PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE POSTGRADOS

TEMA

Modelo de Gestión Basado en Balance Scorecard (BSC) para la empresa PJM CORPORATION

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
Análisis y mejoramiento de procesos

AUTOR:

Francisco Mila Carvajal

ASESOR:

Mgt. Orlin Alava Chila

Esmeraldas-Ecuador 2015

HOJA DE APROBACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Tema:

Modelo de Gestión Basado en Balance Scorecard (BSC) para la empresa PJM CORPORATION

Autor:

Francisco Mila Carvajal

Orlin Alava Chila. Mgt. f. _____
DIRECTOR DE TESIS

Xavier Quiñónez Ku. Mgt . f. _____
LECTOR 1

José Luis Vergara Torres .Mgt. f. _____
LECTOR 2

Roxana Benítes. Mgt. f. _____
LECTOR 3

Mercedes Serrade. Mgt. f. _____
DIRECTOR UNIDAD POSTGRADO

Ing. Maritza de Mera f. _____
SECRETARIA GENERAL PUCESE

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD
Y RESPONSABILIDAD

Yo, FRANCISCO MILA CARVAJAL portador de la cédula de ciudadanía No. 0802472969, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Francisco Mila Carvajal
CI: 0802472969

CERTIFICACIÓN

Yo Mgt. Orlin Alava Chila, en calidad de Director de Tesis, cuyo título es MODELO DE GESTIÓN BASADO EN BALANCE SCORECARD (BSC) PARA LA EMPRESA PJM CORPORATION

Certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal de Sustentación Privada de Tesis, han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal de la Tesis

Mgt. Orlin Alava Chila
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Gracias al Dios todo poderoso, por permitirme concluir el presente trabajo de investigación, a mi esposa por su apoyo y comprensión, a mi hijo, por motivarme con su existencia

DEDICATORIA

A mi esposa por su compañía y amor durante todo el tiempo que estamos juntos, a mis hijos por ser el motor que me impulsa a seguir

RESUMEN EJECUTIVO

Dotar a la empresa PJM de un BSC que provea información oportuna para una efectiva toma de decisiones, y la constante evaluación de los procesos permitirá aplicar la metodología de mejora continua.

Todo lo que se puede medir se puede mejorar, esto implica que la empresa al poseer un sistema de medición podrá perfeccionar su gestión administrativa, reflejándose en una optimización del tiempo en los procesos.

Tener un modelo de gestión basado en BSC ayudará a identificar los factores críticos de éxito, monitoreando permanentemente la satisfacción del cliente, que con información confiable se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente interno y externo.

El contexto actual donde se desenvuelven las empresas es globalizado, esto implica tener una visión amplia de las diferentes variables que pueden afectar al mundo empresarial, desde la aplicación de una ley, hasta la aparición de una nueva tecnología, los cambiantes procesos producto de la cotidianidad humana que actualmente están cargados de mayor exigencias por parte del cliente por tener acceso a la información, esto ha obligado a las empresas a vivir la teoría de la evolución de Darwin, que aplicado al mundo empresarial se configura con la siguiente expresión, “las empresas que sobreviven no son las más fuertes, sino, las que se adaptan al mercado”.

El método utilizado en esta investigación fue cualitativo y cuantitativo ya que mediante sus procesos se pudo expresar los resultados de la investigación de forma numérica. La entrevista estuvo estructurada de 21 preguntas la misma que se aplicó al presidente de la empresa, la aplicación de la encuesta se hizo mediante un cuestionario que constaba de 7 preguntas las cuales fueron dirigidas a los clientes actuales.

Las unidades estratégicas de negocios para la empresa son: capacitación y asesoría en comercio exterior, Importaciones, exportaciones, declaraciones aduaneras, gestión de trasporte, despacho de carga, representaciones para OCES, sumado a lo anterior, los factores críticos de éxito para la empresa PJM, están relacionados con la solución de problemas, calidad en la atención, agilidad en los procesos, claridad en la información y asistencia personalizada.

La matriz FODA, ha permitido delimitar las estrategias necesarias para que la empresa pueda desarrollar sus actividades cotidianas provocando un efecto positivo en su operatividad.

El mapa estratégico es la piedra angular para el desarrollo del cuadro de mando integral, la empresa PJM tiene dificultades en la gestión administrativa, el personal carece de afiliación al IESS.

Las políticas del gobierno, acuerdos comerciales, restricciones arancelarias, sistema aduanero Ecuapass, son factores determinantes para el desarrollo de la empresa PJM, frente a la competencia tiene una situación desfavorable con 2.59, siendo el valor más bajo con relación a empresas con características similares.

El cuadro de mando integral muestra una delicada perspectiva financiera, siendo que actualmente la compañía no es solvente, sin liquidez ni recursos suficientes para las deudas corrientes a corto plazo.

PALABRAS CLAVES

Indicadores, cuadro de mando integral, BSC, modelo de gestión, planificación estratégica, cadena de valor, factores críticos de éxito, unidades de negocio.

ABSTRACT

PJM give the company a BSC to provide timely information for effective decision making, and ongoing evaluation of processes will allow to apply the methodology of continuous improvement.

Everything that can be measured can be improved, this implies that the company to have a measurement system can perfect his administration, reflected in a time optimization processes.

Having a management model based on BSC will help identify critical success factors, constantly monitoring customer satisfaction, reliable information that you can provide to internal and external customers with better service.

The current context in which companies operate is globalized, this means taking a broad view of the different way that can affect the business world, from the application of a law, until the emergence of a new technology, changing processes every day, product Human currently are loaded with greater demands from the customer to have access to information, this has forced companies to live the theory of evolution Darwin, that, applied to the business world is configured with the following expression, "companies that survive are not the strongest, but those adapted to the market "

The method used in this research was qualitative and quantitative because through their processes could express research results numerically. The interview was structured the same 21 questions was applied to the president of the company, the implementation of the survey was conducted through a questionnaire consisting of 7 questions which were addressed to existing customers,

Business units are. Training and consulting in foreign trade exporters in customs Management transport and freight forwarding representations oces, critical success factors for the company PJM, are: troubleshooting are Agility in processes information clarity personalized assistance

The SWOT matrix has allowed define the necessary strategies for the company to develop their daily activities having a positive effect on their operation,
The strategy map is the cornerstone for the development of balanced scorecard, PJM the Company has difficulties in the administration, staff no affiliation to IESS.

Government policies, trade agreements, tariff restrictions, ecuapass customs system, are determining factors for the development of PJM Company against the competition has a disadvantage with 2.59 being the lowest value against companies with similar characteristics

The scorecard shows a delicate financial perspective, being that the company currently is not solvent, illiquid or sufficient resources for current short-term debt.

KEYWORDS

Indicators, balanced scorecard, BSC, management model, strategic planning, value chain, critical success factors, business units.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN 1
Problema 1
Justificación 2
General 3
Específicos 3
CAPÍTULO I 4
MARCO TEÓRICO 4
1.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO 4
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 6
1.2.1 Cuadro de mando integral (CMI) 8
1.2.1.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral 9
1.2.1.1.1. Perspectiva financiera 9
1.2.1.1.2. Perspectiva del cliente 10
1.2.1.1.3. Perspectiva procesos internos 10
1.2.1.1.4. Perspectiva de formación y crecimiento 11
1.2.2. El cuadro de mando Integral como sistema de gestión 11
1.2.2.1. Gestión 11
1.2.2.2. Sistema de Gestión 12
1.2.2.3. Procesos 12
1.2.2.4. Indicadores 13
Ejemplo de BSC..... 13
CAPÍTULO II 14
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 19
2.1. Ubicación de la investigación 19
2.2. Población de estudio 19
Muestra clientes potenciales 19
Muestra clientes actuales 20
2.3. Tipo de investigación 20
2.4. Método de investigación 20
2.5.Técnicas e instrumentos de investigación 21
2.5.1.Entrevista 21
2.5.2.Encuestas 21
2.5.3.Observación 21
2.6. Recolección de la información 22
2.6.1.Primarias 22
2.6.2.Secundaria 15
2.6.3.Terciaria 22
2.7. Normas Éticas 22
CAPÍTULO III 23
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 23
3.1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA PJM 23
3.1.1.Empresa 23

3.1.2.Procesos 24
3.1.3.Personal 24
3.1.4.Clientes 25
3.1.5.Infraestructura 25
3.2. Unidades de negocios 26
3.2.1.Unidades de negocios de la Empresa PJM 27
3.2.1.1 Capacitación y asesoría en comercio exterior 28
3.2.1.2. Importaciones, Exportaciones 28
3.2.1.3. Gestión aduanera 28
3.2.1.4. Gestión de trasporte y despacho de carga 28
3.2.1.5. Representaciones para OCES 29
3.3. Factores críticos de éxito 29
3.3.1. Factores críticos de éxito de la empresa PJM 30
3.3.1.1. Resultados clientes actuales 30
3.3.1.2. Resultados clientes potenciales 34
34.4. Cadena de valor 39
3.4.1. Misión cadena de valor PJM 39
3.4.2. Cadena de valor empresa PJM 40
3.5. Procesos de la empresa PJM 40
3.5.1. Procesos gobernantes 40
3.5.3. Procesos de apoyo 40
3.5.2. Procesos misionales 40
3.5.2.1. Levantamientos de procesos empresa PJM 41
3.5.2.1.1. Macro Procesos misionales PJM 41
3.5.2.1.2. Procesos PJM 41
3.5.2.1.3. Subprocesos PJM 42
3.5.2.2. Documentación de macro procesos y procesos 43
3.5.2.3. Documentación de subprocesos 44
3.5.2.4. Documentación de actividades y flujogramas funcional 48
3.6. Planificación estratégica empresa PJM 70
3.6.1. Análisis estratégico PJM 70
3.6.1.1. Análisis del macro ambiente PEST 70
3.6.1.1.1.Entorno Político 70
3.6.1.1.2.Entorno económico 71
3.6.1.1.3.Entorno social 72
3.6.1.1.4. Entorno Tecnológico 72
3.6.1.2. Análisis del microambiente 75
3.6.1.2.1. Cinco fuerzas de Porter 75
3.6.1.3. Direccionamiento estratégico 76
3.6.1.4. Etapa filosófica 76
3.6.2. Metas de la Visión 78
3.6.3. Formulación estratégica 80
3.6.3.1. Matrices de diagnósticos 80
3.6.3.1.1. Matriz de Factores Externos MFE 80

