



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR  
PÚBLICO – AUDITOR**

**TEMA: CUADRO DE MANDO INTEGRAL-CMI COMO  
HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA DEL SECTOR  
ADUANERO, PARA LA EFICIENCIA Y EFICACIA  
OPERATIVA Y EL MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD.  
CASO: “A&E SALGUERO O. SERVICIOS ADUANEROS” CÍA.  
LTDA.**

**AUTORAS: AGUIRRE VIZCAÍNO, MARÍA SALOMÉ  
BUITRÓN GARRIDO, NICOL ANABEL**

**DIRECTOR: ING. MBA. PAZMIÑO ARROYO, HENRY**

**SANGOLQUÍ, AGOSTO 2017**



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, ***“CUADRO DE MANDO INTEGRAL-CMI COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA DE SECTOR ADUANERO, PARA LA EFICIENCIA Y EFICACIA OPERATIVA Y EL MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD. CASO: “A&E SALGUERO O. SERVICIOS ADUANEROS” CIA. LTDA.”*** realizado por las señoritas ***AGUIRRE VIZCAÍNO MARÍA SALOMÉ*** y ***BUITRÓN GARRIDO NICOL ANABEL***, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a las señoritas ***AGUIRRE VIZCAÍNO MARÍA SALOMÉ*** y ***BUITRÓN GARRIDO NICOL ANABEL*** para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 22 de septiembre del 2017

Atentamente,

Ing. MBA. Henry Pazmiño

DIRECTOR



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **AGUIRRE VIZCAÍNO MARÍA SALOMÉ**, con cédula de identidad N° 1721940565, declaro que este trabajo de titulación **"CUADRO DE MANDO INTEGRAL-CMI COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA DE SECTOR ADUANERO, PARA LA EFICIENCIA Y EFICACIA OPERATIVA Y EL MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD. CASO: "A&E SALGUERO O. SERVICIOS ADUANEROS" CIA. LTDA."** ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 22 de septiembre del 2017

AGUIRRE VIZCAÍNO MARÍA SALOMÉ

C.C. 1721940565



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

### AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **BITRÓN GARRIDO NICOL ANABEL**, con cédula de identidad N° 1725620924, declaro que este trabajo de titulación "**CUADRO DE MANDO INTEGRAL-CMI COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA DE SECTOR ADUANERO, PARA LA EFICIENCIA Y EFICACIA OPERATIVA Y EL MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD. CASO: "A&E SALGUERO O. SERVICIOS ADUANEROS" CIA. LTDA.**" ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 22 de septiembre del 2017

BITRÓN GARRIDO NICOL ANABEL

C.C. 1725620924



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **AGUIRRE VIZCAÍNO MARÍA SALOMÉ**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **"CUADRO DE MANDO INTEGRAL-CMI COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA DE SECTOR ADUANERO, PARA LA EFICIENCIA Y EFICACIA OPERATIVA Y EL MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD. CASO: "A&E SALGUERO O. SERVICIOS ADUANEROS" CIA. LTDA."** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 22 de septiembre del 2017

**AGUIRRE VIZCAÍNO MARÍA SALOMÉ**

**C.C. 1721940565**



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

AUTORIZACIÓN

Yo, **BUITRÓN GARRIDO NICOL ANABEL**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **"CUADRO DE MANDO INTEGRAL-CMI COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA DE SECTOR ADUANERO, PARA LA EFICIENCIA Y EFICACIA OPERATIVA Y EL MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD. CASO: "A&E SALGUERO O. SERVICIOS ADUANEROS" CIA. LTDA."** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 22 de septiembre del 2017

BUITRÓN GARRIDO NICOL ANABEL

C.C. 1725620924

## DEDICATORIA

*A mi madre, mi mayor tesoro y ejemplo  
de fortaleza, mujer luchadora que sacrificó y  
dio su vida para formarme como una persona  
de bien, aquella a la que le debo mi formación,  
mis valores y mis sueños*

*A mis hermanos Patricio y Francisco,  
porque estuvieron a mi lado en los buenos y  
malos momentos, brindándome su apoyo*

*A la memoria de mi abuelito Miguel  
Ángel quien estuvo conmigo siempre, se puso  
en el rol de padre me enseñó muchas cosas  
vitales para la vida y me encaminó por el buen  
sendero, sé que está cuidándome y guiándome  
desde el cielo.*

*Salomé Aguirre V.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios, quien siempre ha caminado a mi  
lado, dándome fortaleza, salud, fe y  
sabiduría para seguir adelante cada día y  
lograr mí meta*

*A mi familia, quienes a lo largo  
de toda la vida han apoyado y motivado mi  
formación académica y creyeron en mí en  
todo momento*

*A los docentes, a quienes les  
debo gran parte de mis conocimientos,  
gracias a su enseñanza y paciencia*

*A mis mejores amigos, de  
quienes siempre he recibido palabras de  
aliento*

*A mis jefes de trabajo, quienes  
me han colaborado durante toda mi  
carrera*

*Al Ingeniero Henry Pazmiño,  
quien nos ayudó en todo momento y nos  
extendió su mano aceptando realizar la  
investigación bajo su dirección*

*Para aquellos amigos que han  
compartido conmigo los ires y venires en  
toda la carrera*

*Salomé Aguirre V.*



## DEDICATORIA

*A mis padres por todo su cariño y apoyo  
incondicional en cada una de las etapas de mi  
vida y por ser esa voz de aliento que me inspira  
a continuar*

*A mis hermanos por ser mis mayores  
cómplices y verdaderos amigos en los  
momentos de alegría y tristeza  
Con todo mi amor*

*Nicol Buitrón G.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios por darme las fuerzas y bendiciones*

*para alcanzar esta meta*

*A mis padres por todo su  
esfuerzo y confianza en cada paso que doy*

*A mis amigos por los valiosos  
momentos a lo largo de la carrera*

*Al Ingeniero Henry Pazmiño  
por compartir sus conocimientos en la  
realización del proyecto de titulación*

*A todas aquellas personas que  
nos apoyaron hasta culminar*

*Nicol Buitrón G.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	xx
PALABRAS CLAVE.....	xx
ABSTRACT.....	xxi
KEY WORDS.....	xxi
CAPÍTULO I.....	1
<b>1. ASPECTOS GENERALES</b> .....	1
<b>1.1. Introducción</b> .....	1
<b>1.2. Planteamiento del problema</b> .....	2
Fuente: Variables a ser analizadas en la investigación, recuperado de protocolo de investigación Yura. ....	3
<b>1.3. Justificación de la investigación</b> .....	3
<b>1.4. Objetivos de la Investigación</b> .....	4
<b>1.4.1. Objetivo General</b> .....	4
<b>1.4.2. Objetivos Específicos</b> .....	5
<b>1.5. Alcance de la Investigación</b> .....	5
CAPÍTULO II.....	7
<b>2. REFERENTES TEÓRICOS</b> .....	7
<b>2.1. Marco teórico</b> .....	7
<b>2.1.1. Teorías de soporte</b> .....	7
<b>2.1.1.1. Teoría Evolución del Cuadro de Mando Integral – CMI</b> .....	7
<b>2.1.1.2. Teorías de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton</b> .....	8
<b>2.1.1.2.1. Perspectiva Financiera</b> .....	8
<b>2.1.1.2.2. Perspectiva del Cliente</b> .....	10
<b>2.1.1.2.3. Perspectiva del Proceso interno</b> .....	11
<b>2.1.1.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b> .....	13
<b>2.1.1.3. Teoría de la planificación estratégica</b> .....	13
<b>2.1.1.3.1. Etapas de la Planificación estratégica</b> .....	14
<b>2.1.1.3.2. Beneficios de la Planificación estratégica</b> .....	14
<b>2.1.1.4. Teoría de la estrategia empresarial</b> .....	15
<b>2.1.1.5. Teoría General de los Procesos</b> .....	15
<b>2.1.1.6. Teoría de la estrategia competitiva – Michael Porter</b> .....	16
<b>2.1.1.6.1. Las tres estrategias para lograr una ventaja competitiva</b> .....	16
<b>2.1.1.6.1.1. El liderazgo en costos</b> .....	16

2.1.1.6.1.2. La diferenciación .....	17
2.1.1.6.1.3. El enfoque .....	19
2.2. Marco referencial .....	21
2.3. Marco conceptual.....	23
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>26</b>
<b>3. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>26</b>
3.1. Enfoque de investigación Mixto .....	26
3.2. Tipología de la investigación.....	26
3.2.1. Por su finalidad Aplicada.....	26
3.2.2. Por las fuentes de información Mixto .....	26
3.2.3. Por las unidades de análisis Insitu .....	27
3.2.4. Por el control de las variables No experimental .....	27
3.2.5. Por el alcance Correlacional .....	27
3.3. Hipótesis .....	28
3.4. Instrumentos de recolección de información varios.....	28
3.5. Procedimientos para recolección de datos varios. ....	29
3.6. Cobertura de las unidades de análisis .....	29
3.6.1. Muestra.....	29
3.6.1.1. Muestra .....	30
3.7. Procedimiento para tratamiento y análisis de información .....	30
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>31</b>
<b>4. ANÁLISIS DEL SECTOR ADUANERO .....</b>	<b>31</b>
4.1. Introducción.....	31
4.2. Importancia .....	31
4.3. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) como Órgano Regulador .	32
4.4. Sistema de control – ECUAPASS .....	33
4.5. Análisis Situacional.....	34
4.5.1. Análisis Situacional Externo .....	34
4.5.2. Análisis del entorno Macroambiente .....	34
4.5.2.1. Factor Económico.....	34
4.5.2.1.1. Crecimiento del PIB .....	35
4.5.2.1.2. Inflación.....	36
4.5.2.1.3. Tasa de Empleo y Desempleo .....	36
4.5.2.1.4. Balanza Comercial.....	37
4.5.2.1.5. Balanza de Pagos .....	38
4.5.2.1.6. Riesgo País .....	39
4.5.2.1.7. Recaudación Tributaria.....	40

4.5.2.1.7.1. Evolución del nivel de importaciones y exportaciones .....	41
4.5.2.1.8. <i>Tratado comerciales</i> .....	43
4.5.2.2. Fuerzas políticas y legales .....	44
4.6. Estudio del Sector de Servicios Aduaneros .....	45
4.6.1. Informe de análisis del Sector de Servicios Aduaneros .....	51
<b>CAPÍTULO V</b> .....	54
<b>5. UNIDAD DE ANÁLISIS “A&amp;E SALGUERO SERVICIOS ADUANEROS CÍA. LTDA.”</b> .....	54
5.1. Reseña Histórica .....	54
5.2. Ubicación Geográfica .....	57
5.3. Estructura Administrativa .....	57
5.3.1. Organigrama de la Agencia de A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda.....	57
5.3.2. Estructura Administrativa .....	58
5.3.2.1. Funciones y operaciones.....	58
5.3.2.1.1. <i>Proceso operativo de los agentes de aduanas</i> .....	59
5.3.2.1.2. <i>Funciones y operaciones que realizan los agentes de aduana</i> .....	59
5.3.2.1.3. <i>Funciones que realiza el presidente ejecutivo</i> .....	60
5.4. Direccionamiento Estratégico de A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda. 60	
5.5. Análisis Interno.....	61
5.5.1. A nivel del entorno laboral y clima organizacional .....	62
5.6. Análisis financiero de A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda.....	83
5.7. Análisis horizontal año 2014-2016.....	86
5.8. Principales indicadores financieros de A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda. ....	87
5.8.1. Indicadores de liquidez .....	87
5.8.2. Indicadores de actividad .....	88
5.8.3. Indicadores de endeudamiento .....	89
5.8.4. Indicadores de Rentabilidad .....	89
5.9. Análisis de la Competencia .....	90
5.10. Diagnóstico Estratégico .....	93
5.10.1. Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades.....	93
5.10.1.1. <i>Fortalezas</i> .....	93
5.10.1.2. <i>Debilidades</i> .....	94
5.10.2. Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas.....	95
5.10.2.1. <i>Oportunidades</i> .....	95

5.10.2.2. Amenazas .....	96
5.10.3. Aspectos importantes del FODA .....	96
5.10.4. Matriz de estrategias FODO-FADA.....	98
5.10.5. Aspectos Estratégicos.....	99
5.10.5.1. A nivel financiero: .....	99
5.10.5.2. A nivel de clientes .....	100
5.10.5.3. A nivel de procesos internos:.....	101
5.10.5.4. A nivel del crecimiento y desarrollo .....	102
5.10.6. Puntos para alcanzar la estrategia.....	103
5.10.7. Identificación de procesos .....	104
5.10.7.1. PROCESOS CLAVES .....	105
5.10.7.2. PROCESOS COMPLEMENTARIOS .....	105
5.11. Resumen de objetivos estratégicos .....	106
5.12. Propuesta de investigación .....	111
5.12.1. Introducción.....	111
5.12.2. Objetivos de la propuesta .....	112
5.12.3. Justificación .....	112
5.12.4. Fundamentos teóricos.....	113
5.12.5. Propuesta de Mapa Estratégico bajo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	114
5.12.6. Propuesta de Indicadores bajo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral	116
5.12.6.1. Perspectiva Financiera .....	116
5.12.6.2. Perspectiva de Clientes .....	118
5.12.6.3. Perspectiva de Procesos Internos .....	121
5.12.6.4. Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo.....	123
5.12.7. Propuesta de Cuadro de Mando Integral .....	126
5.13. Factibilidad de la propuesta.....	131
CAPÍTULO VI.....	132
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	132
6.1. Conclusiones .....	132
6.2. Recomendaciones .....	133
BIBLIOGRAFÍA.....	135

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Identificación de variables</b> .....	3
<b>Tabla 2: Temas estratégicos financieros</b> .....	9
<b>Tabla 3: Segmentos del cliente</b> .....	10
<b>Tabla 4: Términos muestrales</b> .....	29
<b>Tabla 5: Cálculo de la muestra</b> .....	30
<b>Tabla 6: Medidas de rendimiento</b> .....	45
<b>Tabla 7: Aspecto claves</b> .....	46
<b>Tabla 8: Objetivos estratégicos</b> .....	47
<b>Tabla 9: Planificación Estratégica</b> .....	48
<b>Tabla 10: Acerca de CMI</b> .....	49
<b>Tabla 11: Beneficios del CMI</b> .....	49
<b>Tabla 12: Experiencia en la implementación del CMI</b> .....	51
<b>Tabla 13: Misión y Visión</b> .....	63
<b>Tabla 14: Objetivos y Estrategias</b> .....	63
<b>Tabla 15: Diseño de Capacitaciones</b> .....	64
<b>Tabla 16: Mejora del crecimiento profesional</b> .....	65
<b>Tabla 17: Capacitaciones por actualización</b> .....	66
<b>Tabla 18: Relación con las actividades</b> .....	67
<b>Tabla 19: Mejora de las actividades</b> .....	68
<b>Tabla 20: Toma de mejores decisiones</b> .....	68
<b>Tabla 21: Participación en programas de capacitación</b> .....	69
<b>Tabla 22: Reconocimiento</b> .....	70
<b>Tabla 23: Relaciones interpersonales</b> .....	71
<b>Tabla 24: Relaciones con mandos superiores</b> .....	71
<b>Tabla 25: Viabilidad de iniciativas</b> .....	72
<b>Tabla 26: Información clara, confiable y oportuna</b> .....	73
<b>Tabla 27: Información restringida</b> .....	73
<b>Tabla 28: Información limitada</b> .....	74
<b>Tabla 29: Difusión de información</b> .....	75
<b>Tabla 30: Medios de transmisión de información</b> .....	76
<b>Tabla 31: Controles y procedimientos</b> .....	76
<b>Tabla 32: Aspectos a mejorar</b> .....	77
<b>Tabla 33: Procesos, políticas y procedimientos</b> .....	78
<b>Tabla 34: Planificación de actividades</b> .....	79
<b>Tabla 35: Prevención y manejo de riesgos</b> .....	80
<b>Tabla 36: Recursos financieros</b> .....	81
<b>Tabla 37: Sistemas de información</b> .....	81
<b>Tabla 38: Conocimiento acerca del CMI</b> .....	82
<b>Tabla 39: Liquidez</b> .....	87

<b>Tabla 40: Capital de trabajo</b> .....	87
<b>Tabla 41: Plazo medio de pago</b> .....	88
<b>Tabla 42: Plazo medio de cobro</b> .....	88
<b>Tabla 43: Endeudamiento total</b> .....	89
<b>Tabla 44: Endeudamiento a corto plazo</b> .....	89
<b>Tabla 45: Rentabilidad sobre Activos Totales (ROA)</b> .....	90
<b>Tabla 46: Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)</b> .....	90
<b>Tabla 47: Resumen Matriz FODA A&amp;E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda.</b> .....	96
<b>Tabla 48: Perspectivas</b> .....	106
<b>Tabla 49: Objetivo por perspectiva</b> .....	106
<b>Tabla 50: % De ventas por desaduanización</b> .....	116
<b>Tabla 51: % De ventas anuales totales</b> .....	116
<b>Tabla 52: % De gastos operativos</b> .....	116
<b>Tabla 53: % De ventas por nuevos servicios</b> .....	116
<b>Tabla 54: % De liquidez</b> .....	117
<b>Tabla 55: % De cumplimiento de POA</b> .....	117
<b>Tabla 56: % ROA</b> .....	117
<b>Tabla 57: % ROE</b> .....	118
<b>Tabla 58: % Ingresos por nuevos clientes</b> .....	118
<b>Tabla 59: % De gastos sobre ventas</b> .....	118
<b>Tabla 60: % De reclamos de clientes</b> .....	118
<b>Tabla 61: % De clientes satisfechos</b> .....	119
<b>Tabla 62: % De fidelización de los clientes</b> .....	119
<b>Tabla 63: Nivel de atención y solución de reclamos</b> .....	119
<b>Tabla 64: % De percepción de la página web</b> .....	120
<b>Tabla 65: % Rapidez y calidad del servicio</b> .....	120
<b>Tabla 66: % Facturas devueltas</b> .....	120
<b>Tabla 67: No. de clientes anuales</b> .....	120
<b>Tabla 68: % Clientes por publicidad</b> .....	121
<b>Tabla 69: % Cumplimiento de entrega</b> .....	121
<b>Tabla 70: % Inconvenientes presentados</b> .....	121
<b>Tabla 71: % Costos por defectos</b> .....	121
<b>Tabla 72: % Efectividad de respuestas</b> .....	122
<b>Tabla 73: % Cumplimiento de manuales</b> .....	122
<b>Tabla 74: % Efectividad del servicio</b> .....	122
<b>Tabla 75: % Cumplimiento de metas</b> .....	122
<b>Tabla 76: % Documentación sin inconvenientes</b> .....	123
<b>Tabla 77: % Cumplimiento en disposiciones de la SENAE</b> .....	123
<b>Tabla 78: Cumplimiento de disposiciones del importador</b> .....	123
<b>Tabla 79: % Rotación de personal</b> .....	123
<b>Tabla 80: Capacitaciones desarrolladas</b> .....	124



<b>Tabla 81: % Cumplimiento de riesgos-salud ocupacional</b> .....	124
<b>Tabla 82: Difusión de la filosofía empresarial</b> .....	124
<b>Tabla 83: % Inducción al personal</b> .....	125
<b>Tabla 84: % Incentivos económicos</b> .....	125
<b>Tabla 85: % Personal capacitado</b> .....	125
<b>Tabla 86: % Información difundida</b> .....	125
<b>Tabla 87: % Personal satisfecho</b> .....	126

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: Perspectivas del CMI</b> .....	8
<b>Figura 2: Perspectiva del Proceso Interno</b> .....	12
<b>Figura 3: Etapa de Planeación Estratégica</b> .....	14
<b>Figura 4: Estrategias genéricas de Porter</b> .....	16
<b>Figura 5: Distritos Aduaneros</b> .....	33
<b>Figura 6: ECUAPASS</b> .....	33
<b>Figura 7: Ambiente externo</b> .....	34
<b>Figura 8: Crecimiento del PIB</b> .....	35
<b>Figura 9: Tasa de inflación</b> .....	36
<b>Figura 10: Tasa de desempleo</b> .....	37
<b>Figura 11: Balanza comercial</b> .....	38
<b>Figura 12: Balanza de pagos</b> .....	39
<b>Figura 13: Riesgo país</b> .....	40
<b>Figura 14: Recaudación Tributaria – Ley Solidaridad</b> .....	41
<b>Figura 15: Bienes</b> .....	42
<b>Figura 16: Recaudación tributaria</b> .....	42
<b>Figura 17: Principales Acuerdos Comerciales</b> .....	44
<b>Figura 18: Medidas de Rendimiento</b> .....	46
<b>Figura 19: Aspectos claves</b> .....	47
<b>Figura 20: Objetivos estratégicos</b> .....	47
<b>Figura 21: Planificación Estratégica</b> .....	48
<b>Figura 22: Acerca del CMI</b> .....	49
<b>Figura 23: Beneficios del CMI</b> .....	50
<b>Figura 24:</b> .....	50
<b>Figura 25: Grado de implementación del CMI</b> .....	50
<b>Figura 26: Experiencia en la implementación del CMI</b> .....	51
<b>Figura 27: B. Braun Medical</b> .....	55
<b>Figura 28: Elasto</b> .....	55
<b>Figura 29: Frisonex</b> .....	56
<b>Figura 30: Instalaciones "El Ordeño" S.A.</b> .....	56
<b>Figura 31: P N U D</b> .....	56
<b>Figura 32: Ubicación Geográfica E&amp;A Cía. Ltda.</b> .....	57
<b>Figura 33: Organigrama estructural A&amp;E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda.</b> .....	58
<b>Figura 34: Misión y Visión</b> .....	63
<b>Figura 35: Objetivos y Estrategias</b> .....	64
<b>Figura 36: Diseño de capacitaciones</b> .....	65
<b>Figura 37: Mejora del crecimiento profesional</b> .....	66
<b>Figura 38: Capacitaciones por actualización</b> .....	66
<b>Figura 39: Relación con las actividades</b> .....	67

<b>Figura 40: Mejora de las actividades</b> .....	68
<b>Figura 41: Toma de mejores decisiones</b> .....	69
<b>Figura 42: Participación en programas de capacitación</b> .....	69
<b>Figura 43: Reconocimiento</b> .....	70
<b>Figura 44: Relaciones interpersonales</b> .....	71
<b>Figura 45: Relaciones con mandos superiores</b> .....	72
<b>Figura 46: Viabilidad de iniciativas</b> .....	72
<b>Figura 47: Información clara, confiable y oportuna</b> .....	73
<b>Figura 48: Información restringida</b> .....	74
<b>Figura 49: Información limitada</b> .....	75
<b>Figura 50: Difusión de información</b> .....	75
<b>Figura 51: Medios de transmisión de información</b> .....	76
<b>Figura 52: Controles y procedimientos</b> .....	77
<b>Figura 53: Aspectos a mejorar</b> .....	78
<b>Figura 54: Procesos, políticas y procedimientos</b> .....	79
<b>Figura 55: Planificación de actividades</b> .....	79
<b>Figura 56: Prevención y manejo de riesgos</b> .....	80
<b>Figura 57: Recursos financieros</b> .....	81
<b>Figura 58: Sistemas de información</b> .....	82
<b>Figura 59: Conocimiento acerca del CMI</b> .....	82
<b>Figura 60: Agentes Nacionales-Personas Jurídicas</b> .....	92
<b>Figura 61: Agentes Nacionales-Personas Naturales</b> .....	92
<b>Figura 62: Matriz de Estrategias FODO-FADA A&amp;E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda</b> .....	98
<b>Figura 63: Objetivos Financieros</b> .....	100
<b>Figura 64: Objetivos de Clientes</b> .....	101
<b>Figura 65: Objetivos de Procesos Internos</b> .....	102
<b>Figura 66: Objetivos Crecimiento y Desarrollo</b> .....	103
<b>Figura 67: Temas estratégicos-Financiera</b> .....	108
<b>Figura 68: Temas estratégicos-Clientes</b> .....	109
<b>Figura 69: Temas estratégicos-Procesos Internos</b> .....	110
<b>Figura 70: Temas estratégicos-Crecimiento y Desarrollo</b> .....	111
<b>Figura 71: Mapa Estratégico A&amp;E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda.</b> .....	115
<b>Figura 72: Matriz CMI-Perspectiva Financiera</b> .....	127
<b>Figura 73: Matriz CMI-Perspectiva de Clientes</b> .....	128
<b>Figura 74: Matriz CMI-Perspectiva de Procesos Internos</b> .....	129
<b>Figura 75: Matriz de CMI-Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo</b> .....	130

## **RESUMEN**

Este trabajo se centra en el estudio del Cuadro de Mando Integral – CMI, conocido también como Balanced Scorecard – BSC como modelo de un sistema de gestión enfocado al sector servicios aduaneros del Distrito Metropolitano de Quito, cabe señalar que es uno de los modelos más populares de principios del siglo XXI, las empresas diseñan e implementan con el fin de lograr a través de sus estrategias el cumplimiento de sus objetivos y obtener una mayor rentabilidad. En la presente investigación se pretende conocer los beneficios de implementar una herramienta orientada en el modelo de gestión estratégica como es el Cuadro de Mando Integral – CMI, el cual permitirá brindar soporte a las empresas del sector de servicios aduaneros, mejorando su productividad y rentabilidad, logrando alcanzar el éxito empresarial. Dentro de esta investigación se desarrollaran seis capítulos que describen los principales aspectos del manejo y control que tienen las organizaciones del sector de servicios aduaneros, tomando como referentes a las fuentes teóricas en las cuales será sustentado el desarrollo de la investigación; asimismo se realizará un levantamiento de análisis situacional a través de la utilización de herramientas de análisis estratégico, de igual forma se emplea la metodología de investigación, recurriendo al análisis de las cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos internos ;y, aprendizaje y crecimiento; y finalmente determinar la necesidad de implementar la herramienta como modelo de gestión estratégica, tomando como referencia una empresa representativa del sector aduanero para el desarrollo del estudio.

### **PALABRAS CLAVE**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL – CMI**

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**PRODUCTIVIDAD**

**RENTABILIDAD**

## **ABSTRACT**

This research focuses on the study of “Balanced Scorecard –BSC”, as model of a management system focused on the customs services sector of the Distrito Metropolitano de Quito. It should be noted that this is one of the most popular models the beginning of the XXI, The companies design and implement in order to achieve through their strategies the fulfillment of their objectives and obtaining a greater profitability. This research seeks to know the benefits of implementing a tool oriented in the strategic management model, such as the Balance Scorecard-BSC, which will allow to support companies in the customs services sector, improving their productivity and profitability, achieving business success. Within this research, will be developed six chapters, that describe the main aspects of the management and control that the organizations has of the sector of customs services, taking as guide to the theoretical sources in which the development of the research will be sustained. Also there will be a survey of situational analysis through the deployment of strategic analysis tools, the research methodology has likewise been exerting, using the analysis of the four perspectives: financial, clients, internal processes, and learning and growth. Finally determine the need to implement the tool as a strategic management model, taking as a reference a company representative of the customs sector for the development of the study.

### **KEY WORDS**

**BALANCE SCORECARD**

**MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT**

**PRODUCTIVITY**

**PROFITABILITY**

# CAPÍTULO I

## 1. ASPECTOS GENERALES

### 1.1. Introducción

El presente proyecto de investigación previo a la obtención del título de ingeniero en finanzas, contador público – auditor, estudia varios aspectos, uno de ellos se relacionan con la planificación estratégica utilizando la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral – CMI, misma que se encarga de organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones, siendo un sistema de control, capaz de medir el grado de cumplimiento de sus objetivos, para ello es importante que sean claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportunas.

Debido a una permanente evolución y avances tecnológicos, mismos que han generado cambios en el entorno, resulta necesario la implementación de una herramienta de control en todos los sectores empresariales tomando como referencia al sector aduanero, a través de un equipo profesional que cumpla de manera eficiente con la ejecución de los procesos internos y externos, permitiendo alcanzar la productividad en el proceso de nacionalización y exportación; que es la razón de la organización.

En medio de este panorama el Cuadro de Mando Integral (CMI), constituye una herramienta de planificación, diagnóstico, control, seguimiento, análisis y toma de decisiones, con el fin de dar solución a los problemas, siendo un instrumento de mejora para la organización; el cual sumado al análisis formal de riesgos, y la respectiva aplicación de mecanismos de control interno, permiten tomar medidas de mitigación preventivas, que desde el punto de vista financiero empresarial son más económicas de llevar a cabo, que las acciones correctivas cuando se presentan los riesgos.

Razón por la cual se presenta el estudio bajo el título CUADRO DE MANDO INTEGRAL-CMI COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA DEL

SECTOR ADUANERO, PARA LA EFICIENCIA Y EFICACIA OPERATIVA Y EL MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD. CASO: “A&E SALGUERO O. SERVICIOS ADUANEROS” CÍA. LTDA., que tiene como objetivo organizar, difundir y controlar el cumplimiento de la estrategia, orientada al logro y la efectividad de la organización, poniendo énfasis en la consecución de objetivos que facilite la ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

## **1.2. Planteamiento del problema**

La actual investigación está basada en el estudio de los beneficios que brinda la herramienta “Cuadro de Mando Integral” en la gestión de las empresas del sector aduanero, constituyéndose como un instrumento financiero que a manera de estrategia busca maximizar la rentabilidad en las pequeñas, medianas y grandes empresas. Actualmente el sector empresarial se ha enfrentado a diversas transformaciones, las mismas que pueden verse como ventajas u obstáculos, dependiendo del tratamiento que se dé a cada uno de ellos.

En muchos de los casos, el ausentismo de la planificación estratégica, así como llevarla y no controlarla genera problemas en la consecución de objetivos, los mismos que acompañados de la falta de enfoque en la toma de decisiones genera bajo crecimiento productivo creando así un círculo vicioso que termina en bajos rendimientos financieros y por lo tanto baja competitividad en el sector en el cual la empresa se desempeña.

**Tabla 1**  
**Identificación de variables**

<b>Dependientes</b>	<b>Independientes</b>	<b>Covariables</b>	<b>Categorías de las variables</b>
<b>Modelo de Cuadro Integral como una herramienta de sistema de gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva procesos internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del servicio</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva de Formación y crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y comunicación interna</li> </ul>	
<b>Competitividad</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiera</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de producción</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> </ul>		

Elaborado por: Autoras

### 1.3. Justificación de la investigación

En la actualidad el mundo empresarial se ha visto obligado a evolucionar los modelos de negocios tradicionales, hacia un modelo de gestión con resultados competitivos y que permita optimizar la gestión de los recursos. Cabe señalar que los resultados que reflejan los indicadores financieros no son los únicos factores al ser analizados para la toma de decisiones, se alcanzarán mejores resultados cuando se considera la gestión por procesos, las mismas que conforman la matriz que inciden en las estrategias



organizacionales, permitiendo el progreso de las actividades de la organización y resultados.

La ejecución y difusión de una adecuada planificación dentro de la organización es una gestión importante, la misma que se encuentra conformada por una visión, misión, objetivos y estrategias, las cuales deben estar bien definidas, del mismo modo, involucren a todos los miembros que la conformen y a la vez a los procesos que se encuentran relacionados entre sí, siempre y cuando guarden relación con las necesidades de la organización con el fin de alcanzar el éxito y desenvolvimiento.

La realización de esta investigación es importante, porque con el desarrollo del Cuadro de Mando Integral propuesto, se visualizará la situación actual que presenta la empresa A&E Salguero O. “Servicios Aduaneros Cía. Ltda.”, en cuanto a los aspectos financieros y administrativos que requiere para alcanzar con los objetivos estratégicos, y una adecuada toma de decisiones efectivas y oportunas, las mismas que a su vez permitirán mejorar la rentabilidad. Cabe señalar que es un instrumento moderno y efectivo para controlar los procesos internos de las empresas y alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones del siglo XXI.

Hay que destacar que esta investigación se justifica debido a que el Cuadro de Mando Integral propuesto, siendo un modelo de un sistema de gestión, demostrará a directivos de las empresas cuáles son las actividades financieras y administrativas que le permitirá alcanzar los objetivos institucionales. Para alcanzar las metas que se ha propuesto la empresa A&E Salguero O. “Servicios Aduaneros Cía. Ltda.” se desarrollará un Cuadro de Mando Integral CMI, permitiendo a los directivos optimizar la toma de decisiones, del mismo modo, mejorar la productividad y competitividad; y, por ende la rentabilidad.

## **1.4. Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1. Objetivo General**

Elaborar un Cuadro de Mando Integral como modelo de un sistema de gestión financiera enfocado al sector de servicios aduaneros para la consecución de la eficiencia y eficacia operativa y mejora de la rentabilidad.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Investigar las fuentes teóricas donde se sustente el desarrollo de la investigación.
- Realizar un levantamiento de estudio situacional de las empresas del sector de servicios aduaneros del Distrito Metropolitano de Quito, mediante la utilización de herramientas de análisis estratégico.
- Emplear la metodología en base al presente estudio para el respectivo análisis de la investigación recopilada, seleccionándola y organizándola detalladamente.
- Analizar las perspectivas: financieras, clientes, procesos internos, y; aprendizaje y crecimiento de la empresa A&E Salguero O. “Servicios Aduaneros Cía. Ltda.”
- Determinar la necesidad de implementar la herramienta “Cuadro de Mando Integral” en la empresa A&E Salguero O. “Servicios Aduaneros Cía. Ltda.”

#### **1.5. Alcance de la Investigación**

El alcance del presente trabajo de investigación está orientado a identificar y establecer mecanismos que permitan mejorar la gestión y administración de las organizaciones del sector aduanero del Distrito Metropolitano de Quito, tomando como referencia a la empresa A&E Salguero O. “Servicios Aduaneros Cía. Ltda.”, a través de un manejo adecuado de recursos. El estudio será ejecutado en base al análisis situacional por el cual atraviesa la organización, ya sea esta por la parte administrativa y operativa, frente a una demanda de personal calificada denominado agentes de aduana.

Dentro de la implementación de un Cuadro de Mando Integral como modelo de un sistema de gestión financiera enfocado al sector aduanero, ayudando a mejorar la productividad y por ende la competitividad de la empresa A&E Salguero O. “Servicios Aduaneros Cía. Ltda.”, por el cual se utilizará un enfoque cartesiano, a través de las relaciones existentes entre las variables del presente estudio y permitiendo hacer un análisis del cumplimiento de los objetivos teniendo en cuenta primeramente las estrategias organizacionales y logrando así un rendimiento favorable en el sector

de servicios aduaneros. Cabe recalcar que esta herramienta ayudará a verificar la consecución de los propósitos estratégicos de las empresas.

## CAPÍTULO II

### 2. REFERENTES TEÓRICOS

#### 2.1. Marco teórico

En el presente capítulo utiliza fuentes bibliográficas, para exponer los conceptos y definiciones inherentes al desarrollo de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de medición, permitiendo evaluar el cumplimiento de los objetivos a través de estrategias, mejorando la rentabilidad; y, así alcanzar el éxito empresarial. Lo cual sirve de fundamento teórico para la presente investigación. Cabe señalar que según (Castañeda, 2014) define al marco teórico como: “Un proceso reflexivo ante un problema científico donde se organizan los conocimientos que la ciencia ha alcanzado sobre el tema, en conjugación con la posición del investigador” (p.4).

