



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

TEMA:

MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA ACGROUP
WORLDWIDE ECUADOR S.A. BASADA EN EL MODELO DEL
BALANCE SCORECARD.

AUTOR(ES):

TIGRERO ESTRELLA VILMA MATILDE

Previo a la obtención de
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

Ing. Jácome Ortega Omar Mgs.

Guayaquil, Ecuador
2015



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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ing. Vilma Matilde Tigrero Estrella** como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Omar Jácome Ortega

REVISOR(ES)

CPA Laura Vera Salas

Ing. Elsi Zerda Barreno

DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA

Econ. María del Carmen Lapo Maza

Guayaquil, a los 28 días del mes de mayo del año 2015



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Vilma Matilde Tigrero Estrella

DECLARO QUE:

La Tesis **Medición de la Productividad de la empresa Acgroup Worldwide Ecuador S.A. basadas en el modelo del Balance ScoreCard**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 28 días del mes de mayo del año 2015

EL AUTOR

Vilma Matilde Tigrero Estrella



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

AUTORIZACIÓN

Yo, Vilma Matilde Tigreiro Estrella

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Maestría en Administración de Empresas** titulada: **Medición de la Productividad de la empresa Acgroup Worldwide Ecuador S.A. basadas en el modelo del Balance ScoreCard**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 28 días del mes de mayo del año 2015

EL(LOS) AUTOR(ES):

Vilma Matilde Tigreiro Estrella

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios que es quién me permitió culminar la tesis con todas las bendiciones que me da día a día, a mis padres por su apoyo incondicional que he recibido desde niña hasta ahora, a mi novio que me motivó a luchar y llegar hasta el final, sin olvidar a mi tutor que me guió con sus consejos para la culminación del trabajo de investigación.

VILMA MATILDE TIGRERO ESTRELLA

DEDICATORIA

Este trabajo es la muestra de mi esfuerzo y perseverancia a conseguir las metas que me propongo es por ello que va dedicado a mis padres y a mi novio que los amo mucho.

VILMA MATILDE TIGRERO ESTRELLA

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Omar Jácome Ortega
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

(NOMBRES Y APELLIDOS)
PROFESOR DELEGADO



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

CALIFICACIÓN

VILMA MATILDE TIGRERO ESTRELLA
ING. OMAR JACOME ORTEGA, MGS

INDICE GENERAL

INTRODUCCION	1
ANTECEDENTES	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
JUSTIFICACION	6
OBJETIVOS	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
CAPITULO I	9
MARCO TEORICO	9
1.1. Planificación Estratégica	9
1.1.2. Elementos de la Planeación Estratégica	10
1.1.3. Misión	11
1.1.4. Visión	11
1.1.5. Valores	11
1.1.6. Objetivos	12
1.1.7. Beneficios de la Planeación Estratégica	12
1.1.8. Etapas de la Planeación Estratégica	13
1.1.9. Formulación de la Estrategia	13
1.2.0. Implementación de la Estrategia	13
1.2.1. Evaluación de la Estrategia	14
1.2.2. Modelo de la Planeación Estratégica	14
1.2. Medición de Desempeño-Indicadores de Gestión	15
1.3. Balance ScoreCard	17
1.3.1. Antecedentes Históricos	17
1.3.2. Definición de Cuadro de Mando Integral	18
1.3.3. Beneficios del Cuadro de Mando Integral	20
1.3.4. Características del Cuadro de Mando Integral	20
1.3.5. Aportaciones del Cuadro de Mando Integral	21
1.4. Mapas Estratégicos	21
1.4.1. Creación de Mapas Estratégicos	22
1.5. Análisis de PEST	23
1.6. Marco Conceptual	29
1.7. Marco Legal	32
1.8. Marco Referencial	33
CAPITULO II	36
2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	36
2.1. Antecedentes	36
2.2. Misión y Visión	36
2.3. Principios y Valores	37
2.3.1. Principios	37
2.3.2. Valores	38
2.4. Filosofía de la Empresa	38
2.5. Organigrama de la Empresa	39

2.6. Productos/servicios	40
2.7. Análisis de FODA	41
2.7.1. Fortalezas	42
2.7.2. Oportunidades	42
2.7.3. Debilidades	42
2.7.4. Amenazas	43
CAPITULO III	44
MARCO METODOLOGICO	44
3.1. Planteamiento del Problema	44
3.2. Pregunta de Investigación	45
3.3. Variables	45
3.3.1. Variable Dependiente.	45
3.3.2. Variable Independiente	45
3.4. Verificación de la pregunta de investigación	45
3.5. Objetivo General	47
3.6. Objetivos Específicos	47
3.7. Método de Investigación	47
3.7.1. Método Cuantitativo	48
3.7.1.1. Determinación de población y muestra	48
3.7.1.2. Muestra	49
3.8. Entrevistas	49
3.9. Encuestas	51
3.10. Formulación del Problema	62
CAPÍTULO IV	64
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA	64
4.1. Tópicos Estratégicos	64
4.2. Envío de Información al Balance Scorecard	65
4.3. Perspectiva Estratégica	66
4.3.1. Perspectiva Financiera	67
4.3.2. Perspectiva de Clientes	68
4.3.3. Perspectiva de Procesos Internos.	69
4.3.3.1 Procesos de Gestión Operativa	69
4.3.3.2 Procesos de Gestión de Clientes	69
4.3.3.3 Procesos de Innovación	70
4.3.3.4 Procesos Sociales y Regulaciones	70
4.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	70
4.4. Desarrollo de Mapas Estratégicos	71
4.5. Indicadores Estratégicos	75
4.6. Impacto y Beneficio Económico y Social	75
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES.	97
REFERENCIAS	99
APENDICE	104

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis Cualitativo y Cuantitativo.	46
Tabla 2 Pregunta 1	52
Tabla 3 Pregunta 2.	53
Tabla 4 Pregunta 3.	54
Tabla 5 Pregunta 4	55
Tabla 6 Pregunta 5	56
Tabla 7 Pregunta 6	57
Tabla 8 Pregunta 7	58
Tabla 9 Pregunta 8.	59
Tabla 10 Pregunta 9	60
Tabla 11 Pregunta 10.	61
Tabla 12 Tópicos Estratégicos.....	65
Tabla 13 Ficha indicador de rentabilidad	77
Tabla 14 Ficha indicador crecimiento de ventas	79
Tabla 15 Ficha Indicador Cuentas por cobrar	81
Tabla 16 Ficha Indicador Satisfacción de Clientes	83
Tabla 17 Ficha Indicador Fidelidad de los clientes	84
Tabla 18 Procesos de Gestión de Operaciones	85
Tabla 19 Procesos de Gestión de Clientes.....	86
Tabla 20 Proceso de Innovación.....	87
Tabla 21 Procesos Sociales y Regulaciones.	88
Tabla 22 Ficha Indicador Competencia Laboral	89
Tabla 23 Ficha Indicador Motivación del Personal.....	90
Tabla 24 Ficha Indicador Clima laboral.....	91
Tabla 25 Matriz de Impacto de las iniciativas estratégicas	92

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Elementos de la Planeación Estratégica.....	10
Figura 2 Modelo de Planeación Estratégica	14
Figura 3 Control de Gestión	16
Figura 4 Características de los Indicadores actuales vs nuevos	16
Figura 5 Balance Scorecard.....	19
Figura 6 Ejemplo de la Elaboración de un Mapa Estratégico	22
Figura 7 Organigrama de la Empresa.....	39
Figura 8 FODA Acgroup	41
Figura 9 Encuesta al personal de Acgroup	51
Figura 10 Pregunta 1	52
Figura 11 Pregunta 2	53
Figura 12 Pregunta 3	54
Figura 13 Pregunta 4	55
Figura 14 Pregunta 5	56
Figura 15 Pregunta 6	57
Figura 16 Pregunta 7	58
Figura 17 Pregunta 8	59
Figura 18 Pregunta 9	60
Figura 19 Pregunta 10	61
Figura 20 Diagrama Causa – Efecto ó fishbone	62
Figura 21 Las 4 Perspectivas del BSC	66
Figura 22 Mapa Estratégico	74
Figura 23 Indicadores Estratégicos.....	75

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo el desarrollo de un modelo de gestión a través de la aplicación del Cuadro de Mando Integral como instrumento para medir el desempeño y los procesos del personal.

El método que se emplea es de tipo descriptivo usando metodología de tipo cualitativa y cuantitativa. Entre los objetivos se investigan la situación actual de la empresa, la justificación de Kaplan y Norton, identificando el grado de satisfacción del cliente, la evaluación del desempeño y desarrollo del modelo de gestión de BSC.

El marco teórico muestra conceptos de planificación estratégica, indicadores de gestión, Balanced Scorecard y Mapas Estratégicos así como la situación de la empresa.

Los resultados de la investigación nos reflejan que el 60% de los supervisores de cada área si controlan la ejecución de las metas, pero no se lo realiza a través de una herramienta empresarial como lo es el BSC. Cabe destacar, que el 76% del personal si tiene conocimiento del BSC y este porcentaje también está de acuerdo que esta herramienta servirá para la medición de desempeño.

Finalmente, en base a los hallazgos que se encuentran en los resultados de las entrevistas y encuestas, se propone la elaboración de un cuadro de mando integral, considerando un indicador por cada perspectiva, para el logro de sus objetivos empresariales.

PALABRAS CLAVES: Cuadro de Mando integral, gestión, iniciativas, capital intelectual, consolidadoras de carga, medición, planificación estratégica.

ABSTRACT

This research aims to develop a management model through the implementation of the Balanced Scorecard as a tool to measure performance and personnel processes using indicators for each area.

The method used is descriptive methodology using qualitative and quantitative type, which constitute interviews and surveys. Among the objectives of the current situation of the company under investigation, evidence of Kaplan and Norton, identifying the degree of customer satisfaction, performance evaluation and development of management model BSC.

The framework shows concepts of strategic planning, management indicators, Balanced Scorecard and Strategy Maps and the situation of the company.

The research results reflect that 60% of supervisors of each area by controlling the execution of goals, but it take over a business tool such as the BSC. Is important to note that 76% of employees if have knowledge of BSC and this percentage is agrees that this tool will serve to measure performance.

Finally, based on the findings found in the results of interviews and surveys, developing a scorecard is proposed, considering an indicator for each perspective, based on the management control of each partner focused on the parameters outlined the proposed BSC.

KEY WORDS: Balanced Scorecard, management, initiatives, intellectual capital, freight forwarder, output measurement, strategic planning.

INTRODUCCION

Dentro del sector del comercio exterior a nivel mundial existen diversas consolidadoras de cargas o también llamadas freight forwarder quienes prestan sus servicios a los importadores y exportadores del transporte de flete marítimo y aéreo internacional de carga.

En el Ecuador dentro de su mercado nacional, hay una variedad de compañías que ofrecen servicios logísticos, las cuales se destacan por su prestigio, experiencia en el mercado, infraestructura y atención al cliente para facilitar las operaciones de comercio.

La presente tesis surge con la necesidad de saber si en la consolidadora Acgroup existe un mecanismo de medición de desempeño tanto de procesos como del personal que permita saber si se está cumpliendo con las metas planteadas y dentro de los tiempos estipulados.

El interés por el desarrollo del presente trabajo surge debido a la necesidad de implementar un control de incorporar una herramienta empresarial, que pueda ayudar al control de la gestión para mejorar la productividad, y así mismo cumplir los objetivos empresariales, la empresa donde laboro no existe un Balance Scorecard el mismo que

será la aportación que pueda dar a la compañía y que perdure en el tiempo siendo ejecutada eficientemente.

Muchas empresas tienen su plan estratégico definido el mismo que no se lleva a cabo por la falta de control de los supervisores y no se cumplen las metas planteadas mensualmente.

Las empresas deben saber qué tipo de actividades se realiza y donde están los cuellos de botella que interrumpen la continuidad del giro correcto del negocio, es por ello que el Balance Scorecard se ha convertido en una valiosa herramienta de gestión que ayuda a las empresas a cumplir los objetivos planteados.

El presente trabajo es acerca de la implementación del Balance Scored Card en la compañía Acgroup Worldwide Ecuador el mismo que está compuesto de cuatro capítulos que se muestran a continuación.

El primer capítulo es sobre el marco teórico en donde se explica los conceptos de la planeación estratégica, indicadores de gestión, el Balance ScoreCard, mapas estratégicos y un análisis pest del sector de las consolidadoras de carga. En el capítulo dos se describe a la empresa en estudio a través de un análisis FODA, misión, visión, valores y actividad de la compañía.

En el capítulo tres es el marco metodológico con el uso de encuestas, entrevistas y análisis de datos. Finalmente el cuarto capítulo es la propuesta basada en el aporte del Balance Scorecard a la empresa Acgroup Worldwide Ecuador.

- **Antecedentes**

La Implementación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión en la planificación estratégica en las Consolidadoras de Carga es necesaria debido a que actualmente se manejan muchos procesos que deben tener un funcionamiento de calidad y todos sus recursos deberían estar encaminados para cumplir con los objetivos empresariales y contar con una retroalimentación para el aprendizaje y mejora continua aumentando así la productividad de la organización.

Las exigencias de los clientes y el aumento de la competencia en el medio hacen que cada vez sea más complicado el desarrollo del negocio y se deben plantear planes de acción en el corto plazo para mejorar la calidad de respuesta a los usuarios estableciendo elementos diferenciadores que nos permitan liderar el mercado por precio y servicio.

Actualmente muchas consolidadoras están trabajando por contar con la certificación Business Alliance for Secure Commerce (BASC) que es una alianza

empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales.

Está constituida como una organización sin ánimo de lucro, con la denominación *World BASC Organization* bajo las leyes del estado de Delaware, Estados Unidos de América.

WBO es una organización liderada por el sector empresarial cuya misión es generar una cultura de seguridad a través de la cadena de suministro, mediante la implementación de sistemas de gestión e instrumentos aplicables al comercio internacional y sectores relacionados.

En esta organización podrán participar empresarios del mundo entero que estén convencidos de trabajar por un propósito común como es el de fortalecer el comercio internacional de una manera ágil y segura mediante la aplicación de estándares y procedimientos de seguridad reconocidos y avalados internacionalmente.

Debido a todo lo expuesto anteriormente queda claro que es necesario estar trabajando diariamente para que todas las metas planteadas sean cumplidas dentro del plazo estipulado y así ser pioneros en el mercado y motivar a la competencia para ser mejores y ofrecer lo mejor a los clientes.

- **Planteamiento del problema**

En el ámbito global existen organizaciones que cuentan con iniciativas de control de gestión, donde enfocan todos sus esfuerzos para cumplir con los objetivos empresariales, complementados por un sistema de monitoreo y retroalimentación que permitan mejorar su productividad. Estos aspectos principales en la Gestión, se plantean las organizaciones para maximizar sus beneficios.

La empresa ACGROUP se convierte en una compañía atractiva y destacada por su reconocimiento, prestigio y trayectoria en la industria de las consolidadoras de carga de la ciudad de Guayaquil. Sin embargo, a pesar de que la compañía tiene muchos atributos que la posicionan en el ámbito empresarial actual, es notorio que en la misma no se implementan controles de gestión que permitan evaluar y controlar periódicamente la productividad de la organización, generando una falta de alineación estratégica, monitoreo, control y retroalimentación de algunos procesos de valor de la empresa.

En virtud de lo que se vive diariamente en la organización, siento la necesidad de aportar con mi conocimiento, experiencia y la formación académica de esta maestría para contribuir al mejoramiento del control de mi organización planteando un modelo de MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA ACGROUP WORLDWIDE ECUADOR S.A. BASADA EN EL MODELO BALANCED SCORECARD, que contribuya al logro de los objetivos empresariales de forma óptima.

- **Justificación**

- ✓ El trabajo de investigación de la tesis está directamente relacionado a la toma de decisiones, debido a esto es necesario tener claro los objetivos que se desean alcanzar para así ser eficientes y eficaces a la hora de cumplir con las tareas asignadas.
- ✓ Es viable porque existe la ayuda por parte del personal de la empresa a proporcionar la información necesaria que permita desarrollar el Balance Scorecard como herramienta para la medición de desempeño.
- ✓ Es importante dejar señalado que no existen estudios sobre la medición de desempeño en base a indicadores de la empresa Acgroup Worldwide Ecuador S.A.
- ✓ El balanced scorecard es la herramienta que necesita toda empresa para lograr ser eficiente, efectiva y competitiva debido a que proporciona la información que necesitan los directivos y funcionarios para tomar las decisiones.
- ✓ El uso del Cuadro de Mando Integral permite identificar los elementos estratégicos que deben definirse para cumplir la misión y alcanzar la visión de la empresa estableciendo las estrategias empresariales en objetivos específicos cuyo logro es medible a través de indicadores de desempeño.

