

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes del estudio¹

El Balance ScoreCard (BSC) ha pasado por tres etapas después de su creación en 1987. Analog Devices diseñó un sistema de seguimiento a la estrategia al cual denominaron ScoreCard. Posteriormente, Robert Kaplan de la Universidad de Harvard así como el Consultor David Norton, notaron como en todas las organizaciones se daba un mayor énfasis en los indicadores financieros, siendo que parte del valor de una empresa está en función de otros aspectos que no tienen que ver con lo financiero.

De esta manera se creó el término Balanced ScoreCard, pues, identificaron otras áreas diferentes a la financiera para medir el desempeño de una organización. El BSC ha pasado por tres etapas claramente diferenciadas. El primer BSC se centró en la medición y reporte (1992), posteriormente el concepto se amplió para utilizar la herramienta para la alineación y comunicación de la estrategia (1996), mientras que a partir del 2000, la herramienta se utiliza para gestionar la estrategia corporativa de un gran número de entidades, por lo cual se pensó en desarrollar este tipo de investigación, para implantarlo en la SUINBA, y por ende en el entorno donde se desenvuelven sus actividades.

Qué dicen los estudios del BSC²

Es en realidad muy difícil hacer un cálculo de los costos cuantitativos que involucra el Balanced Scorecard, BSC (sin considerar el software). Lo que sí

¹ Extraído de http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/z2.htm

² Extraído de <http://www.claseejecutiva.cl/blog/2012/07/gestion-%C2%BFvale-la-pena-usar-el-balanced-scorecard/>

está claro es que detrás de la implantación de un BSC hay muchas horas de trabajo, a lo largo de un período no despreciable.

El primer estudio es una investigación desarrollada por Kaplan y Norton, en el que tomaron a 30 empresas del sector privado que se habían ganado el Hall of Fame, por haber usado en forma destacada el BSC. Los resultados de este trabajo son sorprendentes.

La empresa típica ganadora del Hall of Fame es una que en general presenta, en un periodo de tres años, un aumento en la agregación de valor a los accionistas de 150%, impulsado por un crecimiento de 180% en las utilidades y por un incremento de 120% en los ingresos. Junto a estos resultados se produjeron alzas en el valor de la acción en la bolsa y en la razón de precio de la acción sobre la utilidad o dividendo anual por acción.

Los ganadores del Hall of Fame típicamente exhiben una mejora en la satisfacción del cliente en 50%, y son top 1 en participación de mercado y en valor de marca.

Por otra parte, estas empresas muestran una mejora del 50% en los procesos clave y han obtenido reconocimientos o certificaciones de calidad.

Finalmente, estas mismas empresas han aumentado en 20% la satisfacción de los empleados y disminuido en 50% la rotación de empleados, siendo premiadas o reconocidas en estos ámbitos.

El segundo es un interesante estudio de Bain & Company, publicado en 2011, en el que se analizan cuáles son las mejores herramientas de gestión según más de 1.200 ejecutivos. El estudio, resumido en la ilustración continua, muestra que el BSC es a nivel global la sexta metodología más usada. En Latinoamérica es la quinta herramienta más utilizada.

Las 10 mejores herramientas de gestión					3
1993	2000	2006	2008	2010	
1 Declaración de visión y misión	1 Planificación estratégica	1 Planificación estratégica	1 Benchmarking	1 Benchmarking	
2 Satisfacción cliente	2 Declaración de visión y misión	2 CRM	2 Planificación estratégica	2 Planificación estratégica	
3 Calidad total	3 Benchmarking	3 Segmentación clientes	3 Declaración de visión y misión	3 Declaración de visión y misión	
4 Perfil competidores	4 Outsourcing	4 Benchmarking	4 CRM	4 CRM	
5 Benchmarking	5 Satisfacción cliente	5 Declaración de visión y misión	5 Outsourcing	5 Outsourcing	
6 Pago por desempeño	6 Estrategia de crecimiento	6 Competencias distintivas	6 Balanced Scorecard	6 Balanced Scorecard	
7 Reingeniería	7 Alianzas estratégicas	7 Outsourcing	7 Segmentación clientes	7 Competencias distintivas	
8 Alianzas estratégicas	8 Pago por desempeño	8 Reingeniería proceso de negocio	8 Reingeniería proceso de negocio	8 Gestión de cambio	
9 Reducción tiempo ciclo	9 Segmentación clientes	9 Planificación de escenarios y contingencias	9 Competencias core	9 Alianzas estratégicas	
10 Equipos autodirigidos	10 Competencias distintivas	10 Gestión del conocimiento	10 Fusiones y adquisiciones	10 Segmentación clientes	

FUENTE: Bain & Co.

³Por otra parte, los niveles de satisfacción también son altos. En una escala de 1 a 5, el Balanced Scorecard obtuvo nota 3,93. Aún más, es interesante el hecho de que el estudio también captura que se proyecta un aumento de 16% en el uso de esta metodología, pasando del 47 al 63%.

Además si se observa la tendencia desde que el estudio se inició (1996), se ve claramente que el BSC es una metodología consolidada.

Otra investigación, de la consultora inglesa 2GC en 2011, detectó que el 96% de los ejecutivos encuestados encuentran el BSC extremadamente, bastante o algo útil. Se les preguntó también acerca de qué influencia el BSC, y el 83% contestó que afectaba las decisiones del negocio; el 58% el

³ Extraído de <http://www.claseejecutiva.cl/blog/2012/07/gestion-%C2%BFvale-la-pena-usar-el-balanced-scorecard/>

comportamiento de los empleados; el 63%, en las evaluaciones de desempeño; el 33%, en las compensaciones, y el 25%, los incentivos de equipo.

Otros estudios también han determinado que:

- Aquellas organizaciones que hacen uso extensivo de indicadores financieros y no financieros tienen mayores retornos sobre el precio de la acción.
- El uso del Balanced Scorecard como herramienta de control de gestión reduce los costos administrativos en 25% y aumenta las ventas y las utilidades.
- El uso del Balanced Scorecard tiene también beneficios cualitativos, tales como el desarrollo de mejores habilidades gerenciales, la mejora en la efectividad de la comunicación estratégica, el liderazgo ejecutivo, la satisfacción de los clientes; incrementa la motivación de los empleados al alinear los indicadores con el sistema de incentivos y el compromiso de los ejecutivos; facilita la toma de decisiones informada, y aumenta la ejecución de la estrategia.

GPR uno de los modelos de gestión utilizado por entidades del sector público.

Este modelo de gestión es manejado por todas las empresas y entidades que conforman el sector público del país, en este sistema se manejan metas las cuales son ingresadas por los departamentos de cada entidad para realizar un consolidado al final y darle un seguimiento, analizando los objetivos alcanzados dentro del tiempo propuesto y de no ser así justificando los motivos por los cuales no se alcanzó determinada meta.

Esta herramienta administrativa permite al estado estar al pendiente de la gestión económica, financiera y operativa de cualquier entidad ya que toda la información reposa en una base de datos que puede ser vista

oportunamente para saber el estado y evaluación de la gestión por proceso de cualquier entidad.

1.2. Fundamentación teórica

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque sociológico, ya que se consideró un campo amplio de la sociedad como muestra, es decir que no va a reflejar el comportamiento individual, si no siempre una actividad colectiva.

Esta dada bajo las corrientes macrosociológicas que abarcan las teorías del funcionalismo y estructuralismo, concepciones que insisten en la necesidad del consenso, orden y estructuración, centrando sus estudios en los factores integrantes de una sociedad u organización, incluyendo una concepción teórica que servirá de base para determinar el cumplimiento de las hipótesis de investigación, planteadas alrededor del tema del Balanced ScoreCard (BSC).

SUINBA presta sus servicios portuarios enmarcándose en un enfoque sociológico bajo las teoría del funcionalismo y estructuralismo, a clientes externos que requieren servicios portuarios, ya que el Terminal Petrolero de Balao está ubicado en ciudad de Esmeraldas, en cuya jurisdicción se realizan operativos o maniobras de carga, descarga, alije y bunkereo de hidrocarburos a los buques que arriban al mismo, todo esto de manera organizada, sistemáticamente estructurada dentro de un ambiente organizacional de calidad tanto para el usuario como para el personal que realiza la actividad.

1.2.1. Concepciones previas al cuadro de mando integral (CMI)

Hoy en día la evaluación se ha convertido en un proceso importante dentro del control de gestión, encaminado a determinar de manera más sistemática y objetiva la efectividad e impacto de actividades a la luz de los objetivos específicos. La evaluación no debe considerarse como una acción de control o fiscalización, es un proceso que permite a los diferentes actores

involucrados aprender y adquirir experiencias de lo planificado y ejecutado, para tomar decisiones que optimicen la gestión del plan, garantizando mejores resultados. La necesidad de evaluar es mayor en la medida en que las organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante, a un mayor nivel de incertidumbre y a una alta rivalidad competitiva.

En la práctica a los directivos de las organizaciones habitualmente les cuesta identificar sus puntos fuertes y débiles porque muchas veces es difícil analizar la situación cuando se está inmerso en ella, o se cuenta con una serie de indicadores que contienen gran cantidad de información, la misma que no siempre puede ser utilizada de una forma objetiva, pues, no está sistematizada ni aborda todos los campos que permitan identificar la gestión de la organización en forma integral.

En este contexto, el Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la visión y la estrategia, utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre las causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

1.2.2. El cuadro de mando integral (CMI)⁴

El Cuadro de Mando Integral, es la traducción al español que se da a "Balanced ScoreCard", sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial.

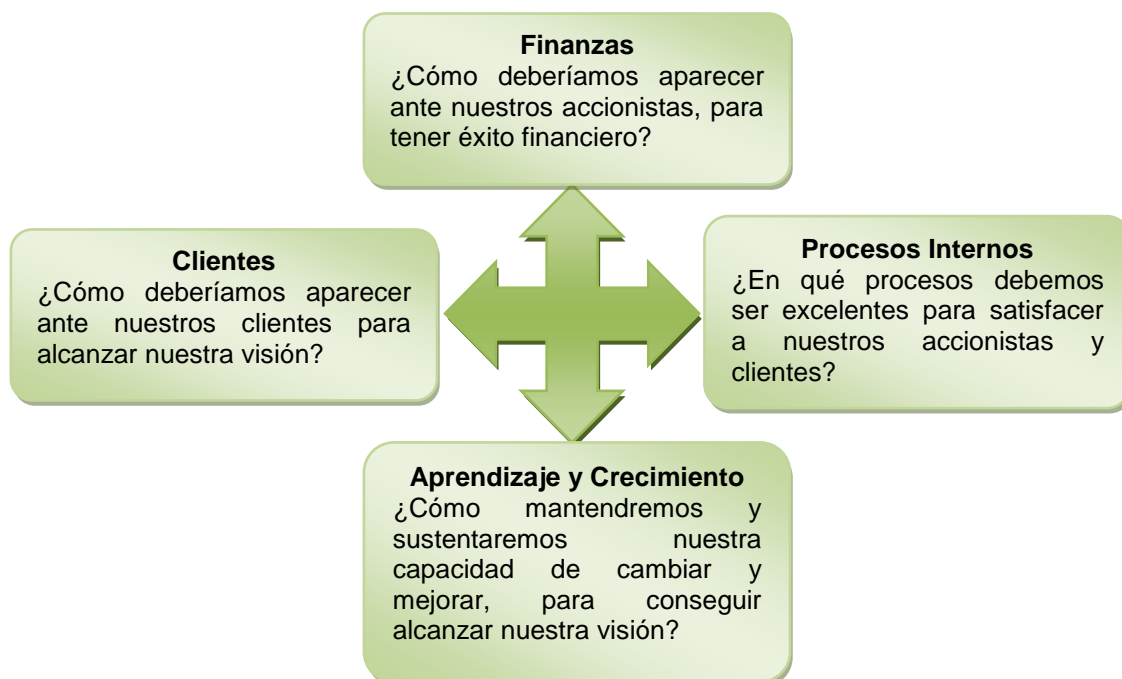
⁴ Aparisi Caudeli, J. A. (2004). *EL cuadro de mando integral (CMI) como modelo de planificación y gestión*. Valencia Marítima. Junio.

El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo indicadores financieros tradicionales, dado que es necesario contar con la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para empresas de la era industrial, en las cuales las inversiones en capacidades y relaciones de largo plazo con los clientes, no eran críticas para el éxito. Sin embargo estos indicadores financieros resultan incompletos para evaluar el futuro guiado por la era de la información, donde se hace necesario crear valor a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

En términos conceptuales y metodológicos, el Cuadro de Mando Integral, complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. El modelo muestra cómo es posible trasladar la visión a la acción, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la del aprendizaje y crecimiento. (Figura No.1).

Figura n°.1

Balanced ScoreCard o cuadro de mando integral



Fuentes: Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review (enero-febrero 2006)

Hasta hoy en día, las medidas financieras han sido el método más común para evaluar el desempeño de una compañía. El Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard, es una técnica probada que combina medidas financieras claves con inductores operacionales para así dar una figura más completa del desempeño. El BSC proporciona una serie de medidas diseñadas, para unir la brecha entre la gran visión de la empresa y las acciones del día a día de los empleados, ayuda asegurar que los sistemas internos y los procesos estén orientados hacia la satisfacción del cliente y el desempeño financiero.

1.2.3. Objetivos de un Balanced ScoreCard⁵

Si bien la implementación del cuadro de mando tiene un sin número de utilidades y aplicaciones para las organizaciones, las principales son básicamente las que se listan a continuación:

1. Aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

1.2.3.1 Aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia

El proceso del Cuadro de Mando empieza con la participación directa de la alta dirección en la definición de la estrategia a un objetivo estratégico específico. Si se trabaja en los objetivos financieros, se debe pensar cuál será la orientación de la estrategia de la empresa: crecimiento del mercado o flujo de caja neto. En cuanto a la perspectiva del cliente se debe decidir los segmentos de clientes y de mercado en los que se va a competir.

Una vez que se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la empresa debe identificar los objetivos e indicadores para sus procesos internos.

Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores no financieros, se centran en la mejora del costo, calidad y tiempos de ciclos de los procesos ya existentes. El Balance ScoreCard destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria hacia los clientes y accionistas.

⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, "Para implantar y gestionar su estrategia"*, Ediciones Gestión 2000, S. A. Primera edición, noviembre 2000.

Finalmente se efectúa la vinculación con los objetivos de aprendizaje y crecimiento, los cuales son la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, tecnología, sistemas de información y procedimientos organizativos. Estas inversiones generan grandes mejoras en los procesos internos, en el trato hacia los clientes y de ser el caso para los accionistas.

El desarrollo del Balance ScoreCard por parte de los altos directivos crea un modelo compartido de todo el negocio, donde los objetivos se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos. Dichos objetivos, crean consenso y se transmiten hacia el trabajo en equipo, donde la experiencia ocupacional y la habilidad funcional son un complemento.

1.2.3.2 Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

La comunicación y difusión de los objetivos e indicadores estratégicos del BSC, debe ejecutarse en toda la organización, los mecanismos que se suelen utilizar son boletines internos, anuncios, video e incluso forma electrónica. La comunicación sirve para dar a conocer a todos los empleados los objetivos críticos que se deben alcanzar, si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Los objetivos del balance ScoreCard se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo, para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo.

Algunas organizaciones intentan descomponer los indicadores estratégicos de alto nivel del Cuadro de Mando de la unidad de negocio, en mediciones concretas a nivel operativo.

De este modo, los esfuerzos de mejora local pueden alinearse con los factores generales de éxito de la organización. Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio.

1.2.3.3 Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas

El BSC causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando de 3 a 5 años vista, que si se alcanzan, transformarán la empresa. Los objetivos deben representar la actuación de la unidad de negocio.

Para alcanzar unos objetivos financieros tan ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de aprendizaje y crecimiento. Estos objetivos de extensión pueden proceder de varias fuentes, aunque lo ideal sería que aquellos para los indicadores de los clientes deriven de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes actuales y de los potenciales. Puede utilizarse el benchmarking para incorporar la mejor práctica y para verificar que los objetivos propuestos internamente sigan desarrollándose en pos de las medidas estratégicas.

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de aprendizaje y crecimiento, los directivos pueden alinear su estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería, para conseguir los objetivos de avances importantes. De este modo, el Balanced ScoreCard proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación. Los objetivos de la iniciativa estratégica se derivan de indicadores del BSC, algunos de los ejemplos pueden ser importantes reducciones de tiempo en los ciclos de cumplimentación de pedidos, un tiempo más corto de llegada al mercado en los procesos de desarrollo de productos, y el aumento e intensificación de las capacidades de los empleados. Por supuesto, estas compresiones de tiempo y expansión de las capacidades no son el objetivo último.

El Balanced ScoreCard, permite también que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos. En el

momento en que una empresa establece unos objetivos de extensión de 3 a 5 años para las medidas estratégicas, los directivos también prevén objetivos para cada indicador, durante el siguiente año fiscal. Estos objetivos a corto plazo proporcionan unos parámetros específicos, para la evaluación del progreso en el plazo de la unidad de negocio.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- ✓ Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- ✓ Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- ✓ Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Balance ScoreCard.

1.2.3.4 Aumentar la retroalimentación y formación estratégica

El proceso final inserta al Balanced ScoreCard en una estructura de formación estratégica, el cual proporciona la capacidad y aptitud para conseguir una formación organizativa superior. Permite además vigilar y ajustar la implementación de la estrategia y si es necesario hacer cambios fundamentales en la misma.

El proceso de formación estratégica se explica en la figura No. 2, en la cual se puede evidenciar que la medición, posibilita la consecución de objetivos dentro del proceso de comunicación y alineación de todas las personas en la organización, pues relaciona las acciones de los individuos con los objetivos organizacionales.

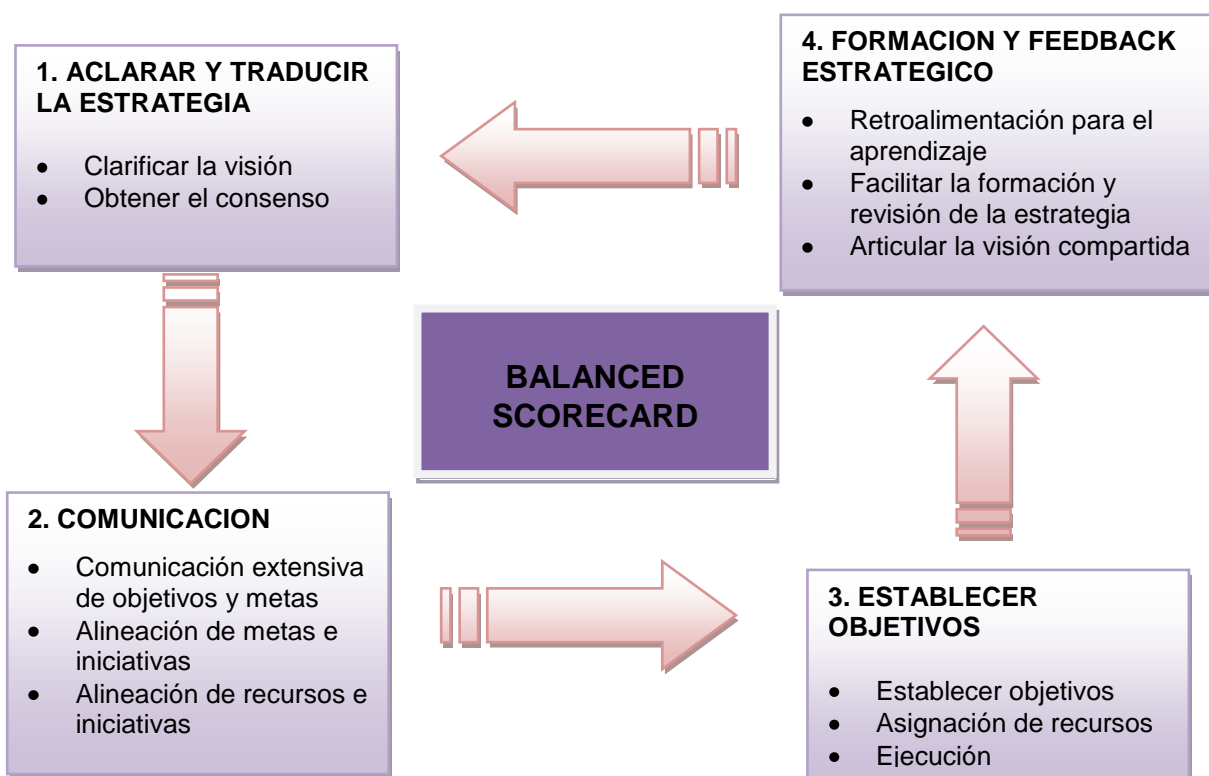
La identificación del sistema causa-efecto característica del Cuadro de Mando permite que los empleados comprendan como encajan dentro del papel integral de la organización, sistema que en su aplicación tiene una característica de dinámico, pues repite la evaluación con la implementación

del cambio cuando éste es necesario. Frente a este contexto, el Balanced ScoreCard no solo mide los cambios, sino que delinea la estrategia para favorecer el camino adecuado hacia la consecución del objetivo planteado.

En la formación estratégica se presenta el proceso de retroalimentación, por el cual en forma inicial se evalúa la estrategia planteada, para sobre la base de los resultados, definir los cambios que en ese momento se consideren oportunos para la consecución del objetivo final, con la finalidad de en forma posterior evaluar si las estrategias redefinidas alcanzaron las metas planteadas. Figura N° 2

Figura n°. 2

El Balanced ScoreCard como marco estratégico para la acción



Fuentes: Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review (enero-febrero 2006)

1.2.4. Elementos básicos del Balanced ScoreCard

Con la finalidad de conseguir que la estrategia de una organización, resulte consistente mediante el desarrollo de un modelo de Balanced ScoreCard, su construcción debe comenzar con la definición de los siguientes elementos:⁶

- ☞ La **misión** (¿por qué existimos?) es el juicio general que identifica el propósito fundamental para el cual fue creada la organización y la naturaleza de su negocio; estableciendo los productos, clientes, socios y ámbitos geográficos.
- ☞ La **visión** (¿qué queremos ser?) es el horizonte al que se quiere llegar, es decir, se refiere al futuro deseado. Son las imágenes de realidad futura que poseen tanto la organización como los RR.HH. que la constituyen en función de sus deseos, sueños, ideales, valores y creencias.
- ☞ Los **valores** (¿en qué creemos?) son los principios que regulan el funcionamiento de la organización; estableciendo los límites entre los cuales se pueden mover.

Como consecuencia de los elementos mencionados, se puede establecer el marco estratégico para la creación sostenible de valor en la organización, en función de un análisis externo del entorno e interno de las capacidades diferenciales, teniendo presente todos los grupos de interés relacionados con ella, ya sean accionistas, empleados, clientes, entre otros. Además, se debe efectuar la definición estratégica, constituyendo realmente el punto de partida del modelo de BSC.

Continuando con el proceso, se debe proponer la elaboración de un mapa estratégico⁷, el cual se define como el conjunto de objetivos estratégicos que

⁶ Amat Salas, O. & Dowds, J. (1998). *Qué es y cómo se construye el Balanced ScoreCard*. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No.22 (marzo-abril). España.

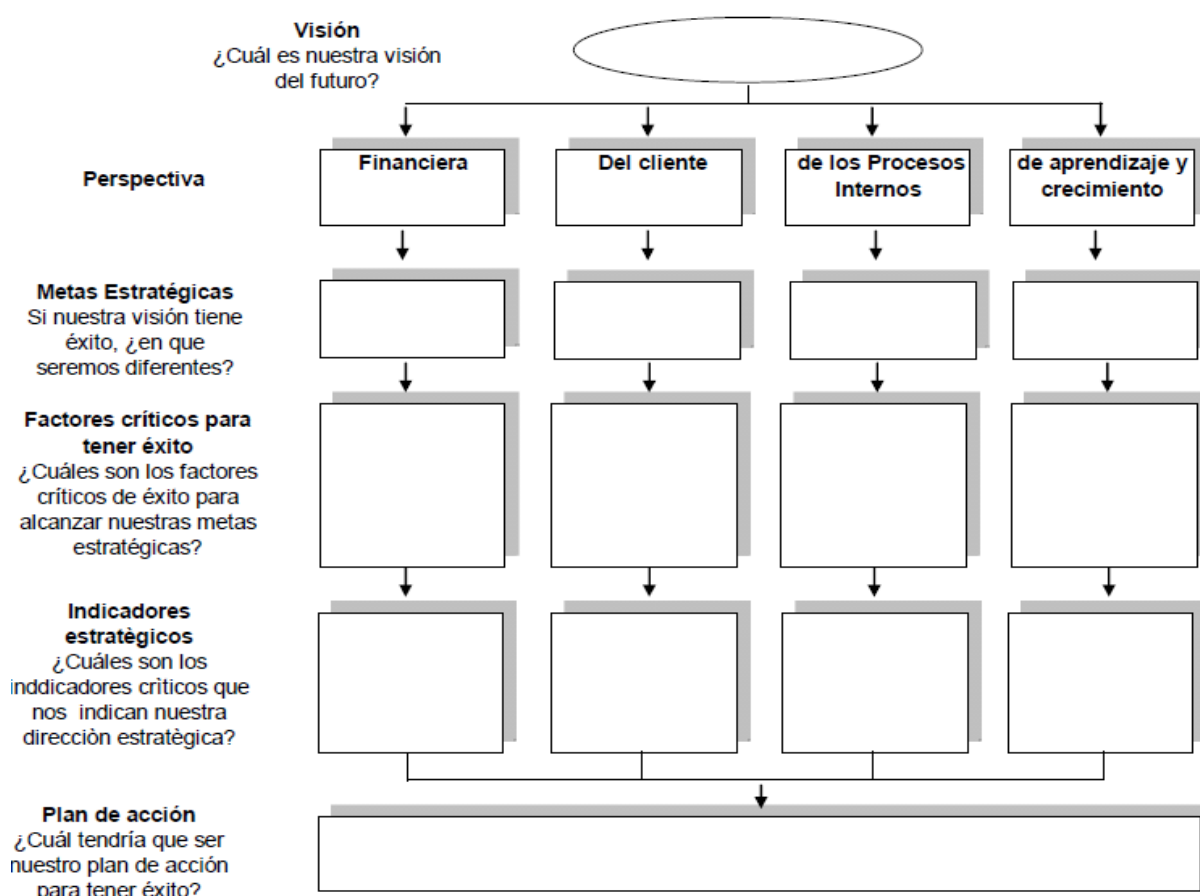
⁷ Kaplan, R & Norton; D: Mapas estratégicos, 2000. Editorial Gestión 2000.

se enlazan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y cómo la implantación de determinadas mejoras, en ciertos objetivos pueden influir en otros, con la finalidad de contribuir al desarrollo global del negocio y, por ende, al de sus accionistas y público interesado. Así pues, se logra visualizar de una manera sencilla y gráfica la estrategia de la organización, además de conseguir conjugar y priorizar los objetivos estratégicos e incrementar el aprendizaje en el trabajo en equipo en dicho proceso de elaboración.