##### 2.1.1. *Teorías de soporte*

##### 2.1.1.1. *Teoría Evolución del Cuadro de Mando Integral – CMI*

Según (Banchieri & Campa, 2012) mencionan que:

“En el año 1992, Kaplan y Norton publican el primer artículo “The Balanced Scorecard– Measures That Drive Performance” el cual explicaba que el CMI era un sistema de medición del rendimiento, compuesto por cuatro perspectivas. Dichas perspectivas proporcionaban un equilibrio en la información debido a que estaban constituidas por objetivos a largo y corto plazo; indicadores financieros y no financieros; medidas previsionales e históricas; e indicadores que reflejaban la actuación interna de la compañía y otros que mostraban la del entorno. (p.3)

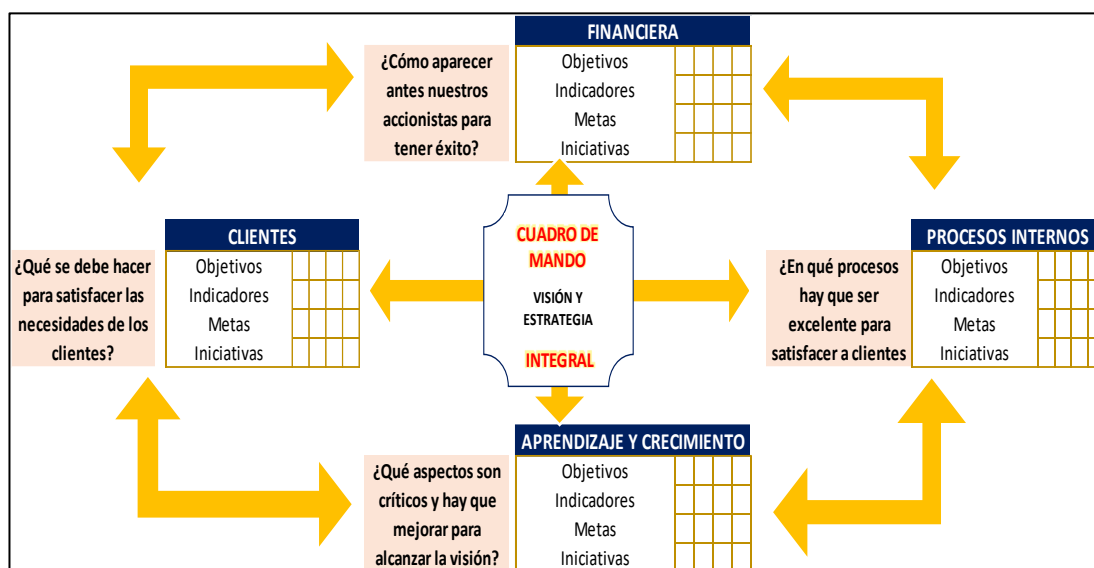
Cabe destacar que el Cuadro de Mando Integral - CMI ha ido evolucionado de un sistema de indicadores a un sistema de gestión, convirtiendo la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación,

proporcionando la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Pupo, 2010).

### 2.1.1.2. Teorías de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton

Kaplan y Norton (1990) definen al Cuadro de Mando Integral como aquella estrategia que traduce la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, permitiendo proporcionar la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, así mismo se orienta en la consecución de los objetivos con el aporte de indicadores que darán a conocer las causas generadas a través de los resultados obtenidos (Malgioglio, Carazay, & Bertolino, 2002).

Esta herramienta está integrada por cuatro perspectivas diferentes que parten del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la planificación estratégica de la organización, las cuales se detallan a continuación:



**Figura 1: Perspectivas del CMI**

Fuente: (Cifuentes & Muñoz, 2010)


#### 2.1.1.2.1. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva, tiene como objetivo dar respuesta a las expectativas de los accionistas, quienes tienen como prioridad la creación de valor, medido a través de índices de rentabilidad que garanticen la sostenibilidad del negocio en el tiempo,

asimismo se espera una respuesta positiva frente al retorno del beneficio esperado y uso del capital.

Es importante aclarar que el éxito se alcanza siempre y cuando la organización mantenga un control en las ventas, reducción de los costes, la inversión y/o utilización en activos fijos y finalmente la medición del valor agregado conocido como (EVA), como lo indica la siguiente figura:

**Tabla 2:**  
**Temas estratégicos financieros**



TEMAS ESTRATÉGICOS			
	Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Crecimiento	Tasa de crecimiento de ventas Porcentaje de ingresos, Procedentes de nuevos productos	Ingresos / Empleados	Inversiones (porcentaje de ventas)
Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Rentabilidad de la línea de producto	Coste frente a competidores Tasa de reducción de costes Gastos indirectos	Ratios de capital circulante Tasa de utilización de los activos
Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y cliente Porcentajes de clientes no rentables	Costes por unidad	Periodo de recuperación

Fuente: (Cifuentes & Muñoz , 2010)

El análisis de la perspectiva financiera contiene:

*Reducción de costes/mejora de la productividad:* pretende mejorar la productividad de los ingresos, mediante la reducción de costos unitarios constituyéndolos como costes competitivos que apuntará a la consecución de mayores ratios de rentabilidad y rendimiento sobre la inversión (Cifuentes & Muñoz , 2010).

*Mejora la utilización de los activos:* se concentra en “mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto” (Cifuentes & Muñoz , 2010).

En conclusión la perspectiva financiera se enfoca en dar un resultado sobre la puesta en marcha, ejecución y contribución de la estrategia planteada en post de las necesidades de los accionistas, la rentabilidad y el incremento en el valor de las acciones (Alveiro Montoya, 2001)

#### **2.1.1.2.2. Perspectiva del Cliente**

Busca identificar los segmentos de mercado a los cuales apuntará cada unidad de negocio, identificando la propuesta de valor destinada al cliente objetivo. De manera general “los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización se maneja” (Amaro & Fuente, 2004).

*Búsqueda de nuevos clientes y oportunidades de negocio:* inicia con el reconocimiento de las unidades estratégicas del negocio y la fijación de clientes potenciales que originen segmentos de mercado, sobre los cuales se pretende proyectar incremento sobre las ventas. (Cifuentes & Muñoz , 2010)

*Incremento y satisfacción del cliente:* la identificación del total de clientes está medida cuantitativamente, ya sea en número de clientes o ventas totales, esto dependerá de las decisiones acertadas de la organización, en cuanto a satisfacción al cliente se refiere a, una manera de medir el bienestar, es mediante una gama de encuestas, las cuales den como resultado ideas valiosas a ser aplicadas, y concluyan con incrementos significativos en términos de rentabilidad.

**Tabla 3:**  
**Segmentos del cliente**

<i>CLIENTES</i>	<i>RENTABLES</i>	<i>NO RENTABLES</i>
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar Viabilidad	Eliminar

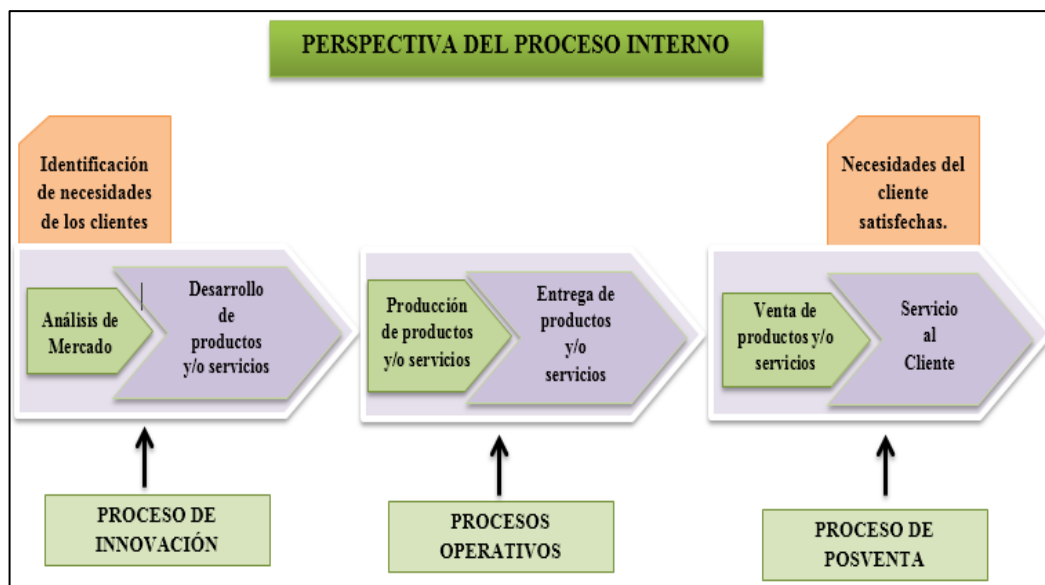
La Tabla 3 resume la clasificación de los clientes de acuerdo a los segmentos de rentabilidad, tal es el caso que al identificar un cliente considerado como rentable la acción a tomar será el mantener ese cliente, pero al identificar uno no rentable la acción no va al hecho de dejarlo ir, sino tomarlo como una oportunidad en transformarlo en uno rentable, esto, siempre y cuando los clientes se encuentren dentro del segmento seleccionado para el estudio; mientras que aquellos que van por fuera tienen dos posibles acciones, la una es iniciar un análisis de viabilidad, que permita determinar nuevas demandas de servicios, o tomar la decisión de eliminar aquellos que son no rentables y que además no se encuentran dentro del segmento en estudio (Cifuentes & Muñoz , 2010).

#### ***2.1.1.2.3. Perspectiva del Proceso interno***

Consiste en identificar procesos claves en la consecución de objetivos, basados en aquellos que se centren en el alcance de objetivos formulados anteriormente para sus clientes y accionistas, el proceso de derivar objetivos e indicadores para el proceso interno está dado mediante una cadena de valor, basada en la reducción de costos, la innovación y mejora continua de productos y servicios, cada uno destinado al cumplimiento de las propuestas establecidas en las perspectivas financieras y de clientes (Kaplan & Norton, 2002, pág. 105).

Al tratar los procesos internos, mediante la cadena de valor, se tendrá un conjunto de procesos establecidos que buscan generar valor a sus clientes y accionistas, para lo cual se establecen tres principales que son la innovación, los operativos y el servicio posventa, resumido en el siguiente gráfico:





**Figura 2: Perspectiva del Proceso Interno**

Fuente: (Kaplan & Norton, 2002)

La Figura 2 resume la perspectiva del proceso interno, para lo cual es necesario entender, cada uno de los elementos que conforman la cadena de valor.

*Proceso de Innovación:* es el proceso en el cual la organización estudia las necesidades de los clientes con el fin de dar solución y a su vez crear nuevas oportunidades de negocios, inicia con el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios que permitan alcanzar nuevos mercados, por ende clientes que al final del proceso estarán satisfechos una vez cubierta sus necesidades (Kaplan & Norton, 2002, pág. 111).

*Proceso operativo:* representa el proceso corto de la creación de valor, inicia cuando el cliente realiza una petición y termina cuando se entrega el producto final, siempre y cuando se cumpla de manera eficiente, para cual se integran varios factores a ser tomados en cuenta, los cuales van desde la entrega oportuna de la materia prima por parte del proveedor, la maquinaria y quienes la operan, facturación y cobro (Kaplan & Norton, 2002, pág. 119).

*El servicio posventa:* constituye la fase final de la cadena de valor, la cual se implantó con el fin de dar un seguimiento por casos especiales en los cuales sea necesario recurrir al tratamiento de defectos y devoluciones. Además incluye el dar

soluciones frente a los problemas presentados dando mantenimiento fiable y siempre en post de dar mejor atención al cliente (Kaplan & Norton, 2002, pág. 121).

#### ***2.1.1.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento***

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, representa el complemento que se encarga de promover el crecimiento de la organización mediante el establecimiento de una infraestructura que apoye en el cumplimiento de las tres perspectivas anteriores y garantice el alcance de grandes resultados. “El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de la inversión” (Kaplan & Norton, 2002, pág. 139).

Es decir que está fundamentado en la construcción de mejora y crecimiento en el largo plazo, para lo cual es fundamental la implementación de un proceso que estimule al personal y a la alta gerencia en la formación de trabajos en equipo y ayudando a crear un clima de aprendizaje continuo dentro de las organizaciones (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard, 2000, pág. 5).

#### ***2.1.1.3. Teoría de la planificación estratégica***

La planificación estratégica comprende la secuencia de varios procesos, el cual permitirá determinar como una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos, además garantiza la solución a dificultades detectadas que estén afectando la consecución de objetivos (Félix, 2014).

Esta herramienta de gestión es una guía para la toma de decisiones en cuanto al actuar de la empresa en el futuro, para asegurar aumento en la demanda frente al entorno y el alcanzar niveles mayores de eficiencia, eficacia y calidad, los mismos que se verán reflejados en los rangos de rentabilidad y desempeño (Armijo, 2009, p.5).

Se inicia estableciendo la razón de ser de la entidad, los logros u objetivos que se desean conseguir y cómo alcanzarlos, seguido de la implementación de indicadores que medirán la evolución del proceso, de igual forma se determinará los beneficios de

haber implantado este plan estratégico y constatar si se está cumpliendo con el principio de la mejora continua (Baena, 2015).

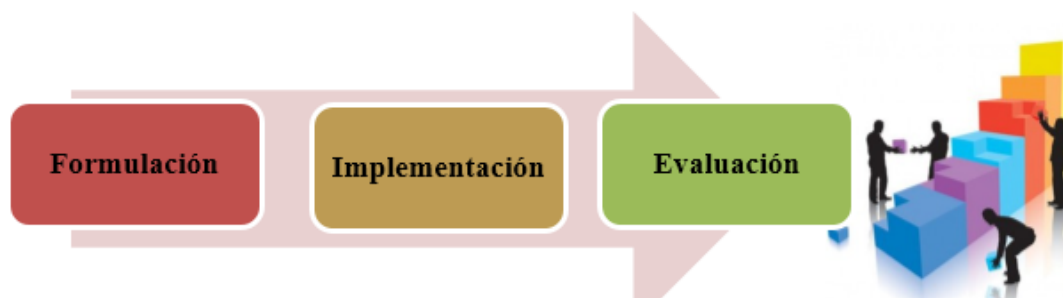
El proceso de planeación estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

#### **2.1.1.3.1. Etapas de la Planificación estratégica**

*Formulación de las estrategias.*- Se enfoca en el desarrollo de la misión y visión de la organización, al igual identifica las oportunidades y amenazas externas de la organización, asimismo la determinación de las fuerzas y debilidades internas, del mismo modo, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas y finalmente la selección de estrategias a seguir (Enriquez , 2013).

*Implementación de estrategias.*- Se enfoca en ejecutar una cultura dentro de la organización, a través del establecimiento de objetivos anuales al igual de políticas, asimismo exista motivación en los empleados, para ello una adecuada asignación de recursos con el fin de llevar a cabo las estrategias formuladas (Carreto, 2008).

*Evaluación de Estrategias.*- Las estrategias actuales se fundamenta a través de la revisión de los factores internos como externos, del mismo modo mide el desempeño y toma acciones correctivas. Cabe destacar que las estrategias están sujetas a cambios (Carreto, 2008).



**Figura 3: Etapa de Planeación Estratégica**

#### **2.1.1.3.2. Beneficios de la Planificación estratégica**

Mayor entendimiento de las amenazas externas, al igual beneficios financieros y no financieros, del mismo modo mayor rentabilidad y un enfoque a largo plazo, además

comprende mejor sus amenazas y a la vez mayor resistencia al cambio; por otro lado mayor claridad entre desempeño y resultados, asimismo trabaja de acuerdo a prioridades y genera disciplina en los directivos. (Bustos Cadena, 2013)

#### ***2.1.1.4. Teoría de la estrategia empresarial***

Según Alfred Chandler (2003) define a la estrategia empresarial como la determinación de metas y objetivos de largo plazo, incluyendo los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas, su mayor interés estuvo puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento a través de sus estrategias y el diseño de la organización que es su estructura, con el fin de poder ser administrada en su crecimiento (Moreno, 2003). Significa la determinación de los objetivos a largo plazo, la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos.

#### ***2.1.1.5. Teoría General de los Procesos***

La gestión por procesos se enfoca en la forma de administrar un sistema interrelacionado de procesos empresariales en sustitución de la administración tradicional basada en las funciones, para que conlleve a la satisfacción del cliente se considera una vía para el logro, misma que permite optimizar la aportación de valor añadido y ser integrante de la gestión de la calidad **Fuente especificada no válida..**

Por otra parte las organizaciones tienen el reto de transformar su gestión en busca de maximizar la rentabilidad, debido a que operan en un entorno que se transforma aceleradamente, por lo cual deben estar preparados a los cambios que deban enfrentarse considerando que no afecte la calidad de los productos y servicios que brinden **Fuente especificada no válida..**

Hoy en día no ha ido evolucionando el diseño estructural de las empresas con relación a los requerimientos del enfoque organizacional, por ello han definido un nuevo concepto de estructura organizativa, misma que se encarga que toda organización se pueda concebir como una red de procesos interrelacionados o

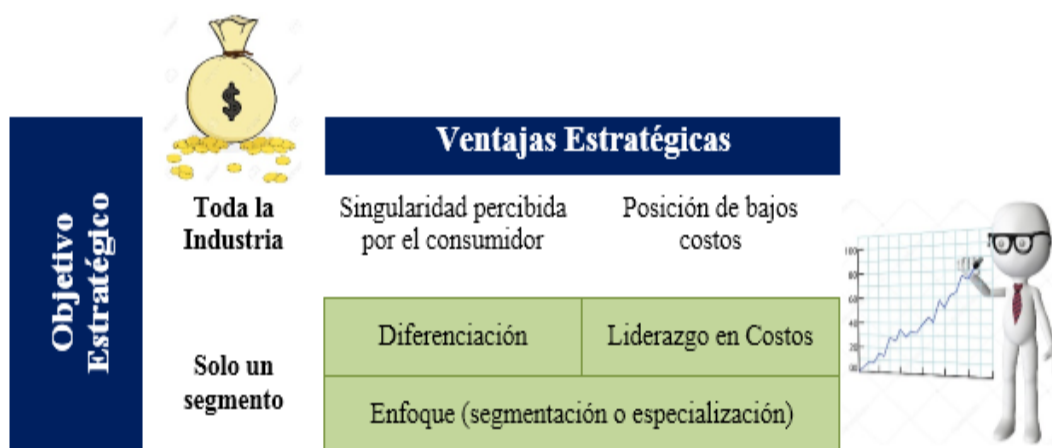
interconectados aplicándose a un modelo de gestión basada en los procesos (GbP)

**Fuente especificada no válida..**

#### 2.1.1.6. Teoría de la estrategia competitiva – Michael Porter

Según Michael Porter (1985) considerado el padre de la estrategia corporativa define que la estrategia competitiva ha sido una revolución de la información y de las teorías económicas; existiendo un cambio en el pensamiento de los gerentes sobre el rol de los sistemas de información, gracias a la teoría de Porter se reconoció que la información posee un alto potencial y por ende de gran importancia, lo cual debe ser considerado como un rubro en el presupuesto (Riquelme M. , 1985).

##### 2.1.1.6.1. Las tres estrategias para lograr una ventaja competitiva



**Figura 4: Estrategias genéricas de Porter**

Fuente: (GestioPolis, 2001)

Hoy en día las organizaciones deben desempeñarse en un escenario competitivo y conseguir una ventaja sostenible (Jauregui, 2016). Michael Porter desarrolló tres estrategias que fueron:

##### 2.1.1.6.1.1. El liderazgo en costos

La primera estrategia consiste en que las organizaciones deben convertirse en el fabricante de costos bajos de su industria, esto es producir productos o prestar servicios a un costo menor frente a la competencia, de manera que el precio de mercado sea mayor (Garza O. E., 2007). Para ello luchan las organizaciones en convertirse en los productores líderes en costos.

#### *Importancia de la estrategia liderazgo de bajo costo*

Se enfoca en obtener resistencia económica y establecer un margen en los precios de los productos asimismo en la prestación de servicios, con el fin de que no sean altos sino bajos. Esto se debe a la competencia en la que se encuentran por lo que inician una guerra de precios o la aparición de nuevos productos, mismo que podrían ser más flexibles en el precio. Hoy en día los directivos de las organizaciones realizan estudios de la fabricación de productos y analizan el costo del mismo, a través de ello establecerán márgenes de costos en cada etapa de producción, en especial se enfocan en la materia prima (RED Autónomos, s.f.). (El Mundo, s.f.) Denomina materia prima como: “La materia extraída de la naturaleza y que se transforma para elaborar materiales que más tarde se transformarán en bienes de consumo”.

Sobre todo las organizaciones se comprometen a establecer barreras de entrada al mercado frente a los competidores, con el fin de que sea muy difícil superarlas; ya que ellos tiene que luchar con el precio y la calidad de los productos o prestación de servicios, bien pueden ser capaz de bajar o mantenerse igual el precio y similar la calidad para que sea un producto competitivo, resulta más difícil crear productos y servicios que sean baratos y mejores, mismo que deben generar un impacto y presencia en el mercado (RED Autónomos, s.f.).

#### **2.1.1.6.1.2. La diferenciación**

Es la segunda estrategia que permite lograr una ventaja competitiva.

Se encarga de crear valor, es decir que las organizaciones deben dejar de concentrarse en ser las mejores y grandes, sino en ser únicas en el mercado y con productos o servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores,

hoy en día algunas marcas logran sobresalir por algún elemento en el producto que los hace diferente al resto (Entrepreneur, 2012).

La estrategia diferenciación puede basarse en el producto mismo, en su sistema de entrega por el cual está siendo expuesto para la venta, incluso en la publicidad que se realice entre otros factores, a través de la selección de varios atributos permitiendo que varios compradores perciban como importantes y se convierta en un producto competitivo. Es importante realizar un seguimiento de las necesidades y preferencias de los consumidores en el mercado a través de un estudio, asimismo determinar la viabilidad de incorporar nuevas características y se convierta en el producto que se desea con nuevos atributos (Porter, Las tres estrategias genéricas (factores internos), 1982).

#### *Riesgos en la implementación de la estrategia diferenciación*

Al producto una vez mejorado con nuevas características los consumidores podrían no valorar lo suficiente a la vez presentarse un problema con la justificación del precio elevado. Por otro lado los rivales podrían copiar las características y desarrollar formas de mejorar ese producto, denominándose estrategia de diferenciación con rapidez (Porter, Las tres estrategias genéricas (factores internos), 1982). Por ello las organizaciones deben ver las maneras de que sus competidores no puedan imitar sus productos o bajar el costo de los mismos, lo cual deben enfocarse en establecer fuentes duraderas.

#### *Ventajas de la estrategia diferenciación*

La estrategia de diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria, en especial proporciona ventajas competitivas a las pequeñas empresas – PYMES frente a un mercado dominado por las grandes empresas (Montero, 2013). De modo que señalaremos las siguientes ventajas:

*Crear valor.*- esta ventaja se centra en el valor de costo del producto frente a otros productos similares en el mercado, esto es lo que crea un valor percibido entre los consumidores y posibles clientes, enfocándose en el ahorro de los costos y el tiempo

de duración, este estudio lo realizo mediante la comparación con otros productos (Díaz, 2017).

*Competencia no basada en los precios.*- consiste en que las organizaciones no solo se enfoquen en el precio sino más allá, que compitan entre otras áreas del producto como por ejemplo el mismo producto con diferente marca, sabor y calidad, otra diferencia puede ser en el ahorro de costos de la materia prima, asimismo en la línea de un producto como una mejora de imagen o estatus, cabe destacar que esta estrategia se enfoca en la calidad y diseño desarrollando una ventaja competitiva (Díaz, 2017).

*Lealtad a la marca.*- (Llardia, 2014) define como: “A la compra repetida de un producto o servicio como resultado del valor percibido, la confianza y el vínculo generado entre cliente-empresa”. Es una ventaja que crea un éxito por parte de los clientes, a través de la calidad percibida como el ahorro en los costos de la producción, para ello las organizaciones debe seguir mejorando u ofreciendo lo mejor y así poder seguir manteniendo la lealtad de los clientes y no recurran a otros (Díaz, 2017).

*Ningún sustituto considerado.*- Se relaciona en las diferencias de la calidad y el diseño, con productos similares, permitiendo crear al consumidor una percepción de que no hay sustituto disponible en el mercado (Díaz, 2017).

#### **2.1.1.6.1.3. El enfoque**

En último lugar tenemos a la tercera estrategia que permite lograr una ventaja competitiva asimismo denominada concentración o segmentación.

Esta estrategia está caracterizada por la elección de un segmento bien definido, de población, de productos o un mercado geográfico para el respectivo estudio y análisis, con el fin de obtener respuestas específicas de las necesidades de los consumidores, todo en base al grupo seleccionado de clientes (Porter, 1982). Del mismo modo tratan de ser mejores en el segmento elegido.

Cabe destacar que este tipo de estrategias son atractivas al momento en que los segmentos crece de manera rápida, convirtiéndose en rentables, permitiendo a los



competidores a no interesarse por ser pequeños. Además los consumidores de la población definida son atraídos por ser productos especiales y a la vez cubren las necesidades (Garza, Fabela , & Rivera , 2011).

Por otro lado en un segmento bien definido, lo atractivo estructuralmente es una condición necesaria porque:

Algunos segmentos en un sector son mucho menos lucrativos que otros. Con frecuencia hay espacio para varias estrategias de enfoque sostenibles en el sector, siempre y cuando los enfoques elijan diferentes segmentos y objetivos. La mayoría de los sectores tienen una variedad de segmentos, y cada uno implica una necesidad de comprador diferente o un sistema diferente óptimo de producción y entrega como candidato para la estrategia de enfoque. (Valda, 2014)

Existen seis maneras básicas para acoplar ofensivas estratégicas son:

- *Ataque a los puntos fuertes de los competidores*

El iniciador se caracteriza por contar con las suficientes fuerzas y a la vez recursos, para ingresar y participar en el mercado competidor, con el fin de alcanzar el éxito (Urresta, 2012).

- *Ataque a los puntos débiles de los competidores*

Se destaca por retar directamente a los rivales más vulnerables que aquellos que son más fuertes, es decir que se concentran en los puntos más débiles de los competidores, ellos mantienen más probabilidades de éxito (Urresta, 2012).

- *Ataque simultaneo en muchos frentes*

Se determina en lanzar un gran ataque competitivo con el fin de desequilibrar al competidor, a la vez distraer su atención para en último lugar forzarlo a canalizar los recursos, con el fin de proteger el frente (Urresta, 2012).

- *Ofensivas laterales*

Aquí se concentran en los productos principalmente en los atributos innovadores que posee, al igual que los avances tecnológicos, con el fin de posesionarse en los mercados menos competitivos de manera temprana, por ello evitan las confrontaciones (Urresta, 2012).

- *Ofensivas tipo guerrilla*

Se caracteriza solo para los pequeños retadores que no cuentan ni con los recursos suficientes ni con la visibilidad en el mercado para posesionarse, a través de un ataque a toda escala contra sus rivales (Urresta, 2012).

- *Golpes de apropiación*

Al ubicar al agresor en una posición competitiva se está creando una ventaja competitiva, porque se está permitiendo que no tenga acceso los rivales, asimismo los competidores se sentirán desalentados (Urresta, 2012).

Cabe destacar que las dos primeras estrategias que son: liderazgo en costos y diferenciación se enfocan en buscar la ventaja general en su sector; mientras que la tercera estrategia denominada enfoque, busca por tener la ventaja dentro de un mercado objetivo, es decir ya definido.

Michael Porter a través de sus estudios desarrollo la teoría de la ventaja competitiva siendo uno de los mayores logros, esto significa que permitió desempeñarse con éxito como asesor estratégico de algunas de las multinacionales, por otro lado había reconocido que el modelo de las tres estrategias competitivas genéricas habría tenido que ser más dinámico para adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por el mercado.

## **2.2. Marco referencial**

Para el desarrollo del proyecto de investigación los autores han considerado investigaciones realizadas anteriormente relacionadas al objeto de estudio que consiste en proponer la implementación de un Cuadro de Mando Integral como modelo de un sistema de gestión financiera al sector aduanero, ayudando a mejorar la productividad y por ende la competitividad de la empresa A&E Salguero O. “Servicios Aduaneros Cía. Ltda.”, dentro de la investigación se encuentra artículos científicos y publicaciones de revistas indexadas, tesis, paper’s entre otros.

Según la investigación de (Leiva & Flamm, 2007), en su paper realiza un estudio que le permitirá desarrollar, implementar y controlar la aplicación de un modelo de gestión a través de sus estrategias, convirtiéndoles en objetivos que se encuentran relacionados entre sí, mismos que serán medidos a través de indicadores, con el fin de alcanzar las metas propuestas dentro del periodo evaluado, por lo que concierne en el desarrollo de un modelo en el Servicio de Pediatría del Hospital Regional de Rancagua, permitiendo demostrar que su empresa es susceptible para la implementación del modelo, el Cuadro de Mando Integral –CMI es aplicado para todo tipo de organización. (Leiva & Flamm) determina que la implementación de este modelo mejora el desempeño y demuestra que es posible aplicar en empresas de servicios atención de salud, para ello es importante dar seguimiento y ver si se está cumpliendo en cada proceso y con el personal que se encuentre asignado, es esencial a partir de los procesos de la organización diferenciando los esenciales y los de apoyo.

El desarrollo de este trabajo servirá de apoyo a la presente investigación, debido que el Cuadro de Mando Integral constituye uno de los instrumentos de control más consistentes en el actual panorama empresarial, ofreciendo una perspectiva global de la importancia de los procesos de la organización.

Según Zaratiegui en su artículo *“La gestión por procesos; Su papel e importancia en la empresa”* propone al CMI como una herramienta de gestión que está conformada por el pasado, el entorno y sus tendencias e indicadores que orienten el desempeño de las cuatro principales áreas que son: los clientes, las finanzas, procesos internos y crecimiento. El modelo propone establecer un orden jerárquico de indicadores de diagnóstico y estratégicos, los cuales conformaran las decisiones estratégicas de la

organización, las cuales deberán dedicarse a las que generen mayor rentabilidad y que contribuyan a la cadena de valor en los procesos (Zaratiegui, 1999).

Rafael Soler y Daniel Robaina en su estudio “*Experiencias en el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral*” establece dos maneras para acoger esta herramienta, la primera consiste en utilizar a sus miembros internos, la cual generará menores costos y personal más comprometido pero con algunas falencias. La segunda consiste en contratar a miembros externos con mayor experiencia y capacidad, lo que por el contrario generará costos mayores por honorarios (Soler & Robaina , Experiencia en el Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral, 2009).

En la misma publicación, los autores exponen ciertas sugerencias resultantes de la experiencia al implementar este sistema en diferentes empresas, por lo que determinan que el CMI será exitoso cuando se realicen los análisis pertinentes de la información, estos serán sometidos a criterios de los miembros de la dirección, y servirán para establecer estrategias a ser puestas en marcha, una vez que han sido socializadas con todos los miembros de la organización, el resultado obtenido será la creación de sostenibilidad en el largo plazo (Soler & Robaina, 2009).

### **2.3. Marco conceptual**

*Cuadro de Mando Integral – CMI.*- Conocida también como una herramienta de gestión que permite monitorear el cumplimiento de los propósitos estratégicos de una organización, convirtiendo la estrategia de la empresa en un conjunto de metas e índices (Neriz , Ramis , & Bull, 2005).

*Gestión.*- Herramienta de gestión que se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración, es decir la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio (Gestión y Administración , s.f.).

*Gestión financiera.*- Administrar los recursos que posee las empresas con el fin de asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos y pueda funcionar. El gestor financiero es la persona encargada de llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos (Torres M. , s.f.).

*Competitividad.*- Se define como la capacidad que tienen las organizaciones para desarrollar y mantener ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúe (Pérez Bengochea, 2008).

*Indicadores de gestión.*- Según Beltrán los indicadores de gestión son instrumentos que sirven para medir tanto la utilización de los recursos financieros, así como los resultados obtenidos en la gestión; los mismos que orientan a la entidad hacia el mejoramiento continuo ( Carrillo Landazabal & Aguilar, 1999).

*Calidad.*- Feigenbaum (1994) define la calidad como la experiencia del cliente con los productos o servicios en comparación con los requerimientos subjetivos dentro de un mercado competitivo. Las características del producto o servicio provienen de un estudio de mercadeo (FEIGENBAUM, 2001).

*Proceso.*- Davenport (1993) define un proceso como un conjunto de actividades organizadas y medibles planteadas con el fin de producir un resultado específico, el mismo que agregará valor a un producto a ser distribuido para un cliente (Escobar Rodríguez, 2013).

*Mejora Continua.*- La mejora continua es la consecuencia de una forma ordenada de administrar los procesos, en los cuales se establezcan ideas y proyectos de mejora, para controlar el nuevo nivel de desempeño (Gutierrez, 2008).

*Recursos.*- (Navas & Guerras, 2002) define que: “Son el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia”. A través de la utilización de los recursos permitirá a las empresas concebir e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia.

*Control de Calidad.*- El control de calidad se extiende hacia la ejecución de los procesos, con el fin de asegurar que la calidad esté presente en todas sus etapas, la misma que promoverá la mejora continua **Fuente especificada no válida.**

*Satisfacción del cliente.*- Son los niveles de satisfacción; así como las expectativas en los clientes para ganar un mercado meta. Se obtiene un cliente insatisfecho cuando los resultados obtenidos son inferiores a la expectativas; por el contrario si las superan se obtendrán clientes satisfechos **Fuente especificada no válida..**

*Estrategia.*- Se define como un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, a través de ella se genera valor **Fuente especificada no válida..**

*Planificación.*- Según Murdick (1994) define a la planificación como decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo y cómo deberá hacerse para una toma de decisiones eficiente **Fuente especificada no válida..**

*Mapa estratégico.*- Es una presentación visual de la estrategia, permite dar una visión de cómo se integran y cambian los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares a través de las condiciones en las que se encuentren las empresas **Fuente especificada no válida..**

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Enfoque de investigación Mixto**

La presente investigación tiene un enfoque mixto ya que se complementan los métodos cuantitativos y cualitativos. Así, la metodología cualitativa contribuye a reunir información detallada sobre el tema que interesa y a formular hipótesis que ayude a dirigir la investigación cuantitativa y a la vez a ver si las teorías que han sido desarrolladas son correctas, mientras que la metodología cuantitativa recoge y analiza datos cuantitativos sobre las variables a través de un enfoque de obtención de datos numéricos para conocer la situación financiera (Abalde Paz). Con el fin de poder analizar el sistema de gestión a través de un cuadro de mando integral y mejorar la competitividad y rendimiento financiero.

#### **3.2. Tipología de la investigación**

##### **3.2.1. Por su finalidad Aplicada**

La tipología de la investigación será aplicada, con la propuesta de un modelo de gestión conocido como un Cuadro de Mando Integral. Así, se analizará el sistema de evaluación y se determinará si va encaminada al cumplimiento de los objetivos y a la vez facilite el proceso de la toma de decisiones y sean eficientes (Calzadilla, 2012). Es decir que a través de este modelo diseñado detectará que procesos necesitan un estudio y que acciones se pueden tomar para llegar al objetivo planteado. Por lo que resulta importante realizar un diagnóstico y poder evaluar los resultados y su operación; obstaculizando sus niveles de eficiencia, eficacia y efectividad (Andrade Molina, 2012).

##### **3.2.2. Por las fuentes de información Mixto**

De acuerdo al tema de investigación, se utilizará los dos tipos de investigación documental y de campo. La investigación documental es un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema, así mismo conduce a la construcción de conocimientos (Morales ). Mientras con la investigación de campo se busca obtener nuevos conocimientos directamente desde la realidad social a través del uso de técnicas de recolección como encuestas, para dar solución a un problema e impida la toma de decisiones oportunas (Graterol, 2011).

### **3.2.3. Por las unidades de análisis Insitu**

La presente investigación se realizará conforme a las unidades de análisis Insitu, una investigación de campo en el sector de servicios aduaneros, con el fin de establecer si es una herramienta útil en la empresa A&E Salguero O. “Servicios Aduaneros Cía. Ltda.” Ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.

### **3.2.4. Por el control de las variables No experimental**

La investigación no experimental.

Se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Hernandez , Fernadez, & Baptista, 1997, p.245)

Lo que significa que no se podrán controlar, ni manipular las variables de la hipótesis, ya que existirán limitantes de las diferentes situaciones.

### **3.2.5. Por el alcance Correlacional**

El alcance de la investigación será de tipo correlacional, debido a que se busca determinar el grado en que dos variables se asemejan (Sampieri R. H., 2006), de manera que se busca establecer si el CMI beneficiará en la toma de decisiones, con el fin de mejorar la rentabilidad del sector aduanero como es la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda.



### 3.3. Hipótesis

*Hi.* El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión empresarial mejora la rentabilidad y productividad.