- ✓ El BSC se origina de la visión y estrategias de la empresa de donde parten los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión y éstos a su vez serán el resultado de las estrategias que rijan los resultados con los clientes. Se planifican los procesos internos para satisfacer las exigencias financieras y de clientes.

- ✓ El BSC es planteado por toda la empresa, enfocándose en la estrategia de cambios continuos, se visualiza en el presente y futuro y finalmente especifica las metas para llevar a los trabajadores a lograr la visión.

- ✓ El BSC disminuye la sobrecarga de información uniendo en un solo informe elementos claves y permite visualizar efectos en una comprensión global de la organización.

- ✓ El BSC permitirá alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de información y recursos financieros, con la estrategia empresarial. El BSC, permitirá cumplir con los siguientes principios: Traducir la estrategia a términos operativos; alinear la organización con la estrategia; hacer que la estrategia sea el trabajo en toda la empresa de forma continua, todo lo cual debe desembocar en la integración estratégica y la optimización de la gestión integral.

Objetivos

- **Objetivo General**

Establecer un modelo de indicadores de gestión aplicado a la consolidadora de carga Acgroup Worldwide Ecuador para medir el desempeño que contribuya al mejoramiento de la productividad a través del logro de metas y medición de las mismas haciendo uso de la herramienta el Balance Scorecard.

- **Objetivos Específicos**

- ✓ Analizar las teorías sobre el cuadro de mando integral (BSC), que aplica a la presente investigación.
- ✓ Determinar la situación actual de la empresa Acgroup Worldwide Ecuador.
- ✓ Evaluar los resultados de la investigación realizada a la consolidadora de carga para detectar las oportunidades de mejora.
- ✓ Desarrollar una propuesta de mejora que permita optimizar la productividad de la empresa

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1. Planificación Estratégica

De acuerdo a lo indicado por Crece Negocios (2013, p 1.) define a la planeación o planificación estratégica como el proceso a través del cual se plantea la visión, misión, situación externa e interna de la empresa, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Según el concepto citado por Noboa (2006, p. 1) la planificación estratégica es el proceso mediante el cual se analiza la situación presente de la organización y su entorno, con el propósito de decidir la dirección que debe tomar para alcanzar y/o mantener sus objetivos empresariales.

Para Koontz y Weihrich (1994, p. 1) la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Luego de los conceptos expresados por diversos autores finalmente podemos definir a la planeación estratégica como el proceso que toma en cuenta la situación actual de la empresa junto con la misión y visión para según eso establecer las metas que desea alcanzar la compañía a través del tiempo.

1.1.2. Elementos de la Planeación Estratégica

Los elementos de la planeación estratégica se muestran en la siguiente figura:

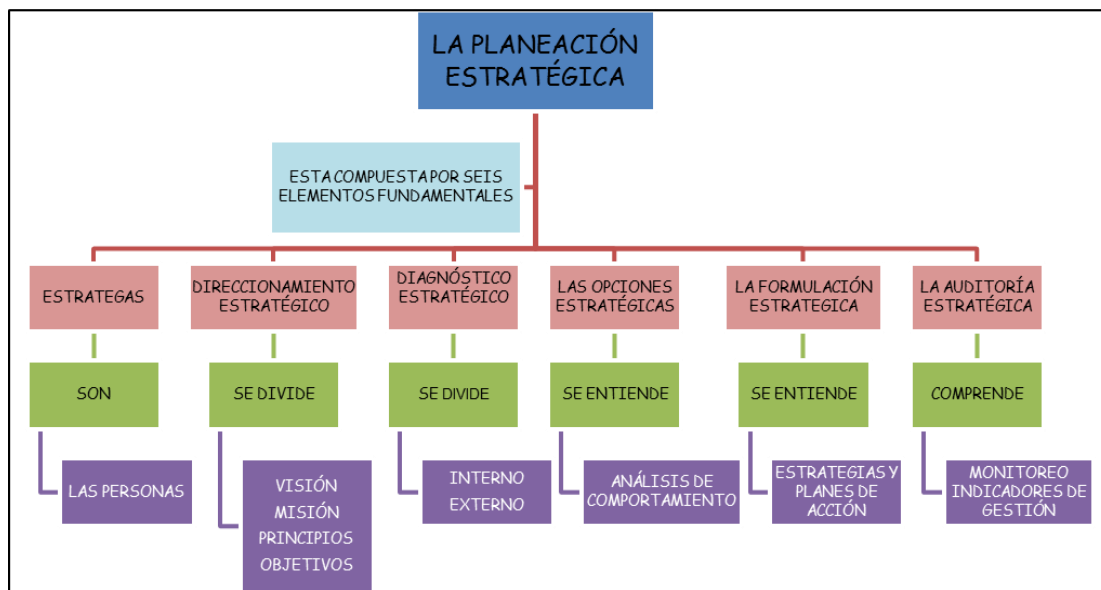


Figura 1. Elementos de la Planeación Estratégica

Tomado de <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2008/06/asesoria-virtual.html>

Autor: Kdussan

La planeación estratégica está compuesta por seis elementos, el primero son los estrategias que está integrado por las personas, el segundo es el direccionamiento estratégico que se divide en la visión, misión, principios, objetivos, el tercero es el diagnóstico estratégico que se divide en interno y externo, luego está el cuarto que son

las opciones estratégicas que se entiende por el análisis del comportamiento, el quinto elemento es la formulación estratégica con sus estrategias y planes de acción, finalmente la auditoría que comprende el monitoreo de los indicadores de gestión.

1.1.3. Misión

Según lo expresa Fleitman (2000, p. 283) define la misión de la siguiente manera:

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

1.1.4. Visión

Según Thompson (2008, p. 1) la visión indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y qué propósitos deberá cumplir tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

1.1.5. Valores

Según Jiménez (2008, p.1) define a los valores como se muestra a continuación:

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud”.

1.1.6. Objetivos

Según Guadalinfo (2010) Los objetivos permiten marcar las metas e incluso poder establecer cómo alcanzarlas. Los objetivos que la empresa se proponga deben ir de la mano con los objetivos genéricos que se establezcan en el plan estratégico de la empresa, que es el que articula toda la actividad y evolución de la entidad.

1.1.7. Beneficios de la Planeación Estratégica

Según Feijoo (2010, p.1) en su artículo indica que los beneficios de las pymes en la planeación estratégica son:

1. Se percibe y se prevé el futuro, de manera proactiva y creativa.
2. Mejora la comprensión del entorno en el cual opera la empresa.
3. Proporciona un diagnóstico de la situación actual de la empresa y de su potencial de crecimiento.
4. Facilita la consistencia en las decisiones y en la acción. Una vez que están fijados los objetivos a corto, mediano y a largo plazo en la empresa, las decisiones estarán orientadas a su logro, en tanto estén vigentes.
5. Da respuesta a tres interrogantes básicas en toda empresa:

¿Dónde estamos hoy?

¿Dónde queremos ir?

¿Cómo podemos llegar?

El proceso de Planeación Estratégica obliga –y permite- encontrar las tres respuestas.

1.1.8. Etapas de la Planeación Estratégica

El proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas:

1. Formulación de la estrategia
2. Implementación de la estrategia
3. Evaluación de la estrategia

1.1.9. Formulación de la Estrategia

Según El Prisma (2011) la formulación de la estrategia se da cuando se elabora la misión de la empresa, se muestra las oportunidades y las amenazas externas de la organización, define sus fuerzas y debilidades, establece objetivos a largo plazo, genera estrategias alternativas y elige las estrategias concretas que se seguirán.

1.2.0. Implementación de la Estrategia

Según Lopez (2013) la implementación de las estrategias está a cargo de todas las funciones y personas de la empresa, pero en la parte superior estratégica le corresponde evaluar y liderar los tres elementos de este proceso: el cambio estratégico, la estructura formal e informal y la cultura. El liderazgo es decisivo en la dirección estratégica ya que los resultados positivos o negativos dependen de ello.

1.2.1. Evaluación de la Estrategia

Según David (2008 p. 300 - 319) con el fin de cumplir todas las estrategias establecidas es la revisión, evaluación y control de las mismas. La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada porque debemos controlar que se cumplan los resultados, de forma que la información a presentar no sea alterada por la presión de la alta gerencia quien es responsable de la evaluación por lo que debe cuidar que los resultados sean lo más objetivos posibles.

1.2.2. Modelo de la Planeación Estratégica

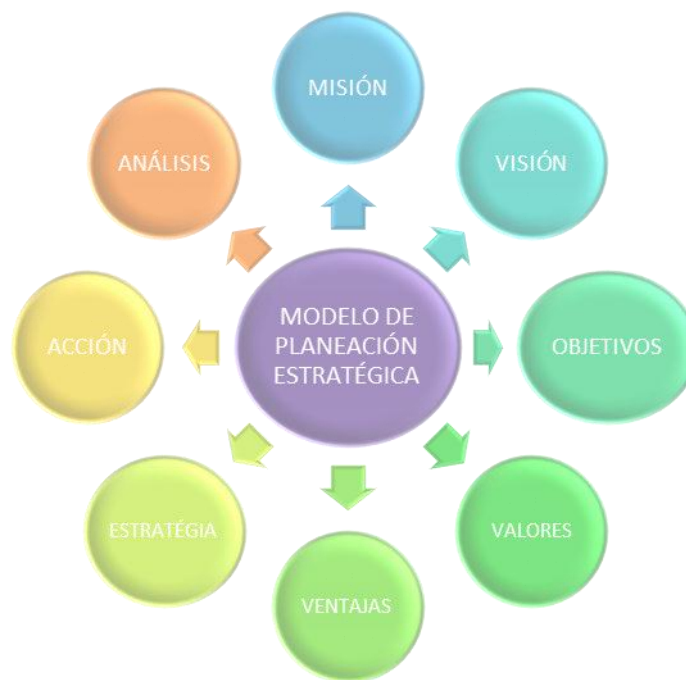


Figura 2 Modelo de Planeación Estratégica

Tomado de <http://quincenadelibros.com.mx/notas/seminario-intensivo/>
Quincena de Libros

1.2. Medición de Desempeño-Indicadores de Gestión

Según lo expresado por D'Elia (2011, p. 21) para controlar el desempeño de una compañía o unidad en temas de calidad, productividad, costos etc necesitamos tener indicadores.

D'Elia (2011, p. 21) define a los indicadores de gestión como las expresiones cuantitativas que permiten analizar cuan bien se está administrando la empresa, en áreas como usos de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores de documentos (calidad), etc.

Según lo refiere Valda (2012, p.1) se conoce como indicador de gestión al dato que expresa los resultados de acciones tomadas en el pasado en el marco de una empresa. Lo principal es destacar que estos indicadores sean las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Se dice que los indicadores de gestión son herramientas que ayudan a medir el desempeño de la empresa en términos de eficiencia y eficacia. Nos permiten realizar una evaluación de ciertos parámetros estratégicos de la empresa a fin de establecer planes y programas futuros.

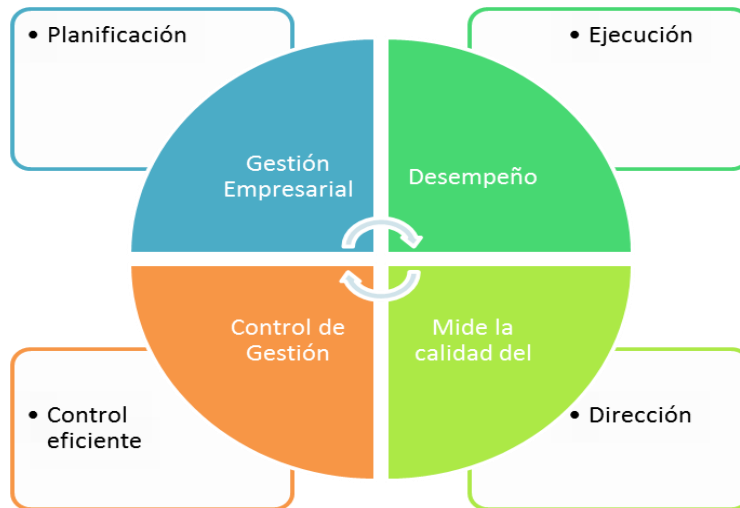


Figura 3 Control de Gestión

Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>
Cruz Lezama

Las características de los indicadores se presentan en la siguiente figura:

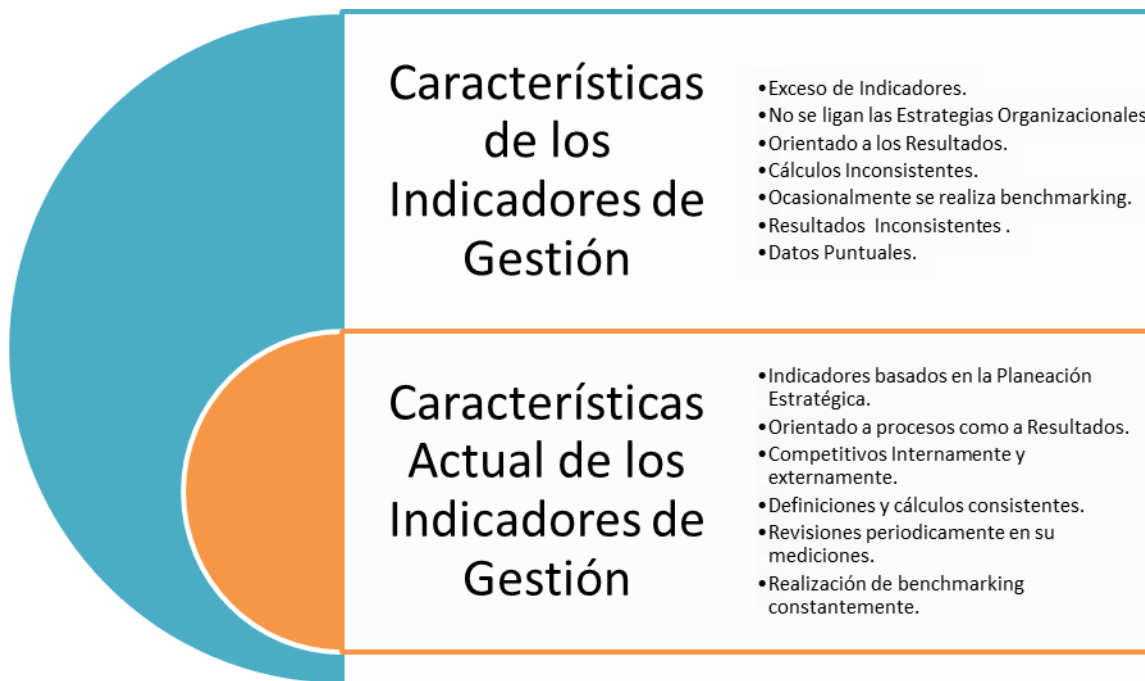


Figura 4 Características de los Indicadores actuales vs nuevos

Tomado de Libro MAE XIII Control de la gestión basado en un Scorecard

Byron Ponce

De acuerdo a lo indicado por Ponce (2012, p. 1) los principales indicadores de gestión son los siguientes:

Indicadores de Insumos y Recursos: identifica la cantidad de recursos invertidos en el proceso o programa que genera productos o resultados.

Indicadores de Productos: cantidad de productos elaborados o servicios prestados para describir que se obtuvo de un proceso y cuanto se produjo.

Indicadores de Eficiencia: indican la cantidad de trabajo realizado en relación a la cantidad de recursos utilizados.

Indicadores de calidad: reflejan la efectividad en el cumplimiento de expectativas, las deficiencias en la calidad generan costos en términos de tiempo.

Indicadores de productividad: combinan elementos de eficiencia y resultados en un solo indicador y son difíciles de formular.

Indicadores de Resultados: indican el alcance en logros de objetivos dentro de una actividad, proceso o programa.

1.3. Balance ScoreCard

1.3.1. Antecedentes Históricos

Según lo expresa Amo (2010, p.10) los orígenes del cuadro de mando integral son a raíz de los años 1990, cuando KPMG, presentó una investigación sobre las empresas llamado *La medición de resultados en las empresas del futuro* el cual llegó a la conclusión de que los enfoques dependía de la parte financiera no había una respuesta a lo que en realidad necesitaban las organizaciones debido a que estas mediciones obstaculizaban la creación de valor.