A modo de ejemplo, se representa en la Figura No.3 el mapa estratégico genérico, el cual permite relatar gráficamente la historia de la estrategia.

Figura n°. 3

Mapa estratégico genérico



Fuente: López, C. (2002). *Introducción al Tablero de Comando*.

A continuación se describe la interpretación de los elementos representados gráficamente.

- **Perspectivas.-** Son las dimensiones críticas claves de la organización, capaces de explicar la estrategia desde diferentes puntos de vista y que ordenan de manera equilibrada la estructura básica para la creación de valor.

En cuanto a las perspectivas, se han establecido un total de cuatro: la perspectiva financiera, de clientes, de procesos y la de aprendizaje y crecimiento.

- **Metas estratégicas.** La visión se expresa a través de metas estratégicas más específicas, que sirven para guiar a la empresa en su búsqueda del futuro deseado.
- **Factores clave para el éxito.** En este nivel se reciben aquellos factores que son críticos para que la empresa tenga éxito con su visión.
- **Indicadores estratégicos.** La identificación de los indicadores y metas permiten a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos de la empresa para explotar los factores de éxito, considerados indispensables en la consecución de sus metas.
- **Plan de acción.** Finalmente, para completar el cuadro de mando, se describen las acciones y los pasos específicos que se necesitarán en el futuro.

La interacción de los elementos descritos permite establecer las relaciones causa-efecto, que son las hipótesis de causalidad existentes entre los distintos objetivos estratégicos, las cuales establecen cuáles, cómo y por qué una mejora en un determinado objetivo, causa un efecto directo en otro/s.

1.2.4.1. Perspectivas del Balanced ScoreCard

La utilización del Balanced ScoreCard como base de un nuevo sistema de gestión estratégica tiene dos tareas: primero, elaborar todos los indicadores que forman parte del Cuadro de Mando y segundo la utilización de dichos indicadores.

Estas dos tareas no son independientes, pues, a medida que las empresas utilicen los Cuadros de Mando en procesos claves, irán adquiriendo nuevas concepciones respecto a la definición del mismo. En este sentido, puede identificarse aquellos indicadores que no funcionan, otros que deben ser modificados o establecer la necesidad de nuevos objetivos.

Sin embargo es muy importante elegir aquellos indicadores que se deriven específicamente de la estrategia de la empresa, pues la vinculación de las medidas a través de las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard no es solo una colección de indicadores sino más bien la identificación de un grupo que al estar vinculado, posibilite la comunicación de un número amplio de temas estratégicos, como el crecimiento del negocio, reducción de riesgos o incrementos de productividad.

1.2.4.1.1. Perspectiva financiera⁸

La identificación de los indicadores del Balanced ScoreCard debe canalizar a las áreas del negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la organización. Los objetivos financieros sirven de guía para el resto de objetivos e indicadores de las demás perspectivas del BSC, pues cada medida seleccionada forma parte de las relaciones causa-efecto, que desembocan en la mejora del desempeño financiero.

Como parte del Cuadro de Mando deben establecerse los objetivos financieros de largo plazo, los cuales deben vincularse a una serie de

⁸ Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*, “Para implantar y gestionar su estrategia”, Ediciones Gestión 2000,

acciones y maniobras a efectuarse en procesos financieros, los clientes, procesos internos hasta desembocar en los empleados y sistemas. Los responsables de cada área al desarrollar la perspectiva financiera no deben descuidar el hecho de que las medidas identificadas sean apropiadas para todas sus estrategias, pues los indicadores y objetivos financieros juegan un doble papel, primero definen la actuación financiera que se esperaría de la organización y segundo, sirven como medidas finales de las perspectivas restantes del Balanced ScoreCard.

Con lo anteriormente expuesto, uno de los temas fundamentales a definirse como parte del BSC es la forma en cómo vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio.

Cómo vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio

Es importante la identificación de cada fase del ciclo de vida del negocio como antecedente previo a la definición de los objetivos financieros. La teoría de estrategia de negocios, sugiere varias estrategias diferentes dependiendo de las siguientes fases: crecimiento, sostenimiento y madurez.

a) Crecimiento: Es la fase más temprana en su ciclo de vida. Para capitalizar ese potencial se deben dedicar recursos al desarrollo e identificación de nuevos productos y servicios, construir y ampliar instalaciones de producción, crear capacidad de funcionamiento, invertir en sistemas, etc.

Los negocios en la fase de crecimiento, pueden operar con flujos de caja negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. El objetivo financiero general para las empresas en esta fase, será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupo de clientes y regiones seleccionados. Los objetivos financieros en la etapa de crecimiento enfatizarán el incremento de las ventas.

b) Sostenimiento: En esta fase siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se exige que obtengan excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que mantengan su cuota de mercado existente y quizá lo incrementen de algún modo. Los proyectos se dirigirán más a solucionar atascos (cuellos de botella), a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua. La mayoría de las unidades de negocio utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad.

Los objetivos financieros en la fase de sostenimiento pondrán el énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROE⁹, los beneficios de explotación y el margen bruto.

c) Madurez: Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere recolectar o cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores; ya no requieren inversiones importantes, sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja a la empresa. Los objetivos financieros en esta fase serían el flujo de caja y reducir las necesidades de capital circulante.

Gestión del riesgo

Como parte de una gestión financiera eficaz es importante, equilibrar el nivel del riesgo con los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, rentabilidad y flujo de caja acentúan la mejora de los rendimientos sobre la inversión, pero es fundamental que las empresas equilibren dichos rendimientos con la gestión y control del riesgo. Frente a esta situación las empresas generalmente incluyen en la perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo, como puede ser la diversificación de las fuentes de ingreso, líneas de negocio o regiones

⁹ “Es el ratio que mide la rentabilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad, es decir la capacidad de una empresa de remunerar a sus accionistas”

geográficas determinadas. Por ejemplo un banco podrá elegir un objetivo financiero de aumento de la cuota de ingresos procedentes de los servicios basados en comisiones, no sólo por su potencial de crecimiento de ingresos sino también para reducir su fuerte dependencia de ingresos procedentes de depósitos y transacciones.

Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Como se observó en el análisis de las estrategias en función al ciclo de vida del negocio existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

a) Crecimiento y diversificación de los ingresos.- El indicador más común del crecimiento de los ingresos para aquellas unidades de negocio que se encuentren en las fases de crecimiento y madurez serían la tasas de incremento de rentabilidad, cuotas de mercado y clientes seleccionados.

- **Nuevos productos.-** Los negocios en las fases de crecimiento identifican indicadores para este objetivo como los siguientes: porcentajes de ingresos procedentes de nuevos productos introducidos durante un período específico que puede establecerse entre dos a tres años.
- **Nuevas aplicaciones.-** El desarrollo de productos totalmente nuevos puede ser muy caro y ocupar mucho tiempo, por lo cual los negocios en fase de sostenimiento prefieren aumentar los ingresos a través de la identificación de nuevas aplicaciones de los productos existentes. Si el objetivo son las nuevas aplicaciones de un producto, el porcentaje de ventas de las mismas será la medida establecida en el Cuadro de Mando.
- **Nuevos clientes y mercados.-** Conseguir que los productos y servicios existentes lleguen a nuevos clientes y mercados puede ser un camino adecuado para el crecimiento de los ingresos, en cuyo caso indicadores como porcentajes de ingresos procedentes de

nuevos clientes, segmentos de mercado y regiones geográficas priorizan la importancia de la investigación de esta fuente de ingreso.

- **Nuevas relaciones.-** Otra forma de generar incremento en los ingresos es intensificar la sinergia entre las diferentes unidades de negocios de la empresa, haciendo que cooperen en el desarrollo de nuevos productos o identificación de proyectos para los clientes. En este caso el objetivo puede traducirse en la cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las diferentes unidades de negocio.
- **Nueva variedad de productos y servicios.** Con la finalidad de aumentar los ingresos se puede optar también por cambiar la variedad de productos y servicios, en cuyo caso la estrategia predefinida sea de costos o diferenciación permitirá a la empresa decidir respecto del crecimiento sobre la base del nuevo segmento generado. Para esta alternativa el indicador seleccionado será los ingresos procedentes de la nueva variedad de productos y servicios.
- **Una nueva estrategia de precios.-** Finalmente el crecimiento de los ingresos especialmente en unidades de negocio maduras, puede conseguirse subiendo los precios de productos, servicios cuando los ingresos no cubren los costos. Este tipo de alternativa puede ser implementada en los casos en los cuales se vendan productos especializados o existan clientes bastante exigentes, en cuyo caso el objetivo identificado se direccionará hacia el éxito o fracaso de la anterior estrategia de precios.

b) Reducción de costos/mejora de la productividad.- Adicionalmente al establecimiento de objetivos de crecimiento e ingresos, las empresas pueden mejorar su desempeño con el manejo de costos y productividad.

- **El aumento en la productividad de los ingresos.-** Las unidades de negocio que se hallan en fase de crecimiento es poco probable que estén muy enfocadas a la reducción de costes. El objetivo de

productividad para las empresas en fase de crecimiento debe centrarse en el incremento de los ingresos, como por ejemplo aquellos generados por cada empleado, para incentivar los cambios a productos y servicios con mayor valor agregado y aumentar la capacidad de recursos del personal y físicos de la organización.

- **Reducción de costos unitarios.-** En el caso de negocios en la fase de sostenimiento, el objetivo más sencillo y claro de reducción de costos es la reducción del costo unitario en la realización del trabajo. En este caso resulta probable que para medir adecuadamente los costos por unidad y producir resultados sea necesario contar con un sistema de cálculo de costos orientado hacia procesos y basado en actividades.
- **Mejorar el mix de los canales.-** Algunas empresas cuentan con múltiples canales a través de los cuales los clientes realizan transacciones. Un método especialmente prometedor de reducción de costos es cambiar la relación con clientes y proveedores desde canales procesados manualmente hacia canales electrónicos, en este caso el simple paso del canal puede aumentar la productividad y bajar los costos..
- **Reducir los gastos de explotación.-** En este caso los objetivos de reducción de niveles de gasto de venta y administrativos tienen que ser equilibrados dentro del Balanced ScoreCard con otros indicadores como el grado de reacción de los clientes, o calidad, a fin de que la reducción de costos no afecte a la consecución de objetivo de servicio al cliente y de procesos internos.

c) Utilización de los activos/estrategia de inversión.- Objetivos de rendimiento de capital, rendimiento sobre inversiones y el valor añadido económico, proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costos y aumentar la utilización de activos. Los inductores específicos que se utilizan para aumentar la intensidad de los activos se mencionan a continuación:

- **Ciclo de Caja.-** Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja, medido como la suma de los días de costo de las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago. El ciclo de caja representa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedores en cobros a los clientes, con lo cual uno de los principales objetivos financieros será reducir el ciclo de ese proceso consiguiendo así un incremento de los rendimientos sobre el capital empleado.
- **Mejorar la utilización de los activos.-** Se trata de mejorar la productividad de los proyectos de inversión, así como acelerarlos con el fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen lo más pronto. Las empresas pueden aumentar el apalancamiento, sobre las inversiones en activos intangibles, como investigación y desarrollo, empleados y sistemas, aumentarán también el rendimiento general sobre las inversiones de una organización

1.2.4.1.2. Perspectiva del cliente¹⁰

En la perspectiva del cliente como parte del Cuadro de Mando Integral, las empresas deben identificar los segmentos de clientes y de mercado en los cuales han elegido competir. Esta perspectiva permite a las empresas identificar los indicadores claves sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad en los segmentos seleccionados. Antes de la aplicación de este modelo las empresas concentraban sus actividades en el producto y en la innovación tecnológica dejando de un lado las necesidades de los clientes. Sin embargo con el paso del tiempo descubrieron que aquellos competidores que estaban alineados con las preferencias de los clientes podían hacer incursiones en dichos segmentos con resultados más efectivos.

¹⁰ Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000, S. A. Primera edición, noviembre 2000,

Además de satisfacer a los clientes dentro de la perspectiva del cliente del BSC las unidades de negocio deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos. Dentro de este contexto la identificación de las propuestas de valor agregado que se identificarán dentro de los segmentos seleccionados son claves para el desarrollo de objetivos e indicadores dentro de esta perspectiva.

La segmentación del mercado

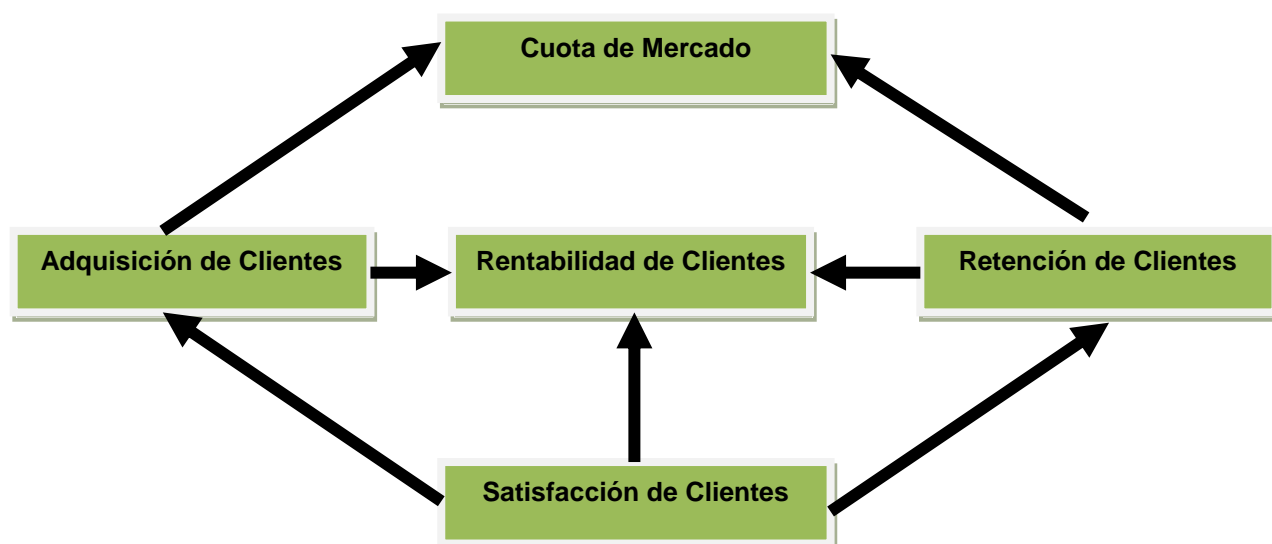
Dentro del proceso de formulación estratégico se debe establecer los diferentes segmentos de mercado o clientes, así como sus preferencias en lo referente a precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede definirse entonces en los objetivos que ésta elija, identificando las necesidades de cada cliente en cada segmento.

Una vez que la empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado tiene que definir objetivos e indicadores para dichos segmentos. Como parte de la selección, las empresas buscan dos conjuntos de medidas en las perspectivas del cliente. El primer conjunto son los indicadores genéricos que todas las empresas quieren utilizar, como la satisfacción del cliente, cuota de mercado y retención de cliente, los cuales constituyen el grupo central de indicadores. El segundo grupo representa los indicadores de la actuación de los resultados del cliente, los cuales están relacionados con lo que la empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y cuota de mercado.

Grupo de indicadores centrales del cliente.- En este grupo de indicadores los cuales son genéricos a toda clase de organización se incluyen en la figura n°. 4.

Figura n°. 4

Indicadores centrales del cliente



Fuentes: Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review (enero-febrero 2006)

Para que los cinco indicadores tengan impacto máximo, estos deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

a) Indicador de la propuesta de valor a los clientes.- Las propuestas de valor agregado a los clientes representan los atributos que las empresas suministran a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los diferentes segmentos. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías:

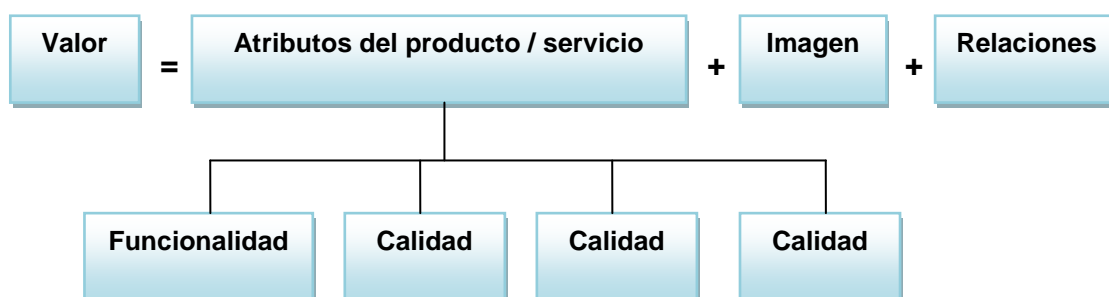
- **Atributos de los productos y servicios.-** Abarcan la funcionalidad de producto o servicio, su precio y calidad, aunque en ocasiones es

importante también la dimensión del tiempo y la manera fiable y sin defectos en la entrega.

- **Relación con los clientes.-** Incluye la entrega del producto o servicio al cliente considerando la respuesta y plazo de entrega, además de la sensación que tiene el cliente al momento de comprar a esa empresa.
- **Imagen y prestigio.-** Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia la empresa. Algunas organizaciones son capaces a través de anuncios, la calidad del producto y servicio, de generar lealtad más allá de aspectos tangibles.

Figura n°. 5

Modelo genérico de la propuesta de valor a los clientes



Fuentes: Robert S. Kaplan y David P. Norton, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (enero-febrero 2006)

1.2.4.1.3. La perspectiva del proceso interno¹¹

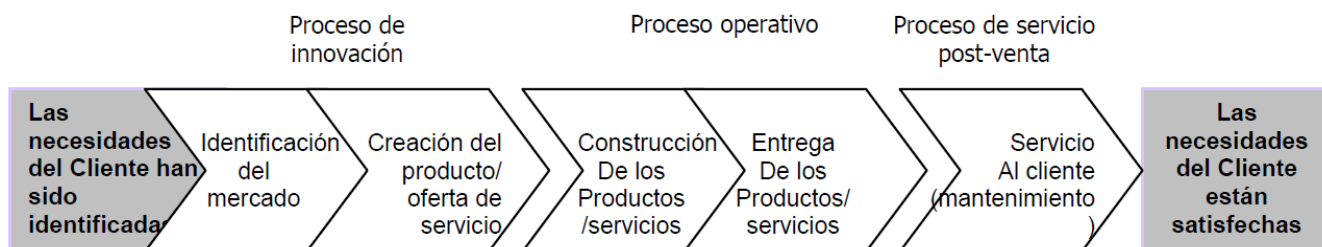
El proceso de establecer objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno, representa una de las diferencias más claras entre el Balanced ScoreCard y los sistemas tradicionales de medición.

Para la perspectiva del proceso interno los directivos han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas financieras y de clientes. Debe conocerse perfectamente la cadena de valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

A continuación se muestra un modelo de cadena de valor genérico que podría ser aplicable a distintos tipos de empresas:

Figura nº. 6

El modelo de cadena genérica de valor



El modelo genérico abarca tres procesos principales: El primero es el de innovación, donde se investiga las necesidades de los clientes para luego crear los productos y servicios que satisfarán esas necesidades. El segundo paso más importante en la cadena genérica es donde se producen y entregan a los clientes los productos y servicios, proceso que ha sido históricamente el centro de medición de la actuación de la mayoría de

¹¹ Robert S. Kaplan y David P. Norton, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (enero-febrero 2006)

organizaciones. Sin embargo la excelencia operativa puede que sea solo un componente y quizá no el más decisivo para alcanzar los objetivos financieros y del cliente, por cuanto el tercer paso de la cadena interna es atender y servir al cliente después de la venta y entrega de un producto o servicio.

Proceso de innovación

La innovación aparece como un proceso interno crítico en la perspectiva del Balanced ScoreCard, pues para muchas empresas el ser eficaz, eficiente y oportuno, es más importante que el propio proceso operativo. El proceso de innovación consta de dos componentes:

a) En el primero los directivos se hacen cargo de lo siguiente: investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado. Además de encuestar a los clientes existentes o potenciales este segmento puede incluir también nuevas oportunidades y mercados a través de productos y servicios que la organización podría proporcionar.

b) Durante la fase de diseño y desarrollo del producto se efectúan las siguientes actividades: Una investigación básica para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, que entreguen valor a los clientes; una investigación aplicada para explotar la tecnología existente en productos y servicios de nueva generación y; esfuerzos de desarrollo para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

Proceso operativo

El proceso operativo empieza con la recepción del pedido de un cliente y termina con la entrega del producto o servicio. En este proceso es importante la entrega eficiente, consistente y oportuna de productos y servicios a los clientes existentes.

Generalmente el proceso operativo tiende a ser repetitivo, con la finalidad de que las técnicas de gestión puedan ser aplicadas al control y mejora de la recepción y proceso de los pedidos, así como también para los procesos de producción, venta y entrega. Tradicionalmente estos procesos han sido controlados a través de indicadores financieros como los costos estándar, presupuestos y desviaciones, sin embargo con el paso del tiempo se han introducido otros indicadores complementarios relacionados con la calidad y duración del ciclo.

Servicio de pos-venta

Los servicios pos-venta incluyen actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de defectos, devoluciones y procesamiento de pagos.

Las organizaciones que miden las expectativas de sus clientes desde el punto de vista del servicio de pos-venta, pueden medir su actuación aplicando los mismos indicadores de tiempo, calidad y costo descritos para el proceso operativo, direccionados hacia el servicio de pos-venta. De este modo, la duración de los ciclos empezaría en la solicitud del cliente, o en la forma que se estime definida y terminaría hasta la solución final de los problemas planteados por los clientes, es decir incorporando la medición de velocidad de respuesta a ellos.

Desde este punto de vista los indicadores de costo pueden evaluar la eficiencia de los recursos utilizados en los servicios de pos-venta, los indicadores de productividad medirían el porcentaje de solicitudes de clientes que se solucionan en la primera ocasión en lugar de hacerlo por varias veces para solucionar el problema.

Otro aspecto del servicio de pos-venta es el servicio de facturación y cobro en cuyo caso las organizaciones en las cuales se requiere medir dichos procesos deberán aplicar también indicadores de costo, calidad y tiempo de cada uno de sus ciclos.

1.2.4.1.4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento¹²

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite se alcancen los objetivos de las tres restantes perspectivas, dichos objetivos son los inductores para conseguir unos resultados adecuados como parte de la estrategia de la organización.

El Balanced ScoreCard recalca la importancia de invertir para el futuro y no solo en áreas tradicionales, como nuevos equipos o investigación y desarrollo de nuevos productos, los cuales si bien son importantes, por si mismos son insuficientes. Desde este punto de vista, las organizaciones deben invertir en el personal, sistemas y procedimientos si se quiere alcanzar objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Dentro de este ámbito existen tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Las capacidades de los empleados

Para que una organización pueda mantenerse debe cumplir con la condición de mejorar continuamente. Las ideas de mejora tanto de procesos como aquellos direccionados a los clientes, deben provenir de los empleados, los cuales deben estar cada vez más cerca de los procesos y clientes de la organización.

Los indicadores de los resultados de la actuación de los empleados provienen de tres dimensiones fundamentales:

a) Medición de la satisfacción del empleado.- Generalmente se efectúa a través de una encuesta en la cual los principales elementos a investigar pueden incluir participación en las decisiones, reconocimiento por el trabajo, acceso a información suficiente, apoyo de los directivos y temas en general respecto de la satisfacción con la empresa.

¹² Dávila, Arturo, *El Cuadro de Mando Integral*. Revista Antiguos Alumnos, IESE, U. de Navarra.

b) Medición de la retención del empleado.- Representa el objetivo de retener aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo, por lo cual una salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio dado que implica la implementación de inversiones en los empleados. La retención de los empleados generalmente se mide a través del porcentaje de rotación del personal clave.

c) La productividad del empleado.- Es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacidades y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

Las capacidades de los sistemas de información

Para conseguir las metas trazadas por la organización es necesario contar con la motivación y la capacidad de los empleados, sin embargo es poco probable que éstas sean suficientes, por lo cual los empleados necesitan disponer de una información oportuna y confiable de las relaciones entre los clientes y la organización.

Los empleados de primera línea deben estar también informados, sobre los segmentos que ocupa cada cliente, a fin de que puedan establecer no solo la cantidad de esfuerzo que debe invertirse en relación a la transacción efectuada sino también para averiguar e intentar satisfacer necesidades emergentes adicionales.

Los empleados que se desenvuelven en la fase de operaciones necesitan una retroalimentación rápida, oportuna y fiable respecto del producto que están produciendo o el servicio que prestan, pues solo de esta forma pueden mantener programas de mejora que eliminen defectos y excesos de costo, tiempo y desperdicio del sistema de producción.

Desde este punto de vista los sistemas de información son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos a través de procesos de mejora continua o proyectos específicos.

Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

El tercero de los factores clave dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

Los indicadores aplicados a esta perspectiva son los siguientes:

a) Indicadores de las sugerencias que se ha hecho y se han puesto en marcha.- Un indicador sencillo es el número de sugerencias por empleado, esta medida refleja la participación de los empleados en la mejora de la empresa, la cual puede ser reforzada con un indicador complementario como el número de sugerencias puestas en práctica.

b) Indicadores de mejora.- Las organizaciones, además de ahorro en los gastos, también pueden buscar mejoras en: calidad, tiempo o actuación, para procesos específicos de clientes internos. Uno de los indicadores más utilizados para medir la mejora en las organizaciones es el “indicador de la mitad de la vida.”

c) Indicadores sobre coherencia de los objetivos individuales y la organización.- Se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el Balanced ScoreCard, los cuales pueden ser medidos en porcentajes en relación al personal involucrado en cada tema dentro del BSC.

d) Indicadores de actuación en equipo.- Cada vez más organizaciones están acudiendo a los equipos de trabajo, para

conseguir procesos importantes, como desarrollo del producto, servicio al cliente y operaciones internas.

Estas organizaciones requieren de objetivos e indicadores para motivar y monitorear el éxito de la constitución y la actuación de los equipos.

A continuación se enuncian algunos de los indicadores utilizados como medida de la actuación de grupos de trabajo.

- *Números de compromisos integrados.* El número de proyectos en los que participó más de una unidad de negocio.
- *Porcentaje de los planes de negocios desarrollados por equipos:* La proporción de unidades de negocio que desarrollan sus planes con la ayuda de recursos de apoyo otorgados por equipos de trabajo.

1.2.5. Diseño y elaboración del Balanced ScoreCard¹³

En algunos casos, una persona íntimamente familiarizada con la planeación estratégica del equipo de altos ejecutivos puede construir el ScoreCard inicial sin requerir demasiada discusión.

Sin embargo, frecuentemente los altos ejecutivos tendrán que definir o revisar las estrategias de la organización, incluso el proceso de desarrollo del ScoreCard puede traer nuevas ideas sobre la misión de la empresa.

En la siguiente figura se ilustran los pasos a seguir en el proceso de desarrollo del Balanced ScoreCard para promover el compromiso de sus ejecutivos de alto y mediano nivel.