3.6.3.1.2. Matriz de Factores Internos MFI 81
3.6.3.1.3. Matriz de factores internos y externos 83
3.6.3.1.4. Matriz de perfil Competitivo MPC 84
3.6.3.1.5. Matriz de Mckinsey 85
3.6.3.1.6. Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción 86
3.6.3.1.7. Matriz FODA PJM 89
3.6.3.1.8. Matriz de planificación estratégica cuantitativa MPEC 91
3.6.3.2. Mapa estratégico PJM 92
3.7. Diseño de cuadro de mando integral para la empresa PJM 93
3.7.1. Perspectiva financiera empresa PJM 93
3.7.1.1. Información financiera de PJM CORPORATION CIA. LTDA. e enero a septiembre 2014 94
3.7.1.2. Indicadores financieros 99
3.7.1.2.1. Índice de solvencia o liquidez corriente 99
3.7.1.2.2. Capital de trabajo 99
3.7.1.2.3. Nivel de endeudamiento 100
3.7.1.2.4.Nivel de apalancamiento total 100
3.7.1.2.5.Rentabilidad sobre el patrimonio 100
3.7.2. Perspectiva de clientes PJM 101
3.7.3. Perspectiva de talento humano 101
3.7.3.1. Estructura organizacional 102
3.7.3.2. Manual de descripción de puesto y de funciones 103
3.7.3. Perspectiva de procesos internos PJM 117
3.7.3.1. Indicadores macro procesos 118
3.7.3.2. Indicadores procesos 118
3.7.3.3.Indicadores sub procesos 119
3.7.4. Cuadro de mando integral para la empresa PJM 120
3.7.5. Listado de indicadores de la estrategia PJM 122
3.7.5.1.Ficha de indicadores de estrategias 123
3.7.6. Resumen de cuadro de mando integral 124
3.8. Discusión 124
3.9.Conclusiones y recomendaciones 127
3.9.1. Conclusiones 127
3.9.2. Recomendaciones 128
CAPÍTULO IV 129
4. PROPUESTA 129
4.1.Título de la propuesta 129
4.2. Justificación 129
4.3.Objetivos 130
4.3.1. General 130
4.3.2. Específicos 130
4.4. Ubicación sectorial y física 130
4.5.Desarrollo de la propuesta 131

4.5.1Estructura del modelo de gestión 131
Modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral
para la empresa PJM 133
4.5.2. Herramienta tecnológica para la automatización 134
4.6. Factibilidad técnica financiera 134
4.7. Plan de trabajo 136
4.8.Validación de la propuesta 136
4.9. Instructivo de funcionamiento 137
4.10.Impactos 148
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 150

ÍNDICE DE TABLAS GRÁFICOS

Tablas

No	Título	pag.
3.1.	Factores observados en la empresa	24
3.2.	Existencias de procesos	25
3.3.	Condiciones del personal	25
3.4.	Condiciones de los clientes	26
3.5.	Situación actual en infraestructura	26
4.1.	Factores críticos de éxito clientes actuales PJM	34
4.2.	Factores críticos de éxito clientes potenciales	39
4.3.	Factores críticos de éxito clientes potenciales y actuales	39
4.4.	Macro Procesos PJM	42
4.5.	Procesos PJM	42
4.6.	Subprocesos PJM	43

Gráficos

No	Título	pag.
4.1.	Actividad clientes actuales	31
4.2.	Servicios recibidos clientes actuales	32
4.3	Frecuencia en la utilización del servicio	32
4.4.	Valoración del servicio recibido	33
4.5.	Valoración servicio recibido clientes actuales por factores	33
4.5.1	Preferencias clientes actuales	34
4.6	Categoría clientes potenciales	35
4.7	Servicios empresa PJM potencialmente requeridos	36
4.8	Temas de preferencia para capacitación clientes potenciales	36
4.9	Preferencia en modalidad de enseñanza	37
4.10	Duración de capacitación	37
4.11	Usaría los servicios de la empresa PJM CORPORATION	38
4.12	Preferencias clientes potenciales	38
4.13	Factores críticos de éxito PJM	40

INTRODUCCIÓN

El cuadro de mando integral (CMI) conocido también como Balanced Scorecard (BSC) tiene su génesis el Tableau de Bord surgido en Francia, el mismo que presentaba indicadores de carácter financieros y no financieros para monitorear diferentes procesos de los negocios.

El BSC ha venido siendo utilizado desde la década de los noventa para medir el rendimiento de las empresas de las perspectivas, financiera, procesos internos, clientes, formación y crecimiento.

De acuerdo a lo que señala (Infoview, 2012, párr.3) dice que “las empresas pioneras en la implementación de este modelo de gestión fueron General Electric y Citibank, las que empezaron a dar seguimiento y control a sus objetivos basado en indicadores.”

Problema

Hoy por hoy las empresas deben estar acorde a los tendientes cambios del mercado, esto implica tener acceso a la información en un momento oportuno, para la adecuada toma de decisiones.

La empresa PJM CORPORATION carece de un modelo de gestión basado en BSC, impidiendo conocer de manera precisa el rendimiento de la empresa en un momento determinado, otro factor importante de señalar es la inexistencia de procesos documentados influyendo en la duplicidad de procesos que se ven reflejado en mal uso del tiempo, sin poder evaluar los procesos significa que no se puede mejorar.

La falta de indicadores y procesos le imposibilitan tener una buena participación en el mercado, además, le hace falta mecanismos para evaluar la satisfacción del cliente, provocando en la empresa pérdidas de los mismos.

La empresa posee información inexacta sobre la gestión del desarrollo humano y tecnológico, causando que se encuentre en una fase de estancamiento. El

desconocimiento respecto a modelos de gestión con la metodología BSC es otro factor importante de subrayar, impidiendo a la empresa desarrollar todo su potencial para aprovechar las oportunidades del mercado.

Por lo redactado en párrafos anteriores se plantean las siguientes interrogantes
¿Cuál es el modelo de gestión basado en BSC para la empresa PJM?

- ¿Cuál es la cadena de valor, procesos e indicadores de la empresa PJM?
- ¿Cuál es la planificación estratégica de la empresa PJM basada en BSC?
- ¿Cuál es el BSC para la empresa PJM para mejorar su gestión?

Justificación

Es axiomático que las empresas fundamentan la toma de decisiones en los datos que luego se transforman en información y por consiguiente en conocimiento. De la calidad de la información dependerá el éxito o fracaso de una empresa u organización, el BSC busca proveer a las empresas de información confiable que les permita buscar estrategias de crecimiento empresarial.

Dotar a la empresa PJM de un BSC que provea información oportuna para una efectiva toma de decisiones y con la constante evaluación de los procesos permitirá aplicar la metodología de mejora continua.

Todo lo que se puede medir se puede mejorar, esto implica que la empresa al poseer un sistema de medición podrá perfeccionar su gestión administrativa, reflejándose en una optimización del tiempo en los procesos.

Tener un modelo de gestión basado en BSC ayudará a identificar los factores críticos de éxito, monitoreando permanentemente la satisfacción del cliente, que con información confiable se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente interno y externo.

Con la implementación de un BSC la empresa podrá conocer de manera precisa la perspectiva financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento, esta última está relacionado con el recurso humano. Al estar al tanto de la condición real de la empresa se podrá ser más competitivo y agregar valor.

La importancia de un BSC en una empresa es indiscutible, por facilitar la gestión rompiendo con barreras físicas. Con esto se puede contribuir al desarrollo empresarial de la ciudad ya que la metodología BSC no tiene como determinante el tamaño de la empresa.

La empresa podrá conseguir más participación en el mercado mediante la aplicación de estrategias y seguimiento respectivo, haciendo uso de la semaforización para representar los resultados.

En vista de lo redactado en apartados anteriores se plantean los siguientes Objetivos:

General

Diseñar un modelo de gestión basado en balance scorecard (BSC) para la empresa PJM CORPORATION CIA. LTDA.

Específicos

- Diagnosticar la situación actual para estructurar la cadena de valor, levantar procesos, indicadores y potenciar la gestión administrativa de la empresa

- Elaborar la planificación estratégica para conocer el direccionamiento de la empresa

- Diseñar un cuadro de mando integral para monitorear y evaluar el desempeño de la empresa

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Con el pasar de los tiempos y los continuos procesos de globalización enfocados principalmente al avance tecnológico que ha permitido la internacionalización de las empresas, ha hecho imperante pasar de una gestión estática a una dinámica, acorde a los requerimientos del mercado, conllevando a las empresas a realizar un seguimiento y control a sus objetivos y estrategias usando indicadores de gestión, permitiendo a la gerencia vencer las limitaciones físicas y monitorear sus empresas desde cualquier parte del mundo, sin tener como obstáculo las diferencias horarias de los países.

En el gobierno del Ec. Rafael Correa Delgado presidente de Ecuador, se está aplicando en la gestión de las empresas públicas el llamado GPR (Gobierno por Resultados) el que plantea el monitoreo y control de los objetivos haciendo uso de los indicadores, como lo señala en unos de sus enlaces ciudadanos (Correa, 2012)

De acuerdo a estudios realizados sobre un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral, se resalta la importancia de la utilización de este tipo de metodologías independientemente del sector, tipo de empresa, como lo señala (Villalbi, 2007, pp. 60-65) dice “el uso del CMI en una organización sanitaria pública en nuestro medio nos parece pues factible y útil. En realidad, la penetración de éste instrumento en nuestro ámbito es perceptible.” Esto indica claramente que este tipo de modelo aporta significativamente al desarrollo empresarial, en las instituciones públicas o privadas puede usarse los beneficios derivados del cuadro de mando integral.

La implantación del cuadro de mando integral en las entidades públicas favorece la introducción de una perspectiva estratégica en la concepción de la actuación de las mismas frente a las connotaciones de medio y corto plazo vinculadas a la duración preestablecida de los mandatos políticos. (Guzman, 2003, pp. 14-23)

En base a un estudio realizado por Córdova, (2012) en donde concluye que “el desarrollo del tablero de control o el Balanced Scorecard, está en concordancia con el direccionamiento, que a su vez permitió orientar las estrategias y objetivos estratégicos mediante la determinación de medidas, metas y medios” (Córdova, 2012, p. 87)

Según otro estudio realizado por Orbe, (2012) concluye que:

> El Cuadro de Mando Integral proporcionará una utilidad de uso local para el mejoramiento de la administración del proyecto, además que se convertirá en una fuente importante de información para la toma de decisiones, permitiendo evaluar el desempeño de todas las áreas de la organización (Orbe, 2012, p. 91).

(Montenegro y Arias, s.f), concluyen en su estudio respecto al cuadro de mando integral que “con la implementación del sistema de control de gestión se ha podido comunicar de forma efectiva los objetivos organizacionales a los trabajadores de los diferentes niveles de la empresa”.

En base a lo establecido por (Rivera, 2012, p. 123) en donde concluye:

> El CMI no debe ser una suma de indicadores financieros y no financieros organizados en tres, cuatro o cinco perspectivas, estos deben reflejar la estrategia de la organización, y proporcionar una lógica completa de la descripción de la estrategia que permita a todos los empleados de la organización comprender la misma, y definir su contribución al alinearse a ella. (Rivera, 2012, p. 123)
>
> Se llega a la conclusión que el manejo adecuado de la información a través del CMI, conduce al mejoramiento de la competitividad de la empresa, pues el control y evaluación de cada uno de los indicadores permitirá tomar las correcciones necesarias durante la implementación de la planificación estratégica (Rivera, 2012, p. 123).

Ramírez, (2010), Concluye que:

> El Cuadro de Mando Integral desarrollado para la Unidad de mantenimiento de Plantas de agua potable de la Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable de Quito (EMAAP-Q), es una herramienta administrativa, con la que esta Unidad podrá mejorar sus resultados y ejecutar su gestión mediante indicadores clave de funcionamiento (Ramírez, 2010, p. 125).

La empresa PJM CORPORATION CIA. LTDA., es una compañía limitada constituida al amparo de la Ley de Compañías. Su domicilio principal es en la ciudad de Esmeraldas y con facultad plena para abrir sucursales, agencias u oficinas en cualquier lugar de la República del Ecuador, el objeto social de la compañía es dedicarse al asesoramiento en logística para el comercio exterior y gestión aduanera, mediante el servicio de agente de aduana (PJM, 2015).