*Ho.* El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión empresarial no mejora la rentabilidad y productividad.

*Ha.* El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión empresarial no incide en el mejoramiento de la rentabilidad y productividad.

### 3.4. Instrumentos de recolección de información varios

Al realizar un análisis de investigación, se desarrollará un estudio metódico que permita la adecuada consecución de objetivos propuestos, a través de una formulación que sea clara, concreta y precisa del problema; seguido de una metodología de investigación concreta y adecuada, misma que debe encontrarse relacionada al estudio (López, 2002). Así pues se detallará a continuación las respectivas herramientas de investigación a utilizar.

*Entrevistas:* Es el procedimiento mediante el cual el investigador se comunica de manera formal con el entrevistado con el fin de conocer su punto de vista frente a los objetivos planteados en la investigación y así obtener información concreta del ambiente donde se desarrolla el estudio. (Peláez, y otros, s.f.)

*Observación:* Es la técnica de investigación, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que se establece la relación entre el sujeto que observa (investigador) y el objeto de estudio, con el fin de obtener la comprensión de la realidad (Salgado, 2010). Es decir que evalúa la información relevante, mediante los sentidos.

*Encuesta:* Es el método mediante el cual se pueden manifestar ideas, necesidades, etc. está compuesto por la observación y la experimentación, razón por la cual es tomada como un método descriptivo. Cabe señalar que se debe realizar de un modo

fluido, que no exista ningún tipo de interrupciones, atendiendo más al encuestador que a la encuesta, a la vez evitando dar la impresión de un interrogatorio.

*Análisis documental:* García (1993).define: “El conjunto de operaciones destinadas a representar el contenido y la forma de un documento para facilitar su consulta o recuperación, o incluso para generar un producto que le sirva de sustituto” p.1.

### 3.5. Procedimientos para recolección de datos varios.

En la presente investigación se utilizarán varios procedimientos para la respectiva recolección de datos, a través de fuente de origen de los mismos, mediante el uso de técnicas de recolección a utilizar, posteriormente se mantendrá un control de los errores que se puedan surgir en el transcurso de la investigación.

### 3.6. Cobertura de las unidades de análisis

#### 3.6.1. Muestra

Para determinar la muestra en la cual se aplicarán los instrumentos de recolección de datos se utilizará la formula descrita a continuación, la cual tomará como universo de casos al total de empresas del sector de servicios aduaneros situados en el Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de evaluar la gestión por procesos, a su vez verificar si mantienen la herramienta Cuadro de Mando Integral – CMI; y así determinar los resultados generados a través de la aplicación de la misma.

$$n = \frac{N Z^2 pq}{E^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

**Tabla 4:**  
**Términos muestrales**

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

Z: nivel de confianza

E: precisión o el error

p: variabilidad positiva

q: variable negativa

### 3.6.1.1. Muestra

Para la determinación de la muestra en la presente investigación se tomó información de todos los agentes de aduana registrados en la SENA, para lo cual se contó con una población de 79 agentes de aduana dentro del Distrito Metropolitano de Quito, y un nivel de confianza del 95%, como resultado se obtuvo la siguiente muestra y sobre la misma se aplicará la encuesta previamente elaborada.

$$n = \frac{N Z^2 pq}{E^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{79 * (0,95)^2 (0,90 * 0,10)}{(0,05)^2(79 - 1) + (0,95)^2 (0,90 * 0,10)}$$

$$n = 23 \text{ empresas}$$

**Tabla 5:**  
**Cálculo de la muestra**

n= muestra
N = 79
Z = 95%
E = 0,05%
p = 90%
q = 10%

### 3.7. Procedimiento para tratamiento y análisis de información

Una vez aplicadas las herramientas de investigación de tipo cualitativa, como la entrevista, la observación y el análisis documental, la información será adecuadamente ordenada y clasificada para el análisis de estudio, a través de los resultados obtenidos se sintetizará y comparará dicha información, con el fin de obtener una visión que se asemeja a la realidad de la investigación en base a los objetivos planteados anteriormente. Para llevar a cabo el proceso, se utilizará la herramienta Excel, la cual permitirá el desarrollo de la respectiva tabulación de datos arrojados, la misma que reflejará el resumen de información y permita comprobar la hipótesis planteada en la investigación.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DEL SECTOR ADUANERO

#### 4.1. Introducción

Es un sector el cual la actividad comercial ha estado por largos años donde se representa el intercambio de bienes o servicios de un país a otro, con el fin de que puedan cubrir y satisfacer sus necesidades de mercado, a la vez se encuentra regulado por normas, tratados, convenios y acuerdos internacionales entre los países con el objetivo de simplificar procesos.

La comercialización entre los países se logra promoviendo acuerdos de cooperación entre las partes, llevando a cabo reuniones frecuentes, intercambiando conocimientos mutuos. Las empresas de cada país deben impulsar las relaciones comerciales y suscribir proyectos enmarcados en el bien de la comunidad. Una vez decidido importar o exportar intervine los agentes de aduana brindando un servicio de desaduanización de mercancía como persona jurídica o natural, misma que se encarga de realizar todas las documentaciones, presentaciones y tramitaciones con el fin de poder importar o exportar.

#### 4.2. Importancia

Se observó que las empresas que brindan el servicio de desaduanización de mercancía requieren de una herramienta para su control en la gestión con el fin de evaluar el proceso interno y a la vez poder ir mejorando, una vez que exista una mejora interna se habla de la eficiencia en los mismos, permitiendo así entrar a la competencia.

El sector aduanero es un servicio importante, ya que representa la entrada y salida de productos y se requiere de una persona capacitada para realizar dicho trámite. Cabe recalcar que por este medio hay la recaudación tributaria, el mismo que está conformado con el mayor porcentaje en el presupuesto del Estado.

#### **4.3. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) como Órgano Regulador**

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador - SENAE es una institución pública, es decir autónoma y moderna, responsable de impulsar el buen vivir de la sociedad ecuatoriana a través del control eficiente del comercio exterior, con el fin de ir promoviendo un comercio justo entre los comerciantes que cumplen con las formalidades aduaneras y con los productos locales. Además cuenta con un grupo de sobresalientes profesionales, que están en constante capacitaciones y perfeccionando los procesos tecnológicos, con el fin de facilitar la tramitación al usuario en el comercio exterior y brindando calidad en el servicio.

En base a lo estipulado en el (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008) señala que:

*“El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es una persona jurídica de derecho público, de duración indefinida, con autonomía técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, domiciliada en la ciudad de Guayaquil y con competencia en todo el territorio nacional.*

*Es un organismo al que se le atribuye en virtud de este Código, las competencias técnico-administrativas, necesarias para llevar adelante la planificación y ejecución de la política aduanera del país y para ejercer, en forma reglada, las facultades tributarias de determinación, de resolución, de sanción y reglamentaria en materia aduanera, de conformidad con este Código y sus reglamentos.”*

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador tiene distritos aduaneros en el País, los mismos que serán señalados mediante un gráfico a continuación:



**Figura 5: Distritos Aduaneros**

Fuente: (SENAE)

Todos estos Distritos disponen de códigos que corresponden a la Oficina Distrital que realiza la opción de generación del trámite documentario en el sistema que se maneja.

#### **4.4. Sistema de control – ECUAPASS**

Ecuapass es un sistema informático aduanero ecuatoriano con el cual el Servicio Nacional de Aduana facilita los procesos de comercio exterior a los operadores, con el fin de disminuir tiempo que se encuentre asociado al cumplimiento de formalidades aduaneras y en el fácil manejo de las operaciones. Uno de los principales beneficios de este sistema es la eficiencia de las operaciones y reducción de tiempo en la desaduanización.



**Figura 6: ECUAPASS**

Fuente: (SEANE)

## 4.5. Análisis Situacional

### 4.5.1. Análisis Situacional Externo

Asegurar el éxito de una empresa, es fundamental realizar un análisis de todos los factores externos que pueden ser determinantes de éxito o fracaso de la organización, para este análisis consiste en la recopilación de datos, observación y análisis del mercado en el que va a intervenir la empresa.



**Figura 7: Ambiente externo**

Fuente: Elaboración propia

### 4.5.2. Análisis del entorno Macroambiente

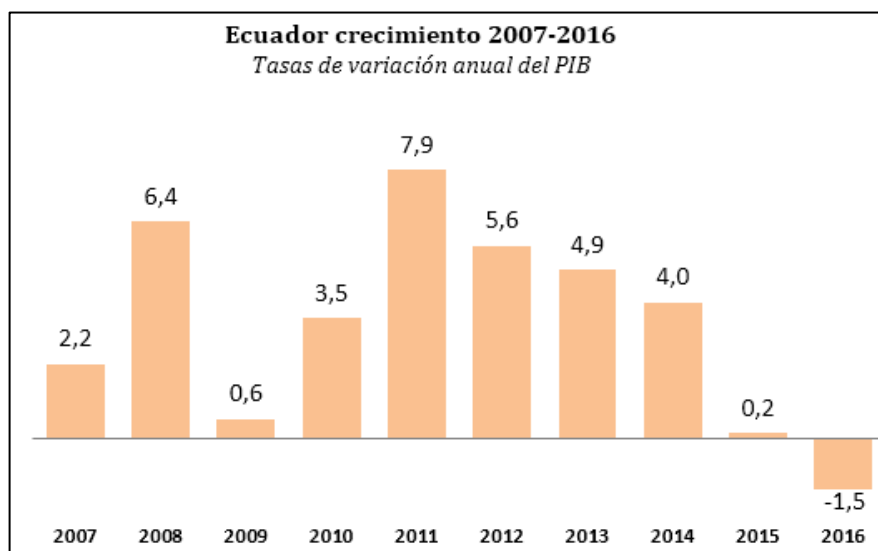
En el análisis del Macroambiente se podrán determinar las oportunidades y amenazas que tienen las empresas del sector de servicios aduaneros del DMQ – Distrito Metropolitano de Quito, tomando en cuenta que estos factores no se pueden controlar, pero se puede aprovechar las oportunidades que se generen y tomar medidas de control para las amenazas, para esta investigación se clasificó en: factor económico, político y social.

#### 4.5.2.1. Factor Económico

Condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores relevantes en las actividades de la organización.

#### 4.5.2.1.1. Crecimiento del PIB

Producto Interno Bruto (PIB) según el Banco Central del Ecuador (2012) define como: “el valor monetario total de los bienes y servicios finales producidos en un país en un periodo determinado de tiempo”.



**Figura 8: Crecimiento del PIB**

Fuente: BCE

En el año 2011 la tasa de crecimiento del PIB fue del 7,9%, reflejando un importante crecimiento comparado a los años anteriores, debido en gran medida al precio del petróleo, así como al consumo de los hogares, al aumento de las exportaciones y la disminución de las importaciones.

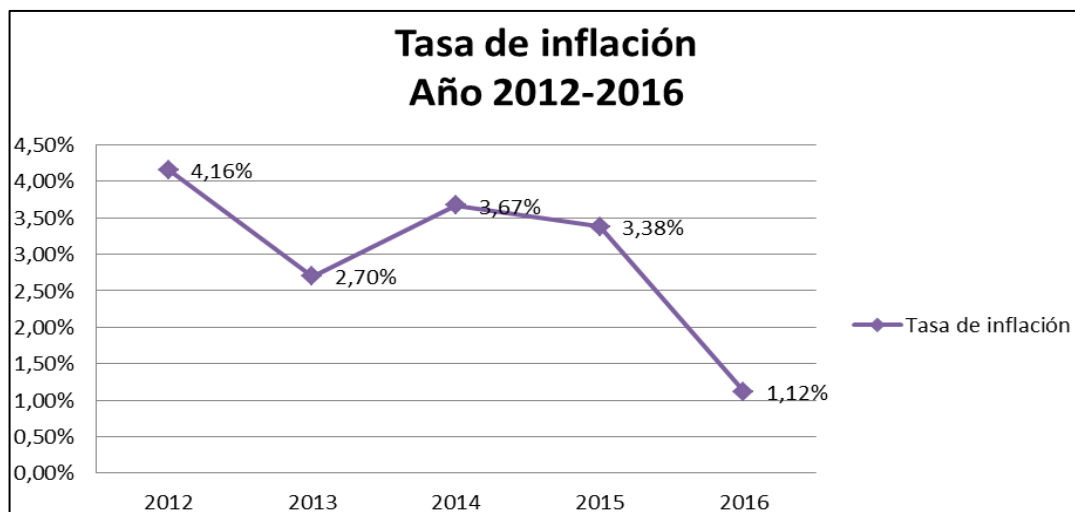
De ahí en adelante las tasas de crecimiento del PIB han ido en descenso debido entre otros a la crisis financiera internacional y la baja del precio del petróleo, a finales del año 2015 llegó a una tasa de crecimiento del 0,2%. Para el año 2016 hubo una contracción de -1,5%, el país enfrentó varios eventos que han significado una afectación en el crecimiento del PIB, tales como: la caída del precio del petróleo, la apreciación del dólar, el terremoto del 16 de abril de 2016, y contingentes legales que afectaron al desempeño de la actividad económica.

Para el primer trimestre del año 2017, el PIB se encuentra en una tasa de crecimiento del 2,6% comparado al primer trimestre del año anterior; esto se debe a



que ha existido un mayor consumo y mayor capacidad de adquisición por parte de las personas, previendo que la economía se va recuperando paulatinamente

#### 4.5.2.1.2. *Inflación*



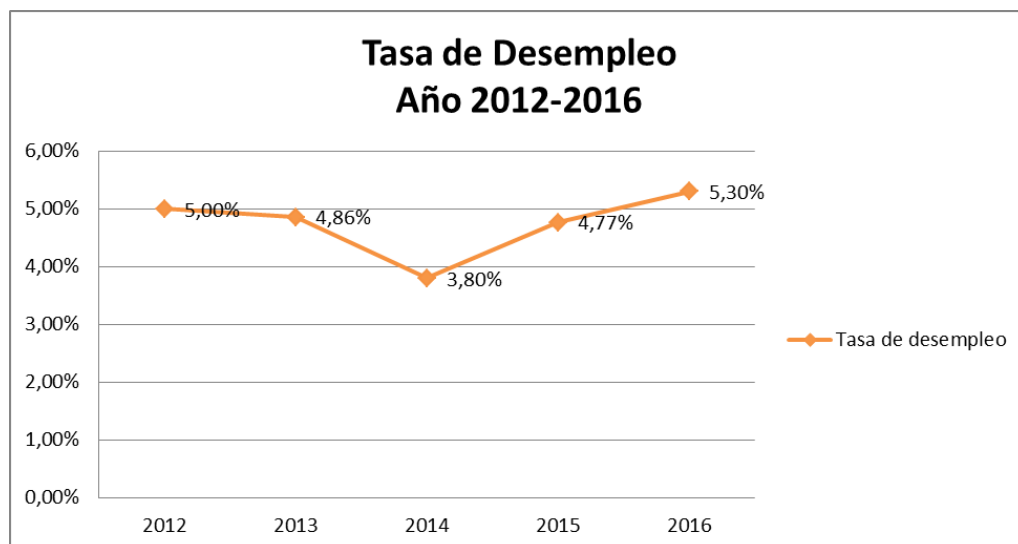
**Figura 9: Tasa de inflación**

Fuente: BCE

Durante los últimos cinco años se registraron fluctuaciones importantes para la tasa de inflación, según datos registrados por el INEC, al cierre del año 2016 se registró una tasa de inflación anual del 1,12%, la tasa más baja del periodo de análisis y porque no decirlo una de las más bajas registradas a partir de la dolarización.

Dentro del Índice de Precios al Consumidor (IPC) las divisiones de alimentos y bebidas no alcohólicas fueron los rubros que incidieron más a las variaciones registradas en este periodo. El valor de la canasta familiar alcanzó los USD700, 96 y el ingreso familiar mensual fue de USD683, 2.

#### 4.5.2.1.3. *Tasa de Empleo y Desempleo*



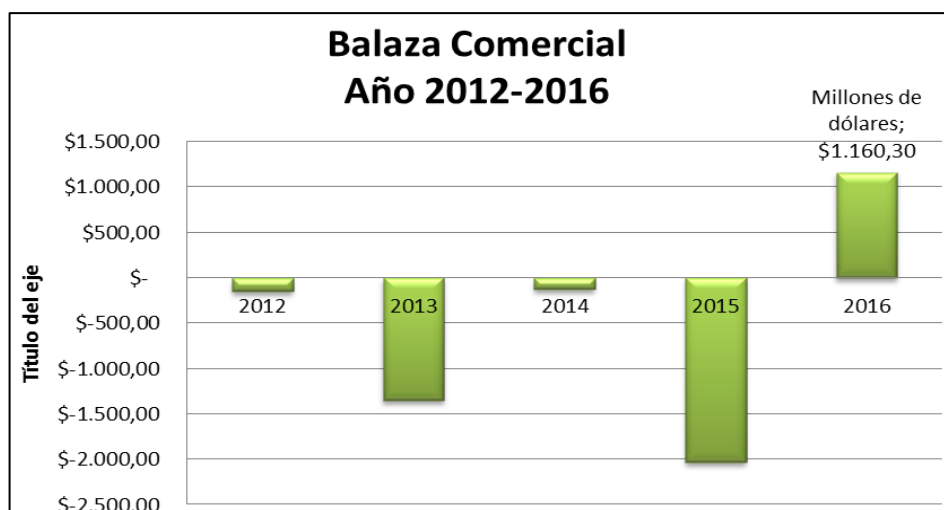
**Figura 10: Tasa de desempleo**

Fuente: BCE

La tasa de desempleo en el Ecuador durante los últimos cinco años muestra un comportamiento variable, según datos publicados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos-INEC, al cierre del año 2014 se registró un valor del 3,8%, cifra considerada la más baja durante el periodo de estudio, al contrario de lo que ocurre en el año 2016, donde se registró la cifra más alta del periodo alcanzando el 5,3%, esto debido en gran medida a la situación económica que vive el país, considerando que este fue un año electoral y por ende muchas empresas se muestran cautelosas respecto del futuro y toman decisiones de reducción o no contratación de nuevo personal.

#### **4.5.2.1.4. Balanza Comercial**

Banco Central del Ecuador (2012) define a la Balanza Comercial como: “Cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; es el saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado.” Se considera un superávit cuando las exportaciones son mayores que las importaciones, de lo contrario, de un déficit comercial.



**Figura 11: Balanza comercial**

Fuente: BCE

La balanza comercial es el saldo que se da entre las exportaciones menos las importaciones de un país dentro de un periodo económico determinado, que por lo general es un año.

En el Ecuador, en el periodo 2012-2015 se muestra una tendencia negativa de este indicador, con un promedio de USD 900 millones en negativo, registrando su mayor déficit en el 2015, con USD 2.028 millones, a pesar de la implantación de las salvaguardias, para el 2016 la balanza comercial arrojó resultados positivos de USD 1.160 millones de dólares. Para el año 2017 se prevé que este indicador se mantenga positivo a pesar de que en Junio del 2017 se tomó la decisión de eliminar todas las sobretasas a las importaciones, para permitir la reactivación de la economía.

#### **4.5.2.1.5. Balanza de Pagos**

Banco Central del Ecuador (2012) define a la Balanza de Pagos como: “Un registro contable que resume sistemáticamente las transacciones económicas entre un país y el resto del mundo en un determinado periodo. Las transacciones se registran en términos de flujo, entre residentes de la economía y no residentes”. La estructura de la Balanza de Pagos está conformada por dos componentes: La *cuenta corriente*, en la cual se registran, las operaciones de comercio exterior (bienes y servicios), de renta y de

transferencias corrientes; y, La *cuenta de capital y financiera*, en la cual se registran, las adquisiciones de activo inmateriales (intangibles) e inversiones.

### Principales Cuentas de la Balanza de Pagos Millones de USD 2009 – 2016

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>CUENTA CORRIENTE</b>	<b>312.6</b>	<b>-1,590.9</b>	<b>-390.5</b>	<b>-165.7</b>	<b>-923.3</b>	<b>-522.9</b>	<b>-2,114.0</b>	<b>1,418.6</b>
Bienes *	143.6	-1,504.0	-302.6	49.9	-528.6	-63.5	-1,649.8	<b>1,569.9</b>
Servicios	-1,281.8	-1,522.4	-1,562.7	-1,394.3	-1,419.6	-1,170.7	-805.2	-1,054.2
Renta	-1,270.8	-1,045.4	-1,247.7	-1,301.5	-1,374.0	-1,552.8	-1,736.7	-1,877.4
Transferencias corrientes	2,721.6	2,481.0	2,722.4	2,480.2	2,398.8	2,264.1	2,077.8	<b>2,780.3</b>
<b>CUENTA DE CAPITAL Y FINANCIERA</b>	<b>-2,715.6</b>	<b>483.8</b>	<b>441.4</b>	<b>-513.6</b>	<b>2,914.5</b>	<b>323.0</b>	<b>590.3</b>	<b>-121.6</b>
Cuenta de capital	73.7	85.9	82.3	121.5	66.1	66.8	-69.1	-813.8
Cuenta financiera	-2,789.2	397.9	359.0	-635.1	2,848.4	256.2	659.4	692.3
Inversión directa	308.7	166.0	644.2	567.5	727.1	772.3	1,322.0	744.0
Inversión de cartera	-3,141.5	-731.1	41.0	66.7	-909.8	1,500.4	1,473.4	2,200.9
Otra inversión	43.6	963.1	-326.1	-1,269.3	3,031.1	-2,016.4	-2,136.0	-2,252.7
<b>Errores y omisiones</b>	<b>-244.2</b>	<b>-105.2</b>	<b>221.1</b>	<b>97.4</b>	<b>-145.3</b>	<b>-224.6</b>	<b>35.2</b>	<b>-90.3</b>
<b>Balanza Global</b>	<b>-2,647.2</b>	<b>-1,212.3</b>	<b>272.0</b>	<b>-581.9</b>	<b>1,845.9</b>	<b>-424.5</b>	<b>-1,488.4</b>	<b>1,206.7</b>

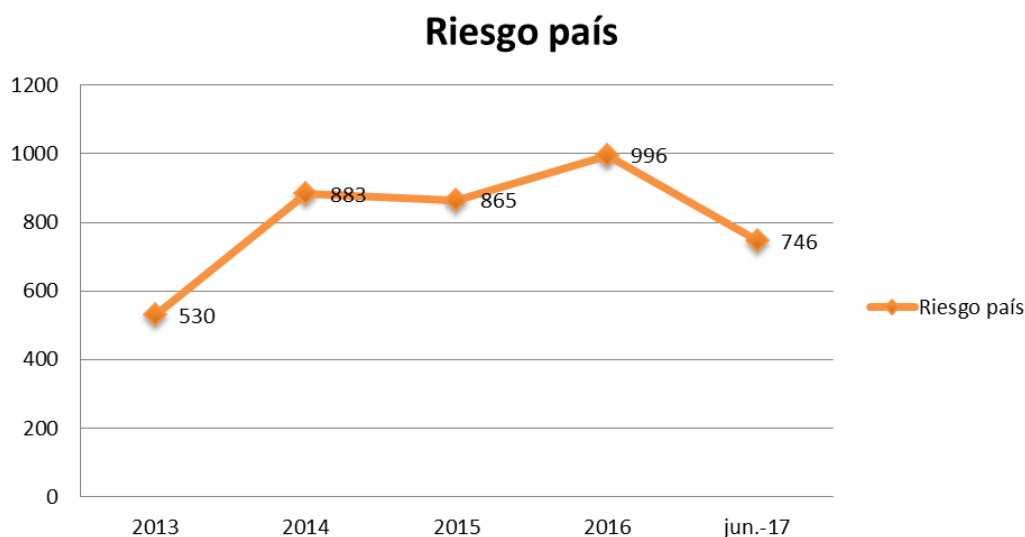
**Figura 12: Balanza de pagos**

Fuente: BCE

El saldo final de la balanza de pagos durante el periodo de análisis muestra un comportamiento mayoritariamente negativo, generando la necesidad de buscar financiamiento externo para cubrir los requerimientos de capital local.

Este resultado se explica por el saldo positivo de las Balanzas de Bienes y Transferencias Corrientes que ayudaron a contrarrestar el déficit de las Balanzas de Servicios y Renta.

#### 4.5.2.1.6. *Riesgo País*



**Figura 13: Riesgo país**

Fuente: BCE

El riesgo país del Ecuador que se lo cataloga como la probabilidad de que un inversionista pueda recuperar la inversión realizada en el país ha tenido una tendencia creciente en el periodo de estudio, es así que para el año 2013 se registró un riesgo país de 530 puntos, es decir que para que un inversionista pueda hacer inversión en el Ecuador exige como tasa de retorno el 5,3% de interés más la tasa libre de riesgo; para el año 2014, 2015 y 2016 el incremento fue significativo al alcanzar los 883, 865 y 996 respectivamente.

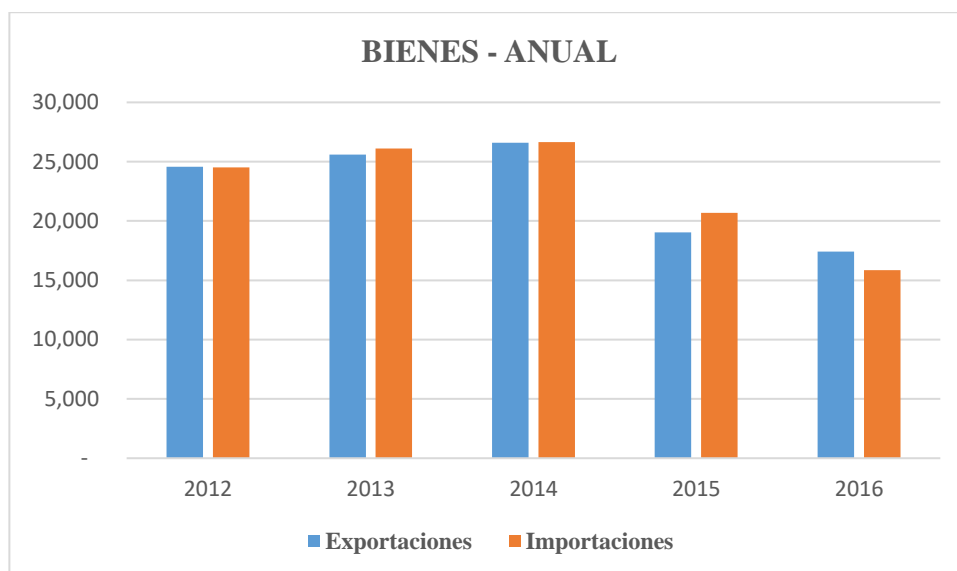
La incertidumbre que se presenta en los mercados financieros internacionales debido al cambio de gobierno en el Ecuador sumado al nivel de endeudamiento alto tanto externo como interno por el cual a traviesa el país, la inestabilidad fiscal, los fenómenos naturales han provocado que el año 2016 alcance un nivel de riesgo país de 996 puntos.

#### **4.5.2.1.7. Recaudación Tributaria**

La comercialización entre los países se logra promoviendo acuerdos de cooperación entre las partes, a través de reuniones entre los diplomáticos de cada País, con el fin de ampliar y fortalecer la relación comercial. En el año 2015 se implementó medidas económicas conocidos como salvaguardias a las importaciones con sobre tasas de entre el 5% y el 45% para 2.691 partidas arancelarias Esta medida se dio por

proteger la Balanza de Pagos, para evitar el impacto de la apreciación del dólar y la caída de los precios del petróleo.

#### 4.5.2.1.7.1. Evolución del nivel de importaciones y exportaciones



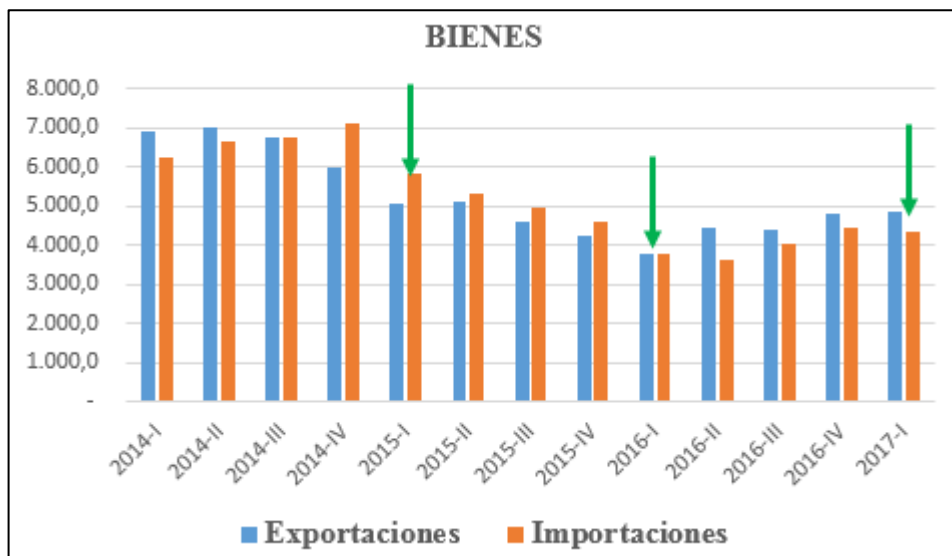
**Figura 14: Recaudación Tributaria – Ley Solidaridad**

Fuente: (SRI, 2017)

Como podemos observar el volumen de las exportaciones como el de las importaciones se redujo, a finales del año 2014 las exportaciones cerraron con \$26.596 de ahí en adelante han ido reduciendo, en el año 2015 fue de \$19.049 y para diciembre del año 2016 bajo a \$17.425.

Por otro lado las importaciones al igual que las exportaciones han ido decayendo, a finales del año 2014 fue de \$26.660 y de ahí en adelante han ido disminuyendo, para finales del 2015 fue de \$20.000,00 menos que el anterior y para el año 2016 llegó a \$15.858, es favorable que las importaciones hayan disminuido, con el fin de fortalecer la dolarización y proteger la producción nacional.

La recaudación por salvaguardias le permitió al Estado obtener \$1.600 millones, ayudando a contrarrestar el desbalance entre exportaciones e importaciones, cabe recalcar que esta medida provocó la pérdida aproximadamente de 80 mil plazas de empleo y lo que se redujo en importaciones es de \$3.600 millones.



**Figura 15: Bienes**

Fuente: (SRI, 2017)

Aquí se puede observar el nivel de importaciones y exportaciones en datos trimestrales de los años 2014 hasta el primer trimestre del año 2017. Comparado al primer trimestre del año 2016 ha sido menor al primer trimestre del año en curso.



**Figura 16: Recaudación tributaria**

Fuente: (SRI, 2017)

El 20 de mayo del 2016 se publica en el Registro Oficial la Ley Orgánica de Solidaridad y de Corresponsabilidad Ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación

de las Zonas Afectadas por el Terremoto de 16 de abril del 2016, la misma que fue aprobada por la Asamblea y entrando en vigencia a partir del mes de junio con el fin de recaudar las contribuciones que fueron destinadas a la planificación, construcción y reconstrucción de las zonas gravemente afectadas, a la vez que permita a la reactivación productiva. En la ley de solidaridad clasificaron cuatro tipos de contribuciones.

Esta fue una de las medidas que el gobierno tuvo que tomar para poder enfrentar las consecuencias del terremoto ocurrido. Del mismo modo aprobaron el temporal de los dos puntos porcentuales al Impuesto al Valor Agregado (IVA), la misma que empezó a regir en el mes de junio del año 2016. La ejecución de estas dos leyes tiene un periodo de un año.

De las cinco medidas que entraron en vigencia en la Ley de Solidaridad donde más recaudación hubo fue en los dos porcentuales del Impuesto al Valor Agregado (IVA) con un 51%, seguido de un 23% en la recaudación de la contribución solidaria sobre las utilidades, en la contribución solidaria sobre el patrimonio se recaudó el 13%, aproximadamente el 8% sobre los bienes inmuebles y derechos representativos de capital de propiedad de sociedades no residentes y finalmente el 4% representa la contribución solidaria de un día de remuneración, la misma que se aplicaba en base a una tabla.

#### ***4.5.2.1.8. Tratado comerciales***

Durante los últimos años el Ecuador ha buscado fortalecer sus relaciones comerciales, con el fin de exportar productos ya sean tradicionales o no, por lo cual para el año 2017 las exportaciones incrementaron en un 14,5% en dólares.

En la siguiente figura se presentan los principales acuerdos internacionales y los productos exportados para cada región:





**Figura 17: Principales Acuerdos Comerciales**

Fuente: (Pérez Torres, 2017)

El 20 de Diciembre del 2016 la Asamblea Nacional aprobó el tratado comercial con la Unión Europea, lo cual permitirá que el 99,7% de exportaciones lleguen al UE con cero aranceles, lo cual representa un ahorro de USD 266 millones anuales en aranceles para los exportadores locales y 106 millones de euros para los países de este bloque, razón por la cual este acuerdo se constituye como uno de los más importantes en los últimos tiempos (Orozco, 2016).

#### 4.5.2.2. Fuerzas políticas y legales

En cuanto a las normas legales que rigen las actividades a nivel nacional, tanto en aspectos como el comercial, aduanero y demás.

El Ecuador regula su actividad a través del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), dicho código ha unificado varias normativas vigentes con el fin de optimizar de mejor manera la interpretación y ejecución de todas las actividades productivas, a la vez de la aplicación de los diferentes regímenes aduaneros.

Conocido como el marco legal que regula el tráfico internacional de las mercaderías que se encuentran sometidas a la fiscalización de la aduana, por otro lado sirve para incentivar la inversión a través de facilidades a los medios de producción, con el objetivo de ir regulando el proceso productivo.

A través de la autoridad superior se establece normas para regular, por ellos la normativa aduanera es el procedimiento de los instrumentos legales para facilitar el comercio exterior y lograr mayor efectividad de la legislación en el control aduanero.

#### **4.6. Estudio del Sector de Servicios Aduaneros**

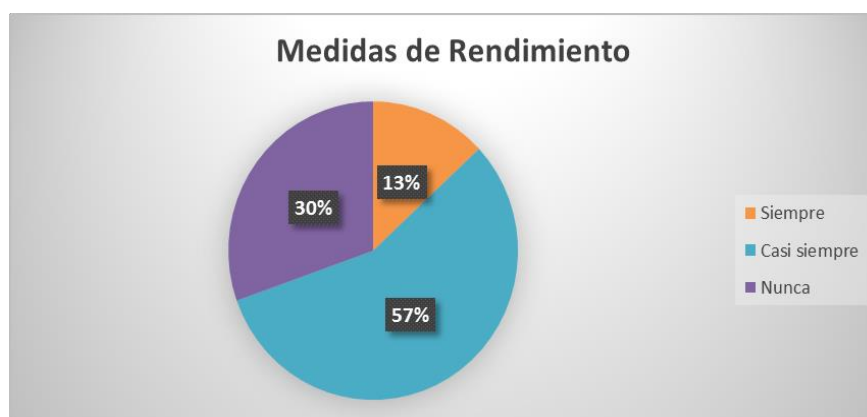
Se procedió a realizar la encuesta a varias empresas del sector de servicios aduaneros del Distrito Metropolitano de Quito, con la finalidad de poder obtener información sobre su percepción frente a los procesos que tiene establecidos dentro de cada área de trabajo y la detección rápida de algún problema que obstaculice el cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos, y así poder determinar pronta soluciones.

Es decir que estudiaremos y conoceremos cuáles son las inquietudes del sector al que queremos dirigir, para determinar en donde están teniendo problemas y si son detectadas con prontitud, saber si el representante y el personal tienen conocimiento sobre la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) y los beneficios que presta la aplicación.