¹³ Daniel Martínez Pedrós & Artemio Milla Gutiérrez. *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Balanced ScoreCard*, 2005

Figura nº. 7

Balanced ScoreCard proceso de elaboración



Elaborado por: Lucetty Bass

1.2.5.1. Preparación

Se debe nombrar a un facilitador que organice el proceso del Balanced ScoreCard. Éste puede ser un consultor externo o un ejecutivo de la empresa.

Es muy importante que el Gerente General o Presidente de la empresa esté totalmente comprometido con todo el proceso, pues, debe tomar una parte activa en el desarrollo del Balanced ScoreCard y debe asegurarse que la tarea sea considerada como prioritaria y sea apoyada por toda la organización. También es esencial involucrar desde el principio al mayor número posible de líderes de opinión dentro de la empresa los cuales

actuarán como "misioneros" altamente motivados para llevar el mensaje a todos los demás.

Para empresas pequeñas y medianas, lo mejor será crear un ScoreCard para toda la organización. En el caso de una organización que sea muy compleja, se recomienda definir las unidades de negocio para las cuales se desarrollará el ScoreCard; estas deberán contar con sus propios clientes, canales de distribución, instalaciones de producción y medidas financieras. En este caso, lo más apropiado es empezar con uno o dos proyectos piloto y luego continuar con el resto de unidades de negocio.

Otra consideración importante es cuándo iniciar el proyecto tomando en cuenta la situación de la empresa en un determinado momento. Una ocasión ideal es si la empresa se encuentra en una situación de cambio turbulento, ya que el mismo proceso de desarrollo del ScoreCard puede ser una herramienta muy útil para superarla. En estos casos, capacitar a todo el personal de la empresa en el Balanced ScoreCard ayudará a crear un mayor entendimiento entre las distintas áreas y a alcanzar un consenso en cuanto a las estrategias futuras que deberá adoptar la empresa.

La duración del proceso varía y es importante no apresurarlo demasiado pues el desarrollo del ScoreCard en sí es muy valioso y cada uno de los involucrados debe contar con el tiempo suficiente para entenderlo. El tiempo varía en relación al tamaño de la organización; para una empresa pequeña puede completarse en seis meses mientras que en una empresa más compleja, el proceso puede tomar varios años para llegar a cubrirla toda. Debe considerarse además, que el proceso del Balanced ScoreCard nunca llega a su fin, ya que se ha demostrado que en los casos más exitosos, el Balanced ScoreCard se mantiene en constante transformación, pues al ser parte del control estratégico de la empresa, debe mantenerse vivo y en continua adaptación a la cambiante situación de la empresa.

1.2.5.2. Entrevistas: Primera ronda

Se debe entregar material de referencia sobre el Balanced ScoreCard a cada uno de los altos ejecutivos de la entidad así como documentación interna sobre su visión, misión y estrategias. También se debe asegurar que todos los involucrados estén de acuerdo en cuanto a la definición de las actividades de la organización en sí. Para lo cual, se debe contar con el suficiente tiempo y recursos para que todos reciban la información necesaria y puedan formar una opinión bien fundada. Muchas veces la administración subestima los beneficios que trae a la organización el que los participantes estén bien informados sobre la situación actual tanto dentro como fuera de la entidad, porque este tipo de información se rodea de "confidencialidad". Sin embargo, debe considerarse que otros empleados también necesitan contar con este tipo de información para poder tomar mejores decisiones, y principalmente, para poder responder de forma rápida y dinámica a las situaciones que se les presentan.

1.2.5.3. Establecer la visión de la empresa

Ya que el modelo del Balanced ScoreCard está basado en una visión compartida de la empresa, es esencial que desde una etapa inicial se asegure que existe dicho consenso. Por lo tanto, el siguiente paso en el proceso del desarrollo del ScoreCard consiste en reunir al equipo de la alta gerencia con el facilitador y debatir sobre la visión de la empresa tomando en cuenta la situación interna y externa de la misma, así como una serie de factores, tales como:

- Ambiente de negocio
- Requerimientos de los propietarios
- Finanzas
- Competencia
- Desarrollo tecnológico

Luego de establecer la visión de la empresa, se debe obtener una confirmación final de cómo la percibe cada uno de los participantes. Para esto, se puede pedir a cada uno que exprese su interpretación de la visión en unas cuantas palabras clave desde la perspectiva Financiera, Clientes, Procesos y Desarrollo. Luego se realiza una discusión final dónde será evidente cualquier diferencia dramática de opinión y dónde se deberá establecer la prioridad entre dichas palabras clave.

Antes de adoptar definitivamente una visión, deberán responder a las siguientes preguntas:

1. ¿La Visión les brinda la seguridad que necesitan?
2. ¿La Visión les brinda el reto que necesitan?
3. ¿La Visión les puede ayudar a formular sus metas personales de una manera satisfactoria?
4. ¿Sienten que la Visión es significativa y que es "suya"?

1.2.5.4. Formular los planes estratégicos

El modelo del Balanced ScoreCard debe ser visualizado como un instrumento para traducir una visión abstracta en planes y metas específicos. El propósito de este paso es plasmar la Visión en términos tangibles para cada una de las perspectivas para luego alcanzar el balance entre ellas, lo que consiste en la característica particular de este modelo, en aspectos puntuales como: La Perspectiva Financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

1.2.5.5. Identificar los factores críticos de éxito

El próximo paso consiste en discutir y juzgar qué se requiere para que la visión sea exitosa y qué factores tendrán el mayor impacto.

Una forma de iniciar esta parte del proceso es formar grupos de discusión para determinar, por ejemplo, cuáles son los cinco factores más importantes para lograr los objetivos estratégicos establecidos previamente. Luego continuar con una reunión general para resumir y profundizar en la discusión para lograr un acuerdo sobre el conjunto de factores principales para el éxito, lo que proporcionará una base para establecer las medidas clave.

1.2.5.6. Desarrollar medidas, identificar causas y efectos

En la práctica, este paso se divide en dos etapas: Primero, como en otros pasos, se inicia con una lluvia de ideas para proponer las medidas para cada perspectiva en la que ninguna idea sea rechazada. En la etapa final se especifican las medidas críticas que pueden ser monitoreadas y que de hecho permiten ser medidas, y se ordenan según su importancia.

El gran reto es encontrar relaciones claras de causa-efecto y crear un balance entre las distintas medidas bajo cada perspectiva de forma que las mejoras de corto plazo no estén en conflicto con las metas de largo plazo.

1.2.5.7. Establecer el ScoreCard

Al finalizar los pasos anteriores, se elabora el ScoreCard del alto nivel para su aprobación y presentación a las personas involucradas. El equipo debe acordar un plan de implementación, que Incluya la integración del ScoreCard en la filosofía administrativa de la empresa.

Según el tamaño de la empresa y su organización, el ScoreCard de alto nivel generalmente se descompone y se aplica a las unidades organizacionales de menor nivel. Ya que uno de los principales objetivos del Balanced ScoreCard es que los empleados vean claramente cómo la Visión y los Objetivos Generales de la empresa afectan las operaciones del día a día, es necesario llevar el ScoreCard hasta un nivel en el que sea suficientemente tangible y entendible.

Los cinco niveles en los que puede dividirse la organización son:

- Compañía
- Unidad de Negocio
- Departamento / función
- Grupo

1.2.5.8. Establecer metas

Se deben establecer las metas de corto y de largo plazo para cada una de las medidas planteadas para que la empresa pueda revisar continuamente su avance y tomar las acciones correctivas necesarias de forma oportuna.

Como parte de este proceso se podría desarrollar un nuevo sistema de información ejecutiva que integre los indicadores críticos a todo nivel y que permita a monitorear la información de una forma práctica, confiable y centralizada.

1.2.5.9. Desarrollar el plan de acción

Para completar el ScoreCard, se deben especificar los pasos a tomarse para lograr las metas trazadas y la Visión que se ha establecido. Este plan debe especificar quiénes son las personas responsables y el calendario en la cual reportarían. Debido a que este plan algunas veces es muy extenso y ambicioso, se recomienda que el grupo acuerde una lista de prioridades y tiempos.

1.2.5.10. Revisiones periódicas

Para que cumpla su función como una herramienta dinámica de administración, es importante mantener vigente el interés en el ScoreCard y darle seguimiento.

Cada mes o cada trimestre, se prepara un libro azul o formato digital con la información de los indicadores del Balanced ScoreCard para la revisión por parte de la alta gerencia y su discusión con los gerentes de área.

Es importante que el ScoreCard sea utilizado a lo largo de la organización en todos los aspectos diarios de la administración del negocio. Proporciona la base para la agenda diaria de cada área, y por su impacto, en la reportería y control de la operación del día a día.

Se recomienda que los indicadores del Balanced ScoreCard sean revisados cada año como parte de la planeación estratégica y el proceso de establecimiento de metas y asignación de recursos.

1.3. Fundamentación legal

La normativa legal que fundamentó la presente investigación está amparada en La Constitución de la República del Ecuador; publicada en el Registro Oficial N° 449, de 20 de octubre del 2008, que en su artículo 227, dispone que la Administración Pública se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; publicada en el Registro Oficial Suplemento N° 595, de 12 de junio del 2002, que en su Art. 29 establece que la Contraloría General del Estado, es un organismo técnico superior de control.

En su Art. 31 prescribe sus funciones y atribuciones, entre las que se encuentran: La práctica de auditoría externa, en cualquiera de sus clases o modalidades, a todas las instituciones del Estado; examen de los ingresos públicos; de los gastos, inversiones, utilización, administración y custodias de recursos públicos; examen y evaluación en términos de costo y tiempo, legalidad, economía, efectividad, eficacia y transparencia de la gestión pública; examen y evaluación del sistema de control interno de cada una de

las instituciones sujetas a su control; ejercicio de la función fiscalizadora en las instituciones del Estado, mediante la predeterminación o glosa y la determinación, para la oportuna protección y seguridad de los recursos públicos; identificar y evaluar los procedimientos internos de prevención contra actos de corrupción en las entidades sujetas a su control; evaluar las labores de auditoría extensa efectuadas por compañías privadas de auditoría; exigir y examinar las declaraciones patrimoniales juramentadas e investigar los casos en que se presuma enriquecimiento ilícito, etc.

En su Art. 32, prescribe que el Contralor General del Estado, es la máxima autoridad de control gubernamental y auditoría de la gestión pública.

La Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado, publicada en el Registro Oficial N° 372, de 19 de julio del 2001, fue Codificada en el 2004 y publicada la Codificación 2004-015, en el Registro Oficial N° 312, de 13 de abril de 2004. En su Art. 1 dispone que el Procurador General del Estado, es el representante judicial del Estado y como tal le corresponde el patrocinio del Estado y el asesoramiento legal.

En su Art. 3, se prescriben las funciones del Procurador General del Estado, entre las cuales constan: Ejercer el patrocinio del Estado y de sus instituciones; representar al Estado y a los organismos y entidades del Sector Público, que carezcan de personería jurídica, en defensa del patrimonio nacional y del interés público; supervisar los juicios que involucren a las entidades del Sector Público que tengan personería jurídica; representar al Estado ecuatoriano y a las entidades del Sector Público en cualquier juicio o reclamo que deban proponer o que se plantee en su contra, en otro Estado; absolver consultas y asesorar a los organismos y entidades del Sector Público, sobre la inteligencia o aplicación de las normas constitucionales, legales o de otro orden jurídico. El pronunciamiento será obligatorio para la administración pública, sobre la materia consultada; etc.

Ley de Creación del Terminal Petrolero de Balao, publicado en el Registro Oficial No. 129, de 24 de agosto de 1972, que crea a SUINBA, como una entidad portuaria de derecho público, con personería jurídica, patrimonio y

fondos propios. Nace con dependencia administrativa y financiera de la Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral (DIGMER), hoy Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos (DIRNEA); actualmente mediante Decreto Ejecutivo N° 1087, de 07 de marzo del 2012, se transfiere a la Subsecretaría de Puertos, Transporte Marítimo y Fluvial, la gestión de las competencias, atribuciones y delegaciones, relacionadas con el manejo del Terminal Petrolero de Balao; y, con el Acuerdo Ministerial N° 040, publicado en el Registro Oficial N° 8 del 5 de junio de 2013, asume definitivamente la Subsecretaría de Puertos, Transporte Marítimo y Fluvial, el manejo del Terminales Petrolero de Balao.

Ley de Régimen Administrativo de los Terminales Petroleros; R.O 288, 04MAR1977, (Decreto Supremo No. 1173).

La Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP; publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 294, de 06 de octubre del 2010.

La Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, emitida mediante Resolución SENRES No. 46, publicada en el Registro Oficial No. 251 de 17 de abril del 2006, como apoyo indispensable para dotar a las instituciones, entidades, organismos, y empresas del Estado, de políticas, normas e instrumentos técnicos de gestión operativa de desarrollo institucional.

CAPITULO II

MATERIAL Y MÉTODOS METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Métodos de investigación Utilizados

La presente investigación se realizó dentro del periodo de tiempo que va desde el 01 de enero al 31 de octubre del 2013, tiempo donde se pudo recopilar la información requerida para la misma a través de las técnicas y métodos de investigación entre los cuales se tomaron en cuenta los siguientes:

- ☞ **Método deductivo:** Con este método de razonamiento se efectuaron conclusiones generales para explicaciones particulares.
- ☞ **Método inductivo:** Con éste se obtuvo conclusiones que partieron de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones con una aplicación de carácter general.
- ☞ **Método analítico:** Este proceso cognoscitivo permitió descomponer el objeto de estudio, separando cada una de sus partes en forma individual.
- ☞ **Método sintético:** Con este método se integró los componentes dispersos del objeto de estudio para estudiarlo en su totalidad.

Para la construcción metodológica del objeto de investigación éste trabajo se fue desarrollando conforme a los parámetros que establece la Universidad Católica sede Esmeraldas, así como también a los parámetros regulares de investigación proporcionados por el asesor del proyecto que ha tenido como fin común la Estructuración e Implantación de un Balanced Scorecard como Herramienta Estratégica de Fortalecimiento en la Gestión

Administrativa de la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao (SUINBA).

2.2. Nivel de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva, ya que se basa en criterios de situaciones reales que se experimentaron durante el desarrollo de la Estructuración e Implantación de un Balanced ScoreCard para SUINBA.

Todos los datos, resultados e información recopilados durante el proceso, fueron de vital importancia para la formulación y constitución de ésta investigación.

2.3. Elaboración del marco teórico

El marco teórico se lo ha desarrollado en base a tres aspectos muy importantes; el primero que corresponde al marco histórico, donde se hace referencia a la evolución del entorno que rodea al proyecto.

El segundo que corresponde a la fundamentación teórica constituida por aspectos conceptuales, contextuales y referenciales del tema, donde se toma en cuenta el aspecto estadístico del proyecto, en el cual se denota en cifras la real situación del campo donde se pretende desarrollar la propuesta de herramienta administrativa muy necesarios para el desarrollo del estudio. Y el tercero donde se culmina tomando en cuenta uno de los campos muy importantes dentro del desarrollo de esta investigación como lo es el entorno legal, base fundamental para argumentar el estudio realizado.

2.4. Técnicas de recolección de la información

La recolección de la información primaria se la realizó a través de la técnica de la **encuesta** dirigida a los empleados, trabajadores y clientes, los cuales pudieron aportar con información requerida para la investigación.

Otra técnica utilizada fue la **entrevista** orientada a los directivos, actores del manejo de la gestión de la entidad objeto del estudio, que proporcionaron información relevante y necesaria de la misma. Y por último la técnica de la **observación**, que fue fundamental ya que el investigador estuvo presente e inmiscuido permanentemente en los hechos y acontecimientos relacionados con el proyecto; de tal forma que se pudo observar específica y objetivamente aspectos y sub-aspectos relevantes para captar información para el proyecto.

Al ser un trabajo de índole estratégico, fue estrictamente necesario realizar una vinculación y entendimiento profundo con la entidad, de tal forma se pudo elaborar el mapa estratégico de ésta, el que reveló los procesos en que se debía mejorar y las acciones a seguir.

2.4.1. Instrumentos para obtener información

Para comprobar la hipótesis se utilizaron los siguientes instrumentos:

1. Entrevistas y Encuestas de medición
2. Tabla Balanceada de Indicadores por unidad administrativa
 - a. Objetivos estratégicos e indicadores estratégicos
 - b. Objetivos, indicadores, metas, proyectos
3. Instrumentos de Control del BSC
 - a. Procesos y Procedimientos de cada Unidad Administrativa
 - b. Procesos y flujogramas de cada unidad Administrativa
 - c. Procedimientos e indicadores de cada unidad Administrativa

La información secundaria o bibliográfica necesaria para apoyar el presente trabajo fue obtenida principalmente de Robert Kaplan y David Norton, autores del concepto Balanced ScoreCard.

2.5. Descripción de la información obtenida

Para el estudio se utilizaron fuentes primarias y secundarias, para el desarrollo de las primarias se ha tomado en cuenta los Directivos, funcionarios y clientes externos de la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao SUINBA.

DESCRIPCION	POBLACIÓN	FUENTE
DIRECTIVOS	4	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos gobernantes y agregadores de valor
SERVIDORES PÚBLICOS Y OBREROS	32	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes departamentales y de Unidades • Secretarias • Choferes • conserjes
CLIENTES EXTERNOS	5	<ul style="list-style-type: none"> • Petroecuador SOTE • EP FLOPEC
TOTAL	41	

Fuente: SUINBA

Y para el desarrollo de las fuentes secundarias se ha articulado toda la información referente al estudio, encontrada en los libros, folletos, documentos, páginas web, etc. Que han tenido datos importantes que aportar a la investigación.

2.6 Análisis e interpretación de los resultados

Para el cálculo del tamaño de la muestra (n) no fue necesario utilizar la formula de población infinita, debido a que el número de los encuestados es bajo y se pudo aplicar las técnicas de recopilación de información a todos.

Si la población objeto de esta investigación hubiese sido muy extensa se debía haber aplicado la siguiente formula.

$$N = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + Ne^2}$$

Donde:

- n = Tamaño de la Muestra
Z = Nivel de Confianza 95% $0.95/2 = 0.4750$ $Z = 1.96$
P = Probabilidad de ocurrencia 0.50
Q = Probabilidad de no ocurrencia $1 - 0.50 = 0.50$
N = Población o Universo
e = Error de muestreo 5% (0.05)

2.6.1 Población y muestra

Para la elaboración de esta investigación se ha determinado como universo los Directivos, Funcionarios y Clientes externos de la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao SUINBA, ubicada en la ciudad de Esmeraldas.

2.7. Construcción del informe de investigación

Se presentan a continuación los resultados obtenidos en relación con los objetivos de la investigación para la Estructuración e Implantación de un Balanced ScoreCard como Herramienta Estratégica de Fortalecimiento en la Gestión Administrativa de la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao (SUINBA)

Este contendrá 4 Capítulos dentro de los cuales se tocará en cuenta todos los parámetros necesarios para el óptimo desarrollo del estudio.

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS

A continuación los resultados obtenidos mediante la aplicación de entrevistas al Superintendente, Intendente de Operaciones, Intendente de Control de Contaminación e Intendente de Protección; y, a cada uno de los Jefes Departamentales Administrativo, Financiero, Tecnología de la Información, Talento Humano, Jurídico, Gestión de Planificación y a sus dependientes con el fin de obtener información fidedigna y directamente de la fuente, pudiendo así establecer índices y parámetros de la real situación de la entidad con respecto a las cuatros perspectivas que se estudian: P. Financiera, P. Clientes, P. Procesos y P. Aprendizaje – Crecimiento.

Cuadro nº 1: Cuadro resultados indicadores perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA				
FACTORES CLAVES	INDICADORES	META	REAL	reemplazando
Rentabilidad	Beneficio antes de intereses e impuestos/Activos Total	100	80,50	24.450.000/125.360.000
Resultados actividad	Ingresos netos / Total de Activos	100	82,33	22.150.000/125.360.000
Control de costes	Costes fijos/Costes Totales	100	83.06	15.200.000/18.300.000

Figura n° 8: objetivo financiero 1

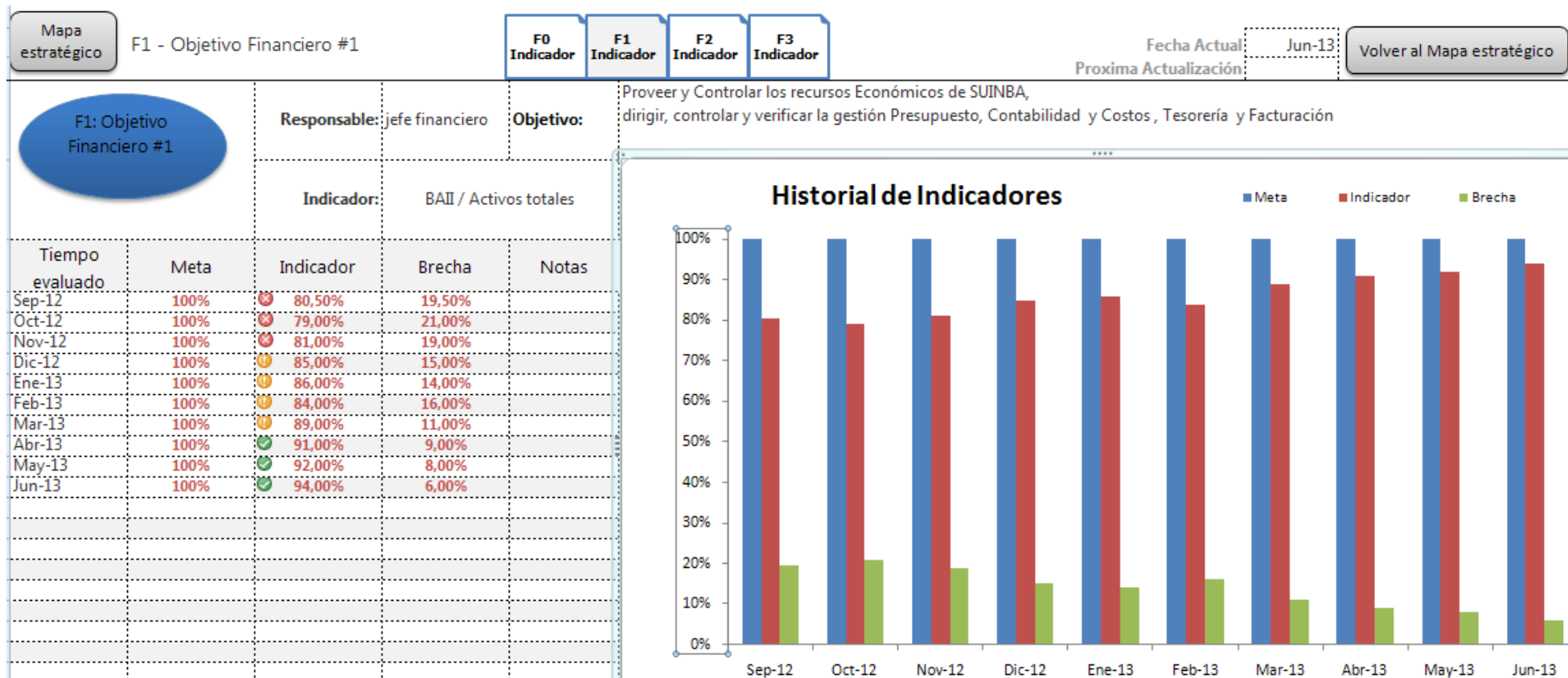


Figura nº 9 objetivo financiero 2

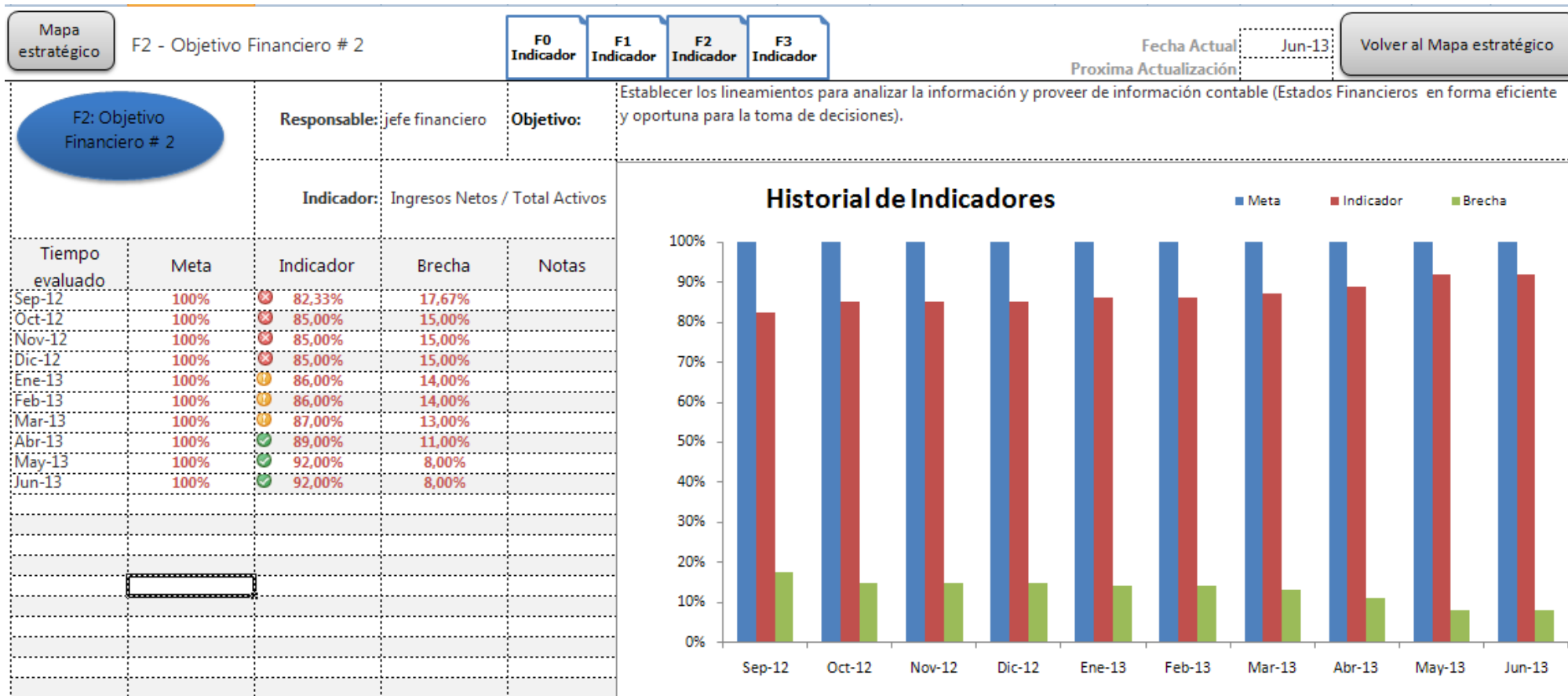
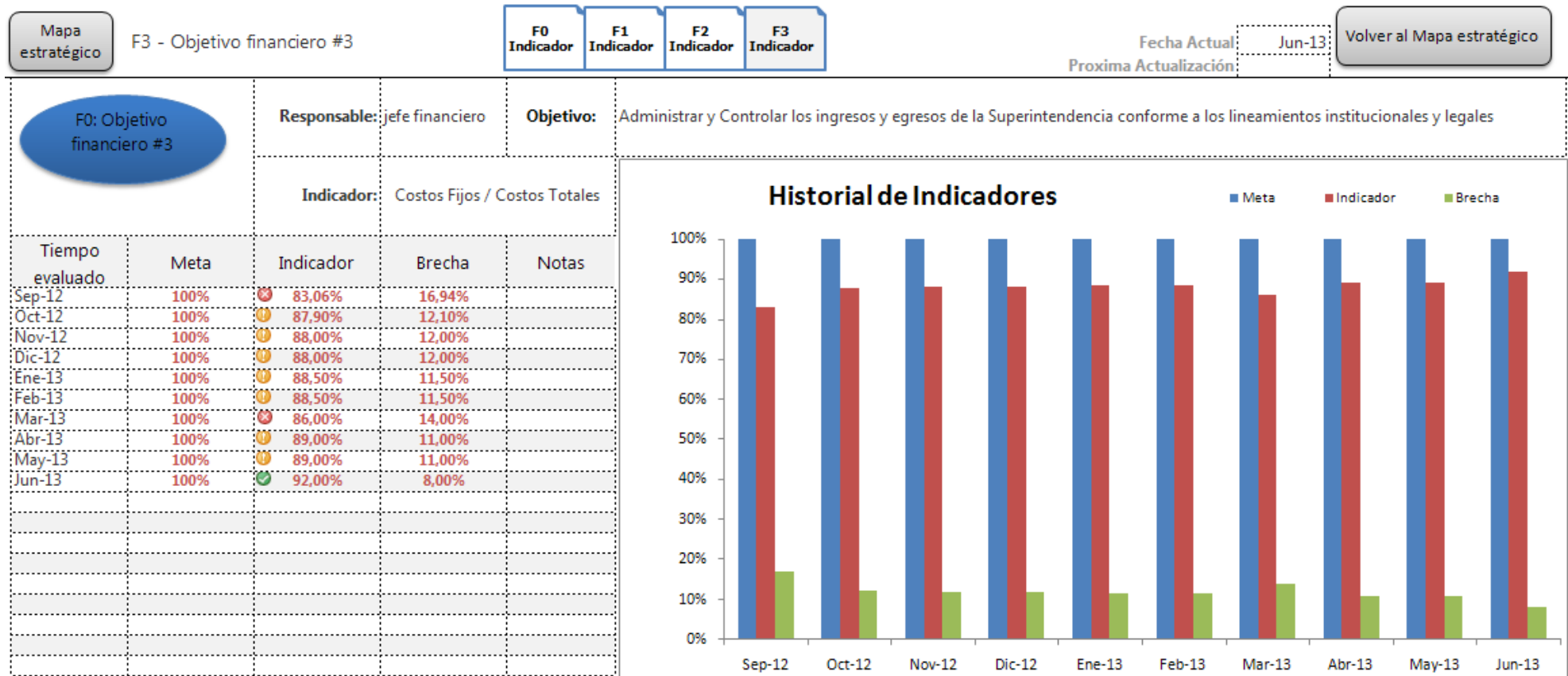