Desde el año 2011 hasta la fecha ha venido dando servicios en logística aduanera, para importaciones exportaciones, asesoría en comercio exterior, clasificación arancelaria, menajes de casa y equipos de trabajo, donaciones provenientes desde el exterior (PJM, 2015).

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El contexto actual donde se desenvuelven las empresas es globalizado, esto implica tener una visión amplia de las diferentes variables que pueden afectar al mundo empresarial, desde la aplicación de una ley, hasta la aparición de una nueva tecnología.

Los diferentes requerimientos producto de la cotidianidad humana que actualmente están cargados de mayor exigencias por parte de los clientes, porque ellos tienen más acceso a la información, esto ha obligado a las empresas a vivir la teoría de la evolución de Darwin, que aplicado al mundo empresarial se configura con la siguiente expresión, “las empresas que sobreviven no son las más fuertes, sino, las que se adaptan al mercado”, esta concepción hace que sea imperante para las empresas existir en base a los requerimiento del mercado, para alcanzar este cometido las empresas deben alinear sus estrategias de acuerdo al cliente, haciéndose necesario medir la estrategia usando algunas metodologías entre esas

se encuentra el cuadro de mando integral(CMI) cuyo génesis tuvo lugar en los noventa siendo los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton, quienes fueron los pioneros en introducir un modelo que permite evaluar a la empresa con indicadores financieros y no financieros.

> General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores." La diferencia importante del Tableau de Bord con respecto al BSC es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo. El BSC disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma (Infoviews, s.f.párr.6).

El BSC tiene de vigencia aproximadamente 21 años, se subrayan principalmente las diferencias con respecto al Tableau de Bord, pues el BSC se fundamenta no solamente en lo financiero, sino, en todos los estamentos de la organización.

> El cuadro de mando integral se dio a conocer en el número de enero- febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review por los autores Robert Kaplan y David Norton. Es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la

> empresa. Además, es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia adoptada por la organización (Espinoza, 2013, párr.1).

El autor define el BSC como una herramienta que facilita el cumplimiento de los objetivos de la organización ya que mediante sus procesos dota a la organización de una fuente confiable de información para la toma de decisiones.

1.2.1 Cuadro de mando integral (CMI)

Los autores de este modelo enfatizan profundamente la importancia del medio, pues las empresas necesitan comprender su entorno para ser exitosas en un mundo competitivo, donde ya no existe un mercado local, sino un mercado con estándares a escala mundial

> El CMI proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para lograrlos (Kaplan y Norton, 2009, p.18).

Se ha redactado anteriormente que el CMI no se fundamenta solo en indicadores financieros, pero según Kaplan y Norton, dice:

> El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos. El cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de acción futura. Los objetivos y los indicadores del Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y la estrategia de una organización. (Kaplan y Norton, 2009, pp. 24-25)

Se puede evidenciar que los autores subrayan la visión como el punto de partida para direccionar técnicamente a la empresa hacia el éxito, es decir, que un accionar efectivo de una organización debe estar fundamentada en la piedra angular representada por la visión, independientemente del tamaño de la empresa o cualquier taxonomía sugerida.

> **“**el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa” (cmigestiòn, s.f.párr.1).

El cuadro de mando integral es un modelo de gestión que traduce la visión, misión en acción, para estos debe convertir la estrategia en objetivos, midiendo el desempeño y desarrollo de ellos usando un conjunto de indicadores.

Las empresas pueden medir con este sistema como las unidades de negocios de sus organizaciones y como agregar valor para sus clientes actuales y futuros permitiendo identificar los factores críticos de éxito.

1.2.1.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El CMI se fundamenta en cuatro perspectivas finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, esto permite tener una visión general del rendimiento de la empresa u organización, las empresas innovadoras están usando el CMI como un sistema de gestión estratégica

1.2.1.1.1. Perspectiva financiera

Según (Kaplan y Norton, 2009, p. 46) “el CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables de acciones que ya se han realizado.”

> En base a lo que establece Infoviews, (s.f.) dice que, históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera (Infoviews, s.f.párr.15).

Es axiomático que los indicadores financieros representan un papel preponderante que reflejan la salud económica de la empresa en términos monetarios, razón por la cual, resulta indispensable su validación en el Cuadro de Mando Integral.

1.2.1.1.2. Perspectiva del cliente

De acuerdo a lo establecido por Kaplan y Norton, (2009), afirman que “en la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y su medida de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.” (p. 47)

Respecto a esta dimensión del CMI Infoviews dice, “como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo” (Infoviews, s.f.párr.16).

Esta perspectiva permite a la empresa evaluar su rendimiento en cuanto a clientes, uno de los indicadores importantes de esta sección es la satisfacción de clientes, nuevos clientes, retención de clientes, entre otros, esta debería ser una de las partes fundamentales de la empresa ya que los clientes son la razón de ser de la empresa y por esta importante dimensión existen las demás estructuras de la empresa u organización.

1.2.1.1.3. Perspectiva procesos internos

Resulta necesario subrayar lo que dice Kaplan y Norton, (2009)

> Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente estos procesos permiten a la unidad de negocio: Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados. Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. (Kaplan y Norton, 2009. 47-48)

Al mencionar esta parte (Infoviews, s.f.párr.17) argumenta que:

> Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen

> especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes (Infoviews, s.f.párr.17).

Resulta obligatorio que las empresas identifiquen los factores críticos de éxito, es decir, lo que hace feliz al cliente, debiendo incrustar con un alto componente innovador, nuevos productos y servicios demandados por los clientes, por ende, rediseñar, reestructurar, crear nuevos procesos para agregar valor y satisfacer sus necesidades.

1.2.1.1.4. Perspectiva de formación y crecimiento

Esta parte hace referencia al aprendizaje continuo que debe primar en todas las organizaciones, ya que mediante esta dimensión las empresas pueden agregar valor al producto de la innovación constante. Según (Infoviews, s.f.párr.18)

> La perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores (Infoviews, s.f.párr.18).

1.2.2. El cuadro de mando Integral como sistema de gestión

1.2.2.1. Gestión

Las empresas del siglo XXI deben buscar esquemas de gestión que estén de acuerdo con los cambiantes procesos actuales, pero al definir gestión se debe abordar el pensamiento de algunos autores:

(Merli, 1997, p.1) “Por gestión eficaz entendemos la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a medio y largo plazo”

Gestión, es el conjunto de acciones efectivas, previamente planificadas que buscan la consecución de objetivos para el desarrollo y crecimiento sostenible de la organización u empresa.

1.2.2.2. Sistema de Gestión

"Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización" (bsi, 2013).

(Vergara, 2009.párr.1) Respecto al mismo tema "un sistema de gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad."

Un sistema de gestión representa el conjunto de acciones sistemáticas producto de un proceso prediseñado necesarias para conseguir óptimos resultados para la organización o empresas en periodo determinado.

1.2.2.3. Procesos

(Rios, 2008, p.12) Donde cita a ISO 9000 "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, los cuales transforman elementos de entradas en resultados"

(Perez, 2010, p.51) Dice respecto a esto que es "una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente"

(Chan, 1996) "Es una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para trasformar un insumo en un producto (mercadería o servicio)"

Se define entonces proceso como un conjunto secuencial de actividades que permiten alcanzar un fin determinado.

1.2.2.4. Indicadores

Los indicadores permiten medir los resultados de una organización o empresa, como lo señala (Mondragón, 2002, p. 52) “son herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos, son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar”

> Sólo se puede mejorar aquello que se puede medir. Sin embargo, en el mundo de la empresa son pocos los ejecutivos y empleados que miden los resultados que obtienen y, de esta forma, mejorar en su trabajo. A lo sumo, los directores generales miden los beneficios, crecimiento, gastos o facturación de sus empresas, pero... ¿y los ejecutivos en general: jefes, subdirectores, mandos, etc. de las mismas? ¿No es verdad que encuentran serios problemas, la mayoría ni lo intentan, para encontrar criterios o patrones de medida de su actuación? (Salgueiro, 2001, p. 2)

El principio fundamental de los indicadores dice, todo lo que se puede medir se puede mejorar, caso contrario, es decir, lo que no se mejora es tendiente a desaparecer.

Ejemplo de BSC



Ejemplo de cuadro de mando integral perspectiva financiera
Fuente: (CMIgestion, s.f.)

1.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La empresa PJM por realizar actividades de comercio exterior, su operatividad debe estar acorde a los lineamientos establecidos por Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), desde la concepción del tamaño de la empresa hasta los procedimientos aduaneros necesarios para la importación y exportación.

PJM es una pequeña empresa de acuerdo a lo que establece el COPCI, art.53

> Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES. - La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código. (COPCI, 2010, p. 14)

Dentro de las actividades de la empresa se encuentra la asesoría en comercio exterior, esto implica conocer los fundamentos legales respecto a aranceles y procedimientos, de acuerdo a lo que establece el COPCI, art. 76

> Art. 76.- Forma de expresión. - Las tarifas arancelarias se podrán expresar en mecanismos tales como: términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía (advalórem), en términos monetarios por unidad de medida (específicos), o como una combinación de ambos (mixtos). (COPCI, 2010, p.19)
>
> Art. 77.- Modalidades de aranceles. - Los aranceles podrán adoptarse bajo distintas modalidades técnicas, tales como:
>
> a. Aranceles fijos, cuando se establezca una tarifa única para una subpartida de la nomenclatura aduanera y de comercio exterior; o,
>
> b. Contingentes arancelarios, cuando se establezca un nivel arancelario para cierta cantidad o valor de mercancías importadas o exportadas, y una tarifa

diferente a las importaciones o exportaciones que excedan dicho monto. (COPCI, 2010)

Se reconocerán también otras modalidades que se contemplen en los tratados comerciales internacionales, debidamente ratificados por Ecuador. Los aranceles nacionales deberán respetar los compromisos que Ecuador adquiera en los distintos tratados internacionales debidamente ratificados, sin perjuicio del derecho a aplicar medidas de salvaguardia o de defensa comercial a que hubiere lugar, que superen las tarifas arancelarias establecidas. (COPCI, 2010, p.19)

Toda importación debe pagar impuestos a no ser que se trate de una exención, como por ejemplo el menaje de casa y equipo de trabajo, respecto a esto la normativa establece en el art. 125. COPCI

Art. 125.- Exenciones. - Están exentas del pago de todos los tributos al comercio exterior, excepto las tasas por servicios aduaneros, las importaciones a consumo de las siguientes mercancías:
a. Efectos personales de viajeros;
b. Menajes de casa y equipos de trabajo;
c. Envíos de socorro por catástrofes naturales o siniestros análogos a favor de entidades del Sector Público o de organizaciones privadas de beneficencia o de socorro; (COPCI, 2010, Art. 125).

d. Las que importe el Estado, las instituciones, empresas y organismos del sector público, incluidos los gobiernos autónomos descentralizados, las sociedades cuyo capital pertenezca al menos en el 50% a alguna institución pública, la Junta de Beneficencia de Guayaquil y la Sociedad de Lucha Contra el Cáncer (SOLCA). Las importaciones de las empresas de economía mixta estarán exentas en el porcentaje que corresponda a la participación del sector público (COPCI, 2010).

e. Donaciones provenientes del exterior, a favor de las instituciones del

sector público o del sector privado sin fines de lucro, destinadas a cubrir servicios de salubridad, alimentación, asistencia técnica, beneficencia, asistencia médica, educación, investigación científica y cultural, siempre que tengan suscritos contratos de cooperación con instituciones del sector público (COPCI, 2010, Art. 147).

f. Féretros o ánforas que contengan cadáveres o restos humanos; (COPCI, 2010, p. 26).

g. Muestras sin valor comercial, dentro de los límites y condiciones que establezca el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador; (COPCI, 2010, p. 26).

h. Las previstas en la Ley de Inmunidades, Privilegios y Franquicias Diplomáticas, que incluye las representaciones y misiones diplomáticas y consulares, organismos internacionales y otros organismos gubernamentales extranjeros acreditados ante el gobierno nacional. (COPCI, 2010, p. 26).

i. Los aparatos médicos, ayudas técnicas, herramientas especiales, materia prima para órtesis y prótesis que utilicen las personas con discapacidades para su uso o las personas jurídicas encargadas de su protección. Los vehículos para estos mismos fines, dentro de los límites previstos en la Ley sobre Discapacidades. (COPCI, 2010, p. 26).

j. Los paquetes postales, dentro de los límites que establezca el Reglamento al presente Código, y las leyes y acuerdos internacionales de los que el Ecuador es suscriptor. (COPCI, 2010, p. 26).

k. Fluidos, tejidos y órganos biológicos humanos, para procedimientos médicos a realizarse conforme la legislación aplicable para el efecto; (COPCI, 2010, p. 26).