#### **1. Dentro de su empresa ¿se han definido las medidas de rendimiento adecuadas para evitar el consumo excesivo de tiempo y recursos en actividades que no estén relacionadas con el trabajo?**

**Tabla 6**  
**Medidas de rendimiento**

<b>Alternativas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Valor porcentual</b>
Siempre	3	13%
Casi siempre	13	57%
Nunca	7	30%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



**Figura 18: Medidas de Rendimiento**

*Interpretación:* Una vez aplicada la encuesta a las empresas del sector de servicios aduaneros, con el fin de evitar el consumo excesivo de tiempo y recursos en actividades no relacionadas al trabajo, los resultados señalan que el 3% de las empresas si han definido medidas de rendimiento; un 57% responde que casi siempre, ya que la misma persona es la que se encarga de ir verificando y controlando sus actividades, y un 30% responde que nunca han definido nada, porque no ha sido necesario, ya que ellos cumple con su trabajo y de agilizar el mismo.

## 2. ¿Desearía conocer el estado de los aspectos clave en su empresa de una forma simple y resumida?

**Tabla 7**  
**Aspectos claves**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Si	21	91%
Tal Vez	2	9%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



**Figura 19: Aspectos claves**

*Interpretación:* En cuanto al estado de conocer los aspectos clave en su empresa de forma simple y resumida, los resultados señalan que aproximadamente el 91% de los encuestados consideran que sí les gustaría conocer u obtener de una forma más sencilla y resumida, y un 9% responde que tal vez, ya que consideran para obtener información de ese tipo deberán invertir.

### 3. ¿Considera que los empleados conocen los objetivos estratégicos y cómo conseguirlos?

**Tabla 8**  
**Objetivos estratégicos**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Todos	1	4%
Pocos	10	44%
Nadie	12	52%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



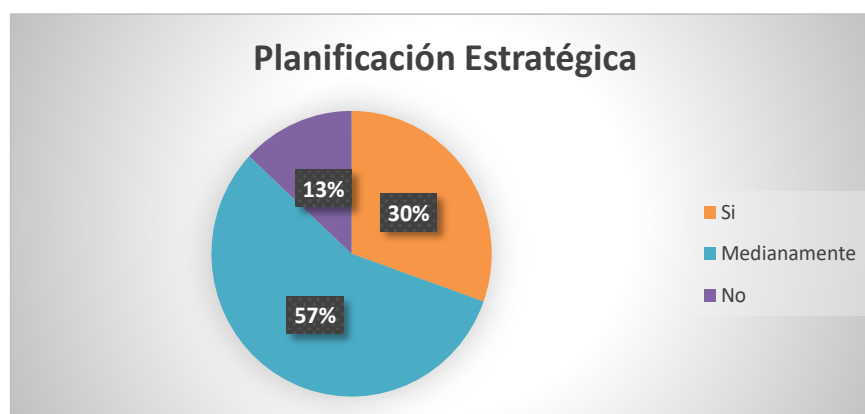
**Figura 20: Objetivos estratégicos**

*Interpretación:* Una vez aplicada la encuesta a las 23 empresas, los resultados muestran que el 4% del total de empresas encuestadas conocen la misión, visión y objetivos organizacionales demostrando un porcentaje bajo, mientras que el 44% señalan que pocos conocen, misma que no está difundida, y por último el 52% siendo un porcentaje alto indican que nadie conoce.

#### 4. ¿Dentro de su empresa llevan planificación estratégica?

**Tabla 9**  
**Planificación Estratégica**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Si	7	30%
Medianamente	13	57%
No	3	13%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



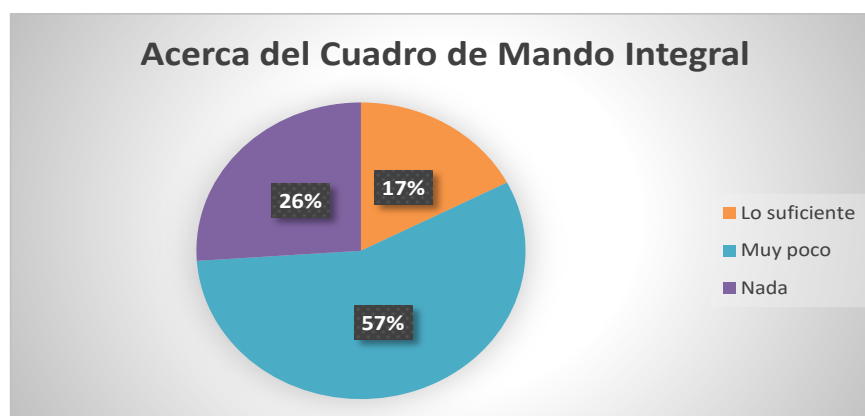
**Figura 21: Planificación Estratégica**

*Interpretación:* En cuanto al estado de llevar una planificación estratégica, de las 23 solo 7 empresas que corresponden al 30% señalan que si llevan una planificación estratégica con el fin de ser rentables y exitosas, mientras que 13 empresas que corresponden el 57% indican medianamente, debido a que consideran poco importante y por ultimo 3 empresas que corresponden al 13% responden que no lleva, ya que consideran invertir y su presupuesto no les alcanza.

#### 5. ¿Conoce acerca de la Herramienta Cuadro de Mando Integral?

**Tabla 10**  
**Acerca de CMI**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Lo suficiente	4	17%
Muy poco	13	57%
Nada	6	26%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



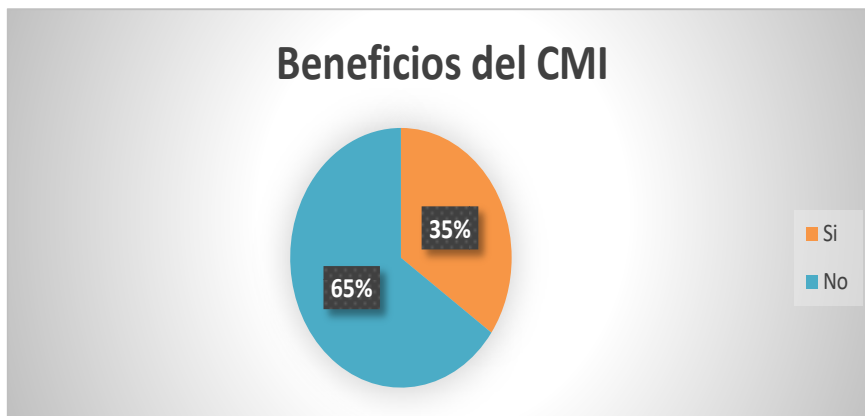
**Figura 22: Acerca del CMI**

*Interpretación:* En lo referente al conocimiento acerca de la herramienta de Cuadro de Mando Integral, las empresas del sector aduanero respondieron de la siguiente manera, un 57% la conoce muy poco, el 26% nada y solamente un 17% considera conocer la herramienta lo suficiente.

**6. ¿Conoce los beneficios que conlleva la implementación del Cuadro de Mando integral en la empresa?**

**Tabla 11**  
**Beneficios del CMI**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Si	8	35%
No	15	65%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



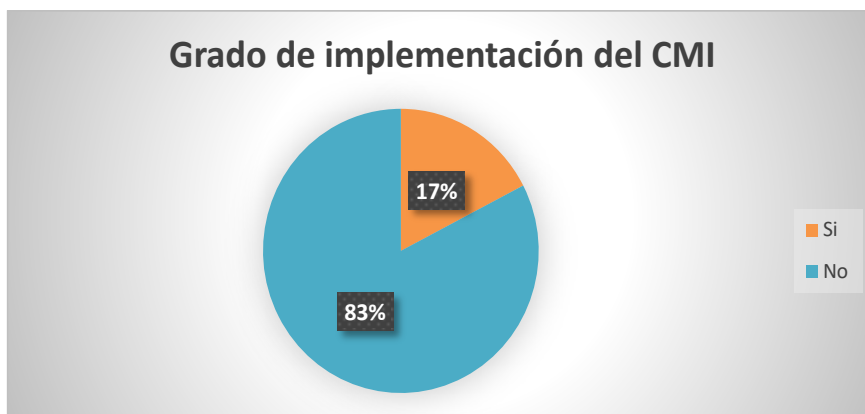
**Figura 23: Beneficios del CMI**

*Interpretación:* Se consultó a los encuestados del sector si conocían los beneficios resultantes de la implementación del Cuadro de Mando Integral, obteniendo los siguientes resultados, un 65% indicó que no tenían conocimiento y solamente un 35% manifestó que si conocían sobre estos beneficios.

**7. ¿Ha implementado esta herramienta de gestión? Si su respuesta en esta pregunta es SI, continúe con la siguiente pregunta, caso concluya con la encuesta.**

**Figura 24**  
**Grado de implementación del CMI**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Si	4	17%
No	19	83%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



**Figura 25: Grado de implementación del CMI**

*Interpretación:* Dentro del sector de servicios aduaneros se pudo evidenciar mediante la aplicación de encuestas que solamente un 17% la ha aplicado dentro de su empresa, el resto que representa un 83% de los encuestados no la ha implementado.

#### 8. De acuerdo con su experiencia en la implementación y aplicación del Cuadro de Mando Integral, ¿la considera?

**Tabla 12**  
Experiencia en la implementación del CMI

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Útil y completa	3	75%
Poco relevante y sin mayores beneficios	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



**Figura 26: Experiencia en la implementación del CMI**

*Interpretación:* Los resultados en cuanto a las consideraciones del Cuadro de mando integral, están distribuidas de la siguiente manera, un 75% de las personas encuestadas consideran que es una herramienta útil y completa para abarcar todas las áreas de la organización, y solamente un 25% la toman como una herramienta poco relevante y sin mayores beneficios; cabe recalcar que esta pregunta la respondieron únicamente las personas que habían implementado el Cuadro de Mando Integral en la empresas.

#### 4.6.1. Informe de análisis del Sector de Servicios Aduaneros



### ***Objetivo***

Determinar el uso de la herramienta gestión “Cuadro de Mando Integral” dentro del sector de servicios aduaneros para identificar el grado de conocimiento, beneficios y aplicabilidad dentro de las empresas aduaneras del Distrito Metropolitano de Quito.

### ***Desarrollo***

1. Determinar la muestra para los agentes de aduana que ejercen sus labores dentro del Distrito Metropolitano de Quito.
2. Elaborar la encuesta con preguntas útiles para establecer el conocimiento de la herramienta y beneficios en las empresas.
3. Aplicar la encuesta para el número de agentes de aduana resultantes en la muestra.
4. Análisis de resultados obtenidos.
5. Formular conclusiones para el sector.

### ***Conclusiones***

- Una vez aplicada la encuesta al sector de servicios aduaneros, se identificaron varios aspectos relevantes acerca del manejo de objetivos, estrategias, medidas de rendimiento de los empleados y planificación estratégica, que permitieron determinar que su mayoría las empresas no llevan un control adecuado de todos estos puntos importantes para el buen direccionamiento ya sea financiero o administrativo en cada una de las empresas de dicho sector.
- En cuanto a lo relacionado al conocimiento del Cuadro de Mando Integral por parte de los administradores y gerentes dentro de estas empresas, se estableció que no tienen mayor instrucción acerca de esta herramienta estratégica que permite alcanzar mejores resultados por el hecho de cubrir todas las áreas claves de la empresa, razón por la cual no surge la iniciativa de implementarla y darle el uso correcto que genere beneficios dentro de la misma.

- En su mayoría las empresas del sector aduanero se interesan por contar con una herramienta que de manera simplificada abarque lo relevante dentro de la misma, por lo cual se evidenció el interés en conocer la propuesta de implementar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en post de mejores resultados.

## CAPÍTULO V

### 5. UNIDAD DE ANÁLISIS “A&E SALGUERO SERVICIOS ADUANEROS CÍA. LTDA.”

#### 5.1. Reseña Histórica

La empresa inició sus actividades el 12 de julio del año 2001 con la razón social de ANTONIO SALGUERO O. & EDUARDO SALGUERO O. SERVICIOS ADUANEROS CÍA. LTDA.; conformada por el señor Eduardo Salguero Ortega en calidad de Gerente General y el señor Antonio Salguero Ortega como presidente de la empresa.

Es una empresa de Agentes de Aduana a nivel nacional con más de 40 años de experiencia en el campo del Comercio Exterior, además de las actividades permitidas por la leyes ecuatorianas en este campo, como son: Prestación de servicios especializados en trámites de importación y exportación, servicio comercial aduanero, servicios de correos paralelos rápidos, carga y descarga de mercadería, liberaciones arancelarias, transacciones comerciales y comercio en general.

Brindan a los clientes un Sistema Integrado de Servicios Aduaneros con altos estándares de calidad, profesional y personalizado; lo que ha permitido posicionarse como una de las empresas más serias en el país, manteniendo la confianza de los clientes en todos los procesos aduaneros. En apego y cumpliendo de las leyes, normas y reglamentos que exigen las autoridades pertinentes, la empresa ha cumplido exitosamente con todos los procesos de importación, exportación y otros regímenes especiales satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes. Están presentes en todo el proceso de nacionalización o exportación a través de su personal altamente calificado, profesional y capacitado.

A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., comprometidos a brindar el mejor servicio a sus clientes, goza de un perfil con calificación Sobresaliente como Agente de Aduana avalado por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador

(SENAE), permitiendo obtener en las declaraciones aduaneras tipos de Aforo tanto Automático como Documental; lo que se traduce en mayor eficiencia y competitividad para sus clientes.

Como entre sus principales clientes son importadores farmacéuticos, automotrices, agrícolas entre otros, los mismos que serán detallados a continuación:

**B. Braun Medical S.A.-** Compañía ubicada en la ciudad de Quito como una de las principales y más importantes proveedores líderes de productos que suministra al sector salud, además sistemas para la anestesia, cuidados intensivos, así como servicios para clínicas, médicos del sector privado y del sector de la asistencia domiciliaria.



**Figura 27: B. Braun Medical**

**Elasto S.A.-** Compañía ubicada en la ciudad de Quito, suministra autopartes a las ensambladoras de vehículos, como son los asientos, insonorizantes, tanques para combustible, radiadores y conjunto aro – llanta, al igual a las ensambladoras de motocicletas. El servicio que brindan es la importación y logística de materiales, y la respectiva entrega de productos es bajo el sistema Just in Time en las instalaciones del cliente. Permite brindar soluciones a las necesidades productivas y comerciales de los clientes,



**Figura 28: Elasto**

*Frison Importadora exportadora Cía. Ltda. Frisonex.* – Compañía de amplia trayectoria a nivel nacional, comercializa productos y servicios enfocados en el sector de la salud. Promueven el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente.



**Figura 29: Frisonex**

*Sociedad Industrial Ganadera El Ordeño S.A.*- Planta de leche ubicada en la ciudad de Machachi, con el fin de impulsar el sector ganadero, se encarga de abastecer de leche en polvo a los programas de alimentación del Gobierno, a la industria local procesadora de helados, galletas, confites y para la exportación. Cuenta con equipos de alta tecnología para la fabricación de leche en polvo y líquida.



**Figura 30: Instalaciones "El Ordeño" S.A.**

*Naciones Unidas.*- Organismo Internacional que se encarga de mantener la paz a nivel mundial, de velar por los derechos humanos, otro de los propósitos fundamentales son los asuntos humanitarios y velar por los derechos internacionales.



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

**Figura 31: P N U D**

## 5.2. Ubicación Geográfica

A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., cuenta con dos agencias; una se encuentra ubicada en la Av. De La Prensa N49-207 y Juan José Pazmiño; sector La Concepción / Quito – Ecuador; misma que se identifica en la Figura 1 denominada Ubicación Geográfica A&E Salguero Servicios Aduaneros Cía. Ltda.; y, la otra en la ciudad de Guayaquil en Av. Lorenzo de Garaicoa 1244 y Clemente Ballén.



**Figura 32: Ubicación Geográfica E&A Cía. Ltda.**

Fuente: (Google Map, 2017)

## 5.3. Estructura Administrativa

### 5.3.1. Organigrama de la Agencia de A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda.



**Figura 33: Organigrama estructural A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda.**

La Empresa **A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda.**, es una empresa de familia, misma que se encuentra integrada por hermanos y sobrinos, actualmente cuenta con un personal conformado por: El Gerente General, Presidente Ejecutivo, Contadora, Auxiliar Contable, en el Departamento de Comercio Exterior existen dos auxiliares en Guayaquil y cinco Auxiliares en Quito; y, el In House.

Adicionalmente presta servicios profesionales una persona especializada en sistemas y comercio exterior (trabaja tiempo parcial, brinda soporte técnico y de comercio exterior).

### **5.3.2. Estructura Administrativa**

La Empresa “A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., es representado por un Agente Nacional de Aduanas y 7 Auxiliares de Aduana.

#### **5.3.2.1. Funciones y operaciones**

### **5.3.2.1.1. *Proceso operativo de los agentes de aduanas***

- El importador informa de mercancía a llegar, ya sea por vía marítima, aérea o terrestre.
- El Agente retira la guía previo pago de gastos administrativos.
- Se procede a imprimir el manifiesto electrónico de la guía, B/L o carta de porte donde constan los datos concernientes al embarque.
- Se ingresa la información al Ecuapass ( es un sistema con el cual el Servicio Nacional de Aduana facilita los procesos de comercio exterior, refuerza y asegura el control aduanero, ahorrando tiempo en los trámites de importación y exportación) de la mercancía proveniente del exterior, que consta de la factura comercial, guía aérea y llenar el DAV (Declaración Andina de Valor), la misma que es firmada por el importador dando fe de que los datos concernientes a la importación son los mismos en las que se realizó la negociación en el exterior.
- Conjuntamente con la DAU (Declaración Andina Única) quía aérea, factura comercial, póliza de seguros, se ingresa en la Aduana la documentación para que sea revisada por un inspector de Aduana, existen tres tipos de Aforo: Aforo Documental, Aforo Físico Aduana y Aforo Verificadora.
- Luego de la inspección del Aforo y si todo está conforme se procede a liquidar.
- Se procede al pago de los tributos a través de una agencia bancaria autorizada.
- Una vez cancelado se acerca a la bodega de la Aduana para proceder al retiro de la mercancía.

### **5.3.2.1.2. *Funciones y operaciones que realizan los agentes de aduana***

- Atiende a los clientes vía telefónica, cuando existen problemas visita a los mismos.
- Negocia el costo de los honorarios y el transporte de los clientes.
- Da seguimiento de los trámites de desaduanización de la mercancía.
- Vigila a los auxiliares de Aduana de Quito y monitorea a los auxiliares de Aduana de Guayaquil.
- Revisa cartera de clientes.



- Autoriza las transferencias de dinero realizadas a Guayaquil.
- Coordina el retiro de documentos de las empresas.
- Coordina todo lo que tiene que ver con un trámite de desaduanización.

#### **5.3.2.1.3. Funciones que realiza el presidente ejecutivo**

- Visita a los clientes.
- Revisa cartera y colabora en la recaudación de cartera.
- Autoriza gastos del personal que viaja a Esmeraldas.
- Monitorea a los auxiliares de aduana de Quito y Esmeraldas.
- Visita la Aduana de Quito y ayuda a que se agilicen los trámites de desaduanización.
- Coordina el retiro de documentos de las empresas para realizar los trámites de desaduanización.

#### **5.4. Direccionamiento Estratégico de A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda.**

La filosofía empresarial de A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., está conformada por varios lineamientos estratégicos como son la misión, visión, valores corporativos y objetivos.

**Misión.-** Somos una empresa que provee a los usuarios un servicio de calidad, a precios razonables, logrando contribuir con los empresarios del Ecuador, con los importadores, de manera que los bienes que requieren internar al país lleguen al consumidor final con un precio competitivo y libre de daños.

**Visión.-** Lograr un posicionamiento de la excelencia en el sector aduanero, mejorar estándares de calidad en atención y servicio al cliente exigidos en el mercado y por los organismos de regulación.

#### **Valores Institucionales**

*Honestidad y Honradez.* Se trabaja dentro del marco jurídico nacional e internacional, cuidando que las acciones y decisiones que tomen sean lícitas, además respetan la confidencialidad de los clientes y proveedores.

*Compromiso con los clientes internos y externos.*- Busca en todo momento proporcionar valor agregado que beneficie en todo momento a nuestros clientes externos.

*Confiabilidad y cumplimiento.*- La prestación de los servicios se basa en la filosofía Justo a Tiempo.

*Organización.*- Logrando una organización flexible permite adaptarse de manera rápida sin descuidar los objetivos.

## ***Objetivos***

### ***Objetivo General***

Ser la empresa líder en el mercado ecuatoriano de servicios aduaneros y comercio exterior.

### ***Objetivos específicos***

- Brindar a nuestro cliente el mejor servicio en calidad y precios justos.
- Fomentar un desarrollo empresarial armónico, para lograr una expansión sostenida, que permita posicionar a la empresa en los primeros lugares en la preferencia de los consumidores de servicios aduaneros en el Ecuador.
- Desarrollar una organización sólida basada en la ética y moral profesional.
- Lograr de manera permanente un excelente ambiente laboral, fomentando el trabajo en equipo.

## **5.5. Análisis Interno**

Es el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que pueda existir en la empresa, con el objetivo de poder evaluar los recursos con los que cuenta y así

determinar su situación, además diseña estrategias a través de la detección de fortalezas, mismas que permiten ser aprovechadas y debilidades que será neutralizadas o eliminada (Verónica, 2012).

### **5.5.1. A nivel del entorno laboral y clima organizacional**

En estos tiempos el Clima Organizacional está tomando cada vez más importancia en el manejo de las empresas ya que se considera como un factor valioso en el éxito que pueda tener una organización. De cuan organizada esté la Empresa, influirá en el desempeño y eficiencia de cada uno de sus colaboradores, lo que se verá reflejado en la optimización de recursos e indicadores económicos positivos (Rodriguez , Paz, Lizana, & Cornejo , 2011).

El presente trabajo sobre clima organizacional y su influencia en la salud financiera de las empresas nace de la inquietud de conocer el ambiente de trabajo, el desempeño del empleado y la influencia en la salud financiera. Es decir un buen ambiente de trabajo puede ser útil para enlazar los objetivos de la organización “tecnológico, liderazgo y su reglamentos” con el comportamiento y a su vez la motivación de los empleados. Como consecuencia de un sano clima organizacional las empresas van a ser más productivas minimizando los riesgos perjudiciales para la salud financiera, es decir se generarían condiciones óptimas de trabajo útiles para las empresas (Rodriguez , Paz, Lizana, & Cornejo , 2011).

Se plantea que el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los trabajadores en la organización, originándose en la disciplina de cada uno.

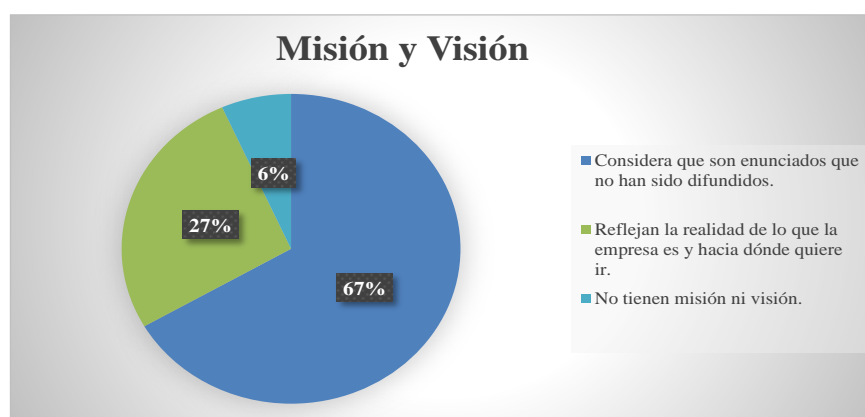
## **PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA REALIDAD DE LA EMPRESA PARA LAS PERSPECTIVAS DEL CMI**

En cuanto a la información recopilada a través de las encuestas que fueron aplicadas al gerente, presidente de la empresa y a sus trabajadores de los departamentos tanto de importación como de contabilidad.

## 1. ¿Cómo considera a la misión y visión?

**Tabla 13**  
**Misión y Visión**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Considera que son enunciados que no han sido difundidos.	10	67%
Son proclamaciones escritas, elaborados por la gerencia.	0	0%
Reflejan la realidad de lo que la empresa es y hacia dónde quiere ir.	4	27%
No tienen misión ni visión.	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



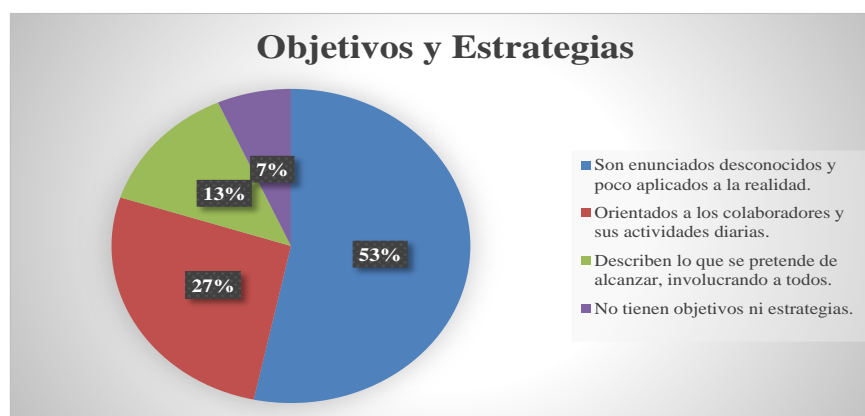
**Figura 34: Misión y Visión**

*Interpretación:* En cuanto a la pregunta formulada se obtuvo que el 67% de los encuestados consideran que la empresa tiene establecido su misión y visión pero no han sido difundida y comprendidos eficientemente; el 7 % señala que ni siquiera conoce, cabe recalcar que el porcentaje más alto representa del personal que lleva más tiempo en la empresa a diferencia del menor que solo lleva poco tiempo, y el 27% consideran que la misión y visión reflejan la realidad de lo que la empresa es y hacia dónde quiere ir.

## 2. ¿Considera usted que los objetivos y estrategias que son?

**Tabla 14**  
**Objetivos y Estrategias**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Son enunciados desconocidos y poco aplicados a la realidad.	8	53%
Orientados a los colaboradores y sus actividades diarias.	4	27%
Describen lo que se pretende de alcanzar, involucrando a todos.	2	13%
No tienen objetivos ni estrategias.	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 35: Objetivos y Estrategias**

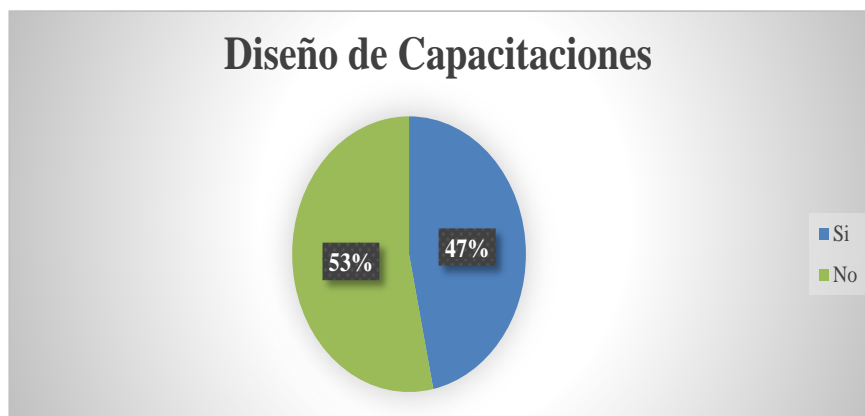
*Interpretación:* En cuanto a los objetivos y estrategias de la empresa, los resultados señalan que aproximadamente el 53% de los encuestados consideran que la empresa tiene establecido sus objetivos y estrategias pero no han sido difundidos y comprendidos eficientemente, el 27% indican que son orientados a sus actividades diarias, 13% describe lo que se pretende alcanzar en corto y largo plazo y un 7% señala que ni siquiera los conoce, que se encuentran solo en su manual.

### **3. En cuanto a las capacitaciones recibidas en relación a su área de trabajo, considera usted qué:**

#### **3.1. ¿Diseñan acorde a la necesidad de cada área?**

**Tabla 15**  
**Diseño de Capacitaciones**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Si	7	47%
No	8	53%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



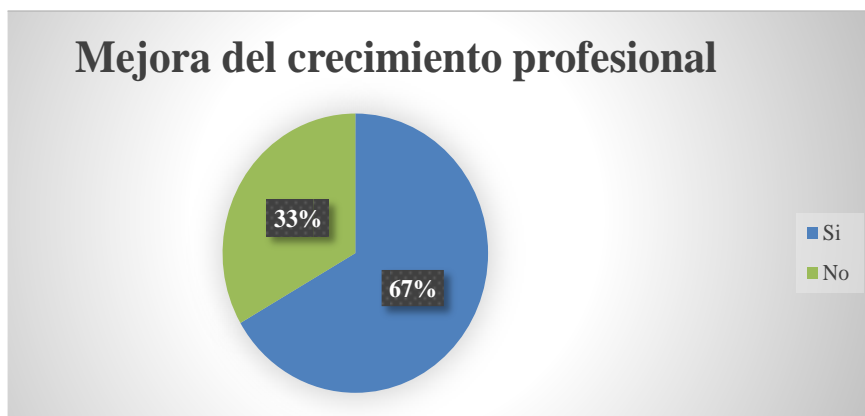
**Figura 36: Diseño de capacitaciones**

*Interpretación:* En cuanto a las capacitaciones que han sido impartidas al personal del área de importación como al contable, los resultados señalan que del total de encuestados, 7 empleados representan el 47% están de acuerdo en que las capacitaciones que ha recibido han sido diseñadas acorde a sus necesidades y a las actualizaciones que habido, señalaron que es importante mantener una adecuada detección de las necesidades de su personal, constituyendo una forma de lograr cambios de conducta, mientras 8 empleados que corresponde el 53% indican que no han sido diseñadas a sus actividades, a las que han asistido para ellos les resulto como conocimiento general.

### 3.2. ¿Son elaborados para mejorar el crecimiento profesional?

**Tabla 16**  
**Mejora del crecimiento profesional**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Si	10	67%
No	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



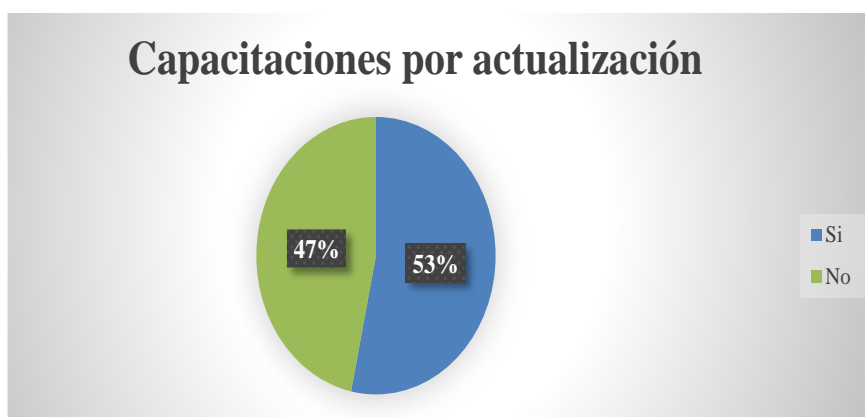
**Figura 37: Mejora del crecimiento profesional**

*Interpretación:* En cuanto a la pregunta formulada se obtuvo que el 67% considera que el diseño de las capacitaciones enriquece su capacidad intelectual, permitiendo desempeñarse de la mejor manera y a la vez tomar decisiones eficientes, y así brinden un servicio de calidad.

### 3.3. ¿Son programados en base a las actualizaciones?

**Tabla 17**  
**Capacitaciones por actualización**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Si	8	53%
No	7	47%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 38: Capacitaciones por actualización**

*Interpretación:* Se pudo observar que a la totalidad de los encuestados, 8 empleados que corresponden al 53% opinan que las capacitaciones son programadas

en base a las actualizaciones que se presenta en el día a día. Sea para el departamento de importación como el contable – financiero. Mientras que 7 empleados que representan el 47% indican que las capacitaciones recibidas no han sido en base a las actualizaciones que ha habido. En lo sitios a los cuales asisten es en la Cámara de Comercio de Quito ya que son afiliados, al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador –SENAE, a la Asociación de Agentes Afianzados de Aduana de Quito – ASAFA, como también al Servicio de Rentar Internas – SRI.

### 3.4. ¿Se relacionan con sus actividades diarias?

**Tabla 18**  
**Relación con las actividades**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Si	9	60%
No	6	40%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 39: Relación con las actividades**

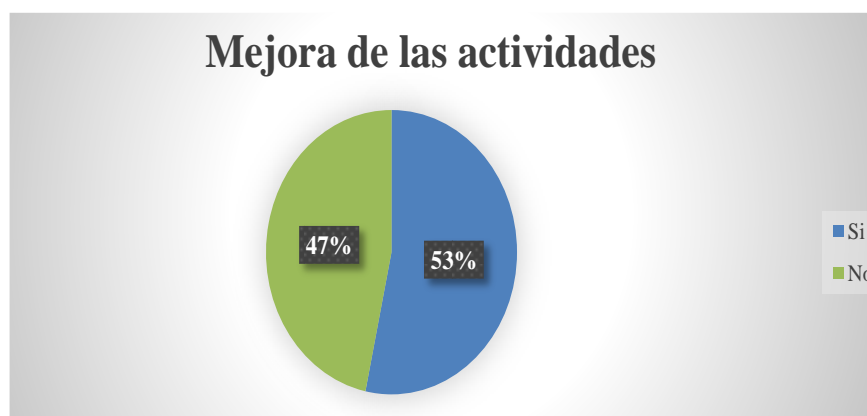
*Interpretación:* Luego de visualizar y analizar los resultados de las encuestas se puede obtener que el 60% de los encuestados señalan que las capacitaciones que han recibido se relacionan con sus actividades diarias, es decir que les ha permitido ir evolucionando en su desempeño laboral, además tomando decisiones más eficientes; mientras que el 40% indican que no están relacionadas a sus actividades. Cabe recalcar que los cursos de las actualizaciones ayudan a los trabajadores a afrontar los interrogantes que se presentan.

### 3.5. ¿Contribuyen a mejorar su desempeño en sus actividades diarias?



**Tabla 19**  
**Mejora de las actividades**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Si	8	53%
No	7	47%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



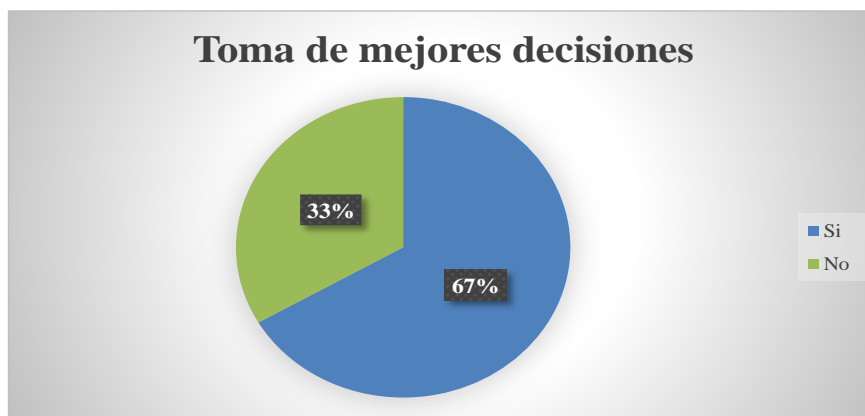
**Figura 40: Mejora de las actividades**

*Interpretación:* En cuanto a los resultados, de la totalidad de los encuestados, 8 empleados que corresponden al 53% señalan que las capacitaciones recibidas han contribuido en el mejoramiento de su desempeño en sus actividades, mientras que el 47% indica que no ha mejorado.

### 3.6. ¿Permiten aclarar dudas y tomar mejores decisiones?

**Tabla 20**  
**Toma de mejores decisiones**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Si	10	67%
No	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 41: Toma de mejores decisiones**

*Interpretación:* Luego de visualizar y analizar los resultados de las encuestas se puede obtener como resultado un 67%, en el cual están de acuerdo que al recibir una capacitación, aclara las inquietudes que tienen y a la vez permite tomar decisiones más eficientes, con un criterio más confiable. Mientras que el 33% señala que las capacitaciones recibidas en su mayoría no le ayudado a tomar mejores decisiones.