Figura nº10: objetivo financiero 3



Cuadro nº 2: Cuadro resultados indicadores perspectiva clientes

PERSPECTIVA CLIENTES				
FACTORES CLAVES	INDICADORES	META	REAL	reemplazando
Imagen empresarial	Nº Quejas - Sugerencias Atendidas / Nº Quejas - Sugerencias Recibidas	100	53,33	8/15
Clientes satisfechos	Nº Clientes Satisfechos / Nº Servicios Prestados	100	95,06	308/324
Profesionalidad	Nº Servicios prestados / Nº Servicios Ofertados	100	99,19	324/400
Calidad del servicio	Encuesta Calidad en Servicio / Nº Clientes Encuestados	100	89,20	289/324

Figura nº11: objetivo clientes 1

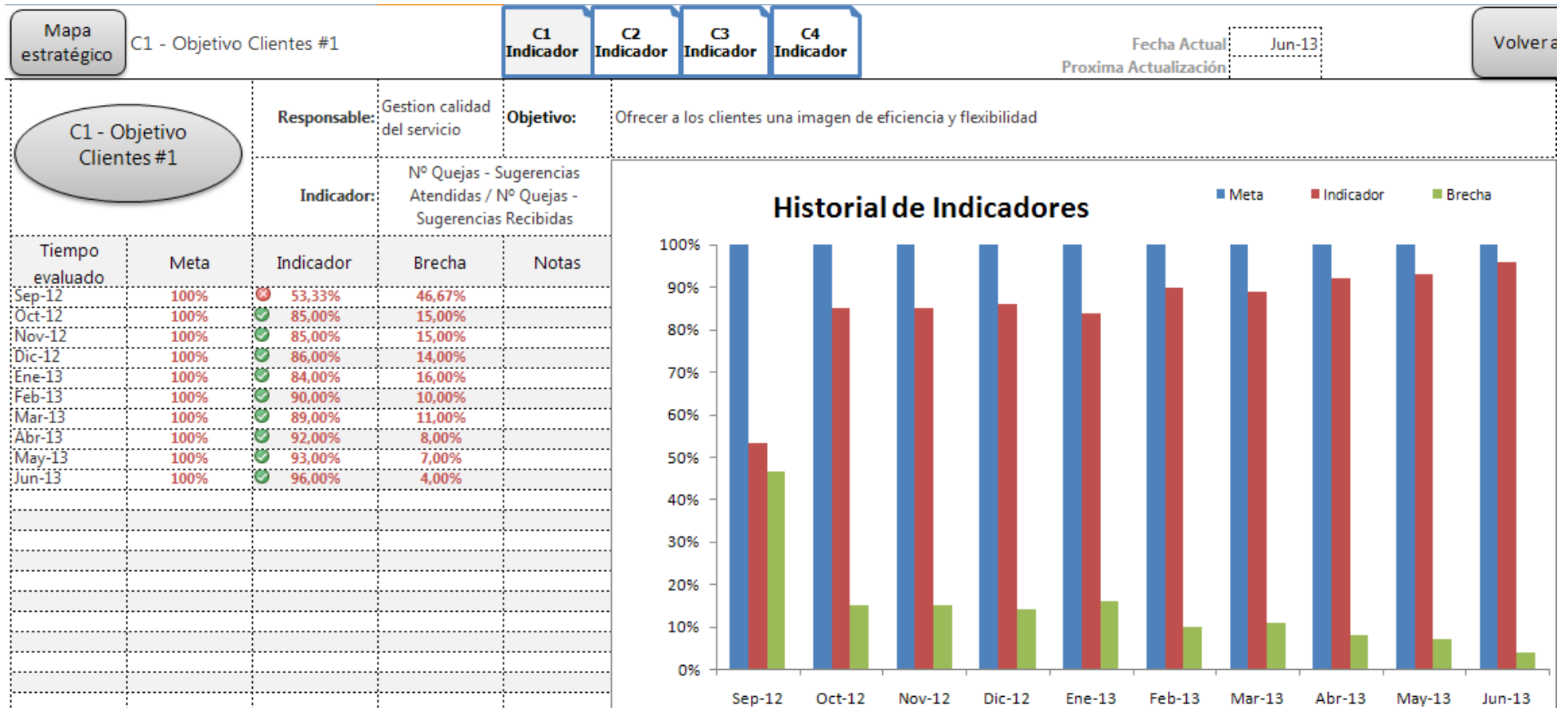


Figura nº12: objetivo clientes 2

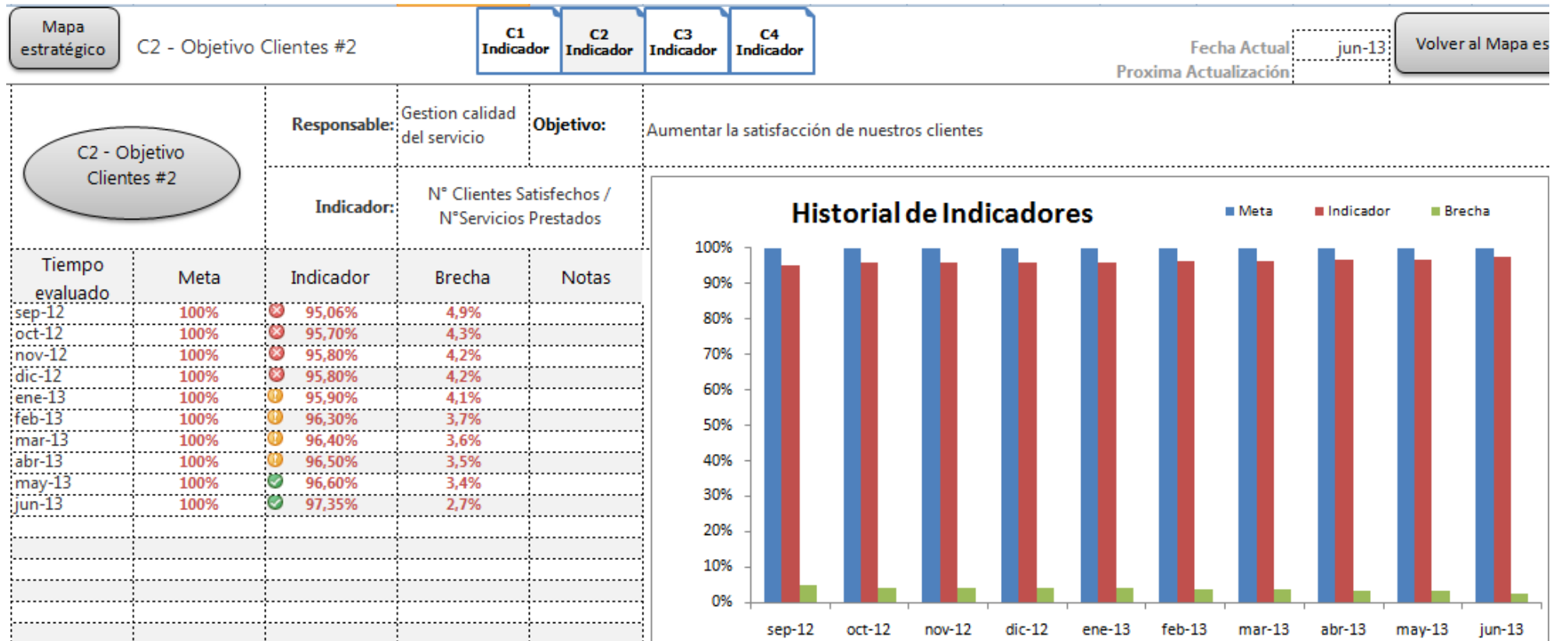


Figura nº13: objetivo clientes 3

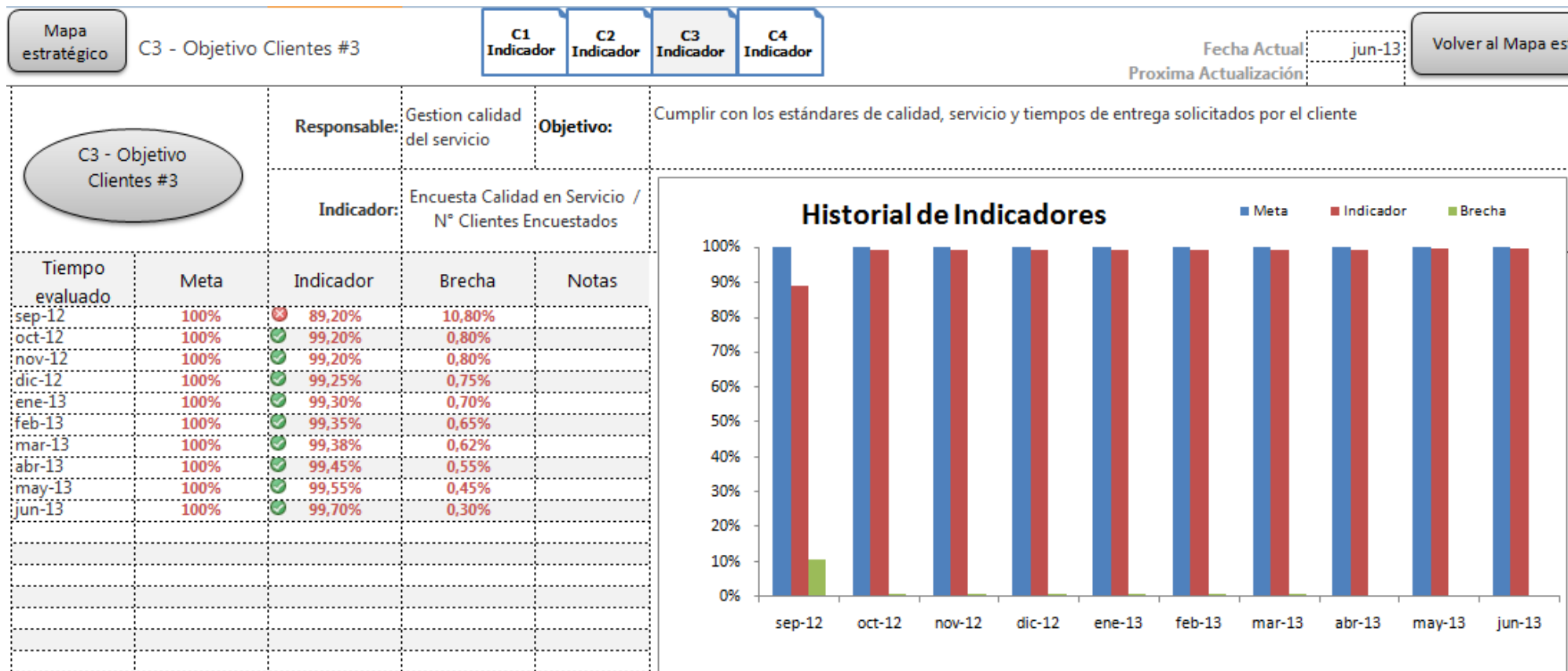
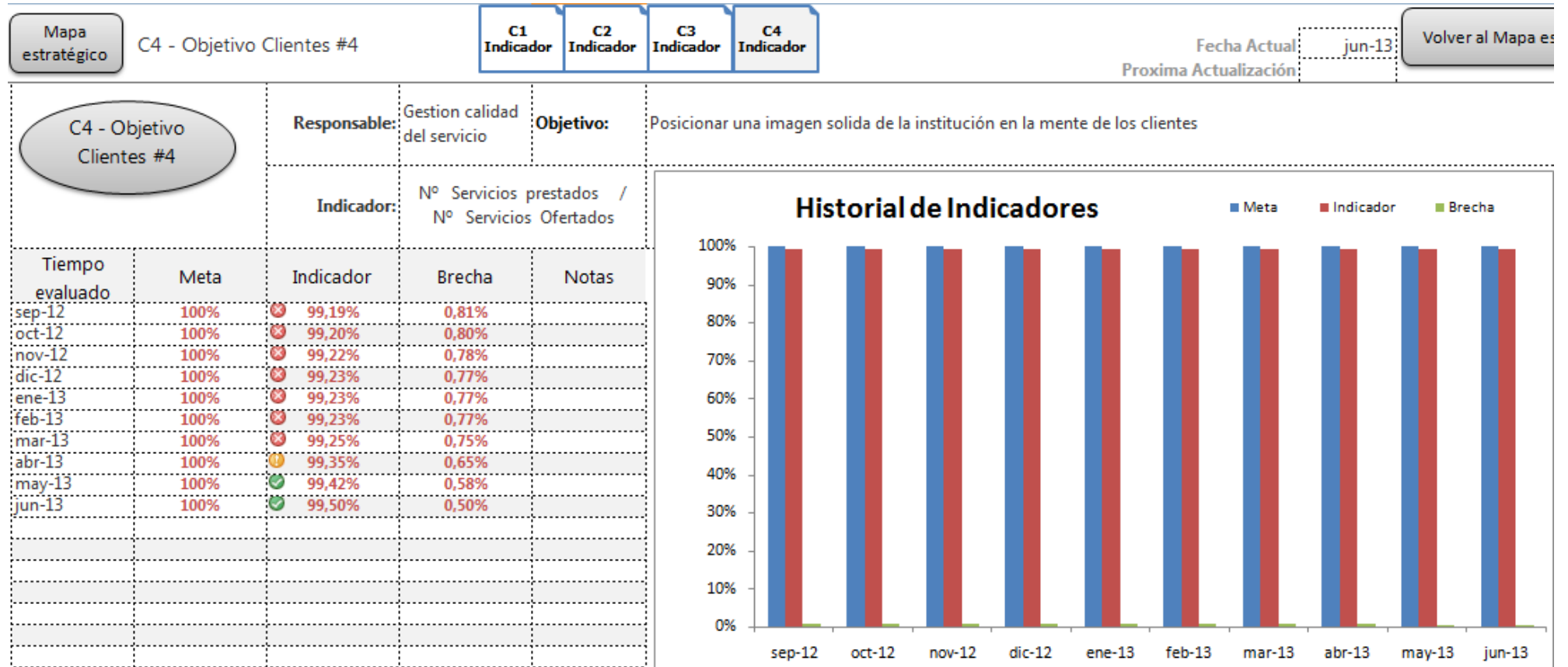


Figura nº14: objetivo clientes 4



Cuadro nº 3: Cuadro resultados indicadores procesos internos.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
FACTORES CLAVES	INDICADORES	META	REAL	reemplazando
Tiempos	Tiempos Obtenidos / Tiempos Esperados	100	85,71	3/3,5
Recursos	Recursos Utilizados / Recursos Disponibles	100	99,99	99/100
No Errores	Errores Obtenidos / Margen Error con Probabilidad de Ocurrencia	100	80.00	0,01/0,05
Garantía Servicio	N° de inconvenientes en Servicios Prestados / N° de Servicios Prestados	100	98.77	4/324
Innovaciones	Innovación en Procesos / Procesos Actuales	100	81,81	2/11
Puntualidad	Tiempos Obtenidos / Tiempos Esperados	100	85.71	3/3,5
Satisfacción Empleados	N° Empleados Satisfechos / Total Empleados SUINBA	100	73,40	135/184
Tecnología	Innovación en Procesos Tecnológicos / Procesos Tecnológicos Actuales	100	75,00	1/4
Mejoramiento Calidad	N° Programas de Calidad Servicio Implementados / N° Programas Actuales	100	75,00	0,75/1