> l. Los objetos y piezas pertenecientes al Patrimonio Cultural del Estado importados o repatriados que realicen las instituciones del Estado legalmente establecidas para el efecto; y, (COPCI, 2010, p. 26).
> m. Desperdicios de mercancías amparadas en regímenes especiales que se destruyan conforme las regulaciones del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (COPCI, 2010, p. 26).

Toda importación y exportación debe presentar una declaración aduanera, mediante la cual notifica al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, los bienes que están ingresando a saliendo del territorio ecuatoriano, para las importaciones el formulario es la declaración aduanera de importación (DAI), y para exportaciones, declaración aduanera de exportación (DAE), de acuerdo a lo tipificado en el COPCI, Art. 138.- "De la declaración aduanera.- La declaración aduanera será presentada conforme los procedimientos establecidos por la Directora o el Director General." (COPCI, 2010, p. 27)

Unas de las formas del control aduanero para las cargas de importaciones y exportaciones es el aforo, que de acuerdo al COPCI, Art. 140.- "Aforo. - Es el acto de determinación tributaria a cargo de la Administración Aduanera y se realiza mediante la verificación electrónica, física o documental del origen, naturaleza, cantidad, valor, peso, medida y clasificación arancelaria de la mercancía." (COPCI, 2010, Art.140)

Como resultado del acto de aforo pueden existir diferencias en clasificación arancelaria, en estos casos se realiza una consulta como lo señala el COPCI, art.147, donde textualmente dice:

> Art. 141.- Consulta de Clasificación Arancelaria. - Cualquier persona podrá consultar a la Directora o el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador respecto de la clasificación arancelaria de las mercancías, cumpliendo los requisitos señalados en el Código Tributario y el reglamento a este Código. Su dictamen será vinculante para la administración, respecto del consultante y se publicará en el Registro Oficial. (COPCI,2010 p. 28).

Todos esos procedimientos pueden aplicarse en las importaciones y exportaciones, es decir, en la entrada y salida de mercancías del territorio ecuatoriano, para esto la normativa incorpora los regímenes aduaneros, lo que significa el tratamiento aduanero o la condición que reciben las mercancías al entrar y salir del país, como lo señala el COPCI, art. 147, 154.

> Art. 147.-Importación para el consumo. - Es el régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en él de manera definitiva, luego del pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras. (COPCI, 2010, Art. 147).

> Art. 154.-Exportación definitiva.- Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables. (COPCI, 2010, Art. 154).

La parte legal en el comercio exterior resulta ser un factor indispensable, para el éxito de las operaciones de las empresas que se desenvuelven en este espectro, hacer lo contrario, tendría implicaciones vinculantes de índole legal, haciendo en algunos casos cerrar empresas, por tal razón, los procedimientos aduaneros deben hacerse en base a lo que establece la normativa vigente.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Ubicación de la investigación

La presente investigación tuvo lugar en el Ecuador, Provincia de Esmeraldas ciudad de Esmeraldas, en las instalaciones de la empresa PJM, ubicada en la calle Muisne y JR Coronel, detrás del SENAE (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador).

2.2. Población de estudio

Para efectos de la presente investigación, la población estuvo estructurada con los funcionarios de la empresa PJM con un total de 6 personas, aplicando un método determinístico, sumado a esto, se hará uso de un muestreo probabilístico, el mismo que será dirigido a los clientes reales y potenciales para determinar los factores críticos de éxito.

Clientes potenciales	N°
Estudiantes universitarios Comercio Exterior PUCESE	160
Graduados y egresados Comercio Exterior PUCESE	80
Estudiantes universitarios UTELVT	400
Graduados Comercio Exterior UTELVT	100
Artesanos	50
Pymes	50
Importador /Exportador	10
Total población	**850**

Muestra clientes potenciales

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

Dónde:

n	Tamaño de la muestra	
Z	Nivel de confiabilidad	
	95% 0.95/2 = 0.4750	Z = 1.96
P	Probabilidad de ocurrencia	0.50
Q	Probabilidad de no ocurrencia	1 – 0.5 = 0.50
N	Población	855
e	Error de muestreo	0.04 (4%)

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)(855)}{1.96^2(0.5)(0.5) + (855)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{3.8416(0.25)(855)}{3.8416(0.25) + (855)(0.0025)}$$

$$n = \frac{3.8416(213.75)}{3.8416(0.25) + (855)(0.0025)}$$

$$n = \frac{821.142}{0.9604 + 2.1375}$$

$$n = \frac{821.142}{3.0979}$$

$$n = 206.36$$

Muestra clientes actuales

Clientes actuales	N°
Agentes de Aduana	4
Importadores exportadores	5
Importadores menaje de casa	8
Importadores sector público	1
Total	**18**

Se usa el 100% de la población de los clientes que usan los servicios de la empresa

2.3. Tipo de investigación

Se utilizó la investigación no experimental de tipo descriptivo por permitir conocer cada una de las características de la empresa objeto del presente estudio, y posteriormente poder diseñar y adaptar un modelo de gestión que fundamenta su accionar en el cuadro de mando integral. Sumado a esto, para efectos del presente trabajo de investigación se usó la investigación bibliográfica, por tener que recurrir a información que reposa en libros, revistas, periódicos, artículos científicos, sitios web, entre otros.

2.4. Método de investigación

El método utilizado en esta investigación fue cualitativo ya que mediante sus procesos se pudo expresar los resultados de la investigación de forma numérica, pero además usando parámetros subjetivos del investigador de carácter inductivo.

2.5. Técnicas e instrumentos de investigación

2.5.1. Entrevista

Mediante esta técnica de investigación se pudo conocer aquellos parámetros de la empresa necesarios para la aplicación de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral, canalizado a obtener datos objetivos, permitiendo un acercamiento personalizado con los directivos, personal en general.

La entrevista estuvo estructurada por 21 preguntas, que fueron aplicadas al gerente de la empresa, al mismo tiempo, se entrevistó al presidente de la empresa usando un cuestionario de 6 preguntas abiertas.

2.5.2. Encuestas

Mediante esta técnica se identificó los factores críticos de éxito en los clientes reales y potenciales, con la finalidad de buscar estrategia para ganar mayor participación en el mercado. La aplicación de la encuesta se hizo mediante un cuestionario que constaba de 7 preguntas las cuales fueron dirigidas a los clientes actuales, las 4 primeras preguntas eran de selección, en las que se debía seleccionar una respuesta, la pregunta 5 y 6 fue de tipo matriz en la que tenía que valorar ciertos factores en una escala de 0 a 5 puntos. Antes de aplicar las encuestas se realizó una simulación del instrumento, en dicha prueba se pudo evidenciar su funcionabilidad. La segunda encuesta fue aplicada a los clientes potenciales con la finalidad de conocer de ellos los factores críticos de éxito, este instrumento constaba 9 preguntas de selección múltiple y tipo matriz valorativa, esta encuesta sirvió además para recolectar información de los interesados en el servicio de la empresa.

En ambas encuestas se utilizó 6 personas para la recolección y 2 personas para la tabulación de los datos, empleando 15 días laborables para sistematizar la información

2.5.3. Observación

Esta permitió tener una noción global del accionar de la empresa PJM, en cada una de sus operaciones, mediante esta técnica de investigación se pudo conocer los

procesos internos de la organización, permitiendo identificar las restricciones en la operatividad de la empresa, se utilizó una ficha de observación donde se registró los datos observados

2.6. Recolección de la información

2.6.1. Primarias

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario tomar información directamente de los directivos de la empresa PJM, clientes actuales y potenciales, organismos de control involucrados en su operatividad.

2.6.2. Secundaria

Para complementar la investigación fue necesario recurrir a libros especializados del cuadro de mando integral, procesos e indicadores, KPI.

2.6.3. Terciaria

Para contextualizar efectivamente la investigación la información complementaria se la obtuvo de revistas científicas, repositorios, recopilaciones de bases de datos, entre otros.

2.7. Normas Éticas

Se declara expresamente que toda la información obtenida de la empresa PJM, no será divulgada sin autorización de los directivos, se tomarán las medidas pertinentes a fin de proteger datos sensibles de la organización, al mismo tiempo, se respetará la autoría intelectual de autores de la temática objeto de investigación, citando la fuente de la bibliografía consultada, por otro lado, se honestarán las normas tipificadas en la PUCESE.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA PJM

"PJM CORPORATION es una empresa dedicada a prestar servicios logísticos para el comercio exterior y aduana, ubicada en la ciudad de Esmeraldas, inicio sus operaciones en el año 2011" (PJM, 2015).

Se presenta la siguiente información obtenida de observaciones directas hechas en las instalaciones de la empresa en base a las siguientes dimensiones:

- Empresa
- Procesos
- Personal
- Infraestructura
- Clientes

El criterio para medir las dimensiones enlistadas anteriormente es el siguiente:

NO	No se observó
0	Se observó la falta de este indicador
1	Se observó sólo una vez
2	Se observó pocas veces
3	Se observó algunas veces
4	Se observó con frecuencia

3.1.1. Empresa

En esta parte se busca Identificar los parámetros generales de la empresa PJM en base a los siguientes factores:

Factores observados en la empresa

Tabla 3.1

CRITERIOS	PUNTUACIÓN					
	NO	0	1	2	3	4
Personal conoce misión y visión						
Existen Procesos documentados						
Existen indicadores de gestión						
Existe evaluación del personal						
Capacitación del personal						
Unidades de negocio documentadas						
Tiene Identificada su cadena de valor						
Puede usted medir la satisfacción del cliente						
Tienen una planificación estratégica						

Fuente: PJM Corporation
Elaborado por: El Autor

La empresa ha estado constituida, pero presenta muchas falencias en la parte administrativa, financiera, procesos y gestión de clientes

3.1.2. Procesos

Para continuar con el diagnóstico es imperante Identificar si en la empresa existen procesos, los cuales son necesarios para la satisfacción del cliente

Existencias de procesos

Tabla 3.2

CRITERIOS	PUNTUACIÓN					
	NO	0	1	2	3	4
Están claramente definidos los procesos						
Son conocidos por todos los empleados						
Existe proceso para contratación de personal						
Conocen el tiempo en cada proceso						
Existe una evaluación continua en los procesos						
Existe reprocesos						
Se evidencian restricciones en los procesos						
Existe un seguimiento de los procesos						

Fuente: PJM Corporation

Elaborado por: El Autor

Los procesos no están documentados, se puede evidenciar que algunos procesos como los de aforo físico intrusivo, tienden a demorarse, en el tema de la facturación, muchas de las veces se la realizan al siguiente día de la prestación del servicio, se pudo evidenciar que no existe estandarización en el desarrollo de los procesos

3.1.3. Personal

Condiciones del personal

Tabla 3. 3

CRITERIOS	PUNTUACIÓN					
	NO	0	1	2	3	4
El personal se ve motivado en su trabajo						
Existen áreas adecuadas para el personal						
Existen planes de capacitación para el personal						
Las relaciones entre el personal son adecuadas						
El personal de la empresa se ve empoderado						
El personal conoce la visión y misión de la empresa						
El personal esta regularizado, contrato, IESS						
Existe un departamento de recursos humanos						
Existe manual de funciones del personal						

Fuente: PJM Corporation

Elaborado por: El Autor

Se pudieron evidenciar grandes falencias en esta dimensión, ninguno de los trabajadores está afiliado al IESS, ciertas áreas de la empresa no se encuentran operativas, se han realizado dos exportaciones con destino a Estados Unidos y Holanda.