### 3.7. ¿En el último año, ha participado en programas de capacitación?

**Tabla 21**  
**Participación en programas de capacitación**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Si	9	60%
No	6	40%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 42: Participación en programas de capacitación**

*Interpretación:* Los resultados señalan que el 60% que representa a 9 trabajadores que si han recibido capacitaciones durante el último año, mismo que son empleados de la ciudad de Quito; y el 40% señalan que no, ya que son empleados y viven en la ciudad de Guayaquil; y para ellos no se ha planificado con programas de capacitación. A pesar de que sus funciones están relacionadas con el comercio exterior.

#### 4. ¿De qué manera la empresa estimula y reconoce el esfuerzo del trabajo?

**Tabla 22**  
**Reconocimiento**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Incentivo económico	9	60%
Días de descanso	2	13%
Asensos	1	7%
No me reconocen	3	20%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 43: Reconocimiento**

*Interpretación:* En términos de motivación, se encontró que la mayoría de los encuestados con el resultado del 60% son reconocidos a través de un incentivo económico. El mismo que es el motivo para incrementar la productividad de los miembros de la organización. Mientras que el 13% son motivados a través de días de descanso, el 17% indicó que su esfuerzo es reconocido mediante ascensos y el 20% de los encuestados indicó que no se lo reconoce.

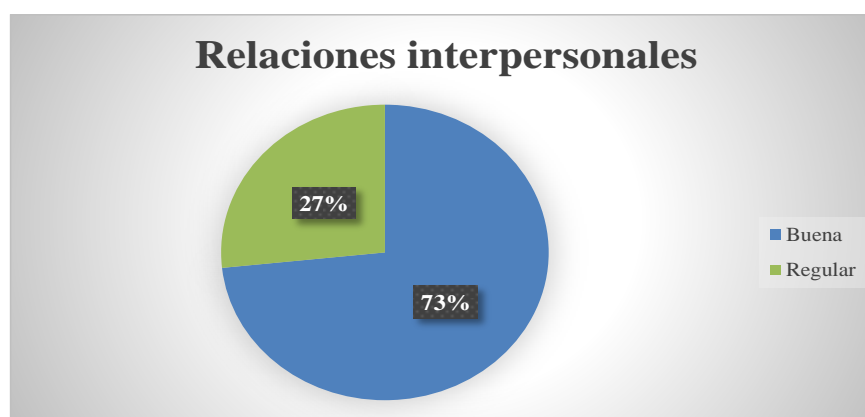
Cabe recalcar que el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores, así como de la motivación, cuanto

mejor sea la motivación mejor podrán desempeñar el trabajo y con ello mejorarán la productividad.

### 5. ¿Cómo considera la relación entre usted y sus compañeros?

**Tabla 23**  
**Relaciones interpersonales**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Buena	11	73%
Regular	4	27%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



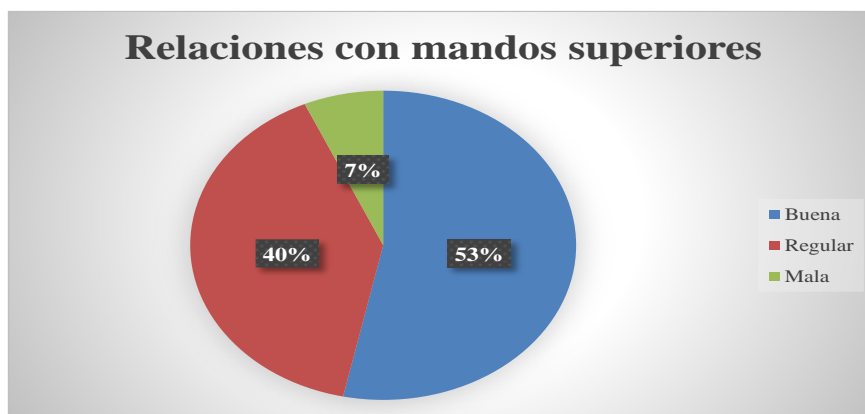
**Figura 44: Relaciones interpersonales**

*Interpretación:* En términos de relación, se encontró que la mayoría de encuestados con el 73% considera una relación de compañeros buena; seguido de un 27% que piensan que es regular. Cabe recalcar que el tener una buena relación con los compañeros de trabajo mejora la productividad.

### 6. ¿Cómo considera la relación entre usted y su jefe inmediato?

**Tabla 24**  
**Relaciones con mandos superiores**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Buena	8	53%
Regular	6	40%
Mala	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



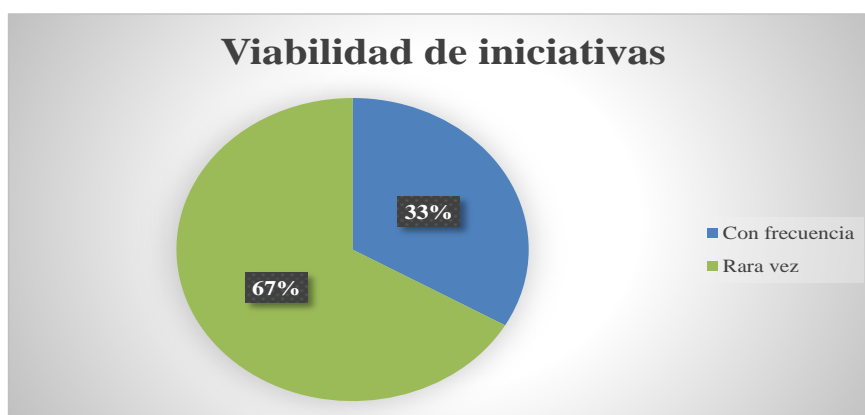
**Figura 45: Relaciones con mandos superiores**

*Interpretación:* Se preguntó a los trabajadores de la empresa como es su relación con su jefe inmediato, y se obtuvo que el 53% lo consideran buena, seguido de un 40% como regular y finalmente un 7% como mala. Cabe recalcar que este 7% corresponde a la persona de contabilidad quien supo manifestar que no lleva una buena relación con su jefe, que incluso han tenido ya desencuentros, por motivos económicos.

### 7. ¿Existe viabilidad en la empresa para promover y aplicar iniciativas?

**Tabla 25**  
**Viabilidad de iniciativas**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Siempre	0	0%
Con frecuencia	5	33%
Rara vez	10	67%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 46: Viabilidad de iniciativas**

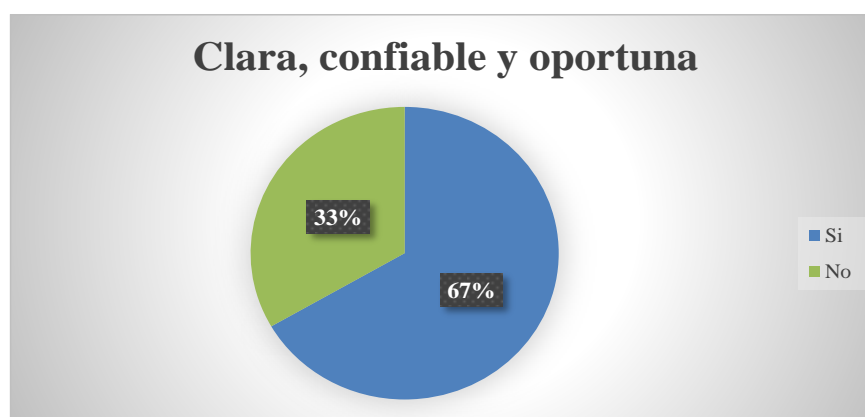
*Interpretación:* De la misma manera se preguntó a los trabajadores acerca de si existe viabilidad para promover y aplicar iniciativas en sus actividades, lo cual se obtuvo un 67% que señalan rara vez y finalmente el 33% indica con frecuencia.

## 8. ¿Dentro de la empresa, considera que la información es?:

### 8.1. ¿La información es: clara, confiable y oportuna?

**Tabla 26**  
Información clara, confiable y oportuna

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Si	10	67%
No	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



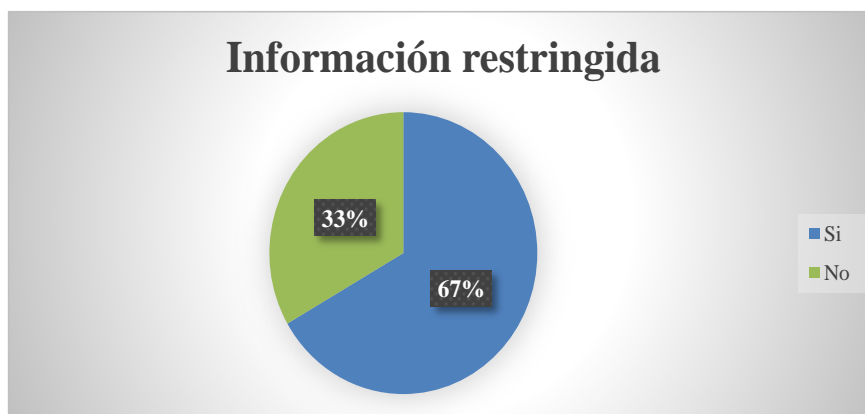
**Figura 47: Información clara, confiable y oportuna**

*Interpretación:* En cuanto a la calidad de la información, un 67% considera que la información se la lleva de manera correcta, frente a un 33% que opina lo contrario, a pesar de ser significativa la diferencia, es importante analizar el porqué de las repuestas negativas ya que está la información es vital para la toma de decisiones.

### 8.2. ¿La información es restringida?

**Tabla 27**  
Información restringida

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Si	10	67%
No	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



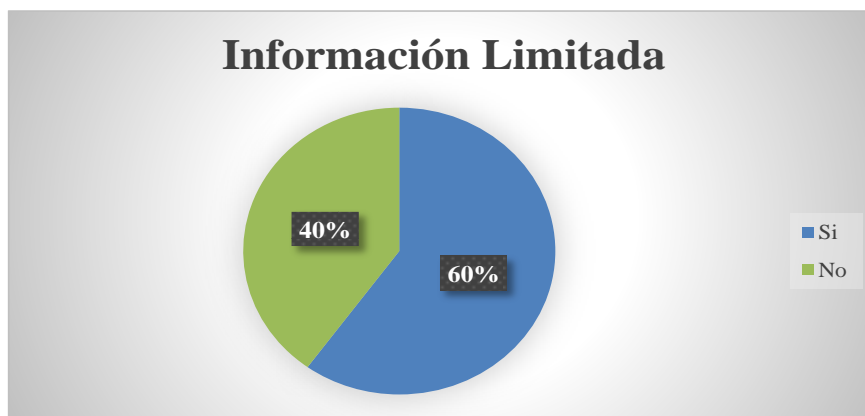
**Figura 48: Información restringida**

*Interpretación:* Las respuestas en lo referente a la restricción de información fueron positiva en un 67%, demostrando que en su mayoría la información se lleva categorizada y un 33% opinó que el personal tiene libre acceso a la información para el análisis y manipulación de la misma.

### 8.3. ¿La información es limitada?

**Tabla 28**  
**Información limitada**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Si	9	60%
No	6	40%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



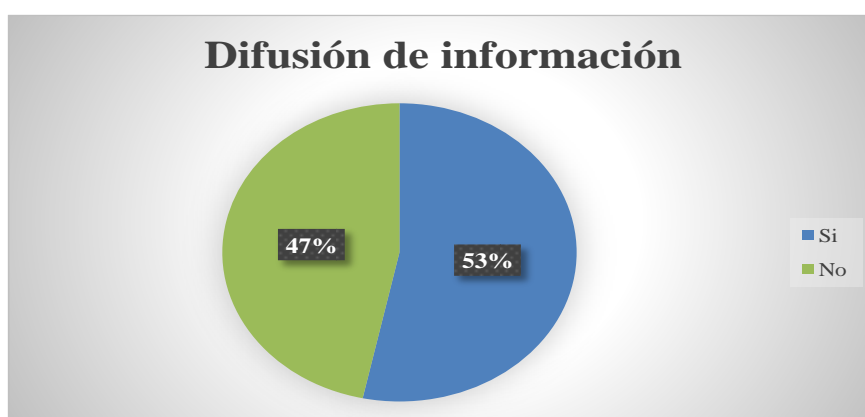
**Figura 49: Información limitada**

*Interpretación:* Las áreas encuestadas concuerdan en un 60% que la información es limitada, es decir insuficiente y poco concluyente para la toma de decisiones, frente a un 40% que opina que la información con la que la empresa cuenta es completa para llegar a dar soluciones.

#### 8.4. ¿La información es parcialmente difundida?

**Tabla 29**  
**Difusión de información**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Si	8	53%
No	7	47%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 50: Difusión de información**

*Interpretación:* En lo relacionado a la difusión de información de carácter general dentro de la empresa el 53% del personal encuestado concuerda que su transmisión es

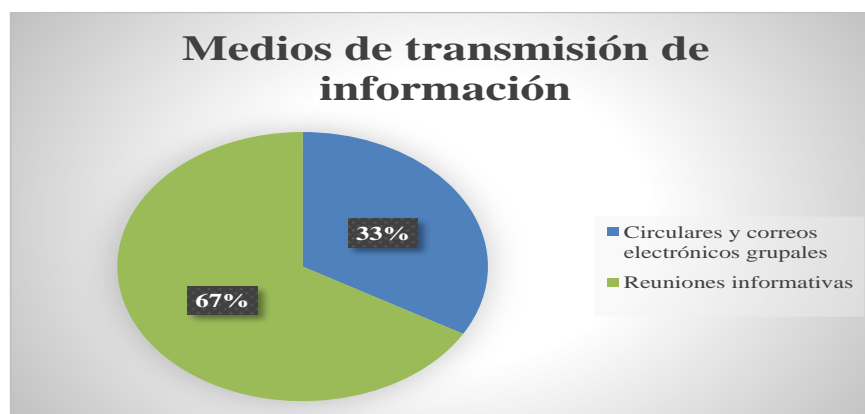


parcial, lo que puede ocasionar desinformación y confusión en todos los niveles, mientras que un 47% opina que se lo realiza de manera correcta y oportuna.

### 9. ¿A través de qué medios, la información es difundida?:

**Tabla 30**  
**Medios de transmisión de información**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Circulares y correos electrónicos grupales	5	33%
Reuniones informativas	10	67%
Carta al personal	0	0%
Cartelera	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



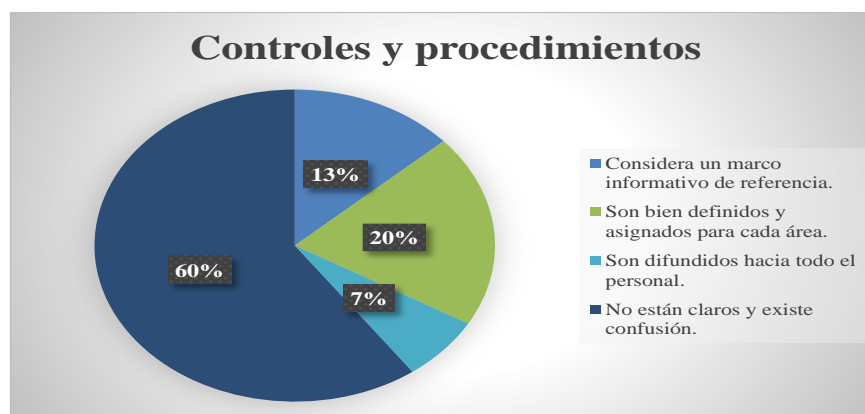
**Figura 51: Medios de transmisión de información**

*Interpretación:* Para la difusión de información dentro de la empresa utilizan dos métodos, según las encuestas aplicadas un 67% de los colaboradores indica que se realiza mediante reuniones y un 33% respondió que se lo realiza mediante circulares y correos electrónicos, el inconveniente que se presenta en este medio está en el alcance, pues se limita a un grupo de implicados cuando la necesidad está en que todos conozcan la información a ser publicada.

### 10. ¿Cuál es su percepción con relación a los controles y procedimientos que existen en la empresa?:

**Tabla 31**  
**Controles y procedimientos**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Considera un marco informativo de referencia.	2	13%
Son bien definidos y asignados para cada área.	3	20%
Son difundidos hacia todo el personal.	1	7%
No están claros y existe confusión.	9	60%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



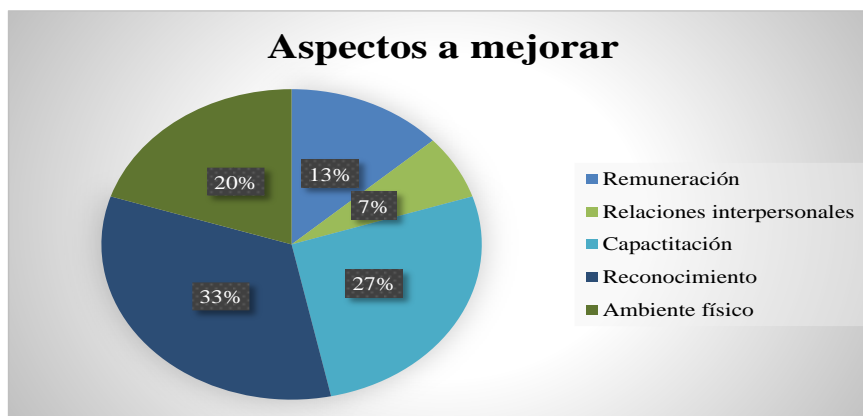
**Figura 52: Controles y procedimientos**

*Interpretación:* Para el personal de la empresa los procedimientos establecidos dentro de su área de trabajo están distribuidos de la siguiente manera: un 60% considera que no están claros y generan confusión, mientras que un 20% opina que los procedimientos y controles en su área están claramente definidos, un 13% los ve como un marco informativo y de referencia y tan solo un 7% considera que se encuentran bien difundidos con todo el personal.

#### 11. ¿En su situación personal, qué tendría que mejorarse en la empresa?

**Tabla 32**  
**Aspectos a mejorar**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Remuneración	2	13%
Relaciones interpersonales	1	7%
Capacitación	4	27%
Reconocimiento	5	33%
Ambiente físico	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



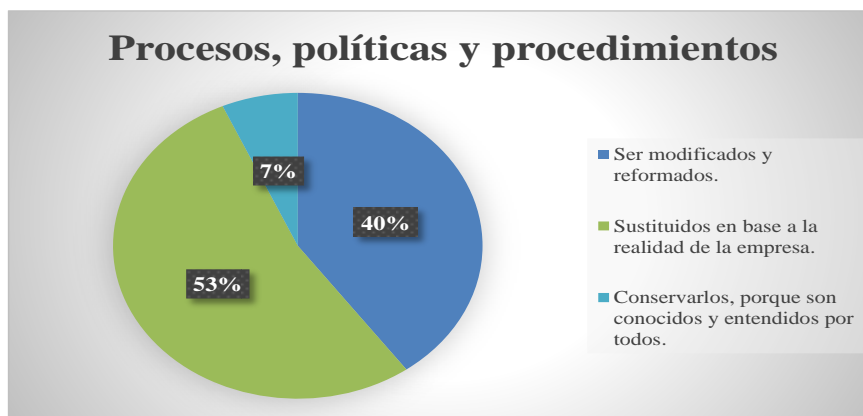
**Figura 53: Aspectos a mejorar**

*Interpretación:* Las personas encuestadas coincidieron en un 33% que los aspectos en los que la empresa debe ponerle énfasis para mejorar es el reconocimiento que reciben como colaboradores de la institución, un 27% determinó que la capacitación es importante para optimizar el desempeño de sus funciones, el 20% indica que el ambiente físico debe ser tomado en cuenta para crear un lugar de trabajo agradable, la remuneración fue considerada en los aspectos a mejorar en un 13% y un 7% de los encuestados considera que para crear un ambiente armonioso es necesario crear mejores relaciones interpersonales entre los colaboradores.

## 12. ¿Cree usted que los procesos, políticas, procedimientos, controles y la comunicación al interior de la empresa deberían?:

**Tabla 33**  
**Procesos, políticas y procedimientos**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Ser modificados y reformados.	6	40%
Sustituidos en base a la realidad de la empresa.	8	53%
Conservarlos, porque son conocidos y entendidos por todos.	1	7%
Descartar, pues con obstáculos para el desenvolvimiento.	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



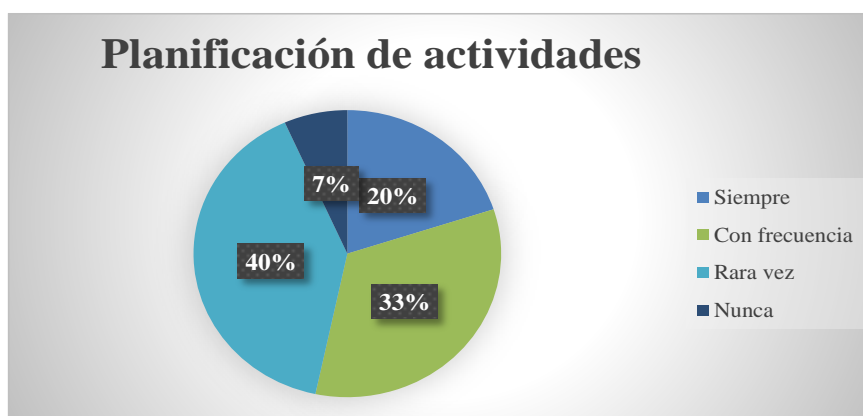
**Figura 54: Procesos, políticas y procedimientos**

*Interpretación:* En cuanto a lo relacionado a los procesos, políticas y procedimientos las personas encuestadas opinaron en un 53% que deberían ser sustituidos, siempre y cuando se lo realice en base a la situación actual de la empresa, un 40% que se debe modificarlo a partir de los ya establecidos y tan solo un 7% considera que se los debe conservar, pues todo el personal lo conoce y aplica.

### 13. ¿Cuentan con una programación establecida las actividades realizadas dentro de la organización?:

**Tabla 34**  
**Planificación de actividades**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Siempre	3	20%
Con frecuencia	5	33%
Rara vez	6	40%
Nunca	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



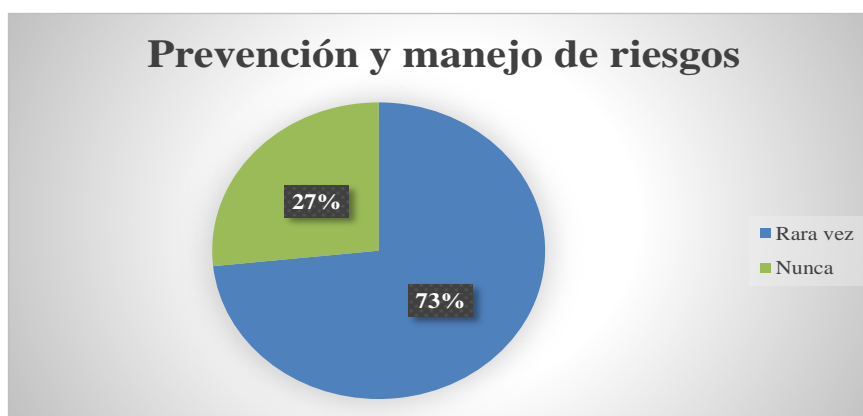
**Figura 55: Planificación de actividades**

*Interpretación:* Según la encuesta aplicada, la programación previa de las actividades en la empresa, es realizada en rara vez, con un porcentaje del 40%, mientras que un 33% expresó que se lo realiza de manera frecuente, un 20% dijo que lo realizaban siempre y únicamente un 7% determinó que no planificaban nunca, lo que puede ser un indicativo de que es necesaria la implementación de planificación en las funciones para realizarlas de la mejor manera.

#### 14. ¿Recibe capacitaciones o información sobre el manejo y prevención de riesgos?:

**Tabla 35**  
**Prevención y manejo de riesgos**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Siempre	0	0%
Con frecuencia	0	0%
Rara vez	11	73%
Nunca	4	27%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



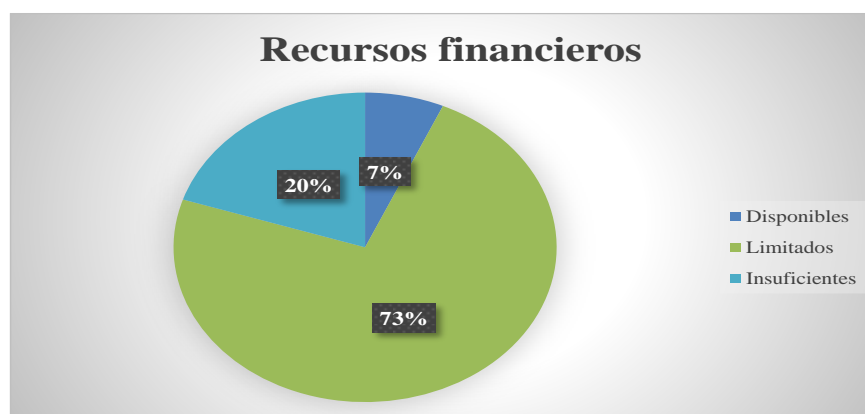
**Figura 56: Prevenición y manejo de riesgos**

*Interpretación:* En lo referente a la instrucción sobre prevención y manejo de riesgos, la respuesta por parte de los encuestados fue en su mayoría por la opción de rara vez con un porcentaje del 73% y un 27% manifestó que nunca ha recibido capacitación en este tema, lo que resulta una desventaja para la empresa pues si su personal no se encuentra capacitado en este tema, no podrán darse respuestas positivas ante posibles riesgos que puedan presentarse.

### 15. ¿Considera que los recursos financieros son?:

**Tabla 36**  
**Recursos financieros**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Disponibles	1	7%
Limitados	11	73%
Insuficientes	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



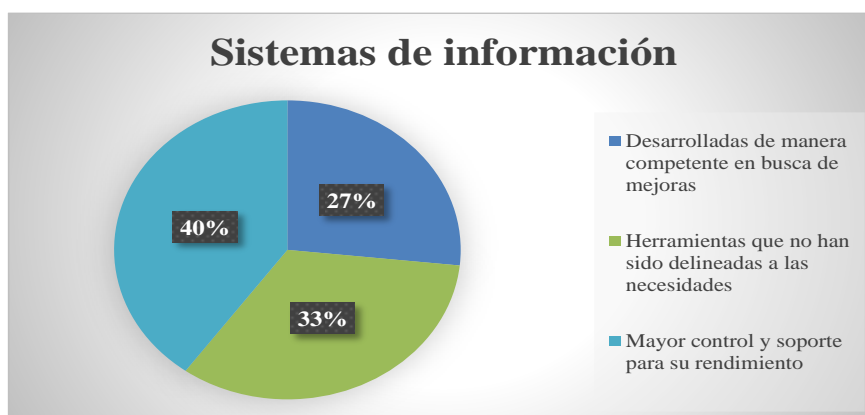
**Figura 57: Recursos financieros**

*Interpretación:* Un 73% de los encuestados considera que los recursos financieros son limitados para la distribución equitativa y justa en cada área de la empresa, por lo que el 20% de los colaboradores lo consideran insuficientes y tan solo un 7% los reconoce como recursos como disponibles por lo cual puede estimarse deficiencias al momento de asignar recursos vitales para adquirir lo necesario para el desempeño del trabajo.

### 16. ¿Considera que los sistemas de información y gestión empleados son?:

**Tabla 37**  
**Sistemas de información**

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Desarrolladas de manera competente en busca de mejoras	4	27%
Herramientas que no han sido delineadas a las necesidades	5	33%
Mayor control y soporte para su rendimiento	6	40%
Son obstáculos e impedimentos en las actividades diarias	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



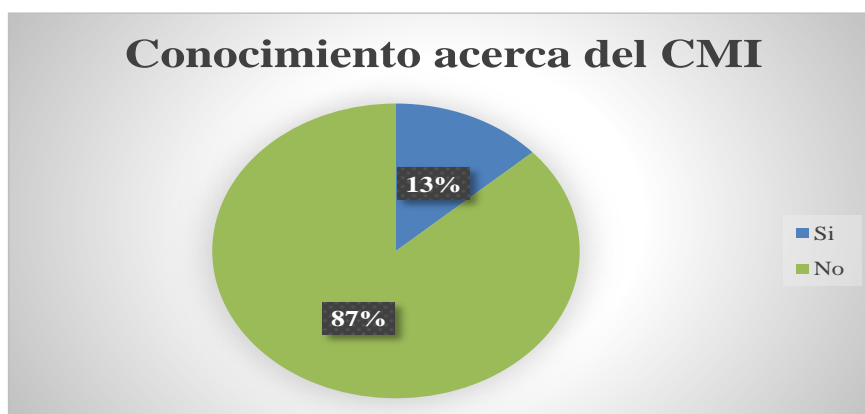
**Figura 58: Sistemas de información**

*Interpretación:* En cuanto a la percepción que tiene el personal sobre los sistemas de información, un 40% los ve como un control y soporte para su rendimiento, un 33% cree que deben ser delineadas y establecidas de acuerdo con las necesidades que se presentan en la empresa y un 27% los valora como una manera adecuada para alcanzar mejoras.

#### 17. ¿Conoce acerca del Cuadro de Mando Integral-CMI?

**Tabla 38**  
Conocimiento acerca del CMI

Alternativas	Resultados	Valor porcentual
Si	2	13%
No	13	87%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 59: Conocimiento acerca del CMI**

*Interpretación:* El 87% de los encuestados respondieron negativamente frente a la pregunta de si conocían acerca de CMI, lo que demuestra una debilidad para la empresa, pues es tan solo el 13% ha escuchado sobre la herramienta. Es importante que todo el personal se sienta comprometido en el establecimiento de la herramienta, comenzando por tener conocimientos básicos sobre la misma.

#### **5.6. Análisis financiero de A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda.**



**EMPRESA A&E SALGUERO O. SERVICIOS ADUANEROS CÍA. LTDA.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AÑO 2014-2016**

<i>CUENTA</i>	2014	2015	2016	% <i>CRECIMIENTO PROMEDIO</i>	<i>ANÁLISIS VERTICAL 2014</i>	<i>ANÁLISIS VERTICAL 2015</i>	<i>ANÁLISIS VERTICAL 2016</i>
<b>ACTIVOS</b>							
Efectivo y equivalentes de efectivos	\$ 63,360.32	\$ 52,709.01	\$ 14,403.14	-44.74%	22.77%	16.87%	5.91%
Cuentas y documentos por cobrar	\$ 185,035.05	\$ 92,372.24	\$ 212,060.07	39.75%	66.49%	29.56%	87.08%
Inversiones	\$ 4,000.00	\$ -	\$ -	-100.00%	1.44%	0.00%	0.00%
Propiedad Planta y Equipo	\$ 8,864.48	\$ 8,612.05	\$ 7,490.45	-7.94%	3.19%	2.76%	3.08%
Otro activos	17011.93	\$ 158,806.41	\$ 9,581.12	369.77%	6.11%	50.82%	3.93%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 278,271.78</b>	<b>\$ 312,499.71</b>	<b>\$ 243,534.78</b>	<b>-4.88%</b>			
<b>PASIVOS</b>							
Cuentas y documentos por pagar	\$ 35,665.64	\$ 43,944.97	\$ 23,668.85	-11.46%	28.53%	34.48%	27.01%
Obligaciones con el fisco	\$ 20,014.34	\$ 17,367.77	\$ -	-56.61%	16.01%	13.63%	0.00%
Obligaciones con los empleados	\$ 64,282.87	\$ 57,329.94	\$ 56,046.28	-6.53%	51.43%	44.98%	63.97%
Otros pasivos	\$ 5,034.08	\$ 8,822.06	\$ 7,903.45	32.42%	4.03%	6.92%	9.02%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 124,996.93</b>	<b>\$ 127,464.74</b>	<b>\$ 87,618.58</b>	<b>-14.64%</b>			
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital suscrito	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	0.00%	0.26%	0.22%	0.26%
Aporte socios	\$ 40,745.87	\$ 40,745.84	\$ 40,745.87	0.00%	26.58%	22.02%	26.13%
Reservas	\$ 5,372.34	\$ 5,372.34	\$ 8,548.34	29.56%	3.51%	2.90%	5.48%
Resultados	\$ 46,643.32	\$ 31,760.00	-\$ 29,339.80	-112.14%	30.43%	17.16%	-18.82%
Resultados años anteriores	\$ 60,113.32	\$ 106,756.79	\$ 135,561.79	52.29%	39.22%	57.70%	86.95%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 153,274.85</b>	<b>\$ 185,034.97</b>	<b>\$ 155,916.20</b>	<b>2.49%</b>			
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 278,271.78</b>	<b>\$ 312,499.71</b>	<b>\$ 243,534.78</b>	<b>-4.88%</b>			

**EMPRESA A&E SALGUERO O. SERVICIOS ADUANEROS CÍA. LTDA.**  
**ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2014-2016**

<i>CUENTA</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>% CRECIMIENTO PROMEDIO</i>	<i>ANÁLISIS VERTICAL 2014</i>	<i>ANÁLISIS VERTICAL 2015</i>	<i>ANÁLISIS VERTICAL 2016</i>
<b>INGRESOS</b>							
Ingresos por Honorarios	\$ 354,392.07	\$ 306,632.10	\$ 247,259.07	-16.42%	67.76%	68.23%	68.55%
Ingresos por Transporte	\$ 75,619.64	\$ 73,891.22	\$ 64,600.11	-7.43%	14.46%	16.44%	17.91%
Otros ingresos	\$ 93,037.25	\$ 68,868.25	\$ 48,827.27	-27.54%	17.79%	15.32%	13.54%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 523,048.96</b>	<b>\$ 449,391.57</b>	<b>\$ 360,686.45</b>	<b>-16.91%</b>			
<b>GASTOS</b>							
Gastos por beneficios empleados	\$ 312,696.60	\$ 246,659.54	\$ 219,551.19	-16.05%	59.78%	54.89%	60.87%
Gastos movilización	\$ 27,261.17	\$ 38,224.39	\$ 44,527.90	28.35%	5.21%	8.51%	12.35%
Gastos de viaje	\$ 7,430.29	\$ 5,810.73	\$ 7,382.75	2.63%	1.42%	1.29%	2.05%
Gastos financieros	\$ 14,665.60	\$ 14,020.92	\$ 4,731.91	-35.32%	2.80%	3.12%	1.31%
Gastos por depreciaciones	\$ 1,872.04	\$ 1,622.13	\$ 2,990.60	35.51%	0.36%	0.36%	0.83%
Otros gastos operacionales	\$ 112,479.94	\$ 111,293.86	\$ 110,841.90	-0.73%	21.50%	24.77%	30.73%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 476,405.64</b>	<b>\$ 417,631.57</b>	<b>\$ 390,026.25</b>	<b>-9.47%</b>			
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 46,643.32</b>	<b>\$ 31,760.00</b>	<b>-\$ 29,339.80</b>	<b>-112.14%</b>	<b>8.92%</b>	<b>7.07%</b>	<b>-8.13%</b>

### **5.7. Análisis horizontal año 2014-2016**

Se analizó de manera general la situación financiera de la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., para lo cual se tomó la información reflejada en los Estados Financieros de los años 2014-2016 en donde se determinó reducción en los ingresos percibidos en un tasa promedio aproximada de 16,91%, debido a la disminución en importaciones por parte de los clientes clave para la empresa, lo cual en conjunto con el incremento de gastos de movilización provocaron pérdida de \$29.339.

Los resultados obtenidos para la empresa llevan estrecha relación con las medidas de salvaguardias implementadas en el Ecuador durante los últimos años y se espera que este año presente una recuperación en la economía de la empresa debido a la eliminación de esta medida a partir del mes de Junio 2017.

Los gastos por beneficios a empleados, siendo uno de los más representativos frente al total de gastos, redujeron en un 16,05%, debido a que la empresa se vio obligada a tomar medidas de reducción de personal frente a la disminución de ingresos por honorarios y transporte.

Al analizar los activos con los que la empresa cuenta se determinó que el efectivo y sus equivalentes redujeron en una tasa del 44,74%, esto reflejado en el incremento de cuentas por cobrar en 39,75% durante los tres últimos años de análisis.

Un dato relevante en el estudio financiero de la empresa refleja el cierre total de inversiones en instituciones financieras para los años 2015-2016, de los cuales ya no se percibe ningún tipo beneficio económico.