Figura nº15: objetivo de procesos 1

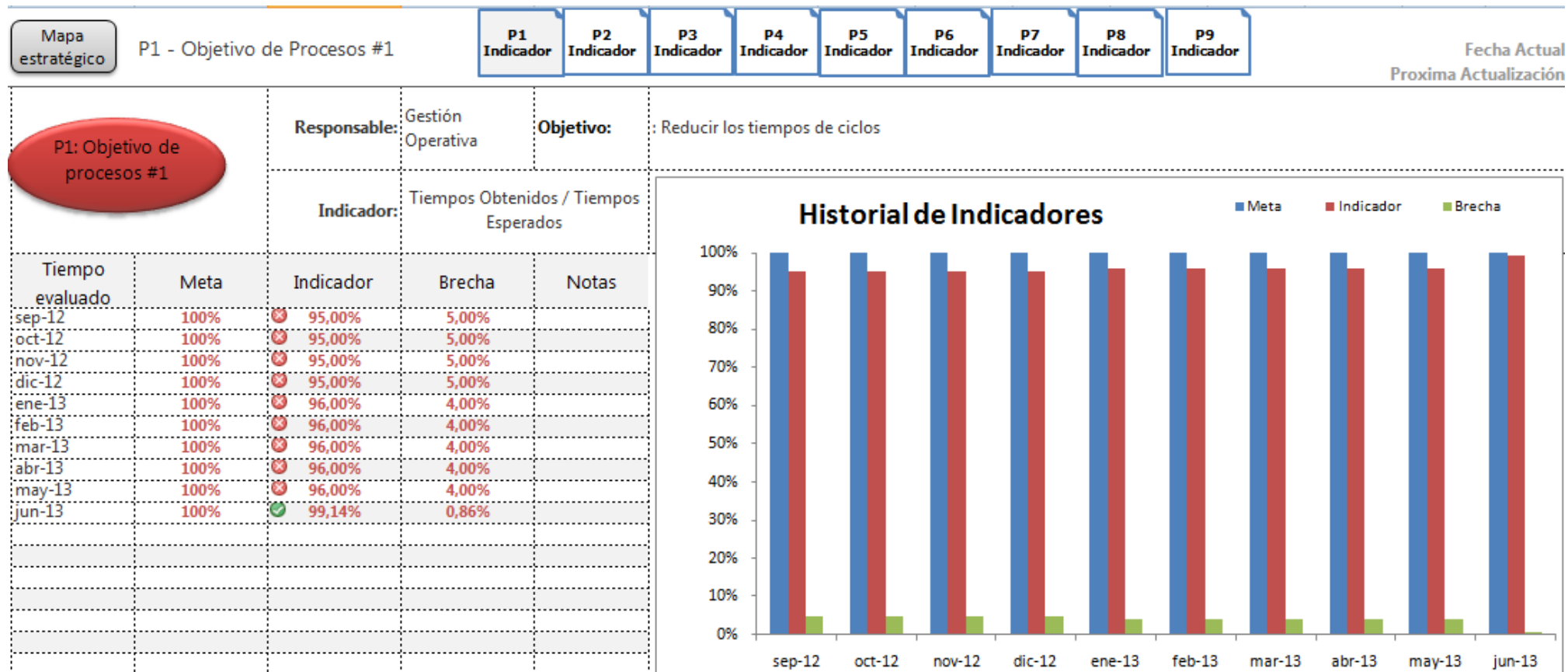


Figura nº 16: objetivo de procesos 2

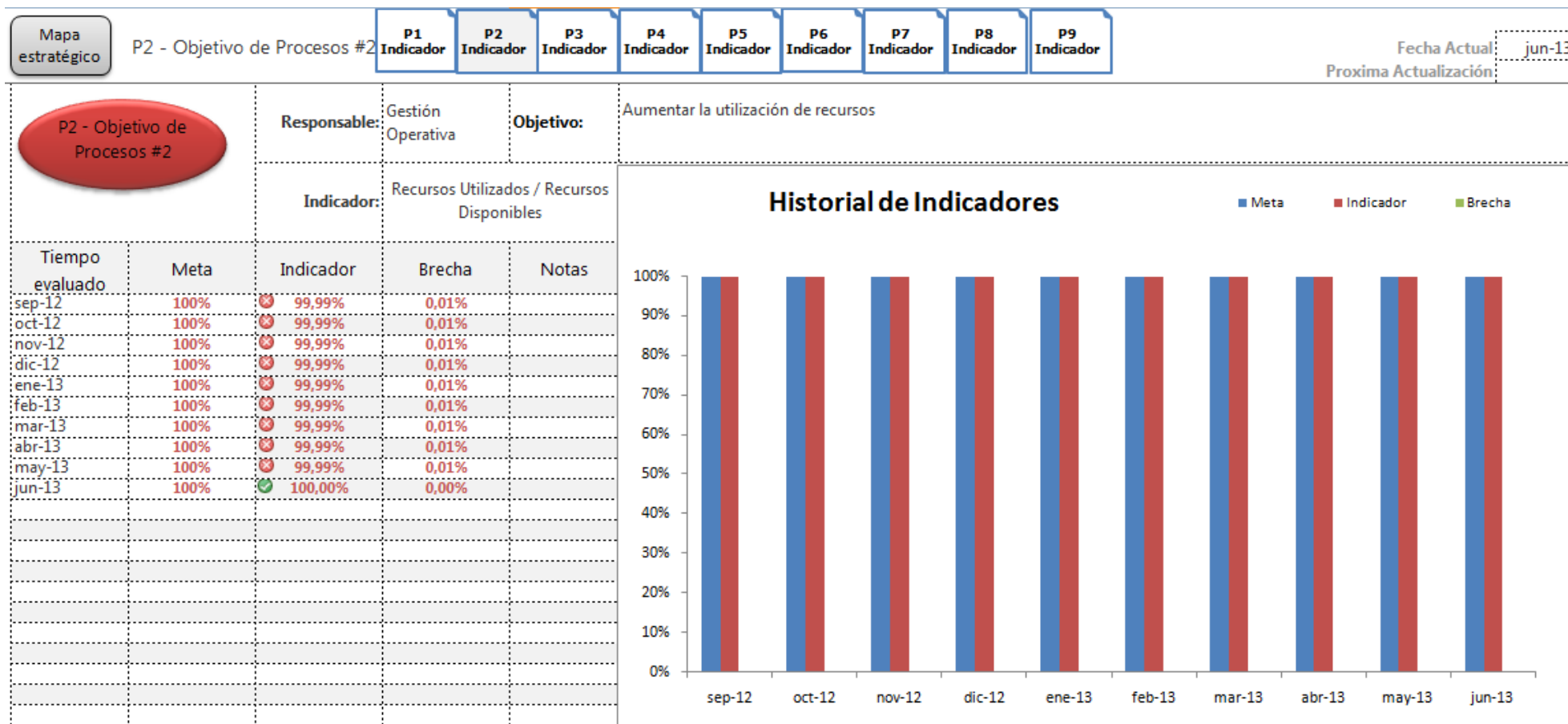


Figura nº 17: objetivo de procesos 3

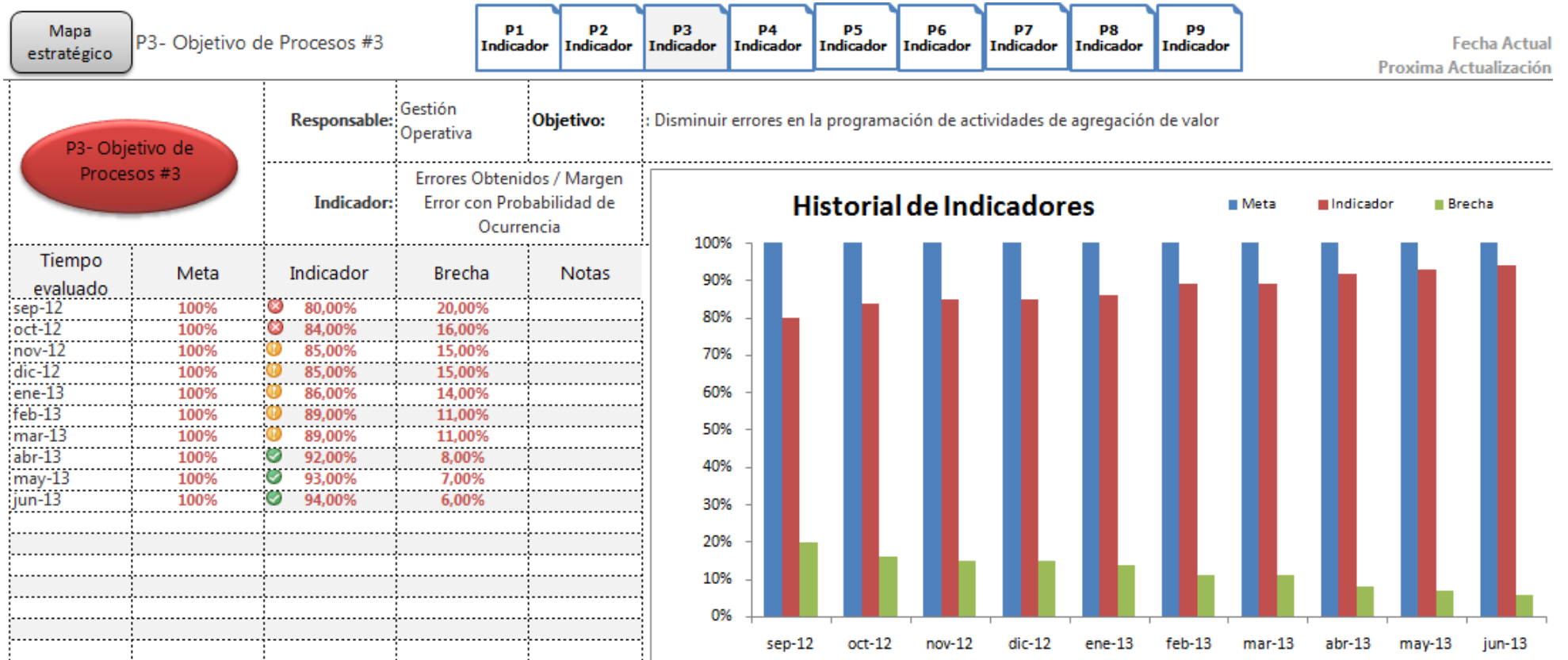


Figura nº 18: objetivo de procesos 4

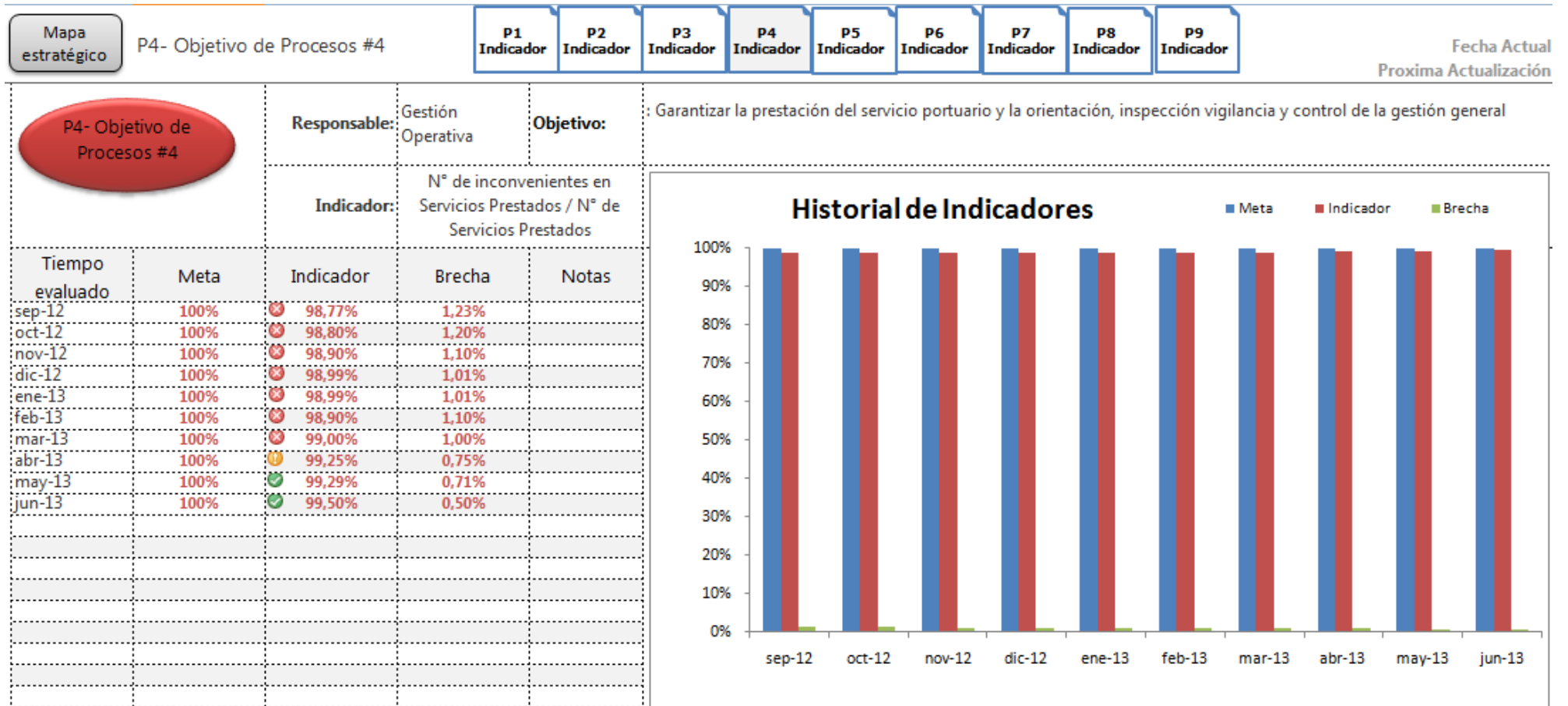


Figura nº 19: objetivo de procesos 5

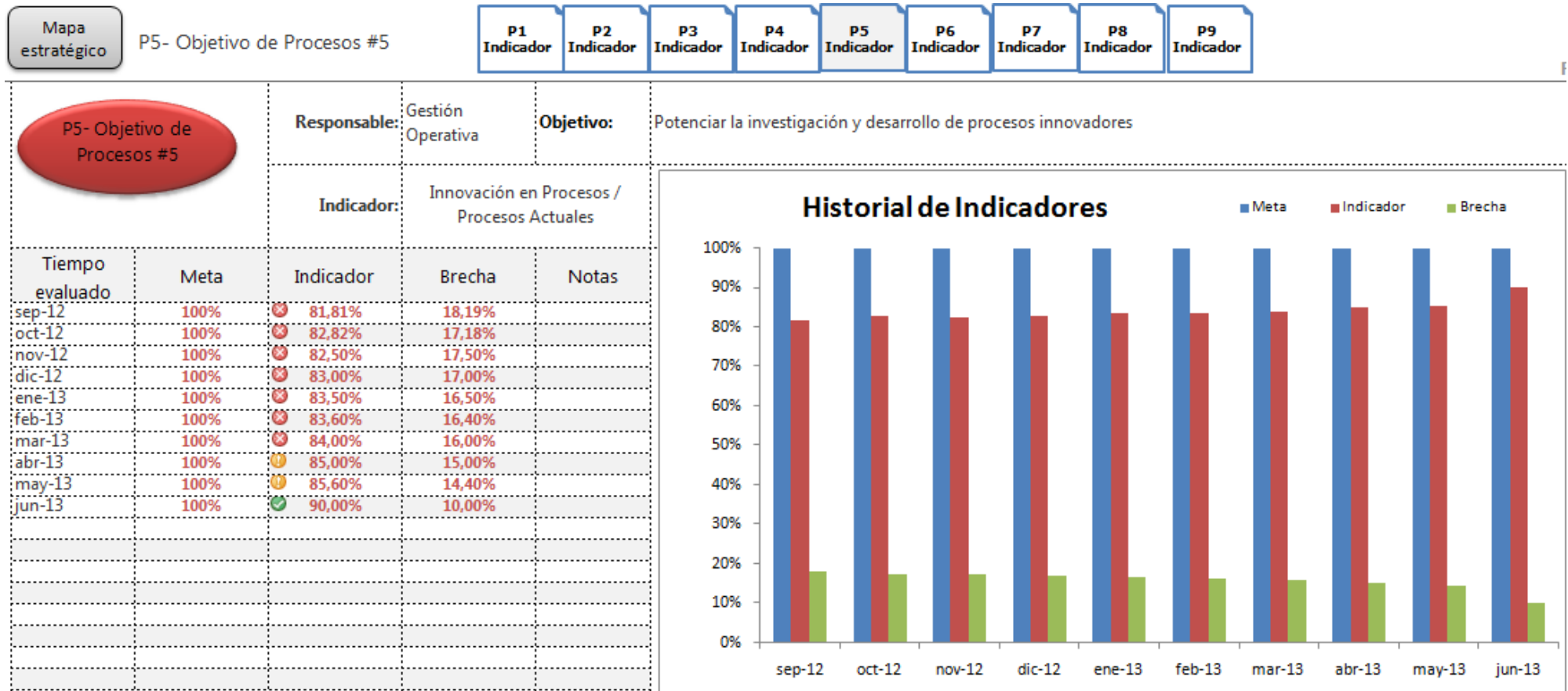


Figura nº 20: objetivo de procesos 6

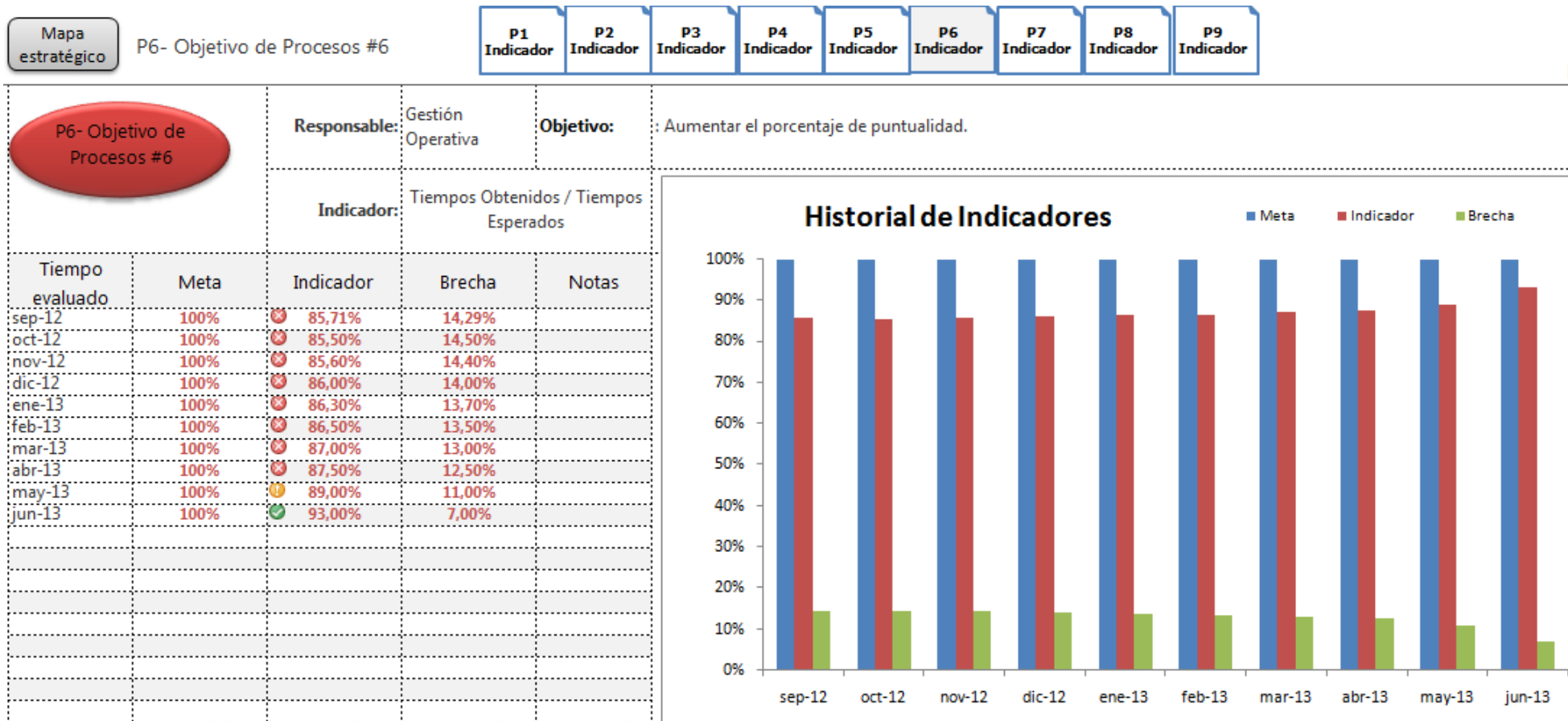


Figura nº 21: objetivo de procesos 7

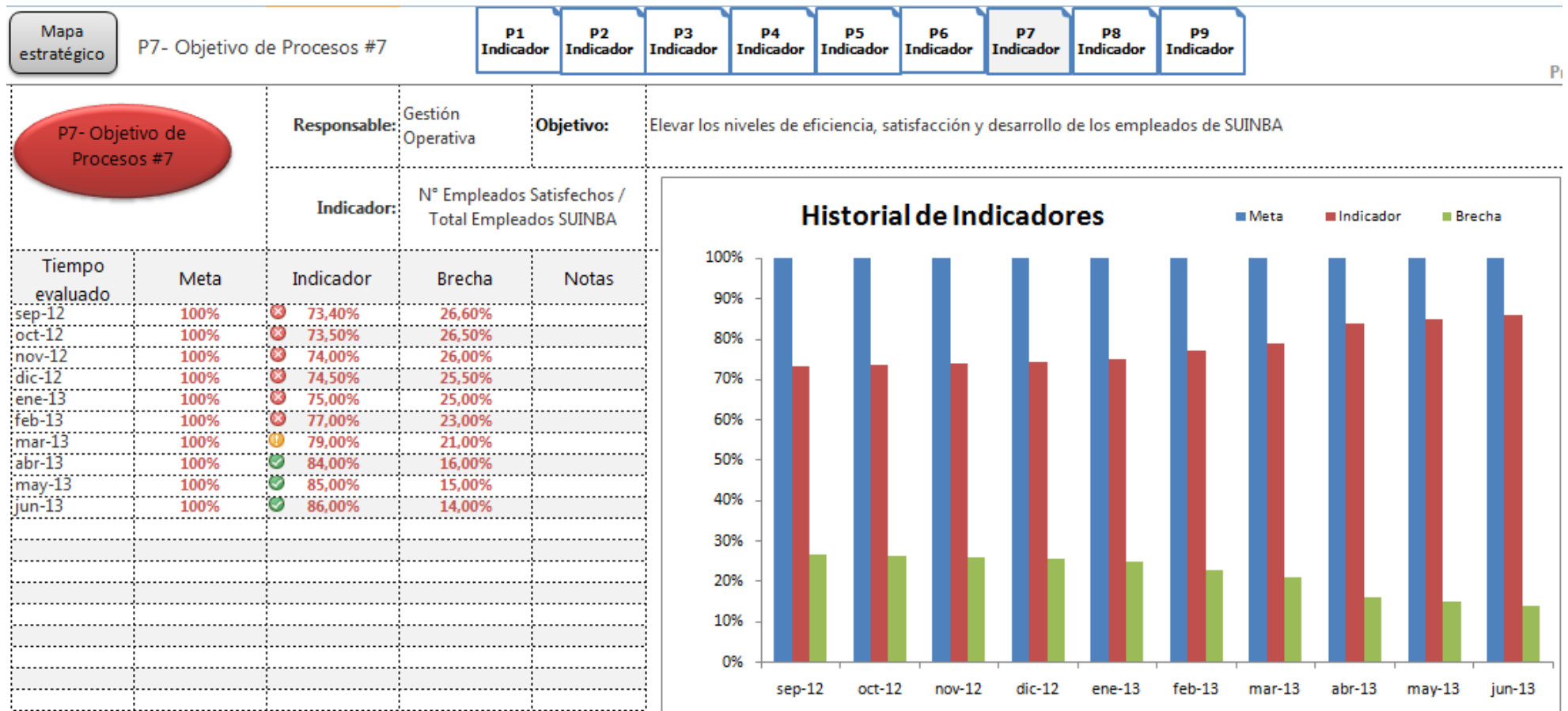


Figura nº 22: objetivo de procesos 8

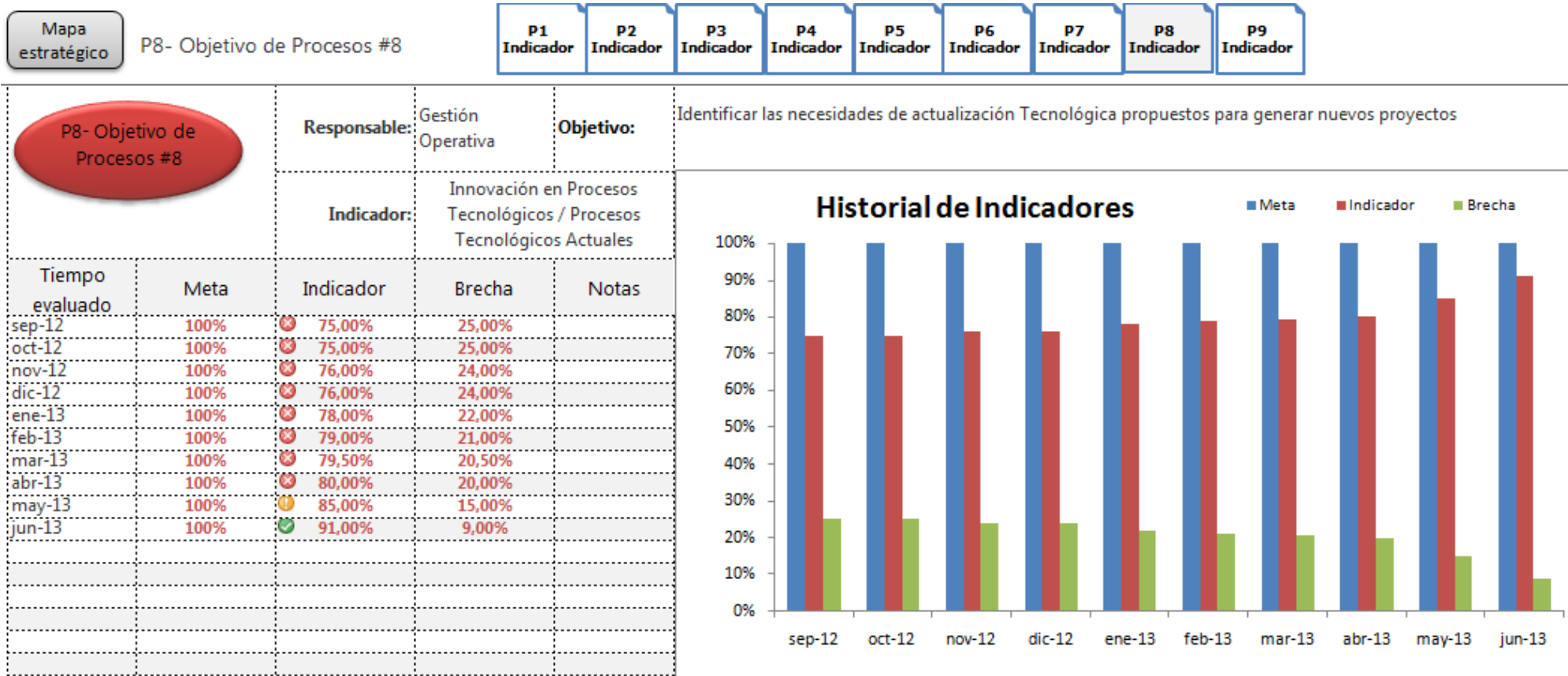
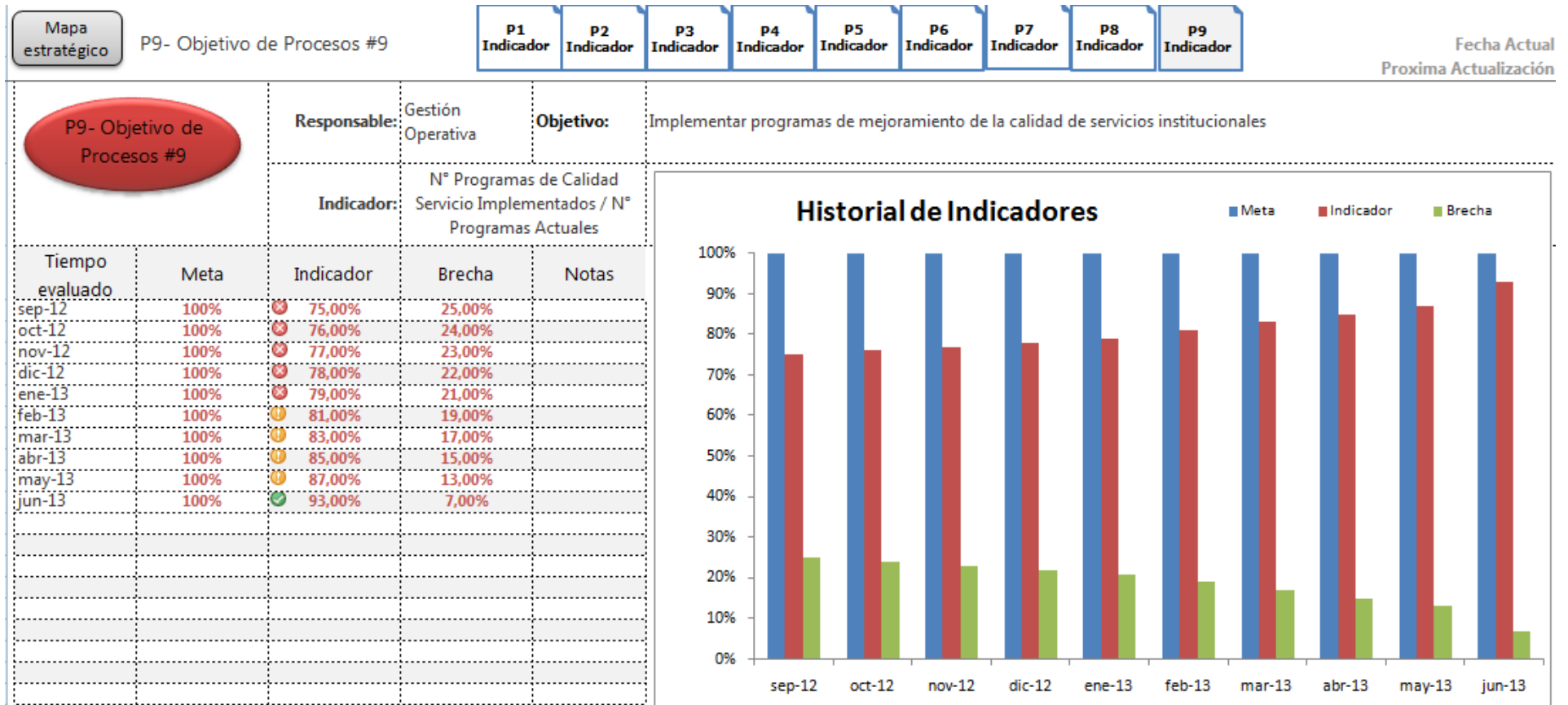


Figura nº 23: objetivo de procesos 9



Cuadro nº 4: Cuadro resultados indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
FACTORES CLAVES	INDICADORES	META	REAL	reemplazando
Formación y capacitación	Nº Capacitaciones / Periodo	100	91,67	11/12
Incentivos	Nº Empleados Especializados Áreas / Nº Áreas SUINBA	100	81,82	9/11
Motivación	Nº Empleados Satisfechos / Total Empleados SUINBA	100	73,40	135/184
Conciencia Estratégica	Implementación de Herramientas Estratégicas / herramientas administrativas	100	80,00	0,80/1