3.1.4. Clientes

Condiciones de los clientes
Tabla 3.4

CRITERIOS A OBSERVAR	PUNTUACIÓN					
	NO	0	1	2	3	4
Se evidencia una atención adecuada al cliente						
Se puede ver la satisfacción del cliente						
El cliente es recibido en áreas adecuadas						

Fuente: PJM Corporation
Elaborado por: El Autor

No existe un sistema de monitoreo de la satisfacción del cliente, se pudo observar que existen clientes que no retornan a adquirir el servicio, ya que es una dimensión de una única vez, son los clientes que reciben servicios en la declaración aduanera de menaje de casa y equipo de trabajo, no se evidenció clientes en el área de capacitaciones, pero si fue posible constatar clientes interesados en asesoría, se evidencia la inexistencia de una base de datos de clientes actualizada.

3.1.5. Infraestructura

Situación actual en infraestructura
Tabla 3.5

CRITERIOS A OBSERVAR	PUNTUACIÓN					
	NO	0	1	2	3	4
Se puede llegar con facilidad						
Tiene imagen corporativa, letreros, anuncios, etc.						
Existen áreas adecuadas para recibir al cliente						
Las oficinas para los trabajadores son adecuadas						
Tiene una buena ubicación para el servicio que ofrece						
Posee parqueadero para clientes						
Tiene baños para clientes						
Se la puede localizar fácilmente en internet						
La información en internet es clara						

Fuente: PJM Corporation
Elaborado por: El Autor

En general las instalaciones de la empresa son adecuadas para la actividad que realiza, se observó una buena distribución de la oficina, no se pudo observar salidas de emergencias y extintores.

Las empresas de comercio exterior por su naturaleza, tienen que direccionar sus esfuerzos a la satisfacción del cliente enfocados en la reducción del tiempo, un factor importante para diseñar efectivamente sus unidades de negocios, es importante tener claro que es una unidad de negocio.

3.2. Unidades de negocios

Unidad estratégica de negocios

> Dentro de una empresa, una UEN es una unidad empresarial diseñada para fabricar y comercializar uno o más productos relacionados, dirigidos a mercados muy específicos que requieren una oferta de productos muy delimitados, tal como si fuera un área especialista para esos mercados y productos. (Planning Consultores Gerenciales, 2010,párr.1)

“Las UEN no están diseñadas para existir exclusivamente en empresas muy grandes, aún empresas pequeñas pueden merecer el diseño de sus propias UEN, como modelo de gestión y desarrollo, que ha demostrado sus virtudes y que contribuye exitosamente a manejar productos y mercados diferentes (Planning Consultores Gerenciales, 2010).”

Las unidades estratégicas de negocios (UEN), son un grupo de productos o servicios que comparten un conjunto común de clientes y competidores. La empresa PJM, en la entrevista realizada al gerente de la empresa señala lo siguiente:

Las unidades de negocios son:

- Capacitación y asesoría en comercio exterior
- Importaciones
- Exportaciones
- Declaraciones aduaneras
- Gestión de trasporte y despacho de carga
- Representaciones para oces (Jama, 2014)

En la misma entrevista cuando se le pregunta:
De las unidades de negocios ¿cuál ha sido la que ha tenido mayor operatividad?
Las declaraciones aduaneras con un énfasis en declaraciones de menaje de casa y equipo de trabajo para los migrantes que retornan al país, importaciones al consumo, donaciones. (Jama, 2014)

Es importante analizar cada una de las unidades de negocio con las que cuenta esta empresa, es necesario esquematizar para luego realizar un análisis pormenorizado

3.2.1. Unidades de negocios de la Empresa PJM

En base a los resultados de la entrevista las unidades de negocios de la empresa PJM son las siguientes:



Elaborado por: El autor
Fuente: PJM Corporation

En base a lo señalado por los directivos de la empresa, se presenta a continuación cada una de las unidades de negocios establecida para esta empresa

3.2.1.1 Capacitación y asesoría en comercio exterior

El objetivo de esta unidad de negocio está orientada a brindar servicios en capacitación para empresas e instituciones públicas y privadas, estudiantes, profesionales en temas relativos al comercio exterior y aduana, mediante la realización de seminarios prácticos y asistencias técnicas en el lugar de trabajo (PJM, 2015).

3.2.1.2. Importaciones, Exportaciones

El objetivo de esta unidad de negocio es convertirse en un aliado estratégico para empresas, y personas cuando necesiten comprar o vender al exterior, en el caso de las importaciones la empresa gestionará cada uno de los permisos necesarios para comprar un determinado bien en el exterior para luego ser vendido a su consumidor final, minimizando costo. Para las exportaciones, actúa como un representante de ventas bajo cuyo nombre se realizarán las exportaciones gestionando, permisos necesarios para la penetración a otros mercados. Este servicio tiene lugar cuando la empresa no es importador o exportador (PJM, 2015).

3.2.1.3. Gestión aduanera

Este servicio está dirigido a los importadores y exportadores ya constituidos, mediante esta sección de la empresa ofrece servicio de Agente de aduana para las declaraciones aduaneras de los diferentes regímenes para importación y exportación como, importación y exportación definitiva, regímenes especiales, menajes de casa, donaciones, importaciones para discapacitados.
Sumado a lo redactado anteriormente, asistencia legal en observaciones aduaneras en las declaraciones (PJM, 2015).

3.2.1.4. Gestión de trasporte y despacho de carga

Para que la carga de importación y exportación pueda entrar y salir del país respectivamente, la empresa mediante outsourcing, gestiona trasporte interno para que la carga sea movilizada desde zona primaria hasta o desde las instalaciones del importador y exportador, verificando que la carga sea despachado de acuerdos los requerimientos estipulados (PJM, 2015).

3.2.1.5. Representaciones para OCES

Este servicio está diseñado para agentes de aduana, importadores, exportadores, empresas de trasportes, entre otros operadores de comercio exterior (OCES), que por razones de distancia no pueden estar presente en cada una de sus actividades, el servicio se fundamenta en otorgar al OCE, instalaciones apropiadas, personal capacitado, para el desarrollo de sus operaciones (PJM, 2015).

3.3. Factores críticos de éxito

“Un factor de éxito se dice que es crítico cuando es necesario su cumplimiento para los objetivos de la organización” (Carreo, 2008,párr.4).

> Son aquellos componentes claves del negocio los cuales una empresa no puede evadir si pretende ser competitiva; es más tiene la obligación de identificarlos y darle seguimiento y cumplimiento para llevar a cabo un mejor control de los mismo y así garantizar la excelencia de la compañía.
> Aspectos claves que contribuyen directamente al éxito o fracaso de la actividad institucional. (Flores, 2013)
>
> Estos aspectos o factores pueden ser controlados por la institución y tiene que sobresalir en ellos para lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en un sector, requieren especial atención para el cumplimiento de la misión. (Flores, 2013)
>
> Conocer los factores críticos de éxito permite:
>
> - Identificar las actividades en las que debe centrar su atención para mantener o elevar su posicionamiento competitivo
> - Determinar que puede copiar o hacer mejor que los competidores, para mejorar su posicionamiento (Flores, 2013)

El factor crítico de éxito para la organización está en función del cliente, en otras palabras, es lo que al cliente le hace feliz, y esta condición le permite adquirir los servicios o productos que oferta la organización.

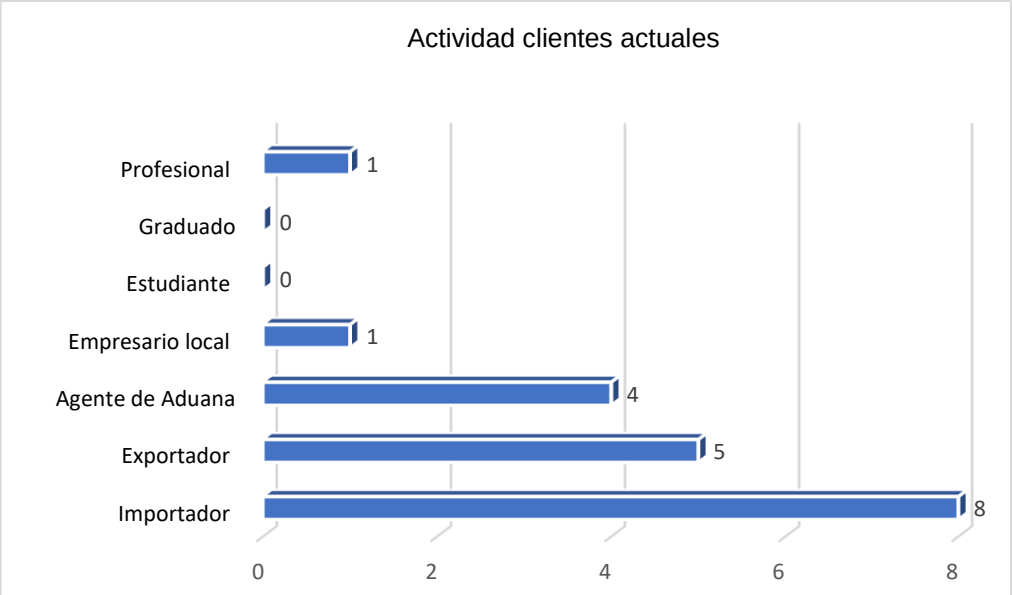
3.3.1. Factores críticos de éxito de la empresa PJM

Para determinar los factores críticos de éxito de la empresa PJM, se realizó una encuesta a clientes actuales y potenciales, obteniendo los siguientes resultados:

3.3.1.1. Resultados clientes actuales

Los clientes con los que actualmente cuenta la empresa PJM, se los señala en el gráfico 4.1 que hace referencia a la categorización de clientes, los cuales están alineados a las unidades de negocios señaladas anteriormente, permitiendo con esta información identificar los factores críticos de éxito para la empresa