De manera general la empresa atraviesa por una situación económica que requiere el establecimiento de estrategias para alcanzar mejores resultados en los cuales se fomente la generación de ingresos, aprovechando los recursos con los cuales cuenta la empresa y reduciendo gastos innecesarios para el desarrollo de la misma.

## 5.8. Principales indicadores financieros de A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda.

### 5.8.1. Indicadores de liquidez

- *Razón de liquidez*

**Tabla 39**  
**Liquidez**

CUENTA	Razón Corriente			
	AÑOS		RESULTADOS	
	2015	2016	AÑO 2015	AÑO 2016
<i>Activo Corriente</i>	303.887,69	236.044,33	\$ 3,43	\$ 5,35
<i>Pasivo Corriente</i>	88.648,97	44.111,72		

*Interpretación:* Al analizar la liquidez de la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., se determinó que en el año 2015 la empresa contó con \$3,43 para respaldar sus obligaciones con terceras personas, mientras que en el año 2016 la liquidez aumentó en \$1,92 alcanzando los \$5,35; es saludable que una empresa cuente con un grado de liquidez de 1,5 razón por la que se determina que cuenta con activos improductivos, los mismos que al ser invertidos podría generar mayores beneficios.

- *Capital de trabajo*

**Tabla 40**  
**Capital de trabajo**

CUENTA	Capital de trabajo			
	AÑOS		RESULTADOS	
	2015	2016	AÑO 2015	AÑO 2016
<i>Activo Corriente</i>	303.887,69	236.044,33	\$ 215.238,72	\$ 191.932,61
<i>Pasivo Corriente</i>	88.648,97	44.111,72		

*Interpretación:* Mediante el análisis del capital de trabajo se logra apreciar que en el año 2015 la empresa contó con \$215.000 dólares en activos corrientes para poder atender sus necesidades de manera normal y mantenerse en marcha, al comparar con

el año 2016 se determina que el capital de trabajo disminuyó en un aproximado de \$23.000, lo cual al compararse con los ingresos generados representan recursos invertidos en exceso

### 5.8.2. Indicadores de actividad

- *Plazo medio de pago*

**Tabla 41**  
**Plazo medio de pago**

<i>Plazo Medio de Pago</i>				
<i>CUENTA</i>	<i>AÑOS</i>		<i>RESULTADOS</i>	
	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>AÑO 2015</i>	<i>AÑO 2016</i>
<i>360 días</i>	360	360	<b>38</b>	<b>25</b>
<i>Rot. Ctas. Pagar</i>	9,50	14,27		

*Interpretación:* Se determinó que para el año 2015 la empresa contaba con un plazo de 38 días para cubrir con las obligaciones a terceros, lo cual para el 2016 disminuyó en 13 días, lo cual es perjudicial pues mientras más extendido sea el plazo de pago mayor posibilidad de captar recursos para cubrir con las deudas sin necesidad de recurrir a externos.

- *Plazo medio de cobro*

**Tabla 42**  
**Plazo medio de cobro**

<i>Plazo Medio de Cobro</i>				
<i>CUENTA</i>	<i>AÑOS</i>		<i>RESULTADOS</i>	
	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>AÑO 2015</i>	<i>AÑO 2016</i>
<i>360 días</i>	360	360	<b>77</b>	<b>216</b>
<i>Rot. Ctas. Cobrar</i>	4,67	1,66		

*Interpretación:* El plazo del cobro para A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., en el año 2015 fue de 77 días, mientras que para el año 2016 fue de 216 días, lo cual es un indicador de que perjudica a la empresa pues si lo comparamos con el plazo de pago, se concluye que la empresa cubre con sus obligaciones en un tiempo mayor al de recuperación.

### 5.8.3. Indicadores de endeudamiento

- *Endeudamiento total*

**Tabla 43**  
**Endeudamiento total**

<i>Endeudamiento Total</i>				
<i>CUENTA</i>	<i>AÑOS</i>		<i>RESULTADOS</i>	
	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>AÑO 2015</i>	<i>AÑO 2016</i>
<i>Pasivo Total</i>	\$ 127.464,74	\$ 87.618,58	<b>40,79%</b>	<b>35,98%</b>
<i>Activo Total</i>	\$ 312.499,71	\$ 243.534,78		

*Interpretación:* Se determinó que el endeudamiento de la empresa en los años 2015 y 2016 fue del 40,79% y 35,98% respectivamente, lo que indica una alerta para la empresa pues indica que esta proporción del patrimonio está comprometida en el pago a proveedores y otros.

- *Endeudamiento corto plazo*

**Tabla 44**  
**Endeudamiento a corto plazo**

<i>Endeudamiento Corto Plazo</i>				
<i>CUENTA</i>	<i>AÑOS</i>		<i>RESULTADOS</i>	
	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>AÑO 2015</i>	<i>AÑO 2016</i>
<i>Pasivo Corriente</i>	\$ 88.648,97	\$ 44.111,72	<b>47,91%</b>	<b>28,29%</b>
<i>Patrimonio</i>	\$ 185.034,97	\$ 155.916,20		

*Interpretación:* Para el año 2015 la empresa cuenta con deudas al corto plazo en un 47,91%, mientras que para el año 2016 disminuyó en un 19,62% lo cual representa la proporción del patrimonio, la misma que debe ser la menor posible para el giro de sus actividades.

### 5.8.4. Indicadores de Rentabilidad

- *Rentabilidad sobre Activos Totales (ROA)*

**Tabla 45**  
**Rentabilidad sobre Activos Totales (ROA)**

<i>Rentabilidad sobre Activos totales (ROA)</i>					
<i>CUENTA</i>	<i>AÑOS</i>		<i>RESULTADOS</i>		
	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>AÑO 2015</i>	<i>AÑO 2016</i>	
<i>Resultado del Periodo</i>	\$ 31,760.00	-\$ 29,339.80			
<i>Activo Total</i>	\$ 312,499.71	\$ 243,534.78	<b>10.16%</b>	<b>-12.05%</b>	

*Interpretación:* Para la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., la rentabilidad sobre los activos o ROA, estuvo en un porcentaje del 10,16% la cual se toma como un porcentaje rentable frente al del año 2016 con un resultados de -12,05% determinando que los activos no están generando los beneficios esperados para la empresa.

- *Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)*

**Tabla 46**  
**Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)**

<i>Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)</i>					
<i>CUENTA</i>	<i>AÑOS</i>		<i>RESULTADOS</i>		
	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>AÑO 2015</i>	<i>AÑO 2016</i>	
<i>Resultado del Periodo</i>	\$ 31,760.00	-\$ 29,339.80			
<i>Patrimonio</i>	\$ 185,034.97	\$ 155,916.20	<b>17.16%</b>	<b>-18.82%</b>	

*Interpretación:* En cuanto a la rentabilidad generada por las aportaciones de los accionistas se obtuvieron los siguientes resultados: para los años 2015-2016 respectivamente, 17,16% y -18,82% de ROE lo cual indica que está generando pérdidas para los accionistas, esto debido al resultado obtenido en el último año de análisis.

## **5.9. Análisis de la Competencia**

“Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil, porque muchas empresas tiene divisiones que compiten en diferentes entidades.” (David, 2013, pág. 72)

Entre los principales competidores, conocidos también como agentes fedatarios que son aquellos que se encargan de brindar el servicio de desaduanización de mercancías, se encuentran registrados un total de 362 Agentes de Aduana constituidos entre personas naturales y jurídicas, lo mismos que han sido calificados por el órgano de control conocido como Servicio Nacional de Agentes de Aduana (SENAE), siendo este un requisito primordial para la prestación de sus servicios en el Ecuador.

En este marco es donde entra el accionar de los Agentes Afianzados de Aduana, quienes intervienen en los procesos de comercio exterior brindando sus servicios como intermediarios entre la Autoridad Aduanera y los usuarios de ésta (importadores y exportadores). Para empezar se define Agente de Aduana Según el Reglamento de Aplicación del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones dice:

Título V - Auxiliares de la Administración Aduanera, Capítulo I - De los Agentes de Aduana.

*“Art. 227.- Agentes de Aduana.- Es la persona natural o jurídica cuya licencia le faculta a gestionar de manera habitual y por cuenta ajena, el despacho de las mercancías. El agente de aduana tendrá el carácter de fedatario y auxiliar de la función pública en cuanto que la Aduana tendrá por cierto que los datos que consignan en las declaraciones aduaneras que formulen, guardan conformidad con la información y documentos que legalmente le deben servir de base para la Declaración Aduanera. Además están sujetos al control de la Autoridad de control. (Asamblea Nacional del Ecuador , Agentes de Aduana)*

Se conforman en diferentes tipos de organizaciones básicamente por personas naturales, empresas pequeñas, medianas, y un grupo apreciable de mayor dimensión; todas y cada una brindan una atención integral al usuario, en distintos aspectos vinculados con el comercio internacional y mantienen sucursales en los distintos distritos aduaneros del país.

Detalle de competidores bajo la Razón Social como Personas Jurídicas



<b>AGENCIAS ADUANERAS</b>	<b>AGENTE NACIONAL DE ADUANA</b>
SMX CIA. LTDA	Raúl Marcelo Arteaga Vallejo
ADUANOR-SERVICE CIA. LTDA.	Luis Edison Almeida Pabón
CESAR CHAVEZ BARRIGA & ASOCIADOS CIA. LTDA	Edisón Rene Matute Soledispa
CORPORACION LOGISTICA INTERNACIONAL DENKELSERVICE S.A.	Nestor Olmedo Guerra Loor
FMA FRANCISCO MOSQUERA AULESTIA CIA. LTDA.	Francisco Xavier Mosquera Aulestia
GESTION INTEGRAL DE COMERCIO EXTERIOR GEINCOM S.A	Alfredo José Alava Cedeño
ALAIRE CIA. LTDA.	Angel Patricio Folleco Ogonaga

**Figura 60: Agentes Nacionales-Personas Jurídicas**

Detalle de competidores bajo la Razón Social como Personas Naturales

<b>AGENTE NACIONAL DE ADUANA</b>
Antonio José Salguero Ortega
Nestor Franklin Vizueta García
Miguel Rodrigo Yopez Narváez
Bertha María Ibarra Rivera
Abel Patricio Giler Idrovo

**Figura 61: Agentes Nacionales-Personas Naturales**

- Gestión Integral de Comercio Exterior GEINCOM S.A., es una empresa que mantiene una rivalidad constante dentro del mercado aduanero, ofrece varios servicios; el exportar productos hace que sea una ventaja para esta empresa ya que muchas de sus competidoras no ofertan este servicio por temor, ya que se considera a las exportaciones como operaciones riesgosas, por el envío de mercadería ilegal.

Por otro lado mantiene diversos proveedores que son seleccionados en función de las necesidades para mejorar servicio al cliente, como por ejemplo contactos con proveedores de transporte marítimo, mantiene convenios con algunas navieras y otras empresas conocidas como consolidadoras dentro y fuera del país. El Agente Nacional de esta compañía es el señor Alfredo José Álava Cedeño.

- SMX Cía. Ltda., es una empresa Fedataria que brinda Servicios de Importación y Exportación, brindando un servicio de excelencia con absoluto profesionalismo en materia de comercio exterior. Lo que diferencia a A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., es que mantienen relaciones con una empresa consolidadora en Canadá y Estados Unidos, cuentan con el respaldo de MOBILARE INC y Warehouse en la ciudad de Miami, por lo cual mantienen el control total del estado de la carga en el continente Norte Americano. El Agente Nacional de Aduana de esta compañía es el señor Raúl Marcelo Arteaga Vallejo.

## **5.10. Diagnóstico Estratégico**

El FODA es una herramienta que permite analizar la situación interna y externa de la empresa, dando paso al cumplimiento de los objetivos, a través de ello se puede estimar el impacto de una estrategia considerando la capacidad interna de la organización

### **5.10.1. Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades**

#### **5.10.1.1. Fortalezas**

Son todos aquellos puntos fuertes internos y positivos de la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda. Las mismas que se diferencian de manera positiva frente a la competencia y que sirven para explorar oportunidades, se encuentran detalladas a continuación:

- La empresa cuenta con sistemas tecnológicos avanzados y actualizados.
- Se encuentra situado geográficamente en un lugar céntrico.
- Están pendientes de las nuevas actualizaciones de que exista.
- Posee prestigio en el mercado aduanero por más de 20 años.
- Mantienen contrato con la Cámara de Comercio de Quito para capacitaciones.

- Calidad y eficiencia en los servicios brindados.
- Prioridad siempre al cliente.
- Capacidad para cumplir con las obligaciones a corto plazo.
- La empresa A&E Salguero O. “Servicios Aduaneros Cía. Ltda.”, posee con personal calificado, con sólidos conocimientos en todos los tramites de desaduanización.
- Seguimiento y control logístico oportuno de la ubicación de la mercancía hasta la llegada a bodegas del importador.
- Clientes leales.
- Costos más accesibles.

#### **5.10.1.2. Debilidades**

Son todos aquellos puntos internos y negativos de la empresa A&E Salguero O. “Servicios Aduaneros Cía. Ltda.”, limitando el crecimiento y desarrollo, las mismas que se encuentran detalladas a continuación:

- Relaciones interpersonales debilitadas.
- Página web desactualizada.
- En la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., existe un fondo de recursos limitados para el establecimiento de nuevos servicios-transporte.
- Relaciones entre jefe inmediato y empleados es deficiente, no hay una comunicación apropiada.
- Falta de compromiso ante situaciones emergentes.
- Falta de difusión y seguimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias (dirección estratégica).
- Toma de decisiones se la realiza sin considerar la opinión del personal que labora en Guayaquil.
- El registro de asistencia del personal de la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., no es cumplido.

- Falta de control en las facturas procesadas en el día y la anulación de las mismas.
- La difusión de información es limitada, restringida e insuficiente para la toma de decisiones en las diferentes áreas de trabajo.
- Descuido al momento de facturar por parte de la persona asignada.
- Incumplimiento por parte del personal asignado en tareas de limpieza de las oficinas de la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda.

### **5.10.2. Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas**

Una vez analizado los indicadores macroeconómicos que inciden directa e indirectamente en el sector de servicios aduaneros se pueden determinar las principales amenazas y oportunidades las cuales se describen a continuación.

#### **5.10.2.1. Oportunidades**

Representan aquellos elementos aprovechables del entorno dentro del cual la empresa se desarrolla y que permiten alcanzar ventajas en el sector (Espinosa, 2013), para A&E Salguero Cía. Ltda., se detallan las siguientes oportunidades:

- Índices bajos de inflación, lo cual aumenta el poder adquisitivo de la población obligando a los comerciantes a importar mercancía para cubrir las necesidades del consumidor.
- Política de salvaguardias eliminadas a partir de Junio del 2017, incrementando el nivel de importaciones y mayores clientes para la empresa.
- Generalidad de normativa aplicada en todo el sector aduanero del país.
- Al incrementar la productividad de la empresa con nuevas líneas de negocio y mayor cantidad de clientes se genera la necesidad de contar con mayor personal, para lo cual la empresa debe tomar la tasa de desempleo en aumento como oportunidad para contar con personal calificado y generar empleo.

- Acuerdos comerciales establecidos con la Unión Europea para el libre comercio dentro y fuera de la región.
- Ubicación geográfica estratégica y accesible frente a la de la competencia.
- Reducción de 2 puntos porcentuales en el Impuesto al Valor Agregado-IVA, aumentando el nivel de consumo en la población.
- Fomento de la producción nacional para la elaboración de productos de calidad de exportación, para lo cual la empresa puede captar estos clientes.

#### **5.10.2.2. Amenazas**

Representan los retos que ponen en peligro el rumbo de la empresa, la misma que al ser identificada debe ser mitigada para no generar mayores dificultades (Masquis, 2017), para la empresa en estudio se identifican las siguientes amenazas:

- Introducción de nuevos agentes de aduana en el mercado.
- Incrementos de impuestos para el sector empresarial del país.
- Competencia consolidada en el mercado con oferta de servicios complementarios.
- Recesión de la economía por la implementación de políticas macroeconómicas en el sector.
- Incremento del riesgo país no da apertura para inversión extranjera en negocios que tengan la necesidad de usar los servicios aduaneros.
- El porcentaje alto de desempleo disminuye la posibilidad de incurrir en nuevos negocios para incrementar clientes en la empresa.
- Competencia desleal.

#### **5.10.3. Aspectos importantes del FODA**

**Tabla 47**

**Resumen Matriz FODA A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1. Sistemas tecnológicos avanzados y actualizados.	O1. Índices bajos de inflación.
F2. Calidad y eficiencia en los servicios brindados.	O2. Política de salvaguardias eliminada a partir de Junio 2017.
F3. Capacidad para cumplir con las obligaciones a corto plazo.	O3. Generalidad de la normativa para el sector aduanero.
F4. Seguimiento y control logístico oportuno de la ubicación de la mercancía hasta la llegada a bodegas del importador.	O4. Acuerdos comerciales de libre comercio.
F5. Lealtad de los clientes.	O5. Reducción de IVA.
F6. Costos más accesibles.	O6. Fomento de la producción nacional para productos de exportación.
	O7. Ubicación estratégica frente a la competencia.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1. Relaciones interpersonales debilitadas.	A1. Mayor número de agentes de aduana consolidados.
D2. Falta de comunicación apropiada.	A2. Incremento de impuestos.
D3. Falta de difusión y seguimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias	A3. Recesión de la economía del país.
D4. Toma de decisiones sin consideración de todo el personal.	A4. Incremento del riesgo país.
D5. Poco control en las facturas procesadas para el pago de clientes.	A5. Competencia desleal.

### 5.10.4. Matriz de estrategias FODO-FADA

		<i>INTERNA</i>	
		<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<i>EXTERNA</i>		F1. Sistemas tecnológicos avanzados y actualizados. F2. Calidad y eficiencia en los servicios brindados. F3. Capacidad para cumplir con las obligaciones a corto plazo. F4. Seguimiento y control logístico oportuno de la ubicación de la mercancía hasta la llegada a bodegas del importador. F5. Lealtad de los clientes. F6. Costos más accesibles.	D1. Relaciones interpersonales debilitadas. D2. Falta de comunicación apropiada. D3. Falta de difusión y seguimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias D4. Toma de decisiones sin consideración de todo el personal. D5. Poco control en las facturas procesadas para el pago de clientes.
<i>OPORTUNIDADES</i>	O1. Índices bajos de inflación. O2. Política de salvaguardias eliminada a partir de Junio 2017. O3. Generalidad de la normativa para el sector aduanero. O4. Acuerdos comerciales de libre comercio. O5. Reducción de IVA. O6. Fomento de la producción nacional para productos de exportación. O7. Ubicación estratégica frente a la competencia.	<i>FO</i>	<i>DO</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar rentabilidad mediante el uso eficiente de los activos.</li> <li>- Fortalecer los servicios complementarios para generar beneficios económicos.</li> <li>- Destinar recursos en el establecimiento de nuevas líneas de negocio.</li> <li>- Implementar herramientas de sugerencias.</li> <li>- Postular a las licitaciones realizadas mediante ventas públicas.</li> <li>- Establecer un estudio de mejoramiento continuo a través de análisis departamental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar los niveles de ROA y ROE dentro de la empresa.</li> <li>- Elaborar manuales de procedimientos para minimizar errores.</li> <li>- Tramitar, procesar y dar respuesta a la mayor cantidad posible de requerimientos.</li> <li>- Mejorar los tiempos de respuesta y calidad en el servicio entregado.</li> <li>- Crear una cultura centrada en el cliente.</li> <li>- Desarrollar planes de capacitación, con el fin de que exista un crecimiento profesional.</li> <li>- Mejorar los sistemas que promuevan información de calidad, oportuna y confiable.</li> <li>- Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en valores.</li> </ul>
<i>AMENAZAS</i>	A1. Mayor número de agentes de aduana consolidados. A2. Incremento de impuestos. A3. Recesión de la economía del país. A4. Incremento del riesgo país. A5. Competencia desleal.	<i>FA</i>	<i>DA</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencializar los servicios aduaneros que generen mayores ingresos.</li> <li>- Crear una cultura de reducción de gastos.</li> <li>- Cumplir con los procesos de manera eficiente para generar distinción ante la competencia.</li> <li>- Diseñar planes de contingencia para casos adversos.</li> <li>- Desarrollar una imagen empresarial a través de la actualización de la página web.</li> <li>- Mantener las relaciones con los clientes, brindando un servicio de calidad, y atención personalizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantar el uso del POA en cada área de la empresa.</li> <li>- Establecer un patrón de tiempos en la desaduanización de la mercancía.</li> <li>- Otorgar incentivos y otros beneficios sociales, incrementando la motivación de los empleados.</li> <li>- Impulsar las habilidades y destrezas del personal.</li> <li>- Difundir la filosofía empresarial a los empleados, con el fin de crear identidad institucional.</li> <li>- Mejorar las relaciones internas entre compañeros y el jefe inmediato.</li> </ul>

Figura 62: Matriz de Estrategias FODO-FADA A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda

### 5.10.5. Aspectos Estratégicos

En lo referente a los objetivos estratégicos de la empresa se evidenció la falta de una dirección estratégica adecuada, dentro de un documento plasmado por escrito y difundido a todo nivel en la empresa, esta conclusión se da gracias al estudio situacional realizado en donde se plasman las debilidades que impiden el alcance del objetivo estratégico a nivel gerencial, el cual es:

*“Ser la empresa líder en el mercado ecuatoriano de servicios aduaneros y comercio exterior, brindando a los usuarios un servicio de calidad a precios competitivos, aportando al bienestar de los importadores y consumidores finales con productos libres de defectos”*

Dentro de cada una de las áreas de la empresa se identificaron los siguientes objetivos:

#### 5.10.5.1. A nivel financiero:

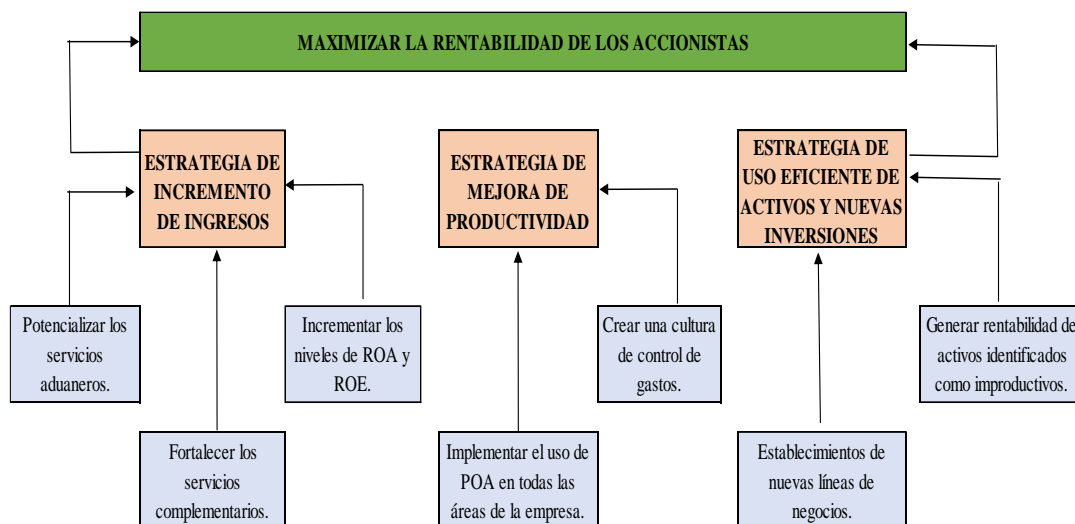
- Potencializar los servicios aduaneros que generen mayores niveles de ingresos.
- Generar rentabilidad mediante el uso eficiente de los activos que actualmente se mantiene improductivos sin generan mayores beneficios.
- Fortalecer los servicios complementarios que brinda la empresa para generar beneficios.
- Destinar recursos financieros en el establecimiento y crecimiento de nuevas líneas de negocio.
- Crear una cultura de salvaguarda de recursos con el fin de reducir gastos innecesarios y por ende mejora de rentabilidad.
- Implementar el uso del “Plan Operativo Anual” (POA) en cada área de la empresa para cubrir con las necesidades existentes.
- Incrementar los niveles de Rentabilidad de Activos y Patrimonio dentro de la empresa.

A través de la visión del Cuadro de Mando Integral, en lo referente a la perspectiva financiera se puede determinar que la empresa está en etapa de madurez, pues ha alcanzado el punto en el cual las ventas se mantienen y no van más allá, por lo cual surge la necesidad de inversión en infraestructura y bienes muebles, para innovar en



servicios acordes al giro del negocio, alcanzando niveles óptimos en el manejo de recursos financieros.

De acuerdo con la investigación realizada se determinaron los principales temas estratégicos considerados dentro de la perspectiva financiera, para la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda.



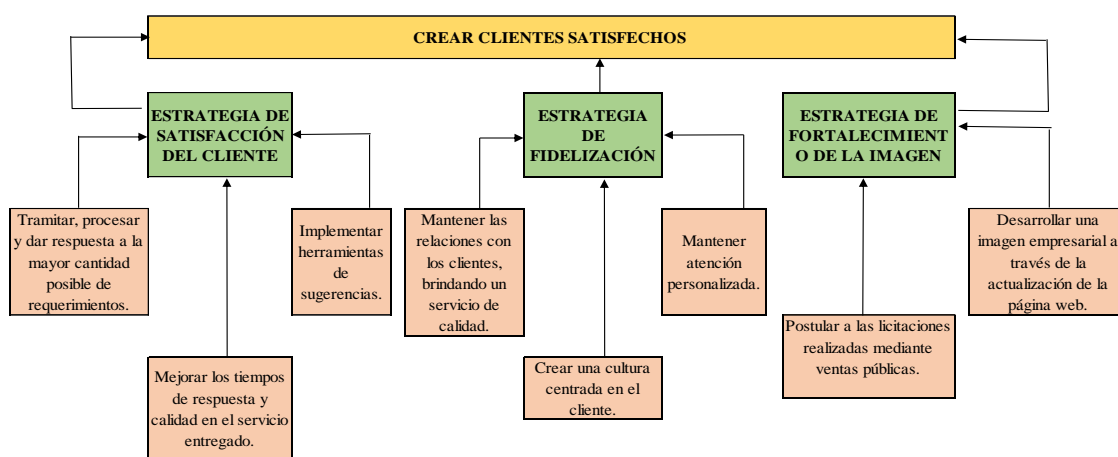
**Figura 63: Objetivos Financieros**

#### 5.10.5.2. A nivel de clientes

- Postular a las licitaciones realizadas mediante las ventas públicas, publicadas en los periódicos, con el fin de ser seleccionado como agente afianzado de la empresa y así poder brindar servicio de eficiencia y calidad.
- Mantener las relaciones con los clientes, brindando un servicio de calidad, con el fin de poder ser recomendados.
- Desarrollar una imagen empresarial a través de la actualización de la página web.
- Tramitar, procesar y dar respuesta a la mayor cantidad posible de requerimientos.
- Mejorar los tiempos de respuesta y calidad en el servicio entregado.
- Crear una cultura centrada en el cliente, en la cual cada una de las áreas brinden experiencias satisfactoria.
- Mantener atención personalizada.

- Implementar herramientas de sugerencias y retroalimentación en cuanto a la experiencia del cliente con el servicio prestado.

A través de la observación e información recopilada, se realizó un análisis con el fin de ver la mejor estrategia que sea necesaria para conseguir, satisfacer y rentener existentes clientes o futuros, mismo que son catalogados como la razón de ser de la empresa, se han identificado y definido los siguientes temas estratégicos para la perspectiva de clientes, las mismas que se describen a continuación:

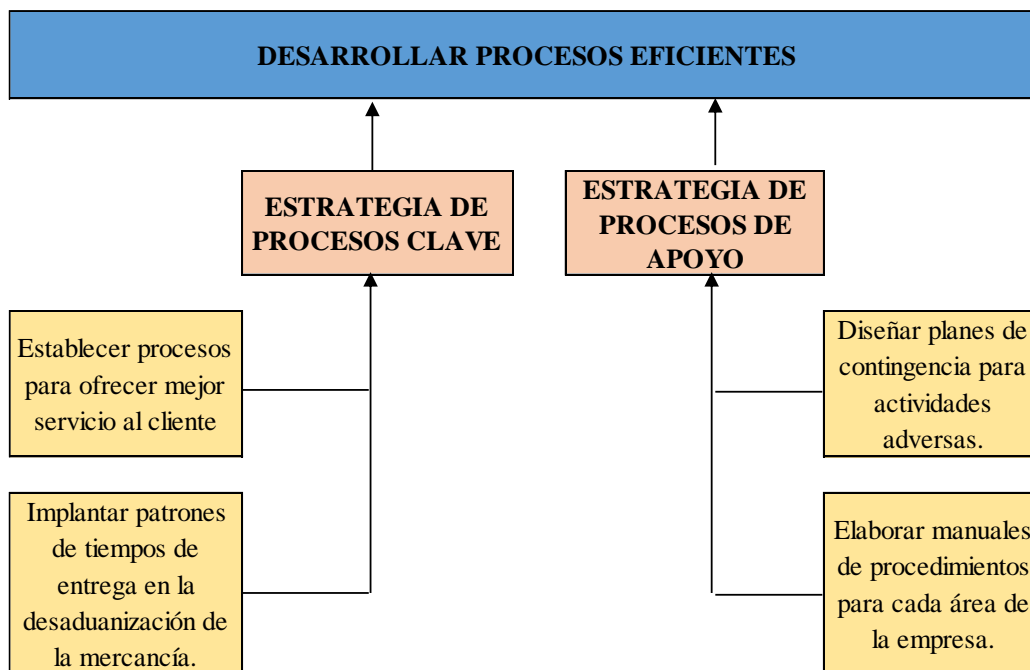


**Figura 64: Objetivos de Clientes**

### 5.10.5.3. A nivel de procesos internos:

- Cumplir con los procesos de manera eficiente para ofrecer al cliente servicios que generen distinción ante la competencia y a su vez se optimicen recursos.
- Establecer un patrón de tiempos de entrega en la desaduanización de la mercancía, para evitar pérdidas por acuerdos con los clientes y la mejora de imagen frente a clientes potenciales.
- Diseñar un plan en el caso de presentarse actividades adversas que provoquen incumplimiento de tiempos.
- Elaborar manuales de procedimientos para cada área de la empresa, que permitan realizar las funciones de manera óptima y mínimo margen de error.

La propuesta establecida para la perspectiva de los procesos generadores de valor se recopila en el siguiente cuadro:



**Figura 65: Objetivos de Procesos Internos**

#### **5.10.5.4. A nivel del crecimiento y desarrollo**

En función a lo manifestado por el Gerente y la Contadora en lo que podemos aprender y mejorar en la empresa es lo siguiente:

- Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en valores, orientados al servicio y a la atención a todo el personal de la empresa.
- Mejorar las relaciones internas entre compañeros y el jefe inmediato, que exista una adecuada comunicación y respeto, con el fin de que se sientan identificados e integrados.
- Establecer un estudio de mejoramiento continuo a través de análisis departamental.
- Mejorar los sistemas y canales de comunicación internos, que promuevan información de calidad, oportuna y confiable a nivel organizacional para todo el nivel directivo y empleado.
- Desarrollar planes de capacitación, con el fin de que exista un crecimiento profesional.
- Otorgar incentivos y otros beneficios sociales, incrementando la motivación de los empleados.

- Impulsar las habilidades y destrezas del personal.

Difundir la filosofía empresarial a los empleados, con el fin de crear identidad institucional. A través de la observación e información recopilada, se realizó un análisis con el fin de ver la mejor estrategia que sea necesaria y permita mejorar, para ello se analizaron cuatro componentes los mismos que constituyen pilares fundamentales para el desarrollo y cumplimiento de objetivos de las tres perspectivas y además de la estrategia organizacional. Para la investigación se han definido las siguientes estrategias para la perspectiva de crecimiento y desarrollo, las mismas que se describen en el siguiente cuadro:

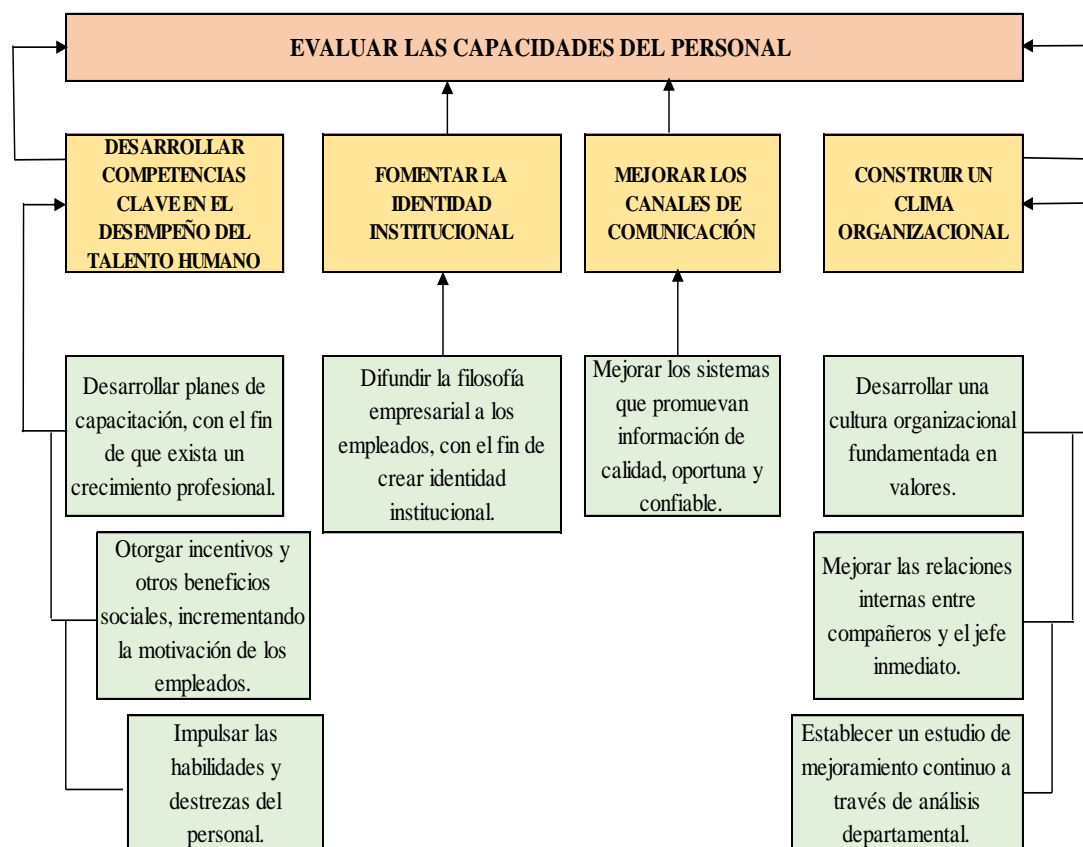


Figura 66: Objetivos Crecimiento y Desarrollo

#### 5.10.6. Puntos para alcanzar la estrategia

- **Fomentar un adecuado ambiente laboral:** Se ha podido observar que cuando se presentan problemas, lo primero que hacen es buscar culpables y no soluciones, por otro lado la gran parte del personal no sabe cómo manejar sus problemas personales y lo que hacen es llevarlos a la oficina, creando

problemas en su desempeño. Hay trabajadores que no se sienten valorados por sus funciones, porque piensan que son más reconocidas las que están detrás de un escritorio. En ocasiones el trabajo en equipo no existe, en especial cuando se requiere de colaborar entre todos.

Cabe reconocer que el ser humano es el recurso más importante del que una empresa dispone, por ello es importante que se desenvuelvan en un entorno sano y apropiado.