Figura nº 24: objetivo de aprendizaje 1

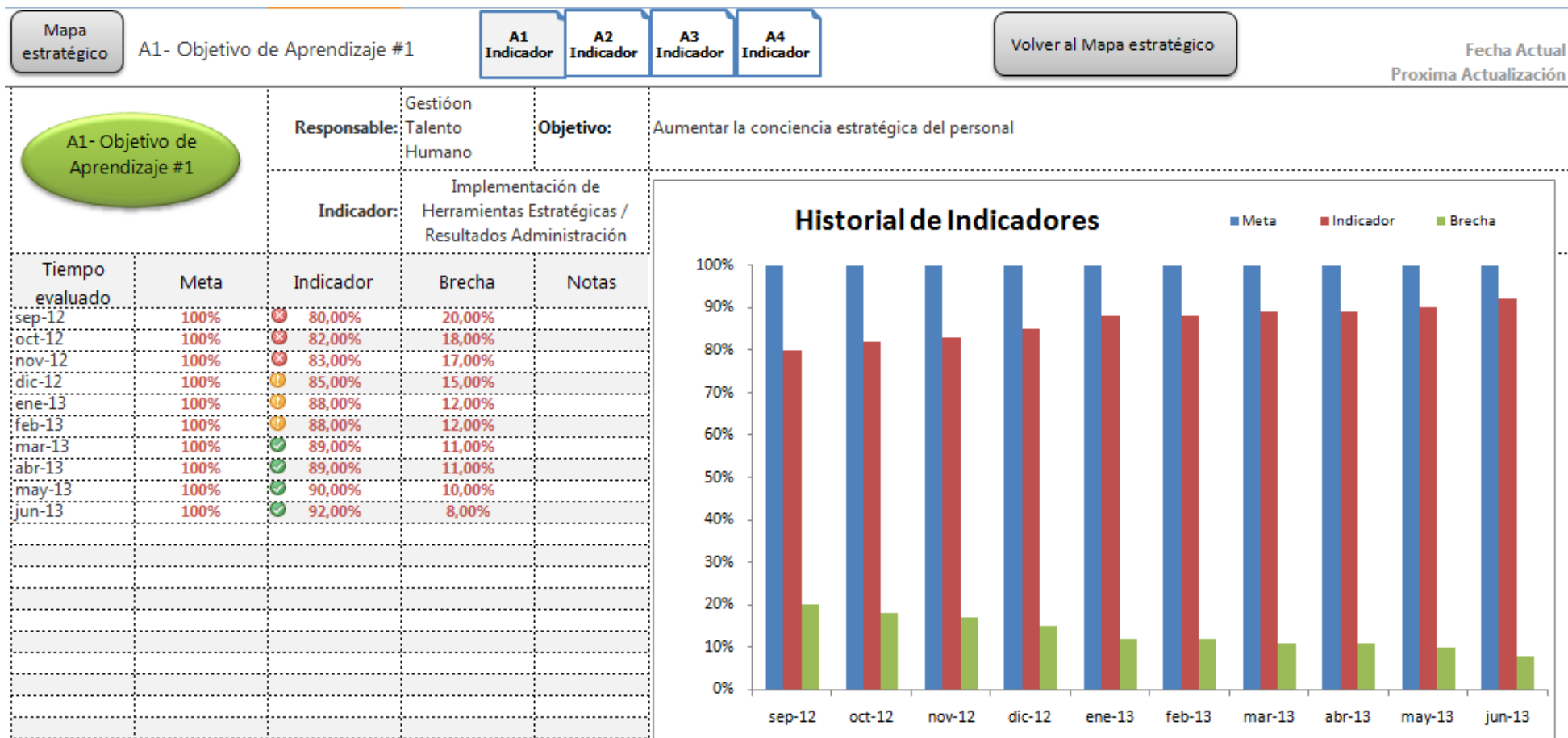


Figura nº 25: objetivo de aprendizaje 2

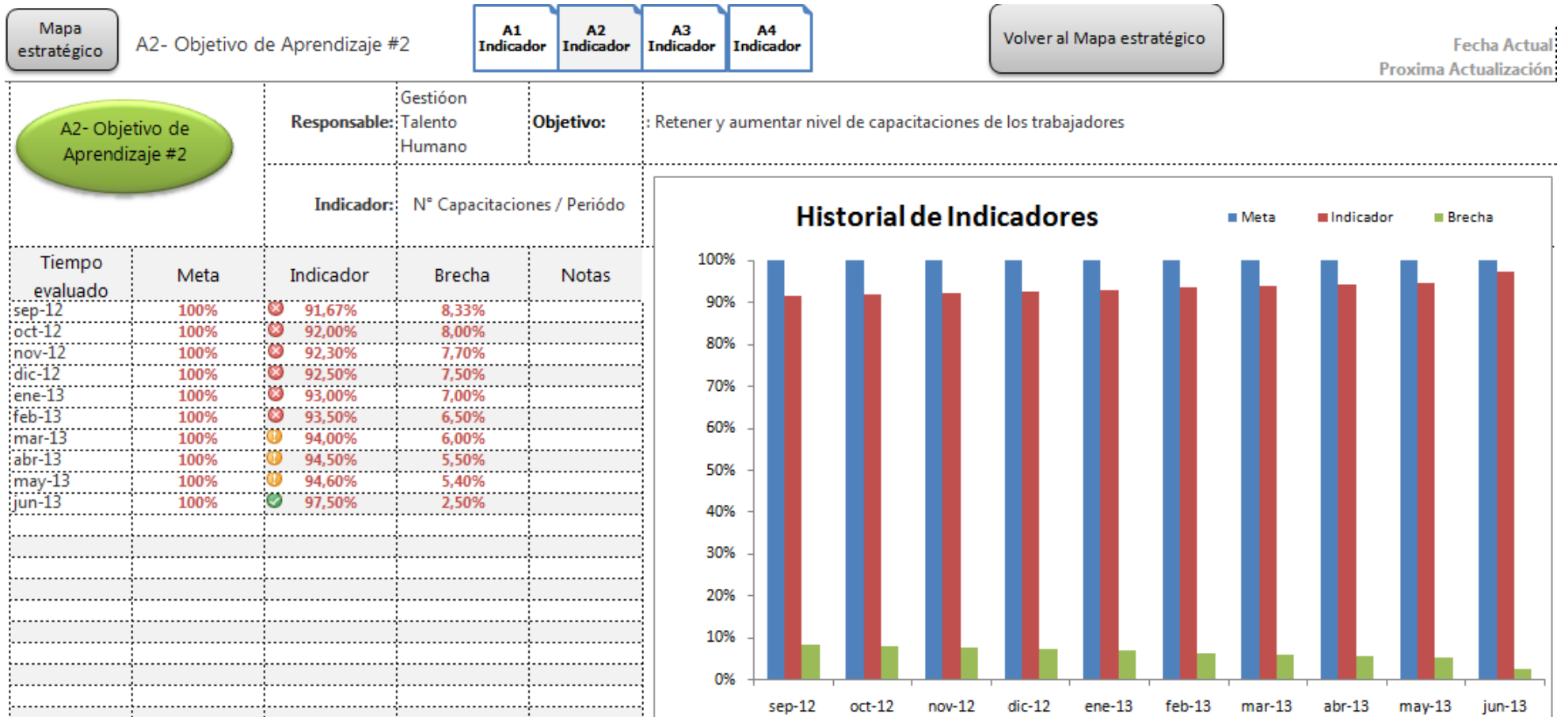


Figura nº 26: objetivo de aprendizaje 3

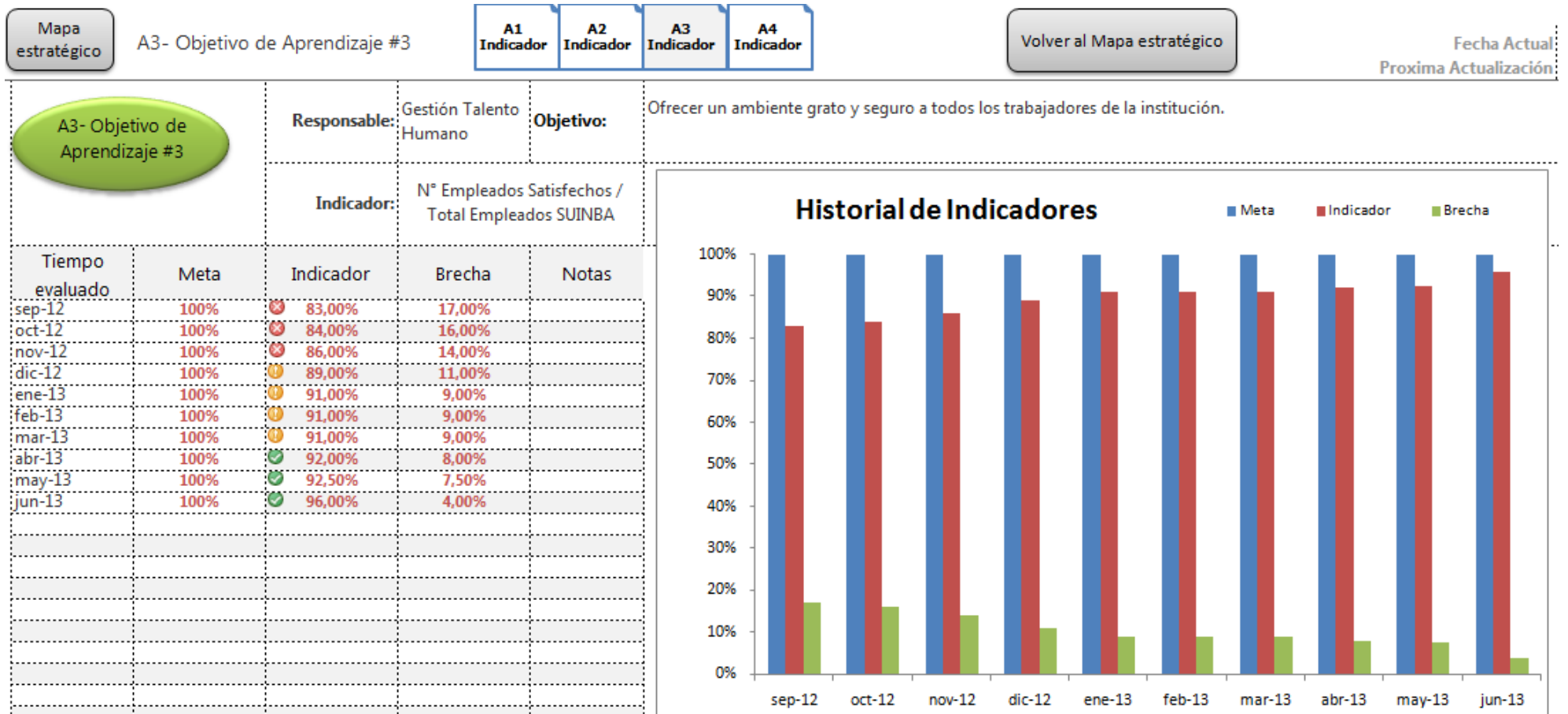
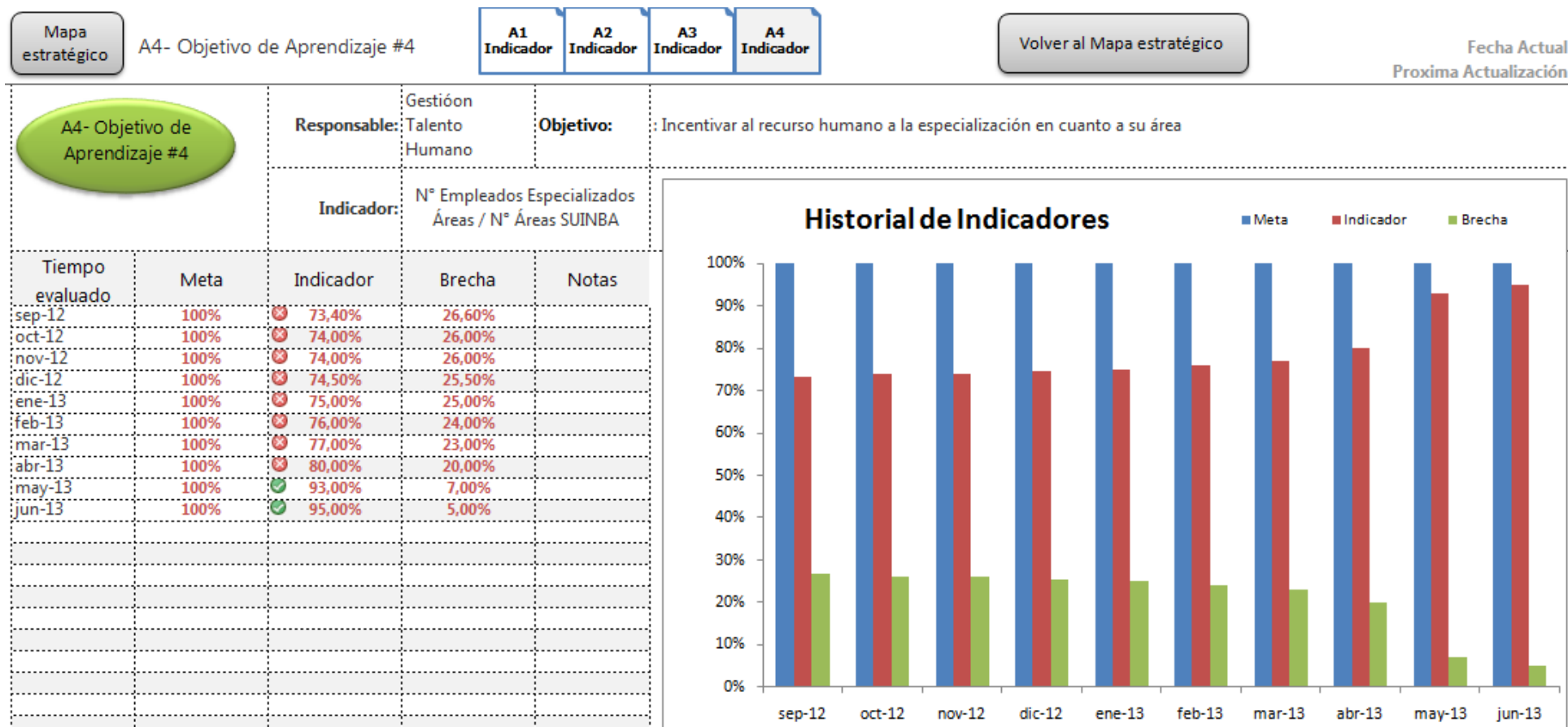


Figura nº 27: objetivo de aprendizaje 4



3.1 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de la realización de la presente investigación de campo se pudo tener una idea más clara del actual estado de la entidad, pudiendo obtener datos claves acerca de la perspectiva financiera en la cual mantiene parámetros aceptables en relación a su rentabilidad; pero, que aun así con una mejor gestión se podría mejorar.

En cuanto a la perspectiva de clientes se encuentra que a la entidad a pesar de tener un panorama considerablemente bueno, le hace falta cubrir algunas expectativas de los clientes en cuanto a la prestación de sus servicios, poniendo énfasis en algún tipo de capacitación para mejorar.

En lo que se refiere a procesos internos la SUINBA, tendría que hacer hincapié en lo referente a implantación de nueva tecnología lo que iría de la mano en cuanto al mejoramiento de la atención a los usuarios y por ende su completa satisfacción.

Y por último la perspectiva de aprendizaje una de las bases importantes de toda institución, pues de aquí parte los fundamentos para tener un desarrollo completo y obtención al máximo de lo propuesto a obtener dentro de un periodo determinado. En este punto se pudo conocer la falta de capacitación continua en la mayoría de las áreas, factor que se deberá tomar en cuenta al momento de implantar los correctivos.

3.2. Plan de procesamiento y análisis de datos

Con el objeto de dar respuestas pertinentes a las interrogantes y objetivos planteados para la presente investigación se diseñó un cuestionario, que permitió recoger la opinión de los sujetos de la población y muestra sobre el comportamiento y la situación económica – administrativa actual de la SUINBA, lo que permitió generar un cuerpo estable de ideas encaminados a su atención. Para el efecto se aplicaron los instrumentos en forma directa.

Después de culminar la etapa de recopilación de información y, de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación desde la perspectiva cualitativa, el sentido del análisis de los datos consistió en reducir, categorizar, sintetizar y comparar la información con la finalidad de obtener una visión lo más completa posible de la realidad objeto de estudio. En tal sentido, las entrevistas fueron transcritas en su integridad, conservando el lenguaje utilizado por los entrevistados, dicho proceso se realizó aplicando las técnicas de análisis de contenido, para establecer esquemas conceptuales colectivos que emergieran de las mismas respuestas, con la amplitud suficiente para sistematizar la totalidad de los aportes.

Desde la perspectiva cuantitativa y en función de los objetivos el análisis de datos se realizó siguiendo las siguientes fases: se tabuló los datos; se codificaron y analizaron dichos resultados en forma lógica y reflexiva, en la cual se interprete el problema de mejoramiento de la gestión administrativa de la entidad objeto de este estudio.

Finalmente, se procedió a una integración de lo cualitativo y cuantitativo, esto es, una triangulación de métodos, técnicas y metodologías, buscando una relación de complementariedad que permitió direccionar a la teorización y lograr estructurar un cuerpo estable de ideas encaminados a la generación de conclusiones.

3.3. Variable Independiente

Balanced ScoreCard

3.4. Variable dependiente

Fortalecer el Área Administrativa de SUINBA.

3.5. Operacionalización de la Variable Independiente e indicadores

Tipo de Variable	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	Nº	Indicador	Operatividad	Técnica de Medición	Objetivo
1 INDEPENDIENTE	BALANCED SCORECARD	1	Identifica los Factores Internos y Externos que afectan al área Administrativa en forma positiva o negativa	FIE = Factores Internos y Externos positivos o negativos	Encuesta y análisis de documentos de los F.I. y F.E. positivos y negativos del área Administrativa	Conocer cuáles son los factores internos y externos que afectan positivamente o negativamente al área Administrativa de SUINBA
				0= No identifica FIE (0%)		
				1 = Identifica pocos FIE (25%)		
				2 = Identifica regular FIE (50%)		
				3 = Identifica más que regular FIE		
		4= Identifica todos los FIE a un nivel satisfactorio (100%)				
		2	Aplica mapa estratégico con objetivos estratégicos	ME=Mapa Estratégico	Encuesta	Evaluar si se aplica el Mapa estratégico en el área Administrativa de SUINBA
				0 = No se elabora el ME (0%)		
				1 = Se elabora el ME pero cubre poco los requerimientos (25%)		
				2 = Se elabora el ME a un término medio (50%)		
				3 = Se elabora el ME a un nivel satisfactorio (75%)		
		4 = Se elabora el ME a un nivel altamente satisfactorio (100%)				
3	Aplica Indicadores de Balanced ScoreCard	IBSC=Indicadores de Balanced ScoreCard	Encuesta	Evaluar si se aplican los indicadores del Balanced ScoreCard		
		0= No elabora IBSC (0%)				
		1 = Elabora pocos IBSC aproximadamente al 25%				
		2 = Elabora regular IBSC aproximadamente al 50%				
		3 = Elabora más que regular IBSC aproximadamente al 75%				
4 = Elabora todo los IBSC cubriendo los requerimientos de evaluación en aproximadamente el 100%						

3.6. Operacionalización de la Variable Dependiente e indicadores

Tipo de Variable	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	N°	Indicador	Operatividad	Técnica de Medición	Objetivo
2 DEPENDIENTE	FORTALECEREL AREA ADMINISTR. DE SUINBA	4	Procesa los reportes analíticos para la toma de decisiones en el nivel táctico	PRATDNT = Procesa los reportes analíticos requeridos para la toma de decisiones a nivel táctico 0 = No procesa (0%) los reportes analíticos requeridos para la toma de decisiones a nivel táctico 1 = Procesa aproximadamente un 25% de los reportes analíticos para la toma de decisiones del nivel táctico 2 = Procesa aproximadamente un 50% de los reportes analíticos requeridos para la toma de decisiones en el nivel táctico 3 = Procesa aproximadamente un 75% de los reportes analíticos requeridos para la toma de decisiones a nivel táctico 4 = Procesa aproximadamente el 100% de los reportes analíticos requeridos para la toma de decisiones a nivel táctico	Entrevistas con cuestionarios a los jefes o directivos	Conocer si el sistema de información procesa los reportes analíticos para la toma de decisiones en el nivel táctico en el área de la entidad.
		5	Identifica problemas en el nivel táctico y estratégico	PNTNE = Problemas identificados en el nivel táctico y estratégico 0 = No identifica PNTNE 1 = Identifica pocos PNTNE (25%) 2 = Identifica regular PNTNE (50%) 3 = Identifica más que regular PNTNE (75%) 4= Identifica todos los PNTNE a un nivel satisfactorio (100%)	Entrevistas con cuestionarios a los jefes o directivos	Conocer el grado de identificación de los problemas en los niveles tácticos y estratégicos en el área administrativa de SUINBA
		6	Identifica indicadores de Cultura Organizacional en el área administrativa de SUINBA	ICO = Indicadores de Cultura Organizacional	Encuesta y análisis de documentos sobre cultura Organizacional del área administrativa	Conocer si en el área adminidtrativa se está aplicando indicadores de Cultura Organizacional

				0= No identifica ICO (0%)		
				1 = Identifica poco ICO (25%)		
				2 = Identifica regular ICO (50%)		
				3 = Identifica más que regular ICO (75%)		
				4= Si identifica ICO a un nivel satisfactorio (100%)		

3.7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.7.1. Conclusiones

1. El personal de la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao SUINBA, no tiene un conocimiento suficiente de las herramientas e instrumentos administrativos de gestión que se podrían implantar en la institución para poder lograr sus metas.
2. La SUINBA en la actualidad no posee un modelo de gestión administrativa que les permita medir la eficiencia y productividad en sus procesos además de poder apreciar el grado de avance en el cumplimiento de sus metas.
3. Se necesita tener bien identificados los distintos procesos con los que cuenta la SUINBA (P. Gobernantes, Agregadores de Valor, P. Habilitantes de Asesoría y de apoyo), para poder canalizar el recurso humano correspondiente y necesario para hacer más eficiente la prestación del servicio.
4. La Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao (SUINBA), requiere de una herramienta como el Balanced ScoreCard para el fortalecimiento y mejoramiento de su gestión administrativa.

3.7.2. Recomendaciones

1. Capacitar a los funcionarios de la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao (SUINBA), en cuanto a la apertura en la adopción de herramientas e instrumentos de gestión administrativa, haciendo hincapié en su importancia para el logro de sus metas y medición de la eficiencia y productividad de la institución.
2. Adoptar un modelo de gestión que permita realizar un seguimiento a las diferentes perspectivas dentro de la entidad, como: la financiera, los clientes, los procesos y el aprendizaje base fundamental para llevar a cabo los niveles antes descritos.
3. Asignar el personal necesario y capacitado para cada proceso de la SUINBA, con el objetivo de optimizar recursos y mejorar la gestión por procesos al igual que el servicio para con los clientes.
4. Estructurar e Implementar un Balanced ScoreCard para la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao SUINBA.

CAPITULO IV

PROPUESTA ALTERNATIVA

4.1. Implantación del Balanced ScoreCard como herramienta de gestión administrativa en la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao (SUINBA).

4.1.1. Justificación

Hoy en día la evaluación se ha convertido en un proceso importante dentro del control de la gestión empresarial, encaminada a determinar de manera más sistemática y objetiva la efectividad e impacto de actividades a la luz de objetivos específicos. La evaluación no debe considerarse como una acción de control y fiscalización, es un proceso que permite a los diferentes actores mitigar errores y aprender de las experiencias de lo planificado y ejecutado, para la toma de decisiones que optimicen la gestión del plan estratégico, garantizando mejores resultados.

La necesidad de evaluar procesos se vuelve de vital importancia para una organización al enfrentarse a un mundo globalizado en un entorno dinámico y cambiante con un mayor nivel de incertidumbre y un alto nivel competitivo.

En la práctica a los directivos de las organizaciones les cuesta identificar sus fortalezas y debilidades porque muchas veces no es fácil analizar la situación cuando está inmerso en ella o por la cantidad de información e indicadores financieros no se puede usar de una manera objetiva.

Con la aplicación de un BSC o Cuadro de Mando Integral en la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao, se dotará de un marco, con una estructura y un lenguaje común para identificar la visión y la estrategia, un medio cuantitativo para medir la eficiencia del recurso

humano, el éxito actual y futuro, al articular los resultados que organización desea y la alta gerencia puede aprovechar esa energía, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

4.1.2. Fundamentación

La presente propuesta alternativa se basa principalmente en lo descrito anteriormente en el marco teórico donde se hace referencia a la Constitución de la República de Ecuador, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, la Ley de Creación del Terminal Petrolero de Balao, la Ley de Régimen Administrativo de los Terminales Petroleros, la LOSEP y la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos y Estatutos de la Gestión Organizacional por Procesos.

4.1.3. Objetivos

4.1.3.1. General

Estructurar e Implementar un Balanced ScoreCard, como herramienta estratégica de fortalecimiento en la gestión administrativa de la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao (SUINBA).

4.1.3.2. Específicos

- ☞ Analizar la situación actual del personal para la prestación de los servicios que brinda La Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao, considerando los procesos en los que interviene, tiempos invertidos, asignación de tareas, medición de cargas de trabajo y otros.

- ☞ Establecer indicadores de eficiencia y productividad para la dotación idónea de personal en cada Unidad de la Institución.
- ☞ Identificar y analizar los procesos gobernantes, procesos agregadores de valor, procesos habilitantes de asesoría y de apoyo y procesos desconcentrados necesarios para la prestación eficiente de los servicios.
- ☞ Estructurar e Implementar la Herramienta de BSC para la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao.

4.1.4. Ubicación sectorial y física

4.1.4.1. Campo: Administración

4.1.4.2. Área: Gestión Administrativa

4.1.4.3. Aspecto: Balanced Scorecard de SUINBA.

4.1.4.4. Delimitación Espacial: La presente investigación se la realizó en la provincia de Esmeraldas, ciudad de Esmeraldas, donde se encuentra ubicada la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao (SUINBA), entidad en la cual se realizó la investigación.

4.1.4.5. Delimitación Temporal: La presente investigación se inició desde enero a octubre de 2013.

4.1.5. Factibilidad

- **Administrativa**

Para llevar a cabo el proyecto de investigación, fue necesario contar con una computadora portátil, una impresora y suministros de oficina, proporcionados por el investigador.

- **Política**

El tema de investigación es de gran interés para la SUINBA, por lo que será necesario contar con el apoyo y asistencia de los mandos altos de la mencionada Institución.

- **Económica Financiera**

Los costos del proyecto de investigación, serán financiados por parte del investigador; en lo posterior, y de ser necesario se buscará financiamiento por parte de la entidad interesada e involucrada en el proyecto de investigación.

- **Recurso Humano**

Para la presente investigación se contó con la participación de la autora del estudio, quien realizó la recopilación de la información desde las diferentes fuentes. Del director de tesis quien asesoró y orientó el desarrollo del presente estudio.

Los académicos de la universidad a quienes se les pudo consultar de manera oportuna inquietudes y criterios con respecto al tema en mención.

Y por último los clientes internos y externo de la SUINBA quienes aportaron con información fundamental para la realización del estudio.

4.1.6. Viabilidad académica

Mediante el estudio y análisis de la presente propuesta alternativa como lo es el diseño e implantación de un Balanced ScoreCard en la SUINBA, se pudo poner en práctica todos los conocimientos impartidos por la Universidad, los mismos que hicieron que crezca profesionalmente a través del estudio realizado.

Que a la vez sirva como base bibliográfica de futuros investigadores interesados en este tema, ya que en el presente documento encontrarán una guía académica realizada de manera real a la entidad antes mencionada.

4.1.7. Plan de trabajo

N ^a	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	2013									
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
1	<i>Preparación</i>										
2	<i>Entrevistas: Primera ronda</i>										
3	<i>Establecer la visión de la empresa</i>										
4	<i>Formular los planes estratégicos</i>										
5	<i>Identificar los factores críticos de éxito</i>										
6	<i>Desarrollar medidas, identificar causas y efectos</i>										
7	<i>Establecer el ScoreCard</i>										
8	<i>Establecer metas</i>										
9	<i>Desarrollar el proceso</i>										
10	<i>Revisiones periódicas</i>										

4.1.8. Validación de la propuesta

Para validar la presente propuesta se contó con la opinión propia de directivos y expertos en la aplicación del balanced scorecard, para lo cual se obtuvo el siguiente criterio por parte del Lic. Marcos Flores Gerente Banco Internacional, el mismo que sostiene lo siguiente:

“ La utilidad o beneficio que genera el uso de herramientas como BSC en la empresa en definitiva es tener CLIENTES SATISFECHOS Y RENTABILIDAD; esta herramienta permite medir índices financieros y no financieros. El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy

importante para lograr los objetivos y metas a través de planes de acción adecuados, eficientes y eficaces”

La generación de recursos de una empresa no está dada solo por ingresos sino por el ahorro que mantenga, es decir la eficiencia que logre; mantener una utilidad operativa (es decir utilidad en base a la actividad de la empresa) será sinónimo de buena salud empresarial. El BSC te permite visualizar permanentemente el avance o retroceso que tienes en el negocio como tal” (anexo 4).

El presidente de la comisión de evaluación de la PUCE-SI, también proporciona el siguiente criterio con respecto al tema en mención:

“El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- *Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.*
- *Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.*
- *Redefinición de la estrategia en base a resultados.*
- *Traducción de la visión y estrategias en acción.*
- *Favorece en el presente la creación de valor futuro.*
- *Integración de información de diversas áreas de negocio.*
- *Capacidad de análisis.*
- *Mejoría en los indicadores financieros.*
- *Desarrollo laboral de los promotores del proyecto” (anexo 5).*

Con estos criterios obtenidos de directivos de empresas en las que se han implantado el Balanced Scorecard, se pudo sostener que la propuesta de la implantación de esta herramienta de gestión en SUINBA, dará los resultados esperados dentro de los parámetros propuestos en la misma.

4.1.9. Instructivo de funcionamiento

En la presente investigación se realizó toda la guía necesaria para la estructuración e implantación de un Balanced ScoreCard en la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao (SUINBA), ya que debió ser desarrollada en todas sus fases para lograr los resultados obtenidos en el presente trabajo, considerando que no quedaron pendientes etapas por desarrollar dentro del mismo.

4.2. Generalidades del estudio

4.2.1. La actividad petrolera en el Ecuador

La actividad de exploración petrolera se inicia a principios de siglo a lo largo de la costa del Pacífico.