Este estudio liderado por David Norton y asesorado por Robert Kaplan permitió que se sigan realizando más estudios que mostraron la necesidad de mantener un equilibrio en el corto y largo plazo de medidas financieras y no financieras. Para el año de 1993 se presentó la oportunidad de mejorar el cuadro de mando integral desde el sistema de mediciones a un sistema que tenga la capacidad de organizar y alinear la organización con bajos costos lo cual con el tiempo se demostró que era muy bueno.

1.3.2. Definición de Cuadro de Mando Integral

Amo (2010, p.11) en su libro define al cuadro de mando integral de la siguiente manera:

Metología o técnica de gestión, que ayude a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

De acuerdo a los autores Robert Kaplan y David Norton (1992, p.1), plantean que el Cuadro de Mando Integral es un sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

Podemos definir el Balance Scorecard como una herramienta de gestión que permite medir el desempeño de todas las actividades de la empresa a través de diferentes etapas como la financiera, clientes, procesos y aprendizaje.



Figura 5 Balanced Scorecard

Tomado de Kaplan RS, Norton DP. Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press; 1996.

1.3.3. Beneficios del Cuadro de Mando Integral

Dentro de los beneficios del cuadro de mando integral de Martínez y Milla (2012, p. 200) mencionan la alineación de los empleados hacia la visión de las metas de la empresa mejorando la comunicación y volviendo a definir las estrategias planteadas según los resultados orientada hacia la creación de valor uniendo la información de todas las áreas para mejorar la capacidad de análisis y toma de decisiones.

1.3.4. Características del Cuadro de Mando Integral

Dentro de las características que menciona García (2002, p. 18) indica que ayuda a simplificar la lista de prioridades separando por orden de importancia y balancea a empleados, procesos, recursos, etc logrando así una ventaja competitiva. Muestra el mapa de los objetivos estratégicos e indicadores de gestión de las unidades de información en las cuales su resultado incentiva el manejo del personal. Una vez establecido el cuadro se busca que todos lo sigan y cumplan con cada uno de sus indicadores de desempeño a fin de dar soluciones hacia la creación del valor y garantizar el éxito de la organización.

1.3.5. Aportaciones del Cuadro de Mando Integral

Entre las principales aportaciones del cuadro de mando integral se destacan las siguientes (Boned y Bagur, 2007; Universidad de Cádiz, 2005, p. 8-10; López y García, 2007, p. 458-459):

- El cuadro de mando integral traslada las estrategias a una serie de indicadores que permitan la realización de los objetivos y resultados.
- Ayuda a informar a los empleados sobre la misión y visión de la empresa desde las grandes intenciones al trabajo diario.
- Logra alinear los objetivos y trabajos de todos con los propósitos de la compañía.
- Se utiliza como un simulador para poder determinar la relación causa-efecto de los indicadores para conseguir que el proceso mejore.
- Permite la interrelación de todas las estrategias para la consecución de un objetivo concreto de la organización y consecución de los siguientes.

1.4. Mapas Estratégicos

Según Kaplan y Norton los mapas estratégicos son gráficos que nos indican las acciones que una empresa emprenderá para crear valor junto con la integración del sistema de Valor Organizacional.

1.4.1. Creación de Mapas Estratégicos

La creación de mapas estratégicos es un proceso mediante el cual todas sus partes trabajan en conjunto para cumplir con los objetivos de la empresa.

Si tomamos como referencia las partes de un árbol para la creación de un mapa estratégico, las raíces representan las estrategias, los nutrientes alrededor de las raíces constituyen la cultura de la organización, el tronco es el capital intangible, las ramas representan a las perspectivas financiera, procesos y clientes.

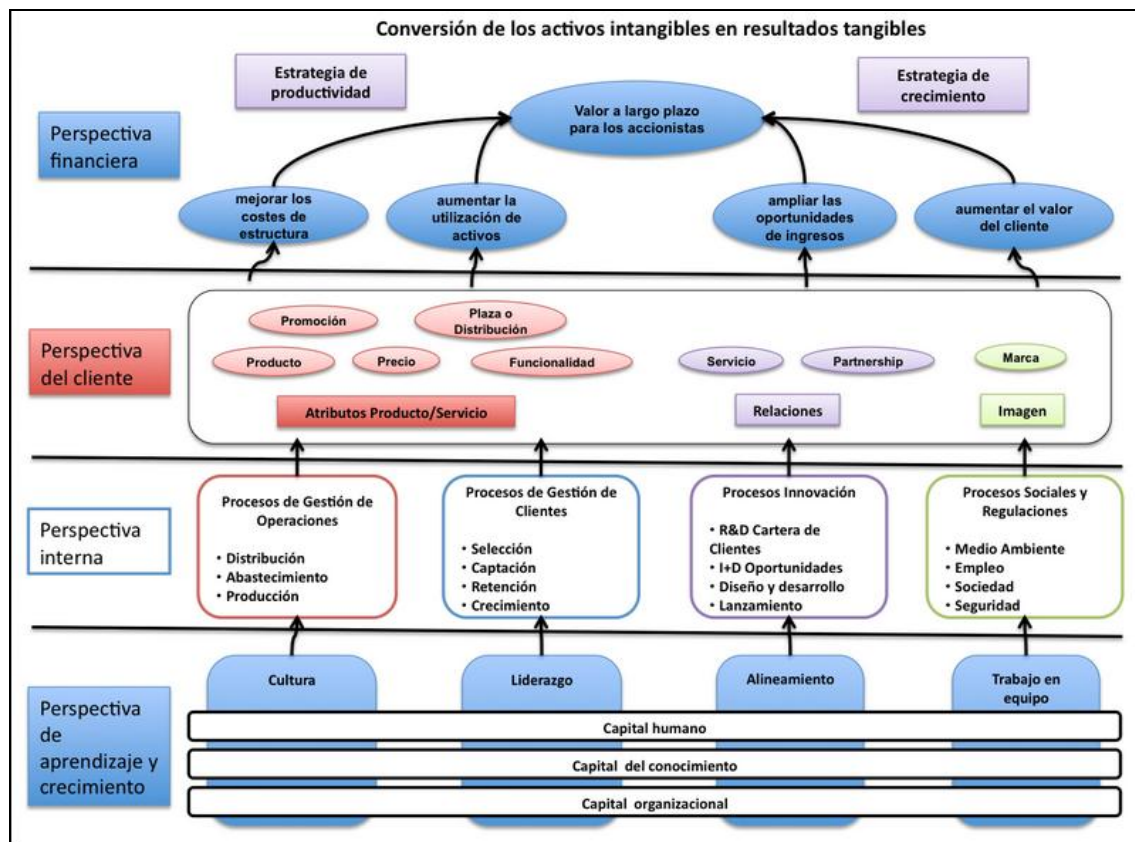


Figura 6 Ejemplo de la Elaboración de un Mapa Estratégico

Tomado de www.tablerodecomando.com

Según Porter M, el logro de la Estrategia de Valor, es un complejo proceso de acciones Interrelacionadas entre sí. Basados en el gráfico anterior la vinculación de las estrategias en cada una de las perspectivas nos permite crear un mapa estratégico para cumplir con nuestros objetivos y la visión de la institución.

1.5. Análisis de PEST

Factores Políticos

En el Ecuador el tema político es muy variable debido a que se ha pasado por elecciones en las cuales según el actual Presidente Rafael Correa ha decretado ciertas disposiciones que afectan directamente a las importaciones.

De acuerdo al artículo de (Diario Hoy, 2014: p.1) del 05 de febrero nos dice sobre la baja de importaciones debido a las restricciones que se están dando:

Las importaciones al Ecuador cayeron en \$85 millones en los últimos dos meses, según cifras del Servicio Nacional de la Aduana del Ecuador (Senae). Si entre diciembre de 2012 y enero de 2013 alcanzaron los \$130 millones, en idéntico período de este año se ubicaron en apenas \$45 millones. Esta reducción se atribuye a la vigencia de la Resolución 116, que exige la presentación de un certificado de reconocimiento (CR) para 312 partidas importadas: hubo productos que no pudieron ingresar o quizás ya fueron objeto del plan de sustitución de importaciones iniciado por el Gobierno.

Factores Económicos

Según Revista Ekos (2013) la economía ecuatoriana se caracterizó por pasar en un proceso desaceleración teniendo una tasa de crecimiento de 4,21% siendo inferior a las registradas en años anteriores 2011 y 2012 (7,79% y 5,14%). Debido a la importante inversión en el sector público algunos sectores como el de la construcción han tenido un aumento por la mejora en infraestructura mediante el financiamiento público de la cartera hipotecaria.

Otro aumento significativo lo tuvo el sector de suministro de servicios, la administración pública y el comercio esto se dio como resultado del aumento del ingreso en los hogares.

Los ingresos del petróleo y recaudación tributaria permiten al Estado que cuente con los recursos para su realización; sin embargo, la proyección del 2014 de la Energy Information Administration de EEUU contempla el valor del barril de \$95.00

En base a este escenario, para el año 2014 la UIEM estima una tasa de crecimiento de 4,03%. Esta tasa es cercana al 4,04% estimado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) en sus proyecciones de octubre de 2013 y también a la del Banco Central del Ecuador que proyecta una tasa de 4,05%. En el caso de la CEPAL, la

estimación es más optimista, ya que la calcula en 4,5% para el país, superando el promedio regional que se encuentra en 3,2%.

Estos resultados reflejan el proceso de desaceleración que tendrá la economía ecuatoriana en el año 2014. Este proceso de desaceleración, junto con la dependencia de la economía en el petróleo, ha llevado a que se busquen alternativas que reviertan este escenario. Esto hace que desde el gobierno se haya anunciado la explotación en la reserva del Yasuní y se trabaje en la extracción minera, para conseguir recursos que permitan mantener el crecimiento en la economía.

La tasa de desempleo se ha ubicado por debajo del 5% debido a que el nivel de desempleo se ha reducido desde el año 2009 con 7,93%. El mayor inconveniente sigue siendo el subempleo que bordea el 50%.

Para el año 2013 se registraron menor crecimiento en la inflación por haberse disminuido el dinamismo en la actividad económica, la inflación también lo hace y se espera una tendencia similar para 2014. El FMI proyecta una tasa de inflación de 2,4%, en tanto que la cifra oficial que se maneja en el presupuesto es de 3,2% considerando el incremento de los sueldos y las restricciones a las importaciones.

Ecuador es un país que mantiene un importante nivel de dependencia con relación a la evolución de la economía internacional. Las economías más grandes del mundo afectan al país por su impacto en la demanda mundial de productos, lo que

repercute tanto en el volumen exportado por el país como en los precios de estos bienes, si son principalmente primarios. El año 2013 presentó algunas complejidades para la economía internacional, especialmente la Unión Europea (UE), EE UU y China.

Factores Sociales

Para mejorar la productividad de las empresas será necesario tener presente el análisis de los siguientes aspectos:

Indicadores Económicos

- PIB real \$87.495 millones (2012)
- PIB per cápita real \$5.637 millones (2012)
- Inflación Mensual (febrero/2014) 0,11%
- Inflación Anual (febrero/2014) 2,92%
- Riesgo País \$535 (20 marzo 2014).

Tasas de Interés

- Tasa Pasiva: 4,53%
- Tasa Activa: 8,17%

Canasta Familiar

- Canasta Vital Familiar: \$421.07
- Canasta Básica : \$581.21 (2014)

Empleo

- Tasa de desempleo: Se encuentra en el 4,47%.
- Tasa de subempleo: Se encuentra en 42.69%.
- Salario Unificado: \$340,00

Remesas del exterior

- En el 2010: \$616,9 millones fueron las remesas que ingresaron al país según la balanza comercial y presenta un crecimiento del 11,7% al 2013.

Balanza Comercial enero a septiembre 2013

- Exportaciones (millones USD FOB)

Total exportaciones \$18.630 millones de dólares

Exportaciones Petroleras \$10.708 millones de dólares

Exportaciones no petroleras \$7.922 millones de dólares

- Importaciones (millones USD FOB)

Total importaciones \$19.451 millones de dólares

Deuda Pública Total (septiembre 2013)

- Deuda pública interna 8.744,95
- Deuda pública externa 12.529,30

Factores Tecnológicos

Ecuador ocupó el puesto 81 de entre 157 países en el ranking del Índice de Tecnología de Información y Comunicación (TIC), en el 2012.

El índice fue publicado en el 2013 por la Oficina de las Naciones Unidas para las Telecomunicaciones (UIT). Así, el país escaló dos puestos con relación al 2011, cuando había ocupado el casillero 83.

Ecuador, con un índice de 4,08 sobre 10, se mantiene en un segmento intermedio, pues la República de Corea, que obtuvo el primer puesto, tuvo 8,57 puntos sobre 10.

Según la UIT, en el 2012 más de 250 millones de personas se conectaron en línea por primera vez y a finales del 2013 se preveía que cerca del 40% de la población mundial estuviera usando internet, es decir, 2. 000 millones.

1.6 Marco Conceptual

A continuación se ilustra los conceptos más destacados del presente trabajo de investigación:

La Competitividad: está determinada por la productividad como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. (Porter, 2009, pg. 1).

La Globalización: es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de generalizada de tecnología. (Fondo Monetario Internacional, 2006, pg. 1).

Benchmarking: se entiende como el (re)diseño del proceso mediante el análisis de las prácticas y procedimientos de los mejores competidores e industrias relacionadas, se integra a través de un análisis de Despliegue de la Función de Calidad, de la competencia, la percepción que tienen los consumidores acerca del producto que ésta elabora, y las prácticas y procedimientos que utilizan los mejores para serlo. (McGraw-Hill, 1995, pg. 1).

Accionista familiar: todo aquel miembro de la familia que es propietario de acciones de la Empresa Familiar. Dichas acciones le han llegado por herencia o donación, ya que de no ser así, estaríamos hablando del fundador. (La Empresa Familiar, 2013, p. A).

Comité de Dirección: es un órgano de gobierno que suele aparecer en Empresas Familiares de un cierto volumen de negocio y complejidad organizativa. Dicha complejidad suele manifestarse en la aparición de distintos departamentos, con responsables a cargo de sus propios equipos. (La Empresa Familiar, 2013, p. C).

Junta General de Accionistas: es el órgano con máximo poder en la empresa y es absolutamente soberana en sus decisiones. Está formada por todos los accionistas y tiene, entre otras, la facultad de aprobar los estatutos por los que se va a regir la empresa, definir sus objetivos básicos y fundamentales, nombrar al consejo de administración y determinar sus facultades, aprobar las cuentas de cada ejercicio así como los presupuestos del siguiente, aprobar las ampliaciones o reducciones de capital, aprobar los repartos de dividendos, etc. (La Empresa Familiar, 2013, p. J).

Nepotismo: en el ámbito de las Empresas Familiares hablamos de nepotismo para referirnos a la tendencia existente en muchas de ellas de ofrecer puestos de trabajo a miembros de la familia propietaria por el hecho del parentesco, sin tener en cuenta la formación o capacidad para desarrollar las tareas requeridas por el cargo. (La Empresa Familiar, 2013, p. N).

Participación en la Empresa Familiar: nos referimos a la participación en aquellos actos y actividades dedicadas a la formación e información como las reuniones familiares, asistencia a seminarios o conferencias, sesiones de formación *in house*, visitas a fábricas u oficina, etc. (La Empresa Familiar, 2013, p. P).

Reparto de Dividendo: quien invierte en bolsa y compra acciones espera obtener unos dividendos (amén de una plusvalía en el momento de su venta). Sin embargo, en muchas Empresas Familiares los dividendos son un tema poco menos que tabú. (La Empresa Familiar, 2013, p. R).

Venta de acciones: Junto con vender la empresa y proponer o exigir el reparto de dividendos, la cuestión de vender las acciones heredadas es uno de los grandes tabús en el mundo de las Empresas Familiares. Esta práctica es vista como una traición a la familia, y muchas veces quien lo propone es criticado e incluso marginado por ello. Además del conflicto moral y familiar que ello puede suponer, suele haber obstáculos de tipo económico relacionados tanto con la valoración de las acciones como con la capacidad financiera de los familiares o de la propia empresa para comprarlas. (La Empresa Familiar, 2013, p. V).