- **Empleados responsables en el cumplimiento de funciones:** Todo el personal conoce sus funciones los mismos que son responsables de ellas, es importante que las tareas asignadas al empleado reflejen un resultado eficiente y eficaz en la gestión y atención brindada, mismos que se encarguen de adaptar un interés, habilidades y experiencias, con el fin de que dicho servicio se vea reflejado en la generación de recursos para el continuo funcionamiento de las actividades.
- **Manejo adecuado de herramientas tecnológicas:** para la empresas el uso adecuado de herramientas tecnológicas es de vital importancia, pues debido a los cambios tecnológicos, actualmente se maneja el mundo aduanero vía web, de esta manera el órgano rector del sector, monitorea y controla la legalidad del servicio y además para el cliente el contactarse con su agente de aduana por medio del uso de la tecnología representa ahorro de tiempo y recursos monetarios.
- **Medios de comunicación confiables:** la información es un tema al que debe darse la importancia necesaria, pues por el hecho de contar con personal fuera de la ciudad,

#### **5.10.7. Identificación de procesos**

Un proceso según (Riquelme M. ) define como la: “sucesión e interrelación de pasos, tareas y decisiones, con valor agregado, que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio”.

Entre los procesos claves y facilitadores identificados dentro de A&E Salguero Servicios Aduaneros Cía. Ltda., se sustenta el funcionamiento y desarrollo de actividades diarias de esta empresa, mismos que serán detallados a continuación:

#### **5.10.7.1. PROCESOS CLAVES**

Son de gran importancia e identificados como tales ya que añaden valor al cliente directamente en su satisfacción, a la vez componen la cadena de valor de la empresa, son los que generan aproximadamente el 95% de los ingresos de la empresa. Se encuentran vinculados directamente con la empresa en la satisfacción, atención y calidad eficiente del servicio entregado al importador.

***Proceso para el cumplimiento de la formalidad aduanera (desaduanización):*** relacionados con las actuaciones o ejecuciones que debe efectuar los agentes de aduana para la desaduanización de mercancías, a través de las ejecuciones de los trámites de importación y exportación, a la vez el despacho en Aduana DAI – DAE – ECUAPASS, dando cumplimiento a la legislación aduanera. Con el fin de que los clientes reciban un servicio de calidad y eficiente.

***Proceso por servicio de transporte:*** la empresa procede al retiro de la mercancía desde el almacén temporal hasta la bodega del importador, entregando un servicio eficiente y de calidad a través del cumplimiento de normas. Es parte de toda una cadena logística, en la cual se ubican e instalan los diferentes productos a enviar hacia el destino indicado.

***Proceso por servicio de asesoría:*** la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., brinda servicios de asesoría de comercio exterior, para las personas interesadas en hacer uso de los servicios del comercio exterior y necesitan de un guía previa para realizar sus actividades ya sean de importación o exportación.

#### **5.10.7.2. PROCESOS COMPLEMENTARIOS**

Para A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., se identificaron los siguientes procesos complementarios, necesarios para el cumplimiento de los procesos generadores de valor:

**Proceso Administrativo:** corresponde la parte directiva de la empresa, encargada de tomar decisiones en base a los resultados obtenidos, usualmente define objetivos y metas para el progreso de la empresa.

**Proceso Financiero-Contable:** es la encargada del registro de los movimientos económicos-financieros de la empresa, de los cuales resultan balances financieros, asignación de recursos, decisiones de inversión y captación de fondos.

**Proceso de Recursos Humanos:** dentro de este proceso se encuentran todas aquellas actividades vinculadas la planeación y organización del desempeño eficiente del personal dentro de la empresa.

**Proceso de Sistemas:** representa el soporte técnico en lo relacionado a nivel tecnológico con el fin de mantener el software y hardware de la mejor manera para que constituya una herramienta de apoyo.

## **5.11. Resumen de objetivos estratégicos**

**Tabla 48**  
**Objetivo por perspectiva**

<i>PERSPECTIVAS</i>	<i>OBJETIVO ESTRATÉGICO</i>
<i>Financiera</i>	Incrementar la rentabilidad para los accionistas fortaleciendo los servicios aduaneros a través de herramientas de marketing y el uso correcto de los recursos, disminuyendo gastos e impulsando la inversión con el fin de asegurar beneficios económicos dentro de los próximos cinco años.
<i>Clientes</i>	Brindar un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y lograr fidelidad, a través de la atención personalizada y oportuna, a lo largo de los próximos cinco años.
<i>Procesos Internos</i>	Estructurar procesos eficientes en cada una de las áreas de la empresa, los mismos que generen servicios de calidad para los clientes a través de la identificación de actividades clave que generen ventajas competitivas dentro de los próximos cinco años.
<i>Crecimiento y Desarrollo</i>	Mantener un Recurso Humano capacitado al mejor nivel del sector de servicios aduaneros, aportando con sus conocimientos, habilidades y destrezas a la gestión empresarial, manteniéndose identificados y motivados dentro de la empresa, a lo largo de los próximos cinco años.

Una vez establecidos los objetivos estratégicos para la empresa &E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., es necesario establecer responsables, los recursos necesarios y el tiempo estimado para el cumplimiento de cada uno de ellos, los cuales se detallan a continuación para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral:



	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA			ESTRATEGIA		
	OBJEIVO GENERAL	REF.	OBJEIVO ESPECÍFICO	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Incrementar la rentabilidad para los accionistas fortaleciendo los servicios aduaneros a través de herramientas de marketing y el uso correcto de los recursos, disminuyendo gastos e impulsando la inversión con el fin de asegurar beneficios económicos dentro de los próximos cinco años.	P1.1	Incrementar el número de ventas por honorarios (desaduanización).	Departamento de Contabilidad	Financieros Humanos	6 meses
		P1.2	Incrementar las ventas anuales totales.	Departamento de Contabilidad	Financieros Humanos	1 año
		P1.3	Disminuir gastos operativos en los procesos de desaduanización.	Departamento de Contabilidad	Humanos Materiales	6 meses
		P1.4	Incremento de ventas en implementación de nuevos servicios adicionales.	Departamento de contabilidad.	Financieros Humanos Materiales Tecnológicos	2 años
		P1.5	Administración correcta del efectivo disminuyendo activos improductivos.	Departamento de contabilidad	Financieros Humanos Materiales	1 año
		P1.6	Incentivar el uso de POA (Presupuestos) en cada una de las áreas de la empresa.	Coordinador de cada área	Humanos Materiales Tecnológicos	1 año
		P1.7	Incrementar el Rendimiento sobre los Activos.	Departamento de Contabilidad	Financieros Humanos	1 año
		P1.8	Incrementar el Rendimiento sobre el Equity (Capital propio).	Departamento de Contabilidad	Financieros Humanos	1 año
		P1.9	Incrementar ingresos por la captación de nuevos clientes.	Departamento de comercio exterior.	Financieros Humanos Materiales	2 años
		P1.10	Disminuir el impacto de los gastos sobre las ventas.	Departamento de contabilidad	Humanos Tecnológicos	6 meses

**Figura 67: Temas estratégicos-Financiera**

PERSPECTIVA CLIENTES	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA			ESTRATEGIA		
	OBJEIVO GENERAL	REF.	OBJEIVO ESPECÍFICO	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO
	Brindar un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad, a través de la atención personalizada y oportuna, a lo largo de los próximos cinco años.	P2.1	Mejorar la satisfacción de los clientes, reduciendo el número de reclamos presentados	Departamento de Comercio Exterior.	Humanos Material	6 meses
		P2.2	Medir e incrementar la satisfacción del cliente	Departamento de Comercio Exterior.	Humanos Materiales	3 meses
		P2.3	Conocer la fidelización de los clientes	Gerente general - Presidente	Humanos	Anual
		P2.4	Tramitar, procesar y dar respuesta a la mayor cantidad posible de requerimientos	Departamento de Importación - Asistente administrativa	Humanos Materiales	6 meses
		P2.5	Crear una imagen empresarial a través de la actualización de la página web	Departamento de sistemas	Financiero Humano Tecnológico	6 meses
		P2.6	Mejorar los tiempos de respuesta y calidad en el servicio entregado	Departamento de Importación y contable	Humanos Materiales	3 meses
		P2.7	Disminuir el número de facturas devueltas por parte del cliente.	Asistente administrativo	Humanos Materiales	3 meses
		P2.8	Incrementar el número de los clientes en la empresa	Gerente General - Departamento de Comercio exterior	Financieros Humanos Materiales Tecnológicos	Anual
P2.9		Incrementar la cantidad de clientes mediante diferentes canales publicitarios.	Asistente administrativa	Financieros Humanos Materiales Tecnológicos	Anual	

**Figura 68: Temas estratégicos-Clientes**

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA			ESTRATEGIA		
	OBJEIVO GENERAL	REF.	OBJEIVO ESPECÍFICO	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO
	Estructurar procesos eficientes en cada una de las áreas de la empresa, los mismos que generen servicios de calidad para los clientes a través de la identificación de actividades clave que generen ventajas competitivas dentro de los próximos cinco años.	P3.1	Mejorar la eficiencia en los procesos logísticos y operativos.	Departamento de comercio exterior y logística.	Humanos Financieros Tecnológicos	6 meses
		P3.2	Reducir los inconvenientes en la prestación del servicio.	Departamento de comercio exterior y logística.	Humanos Tecnológicos	6 meses
		P3.3	Reducir el impacto de los costos por defectos sobre las ventas.	Departamento de comercio exterior y contabilidad.	Humanos Materiales Financieros	1 año
		P3.4	Efectivizar las respuestas a requerimientos por reclamos de los clientes.	Departamento de logística y comercio exterior.	Humanos Financieros Tecnológicos	6 meses
		P3.5	Aplicar manuales de procedimientos en cada área de la empresa.	Coordinador de cada área	Humanos Tecnológicos Materiales	6 meses
		P3.6	Mejorar el promedio de tiempo de desaduanización de la mercancía.	Departamento de logística y comercio exterior.	Humanos Financieros Tecnológicos Materiales	1 mes
		P3.7	Monitorear el grado de cumplimiento de las metas establecidas en cada área.	Coordinador de cada área.	Humanos Tecnológicos Materiales	2 años
		P3.8	Disminuir inconvenientes en la entrega recepción de documentación.	Departamento de comercio exterior y contabilidad.	Humanos Tecnológicos Materiales	6 meses
P3.9		Cumplir con la disposición del Órgano de Control-SENAE.	Departamento de comercio exterior.	Humanos Tecnológicos	3 meses	
P3.10		Cumplir con las disposiciones del importador en la entrega de la entrega de la mercancía.	Departamento de logística.	Humanos Tecnológicos Materiales	3 meses	

**Figura 69: Temas estratégicos-Procesos Internos**

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA			ESTRATEGIA		
	OBJEIVO GENERAL	REF.	OBJEIVO ESPECÍFICO	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO
Mantener un Recurso Humano capacitado al mejor nivel del sector de servicios aduaneros, aportando con sus conocimientos, habilidades y destrezas a la gestión empresarial, manteniéndose identificados y motivados dentro de la empresa, a lo largo de los próximos cinco años.	P4.1	Mantener un entorno de estabilidad laboral	Departamento de RRHH	Humanos	Anual	
	P4.2	Mejorar en las competencias del personal .	Departamento de RRHH	Financiero Humanos Materiales	6 meses	
	P4.3	Ejecutar el manual de riesgos de salud ocupacional.	Coordinador de cada área.	Humanos Materiales	6 meses	
	P4.4	Difundir la filosofía empresarial de A&E SALGUERO SERVICIOS ADUANEROS CÍA. LTDA., a los colaboradores, con el fin de crear identidad institucional.	Asistente administrativa	Humanos Materiales	6 meses	
	P4.5	Mejorar le grado de conocimiento del personal sobre la empresa y funciones a realizar	Departamento de RRHH.	Financiero Humanos	6 meses	
	P4.6	Implementar un programa de incentivos a los trabajadores con el fin de crear compromiso.	Departamento de RRHH	Financiero Humanos Materiales	Anual	
	P4.7	Desarrollar y potencializar las destrezas, habilidades y conocimientos del personal	Departamento de RRHH	Humanos Materiales	6 meses	
	P4.8	Promover la difusión de información hacia todo el personal , la misma que sea de calidad, oportuna y confiable	Gerente General - Asistente administrativo	Humanos Materiales	3 meses	
	P4.9	Crear personal satisfecho dentro de la empresa.	Departamento de RRHH	Tecnológicos	6 meses	

**Figura 70: Temas estratégicos-Crecimiento y Desarrollo**

## 5.12. Propuesta de investigación

Para una mejor gestión en la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., se propone implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI), donde los objetivos deberán ser encaminados hacia la misma dirección.

### 5.12.1. Introducción

La propuesta planteada de la investigación está orientada a poner a disposición a la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., un modelo de un sistema de gestión conocido como el Cuadro de Mando Integral (CMI), logrando a través de sus estrategias el cumplimiento de sus objetivos y alcanzar la productividad, permitiendo así que se encuentre informada y enfocada en cada área que se requiera de esfuerzo y manteniendo un control eficaz en el desempeño. Para desarrollar una organización alineada a través de la ejecución de sus estrategias y lograr la visión

planteada, a fin de conocer, valorar y medir el estado real de la empresa desde cuatro puntos de vista distintos conocidas como perspectivas; los cuales servirán como parámetros de referencia para obtener información relevante en la toma oportuna de decisiones, además permite definir los planes de acción necesarios, generando una constante retroalimentación al interior de la empresa.

Por otro lado la propuesta contempla el desarrollo de un mapa estratégico como herramienta de apoyo, en el cual se plasma la estrategia empresarial y los principales objetivos estratégicos de la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., agrupados bajo las cuatro perspectivas que son: financiero, clientes, procesos internos; y, crecimiento y desarrollo, las mismas que están vinculadas a través de la relación causa-efecto, además se deberá evaluar el desempeño de procesos y actividades y así alcanzar la visión planteada.

Finamente, la propuesta de investigación trata de ser una guía de referencia para la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., al igual que futuras investigaciones; y, de las demás empresas del sector de servicios aduaneros, con el fin de lograr y mejorar la productividad con la implementación de este modelo.

#### **5.12.2. Objetivos de la propuesta**

- Elaborar el modelo Cuadro de Mando Integral (CMI) a la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., el cual servirá como herramienta de aprendizaje y crecimiento del personal operativo y mejora continua institucional, ajustada a su entorno, facilitando la comunicación, contribuyendo con la mejora y una adecuada utilización de recursos.
- Presentar esta herramienta de gestión como un modelo de referencia para otras pequeñas y medianas empresas PYMES del sector de servicios aduaneros, de tal manera que lo apliquen y lo adapten a su realidad.

#### **5.12.3. Justificación**

La aplicación de la propuesta ayudará a la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., a realizar sus actividades diarias basadas en un adecuado

direccionamiento estratégico, de tal manera que todo el personal de la empresa se comprometa y se encuentre involucrado en trabajar en una misma dirección, permitiendo alcanzar la filosofía empresarial, los mismos que son encaminados por la alta gerencia a mejorar la productividad y lograr una mayor rentabilidad.

La mejora en la gestión de la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., está orientada a contribuir en una formación y crecimiento continuo de sus colaboradores, los mismos que deberán manejar eficientemente los procesos internos de la empresa, entregando un servicio de calidad y diferenciado a sus clientes con un valor agregado, a la vez permitiendo obtener una situación financiera rentable a corto y largo plazo.

#### **5.12.4. Fundamentos teóricos**

Para la realización de la propuesta de Cuadro de Mando Integral se tomaron en consideración varias teorías de soporte, las mismas que en su conjunto permitieron alcanzar los resultados presentados más adelante.

Una de ellas y la más importante es la *Teoría de Cuadro de Mando Integral* de los autores Kaplan y Norton, aquella que busca administrar una empresa de manera proactiva para alcanzar el éxito empresarial con el uso eficiente de los recursos y el estudio profundo en las áreas principales de la empresa, para las cuales se plantean objetivos y estrategias en post de mejores resultados.

La *Teoría de la Planificación Estratégica* de Carreto, el cual describe a la planificación estratégica como el proceso a seguir para alcanzar un objetivo propuesto, la *Teoría de la Estrategia Empresarial* de Chandler, el mismo que define a la estrategia como el establecimiento de metas a través de planes de acción y recursos importantes para conseguirlos.

Por último la *Teoría de la Estrategia Competitiva* de Porter enfocado en la formulación de estrategias a nivel corporativo, a través de cinco fuerzas que intervienen directamente en los beneficios económicos de una empresa, las cuales

estudian a todos aquellos implicados en los procesos que generan valor de forma directa.

#### **5.12.5. Propuesta de Mapa Estratégico bajo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral es considerado como un sistema de gestión de gran importancia para la medición del desempeño de procesos y actividades de la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., para el diseño de esta herramienta se inicia con el desarrollo de un mapa estratégico propuesto, donde se establece la relación de los principales objetivos estratégicos desarrollados bajo el enfoque de las cuatro perspectivas diferentes como son: financieras, clientes, procesos internos; y crecimiento y desarrollo, las mismas que ayudarán a trabajar en la consecución de la visión de la empresa, a la vez permitirá ir estimulando al personal y a la gerencia, creando un clima de aprendizaje continuo.

Las flechas trazadas constituyen la relación causa – efecto que existe entre cada objetivo, los cuales se analiza de abajo hacia arriba, en donde, los elementos que están abajo son considerados como las causas y los que están ubicados en la parte encima son los efectos. Cabe mencionar que dentro de cada perspectiva existen sub objetivos para los cuales se definirán los indicadores que permitirán medir el crecimiento y aprendizaje de la empresa con el fin de alcanzar la consecución de la estrategia y visión de la misma.

Para cada perspectiva los sub objetivos deben estar organizados de acuerdo a las siguientes interrogantes, primero para la financiera deben estar alineados en ¿cómo creamos valor financiero?, segundo para el de clientes se enfoca en ¿cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes?, tercero el de procesos internos ¿en qué procesos seremos excelentes? Y finalmente para el de crecimiento y desarrollo ¿cómo y qué se debe aprender y mejorar continuamente para lograr los objetivos anteriores?; a través de estas interrogantes se arman sub objetivos y se relacionan el uno con el otro; y, finalmente creando el mapa correspondiente.

A continuación se encuentra el Mapa Estratégico propuesto para la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., bajo las cuatro perspectivas que proponen el Cuadro de Mando Integral.

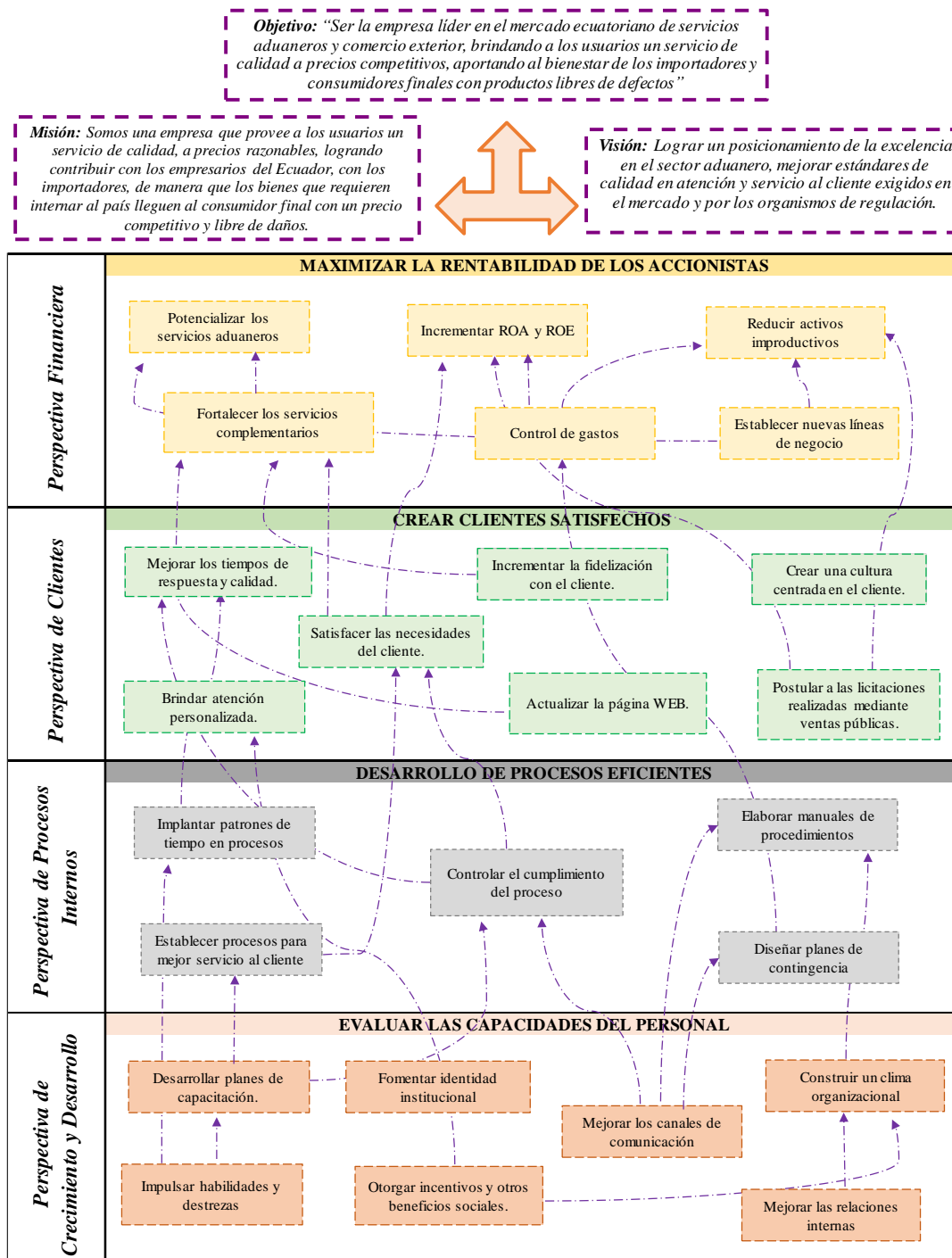


Figura 71: Mapa Estratégico A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda.



## 5.12.6. Propuesta de Indicadores bajo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

### 5.12.6.1. Perspectiva Financiera

**Tabla 49**  
**% De ventas por desaduanización**

<b>Objetivo:</b>	Incrementar el número de ventas por honorarios (desaduanización).		
<b>Indicador:</b>	% De ventas por honorarios		
<b>Responsable:</b>	Departamento de Contabilidad	<b>Ref:</b>	P1.1
<b>Medición:</b>	Mensual	<b>Meta:</b>	75%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% De ventas por honorarios	Ingresos por honorarios	\$ 247.259,07
		Total de ventas	\$ 360.686,45

**Tabla 50**  
**% De ventas anuales totales**

<b>Objetivo:</b>	Incrementar las ventas anuales totales.		
<b>Indicador:</b>	% De ventas anuales totales.		
<b>Responsable:</b>	Departamento de Contabilidad	<b>Ref:</b>	P1.2
<b>Medición:</b>	Anual	<b>Meta:</b>	30%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% De ventas anuales totales.	Ventas totales 2016	\$ 360.686,45
		Ventas totales 2015	\$ 449.391,57

**Tabla 51**  
**% De gastos operativos**

<b>Objetivo:</b>	Disminuir gastos operativos en los procesos de desaduanización.		
<b>Indicador:</b>	% De gastos operativos		
<b>Responsable:</b>	Departamento de Contabilidad	<b>Ref:</b>	P1.3
<b>Medición:</b>	Trimestral	<b>Meta:</b>	15%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% De gastos operativos	Gastos operativos	\$ 110.841,90
		Total de gastos	\$ 390.026,25

**Tabla 52**  
**% De ventas por nuevos servicios**

<b>Objetivo:</b>	Incremento de ventas en implementación de nuevos servicios adicionales.		
<b>Indicador:</b>	% Ventas por nuevos servicios.		
<b>Responsable:</b>	Departamento de contabilidad.	<b>Ref:</b>	P1.4
<b>Medición:</b>	Mensual.	<b>Meta:</b>	20%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% Ventas por nuevos servicios	$\frac{\text{Ventas por nuevos servicios}}{\text{Total de ventas}}$	5%

**Tabla 53**  
**% De liquidez**

<b>Objetivo:</b>	Administración correcta del efectivo disminuyendo activos improductivos.		
<b>Indicador:</b>	% De liquidez		
<b>Responsable:</b>	Departamento de contabilidad	<b>Ref:</b>	P1.5
<b>Medición:</b>	Semestral	<b>Meta:</b>	2
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% De liquidez	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{\$ 236.044,33}{\$ 44.111,72} = 5,35$

**Tabla 54**  
**% De cumplimiento de POA**

<b>Objetivo:</b>	Incentivar el uso de POA (Presupuestos) en cada una de las áreas de la empresa.		
<b>Indicador:</b>	% De cumplimiento de POA		
<b>Responsable:</b>	Coordinador de cada área	<b>Ref:</b>	P1.6
<b>Medición:</b>	Anual	<b>Meta:</b>	75%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% De cumplimiento de POA	$\frac{\text{Real - POA}}{\text{POA}}$	20%

**Tabla 55**  
**% ROA**

<b>Objetivo:</b>	Incrementar el Rendimiento sobre los Activos.		
<b>Indicador:</b>	% ROA		
<b>Responsable:</b>	Departamento de Contabilidad	<b>Ref:</b>	P1.7
<b>Medición:</b>	Anual	<b>Meta:</b>	0,5%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% ROA	$\frac{\text{Resultado del periodo}}{\text{Activo total}}$	$\frac{\$ -29.339,80}{\$ 243.534,78} = -12,05\%$

**Tabla 56**  
**% ROE**

<b>FÓRMULA</b>	<b>% ROE</b>	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Resultado del periodo}}$	$\frac{\$ 122.010,50}{\$ -50.330,80}$	<b>-18,8%</b>
	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>	
<b>Medición:</b>	Anual		<b>Meta:</b>	0,2%
<b>Responsable:</b>	Departamento de Contabilidad		<b>Ref:</b>	P1,8
<b>Indicador:</b>	% ROE			
<b>Objetivo:</b>	Incrementar el Rendimiento sobre el Patrimonio (Capital propio).			

**Tabla 57**  
**% Ingresos por nuevos clientes**

<b>Objetivo:</b>	Incrementar ingresos por la captación de nuevos clientes.			
<b>Indicador:</b>	% Ingresos por nuevos clientes.			
<b>Responsable:</b>	Departamento de comercio exterior.	<b>Ref:</b>	P1,9	
<b>Medición:</b>	Trimestral	<b>Meta:</b>	30,0%	
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>	
	<b>% Ingresos por nuevos clientes</b>	$\frac{\text{Ingresos por nuevos clientes}}{\text{Total de ingresos}}$	<b>5%</b>	

**Tabla 58**  
**% De gastos sobre ventas**

<b>Objetivo:</b>	Disminuir el impacto de los gastos sobre las ventas.			
<b>Indicador:</b>	% De gastos sobre ventas.			
<b>Responsable:</b>	Departamento de contabilidad	<b>Ref:</b>	P1,10	
<b>Medición:</b>	Mensual	<b>Meta:</b>	20,0%	
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>	
	<b>% De gastos sobre ventas</b>	$\frac{\text{Gtos. Movilización + Gtos. Viaje}}{\text{Ventas}}$	$\frac{\$ 155.369,80}{\$ 360.686,45}$	<b>43,1%</b>

### 5.12.6.2. *Perspectiva de Clientes*

**Tabla 59**  
**% De reclamos de clientes**

<b>Objetivo:</b>	Mejorar la satisfacción de los clientes, reduciendo el número de reclamos presentados		
<b>Indicador:</b>	% De reclamos de clientes		
<b>Responsable:</b>	Departamento de Comercio Exterior.	<b>Ref:</b>	P2.1
<b>Medición:</b>	Mensual	<b>Meta:</b>	7%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% De reclamos de clientes	Total de reclamos	6
		N° de clientes	35

**Tabla 60**  
**% De clientes satisfechos**

<b>Objetivo:</b>	Medir e incrementar la satisfacción del cliente		
<b>Indicador:</b>	% Clientes satisfechos		
<b>Responsable:</b>	Departamento de Comercio Exterior.	<b>Ref:</b>	P2.2
<b>Medición:</b>	Mensual	<b>Meta:</b>	80%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% Clientes satisfechos	Cientes activos	22
		Total de clientes	35

**Tabla 61**  
**% De fidelización de los clientes**

<b>Objetivo:</b>	Conocer la fidelización de los clientes		
<b>Indicador:</b>	% Fidelización del cliente		
<b>Responsable:</b>	Gerente general - Presidente	<b>Ref:</b>	P2.3
<b>Medición:</b>	Anual	<b>Meta:</b>	15%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% Fidelización del cliente	N° de Clientes desertados	8
		Total de Clientes	35

**Tabla 62**  
**Nivel de atención y solución de reclamos**

<b>Objetivo:</b>	Tramitar, procesar y dar respuesta a la mayor cantidad posible de requerimientos		
<b>Indicador:</b>	Nivel de atención y solución a reclamos y sugerencias		
<b>Responsable:</b>	Departamento de Importación - Asistente administrativa	<b>Ref:</b>	P2.4
<b>Medición:</b>	Trimestral	<b>Meta:</b>	80%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	Nivel de atención y solución a reclamos y sugerencias	N° Respuestas positivas	25
		Total de clientes	35

**Tabla 63**  
**% De percepción de la página web**

<b>Objetivo:</b>	Crear una imagen empresarial a través de la actualización de la página web		
<b>Indicador:</b>	Grado de percepción en la actualización de página de web		
<b>Responsable:</b>	Departamento de sistemas	<b>Ref:</b>	P2.5
<b>Medición:</b>	Semanal	<b>Meta:</b>	5%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% Percepción de actualización de página web	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes captados por página web}}{\text{Total de visitas a la página web}}$	$\frac{8}{300} = 2,7\%$

**Tabla 64**  
**% Rapidez y calidad del servicio**

<b>Objetivo:</b>	Mejorar los tiempos de respuesta y calidad en el servicio entregado		
<b>Indicador:</b>	% Percepción de la rapidez y calidad del servicio		
<b>Responsable:</b>	Departamento de Importación y contable	<b>Ref:</b>	P2.6
<b>Medición:</b>	Mensual	<b>Meta:</b>	95%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% Percepción de la rapidez y calidad del servicio	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Respuestas positivas}}{\text{Total de clientes}}$	$\frac{19}{22} = 86,4\%$

**Tabla 65**  
**% Facturas devueltas**

<b>Objetivo:</b>	Disminuir el número de facturas devueltas por parte del cliente.		
<b>Indicador:</b>	% De facturas devueltas		
<b>Responsable:</b>	Asistente administrativo	<b>Ref:</b>	P2.7
<b>Medición:</b>	Mensual	<b>Meta:</b>	5%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% De facturas devueltas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Facturas devueltas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Facturas estimadas}}$	$\frac{17}{148} = 11,5\%$

**Tabla 66**  
**No. de clientes anuales**

<b>Objetivo:</b>	Incrementar el número de los clientes en la empresa		
<b>Indicador:</b>	Nº de clientes que contratan los servicios anualmente		
<b>Responsable:</b>	Gerente General - Departamento de Importaciones	<b>Ref:</b>	P2.8
<b>Medición:</b>	Anual	<b>Meta:</b>	45%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	Nº de clientes que contratan los servicios anualmente	$\frac{\text{Total de clientes que ingresan al año}}{12 \text{ meses}}$	$\frac{3}{12} = 25,0\%$

**Tabla 67**  
**% Clientes por publicidad**

<b>Objetivo:</b>	Incrementar la cantidad de clientes mediante diferentes canales publicitarios.		
<b>Indicador:</b>	% De clientes captados a través de medios publicitarios.		
<b>Responsable:</b>	Asistente administrativa	<b>Ref:</b>	P2.9
<b>Medición:</b>	Trimestral	<b>Meta:</b>	40%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% De clientes captados a través de medios publicitarios	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes captados por publicidad}}{\text{Total de clientes nuevos}}$	$\frac{3}{11} = 27,3\%$

### 5.12.6.3. Perspectiva de Procesos Internos

**Tabla 68**  
**% Cumplimiento de entrega**

<b>Objetivo:</b>	Mejorar la eficiencia en los procesos logísticos y operativos.		
<b>Indicador:</b>	% De cumplimiento de entregas de mercancía a tiempo		
<b>Responsable:</b>	Departamento de comercio exterior y logística.	<b>Ref:</b>	P3.1
<b>Medición:</b>	Mensual	<b>Meta:</b>	95%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% De cumplimiento de entregas de mercancías a tiempo	$\frac{\text{Número de entregas a tiempo}}{\text{Total de entregas de mercancías}}$	80%

**Tabla 69**  
**% Inconvenientes presentados**

<b>Objetivo:</b>	Reducir los inconvenientes en la prestación del servicio.		
<b>Indicador:</b>	% De inconvenientes presentados en el proceso.		
<b>Responsable:</b>	Departamento de comercio exterior y logística.	<b>Ref:</b>	P3.2
<b>Medición:</b>	Mensual	<b>Meta:</b>	5%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% De inconvenientes presentados en el proceso	$\frac{\text{Número de incidentes}}{\text{Total de entregas}}$	20%

**Tabla 70**  
**% Costos por defectos**

<b>Objetivo:</b>	Reducir el impacto de los costos por defectos sobre las ventas.		
<b>Indicador:</b>	% De costos por defectos.		
<b>Responsable:</b>	Departamento de comercio exterior y contabilidad.	<b>Ref:</b>	P3.3
<b>Medición:</b>	Anual	<b>Meta:</b>	2%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% De costos por defectos	$\frac{\text{Costos por fallos}}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{\$ 12.000,00}{\$ 247.259,07} = 4,85\%$

**Tabla 71**  
**% Efectividad de respuestas**

<b>Objetivo:</b>	Efectivizar las respuestas a requerimientos por reclamos de los clientes.		
<b>Indicador:</b>	% Efectividad de respuestas a reclamos.		
<b>Responsable:</b>	Departamento de logística y comercio exterior.	<b>Ref:</b>	P3.4
<b>Medición:</b>	Mensual	<b>Meta:</b>	90%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% Efectividad de respuestas a reclamos	$\frac{\text{Número de reclamos atendidos}}{\text{Total de reclamos presentados}}$	$\frac{5}{20} = 25\%$

**Tabla 72**  
**% Cumplimiento de manuales**

<b>Objetivo:</b>	Aplicar manuales de procedimientos en cada área de la empresa.		
<b>Indicador:</b>	% De cumplimiento de manuales de procedimientos.		
<b>Responsable:</b>	Coordinador de cada área	<b>Ref:</b>	P3.5
<b>Medición:</b>	Mensual	<b>Meta:</b>	90%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% De cumplimiento de manuales de procedimientos	Cumplimiento del manual por área vs. Lo establecido	60%

**Tabla 73**  
**% Efectividad del servicio**

<b>Objetivo:</b>	Mejorar el promedio de tiempo de desaduanización de la mercancía.		
<b>Indicador:</b>	% De efectividad en la ejecución del servicio.		
<b>Responsable:</b>	Departamento de logística y comercio exterior.	<b>Ref:</b>	P3.6
<b>Medición:</b>	Semanal	<b>Meta:</b>	90%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% De efectividad en la ejecución del servicio	$\frac{\text{Tiempo de ejecución}}{\text{Tiempo programado}}$	80%

**Tabla 74**  
**% Cumplimiento de metas**

<b>Objetivo:</b>	Monitorear el grado de cumplimiento de las metas establecidas en cada área.		
<b>Indicador:</b>	% De cumplimiento de metas por área.		
<b>Responsable:</b>	Coordinador de cada área.	<b>Ref:</b>	P3.7
<b>Medición:</b>	Trimestral	<b>Meta:</b>	80%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% De cumplimiento de metas por área	$\frac{\text{Metas cumplidas en cada área}}{\text{Total de metas propuestas}}$	50%

**Tabla 75**  
**% Documentación sin inconvenientes**

<b>Objetivo:</b>	Disminuir inconvenientes en la entrega recepción de documentación.		
<b>Indicador:</b>	% De documentación sin inconvenientes.		
<b>Responsable:</b>	Departamento de comercio exterior y contabilidad.	<b>Ref:</b>	P3.8
<b>Medición:</b>	Semanal	<b>Meta:</b>	90%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% De documentación sin inconvenientes	$\frac{\text{Documentación sin inconvenientes}}{\text{Total de documentos}}$	60%

