estudios de mercado para identificar oportunidades de nuevos productos.	Gerente general y auxiliar administrativa.
	OED 2: Fomentar la innovación y la contribución de ideas exitosas entre los empleados mediante la implementación	D2: Número de ideas innovadoras implementadas exitosamente.	M2. Lograr una participación del 80% de los empleados en el programa de recompensas.	Registro de las ideas propuestas y la tasa de éxito en su implementación.	X	X	X	X	E1. Establecer un sistema claro y transparente para la presentación de ideas, con un proceso de evaluación justo y objetivo. E2. Promover la cultura de la innovación a través de actividades de sensibilización y comunicación interna.	Gerente general y auxiliar administrativa.

	n de programas de recompensas.								E3. Diseñar un sistema de recompensas escalonado para motivar tanto a los empleados que presentan ideas como a aquellos cuyas ideas se implementan con éxito.	
	OED 3: Diseñar un nuevo producto de yogurt	D3: Aumento en la diversificación del producto de queso.	M3. Incrementar la participación en el mercado de productos de YOGURTH.	Documento de registro y evaluación de las oportunidades de mercado identificadas a través de informes detallados.	X	X			E1. Capacitar a los empleados en gestión de proyectos ágiles para el desarrollo del yogurt innovador, utilizando metodologías como Scrum y Kanban E1: Capacitación en gestión de la innovación, enfocada en cómo estructurar un plan de desarrollo para el yogurt, incluyendo la investigación, pruebas de calidad, validación con consumidores y comercialización. E2: Simulaciones prácticas de proyectos de desarrollo del yogurt, donde los empleados trabajarán en equipos para llevar la idea del yogurt necesidades y preferencias.	Gerente general y auxiliar administrativa.
Perspectiva de clientes	OEC 1: Incrementar la diversificación del portafolio de productos.	C1: Número de productos con etiquetas.	M1. Lanzar al mercado tres nuevas variaciones de yogures	Registro de tres nuevas variaciones de yogures en la	X	X	X	X	E1. Establecer un equipo de desarrollo de productos con miembros del área de producción. E2. Producir los sabores de yogures más demandados en el mercado.	Jefe de producción.

			en el próximo año.	cartera de productos.							
	OEC 2: Incrementar el nivel de ventas.	C2: Aumento del nivel de ventas.	M1: Aumentar el nivel de ventas en un 20%.	Aumento porcentual: (Ventas del periodo actual - ventas del periodo anterior) / Ventas del periodo anterior * (100)	X	X	X	X	E1. Organiza eventos regulares de degustación en diferentes lugares de la ciudad para llegar a un público más amplio. E2. Implementar la estrategia de "pague 2 y lleve 3" durante fechas especiales como Navidad para incentivar la compra y la participación. E3. Diseñar folletos y pegatinas informativas que destaquen las características únicas del producto, su origen, beneficios para la salud, entre otros.	Gerente general, auxiliar administrativo y jefe de producción.	
	OEC 3: Implementar en el portafolio de yogures desarrollando de al menos tres propuestas de prototipos	C3: Aumento de portafolio.		Yogurt de guayusa y maca. Yogurt de taxo y quinoa. Yogurt de morro y amaranto.					E1. Implementar la producción de los nuevos productos de yogures gracias a las capacitaciones de los empleados. E2. El yogurt será una forma de promover y comercializar ingredientes 100% ecuatorianos y saludables que, además de ser nuevos, poseen beneficios nutricionales comprobados, lo que lo hace ideal		

									para consumidores conscientes de su salud. E3. El público objetivo serían personas jóvenes y adultas que busquen productos lácteos saludables, eco-conscientes y ricos en beneficios funcionales. Además, se orientaría a consumidores interesados en productos locales y sostenibles.	
	OE C4: Establecer una presencia en línea por medio de los distintos medios de comunicación masiva para difundir las iniciativas de la empresa.	C4. Número de visitas en los sitios web.	M1: Lograr tener una tasa de más de 5 mil visualizacion es por semana.	Cuenta personal de la empresa en redes sociales como Facebook, tik tok y sitio web.	X	X	X	X	E1. Cree un sitio web profesional y fácil de navegar para representar la marca y proporcionar información relevante. E2. Implementar campañas ofreciendo contenido valioso y promociones exclusivas. E3. Colaborar activamente con el periódico regional "Carchi al día" y la emisora regional para difundir noticias y eventos relacionados con Montula SA.	Gerente general y auxiliar administrativa.

Perspectiva Financiera	OEF 1: Optimizar la gestión financiera para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento.	F1: Margen de beneficio neto.	M1. Aumentar el margen de beneficio neto en un 15% para el final del año 2024.	Beneficio Neto= Ingresos Totales–Costos Totales–Gastos Totales.	X	X	X	X	E1. Realizar análisis financieros regulares para identificar áreas de mejora. E2. Implementar medidas de reducción de costos eficientes. E3. Explorar oportunidades de inversión estratégica.	Auxiliar administrativa.
------------------------	--	-------------------------------	--	---	---	---	---	---	---	--------------------------