1.7 Marco Legal

Anteriormente la normativa que regía a las consolidadoras de carga era la Ley de Aduanas, dicha ley fue reemplazada y absorbida por el COPCI - Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, cuerpo legal que rige dicha actividad al momento.

Sin embargo, ciertos vacíos reglamentarios del COPCI siguen siendo cubiertos por el Reglamento General a la Ley de Aduanas.

Según lo citado en el COPCI (2010, p. 32) capítulo II Art. 231, sobre los OPERADORES ECONÓMICOS AUTORIZADOS, manifiesta lo siguiente:

Es la persona natural o jurídica involucrada en el movimiento internacional de mercancías, cualquiera que sea la función que haya asumido, que cumpla con las normas equivalentes de seguridad de la cadena logística establecidas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, para acceder a facilidades en los trámites aduaneros. Los Operadores Económicos Autorizados incluyen, entre otros, a fabricantes, importadores, exportadores, transportistas, consolidadores, desconsolidadores, agentes de carga internacional, puertos, aeropuertos, depósitos aduaneros, depósitos temporales, courier, operadores de terminales, y se regularán conforme las disposiciones que para el efecto emita la Directora o el Director General.

Para ser calificado como un Operador Económico Autorizado (OEA) deberá cumplir con los requisitos previstos en el reglamento a este Código.

No serán Operadores Económicos Autorizados quienes hayan sido sancionados por delito aduanero, ni las personas jurídicas cuyos representantes, socios o accionistas estén incurso en dicha situación. Quien utilice cualquier tipo de simulación para ser un Operador Económico Autorizado estando incurso en la prohibición prevista en este artículo, perderá dicha calidad, así como la persona natural o jurídica que haya coadyuvado para obtener una autorización en estas condiciones, quienes además no podrán ser autorizados nuevamente.

En caso de incumplimiento de las normas aduaneras y sin perjuicio de la sanción que corresponda, la Directora o el Director General podrá suspender o revocar la autorización de los Operadores Económicos Autorizados conforme lo previsto en el reglamento al presente Código y el reglamento dictado por el Servicio Nacional

de Aduana del Ecuador que regule la actividad de los Operadores Económicos Autorizados.

Según lo expresado en el Reglamento a la Ley Orgánica de Aduanas (2010, p. 2) capítulo I Art. 2, literal p, sobre las NORMAS FUNDAMENTALES menciona lo siguiente:

Consolidación de Carga: Es el acto de agrupar mercancías correspondientes a varios embarcadores para ser transportadas hacia o desde el Ecuador, para uno o más destinatarios, mediante contrato con un consolidador o agente de carga debidamente autorizado por la CAE.

Cuando la consolidación de carga incluya mercancía embarcada por otra consolidadora, esta empresa deberá cumplir con todos los requisitos estipulados por la Corporación Aduanera Ecuatoriana para el ejercicio de su actividad.

Según lo señalado en el Reglamento a la Ley Orgánica de Aduanas (2010, p. 6) capítulo IV Art. 43, sobre las OPERACIONES ADUANERAS menciona lo siguiente:

Consolidación y Desconsolidación de Mercancías. (Reformado por el Art. 5 del D.E. 855, R.O. 260, 25I2008). Sin perjuicio de la obligación que tiene el transportista respecto al manifiesto general, el desconsolidador está obligado a entregar en la Gerencia Distrital, antes del arribo del medio de transporte, el conocimiento de embarque principal y los conocimientos de embarque derivados o guías individuales de transporte, en las que constará el detalle de la mercadería consolidada.

Entregadas las mercancías consolidadas por el transportista a la bodega de almacenamiento temporal respectiva; en el plazo máximo de veinte y cuatro horas, con la presencia del desconsolidador y bajo supervisión de la autoridad aduanera, se procederá a la constatación de la mercancía. El incumplimiento del plazo será sancionado por el Gerente Distrital como falta reglamentaria.

El Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana establecerá procedimientos y demás requisitos que deberán cumplir las empresas que se dediquen a la actividad de consolidación/desconsolidación de carga, así como para la práctica internacionalmente conocida como coloaded.

1.8 Marco Referencial

Dentro del marco referencial se citará los casos de empresas a nivel mundial, Latinoamérica y en Ecuador que usan la herramienta del Balanced Scorecard en sus operaciones.

En primer lugar está el grupo Schindler fundada en Suiza en el año 1874, son fabricantes de ascensores y escaleras mecánicas, utilizan el tablero del Cuadro de Mando Integral en sus procesos planteándose objetivos en determinado tiempo y luego con el uso de esta herramienta van midiendo las metas si han sido o no alcanzados.

Como segundo caso está la compañía Telefónica fundada en 1988 en España, ellos establecieron un modelo de BSC que les permite dar respuesta a las necesidades de información para cada uno de los niveles de la empresa, homogenizando los datos, generando reportes de forma automática, histórico de indicadores y estructuración de la búsqueda en base a las necesidades de los usuarios.

El tercer caso se encuentra en Ecuador, hace 31 años el Banco del Pacífico junto a otros inversionistas fundaron la primera empresa emisora de tarjetas de crédito llamada Unicredit y luego de 14 años su razón social cambió a Mastercard del Ecuador siendo en el año 2003 la transformación a Pacificard S.A. incorporando la marca Visa.

Con 675 colaboradores a nivel nacional trabajan con un Balanced Score Card para medir el cumplimiento de objetivos e indicadores, y así evaluar las competencias del empleado. La misma que se hace en conjunto, con el jefe inmediato y su equipo de trabajo.

Finalmente en Ecuador citamos a la empresa G.I.S. LOGISTICS CIA LTDA, una compañía que ofrece servicios de comercio exterior y logística integral, con más de 20 años de experiencia en el mercado. La misma que presenta problemas en todas sus áreas debido a la administración tradicional, no cuenta con indicadores de gestión, el recurso humano se encuentra desmotivado y desconoce la filosofía corporativa, además en el área financiera no se realiza planificación en función de un presupuesto, generando costos y gastos altos para la empresa.

CAPITULO II

2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

2.1. Antecedentes

La compañía Acgroup Worldwide nace en el año de 1893 fue fundada en Bolivia como Agente Aduanal, para el año de 1923 inició las actividades de Almacenaje y Transporte Aéreo, en 1935 comenzó con el transporte en el mar conocido con el nombre en inglés de Freight Forwarding Service, para el año de 1942 se abrieron las oficinas en Argentina, Brasil, Chile y Uruguay poco a poco fueron mejorando sus servicios ampliándose para Italia en Europa en 1976.

En 1985 se amplió el servicio a través de Asia y EEUU. En 1991 cambió la razón social a Acgroup y para el año de 1996 tenían oficinas en casi todo el mundo, en 1997 se comenzó a ofrecer el servicio aéreo de carga, el 03 de junio del 2003 abrieron sus oficinas en Ecuador en la ciudad de Guayaquil donde siguen funcionando hasta la presente fecha.

2.2. Misión y Visión

Según lo expresa Acgroup (2015, p. 1) define la misión de la siguiente manera “Proveer servicios de transporte y logística internacional de carga de importación y exportación a nivel global con la más alta calidad”.

Según lo indica Acgroup (2015, p. 1) define la misión de la siguiente manera “Constituirnos en un operador logístico con presencia global, servicios automatizados e

integrados y rutas establecidas trabajando bajo los más altos estándares de calidad y creando valor en las relaciones con nuestros clientes y proveedores”.

2.3. Principios y Valores

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos.

2.3.1. Principios

- ✓ Equidad: en el trato a los compañeros de trabajo así como a los clientes.
- ✓ Equilibrio: en todas las decisiones que se tomen y acciones a corregir.
- ✓ Jerarquía: Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
- ✓ Unidad de mando: que los asistentes se reporten a su supervisor sobre las acciones ejecutadas y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.
- ✓ Continuidad: mantenerse en la estructura organizacional mejorando y ajustándose a las condiciones del medio ambiente.

2.3.2. Valores

- ✓ Responsabilidad: todos los empleados deberán trabajar a conciencia en la organización siendo dueños de sus actos.
- ✓ Honestidad: ser transparente en sus actividades y velar siempre por el buen cumplimiento de los reglamentos.
- ✓ Lealtad con los clientes: ser legales a la hora de ofrecer el servicio y que se cumpla lo pactado.
- ✓ Compromiso: los empleados deben estar dispuestos a trabajar por cumplir los objetivos de la compañía.
- ✓ Cumplimiento: realizar un trabajo de calidad que implique la realización de las metas.
- ✓ Confidencialidad: deberán mantener la discreción necesaria en los procesos de la empresa.

2.4. Filosofía de la Empresa

Según lo expresa Acgroup (2015, p. 1) define la filosofía de la siguiente forma:

AcGroup se caracteriza por ser una empresa joven, dinámica y preparada para afrontar los retos del mundo de hoy. Trabajamos unidos como una gran familia y buscamos incrementar constantemente servicios de valor agregado, creando por ende ventajas competitivas para nuestros clientes con soluciones de transporte integradas e innovadoras en nuestra industria basadas en el avance de nuevas tecnologías de información. Nuestra capacidad para pensar y actuar desde la perspectiva del cliente nos convierte en un socio valioso para sus negocios.

2.5. Organigrama de la Empresa

La empresa Acgroup Worldwide Ecuador S.A. está conformada por cuatro departamentos cada uno de ellos liderados por un supervisor en cada área y cuatro asistentes con seis vendedores.

Dentro de las funciones del departamento de ventas están en ofrecer el servicio a los importadores y exportadores para lo cual utilizan las tarifas, una vez cerrado el embarque se pasa al departamento de coordinación para que se maneje la logística del transporte del contenedor hacia el barco y luego cuando arriba la nave el departamento de documentación se encarga de la nacionalización y finalmente contabilidad es el responsable de la gestión de cobro al cliente y pago a la naviera.

Una vez que se ha realizado una breve explicación del proceso se muestra un organigrama de la empresa:

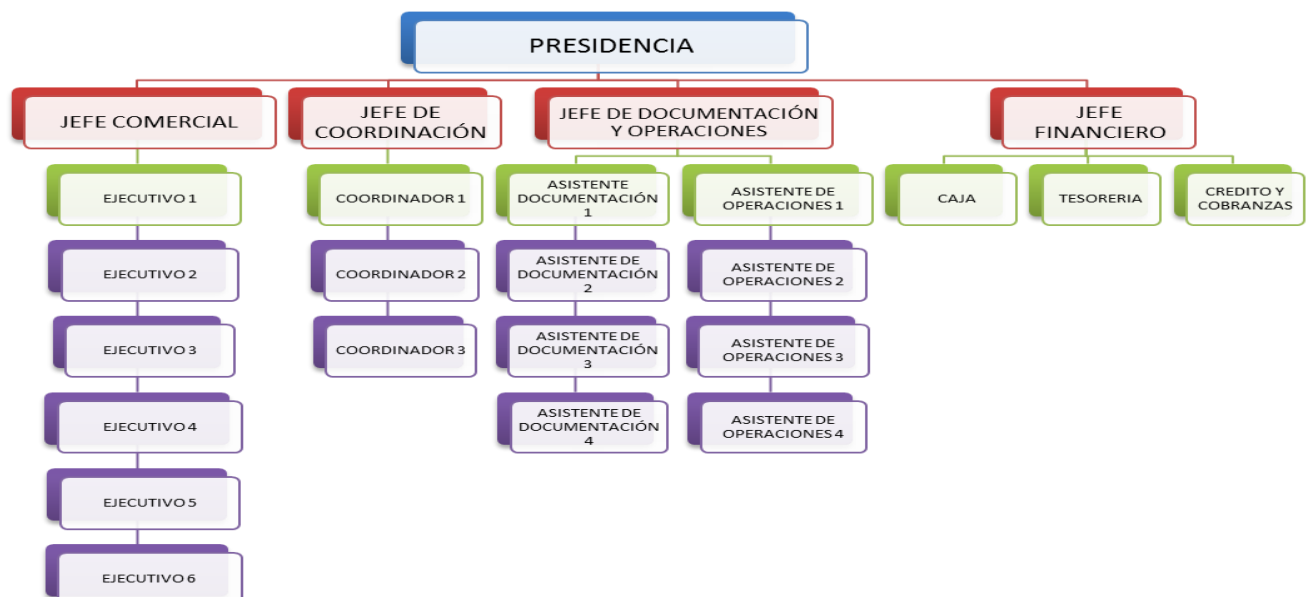


Figura 7 Organigrama de la Empresa

El organigrama de la empresa está compuesto por el Presidente que es a su vez el dueño de la empresa y bajo su mando están los cuatro los tres supervisores de los departamentos de ventas, coordinación, documentación y contabilidad, quienes a su vez tienen bajo su cargo de 6 a 3 asistentes.

El departamento de ventas son los encargados básicamente de contactar a los clientes, una vez que se ha cerrado el embarque el departamento de coordinación es el encargado de embarcar la carga el buque o avión, cuando arriba la mercadería documentación hace los ingresos a la aduana y entrega los documentos respectivo para la nacionalización, finalmente contabilidad debe hacer el cobro respectivo al cliente y pago a la naviera.

2.6. Productos/servicios

La empresa ofrece el servicio de transporte marítimo y aéreo internacional de carga hacia todas partes del mundo.

Una vez que la mercadería llega al Ecuador la empresa brinda el servicio de exoneración de garantía a fin de que los clientes no tengan que dejar ningún cheque como prenda por su carga adicional días libres de demoraje para poder entregar el contenedor vacío en los patios de las navieras, gozan de días de crédito el cual es

variable por cliente, otros pueden presentar el pago en nuestras ventanillas con cheque sin certificar y descuentos los gastos locales y fletes dependiendo del volumen de carga y tipo de cliente.

2.7. Análisis de FODA

Debido a que en el mercado del comercio exterior cada vez son más las nuevas consolidadoras de carga que se aperturan es necesario realizar un análisis FODA y así poder evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



Figura 8 FODA Acgroup

2.7.1. Fortalezas

- Personal capacitado que trabaja día a día cumpliendo sus tareas.
- Desarrollo de procesos internos para el servicio al cliente.
- Confianza de los clientes en el trabajo de Acgroup.
- El equipo tecnológico junto con todas las herramientas de trabajo son de última generación.
- Compromiso de los empleados con la organización.
- Campañas de publicidad en revistas de comercio exterior que nos dan a conocer en el mercado.
- Implementación del sistema SAP.

2.7.2. Oportunidades

- Alianzas internacionales con agentes en el exterior.
- Necesidad del servicio logístico marítimo y aéreo.
- Acceso a nuevas tecnologías.
- Poder adquisitivo de los importadores y exportadores.

2.7.3. Debilidades

- No existe una evaluación periódica del desarrollo de las actividades por parte de los empleados.

- Desconocimiento por parte de ciertos empleados de los procesos y reglamento de la empresa.
- No se brinda un servicio postventa a los clientes.

2.7.4. Amenazas

- Grandes empresas que representan una fuerte competencia.
- Aumento en el valor de los fletes.
- Salvaguardias arancelarias.
- Inestabilidad política.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se explica la metodología de la investigación, la misma que es de tipo descriptiva y concluyente, su enfoque cualitativo y cuantitativo, los métodos de recolección de datos son la entrevista y la encuesta, y para el caso de la muestra trabajaremos con toda la población.

3.1. Planteamiento del Problema

En el ámbito global existen organizaciones que cuentan con iniciativas de control de gestión, donde enfocan todos sus esfuerzos para cumplir con los objetivos empresariales, complementados por un sistema de monitoreo y retroalimentación que permitan mejorar su productividad. Estos aspectos principales en la Gestión, se plantean las organizaciones para maximizar sus beneficios.

La empresa ACGROUP se convierte en una compañía atractiva y destacada por su reconocimiento, prestigio y trayectoria en la industria de las consolidadoras de carga de la ciudad de Guayaquil. Sin embargo, a pesar de que la compañía tiene muchos atributos que la posicionan en el ámbito empresarial actual, es notorio que en la misma no se implementan controles de gestión que permitan evaluar y controlar periódicamente la productividad de la organización, generando una falta de alineación estratégica, monitoreo, control y retroalimentación de algunos procesos de valor de la empresa.

En virtud de lo que se vive diariamente en la organización, siento la necesidad de aportar con mi conocimiento, experiencia y la formación académica de esta maestría para contribuir al mejoramiento del control de la organización planteando un modelo de MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA ACGROUP WORLDWIDE ECUADOR S.A. BASADA EN EL MODELO BALANCED SCORECARD, que contribuya al logro de los objetivos empresariales de forma óptima.