El primer descubrimiento importante lo realizó la compañía Anglo Ecuadorian Oilfields Ltda. En 1924 en la península de Santa Elena, dando inicio a la producción petrolera en 1925 con 1 226 barriles diarios, esta producción fue declinando hasta que en la actualidad se extraen apenas 835 barriles diarios.

Los primeros trabajos de exploración hidrocarburífera en la Región Oriental se inician en 1921, cuando la compañía Leonard Exploration Co. de Nueva Cork obtuvo una concesión de 25 mil km² por el lapso de 50 años.

En 1937 la compañía Shell logra 10 millones de hectáreas en concesión en la región del nororiente, para luego devolverlas argumentando que no existía petróleo.

A raíz de este encuentro, se produce una feria de concesiones, que tuvieron como efecto consolidar el dominio absoluto de las compañías extranjeras, ya que mantenían el control de más de cuatro millones de hectáreas. Hasta que en junio de 1972 se crea la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE).

4.2.2. Transporte y Almacenamiento de Petróleo en el Ecuador

Por el oleoducto se bombea aproximadamente 340 000 barriles diarios, los restantes 50.000 barriles se transportan por el oleoducto Transandino de Colombia hasta el puerto de Tumaco y ahí mediante cabotaje a Esmeraldas.

El oleoducto cuenta con cinco estaciones de bombeo, cuatro estaciones reductoras de presión, un terminal marítimo en Balao, una monoboya, un sistema de tratamiento de aguas de lastre, dieciocho tanques de almacenamiento de crudo, un sistema electrónico de supervisión y adquisición automática de datos y un sistema integral de comunicaciones de radio y televisión.

El transporte interno de crudo como de derivados se realiza por diferentes vías, se dispone de una red de oleoductos, poliductos y gasoductos cuya longitud alcanza los 1 600 km, capaces de transportar más de medio millón de barriles diarios. El Sistema de Oleoductos Transecuatoriano SOTE, transporta el crudo desde la región oriental hasta Balao, cerca de la Refinería Estatal de Esmeraldas.

Petroecuador transporta los productos de la Refinería de Esmeraldas a Quito y Guayaquil, por medio de un poliducto y desde allí hasta las ciudades por cabotaje.

El transporte desde las plantas y depósitos a los diferentes lugares del país, se lo hace mediante auto tanques a cargo de transportistas privados.



4.2.3. Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao “SUINBA”

La Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao, fue creada mediante Decreto Supremo N° 826, publicado en el Registro Oficial 129 de 24 de agosto de 1972, documento legal que regula la exportación de petróleo considerado por la Ley de Seguridad y la Ley de Hidrocarburos, como un material estratégico que debe ser protegido y administrado de acuerdo a normas especiales, es creado el Terminal Petrolero de Balao, como una área expresamente excluida de la jurisdicción de la Capitanía del Puerto, como de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

La Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao, es una entidad portuaria de derecho público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, nace con dependencia administrativa y financiera de la Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral (DIGMER), hoy Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos (DIRNEA); y actualmente depende del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, según lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo N° 1087, de 07 de marzo del 2012, que transfiere a la Subsecretaría de Puertos, Transporte Marítimo y Fluvial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, la gestión de las competencias, atribuciones y delegaciones, relacionadas con el manejo del Terminal Petrolero de Balao.

Para su administración, la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao, cuenta con procesos gobernantes, agregadores de valor, de asesoría y los procesos habilitantes o de apoyo, cuya conformación y funciones están establecidas en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos y el Manual de Descripción de Puestos de la entidad.

El Superintendente es la principal autoridad de la Institución, ejerce la representación legal tanto en las acciones administrativas como en acciones marítimas.

SUINBA está ubicada en la provincia de Esmeraldas, cantón Esmeraldas, parroquia urbana Las Palmas, cumple las funciones de Autoridad Marítima y otorga servicios portuarios, es el principal Terminal Petrolero del Ecuador, abarca los Terminales Marítimos Petroleros: TEPRE Terminal de Productos Refinados, SOTE Sistema de Oleoducto Transecuatoriano; y, OCP Oleoducto de Crudos Pesados.

En el Terminal Petrolero de Balao, se ejecutan las operaciones de recepción y despacho; amarre y desamarre, abarloamiento y desabarloamiento de los buques tanques que realizan operativos de carga y descarga de hidrocarburos, se cumple con la prevención y control de la contaminación en área asignada en el Plan Nacional de Contingencia, que abarca desde el límite político con Colombia y Cabo Pasado en la Provincia de Manabí; y, la provisión de servicio de practica, remolque y transporte de personal, con un promedio de 650 buques por año tanto de tráfico internacional como de cabotaje, contando para el efecto con todas las facilidades portuarias y servicios marítimos modernos y eficientes que apoyan las operaciones de las naves.

4.2.4. Visión

Ser en el 2017 una entidad portuaria líder en servicios marítimos petroleros, con personal altamente calificado competente y motivado, con instalaciones, embarcaciones, equipos y tecnología de vanguardia que le permita lograr la satisfacción total del usuario.

4.2.5. Misión

Ejercer autoridad marítima en el área de su jurisdicción y prestar servicios portuarios; con el fin de controlar el cumplimiento de la normativa pertinente y satisfacer las necesidades del sector marítimo petrolero.

4.2.6. Valores operativos

4.2.6.1. Éticos

- ☞ Manejar la Institución con equidad e integridad, con los clientes lo mismo que en el mercado.
- ☞ Dar a los empleados un trato justo y equitativo.
- ☞ Dar a los Directivos información completa y exacta.
- ☞ Proveer liderazgo y practicar los valores en la comunidad de SUINBA.

4.2.6.2. Sensitivos

- ☞ Identificar las expectativas de los clientes y cumplir los compromisos en forma oportuna.
- ☞ Mostrar respeto para con todos los empleados y sus ideas.
- ☞ Cumplir lo prometido a los directivos.
- ☞ Fomentar la participación de los empleados en el servicio a la comunidad de SUINBA.

4.2.6.3. Rentables

- ☞ Suministrar a los clientes asesoría tecnológicamente superior y de costo eficiente.
- ☞ Estimular la iniciativa personal y la oportunidad para los empleados.

☞ Hacer aportes que fortalezcan a la comunidad de SUINBA.

4.2.6.4. Valores organizacionales

- ✓ Lealtad
- ✓ Compromiso
- ✓ Actitud
- ✓ Servicio

4.2.6.5. Competencias generales u organizacionales

- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Orientación al Servicio
- ✓ Orientación a los Resultados
- ✓ Liderazgo

4.3. Descripción de directrices institucionales de la SUINBA

4.3.1. Directrices de procesos

La Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao, genera sus productos y servicios sobre la base de los procesos definidos en el presente Estatuto, integrando la técnica causa efecto que define proveedor – insumo y producto – cliente, con el fin de hacer eficiente la ejecución consistente de los procesos y su interrelación con las unidades administrativas.

4.3.2. Directrices de estructura organizacional

La Estructura Organizacional se alinea a los procesos que generan los productos institucionales, este esquema busca: conseguir mejorar la productividad en la generación de productos y servicios; evitar la duplicación de actividades; y, lograr la integración y complementariedad entre las diferentes unidades administrativas.

Las unidades administrativas deben garantizar la calidad de los productos y servicios, la utilización eficiente de los recursos, la optimización de los procesos y la satisfacción de los clientes internos y externos.

4.3.3. Directrices de modificación o supresión de procesos

La creación, modificación o supresión de procesos institucionales, así como de la estructura organizacional es facultad privativa del Superintendente del Terminal Petrolero de Balao, previo análisis y solicitud del Comité de Calidad del Servicio y Desarrollo Institucional, que deberá sustentarse en informes técnicos de la Unidad de Talento Humano y la Unidad de Gestión y Planificación. Esto procederá a través de la expedición de resoluciones administrativas que serán enviadas al Ministerio de Relaciones Laborales para su aprobación.

4.3.4. Directrices de la administración del sistema integrado de desarrollo del talento humano

En la administración del sistema integrado de desarrollo del talento humano se enmarca la estrategia y políticas institucionales y se ejecuta a través de los procesos asignados a la Unidad de Talento Humano, la misma que, para los efectos previstos en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento, constituye la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) de la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao.

La administración del sistema integrado del talento humano y remuneraciones está sujeta a lo previsto en la Constitución, en la LOSEP y

su Reglamento General, en el Código del Trabajo, en las Normas Técnicas que para el efecto emita el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) y en las disposiciones reglamentarias internas.

4.4. Estructura organizacional por procesos

La Estructura organizacional de la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao, se alinea a su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

4.4.1. Procesos de la superintendencia del terminal petrolero de balao

Los procesos que elaboran los productos y servicios de la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión Institucional.

- Los procesos Gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos técnicos para poner en funcionamiento a la institución.
- Los procesos agregadores de valor generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión y constituyen la razón de ser de la institución, tal como se menciona en la Ley de Creación de la Organización.
- Los procesos Habilitantes están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

A continuación cuadro ilustrado de los Procedimientos Institucionales de la SUINBA.

Cuadro nº 5: procedimientos institucionales de la SUINBA

PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES			
PROCESOS GOBERNANTES			
MACRO PROCESO	Nº	PROCESO	PROCEDIMIENTOS
PLANIFICACIÓN	1	Elaboración del Plan Operativo Anual	Elaboración del Plan Operativo Anual de SUINBA
	2	Seguimiento y Control de la Planificación	Seguimiento y control de la Planificación
GESTIÓN DE PROYECTOS	1	Análisis preliminar de Proyectos	Establecer los lineamientos para receptor proyectos, evaluar viabilidad, y solicitar la aprobación de la Junta Directiva
	2	Formulación y Evaluación de Proyectos	Formulación y Evaluación de Proyectos
PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA			
GESTIÓN JURÍDICA	1	Asesoría Jurídica	Asesorar en aspectos jurídicos a la Junta Directiva, Superintendente y a los responsables de los Departamentos y Unidades de la Superintendencia
	2	Defensa Judicial	Representar a la Institución en la elaboración de Demandas y Juicios.
GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN	1	Diagnóstico Institucional	Elaborar el informe de Diagnóstico Institucional.
	2	Evaluación de Resultados	Realizar análisis de causalidad, preparar Planes de acciones correctivas; y, remitir a la Superintendencia.
	3	Monitoreo	Analizar la información contenida en los reportes sobre la ejecución de planes, solicitados para la preparación de indicadores
	4	Plan Estratégico	Formulación de Elementos de la Planificación Estratégica

Fuente: SUINBA

Elaborado por: Lucetty Bass Gaspar

4.4.2. Estructura básica de la SUINBA alineada a la misión

La Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao, para el cumplimiento de su misión, objetivos y responsabilidades, está conformada por:

4.4.2.1. Procesos gobernantes

Direccionamiento Estratégico para el cumplimiento de la misión y funciones de la Institución, orientan la gestión institucional a través de la emisión de políticas, directrices y planes estratégicos.

- Direccionamiento estratégico, Planificación estratégica, Técnica y normativa

Responsable: Superintendente del Terminal Petrolero de Balao.

4.4.2.2. Procesos agregadores de valor

Gestión de la utilización de los recursos del estado y la consecución de los objetivos institucionales del estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de los recursos públicos.

- Gestión de Servicios Portuarios

Responsable: Intendente de Operaciones Marítimas

- Gestión de Maniobras y Comunicación

Responsable: Supervisor de Maniobras y Comunicación.

- Gestión de Mantenimiento de Embarcaciones

Responsable: Supervisor de Mantenimiento de Embarcaciones

- Gestión de Protección Marítima

Responsable: Intendente de Protección Marítima

- Gestión de Prevención y Control de Contaminación

Responsable: Intendente de Contaminación Marítima

- Gestión de Control de Contaminación

Responsable: Inspector Operativo de Control y Contaminación

- Gestión de Control de Carga y Seguridad

Responsable: Inspector de Carga y Seguridad.

4.4.2.3. Procesos habilitantes de asesoría

- Gestión de Asesoría Jurídica

Responsable: Asesor Jurídico (Abogado 3)

- Gestión de Planificación

Responsable: Jefe de la Unidad Gestión y Planificación (Analista de Planificación 3).

4.4.2.4. Procesos habilitantes de apoyo

- Gestión Financiera

Responsable: Jefe Financiero

- Gestión de Contabilidad

Responsable: Analista de Contabilidad 2

- Gestión de Presupuestos

Responsable: Asistente de Presupuesto

- Gestión de Tesorería

Responsable: Tesorero

- Gestión Administrativa

Responsable: Jefe de Servicios Institucionales

- Gestión de Almacén

Responsable: Guardalmacén Jefe

- Gestión de Compras Públicas

Responsable: Analista de Compras Públicas

- Gestión de Proveeduría

Responsable: Jefe de Proveeduría

- Gestión de Talento Humano

Responsable: Analista de Talento Humano 3

- Gestión de Talento Humano

Responsable: Analista de Talento Humano 2

- Gestión de Calidad de Servicio y Atención al Ciudadano

Responsable: Analista de Calidad de Servicio

- Gestión de Salud Ocupacional

Responsable: Médico Ocupacional, Analista de Seguridad Industrial

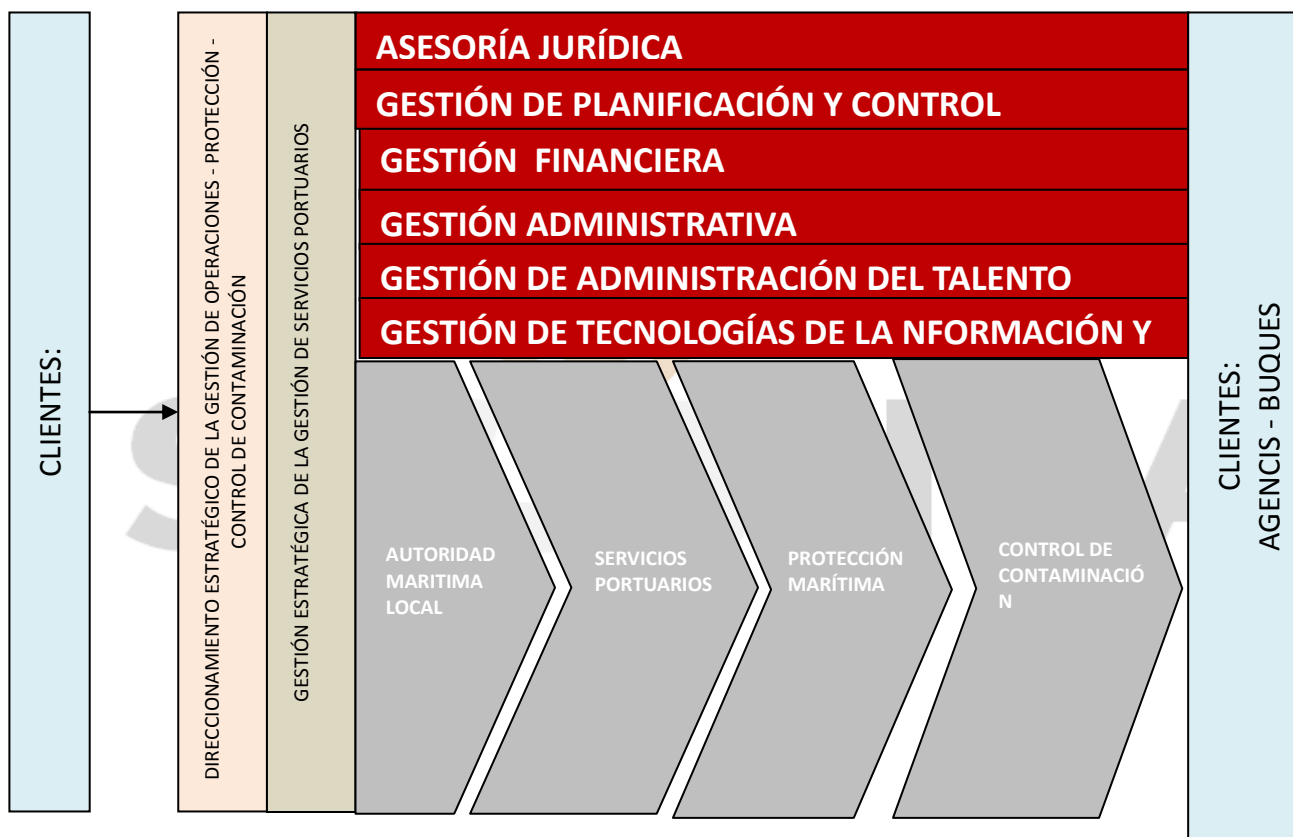
- Gestión de Tecnología de la Información y Comunicaciones

Responsable: Jefe de Tecnología de la Información y Comunicación.

4.4.3. Cadena de valor

Gráfico del Modelo de la Cadena de Valor que identifica los procesos y operaciones ordenados a contribuir y a crear valor en la Institución.

Figura nº 28: Cadena de valor SUINBA



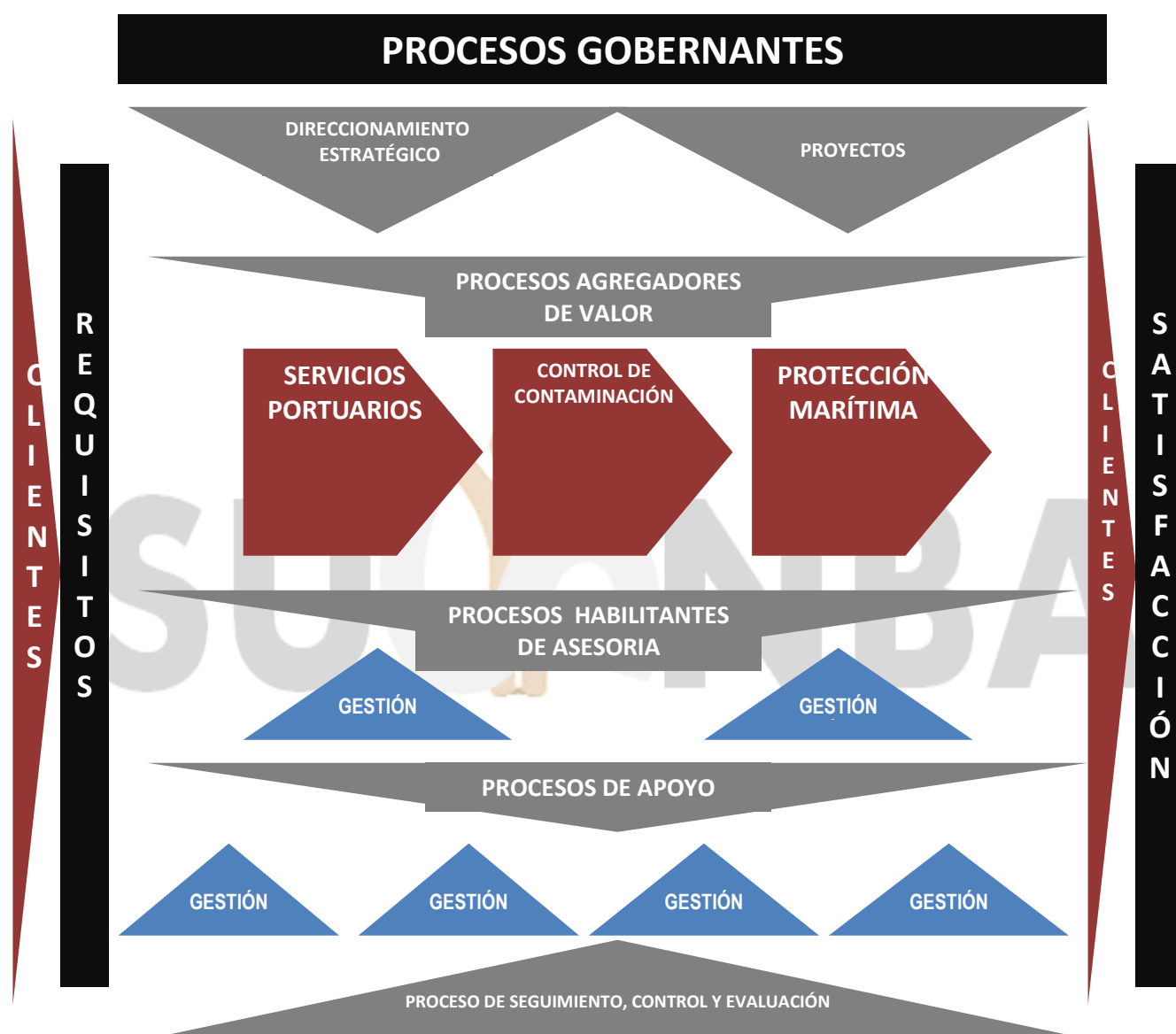
Fuente: SUINBA

Elaborado por: Lucetty Bass Gaspar

4.4.3.2. Mapa de procesos

Gráfico con el cual se presenta una visión general del sistema de gestión institucional que incorpora los procesos gobernantes, agregadores de valor (sustantivos), habilitantes (adjetivos), que componen el sistema y sus interrelaciones.

Figura nº 29: Mapa de procesos SUINBA



Fuente: SUINBA

Elaborado por: Lucetty Bass Gaspar

4.4.4. Representación del organigrama institucional

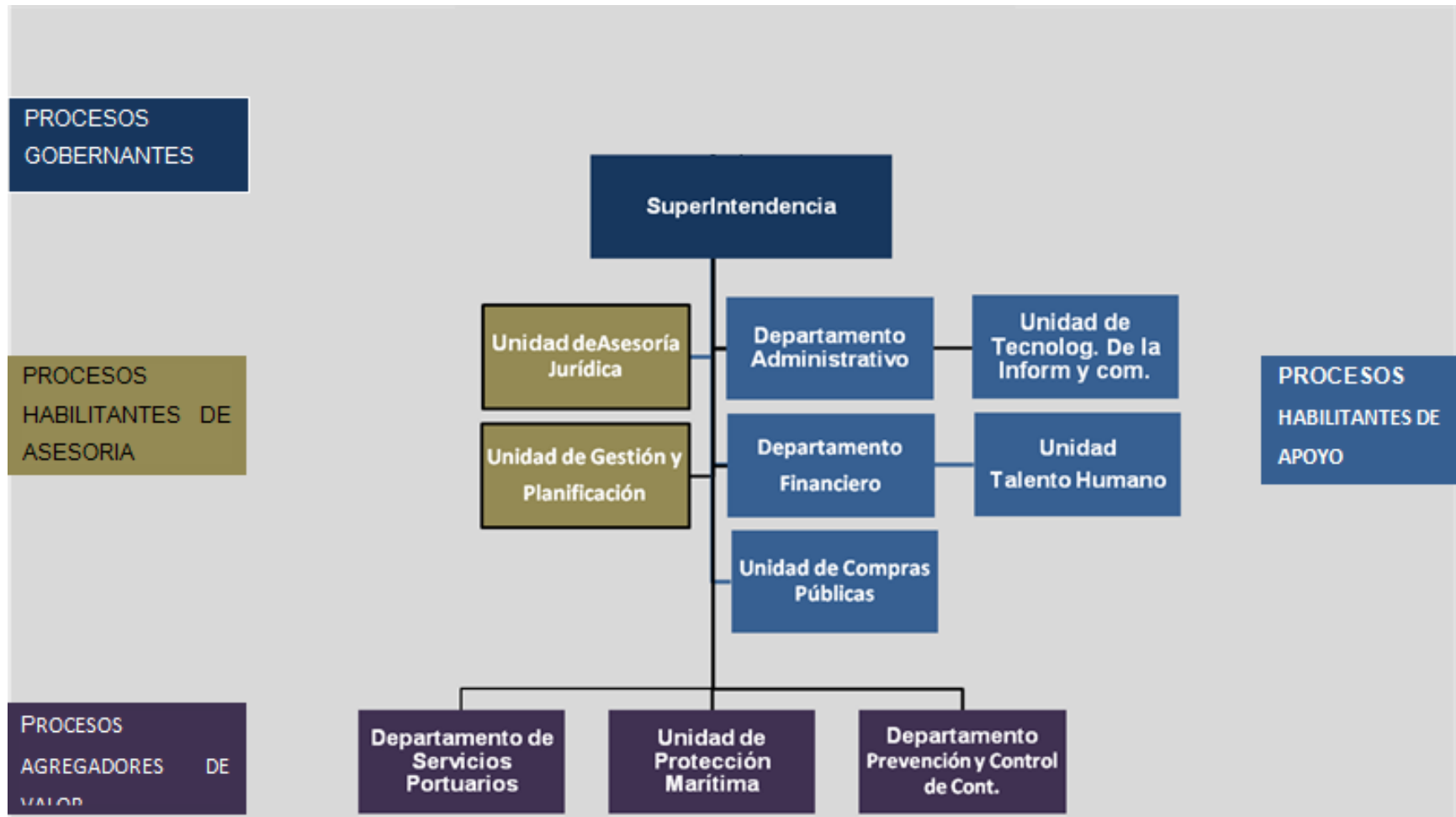
Gestión	UNIDADES ADMINISTRATIVAS RESPONSABLES DEL PROCESO	Nivel Jerárquico Superior de la Unidad Administrativa
PROCESOS GOBERNANTES		
Gestión de Direccionamiento Estratégico	Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao	Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial DECRETO EJECUTIVO 1087 PUBLICADO EN EL REGISTRO OFICIAL N°668 23 DE MARZO 2012
Gestión de Planificación Estratégica y Operativa	Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao	Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial DECRETO EJECUTIVO 1087 PUBLICADO EN EL REGISTRO OFICIAL N°668 23 DE MARZO 2012
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR		
GESTIÓN DE SERVICIOS PORTUARIOS	Departamento de Servicios Portuarios	Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao
Gestión de Maniobras y Comunicación	Maniobras y Comunicación	Departamento de Servicios Portuarios
Gestión de Mantenimiento Embarcaciones	Mantenimiento de Embarcaciones	Departamento de Servicios Portuarios
GESTIÓN DE PROTECCIÓN MARÍTIMA	Unidad de Protección Marítima	Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao
GESTIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN	Departamento de Prevención y Control de la Contaminación	Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao
Gestión de Control de Contaminación	Operaciones de Control de Contaminación	Departamento de Prevención y Control de la Contaminación
Gestión de Control de Carga	Control de Carga y Seguridad	Departamento de Prevención y Control de la Contaminación
PROCESOS HABILITANTES DE ASESORIA		
GESTIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	Unidad de Asesoría Jurídica	Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao
GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN	Unidad de Gestión y Planificación	Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao
PROCESOS HABILITANTES DE APOYO		
GESTIÓN FINANCIERA	Departamento Financiero	Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao
Gestión de Contabilidad	Contabilidad	Departamento Financiero
Gestión de Presupuestos	Presupuestos	Departamento Financiero
Gestión de Tesorería	Tesorería	Departamento Financiero

GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Departamento Administrativo	Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao
Gestión de Proveduría	Proveduría	Departamento Administrativo
Gestión de Almacén	Bodega	Departamento Administrativo
GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	Unidad de Administración de Talento Humano	Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao
Gestión de Talento Humano	Unidad de Talento Humano	Unidad de Administración de Talento Humano
Gestión de Calidad de Servicio y Atención al Ciudadano	Unidad de Calidad de Servicio y Atención al Ciudadano	Unidad de Administración de Talento Humano
GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	Unidad de Tecnología de la Información y Comunicaciones	Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao
GESTIÓN DE COMPRAS PÚBLICAS	Unidad de Compras Públicas	Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao

Fuente: SUINBA

Elaborado por: Lucetty Bass Gaspar

4.4.1. Organigrama estructural Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao



4.5. Estrategia de la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao (SUINBA)

Para comenzar el diseño del BSC, se definirá primero el modelo institucional a seguir. Como lo que este trabajo busca, es entregar una herramienta que permita llevar un constante monitoreo y medir el grado de cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la SUINBA. Se ha escogido el Modelo de Control y Seguimiento.