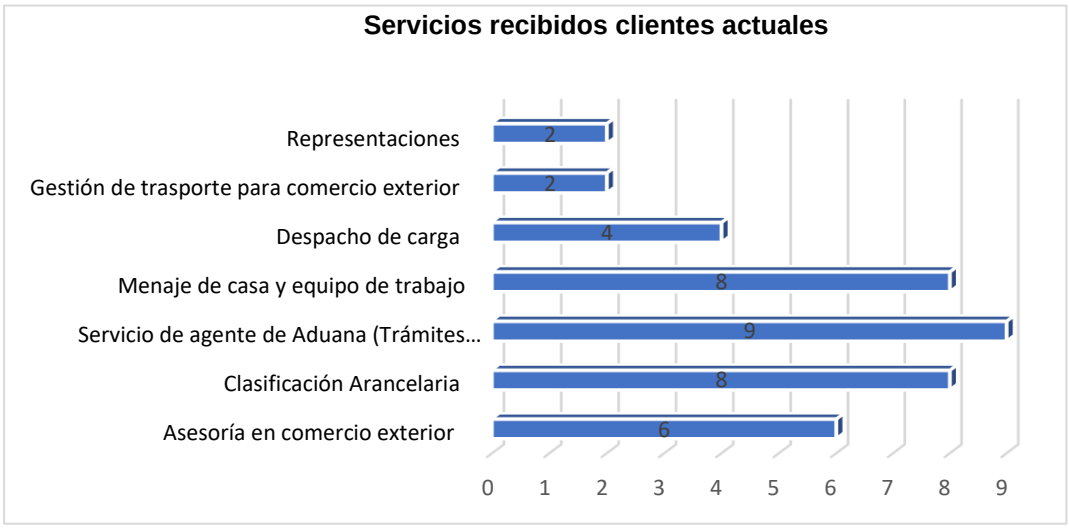
Gráfico 4.1



Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

Es evidente, que la empresa no refleja clientes graduados y estudiantes, pese a tener servicios direccionados para este grupo, por otro lado, el mayor número de clientes importadores, exportadores y agentes de aduana. De los clientes mencionados en el gráfico anterior, que han usado los servicios de la empresa PJM, resulta imperante analizar, la categorización de los servicios recibidos, con la finalidad, de direccionar el análisis con relación clientes servicios, para esto en el gráfico 4.2, se presentan la categoría de los servicios.

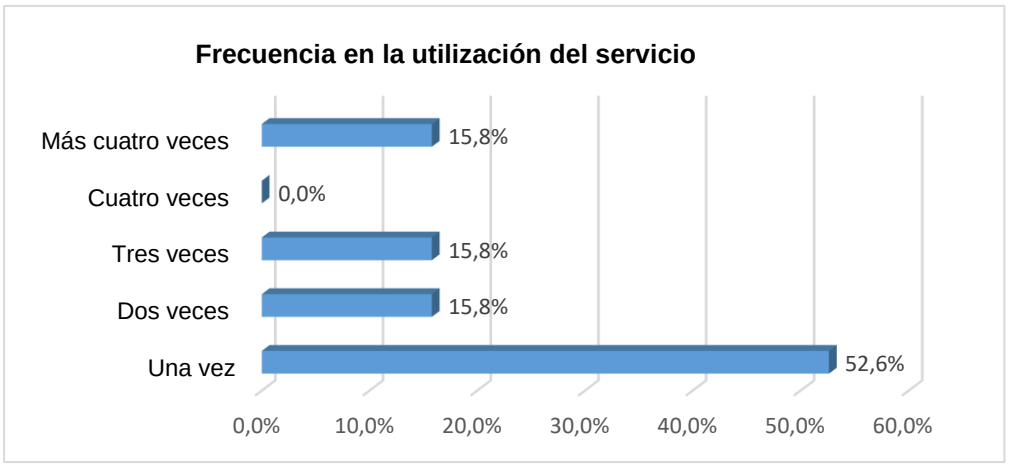
Gráfico 4.2



Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

El gráfico 4.2, muestra que los servicios que han tenido mayor representatividad, menaje de casa y equipo de trabajo, servicio de agente de aduana, clasificación arancelaria, asesoría en comercio exterior, sin embargo, es axiomático no analizar la frecuencia en el uso de los servicios, siendo necesario para esto analizar lo que establece el gráfico, 4.3, donde hace referencia a la frecuencia en el uso del servicio.

Gráfico 4.3

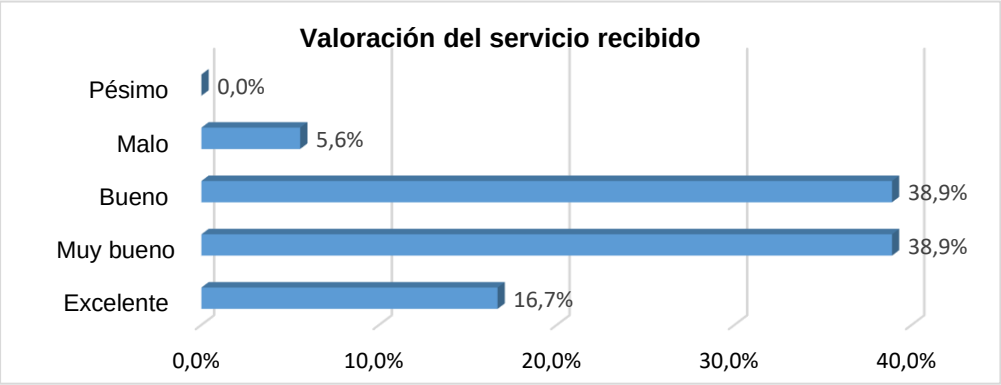


Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

Hay que subrayar que el 52.6% de los clientes de la empresa PJM, han utilizado una vez el servicio, esto implica serios problemas para la empresa, pues no existe retención de clientes, es decir, que los clientes frecuentes, son el 15.8% del total

de clientes. Los clientes una vez recibidos el servicio tienen la siguiente percepción de la empresa, plasmados en el gráfico 4.4, donde se señala lo siguiente:

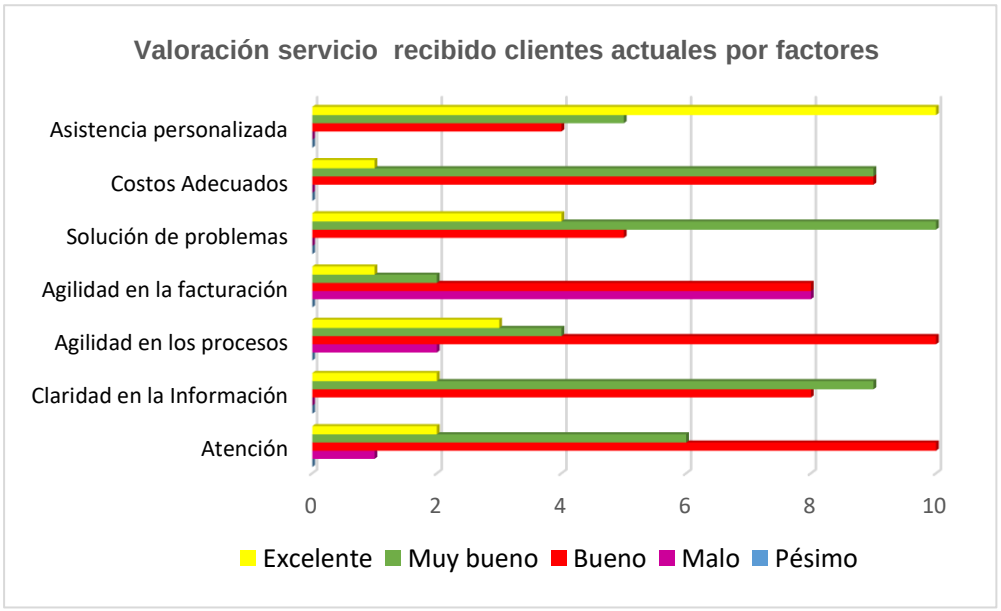
Gráfico 4.4



Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

De acuerdo a lo que establece el grafico 4.4, de los clientes que han recibido el servicio de la empresa PJM, más del 70% consideran que es un servicio entre bueno y muy bueno. Generalmente hablando en el párrafo anterior, señala que el servicio de acuerdo a la percepción de los clientes es aceptable, pero es necesario conocer los factores para tener resultados más específicos, a fin, de conocer los factores críticos de éxito para el cliente, como lo señala el grafico 4.5, en donde se refleja una valoración de pésimo, malo, bueno, muy bueno y excelente de cierto factores.

Gráfico 4.5

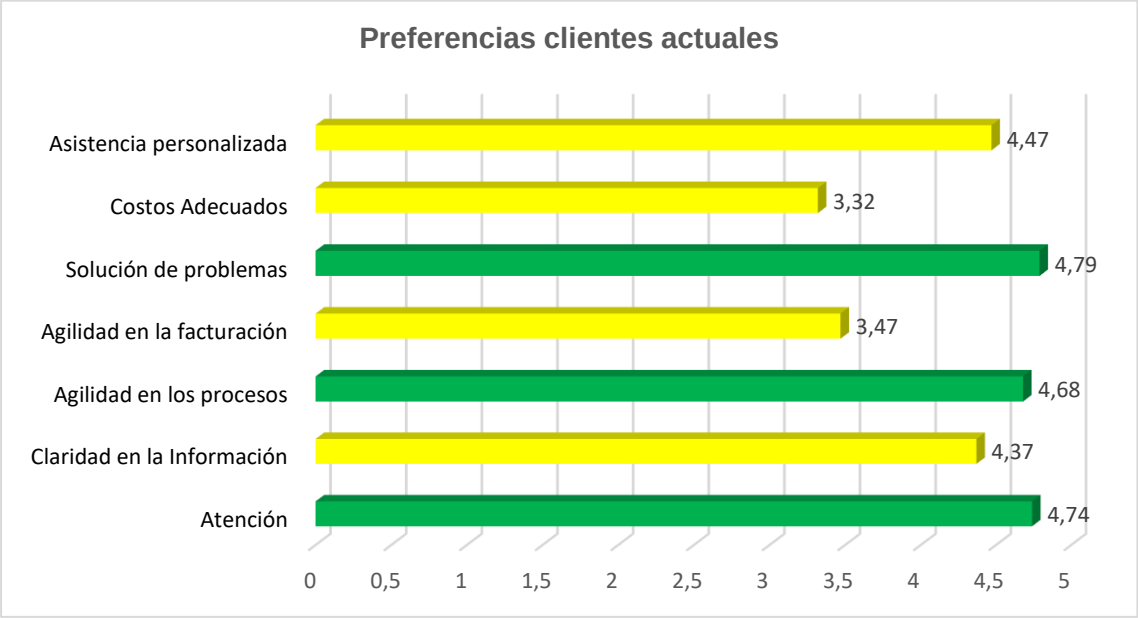


Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

El gráfico 4.4, muestra 7 factores valorados los clientes, dando mayor relevancia, a la asistencia personalizada, solución de problemas, agilidad en los procesos y atención al cliente, estos han sido resaltados con mayor profundidad por los clientes actuales de la empresa PJM.