3.2. Pregunta de Investigación

¿Cuánto incide en el logro de las metas la medición del desempeño?

3.3. Variables

3.3.1. Variable Dependiente

La variable dependiente es el logro de las metas en el largo plazo con las actividades diarias.

3.3.2. Variable Independiente

La variable independiente es la medición del desempeño de los objetivos.

3.4. Verificación de la pregunta de Investigación

De acuerdo a las encuestas efectuadas a los empleados de la empresa queda demostrado, según las preguntas número 8 y 10, la utilización de una herramienta que vincule las metas a largo plazo mejorará la gestión, y además el personal está de acuerdo que el BSC sirve a Acgroup como herramienta de medición de desempeño.

A continuación se muestra los resultados cualitativos y cuantitativos de cada una de las preguntas realizadas en las encuestas al personal del Acgroup:

Tabla 1:

Análisis Cuantitativo y Cualitativo

	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA	ANÁLISIS CUANTITATIVO		ANÁLISIS CUALITATIVO
		SI	NO	
1	¿Conoce usted si en Acgroup existe un plan estratégico?	20,00%	80,00%	En Acgroup si existe un plan estratégico el mismo que no es difundido a todos los empleados
2	¿Sus actividades diarias están ligadas al cumplimiento de objetivos en el largo plazo?	68,00%	32,00%	Los empleados si trabajan para el cumplimiento de metas al largo plazo solo falta organización
3	¿Dentro de Acgroup se promueve la búsqueda de soluciones a los problemas y mejoras en los procesos?	28,00%	72,00%	No se da solución a las mejoras de los procesos debido a que dan prioridad a los problemas urgentes diarios.
4	¿Su departamento cuenta con indicadores de medición de desempeño?	4,00%	96,00%	Los departamentos no tienen indicadores pero deberán poner en marcha algunos de ellos inmediatamente.
5	Si su respuesta es No ¿Utilizan alguna herramienta para medir el cumplimiento de los objetivos planteados?	48,00%	52,00%	Indicaron que la herramienta que utilizan son cuadros de Excel con ciertos parámetros establecidos por los supervisores de área.
6	¿Los supervisores de cada área controlan la ejecución de las metas?	60,00%	40,00%	Existe el control pero será necesario que halla el 100% de control por parte de los supervisores
7	¿La empresa emplea tecnología avanzada que ayude a la mejora de los procesos?	8,00%	92,00%	No existe sistemas de información que permitan la mejora de los procesos en todas las áreas.
8	¿Piensa que la utilización de una herramienta que vincule las metas a largo plazo con las actividades mejoraría su gestión?	88,00%	12,00%	Es necesario la implementación de una herramienta que permita la vinculación de las actividades diarias con las metas a largo plazo.
9	¿Tienes conocimiento sobre el Balance Scorecard?	76,00%	24,00%	Los empleados de Acgroup si tienen conocimiento del BSC como herramienta.
10	¿Estás de acuerdo en que el BSC sirva a Acgroup como herramienta de medición de desempeño?	76,00%	24,00%	Si están de acuerdo debido a que conocen los beneficios del BSC y como ayudaría a Acgroup en la evaluación de los procesos.

3.5. Objetivo General

Investigar a la empresa como se encuentra actualmente bajo una perspectiva de enfoque investigativo, haciendo uso de la herramienta de la espina de pescado Diagrama de Causa –Efecto, teniendo en cuenta las principales causas que originan los problemas en Acgroup.

3.6. Objetivos Específicos

- Establecer los métodos de investigación para el estudio.
- Desarrollar el método cuantitativo de la investigación.
- Implantar el método cualitativo a fin de obtener la información necesaria de relevancia.
- Definir las relaciones de causa y efecto que existen en los problemas establecidos.
- Priorizar los problemas según el grado de importancia.

3.7. Método de Investigación

La presente investigación se basa en los métodos cualitativo y cuantitativo a fin de obtener la información más importante que cumpla con el objetivo del tema en estudio y soluciones a los problemas identificados en Acgroup. Primeramente se inicia

con el uso del método cuantitativo y toman como muestra a los empleados que cumplen diversas funciones dentro de la organización.

3.7.1. Método Cuantitativo

Para realizar el análisis cuantitativo será necesario el uso de encuestas a los trabajadores de Acgroup, a fin de determinar si los colaboradores están conscientes de los problemas en la organización y su ayuda para la solución de los mismos.

3.7.1.1 Determinación de la Población y Muestra

Acgroup es una consolidadora de carga de tamaño pequeño en la cual laboran 25 empleados incluyendo al dueño de la empresa y sus colaboradores, los mismos que representan el universo y por ser un número no tan elevado podemos tratar durante nuestra investigación y trabajaremos con la población.

Las unidades operativas son los departamentos de documentación y facturación en donde se encuentran profesionales y estudiantes universitarios de la carrera de comercio exterior y contabilidad.

Las unidades de apoyo están conformados por profesionales CPA e Ingenieros Comerciales que tienen conocimientos sobre indicadores de gestión y apoyan a las unidades operativas para cumplir los objetivos.

3.7.1.2. Muestra

Dado que la población son 25 personas no se utiliza muestreo, por lo tanto se trabaja con el universo.

$$P = 25, \text{ por lo tanto } n = 25$$

3.8. Entrevistas

Se realizaron entrevistas al dueño de la empresa y supervisores de cada área a fin de obtener una mejor información sobre las actitudes de los demás compañeros de su departamento acerca de cuál es su reacción al saber que no cuentan con una herramienta que les permita vincular sus actividades del día a día con sus objetivos de largo plazo.

La entrevista consta de cuatro preguntas en las cuales se consulta qué piensan sobre la utilización de herramientas que le permitan gestionar de mejor forma los avances de las actividades con las metas planteadas en la planificación estratégica, otra pregunta es sobre la utilización de indicadores de gestión para evaluar a los asistentes y finalmente medir el grado de satisfacción del clima laboral en Acgroup.

La primera pregunta fue: **¿Qué opina sobre el uso de herramientas que le permitan vincular su trabajo del día a día con las actividades a cumplir a largo plazo?** La respuesta de los supervisores fue muy favorable y nos contaron que

actualmente el sistema no sirve de apoyo para sacar reportes y por lo tanto realizan un doble trabajo usando herramientas de programas utilitarios.

La segunda pregunta fue: **¿Está de acuerdo que se adapten a los procesos indicadores de evaluación?** Así mismo la respuesta fue favorable debido a que en la compañía no se aplica ningún tipo de indicador de medición de desempeño que les permita conocer si se está cumpliendo a cabalidad dentro de los tiempos programados las tareas asignadas.

La tercera pregunta fue: **¿Cómo se siente con las relaciones laborales que llevan con sus compañeros?** Nos respondieron muy sonrientes que debido a las horas diarias de trabajo las relaciones interpersonales se fortalecen y los lazos de amistad cada vez son más unidos dado a que la empresa se ha preocupado por la realización de actividades de integración.

La cuarta y última pregunta fue **¿Consideran que reciben la capacitación necesaria para manejar los procesos?** Los supervisores nos indicaron que actualmente se está capacitando mucho a los supervisores asistiendo a cursos, talleres, conferencias y charlas en donde les permite mantenerse actualizados de los cambios que se van dando en las reformas del comercio exterior y contables principalmente.

3.9. Encuestas

Para el desarrollo de la investigación se ha realizado una encuesta a los empleados de Acgroup para conocer sobre sus conocimientos del plan estratégico, cumplimiento de metas y el uso del BSC como herramienta.

El diseño de la encuesta se basó en un cuestionario de opciones múltiples a fin de que sea más fácil y didáctica para los empleados a la hora de responder.

La encuesta fue efectuada a los 25 empleados de la compañía, y el resultado de la misma es la siguiente:



Figura 9
Encuesta al personal de Acgroup

Pregunta 1: ¿Conoce usted si en Acgroup existe un plan estratégico?

Tabla 2:
Pregunta 1

	# Empleados	Porcentaje
Si	5	20%
No	20	80%
Total	25	100%



Figura 10
Pregunta 1

El 80% de los encuestados indican que no conocen si en Acgroup exista un plan estratégico, y el 20% respondieron que si conocen para lo cual como medida debería ser difundir a todo el personal el plan estratégico de la compañía.

Pregunta 2: ¿Sus actividades diarias están ligadas al cumplimiento de objetivos en el largo plazo?

Tabla 3:
Pregunta 2

	# Empleados	Porcentaje
Si	17	68%
No	8	32%
Total	25	100%

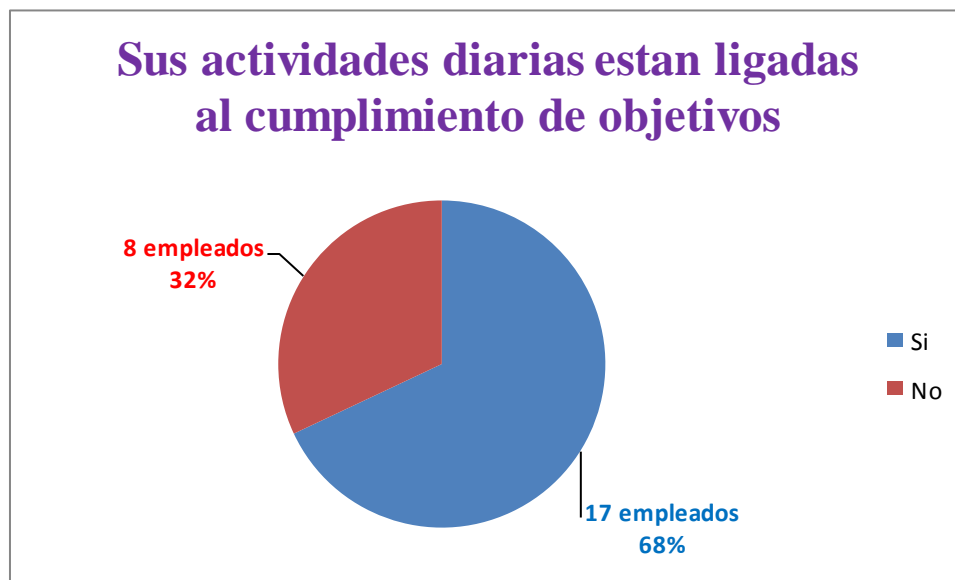


Figura 11
Pregunta 2

El 68% de los empleados encuestados respondieron positivamente indicando que si trabajan para alcanzar los objetivos a largo plazo, mientras que el 32% respondieron que no para lo cual será necesario incentivar al trabajo en equipo para el cumplimiento de metas.

Pregunta 3: ¿Dentro de Acgroup se promueve la búsqueda de soluciones a los problemas y mejoras en los procesos?

Tabla 4:
Pregunta 3

	# Empleados	Porcentaje
Si	7	28%
No	18	72%
Total	25	100%

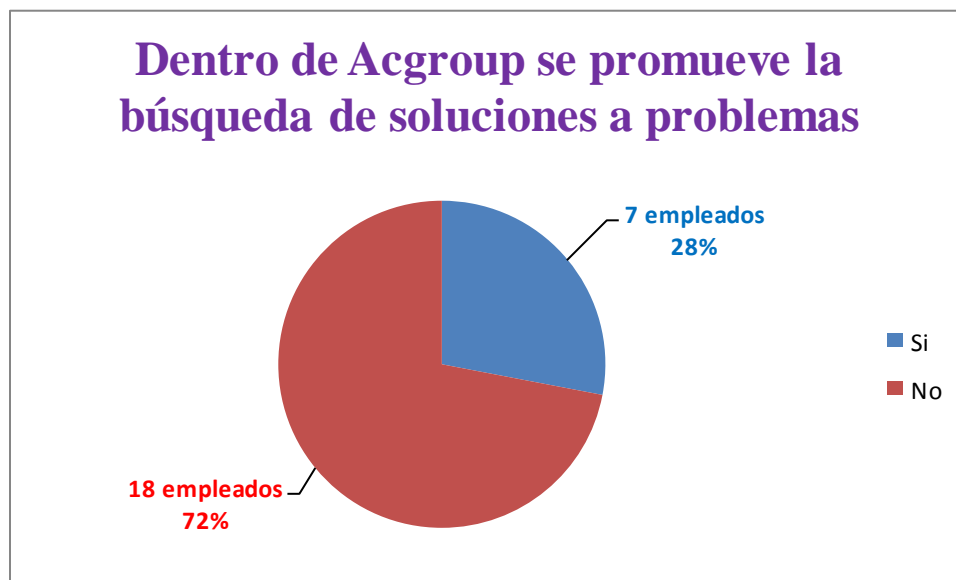


Figura 12
Pregunta 3

El 72% respondió que no se promueve la búsqueda de soluciones a los problemas y mejoras de procesos debido a que se trabaja diariamente para solucionar las situaciones urgentes que se dan en el día a día, a diferencia del 28% que respondieron que si buscan solucionar los problemas a los procesos.

Pregunta 4: ¿Su departamento cuenta con indicadores de medición de desempeño?

Tabla 5:
Pregunta 4

	# Empleados	Porcentaje
Si	1	4%
No	24	96%
Total	25	100%



Figura 13
Pregunta 4

El 96% respondió que no cuentan con indicadores para ser medido el desempeño dentro de departamento de las actividades que realiza cada uno de los empleados y solo el 4% contestó que si cuenta con indicadores.

Pregunta 5: Si su respuesta es No ¿Utilizan alguna herramienta para medir el cumplimiento de los objetivos planteados? Mencione una por favor

Tabla 6:
Pregunta 5

	# Empleados	Porcentaje
Si	12	48%
No	13	52%
Total	25	100%



Figura 14
Pregunta 5

El 52% de los encuestados indican que no poseen ninguna herramienta para medir el cumplimiento de objetivos a diferencia del 48% que responde que si utiliza mecanismos como cuadros de Excel.

Pregunta 6: ¿Los supervisores de cada área controlan la ejecución de las metas?

Tabla 7:
Pregunta 6

	# Empleados	Porcentaje
Si	15	60%
No	10	40%
Total	25	100%



Figura 15
Pregunta 6

El 15% de los encuestados responden que los supervisores si controlan la ejecución de las metas lo cual es muy bueno porque significa que se está dando al seguimiento a las actividades que realizan los asistentes, y el 40% responde que no reciben el control por parte de su supervisor para ello habrá que indagar un poco más y ver los motivos del fallo del control.

Pregunta 7: ¿La empresa emplea tecnología avanzada que ayude a la mejora de los procesos?

Tabla 8:
Pregunta 7

	# Empleados	Porcentaje
Si	2	8%
No	23	92%
Total	25	100%

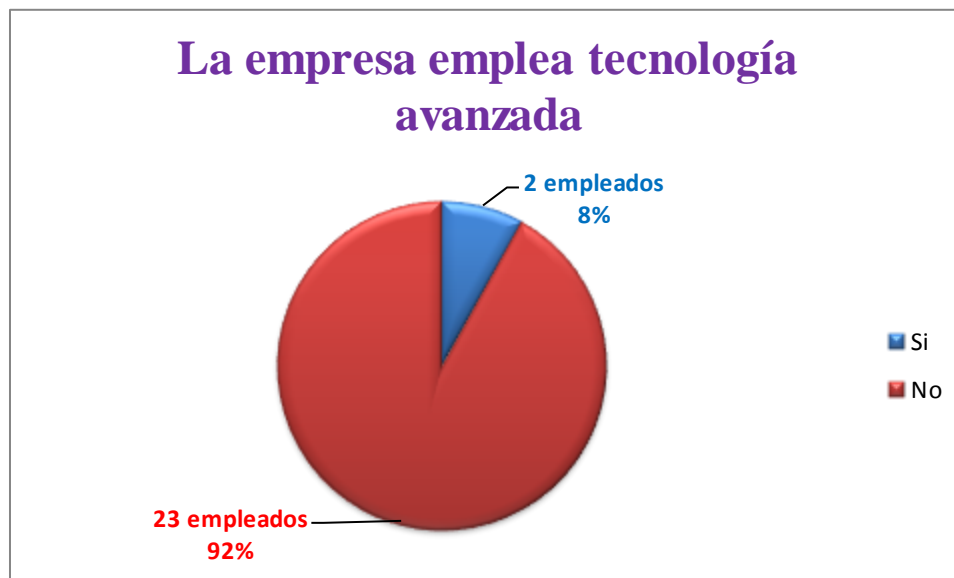


Figura 16
Pregunta 7

Lamentablemente el 92% indica que en Acgroup no se emplea tecnología avanzada para la mejora de los procesos lo cual es algo negativo la falta de infraestructura tecnológica, mientras que el 8% alega que si existe por lo cual habremos que investigar a fondo para clarificar si existe o no tecnología avanzada en la empresa.