De esta forma, una vez que la visión, estrategias e indicadores estén definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que sólo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

La metodología empleada como apoyo a este estudio es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando la institución y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. También es una herramienta que ayuda a la entidad a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

En adelante se desarrollará y establecerán los temas, objetivos y mapa estratégico de la empresa.

4.5.1. Temas estratégicos

La actividad de exportación petrolera en la que se desenvuelve SUINBA es un sector productivo muy importante para el aspecto financiero del país. Por lo tanto, es fundamental para todos garantizar el éxito de la institución basándose en una buena utilización de sus recursos para lograr una

excelente calidad en el servicio, lo que actualmente es valorado por el cliente dado el grado de satisfacción ofrecido por la SUINBA.

Conforme a lo anteriormente descrito y basándose en la misión definida, la estrategia puede verse como dos grandes temas, de tal forma de hacer más fácil la focalización de sus esfuerzos y así obtener los resultados esperados a través de un buen control y seguimiento de estos.

4.5.2. Tema estratégico I

El primer gran tema estratégico está estrechamente relacionado con brindar un excelente servicio al cliente, apoyándose principalmente en la flexibilidad y tiempos de respuesta, además de la buena calidad del mismo. Tema que se enmarca en la perspectiva del cliente, involucrando la forma de realizar las distintas actividades en pos de obtener mejores resultados. Este tema tiene una estrecha relación con la propuesta de valor que la entidad hace a sus clientes, involucrando también la perspectiva de procesos internos para satisfacerlo.

“Ejercer autoridad marítima en el área de su jurisdicción y prestar servicios portuarios; con el fin de controlar el cumplimiento de la normativa pertinente y satisfacer las necesidades del sector marítimo petrolero”

4.5.3. Tema estratégico II

De la visión se extrae la siguiente declaración: “Ser en el 2017 una entidad portuaria líder en servicios marítimos petroleros, con personal altamente calificado competente y motivado, con instalaciones, embarcaciones, equipos y tecnología de vanguardia que le permita lograr la satisfacción total del usuario”. Se plantea este segundo tema estratégico, el que buscará mayor eficacia y eficiencia.

“Lograr una mayor eficiencia en costos y aumentar la productividad”

4.5.4. Objetivos estratégicos

- Gestión estratégica.- Conducir al Terminal Petrolero de Balao hacia una mejora en su desempeño.
- Gestión de talento humano.- Apoyar a la Gestión efectiva del Talento Humano, para mejorar la dotación de su personal, su contribución según sus competencias, su compromiso y motivación de sus funciones.
- Gestión de servicios portuarios, control de contaminación y protección marítima.- Modernizar y fortalecer los procesos de servicios portuarios, control de la contaminación y protección marítima, observando los principios y normas aplicables que constituyen las herramientas para asegurar la oportuna y eficaz transparencia de la Institución Pública.
 - a) Brindar servicios Portuarios con estándares de calidad internacional; recuperar la capacidad operativa de las embarcaciones.
 - b) Mejorar continuamente el proceso de prevención y control de la contaminación.
 - c) Brindar Servicios continuos de Protección a las Instalaciones y embarcaciones de la Institución
 - d) Gestionar la capacitación y desarrollo del talento Humano direccionada al desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para lograr la misión Institucional
 - e) Fortalecer los sistemas de información y comunicaciones con tecnología de vanguardia.

- f) Mejorar el sistema de gestión institucional.
 - g) Fortalecer la Administración Financiera de la Institución.
 - h) Crear un sistema continuo de mejora del mantenimiento de las embarcaciones.
 - i) Mejorar la infraestructura física y renovar los vehículos automotores.
-
- Gestión tecnológica.- Desarrollar y ejecutar el Plan Estratégico Integrado de Tecnología y Recursos informáticos.
 - Gestión de calidad.- Consolidar el proceso de Mejoramiento continuo de los procesos Gobernantes, Misionales y de apoyo a la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao.

Finalmente, el primer piso del mapa se encuentra la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que es la base para el cumplimiento de todos los objetivos propuestos en las distintas perspectivas.

A continuación se mostrarán los objetivos estratégicos encontrados para cada perspectiva:

4.6. Perspectiva financiera

Las medidas financieras del rendimiento indican si la estrategia de la empresa, su implementación y su ejecución están contribuyendo a la mejora del rendimiento neto.

De lo mencionado, se obtienen los siguientes causantes para el efecto final de tener un crecimiento rentable:

- Proveer y Controlar los recursos Económicos de SUINBA, Dirigir, controlar y verificar la Gestión Presupuesto, Contabilidad y Costos , Tesorería y Facturación.
- Establecer los lineamientos para analizar la información y proveer de información contable (Balances Financieros en forma eficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- Administrar y Controlar los ingresos y egresos de la Superintendencia conforme a los lineamientos Institucionales y Legales

4.7. Perspectiva clientes

Los objetivos establecidos para esta perspectiva, tienen directa relación con el consumidor de los servicios portuarios que presta la entidad, en este caso los Intendentes de Operaciones Marítimas, Supervisor de Maniobras y Comunicación y Supervisor de Mantenimiento de Embarcaciones, son profesionales, quienes en definitiva minuto a minuto evalúan el desempeño y el nivel de servicio otorgado por la entidad.

De esta forma, los objetivos son los siguientes:

- Ofrecer a los clientes una imagen de eficiencia y flexibilidad.
- Aumentar la satisfacción de nuestros clientes.
- Cumplir con los estándares de calidad, servicio y tiempos de entrega solicitados por el cliente.
- Posicionar una imagen solida de la institución en la mente de los clientes.

4.8. Perspectiva interna

Los objetivos determinados para los procesos internos, son aquellos que son críticos al momento de cumplir con la promesa de valor hecha a los clientes y orientados a la eficiencia operativa. Se tienen los siguientes objetivos:

- Reducir los tiempos de ciclos.
- Disminuir errores en la programación de actividades de agregación de valor.
- Aumentar el porcentaje de puntualidad.
- Aumentar la utilización de recursos.
- Potenciar la investigación y desarrollo de procesos innovadores.
- Garantizar la prestación del servicio portuario y la orientación, inspección vigilancia y control de la gestión general

4.9. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El gran objetivo de esta perspectiva, es lograr que toda la fuerza laboral al interior de la entidad se encuentre calificada, motivada y comprometida, alineada a la misión y visión estratégica. Es la base para el cumplimiento del resto de las perspectivas y es un punto de inicio para cualquier cambio duradero y sostenible.

Luego de diversas reuniones con los Jefes de Área, se ha logrado determinar los siguientes objetivos:

- Aumentar la conciencia estratégica del personal.
- Retener y aumentar nivel de capacitaciones de los trabajadores.
- Ofrecer un ambiente grato y seguro a todos los trabajadores de la institución.
- Incentivar al recurso humano a la especialización en cuanto a su área.

4.9.1. Identificación de los factores claves

A partir de estos objetivos estratégicos, se produjo un proceso de debate para llegar a un consenso sobre cuáles eran los factores clave (correspondientes a las cuatro perspectivas definidas), que permitieran la

consecución de los objetivos establecidos, y que además, guardasen relaciones de causa-efecto. En este sentido, se estableció también las áreas críticas donde se encontrarían los factores claves, llegando a establecer la configuración que se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro nº 6: Identificación de los factores claves

PERSPECTIVA	OBJETIVO	AREAS CRÍTICAS	FACTORES CLAVES
FINANCIERA	·Proveer y Controlar los recursos Económicos de SUINBA, dirigir, controlar y verificar la gestión Presupuesto, Contabilidad y Costos, Tesorería y Facturación.	Financiera	Rentabilidad
	·Establecer los lineamientos para analizar la información y proveer de información contable (Estados Financieros en forma eficiente y oportuna para la toma de decisiones).		Resultados actividad
	·Administrar y controlar los ingresos y egresos de la Superintendencia conforme a los lineamientos institucionales y legales		Control de costes
CLIENTES	·Ofrecer a los clientes una imagen de eficiencia y flexibilidad.	Clientes	Imagen empresarial
	·Aumentar la satisfacción de nuestros clientes.		Clientes satisfechos
	·Cumplir con los estándares de calidad, servicio y tiempos de entrega solicitados por el cliente.	Proveedores	Profesionalidad
	·Posicionar una imagen solida de la institución en la mente de los clientes.		Calidad del servicio
PROCESOS	·Reducir los tiempos de ciclos.	Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Tiempos • Recursos • Errores • Garantía Servicio • Innovaciones • Puntualidad • Satisfacción Empleados • Tecnología • Mejoramiento Calidad
	·Disminuir errores en la programación de actividades de agregación de valor.		
	·Aumentar el porcentaje de puntualidad.	Clientes	
	·Aumentar la utilización de recursos.	Proveedores	
	·Potenciar la investigación y desarrollo de procesos innovadores.		
	·Garantizar la prestación del servicio portuario y la orientación, inspección vigilancia y control de la gestión general		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	·Aumentar la conciencia estratégica del personal.	Recursos Humanos	Formación y capacitación
	·Retener y aumentar nivel de capacitaciones de los trabajadores.		Incentivos
	·Ofrecer un ambiente grato y seguro a todos los trabajadores de la institución.		Motivación
	·Incentivar al recurso humano a la especialización en cuanto a su área.		Conciencia Estratégica

Fuente: SUINBA

Elaborado por: Lucetty Bass Gaspar

4.9.2. La formulación de indicadores

Una vez establecidos los factores clave, es necesario medir los mismos por medio de indicadores para cada una de las cuatro perspectivas, de manera que se determine el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

Para cada factor clave se define una gama limitada de indicadores, algunos de los cuáles se expresan cuantitativamente y otros se obtienen de encuestas, cuestionarios, etc., que también ayudan a la institución a evaluar el grado de consecución de los objetivos.

En la medida de lo posible, se establecen objetivos para los mismos, bien a través de datos históricos de la entidad o comparaciones con una meta o con el valor que surge de las mejores prácticas de manera que si fuese necesario se tomaran las medidas correctoras oportunas en el caso de que no se cumplan los objetivos.

Se decidió establecer indicadores de tipo cualitativo (encuestas, cuestionarios) y cuantitativo monetarios (inversión en tecnología, en evaluación, etc.) y no monetarios (por ejemplo, número de sugerencias) con corte a junio 2013, en general, hay que decir que los índices porcentuales de eficiencia se hicieron fluctuar entre 0 a 10, siendo 0 la cota que indica una situación más desfavorable y 10, la más favorable.

4.9.2.1. Indicadores de aprendizaje y crecimiento

La entidad requiere conservar y contratar a las personas más capacitadas por lo que este factor debería ser vigilado a través de las formaciones impartidas y los incentivos que se fuesen produciendo.

Además, una política atractiva de motivación que otorgue reconocimientos a los que consigan objetivos determinados, junto a una equidad de salarios interna y externa, llevará a un mayor incentivo y satisfacción de los trabajadores y por ende, la productividad de éstos aumentará de forma que estarán más implicados con los objetivos de la organización.

Para ello, se establecen indicadores que pueden verse en el cuadro N°3, donde se puede evidenciar el porcentaje de cumplimiento con la meta real.

4.9.2.2. Indicadores de procesos

Para conseguir una excelencia en procesos se necesita actuar en varios ámbitos. Así, respecto al factor tiempo se establece un indicador relacionado con las demoras en la prestación del servicio.

Respecto a la calidad del servicio se ha seleccionado el indicador, N° de clientes insatisfechos/Total de servicios prestados.

En cuanto a los indicadores de atención al cliente, se ha establecido, la unidad menos los costes por fallos internos y externos sobre ingresos netos.

4.9.2.3. Indicadores clientes externos

Se establecen indicador sobre mercado, y de clientes satisfechos. Por ello, se ha calculado un índice de satisfacción del cliente a través de encuestas en base a ciertos parámetros de calidad establecidos, donde también se obtiene información para los demás índices de nivel de atención al cliente y el número de clientes satisfechos.

4.9.2.4. Indicadores financieros

En cuanto a los indicadores de rentabilidad financiera que mide el rendimiento de la inversión con independencia de la financiación de la misma y de los impuestos pagados sobre los activo totales

Por lo que respecta a los indicadores de resultados se consideran la proporción de ingresos con el total de activos.

Con relación al precio, están definidos los estándares respecto al aumento y rebajas del mismo en los servicios establecidos.

4.10. El mapa estratégico

Expuestos y definidos los objetivos estratégicos de la SUINBA, es posible diseñar el mapa estratégico de la entidad. La representación gráfica de cómo la institución piensa desarrollar su estrategia y como pretende generar valor a sus clientes. Esa figura busca describir y transmitir de una forma clara conceptos que para muchas personas de la organización pueden ser abstractos y complejos.

El BSC estratégico se puede apreciar en la siguiente figura:

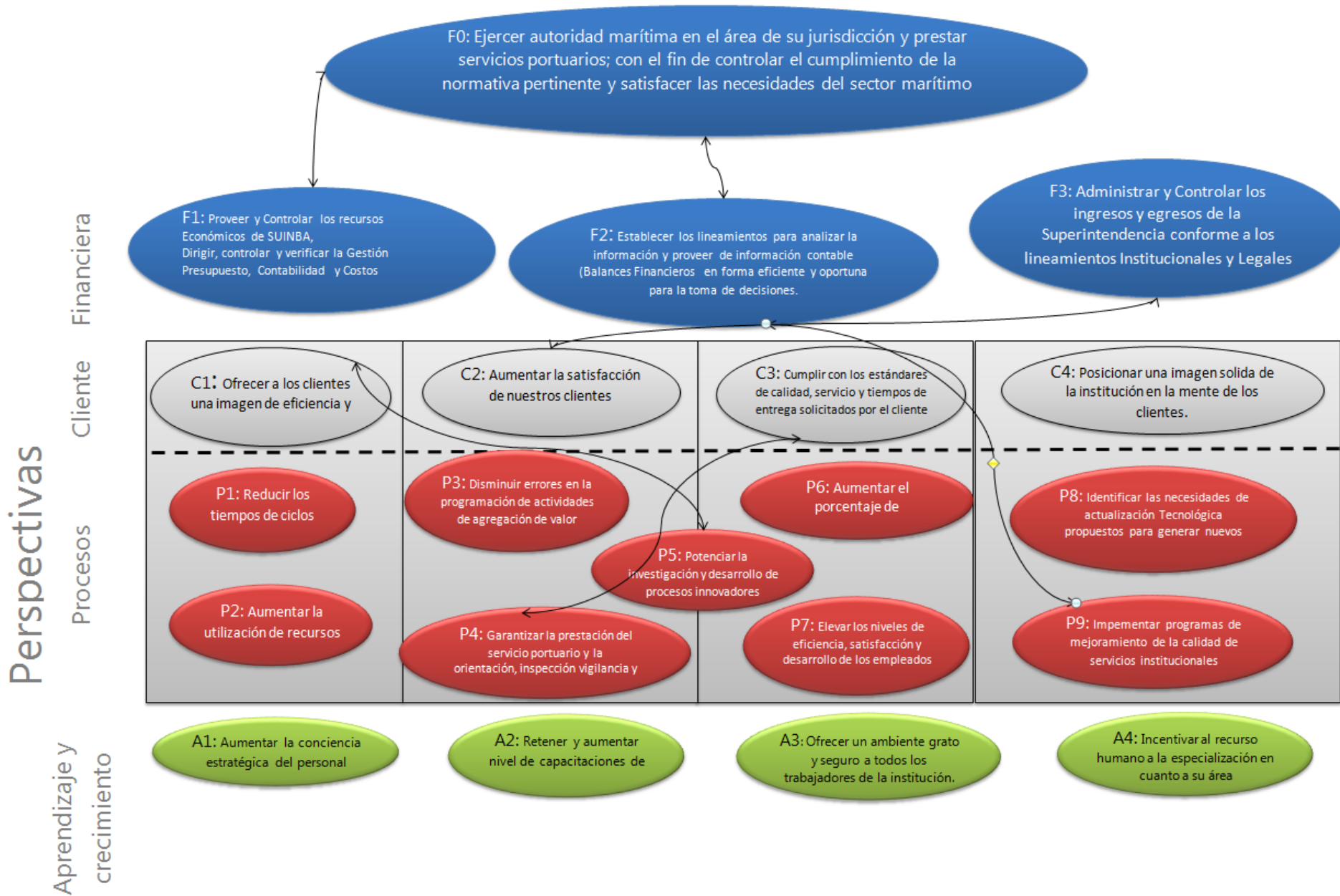
Figura : BSC Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao (SUINBA)

SUPERINTENDENCIA DEL TERMINAL PETROLERO DE BALAO (SUINBA)

Balance ScoreCard (Cuadro de Mando Integral)



A continuación se presenta el Mapa Estratégico, donde están definidos los objetivos por cada una de las perspectivas y la forma en la que se relacionan. Para definir el tablero de indicadores haga clic sobre cada objetivo.



4.11. Análisis de impactos

Después de dar cumplimiento a las fases iniciales del Estudio, el paso siguiente es realizar ciertos análisis que permitan dar un criterio más preciso de cómo esta investigación va afectar el entorno, es por ello que a continuación se analizará el estudio en base a diferentes enfoques de manera global.

Para hacer mucho más fácil la interpretación del trabajo, se ha considerado una metodología sencilla de acuerdo a los instrumentos bibliográficos aportados por la comunidad; y, como se detalló en un inicio, para determinar los niveles de impacto se ha utilizado la información del texto guía.

NIVEL DE IMPACTO	INTERPRETACION
-3	ALTO NEGATIVO
-2	MEDIO NEGATIVO
-1	BAJO NEGATIVO
0	NO HAY IMPACTO
1	BAJO POSITIVO
2	MEDIO POSITIVO
3	ALTO POSITIVO

Para determinar el impacto se desarrolló una fórmula matemática en la que se divide la sumatoria de los niveles de impacto de cada indicador para el número de indicadores.

Bajo la matriz se realiza un breve análisis, indicador por indicador en el que se fundamenta los motivos o las razones por los que se asignó determinado nivel de impacto a cada indicador.

4.11.1. Impacto global del proyecto

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	Σ
SOCIO – CULTURAL						X		2
ECONÓMICO						X		2
EDUCATIVO						X		2
AMBIENTAL					X			1
TOTAL					1	6		7
<p>NIVEL DE IMPACTO GLOBAL = $\frac{\text{SUMATORIA } (\Sigma)}{\text{Número de Indicadores}}$</p> <p>NIVEL DE IMPACTO GLOBAL = $\frac{7}{4}$</p> <p>NIVEL DE IMPACTO GLOBAL = 1,75 (2)</p> <p>NIVEL DE IMPACTO GLOBAL = Medio Positivo</p>								

Análisis

Todo investigación o estudio cuyo resultado esté orientado a mejorar las condiciones de vida de una sociedad y fomente el cambio y desarrollo de la misma ya sea a través de sus instituciones de carácter público, debe ser considerado positivo, por cuanto demostrará que es un proceso de cambios que va más allá de ser una herramienta administrativa institucional.

El Balanced ScoreCard en lo socio cultural tendría un impacto medio positivo por que influirá en la cultura administrativa; pero, con la desventaja que se lo está practicando muy poco en las instituciones.

En lo económico el BSC tendrá un impacto medio positivo ya que contribuirá de manera sustancial al manejo económico financiero de la institución el cual tendrá un resultado considerablemente bueno para la entidad.

En lo educativo tendrá un impacto medio positivo debido a que por medio de la capacitación de los personajes que intervienen en el desarrollo de la actividad de la SUINBA, se podrá sembrar la semilla de una nueva cultura administrativa, que repercuta en la demás instituciones de la localidad.

En lo ambiental por considerarse un estudio meramente teórico y de resultados administrativos – financieros no tiene mayor incidencia en lo ambiental, por lo tanto tendría un impacto bajo positivo.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ AECA: “INDICADORES DE GESTIÓN PARA LAS ENTIDADES PÚBLICAS”.
- ✓ Aguilà, S.: “APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A UNA EMPRESA INDUSTRIAL”. Harvard-Deusto. Marzo, 1998.
- ✓ Amat, O.; Hernández, J.M.; Fontrodona, J. y Fontana, I.: “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL”. Partida Doble,
- ✓ Aparisi Caudeli, J. A. (2004). EL cuadro de mando integral (CMI) como modelo de planificación y gestión. Valencia Marítima.
- ✓ Cisspraxis: “CONSULTOR PARA LA DIRECCIÓN GENERAL”. Editado por CISSPRAXIS Espacial Directivos. Varios colaboradores.
- ✓ Daniel Martínez Pedros & Artemio Milla Gutiérrez. La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral Empresas, 1998.
- ✓ Julio Sergio Ramírez, El CMI como nuevo Sistema de Gerencia Estratégica, Xerencia Internacional, Febrero 1996.
- ✓ López, C. (2002). *Introducción al Tablero de Comando*.
- ✓ Luis Diego Marín, Uso del Anotador Balanceado como Sistema de Administración Estratégica, INCAE Documentos de trabajo, Alajuela, Costa Rica, Junio 1996.
- ✓ Nevado Peña, D.: “APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”. Estrategia Financiera. Núm. 188. Octubre, 2002.
- ✓ Nevado Peña, D.: “EL CONTROL DE GESTIÓN RENOVADO. FACTOR HUMANO Y NUEVOS INSTRUMENTOS DE

GESTIÓN EMPRESARIAL”. Madrid, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1999.

- ✓ Nils Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter, Implantando y Gestionando en Cuadro de Mando Integral “Performance Drivers”, Gestión 2000, Barcelona España, 2002.
- ✓ Olve, N.G.; Roy, J. y Wetter, M.: “IMPLANTANDO Y GESTIONANDO
- ✓ Robert S. Kaplan Y David P. Norton, El Cuadro De Mandos Integral, The Balanced Scorecard, Ediciones Gestión 2000, S. A. Primera edición 1997, Barcelona, España
- ✓ Robert S. Kaplan y David P. Norton, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (enero-febrero 1996)
- ✓ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, “Para implantar y gestionar su estrategia”, Ediciones Gestión 2000, S. A. Primera edición, noviembre 2000, Barcelona, España.
- ✓ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000, S. A. Barcelona 2004
- ✓ Vogel, Mario Héctor. “Gerenciar sólo por Indicadores Financieros es un Suicidio”. www. Tablero de comando.com.

PAGINAS WEB

- Extraído:http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/z2.htm
- Extraído de <http://www.claseejecutiva.cl/blog/2012/07/gestion-%C2%BFvale-la-pena-usar-el-balanced-scorecard/>

GLOSARIO

- **Automatizando el BSC:** Un sistema de información que apoya al Balanced Scorecard para probar, validar y modificar las hipótesis insertadas dentro de las estrategias de la organización y sus organizaciones asociadas (ej. Corporación, División, Unidades de Negocio)
- **Estrategia:** Determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. En el contexto del BSC, el conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, el cómo se alcanzará la visión del negocio.
- **Indicador (Medidas estratégicas):** Medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos.
- **Indicadores de resultado:** Los indicadores de resultado denotan la conclusión de varias acciones tomadas y medidas la información que dan es definitiva. Orientado a resultados. Mide el éxito en el logro de los objetivos del BSC sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.
- **Indicadores guía del proceso:** Los indicadores guía indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado también se le denomina indicadores inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia.

Usualmente miden lo que debe "hacerse bien" para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos "impulsores" del desempeño. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos. También llamados Inductores de Actuación.

- **Iniciativas corporativas:** Representan las iniciativas promovidas en el ámbito corporativo e involucran a toda la organización ya sea directa o indirectamente.
- **Iniciativas específicas:** Son las que se generan en cada ámbito específico de la organización, como resultado de la definición de sus propios BSC, obviamente dependiendo del BSC corporativo.
- **Iniciativas:** Actividad, Programa , Proyecto o Esfuerzo ESPECIAL que contando con recursos asignados (Humanos, Financieros) apuntala o contribuye al logro de uno o varios objetivos estratégicos. Se identifica como especial porque no es una acción de rutina, es una acción de cambio.
- **Matriz de relación de iniciativas:** Muestran que iniciativas apalancan, que factor crítico de éxito; así como también el nivel de ese respaldo.
- **Metas:** Valores, esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico.. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador.
- **Modelo causa y efecto:** La expresión gráfica de las relaciones entre objetivos del plan estratégico se denomina modelo causa efecto, estas relaciones son de carácter hipotético
- **Objetivos estratégicos:** Propósitos o nortes muy específicos a donde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan o mapa de3 estrategias, traducido en el modelo cauda efecto

- **Palancas claves de desempeño:** Objetivos específicos que se obtienen como consecuencia del primer nivel de desagregación del Objetivo Estratégico.
- **Perspectiva cliente:** El desempeño excelente en los procesos del negocio impacta subsecuentemente la satisfacción de expectativas, y por ende, la percepción de los clientes sobre la contribución que la empresa les da como propuesta de valor.
- **Perspectiva financiera:** Como resultado del logro de las otras perspectivas, vienen los resultados que satisfacen las expectativas de los accionistas del negocio.
- **Perspectiva procesos internos:** Hace énfasis en el desempeño de los procesos clave que motorizan el negocio como componentes básicos de su cadena de valor.
- **Perspectiva aprendizaje y crecimiento o de dinámica organizacional:** Se centra en las bases del éxito actual y futuro del negocio: La Gente, La Tecnología y La Información. Estos elementos constituyentes de una Organización de Aprendizaje (Learning Organization), habilitan a la organización para mejores logros.
- **Perspectivas:** Múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico del negocio. Estas dimensiones, permiten ver el negocio en cuatro perspectivas.
- **Planes estratégicos:** Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. Comúnmente hablamos sobre planes y estrategia como sinónimos.
- **Responsable de establecer metas:** Entidad o posición encargada de coordinar las actividades individuales en la organización respecto al

Indicador-Objetivo y a su vez determinar el nivel deseado de desempeño para la organización.

- **Responsable por logro de metas:** Entidad o posición en la organización con el control directo sobre el proceso que se mide, actuará como apoyo en el proceso de establecimiento de metas.
- **Responsable por reporte:** Entidad o posición encargada de reportar los resultados de cada indicador, con la frecuencia especificada en las definiciones del indicador, debe poder acceder directamente la información y tener la capacidad de efectuar e interpretar los resultados para sugerir cursos de acción

ANEXOS