Pero de los factores mencionados en el gráfico 4.4, es lo que efectivamente el cliente ha valorado como positivo, no obstante, a lo que el cliente le da mayor satisfacción al momento de recibir servicios de los ofrecidos por la empresa PJM, se los evidencia en el gráfico 4.5.1

Gráfico 4.5.1



Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

Tabla 4.1

Factores críticos de éxito clientes actuales PJM

FACTOR	CLIENTES ACTUALES							
	VALORACIÓN					POND.	TOTAL	Media aritmética
	1	2	3	4	5			
Atención	0	0	0	5	14	90	19	4,74
Claridad en la Información	0	0	1	10	8	83	19	4,37
Agilidad en los procesos	0	0	0	6	13	89	19	4,68
Agilidad en la facturación	1	2	7	5	4	66	19	3,47
Solución de problemas	0	0	0	4	15	91	19	4,79
Costos Adecuados	0	1	13	3	2	63	19	3,32
Asistencia personalizada	0	1	3	1	14	85	19	4,47

Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

De acuerdo al gráfico 4.5 y tabla 4.1, lo que al cliente de la empresa PJM le hace feliz, es decir, el factor (es) crítico de éxito (FCE) son los siguientes:

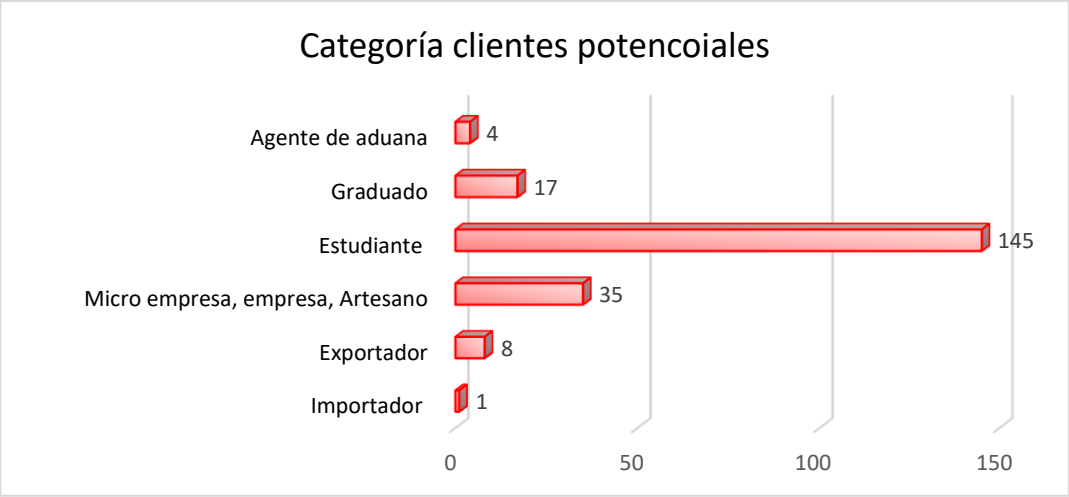
- Solución de problemas
- Atención
- Agilidad en los procesos

Los factores enlistados anteriormente se les deben dar una alta importancia ya que de ellos depende la satisfacción del cliente, estos factores fueron seleccionados ya que tuvieron una puntuación superior a 4.6/5

3.3.1.2. Resultados clientes potenciales

Para que una empresa pueda expandirse y aumentar su participación en el mercado, es necesario identificar los factores críticos de éxito en los clientes potenciales, con la finalidad de buscar estrategias, y captar los clientes. De acuerdo a lo señalado en el gráfico 4.6

Gráfico 4.6

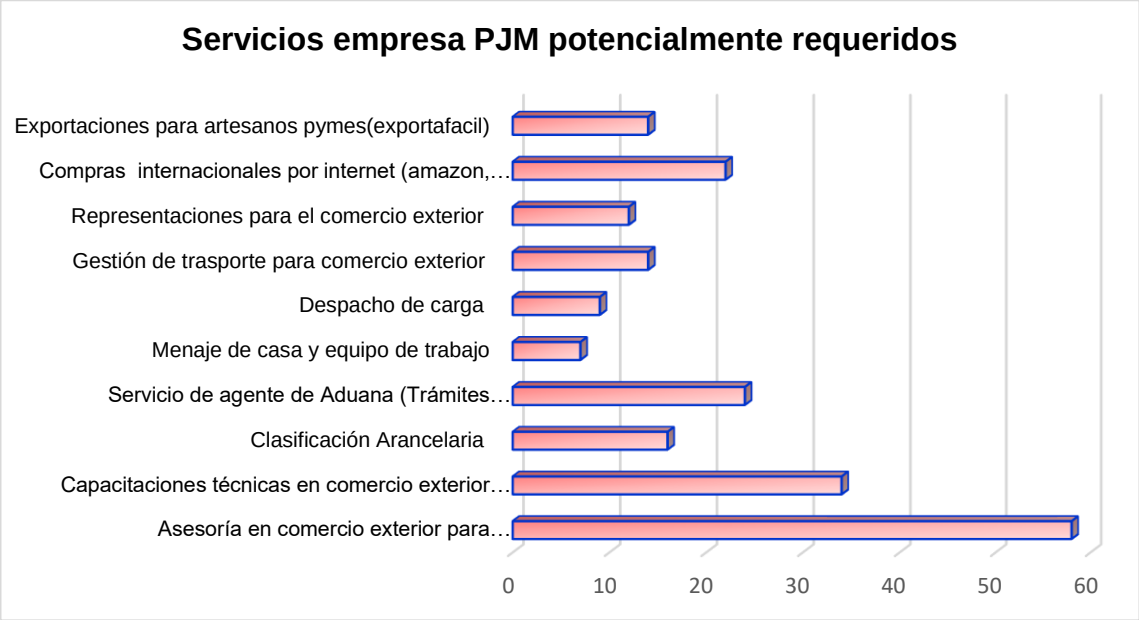


Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

El gráfico 4.6, muestra los clientes potenciales para le empresa PJM, de acuerdo a las unidades de negocios identificadas anteriormente, de acuerdo al gráfico 4.1, estudiantes, graduados, artesanos, no han recibido servicios de la empresa PJM, para esto, es necesario conocer la percepción de los posibles clientes de la

empresa con la finalidad de entender en qué áreas posiblemente les gustaría profundizar, siendo prudente señalar lo siguiente:

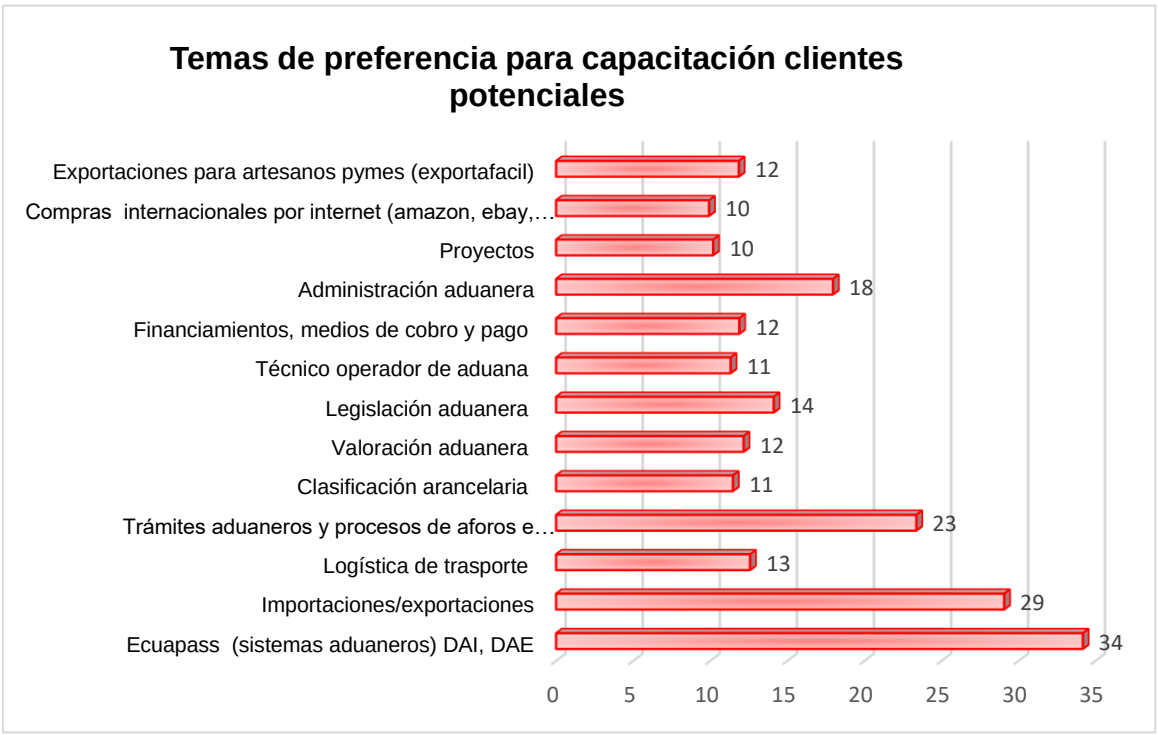
Gráfico 4.7



Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

El gráfico 4.7, muestra que la asesoría, y capacitaciones técnicas en comercio exterior, son las que tienen mayor preferencia, para verificar qué clases de capacitaciones y asesoría se plantea los siguientes parámetros reflejados en el gráfico 4.8

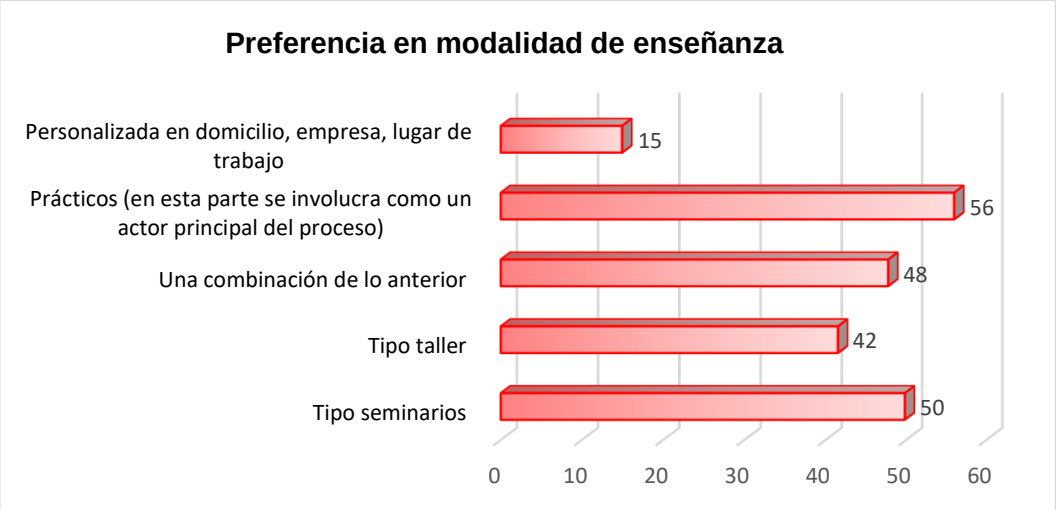
Gráfico 4.8



Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

El gráfico 4.8, detalla que las áreas de mayor preferencia son sistema aduanero ecuapass, trámites y procesos aduaneros, importaciones y exportaciones, administración aduanera, siendo necesario también la modalidad de enseñanza, así como lo establece el grafico 4.9