Pregunta 8: ¿Piensa que la utilización de una herramienta que vincule las metas a largo plazo con las actividades mejoraría su gestión?

Tabla 9:
Pregunta 8

	# Empleados	Porcentaje
Si	22	88%
No	3	12%
Total	25	100%



Figura 17
Pregunta 8

El 88% de los encuestados responden que si consideran idóneo el uso de una herramienta que vincule sus actividades diarias con las metas a largo plazo mientras que solo el 12% no está de acuerdo con el uso de una nueva herramienta que facilite el cumplimiento de objetivos.

Pregunta 9: ¿Tienes conocimiento sobre el Balance Scorecard?

Tabla 10:
Pregunta 9

	# Empleados	Porcentaje
Si	19	76%
No	6	24%
Total	25	100%

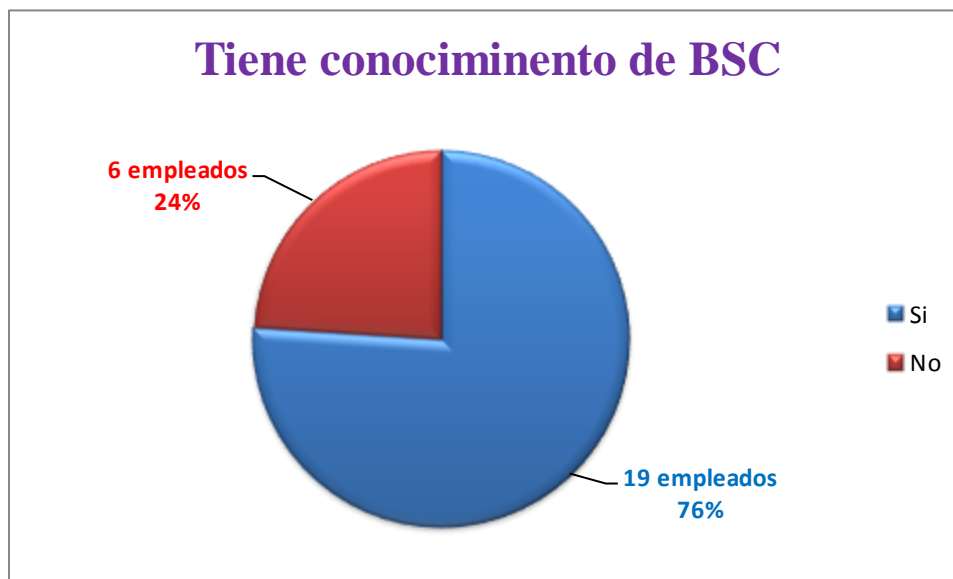


Figura 18
Pregunta 9

El 76% de los empleados conocen sobre el uso de la herramienta del Balance Scorecard como indicador de medición de desempeño a largo plazo y el 24% desconoce sobre el uso de esta herramienta.

Pregunta 10: ¿Estás de acuerdo en que el BSC sirva a Acgroup como herramienta de medición de desempeño?

Tabla 11:
Pregunta 10

	# Empleados	Porcentaje
Si	19	76%
No	6	24%
Total	25	100%

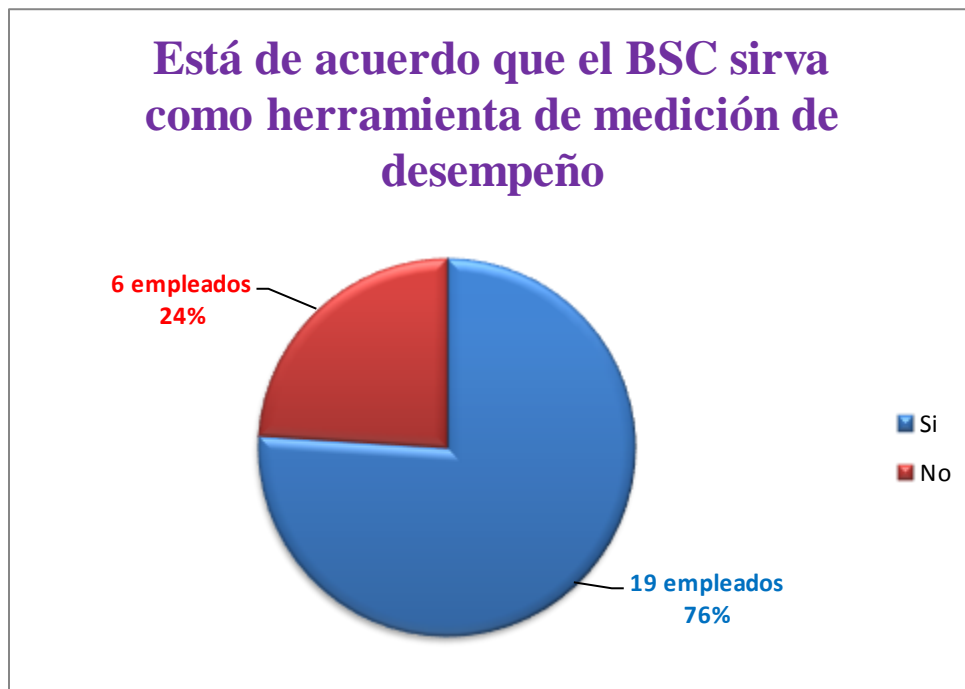


Figura 19
Pregunta 10

El 76% de los encuestados indican que el BSC si le podría servir a Acgroup para medir el desempeño del personal y procesos de la empresa, por el contrario el 24% no está de acuerdo en que el BSC sirva como herramienta para medir el rendimiento.

3.10. Formulación del Problema

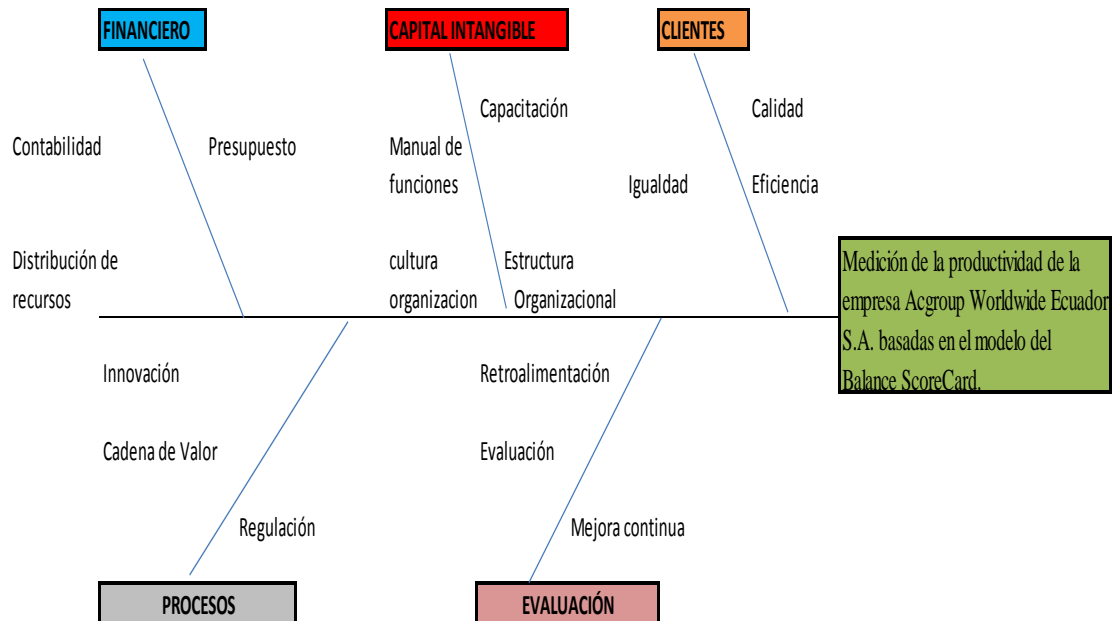


FIGURA 20 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO Ó FISHBONE

Con la elaboración del diagrama de causa y efecto nos permite identificar las causas que provocan el problema en el cual la cabeza es el objeto de estudio de la presente tesis.

El gráfico está compuesto de cinco espinas, la primera es la parte financiera que está compuesta por el área contable, la distribución de dinero y la falta de un presupuesto de costos y gastos. La segunda espina corresponde al capital intangible que se da por la carencia de un manual de procedimientos, estructura y cultura organizacional y la ineficiente capacitación a los empleados.

La tercera espina el efecto son los clientes y las causas son la falta de calidad en el servicio, la eficiencia en la atención a los requerimientos y la igualdad en el trato hacia ellos, la cuarta espina el efecto son los procesos y las causas son la falta de innovación, regulación y control sobre la no identificación de la cadena de valor de la empresa.

La quinta espina es la Evaluación y está dada por las siguientes causas: inexistencia de políticas de evaluación así como de un manual que guíe las mismas, no se disponen de estándares ni de indicadores de gestión, eficiencia, eficacia, así como de planes de mejora continua, siendo la retroalimentación de información en la empresa nula.

Todas estas causas describen los problemas que más influyen en el cumplimiento de los objetivos de la consolidadora de carga.

CAPITULO IV

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE UN BALANCE SCORECARD EN LA EMPRESA ACGROUP WORLDWIDE ECUADOR S.A. PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

En este último capítulo se presenta el desarrollo del Balance Scorecard para la empresa Acgroup y el aporte que contribuye esta herramienta.

Una vez que se ha realizado las encuestas a los empleados de Acgroup se demostró que la compañía cuenta con un Plan Estratégico del cual no todos tienen conocimiento y no se lo aplica por la falta de indicadores por lo tanto se considera necesaria la implementación de un Cuadro de Mando Integral para mejorar la productividad y eficiencia de los procesos en la empresa.

4.1. Tópicos Estratégicos

Los tópicos estratégicos están conformados por los elementos principales que ayudarán a la estructuración de la estrategia de la empresa.

En la siguiente tabla vamos a presentar los tópicos estratégicos que se han analizado junto con sus respectivas medidas a tomar a fin de que se pueda cumplir las metas trazadas.

Tabla 12:

Tópicos Estratégicos

AUMENTO DE PERSONAL CON CONOCIMIENTO DEL COMERCIO EXTERIOR	<ul style="list-style-type: none"> • CAPACITACIÓN CONSTANTE • ENVIO DE ACTUALIZACIONES POR CORREO AL PERSONAL.
APROVECHAMIENTO DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • AUMENTO DE VENTAS • USO DE INDICADORES
INCENTIVO AL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • OFRECER INCENTIVOS MONETARIOS • TRABAJO EN EQUIPO • RECONOCIMIENTOS POR METAS CUMPLIDAS
RESPONSABILIDAD DEL EMPLEADO CON LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> • MOTIVAR QUE LOS MIEMBROS OPINEN SOBRE LA MEJORA DE PROCESOS. • SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR SEGÚN SU GRADO DE RESPONSABILIDAD LABORAL.
INCREMENTO DE NUEVOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • BUSQUEDA DE NUEVOS CLIENTES • SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES
CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • REDUCCIÓN DE COSTOS Y GASTOS EN LA EMPRESA

4.2. Envío de Información al Balance Scorecard

Para el envío de la información del BSC será necesario identificar a que perspectiva pertenece cada uno de los tópicos que se plantearon anteriormente y posteriormente establecer los objetivos estratégicos para cada tema y así determinar los indicadores para medir el desempeño.

4.3. Perspectiva Estratégica

Las perspectivas estratégicas son los diversos enfoques bajo los cuales está dividida toda la empresa para lograr el funcionamiento de la misma.

Son cuatro perspectivas que se utilizan en el desarrollo del Balance Scorecard como son:

- Financiera
- Clientes
- Procesos internos
- Formación y crecimiento



Figura 21 Las 4 Perspectivas del BSC

Tomado de <http://estudiantesindustrialucv.blogspot.com/2009/10/el-balanced-scorecard-bsc-y-la-gerencia.html>

4.3.1. Perspectiva Financiera

Su principal función es crear valor para el accionista quien busca mayor rentabilidad, es una de las más importantes debido a que involucra la parte financiera y económica de la empresa.

La misma se enfoca en tres grandes grupos que son: la estrategia de productividad, estrategia de crecimiento y valor a largo plazo para los accionistas.

Dentro de la estrategia financiera a largo plazo para los accionistas se plantea las siguientes medidas:

- Valor para los accionistas
- Estrategia de productividad
- Estrategia de crecimiento

En la estrategia financiera para el largo plazo en la que el propósito principal es aumentar la rentabilidad para los accionistas y en el caso de Acgroup el dueño de la empresa se plantea:

- Aumentar la rentabilidad

En la estrategia de productividad para mejorar la mejorar la estructura de costos se plantea:

- Mejorar el capital de trabajo

En la estrategia de crecimiento para mejorar la apertura a nuevos mercados se propone el incremento de las ventas.

4.3.2. Perspectiva de Clientes

Dentro de la perspectiva de clientes se muestra la posición en la que la compañía desea estar en el mercado y como pretende llegar a nuevos clientes para así obtener mayores ganancias producto de las ventas.

Podría decirse que la perspectiva de clientes es muy primordial debido a que los consumidores son el motor de la empresa y si obtenemos la fidelidad.

Algunos indicadores que se podrían citar dentro de esta perspectiva son satisfacción de clientes, reclamos resueltos, tipo de servicio etc.

4.3.3. Perspectiva de Procesos Internos

Para poder llevar a cabo una correcta planeación estratégica será necesario identificar los procesos y responsabilidades de cada empleado para que todas las actividades en conjunto nos permita alcanzar los objetivos financieros y de clientes.

Dentro de la perspectiva de los procesos internos se encuentran las siguientes:

- Procesos de Gestión de Operaciones
- Procesos de Gestión de Clientes
- Procesos de Innovación
- Procesos Sociales y Regulaciones

De los cuatro procesos mencionados anteriormente los que se ajustan al perfil de la empresa Acgroup son:

4.3.3.1 Procesos de Gestión Operativa

Son los procesos en los que se interactúa con los proveedores de la empresa, y la propuesta sería conservar las alianzas con ellos.

4.3.3.2 Procesos de Gestión de Clientes

Son aquellos procesos que mejoran la relación con nuestros clientes y la propuesta sería añadir un plus a los servicios que ofrecen las demás consolidadoras en el mercado.

4.3.3.3 Procesos de Innovación

Los procesos de innovación están dirigidos principalmente a los productos y servicios a través de la investigación y desarrollo. La propuesta es el desarrollo de una página web donde los clientes puedan ver el tracking de sus cargas y valores a pagar a través de un estado de cuenta.

4.3.3.4 Procesos Sociales y Regulaciones

Dentro de los procesos sociales se encuentra el medio ambiente, sociedad y seguridad, la propuesta sería la realización de proyectos de reciclaje y proyectos sociales entre los empleados a beneficio de los más necesitados.

4.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Dentro de todas las organizaciones sus principales armas de trabajo son los recursos humanos y materiales pero en etapas de crisis por lo general tienden a reducir el gasto del personal contratado y los suministros adquiridos.

En esta perspectiva las estrategias deben estar dirigidas a las siguientes áreas: Capital Humano, Capital del Conocimiento y Capital Organizacional.

La estrategia del capital humano está relacionada con los conocimientos y experiencia de los empleados de Acgroup.

La propuesta sería ofrecer a los colaboradores de la empresa incentivos por desempeño permitiendo así que sean eficientes y eficaces en las tareas asignadas

La estrategia de capital del conocimiento está dirigida a sus equipos de trabajo y la propuesta sería la creación de nuevas herramientas de trabajo.

La estrategia del capital organizacional está enfocada al desarrollo de una cultura-valores que permita el alcance de las metas planteadas. La propuesta es el crecimiento de los lazos de compañerismo a través de actividades de integración de los empleados.

4.4. Desarrollo de Mapas Estratégicos

Los mapas estratégicos permiten interpretar y entender la estrategia de la empresa de una manera gráfica en el cual se analiza como los objetivos va enlazándose y afectándose entre ellos, estableciendo una relación de rutas de causa y efecto.