**Tabla 76**  
**% Cumplimiento en disposiciones de la SENA E**

<b>Objetivo:</b>	Cumplir con la disposición del Órgano de Control-SENAE.		
<b>Indicador:</b>	% De cumplimiento en la actualización del archivo digital establecido por la SENA E.		
<b>Responsable:</b>	Departamento de comercio exterior.	<b>Ref:</b>	P3.9
<b>Medición:</b>	Semanal	<b>Meta:</b>	90%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% De cumplimiento en la actualización del archivo digital establecido por el órgano de control-SENAE.	$\frac{\text{Número de trámites digitalizados}}{\text{Total de facturas emitidas}}$	65%

**Tabla 77**  
**Cumplimiento de disposiciones del importador**

<b>Objetivo:</b>	Cumplir con las disposiciones del importador en la entrega de la entrega de la mercancía.		
<b>Indicador:</b>	% De cumplimiento de las disposiciones del importador.		
<b>Responsable:</b>	Departamento de logística.	<b>Ref:</b>	P3.10
<b>Medición:</b>	Diario	<b>Meta:</b>	95%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% De cumplimiento de las disposiciones del importador.	$\frac{\text{Número de entregas de acuerdo a las disposiciones}}{\text{Total de entregas de mercancía}}$	75%

#### 5.12.6.4. *Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo*

**Tabla 78**  
**% Rotación de personal**



<b>Objetivo:</b>	Mantener un entorno de estabilidad laboral		
<b>Indicador:</b>	% Rotación del personal en A&E Salguero Servicios Aduaneros Cía. Ltda.		
<b>Responsable:</b>	Departamento de RRHH	<b>Ref:</b>	P4.1
<b>Medición:</b>	Anual	<b>Meta:</b>	2%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Porcentaje</b>
	% Rotación del personal en A&E Salguero Servicios Aduaneros Cía. Ltda.	Cantidad de Personal liquidado	3
		N° Total de Empleados	15
			20,0%

**Tabla 79**  
**Capacitaciones desarrolladas**

<b>Objetivo:</b>	Mejorar en las competencias del personal .		
<b>Indicador:</b>	% Capacitaciones desarrolladas		
<b>Responsable:</b>	Departamento de RRHH	<b>Ref:</b>	P4.2
<b>Medición:</b>	Trimestral	<b>Meta:</b>	80%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% Capacitaciones desarrolladas	N° Capacitaciones ejecutadas	3
		N° de capacitaciones programadas	4
			75,0%

**Tabla 80**  
**% Cumplimiento de riesgos-salud ocupacional**

<b>Objetivo:</b>	Ejecutar el manual de riesgos de salud ocupacional.		
<b>Indicador:</b>	% Perspectiva del personal en el cumplimiento del manual de riesgos de salud ocupacional.		
<b>Responsable:</b>	Coordinador de cada área.	<b>Ref:</b>	P4.3
<b>Medición:</b>	Mensual	<b>Meta:</b>	80%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% Perspectiva del personal en el cumplimiento del manual de riesgos de salud	N° de empleados que cumplen con el manual	5
		Total de empleados	15
			33,3%

**Tabla 81**  
**Difusión de la filosofía empresarial**

<b>Objetivo:</b>	Difundir la filosofía empresarial de A&E SALGUERO SERVICIOS ADUANEROS CÍA. LTDA., a los colaboradores, con el fin de crear identidad institucional.		
<b>Indicador:</b>	% Difusión de la filosofía empresarial.		
<b>Responsable:</b>	Asistente administrativa	<b>Ref:</b>	P4.4
<b>Medición:</b>	Trimestral	<b>Meta:</b>	90%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% Difusión de la filosofía empresarial.	$\Sigma$ Respuestas Positivas en la encuesta	10
		N° Total de Empleados	15
			66,7%

**Tabla 82**  
**% Inducción al personal**

<b>Objetivo:</b>	Mejorar le grado de conocimiento del personal sobre la empresa y funciones a realizar		
<b>Indicador:</b>	% Personal inducido en funciones de su cargo.		
<b>Responsable:</b>	Departamento de RRHH.	<b>Ref:</b>	P4.5
<b>Medición:</b>	Trimestral	<b>Meta:</b>	90%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% Personal inducido en funciones de su cargo.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Personal inducido}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Empleados}}$	$\frac{11}{15} = 73,3\%$

**Tabla 83**  
**% Incentivos económicos**

<b>Objetivo:</b>	Implementar un programa de incentivos a los trabajadores con el fin de crear compromiso.		
<b>Indicador:</b>	% Incentivos Económicos (comisiones)		
<b>Responsable:</b>	Departamento de RRHH	<b>Ref:</b>	P4.6
<b>Medición:</b>	Mensual	<b>Meta:</b>	85%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% Incentivos Económicos (comisiones)	$\frac{\text{Valores entregados por incentivos}}{\text{Total de incentivos programados}}$	$\frac{\$ 1.500,00}{\$ 4.000,00} = 37,5\%$

**Tabla 84**  
**% Personal capacitado**

<b>Objetivo:</b>	Desarrollar y potenciar las destrezas, habilidades y conocimientos del personal		
<b>Indicador:</b>	% Personal capacitado		
<b>Responsable:</b>	Departamento de RRHH	<b>Ref:</b>	P4.7
<b>Medición:</b>	Trimestral	<b>Meta:</b>	90%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% Personal capacitado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Empleados Capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Empleados}}$	$\frac{12}{15} = 80,0\%$

**Tabla 85**  
**% Información difundida**

<b>Objetivo:</b>	Promover la difusión de información hacia todo el personal , la misma que sea de calidad, oportuna y confiable		
<b>Indicador:</b>	% Percepción de la difusión de la información a todo el personal de la empresa		
<b>Responsable:</b>	Gerente General - Asistente administrativo	<b>Ref:</b>	P4.8
<b>Medición:</b>	Mensual	<b>Meta:</b>	85%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% Percepción de la difusión de la información a todo el personal de la empresa	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Respuestas positivas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Empleados}}$	$\frac{9}{15} = 60,0\%$

**Tabla 86**  
**% Personal satisfecho**

<b>Objetivo:</b>	Crear personal satisfecho dentro de la empresa.		
<b>Indicador:</b>	% Personal satisfecho		
<b>Responsable:</b>	Departamento de RRHH	<b>Ref:</b>	P4.9
<b>Medición:</b>	Trimestral	<b>Meta:</b>	90%
<b>FÓRMULA</b>	<b>Término</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor / Porcentaje</b>
	% Personal Satisfecho	$\frac{\text{N}^\circ \text{ De quejas por empleado}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Empleados}}$	$\frac{9}{15} = 60,0\%$

### 5.12.7. Propuesta de Cuadro de Mando Integral

En los siguientes cuadros se muestra la propuesta de Cuadro de Mando Integral desarrollada para la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., a nivel de cada una de las perspectivas, en el que se sintetiza la elaboración del presente trabajo.

**Matriz Cuadro de Mando Integral Empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda.**

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	OBJEIVO GENERAL		INDICADORES	MEDICIÓN	SIT. ACTUAL	META				INICIATIVA / DECISIÓN
	REF.	OBJEIVO ESPECÍFICO				META	% VARIAC.	GRADO DE CUMPLIMIENTO	PLAZO	
PERSPECTIVA FINANCIERA	P1.1	Incrementar el número de ventas por honorarios (desaduanización).	% De ventas por honorarios	Mensual	68,60%	75%	6,40%	$X \geq 6,40\%$	6 meses	Captación de clientes mediante campañas publicitarias.
	P1.2	Incrementar las ventas anuales totales.	% De ventas anuales totales.	Anual	-20%	30%	50%	$X \geq 50\%$	1 año	Conseguir nuevos mercados.
	P1.3	Disminuir gastos operativos en los procesos de desaduanización.	% De gastos operativos	Trimestral	28,40%	15%	-13,4%	$X \geq -13,4\%$	6 meses	Fomentar el uso correcto de recursos económicos.
	P1.4	Incremento de ventas en implementación de nuevos servicios adicionales.	Ventas por nuevos servicios	Mensual.	5%	20%	15%	$X \geq 15\%$	2 años	Realizar un estudio de mercado para la implementación de nuevos servicios.
	P1.5	Administración correcta del efectivo disminuyendo activos improductivos.	% De liquidez	Semestral	5,35	2	-3,35	$X \geq -3,35$	1 año	Estudiar las posibilidades de inversión en instituciones financieras, infraestructura y activos fijos.
	P1.6	Incentivar el uso de POA (Presupuestos) en cada una de las áreas de la empresa.	% De cumplimiento de POA	Anual	20%	75%	55%	$X \geq 55\%$	1 año	Capacitar a las coordinaciones de cada área en el uso de esta herramienta.
	P1.7	Incrementar el Rendimiento sobre los Activos.	% ROA	Anual	-12,05%	0,5%	12,6%	$X \geq 12,6\%$	1 año	Controlar estrictamente los gastos en todas las áreas de la empresa.
	P1.8	Incrementar el Rendimiento sobre el Equity (Capital propio).	% ROE	Anual	-18,8%	0,5%	19,3%	$X \geq 19,3\%$	1 año	Generar Flujos de dinero mediante inversiones.
	P1.9	Incrementar ingresos por la captación de nuevos clientes.	Ingresos por nuevos clientes	Trimestral	5%	30%	25%	$X \geq 25\%$	2 años	Utilizar herramientas virtuales en la captación de clientes.
	P1.10	Disminuir el impacto de los gastos sobre las ventas.	% De gastos sobre ventas.	Mensual	43,1%	20%	-23,1%	$X \geq -23,1\%$	6 meses	Cumplir con los presupuestos establecidos sin gastos adicionales.

**Figura 72: Matriz CMI-Perspectiva Financiera**

PERSPECTIVA CLIENTES	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA					META				INICIATIVA / DECISIÓN	
	OBJEIVO GENERAL	REF.	OBJEIVO ESPECÍFICO	INDICADORES	MEDICIÓN	SIT. ACTUAL	META	% VARIAC.	GRADO DE CUMPLIMIENTO		PLAZO
	Brindar un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad, a través de la atención personalizada y oportuna, a lo largo de los próximos cinco años.	P2.1		Mejorar la satisfacción de los clientes, reduciendo el número de reclamos presentados	% De reclamos de clientes	Mensual	17,1%	7%	10%		$X \geq 10 \%$
P2.2			Medir e incrementar la satisfacción del cliente	% Clientes satisfechos	Mensual	62,9%	80%	17,1%	$X \geq 17,1 \%$	3 meses	Implementar encuestas para tomar de referencia la satisfacción del cliente.
P2.3			Conocer la fidelización de los clientes	% Fidelización del cliente	Anual	22,9%	15%	-7,9%	$X \geq -7,9 \%$	Anual	Dar una adecuada atención al cliente.
P2.4			Tramitar, procesar y dar respuesta a la mayor cantidad posible de requerimientos	Nivel de atención y solución a reclamos y sugerencias	Trimestral	71,4%	80%	8,6%	$X \geq 8,6 \%$	6 meses	Dar mayor seguimiento y solución, a los requerimientos presentados, agilizando los procesos.
P2.5			Crear una imagen empresarial a través de la actualización de la página web	Grado de percepción en la actualización de página de web	Semanal	2,7%	5%	2,3%	$X \geq 2,3 \%$	6 meses	Asignar a una persona para que actualice y de seguimiento de la página.
P2.6			Mejorar los tiempos de respuesta y calidad en el servicio entregado	% Percepción de la rapidez y calidad del servicio	Mensual	86,4%	95%	8,6%	$X \geq 8,6 \%$	3 meses	Que el personal se comprometa en atender
P2.7			Disminuir el número de facturas devueltas por parte del cliente.	% De facturas devueltas	Mensual	11,5%	5%	-6,5%	$X \geq -6,5 \%$	3 meses	Establecer un responsable, previo al envío de las facturas, con el fin de una adecuada revisión.
P2.8			Incrementar el número de los clientes en la empresa	N° de clientes que contratan los servicios anualmente	Anual	25,0%	45%	20,0%	$X \geq 20 \%$	Anual	Implementar un servicio de publicidad para promocionar los servicios.
P2.9			Incrementar la cantidad de clientes mediante diferentes canales publicitarios.	% De clientes captados a través de medios publicitarios.	Trimestral	27,3%	40%	12,7%	$X \geq 12,7 \%$	Anual	Publicar en los periódicos sobre los servicios que brindan.

Figura 73: Matriz CMI-Perspectiva de Clientes

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA					META				INICIATIVA / DECISIÓN	
	OBJEIVO GENERAL	REF.	OBJEIVO ESPECÍFICO	INDICADORES	MEDICIÓN	SIT. ACTUAL	META	% VARIAC.	GRADO DE CUMPLIMIENTO		PLAZO
	Estructurar procesos eficientes en cada una de las áreas de la empresa, los mismos que generen servicios de calidad para los clientes a través de la identificación de actividades clave que generen ventajas competitivas dentro de los próximos cinco años.										
	P3.1	Mejorar la eficiencia en los procesos logísticos y operativos.	% De cumplimiento de entregas de mercancía a tiempo	Mensual	80%	95%	15%	$X \geq 15\%$	6 meses	Evaluar al personal encargado en el proceso para determinar falencias y corregirlas.	
	P3.2	Reducir los inconvenientes en la prestación del servicio.	% De inconvenientes presentados en el proceso.	Mensual	20%	5%	-15%	$X \geq -15\%$	6 meses	Examinar posibles soluciones para las falencias detectadas.	
	P3.3	Reducir el impacto de los costos por defectos sobre las ventas.	% De costos por defectos.	Anual	4,85%	2%	-3,4%	$X \geq -3,4\%$	1 año	Crear conciencia en los empleados sobre las consecuencias en el incumplimiento del proceso adecuado.	
	P3.4	Efectivizar las respuestas a requerimientos por reclamos de los clientes.	% Efectividad de respuestas a reclamos.	Mensual	25%	90%	65%	$X \geq 65\%$	6 meses	Establecer responsables en respuestas a posibles reclamos de clientes.	
	P3.5	Aplicar manuales de procedimientos en cada área de la empresa.	% De cumplimiento de manuales de procedimientos.	Mensual	60%	90%	30%	$X \geq 30\%$	6 meses	Capacitar al personal sobre la implementación y uso de manuales de procedimientos.	
	P3.6	Mejorar el promedio de tiempo de desaduanización de la mercancía.	% De efectividad en la ejecución del servicio.	Semanal	80%	90%	10%	$X \geq 10\%$	1 mes	Incentivar al personal en el cumplimiento de tiempos establecidos.	
	P3.7	Monitorear el grado de cumplimiento de las metas establecidas en cada área.	% De cumplimiento de metas por área.	Trimestral	50%	80,0%	30%	$X \geq 30\%$	2 años	Crear planes de incentivos en cada una de las áreas por cumplimiento de metas.	
	P3.8	Disminuir inconvenientes en la entrega recepción de documentación.	% De documentación sin inconvenientes.	Semanal	60%	90,0%	30%	$X \geq 30\%$	6 meses	Establecer controles para el envió de información con la ayuda de herramientas informáticas.	
	P3.9	Cumplir con la disposición del Órgano de Control-SENAE.	% De cumplimiento en la actualización del archivo digital establecido por la SENA E.	Semanal	65%	90%	25%	$X \geq 25\%$	3 meses	Socializar con el personal las disposiciones legales y la periodicidad de su cumplimiento.	
	P3.10	Cumplir con las disposiciones del importador en la entrega de la mercancía.	% De cumplimiento de las disposiciones del importador.	Diario	75%	95%	20%	$X \geq 20\%$	3 meses	Evaluar junto con el cliente las disposiciones para entrega de mercancía y la forma de entrega.	

Figura 74: Matriz CMI-Perspectiva de Procesos Internos

PERPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA			INDICADORES	MEDICIÓN	STI. ACTUAL	META				INICIATIVA / DECISIÓN
	OBJEIVO GENERAL	REF.	OBJEIVO ESPECÍFICO				META	% VARIAC.	GRADO DE CUMPLIMIENTO	PLAZO	
	Mantener un Recurso Humano capacitado al mejor nivel del sector de servicios aduaneros, aportando con sus conocimientos, habilidades y destrezas a la gestión empresarial, menteniéndose identificados y motivados dentro de la empresa, a lo largo de los próximos cinco años.	P4.1	Mantener un entorno de estabilidad laboral				% Rotación del personal en A&E Salguero Servicios Aduaneros Cía. Ltda.	Anual	20,0%	2%	
	P4.2	Mejorar en las competencias del personal .	% Capacitaciones desarrolladas	Trimestral	75,0%	80%	5%	X ≥ 5 %	6 meses	Realizar programas de capacitación para el personal.	
	P4.3	Ejecutar el manual de riesgos de salud ocupacional.	% Perspectiva del personal en el cumplimiento del manual de riesgos de salud ocupacional.	Mensual	33,3%	80%	47%	X ≥ 47 %	6 meses	Establecer directrices para el cumplimiento en el desarrollo de las actividades.	
	P4.4	Difundir la filosofía empresarial de A&E SALGUERO SERVICIOS ADUANEROS CÍA. LTDA., a los colaboradores, con el fin de crear identidad institucional.	% Difusión de la filosofía empresarial.	Trimestral	66,7%	90%	23%	X ≥ 23 %	6 meses	Realizar programas de inducción periódicamente para el personal de la empresa.	
	P4.5	Mejorar le grado de conocimiento del personal sobre la empresa y funciones a realizar	% Personal inducido en funciones de su cargo.	Trimestral	73,3%	90%	17%	X ≥ 17 %	6 meses	Convocar al personal a reuniones para establecer de supuestos cambios.	
	P4.6	Implementar un programa de incentivos a los trabajadores con el fin de crear compromiso.	% Incentivos Económicos (comisiones)	Mensual	37,5%	85%	48%	X ≥ 48 %	Anual	Realizar un programa de incentivos económicos por el cumplimiento de la meta establecida.	
	P4.7	Desarrollar y potencializar las destrezas, habilidades y conocimientos del personal	% Personal capacitado	Trimestral	80,0%	90%	10%	X ≥ 10 %	6 meses	Realizar evaluaciones al personal para conocer los conocimientos obtenidos en las capacitaciones.	
	P4.8	Promover la difusión de información hacia todo el personal , la misma que sea de calidad, oportuna y confiable	% Percepción de la difusión de la información a todo el personal de la empresa	Mensual	60,0%	85%	25%	X ≥ 25 %	3 meses	Fomentar una adecuada comunicación vertical y horizontal dentro de la empresa.	
	P4.9	Crear personal satisfecho dentro de la empresa.	% Personal satisfecho	Trimestral	60,0%	90%	30%	X ≥ 30 %	6 meses	Crear un ambiente libre, donde la cunicación fluya.	

Figura 75: Matriz de CMI-Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo

### **5.13. Factibilidad de la propuesta**

La factibilidad de implantar la herramienta Cuadro de Mando Integral en la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda. se sustenta en la responsabilidad y soporte ofrecido por los Accionistas Mayoritarios y la Gerencia General de la empresa al ejecutar dicha herramienta como el mecanismo para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos en busca de obtener mayor rentabilidad y la toma de mejores decisiones, los mismos que estarán controlados a través del uso de los indicadores establecidos para cada una de las áreas de la empresa y que fueron planteados con el fin de fundar una cultura de aprendizaje, creación de valor y mejora continua.

El alcance del éxito esperado no solo dependerá del planteamiento de dicho modelo, por el contrario es vital el cumplimiento y compromiso por parte de todos quienes conforman la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros, pues es necesario un trabajo en equipo, el mismo que será evaluado para establecer medidas que generen eficiencia en cada una de las áreas de la empresa, para las cuales se establecieron planes de acción para alcanzar el éxito financiero esperado.



## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- La competitividad entre empresas del sector y las necesidades en la actualidad obligan a las empresas a implementar planes estratégicos que contribuyan al cumplimiento de objetivos, los mismos que bajo controles adecuados garantizan el éxito administrativo-financiero de las organizaciones, es así que surge el Cuadro de Mando Integral como el modelo que agrupa las áreas vitales de las organizaciones y sobre cuales se busca establecer estrategias, para medir el desempeño, el mejoramiento continuo y como resultado la generación de valor.
- A través del estudio del sector de Servicios Aduaneros del Distrito Metropolitano de Quito se estableció que el 57% de las empresas encuestadas no implementan medidas para el control de procesos y ahorro de recursos, lo cual implica gastos excesivos e insatisfacción para el cliente, como consecuencia se obtienen resultados negativos para la salud financiera de la empresa y desventajas competitivas.
- Por medio del análisis de la situación actual, se determinó que los procedimientos establecidos dentro de la empresa no se encuentran claramente definidos y generan confusión para el buen desarrollo del servicio, esto expresó un 60% de los encuestados en A&E Salguero Cía. Ltda., lo cual genera costos operativos excesivos y falta de flexibilidad para adaptarse a cambios constantes dentro del sector en el cual se maneja.
- A través de las encuestas aplicadas al personal de la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., se determinó que el 67% de sus colaboradores no tienen claro la filosofía empresarial, debido a que no ha sido difundida por parte de la alta gerencia.

- Se pudo evaluar que la implementación de las salvaguardias afectó la situación laboral de la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., en un 68% comparado al año anterior, debido a eso tuvo que liquidar a dos empleados, porque no contaban con los recursos suficientes para cubrir con las obligaciones, además la gerencia propuso el despido de un trabajador más de la ciudad de Guayaquil.
- Mediante la aplicación del FODA se pudo determinar que la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., llevan a cabo sus actividades en un ambiente poco favorable, debido a que tienen problemas internos, incluso en la encuesta aplicada al personal se determinó que el 40% de las relaciones con el jefe inmediato es regular, ocasionando conflicto con el trabajo y el retraso en la liquidación del trámite a los clientes.

## **6.2. Recomendaciones**

- Considerar al Cuadro de Mando Integral como la herramienta óptima, eficaz y adaptable para cualquier empresa del sector, la misma que ofrece importantes beneficios en cada área de la empresa, al proporcionar estrategias útiles para el logro de objetivos y metas planteadas, por ende el éxito financiero esperado.
- Implementar herramientas de gestión administrativas-financieras, acordes a la realidad que atraviesa cada empresa en el sector, mediante el uso de metodologías que aporten al nivel gerencial en la toma de decisiones confiables y planes de mejora continua haciendo frente a una competencia bien posicionada y con capacidad de cambio ante situaciones adversas.
- Llevar a cabo las estrategias propuestas para la cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, poniendo énfasis en procesos internos, pues están adaptados a las necesidades del negocio y generaran eficiencia operativa y financiera, reduciendo tiempo y gastos dentro de la empresa.

- Difundir la filosofía empresarial a todo el personal de la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., con el fin de crear identidad empresarial, y a la vez, que sea comprendida eficientemente.
- Llegar a acuerdos que beneficie a ambas partes, para así logre sostener las obligaciones de del empleado, mientras se recupera la estabilidad económica dada por la aplicación de las salvaguardias, a la vez que la empresa A&E Salguero O. Servicios Aduaneros Cía. Ltda., gestione o mantenga las relaciones con los clientes brindando un servicio de calidad y postularse a las licitaciones realizadas en los periódicos mediante las ventas públicas.
- Mejorar las relaciones internas entre compañeros y el jefe inmediato, permitiendo a que el personal trabaje de la manera más eficiente y sin ninguna interrupción por parte del jefe inmediato.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abalde Paz, E. (s.f.). *Metodología Cuantitativa VS Cualitativa*. Obtenido de <http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/8536/CC-02art7ocr.pdf?sequence=1>
- Aguilar, B. S. (2005). *Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>
- Alveiro Montoya, C. (2001). *Universidad de Antioquia*. Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v15n2/v15n2a03.pdf>
- Amaro, & Fuente. (2004). *SlideShare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/eliesnava2525/balanced-scorecard-y-indicadores-de-gestion>
- Andrade Molina, C. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2701/17/UPS-GT000306.pdf>
- Armijo, M. (2009, p.5). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- Asamblea Nacional del Ecuador . (s.f.). *Agentes de Aduana*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Capítulo II: Del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Art.212*. Obtenido de <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Ecuador/Leyes/constitucion.pdf>
- Baena, G. (2015). *Sagres*. Recuperado el 2 de Abril de 2017, de <http://www.sagres.org.br/artigos/pleneacion.pdf>
- Banchieri, L., & Campa, P. F. (Junio - Diciembre de 2012). *El Cuadro de Mando Integral: Teoría o Realidad*. Obtenido de 5(20): [http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA\\_20/Luc%C3%ADa\\_Banchieri,\\_Fernando\\_Campa.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_20/Luc%C3%ADa_Banchieri,_Fernando_Campa.pdf)
- BCE. (2012). *PiB*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/2008/abc-web.pdf>

- Brojas, S. A. (Agosto de 2005). *Amazonaws*. Recuperado el 31 de Marzo de 2017, de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45837506/articulo\\_formulas\\_tamano\\_muestra.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1491005002&Signature=y39Wsvjap14loZbKbTkAkVXYZFU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSalud\\_en\\_Tabas](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45837506/articulo_formulas_tamano_muestra.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1491005002&Signature=y39Wsvjap14loZbKbTkAkVXYZFU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSalud_en_Tabas)
- Bustos Cadena, A. (18 de Agosto de 2013). *Beneficios de la Planificación Estratégica*. Obtenido de <https://prezi.com/sedbefjvo0uk/beneficios-de-la-planeacion-estrategica/>
- Calzadilla, J. (29 de Junio de 2012). *Cuadro de mando integral: definicion y tipos*. Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/179179/Cuadro-de-mando-integral-definicion-y-tipos>
- Carrillo Landazabal, M., & Aguilar, J. (1999). *La Importancia de Construir Indicadores de Gestión en las Instituciones de Educación Superior Apoyándose en Balanced Scorecard*. Obtenido de [http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/ACC110\\_Vasquez.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/ACC110_Vasquez.pdf)
- Carreto, J. (2008). *Planificación Estratégica*. Obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>
- Castañeda, A. L. (2014). *El marco teórico en la investigación en salud con enfoque de género*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21431239009>
- Cifuentes, D., & Muñoz, F. (Enero de 2010). *Universidad de Chile*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112466/BALANCED%20SCORECARD.pdf?sequence=1>
- Clauso García, A. (P.1 de 1993). *Revista General de Informacaión y Documentación*. Obtenido de Análisis Documental: el análisis formal: <http://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/RGID9393120011A/11739>
- David, F. (2013). *Administración estratégica*. México, Naucalpan de Juárez: Pearson: (Decimacuarta Ed.).
- Díaz, E. (2017). *Las ventajas de una estrategia de diferenciación de productos*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-de-una-estrategia-de-diferenciacion-de-productos-5588.html>
- El Mundo. (s.f.). *Materia prima*. Recuperado el Mayo de 2017, de Economía y Negocios El Mundo: <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/materia-prima.aspx>
- Enriquez, R. (19 de Mayo de 2013). *Planificación Estratégica*. Obtenido de <http://www.administracionmoderna.com/2013/05/planeacion-estrategica.html>
- Entrepreneur. (22 de Febrero de 2012). *Cómo crear valor en tu empresa*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/264990>

- Escobar Rodriguez, S. (2013). *Metodología para el desarrollo de prototipos*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3370/1/1080256698.pdf>
- Espinosa, R. (2013). *New Marketing*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- FEIGENBAUM, A. V. (Julio de 2001). *Control de la Calidad Total*. Obtenido de Quality Progress:  
[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38262413/Que\\_es\\_calidad.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490574933&Signature=tIzXk8sCHFJqS9BQI3xQKWC3tOo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DQue\\_es\\_calidad.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38262413/Que_es_calidad.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490574933&Signature=tIzXk8sCHFJqS9BQI3xQKWC3tOo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DQue_es_calidad.pdf)
- Félix, S. (25 de Febrero de 2014). *Planificación Estratégica y las PYMES*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/la-planificacion-estrategica-y-las-pymes>
- Garza, F., Fabela, B., & Rivera, L. (2011). *Estrategias y Ventajas Competitivas*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/05/04/estrategias-y-ventajas-competitivas/>
- Garza, O. E. (01 de Marzo de 2007). *Estrategias y ventajas competitivas*. Obtenido de GestioPolis: <https://www.gestiopolis.com/estrategias-y-ventajas-competitivas/>
- Gestión y Administración*. (s.f.). Obtenido de Definición de gestión precisa y acertada: <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>
- GestioPolis. (22 de Septiembre de 2001). *¿Cuáles son las tres estrategias genéricas de Porter?* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>
- Google Map. (27 de Abril de 2017). *Dirección de la empresa A&E Salguero O. Servicios ADUANEROS Cía. Ltda. Av. De la Prensa 49-207 y Juan José Pazmiño*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/ANTONIO+SALGUERO+O.+%26+EDUARDO+SALGUERO+O.+SERVICIOS+ADUANEROS+CIA.+LTDA./@-0.146963,-78.4945159,16z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xc8cbc2a37f2313a4!8m2!3d-0.147478!4d-78.491147?hl=es-419>
- Graterol, R. (Marzo de 2011). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <https://jofillop.files.wordpress.com/2011/03/metodos-de-investigacion.pdf>
- Gutierrez. (2008). Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/2736/4068>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1997, p.245). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, F. &. (1997, p. 245). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Jauregui, M. (13 de Diciembre de 2016). *Las 3 estrategias genéricas de Porter*. Obtenido de <http://aprendiendoadministracion.com/las-3-estrategias-genericas-porter/>

- Kaplan, & Norton. (1996). Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112466/BALANCED%20SCORECARD.pdf?sequence=1>
- Kaplan, & Norton. (2002). *Cuadro de mando integral*. Obtenido de <https://docs.google.com/file/d/0B8IXnKHY1XaDMkk1NXVjs1R3UIk/view>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*. Barcelona: GESTIÓN 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuador de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Leiva, H., & Flamm, M. (2007). *Cuadro de Mando Integral (BSC) del Servicio de Pediatría del Hospital Regional Rancagua*. Obtenido de Rev Chil Salud Pública: <http://200.89.78.45/index.php/RCSP/article/viewFile/2295/2171>
- Llardia, N. (26 de Junio de 2014). *¿Qué es la Lealtad de Marca?* Obtenido de <https://blog.fromdoppler.com/branding-que-es-la-lealtad-de-marca/>
- López, N. F. (2002). *El análisis de contenido como método de investigación*. Obtenido de Revista de educación: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf>
- Malgioglio, J. M., Carazay, C., & Bertolino, G. (Noviembre de 2002). *Distintos enfoques del capital*. Obtenido de [http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi\\_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf](http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf)
- Masquis, A. (2017). *La Voz*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-el-analisis-de-fortalezas-oportunidades-debilidades-y-amenazas-foda-13754.html>
- Montero, D. (2013). *La Diferenciación: Una Estrategia de éxito*. Obtenido de PuroMarketing : <http://www.puromarketing.com/13/13481/diferenciacion-estrategia-xito.html>
- Morales , O. (s.f.). *Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía*. Obtenido de <http://webdelprofesor.ula.ve/odontologia/oscarula/publicaciones/articulo18.pdf>
- Moreno, C. (2 de Febrero de 2003). *Teoría de la estrategia empresarial*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-estrategia-empresarial/>
- Navas , & Guerras. (2002). *La dirección estratégica de la empresa; Teoría y aplicaciones* (3.a edición ed.). Madrid: Civitas.
- Neriz , L., Ramis , F., & Bull, M. (15 de Abril de 2005). *El Proceso de Cascada del Cuadro de Mando Integral en Empresa del Sector Forestal*. Obtenido de <http://panorama.utralca.cl/dentro/2005-may/neriz%5B1%5D.pdf>

- Orozco, M. (20 de Diciembre de 2016). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-ratifico-acuerdo-comercial-unioneuropea.html>
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., & González, L. (s.f.). UAM. Obtenido de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/Entrevista\\_trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf)
- Pérez Bengochea, V. (19 de Agosto de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de Concepto de competitividad empresarial: <https://www.gestiopolis.com/concepto-competitividad-empresarial/>
- Pérez Torres, D. (26 de Marzo de 2017). *Ecuador exporta a 12 bloques comerciales de todo el mundo*. Obtenido de El telegrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-exporta-a-12-bloques-comerciales-de-todo-el-mundo>
- Porter, M. (1982). *Las tres estrategias genéricas*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>
- Porter, M. (1982). *Las tres estrategias genéricas (factores internos)*. Recuperado el 6 de Mayo de 2017, de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>
- Pupo, S. J. (Abril de 2010). *Evolución del Cuadro de Mando Integral, una Herramienta de Dirección Estratégica para los Recursos Humanos de las Empresas Modernas*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2010a/jlps.htm>
- RED Autónomos. (s.f.). *Tres estrategias para adquirir una ventaja competitiva. Liderazgo en costes / Diferenciación / Segmentación*. Obtenido de <http://redautonomos.es/calidad-innovacion/ventaja-competitiva>
- Riquelme, M. (1985). *La Ventaja Competitiva según Michael Porter*. Obtenido de Web empresas: <http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>
- Riquelme, M. (s.f.). *Definición de proceso*. Obtenido de Web y empresas: <https://www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa/>
- Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (Agosto de 2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal Chilena*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>
- Salgado. (2010). *Wordpress*. Obtenido de <http://www.salgadoanoni.cl/wordpressjs/wp-content/uploads/2010/03/la-observacion.pdf>
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.



- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill. Obtenido de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006\\_ocr.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490933467&Signature=YvyxICGIN07wkQqfKAqYv4x%2BqE0%3D&response-content-dis](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490933467&Signature=YvyxICGIN07wkQqfKAqYv4x%2BqE0%3D&response-content-dis)
- SEANE. (s.f.). *ECUAPASS*. Obtenido de <https://ecuapass.aduana.gob.ec/>
- SENAE. (s.f.). *Distritos Aduaneros del Ecuador*. Obtenido de [www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec)
- Soler, R., & Robaina, D. (2009). *Experiencia en el Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 2 de Abril de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433569011>
- Soler, R., & Robaina, D. (2009). *Redalyc*. Recuperado el 2 de Abril de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433569011>
- SRI. (12 de 07 de 2017). *Expectativa de Recaudación de la Ley de Solidaridad*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle?idnoticia=449&marquesina=1>
- Torres, M. (16 de Febrero de 2014). *Amazonaws*. Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33095415/METODOS\\_DE\\_RECOLECCION\\_DE\\_DATOS\\_PARA\\_UNA\\_INVESTIGACION.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490936395&Signature=5YG65iJ%2F4Ntt1KDysk8rsmj%2F1M%3D&response-content-disposition=inline%3B%2](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33095415/METODOS_DE_RECOLECCION_DE_DATOS_PARA_UNA_INVESTIGACION.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490936395&Signature=5YG65iJ%2F4Ntt1KDysk8rsmj%2F1M%3D&response-content-disposition=inline%3B%2)
- Torres, M. (s.f.). *Qué es la gestión financiera*. Obtenido de <http://aula.mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera>
- Troncoso, C. (2014). *Amazonaws*. Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39017660/entrevista\\_semiucturada.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490932438&Signature=eKyUrKBGb3sdtGOKyuJXi1gec8M%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEntrevista\\_semiucturada](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39017660/entrevista_semiucturada.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490932438&Signature=eKyUrKBGb3sdtGOKyuJXi1gec8M%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEntrevista_semiucturada)
- Urresta, J. (5 de Octubre de 2012). *Estrategias Ofensivas*. Obtenido de <https://johanaurresta.wordpress.com/2012/10/05/estrategias-ofensivas/>
- Valda, J. (2014). *Blog - Grandes Pymes*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/06/22/estrategias-competitivas-genericas/>
- Verónica. (02 de Diciembre de 2012). *Análisis del Entorno (Externo e Interno)*. Obtenido de <http://holaxv.blogspot.com/2012/12/analisis-del-entorno-externo-e-interno.html>
- Zaratiegui, J. R. (1999). *La Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa*. Recuperado el 2 de Abril de 2017, de [ftp://ftp.ucauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion\\_tecnologica/2005/Clase%206/12jrza~1.pdf](ftp://ftp.ucauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion_tecnologica/2005/Clase%206/12jrza~1.pdf)