Originalmente los mapas estratégicos habían sido una parte del proceso de elaboración del Cuadro de Mando Integral y permitieron descubrir un principio más profundo: No se puede medir lo que no se puede describir.

El mapa estratégico nos permite describir la estrategia de una empresa y proporciona un marco para presentar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Los Mapas Estratégicos se diseñan bajo una estructura de causa y efecto, y sirven para enseñar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI:

1) Los resultados financieros se consiguen si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.

2) La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.

3) Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.

4) Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

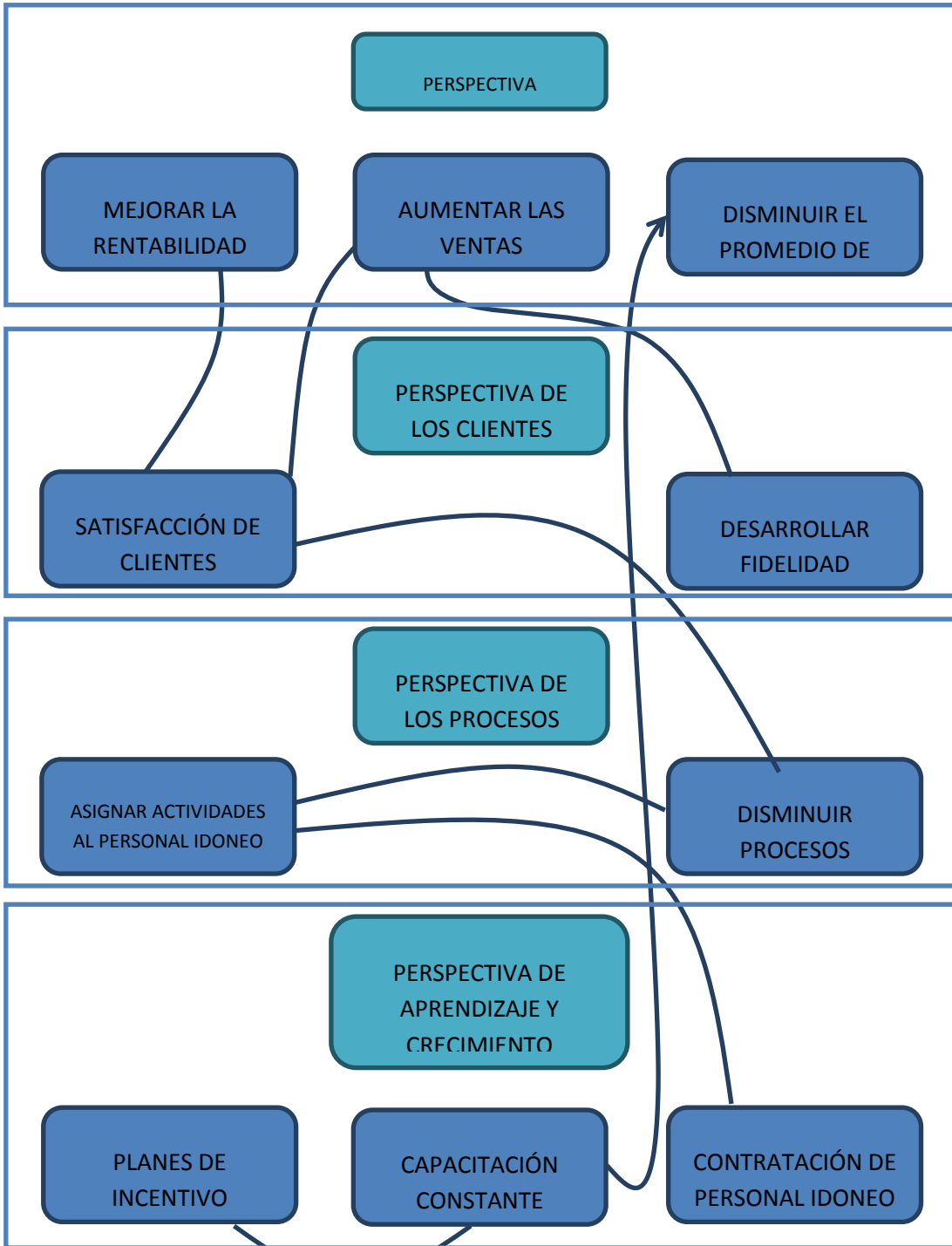


Figura 22 Mapa Estratégico

4.5. Indicadores estratégicos

Los indicadores son herramientas estadísticas que se utilizan para medir los objetivos. Para conseguir la efectividad es necesario que se realice de forma periódica las mediciones de las acciones y sus resultados, para con ello obtener información sobre los pasos que se están dando y decidir si se deben corregir o no antes de que finalice todo el proceso y se obtengan resultados poco alentadores.

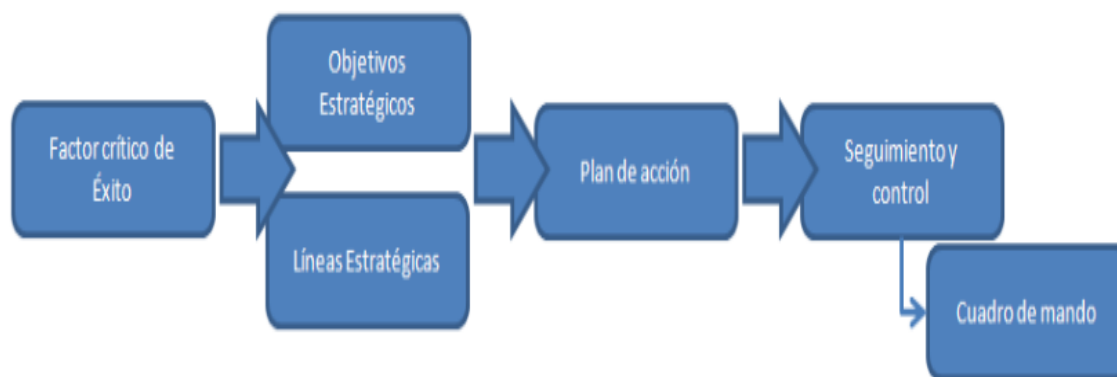


Figura 23 Indicadores Estratégicos

Tomado de https://joseramonvalle.files.wordpress.com/2012/03/desarrollo_estrategico2.png

4.6. Impactos de implementar la propuesta.

El Balance Scorecard causará su mayor impacto en la empresa Acgroup cuando sea necesario el cambio en la organización. El presidente de la compañía al ser el líder

deberá establecer objetivos para los indicadores, que serán alcanzables entre 3 a 5 años.

Entre los impactos más relevantes en la implementación se cita los siguientes:

- Incertidumbre en los empleados debido a su falta del conocimiento y experiencia al manejo de esta herramienta, por lo que será necesario la capacitación.
- La adaptación al manejo eficiente del BSC puesto que conllevará un tiempo debido a que es una herramienta muy compleja.
- El BSC permitirá alinear las estrategias a través del cumplimiento de los objetivos traducidos en indicadores que son la medida de desempeño.
- Reconocimiento en el mercado al ser una empresa que usa esta herramienta así como las grandes multinacionales.
- El BSC permitirá un involucramiento del directivo y sus empleados como un equipo multidisciplinario capaz de elaborar sus metas y logros comunes.
- La implementación del BSC permitirá el logro de metas a través del alcance de los índices financieros, aumento de clientes, reducción de quejas y mejora en los procesos.

Perspectiva Financiera

Tabla 13:
Ficha indicador de rentabilidad

FICHA DE INDICADOR

Nombre del indicador: Rentabilidad

Objetivo: Incrementar Rentabilidad

Forma de Calculo: $(\text{Ingresos Netos} / \text{Patrimonio Neto}) * 100$

Responsable: Jefe Financiero

Fuente de Captura: Estados Financieros

Frecuencia de Medición: Anual

NIVEL BASE	90%
-----------------------	-----

UNIDAD	%
---------------	---

META	98%
-------------	-----

Acgroup desde el 2010 al 2012 cuenta con indicadores de rentabilidad muy prometedores pues crece rápidamente como lo indican sus índices que fueron recolectados por sus declaraciones de impuesto a la renta presentados ante la administración tributaria:

Rendimiento sobre Patrimonio (ROE) = Utilidad Neta ÷ Patrimonio

2010	2011	2012
44%	60%	98%

Para poder lograr el cumplimiento de la rentabilidad será necesario el incremento del número de agentes del exterior para así poder tener relaciones comerciales con cualquier país del mundo a fin de expandir los servicios de fletes que ofrecemos.

Aplicar el concepto de diferenciación en el mercado de las consolidadoras ofreciendo una amplia gama de servicios, los mismos que serán difundidos a través de publicidad en revistas del sector y adicional fortalecer nuestras alianzas estratégicas con proveedores.

Tabla 14:
Ficha indicador crecimiento de ventas

FICHA DE INDICADOR

Nombre del indicador:	Crecimiento de Ventas
------------------------------	-----------------------

Objetivo:	Incrementar Rentabilidad
------------------	--------------------------

Forma de Calculo:	Ventas por mes / Ventas del mismo mes año anterior
--------------------------	--

Responsable:	Jefe de Ventas
---------------------	----------------

Fuente de Captura:	Estados Financieros
---------------------------	---------------------

Frecuencia de Medición:	Mensual
--------------------------------	---------

NIVEL BASE	1,5
-----------------------	-----

UNIDAD	Veces
---------------	-------

META	3
-------------	---

La empresa Acgroup desde el 2010 al 2012 cuenta con ventas elevadas como se puede observar que al comparar el año 2011 podemos observar que ha crecido 1,32 veces y en el 2012 se incrementó en un 2,45 veces:

Valor de ingresos por ventas en USD

2010	2011	2012
776.062,15	1.028.184,37	2.516.427,75
CRECIMIENTO	1,32	2,45

Para poder lograr el crecimiento de las ventas será necesario que el equipo de vendedores comiencen por brindar un servicio post venta, en el cual se podrá identificar el grado de satisfacción del cliente y en que se puede mejorar a fin de conseguir la fidelidad y permanencia en el servicio de flete de sus embarques.

**Tabla 15:
Ficha Indicador Cuentas por cobrar**

FICHA DE INDICADOR					
Nombre del indicador:	Días pendientes de cobro				
Objetivo:	Disminuir el periodo de cobro				
Forma de Calculo:	$(\text{Cuentas por cobrar} \times 360) \div \text{Ventas}$				
Responsable:	Persona de Cobranzas				
Fuente de Captura:	Valores pendientes de cobro				
Frecuencia de Medición:	Mensual				
NIVEL BASE	70	UNIDAD	Días	META	60

$$\text{Días de cuentas por cobrar} = (\text{Cuentas por cobrar} \times 360) \div \text{Ventas}$$

2010	2011	2012
189,57	286,26	137,57

Para disminuir el periodo de cobro de las cuentas por cobrar se deberá tomar algunas medidas, primeramente comenzar con la capacitación a la persona de cobranzas e implementar un plan de incentivos, adicional se trabajará con los vendedores a fin de que sus comisiones sean pagadas una vez se haya recibido el pago por parte del cliente.

PERSPECTIVA CLIENTES

Tabla 16:
Ficha Indicador Satisfacción de Clientes

FICHA DE INDICADOR

Nombre del indicador: Satisfacción de Clientes

Objetivo: Mejorar la Satisfacción de Clientes

Forma de Calculo: $(\text{Clientes Satisfechos} / \text{Total de Clientes atendidos}) * 100$

Responsable: Jefe de Ventas

Fuente de Captura: Encuestas

Frecuencia de Medición: Anual

NIVEL BASE	1,5
-----------------------	-----

UNIDAD	Veces
---------------	-------

META	3
-------------	---

Tabla 17:
Ficha Indicador Fidelidad de los clientes

FICHA DE INDICADOR					
Nombre del indicador:	Fidelidad de los Clientes				
Objetivo:	Desarrollar fidelidad de los clientes				
Forma de Calculo:	$(\# \text{ Clientes en un periodo } \geq 4 \text{ años de requerir el producto} / \text{Total de Clientes}) * 100$				
Responsable:	Bizzsupport				
Fuente de Captura:	Registro de clientes				
Frecuencia de Medición:	Anual				
NIVEL BASE	60%	UNIDAD	%	META	70%

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Tabla 18:
Procesos de Gestión de Operaciones

FICHA DE INDICADOR

Nombre del indicador:	Alianzas con Proveedores
Objetivo:	Fomentar las alianzas
Forma de Calculo:	Numero de alianzas con proveedores / alianzas proveedores año anterior
Responsable:	Presidente
Fuente de Captura:	Estadísticas de proveedores
Frecuencia de Medición:	Anual

NIVEL BASE	1,5
-----------------------	-----

UNIDAD	Veces
---------------	-------

META	2
-------------	---

**Tabla 19:
Procesos de Gestión de Clientes**

FICHA DE INDICADOR					
Nombre del indicador:	Crecimiento de Clientes				
Objetivo:	Incrementar los cliente				
Forma de Calculo:	Clientes actuales / clientes anteriores				
Responsable:	Departamento de Ventas				
Fuente de Captura:	Cuadro de Clientes				
Frecuencia de Medición:	Mensual				
NIVEL BASE	0,5	UNIDAD	Veces	META	1

La empresa medirá el crecimiento de los clientes mensualmente para cumplir con el propósito de aumentar la rentabilidad a largo plazo

Para lograr dicho aumento será necesario el contacto con nuevos y antiguos clientes dándoles a conocer los servicios que brinda la empresa junto con las buenas tarifas de los fletes en el mercado.

**Tabla 20:
Proceso de Innovación**

FICHA DE INDICADOR					
Nombre del indicador:	Crecimiento de Clientes				
Objetivo:	Mejorar el contacto con los clientes				
Forma de Calculo:	Clientes por página web / número de visitas web * 100				
Responsable:	Administrador Web				
Fuente de Captura:	Análisis de la página Web				
Frecuencia de Medición:	Mensual				
NIVEL BASE	2%	UNIDAD	%	META	5%

Como la página será de reciente creación la medición de este indicador debe ser modesta y no esperar índices tan elevados pues los clientes que soliciten servicios por este medio serán reducidos comparados con los que visiten la página para realizar seguimiento de sus trámites.

**Tabla 21:
Procesos Sociales y Regulaciones**

FICHA DE INDICADOR					
Nombre del indicador:	Procesos Sociales y Regulaciones				
Objetivo:	Fomentar la unión con la comunidad				
Forma de Calculo:	(obra sociales / obra social programada)*100				
Responsable:	RRHH				
Fuente de Captura:	Observación Directa				
Frecuencia de Medición:	Mensual				
NIVEL BASE	75%	UNIDAD	%	META	80%

Este indicador se medirá con la vinculación a la colectividad

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Tabla 22:
Ficha Indicador Competencia Laboral

FICHA DE INDICADOR					
Nombre del indicador:	Competencia Laboral				
Objetivo:	Desarrollar mejor capacidad profesional de los empleados				
Forma de Calculo:	$(\text{capacitaciones realizadas} / \text{capacitaciones programadas}) * 100$				
Responsable:	RRHH				
Fuente de Captura:	Planificación anual de capacitaciones				
Frecuencia de Medición:	Anual				
NIVEL BASE	75%	UNIDAD	%	META	80%

A fin de lograr el cumplimiento de este indicador el área de talento humano ha puesto en marcha un cronograma de seminarios que se dictan mensualmente por las cámaras a las cuales estamos afiliados, en el cual todos los empleados recibirán la debida capacitación en el transcurso del año a fin de reforzar sus conocimientos en el área que se desenvuelven.

**Tabla 23:
Ficha Indicador Motivación del Personal**

FICHA DE INDICADOR					
Nombre del indicador:	Motivación del personal				
Objetivo:	Desarrollar compromiso con la empresa				
Forma de Calculo:	$(\# \text{ de empleados motivados} / \# \text{total de empleados}) * 100$				
Responsable:	RRHH				
Fuente de Captura:	Anual				
Frecuencia de Medición:	Mensual				
NIVEL BASE	70%	UNIDAD	%	META	100%

La motivación de los empleados viene dada por un clima laboral ameno, para lograr este objetivo la administración plantea integraciones de los empleados para realizar motivación y fomentar el compañerismo.

Tabla 24:

Ficha Indicador Clima laboral

FICHA DE INDICADOR					
Nombre del indicador:	Clima Laboral				
Objetivo:	Desarrollar una empresa con excelente Clima Laboral				
Forma de Calculo:	$(\# \text{ de empleados satisfechos en el año actual} - \# \text{ de empleados satisfechos del año anterior}) / \# \text{ de empleados satisfechos en el año anterior} * 100$				
Responsable:	Talento Humano				
Fuente de Captura:	Encuestas a empleados				
Frecuencia de Medición:	Anual				
NIVEL BASE	70%	UNIDAD	Veces	META	90%

Este indicador es la consecuencia de una política de motivación personal anual y podrá ser medida después de un año comparando las mediciones de las encuestas de motivación de los empleados del año anterior.

Tabla 25:

Matriz de Impacto de las iniciativas estratégicas

CLASIFICACIÓN		INICIATIVAS ESTRATEGICAS – PROYECTOS							Cobertura del Objetivo
		Añadir Plus a los servicios	Seminarios de capacitación continua	Desarrollo de página Web	Proyectos de reciclaje	Asignar actividades adecuadas para cada uno de los empleados	Charlas de motivación al personal	Mañana deportiva	
FINANZAS	Aumentar la rentabilidad	3	1	3	0	2	3	1	15
	Mejorar el capital de trabajo	2	2	3	1	0	2	0	13
	Incremento de las ventas.	3	3	3	1	3	3	1	17
CLIENTES	Llegar a nuevos clientes	3	3	3	1	3	2	0	15
PROCESOS INTERNOS	Procesos de Gestión de Operaciones	3	3	3	3	3	1	0	16
	Procesos de Gestión de Clientes	3	2	3	2	3	1	0	14
	Procesos de Innovación	3	1	3	1	3	0	0	13
	Procesos Sociales y Regulaciones	0	1	1	3	3	3	3	14
CAPITAL, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incentivos por desempeño	1	3	2	3	3	3	3	20
	Creación de nuevas herramientas de trabajo.	3	2	3	0	2	1	0	12
	Actividades de integración de los empleados.	0	2	2	3	3	3	3	15
Impacto estrategias total		24	23	29	18	28	22	11	
Ranking de proyectos		3	4	1	6	2	5	7	

De las estrategias a aplicarse la que dará mayor resultado en cuanto a la investigación planteada consiste en la creación de una Pagina Web debido a que con esta podremos realizar la mayoría de los pilares de la empresa siendo la facilidad por parte de los clientes la rápida ubicación de nuestra empresa, como el seguimiento de los clientes de sus trámites, creando agilidad y la fidelidad deseada.

4.6. Impacto y Beneficio Económico y Social

El impacto del Balance Score Card lo tiene mayormente cuando se amplia para dirigir el cambio de la empresa, debido a que los jefes de área deben establecer objetivos para los indicadores que deben ser en el ámbito financiero muy ambiciosos los mismos que se extienden a clientes, procesos internos y objetivos de crecimiento.

Dentro de Acgroup dicha implementación tendrá el impacto económico debido a que implementarlo costará tiempo y dinero para la empresa y el personal, sin contar que los empleados deberán cumplir un proceso de adaptación a los indicadores señaladores y cumplimiento de metas.

Como impacto social sería que dentro del medio de las consolidadoras de carga Acgroup tendrá su propio cuadro de mando integral lo que ayudará en todos los ámbitos al desarrollo de la organización y alcance a la certificación Business Alliance for Secure Commerce (BASC).

Dentro de los beneficios de la implementación del BSC en la empresa Acgroup se pueden citar los siguientes:

1. Brinda una visión general de la organización en las perspectivas financieras, cliente, procesos, etc.
2. Contribuye al aumento de la rentabilidad de la compañía.
3. Alineamiento de los indicadores estratégicos para todos los niveles jerárquicos de Acgroup.
4. Provee una imagen gráfica de las operaciones del giro del negocio.
5. Reduce la cantidad de información extrayendo lo esencial.
6. Medición del grado de contribución personal con los resultados que se desean alcanzar.
7. Conversión de las estrategias planteadas en acciones concretas.
8. Ayuda a que la estrategia sea la meta de todos a cumplir.
9. Generación de indicadores de control efectivos ligados con las actividades.
10. Toma de decisiones oportunas por parte la gerencia y supervisores de área.
11. Aumento de la satisfacción de los clientes por el grado de servicio a sus requerimientos.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tenía como objetivo analizar las teorías sobre el cuadro de mando integral (BSC), que aplica a la presente investigación, sobre lo cual existe una extensa explicación bibliográfica descrita en los capítulos anteriores. Fruto de la investigación, sobre este tema se encontró que la implementación del BSC si es aplicable a la empresa AC GROUP ECUADOR, por no contar en la actualidad con esta herramienta en la empresa, y además por ser un modelo exitoso seguido por empresas a nivel mundial y local.

Se concluye también que, luego de analizar la situación actual en la empresa Acgroup Worldwide Ecuador se observó que no existen indicadores de medición de desempeño; por ello, es necesario el uso de la herramienta propuesta por Kaplan y Norton llamado Balance Scorecard para que todos los empleados tengan conocimiento de la estrategia de la empresa y así poder medir mensualmente el alcance de los objetivos que lleven a la meta de la compañía.

Se realizó la evaluación de los resultados de la investigación efectuada a la consolidadora de carga para detectar las oportunidades de mejora. Se identificaron los objetivos estratégicos de cada uno de los departamentos de la compañía y se

establecieron indicadores con varios parámetros para controlar que se estén cumpliendo las tareas asignadas a cada persona responsable.

En virtud de lo mencionado en las conclusiones anteriores, se desarrolló una propuesta de mejora que permita optimizar la productividad de la empresa a través del uso del BSC, se midió por medio de indicadores el grado de satisfacción de clientes internos y externos dando como resultados mejoras para que la atención a nuestros usuarios sea de calidad dentro de los parámetros establecidos en la organización y los empleados de la empresa se encuentren satisfechos en su ambiente laboral.

Para ayudar a medir que se cumplan todas las metas propuestas hemos desarrollado un plan de proyectos que nos permita evaluar los resultados de la investigación para que sea cumplido por todos los miembros aplicando así a la mejora de la efectividad y eficiencia de los resultados, contribuyendo a la organización para que a su vez pueda aplicar esta herramienta empresarial y motivar la continuidad de estos estudios en próximas líneas de investigación futura.

RECOMEDACIONES

Se recomienda incursionar en la capacitación para los colaboradores en el sentido de familiarizarlos con el paradigma del BSC, apoyados en el establecimiento de metas en el corto plazo para que cada uno de los objetivos planteados sean cumplidos y revisados por los supervisores que se estén realizando, y se brinde las correcciones necesarias en caso de requerirlo.

Es fundamental que sea utilizado el Balance Scorecard como herramienta de medición de desempeño periódicamente por los altos mandos de la empresa a fin de que se evalúe el resultado de cada perspectiva. Se recomienda que los indicadores que forman parte del BSC sean revisados continuamente como parte del proceso de la planeación estratégica, a fin contar con una retroalimentación y así, seguir formulando estrategias, evaluar y controlar.

Se sugiere implementar el diálogo y trabajo en equipo a fin de que todas las áreas de la empresa se encuentren conectadas entre sí y se puedan involucrar con el desarrollo de la planeación. Finalmente se recomienda seguir cultivando el incentivo a los empleados por metas cumplidas mensualmente, capacitación continua y mejoras de la eficiencia en las relaciones con el personal de Acgroup.

REFERENCIAS

Amat, J. (2008). La Sucesión en la Empresa Familiar. Editorial Deusto. (Primera Edición). Deusto. Barcelona.

Ballvé, A. (2002). Cuadro de Mando Integral. Organizando información para crear valor. Barcelona: Gestión 2000 Editores.

Barugel, E. (2010). La Gobernancia en las Empresas de Familia: un código de buenas prácticas para la supervivencia. Editorial CEMA. Chile.

Belausteguigoitia, I. (2007). Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio consolidación. Editorial McGraw-Hill. México.

Benassini, M. (2009) "Introducción a la Investigación de Mercados Enfoque para América Latina" (Segunda Edición) México: Pearson Educación

Ekos Negocios (2012) *Metología Ekos PYMES*, Ekos Negocios p.1. Recuperado de:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/premiosekos.aspx?idPremio=2>

Estolano, D; Berumen, M; Castillo, I; Mendoza, J. (2013). El Escenario de competencia de la industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *Revista El Periplo Sustentable*, enero-junio, 75.

Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/1934/193424835004.pdf>

D' Elia, AA. (2012) *Cómo hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa* (Primera Edición) Buenos Aires: Alsina.

Recuperado de:

<http://books.google.com.ec/books?id=Sqw91Sn9NksC&pg=PA21&dq=concepto+indicadores+de+gestion&hl=es&sa=X&ei=z->

sHUozw_7aBYzwgegF&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto%20indicadores%20de%20gestion&f=false.

Dodero, S. (2009). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Editorial El Atenero. Buenos Aires.

Kaplan, R., Norton, D. (1996). "Translating Strategy into Action". *The Balanced Scorecard*. Boston.

La Empresa Familiar (2013). *Glosario de Términos Empresas Familiares*.

Recuperado de:

<http://www.laempresafamiliar.com/abc/>

Levan, G. (2010). *Guía para supervivencia de la empresa familiar*. Editorial Deusto. (Primera Edición). Bilbao. 209 p

Longenecker, J; Moore, C; Petty, W. (2008). *Administración de pequeñas empresas: Un enfoque emprendedor*. Editorial Internacional Thompson. México. 701 p.

López, A.; García, T. (2007) *Libro Blanco de los Costes en las Universidades*. Oficina de Cooperación Universitaria, S.A. 2007. Documentos 8: "El cuadro de mando integral y la gestión universitaria", pp. 434-470.

Morales, D. (2012) *Capítulo 2 Las Pymes en el Ecuador p. 2...*, Universidad Politécnica Salesiana.

Recuperado de:

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf>

Neubauer, F; Lank, A. (2007). *La Empresa Familiar: como dirigirla para que perdure*. Editorial Deusto. (Primera Edición). Bilbao.

Neubauer, F; Lank, A. (2009). *La Empresa Familiar como dirigir para que perdure*. Inglaterra.

Recuperado de:

<http://books.google.com.ec/books?id=4FuGnNqnUiQC&printsec=frontcover&dq=empresa+familiar&hl=es&sa=X&ei=G4uDT.f0LcLtgeLxrDLBw&sqi=2&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=empresa%20familiar&f=false>

Ortiz, A. (2010). Gerencia Financiera. Editorial Mc Graw Hill. México.

Ponce, B. (2012). *“Características de los Indicadores actuales vs nuevos. MAE XIII Control de la gestión basado en un Scorecard.* Ecuador.

Randel, Carlock ; Ward, J. (2008). La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria. Editorial Deusto. Barcelona

Rodríguez, J; Rodríguez, M. (2008). *Revisei Liderazgo en la Empresa Familiar.* Córdova.

Recuperado de:

http://books.google.com.ec/books?id=auY.HqOB_REC&pg=PA18&dq=EMPRESAS+FAMILIARES&hl=es&sa=X&ei=RL97T9aQIsrAtwed-

Saldana, M. (2009). La Sucesión de una Empresa Familiar. Grupo Editorial Iberoamérica.

Singer, L. (2011). Resolución de conflictos: Técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal. Colección Mediación. Barcelona. 269 p

Sancho, C. (2008). Control y Sucesión en la Empresa Familiares. Ediciones Deusto. Bilbao.

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (2012) Control de la Gestión basado en un Scorecard I. Guayaquil: Autor.

Valda, J. (2012) Definición y características de los indicadores de gestión. Gandes Pymes.

Recuperado de:
<http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>

Villalobos, J. (2012) Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, Recuperado de:

<http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

Ward, J. (2010). Como Crear un Consejo de Administración Eficaz en Empresas Familiares. Editorial Deusto. Barcelona

REVISTAS CIENTIFICAS

Cáceres, J.; González, M.J. (2005) “Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios. Propuesta de un cuadro de mando integral”. *Revista de Auditoría Pública*, n 35, pp. 55-72.

Porporato, M.; García, N.E. (2007) “Análisis de las limitaciones del cuadro de mando integral: Revisión de la literatura e implicaciones para la práctica”, *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, n 9, pp. 13-32.

Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas. España. Universidad Politécnica de Madrid

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3677309>

Revista de Economía. España. Universidad de Vigo

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2741/27412080002.pdf>

Revista de Economía. Venezuela. Universidad Rafael Bellosó Chasin.

<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=274619740006>

Revista de liderazgo, gestión y toma de decisiones. España. Universidad Estatal.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=10609>

Revista Administración de Negocios. Colombia. Escuela de Administración de negocios
Institución Universitaria.

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20605708>

Revista Vistazo (2012) 500 Mayores Empresas del Ecuador. Edición, 1084, (48-66)

http://recursostic.educacion.es/descartes/web/materiales_didacticos/muestreo_poblaciones_ccg/tamano_muestra.htm

ARTICULOS CIENTIFICOS

Cruz, L. (2010) Control de Gestión.

Recuperado de:

<http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>

Dusan, K. (2008) Elementos de la Planeación Estratégica.

Recuperado de:

<http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2008/06/asesoria-virtual.html>

Dusan, K. (2008) Modelo de la Planeación Estratégica.

Recuperado de:

<http://quincenadelibros.com.mx/notas/seminario-intensivo/>

Granell, E; Malpica, C. (2008). Formación para el Liderazgo. Revista Latinoamericana de Administración, 47-61.

Recuperado de:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/sr/inicio/ArtPdfRed.jsp?cve=71602305>

León, P. (2009) Las 4 Perspectivas del BSC.

Recuperado de:

<http://estudiantesindustrialucv.blogspot.com/2009/10/el-balanced-scorecard-bsc-y-la-gerencia.html>

Jiménez, M; Zambrano P. (2011). Capital Social en Empresas Familiares. Revista Venezolana de Gerencia, abril-junio, 255-273.

Recuperado de:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29018865005>

Lucena, H; Hernández, A; Zapata, G. (2008). Organización y Relaciones de Trabajo en Cooperativas. Revista Cayapa, enero-junio, 61-91.

Recuperado de:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/sr/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=62214568004>

Morán, J. (2012) Indicadores Estratégicos

Recuperado de:

https://joseramonvalle.files.wordpress.com/2012/03/desarrollo_estrategico2.png

Palacios, A. (2008). Reseñas Críticas. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, enero-junio, 147-153.

Recuperado de:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/sr/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=81803112>

Romero, L. (2009). Competitividad y Productividad en Empresas Familiares PYMES. Revista-escuela de Administración de Negocios, mayo-agosto, 131-141.

Recuperado de:

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20605708>

APÉNDICES

APÉNDICE A

Acgroup Worldwide Ecuador S.A.



APÉNDICE B

Farletza



APÉNDICE C

Munditransport



APÉNDICE D

Encuesta

Buenos días mi nombre es Vilma Tigrero, estudiante de la Maestría de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Quisiéramos contar con su ayuda para la elaboración de unas encuestas, que servirá para fines académicos estadísticos de investigación. Su identidad será reservada. Le agradecemos de antemano su colaboración.

Datos del encuestado

Pregunta 1: ¿Conoce usted si en Acgroup existe un plan estratégico?

.....Sí

.....No

Pregunta 2: ¿Sus actividades diarias están ligadas al cumplimiento de objetivos en el largo plazo?

.....Sí

.....No

Pregunta 3: ¿Dentro de Acgroup se promueve la búsqueda de soluciones a los problemas y mejoras en los procesos?

.....Sí

.....No

Pregunta 4: ¿Su departamento cuenta con indicadores de medición de desempeño?

.....Sí

.....No

Pregunta 5: Si su respuesta es No ¿Utilizan alguna herramienta para medir el cumplimiento de los objetivos planteados? Mencione una por favor

.....Sí

.....No

Pregunta 6: ¿Los supervisores de cada área controlan la ejecución de las metas?

.....Sí

.....No

Pregunta 7: ¿La empresa emplea tecnología avanzada que ayude a la mejora de los procesos?

.....Sí

.....No

Pregunta 8: ¿Piensa que la utilización de una herramienta que vincule las metas a largo plazo con las actividades mejoraría su gestión?

.....Sí

.....No

Pregunta 9: ¿Tienes conocimiento sobre el Balance Scorecard?

.....Sí

.....No

Pregunta 10: ¿Estás de acuerdo en que el BSC sirva a Acgroup como herramienta de medición de desempeño?

.....Sí

.....No