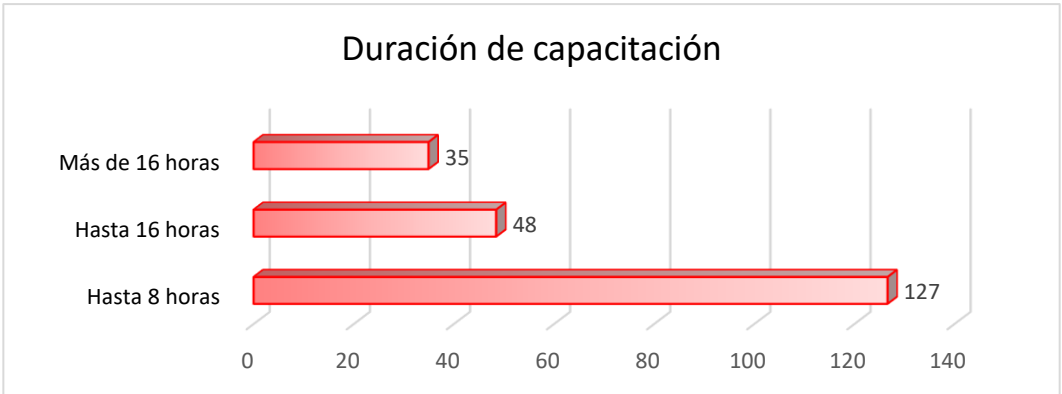
Gráfico 4.9



Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

El gráfico 4.9, dice que la prestación de servicios, en la dimensión de asesoría y capacitación debe hacerse de forma práctica, tipo seminarios, una combinación de práctica y seminarios, con una duración como lo establece el grafico 4.10

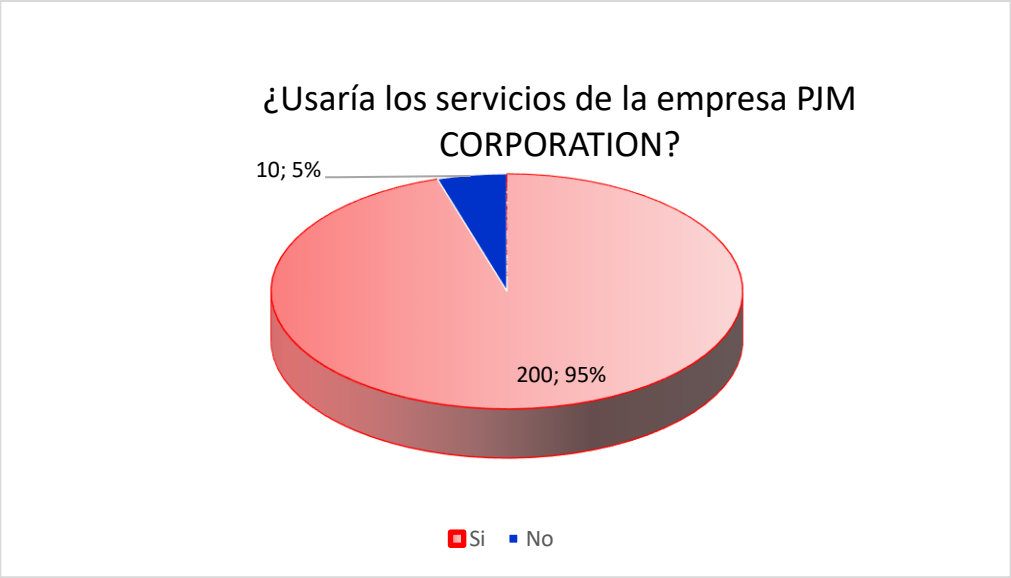
Gráfico 4.10



Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

La mayor cantidad de los encuestados sugiere que las capacitaciones deben tener una duración de hasta 8 horas

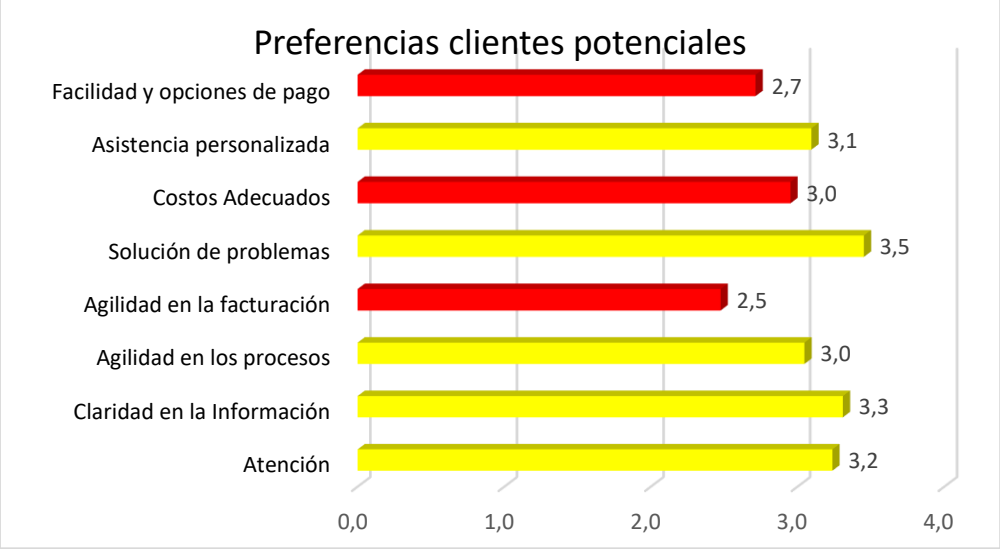
Gráfico 4.11



Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

El gráfico 4.11, muestra que el 95% de la población encuestada usaría los servicios de asesoría y capacitación de la empresa PJM

Gráfico 4.12



Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

El grafico 4.12, detalla que los encuestados han preferido, solución de problemas, claridad en la información, atención, asistencia personalizada.

Factores críticos de éxito clientes potenciales

Tabla 4.2

CLIENTES POTENCIALES								
	VALORACIÓN							Media
FACTOR	1	2	3	4	5	POND.	TOTAL	aritmética
Atención	9	7	21	37	136	680	210	3,2
Claridad en la Información	6	9	16	40	139	695	210	3,3
Agilidad en los procesos	4	7	30	41	128	640	210	3,0
Agilidad en la facturación	4	9	44	49	104	520	210	2,5
Solución de problemas	7	6	24	28	145	725	210	3,5
Costos Adecuados	6	14	23	43	124	620	210	3,0
Asistencia personalizada	6	6	22	46	130	650	210	3,1
Facilidad y opciones de pago	6	10	20	60	114	570	210	2,7

Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

Los factores críticos de éxito para los clientes potenciales de acuerdo a lo que establece la tabla 4.2 son:

- Solución de problemas
- Claridad en la información
- Atención
- Asistencia personalizada

Tabla 4.3

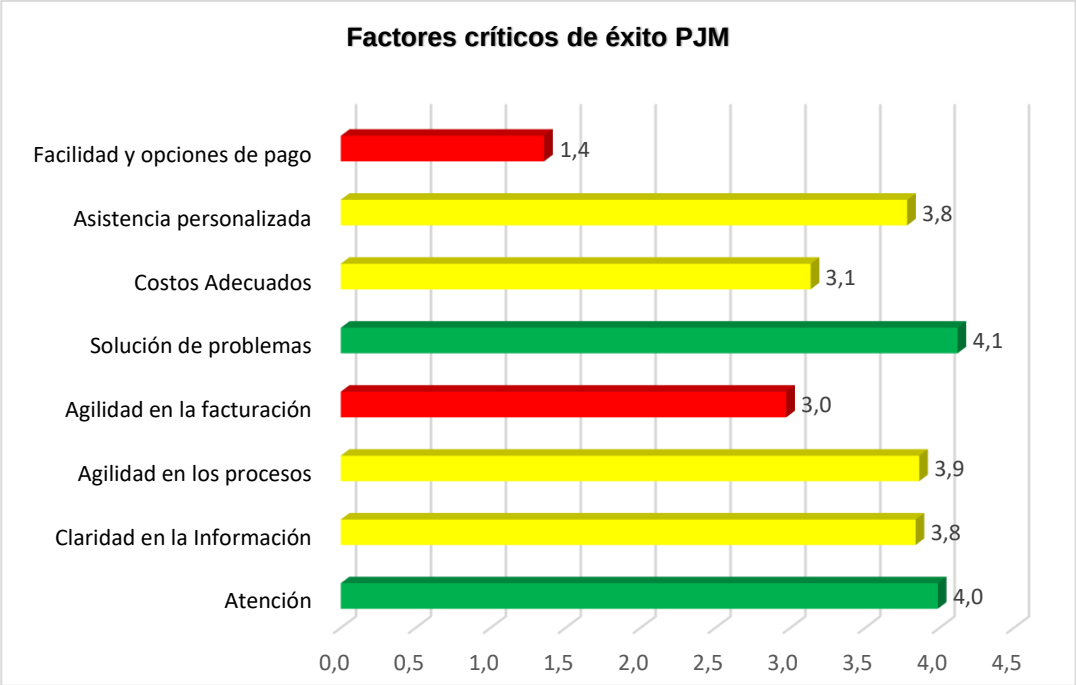
Factores críticos de éxito clientes potenciales y actuales

FACTOR	Clientes potenciales	Clientes actuales	Media aritmética
Atención	3,2	4,7	4,0
Claridad en la Información	3,3	4,4	3,8
Agilidad en los procesos	3,0	4,7	3,9
Agilidad en la facturación	2,5	3,5	3,0
Solución de problemas	3,5	4,8	4,1
Costos Adecuados	3,0	3,3	3,1
Asistencia personalizada	3,1	4,5	3,8
Facilidad y opciones de pago	2,7	0,0	1,4

Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

Haciendo una media de entre los factores de los clientes actuales con los clientes potenciales, se ha conseguido determinar los factores críticos para el éxito de la empresa PJM, seleccionando aquellos factores que tienen una valoración mínima de 4/5, representado en el gráfico 4.13

Gráfico 4.13



Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

Los factores críticos de éxito para la empresa PJM, en base a lo establecido en el gráfico 4.13, son:

- Solución de problemas
- Atención
- Agilidad en los procesos
- Claridad en la información
- Asistencia personalizada

34.4. Cadena de valor

3.4.1. Misión cadena de valor PJM

Misión

Ofrecer soluciones logísticas para el comercio exterior y aduana con personal altamente capacitado

3.4.2. Cadena de valor empresa PJM

Para generar diferenciación de los servicios frente a la competencia se usará el modelo de cadena de valor de Porter, es una “herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan” (Estrategiamagazine, s.f.). Para la empresa PJM en base a los factores críticos de éxito de sus clientes actuales y potenciales, se estructura la siguiente cadena de valor.



Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor, adaptado de modelo genérico de Porter

3.5. Procesos de la empresa PJM

3.5.1. Procesos gobernantes

- Planificación
- Finanzas y contabilidad
- Sistema de gestión

3.5.3. Procesos de apoyo

- Recursos humanos
- Marketing y ventas

3.5.2. Procesos misionales

- Asesoría y capacitación

- Comercio exterior
- Aduana
- Trasporte

3.5.2.1. Levantamientos de procesos empresa PJM

3.5.2.1.1. Macroprocesos misionales PJM

Para efectos del presente trabajo de investigación se han tomado los procesos misionales y en base a ese estamento se configuran los procesos de acuerdo a la tabla 4.4

Tabla 4.4

Macroprocesos PJM

MACRO PROCESOS	CÓDIGO	
PLANIFICACIÓN	G1	G
FINANZAS Y CONTABILIDAD	G2	
SIATEMA DE GESTIÓN	G3	
ASISTENCIA TÉCNICA M1	M1	M
COMERCIO EXTERIOR M2	M2	
A. ADUANA M3	M3	
TRASPORTE M4	M4	
RECURSOS HUMANOS	A1	A
MARKETING Y VENTAS	A2	

Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

Tabla 4.5

3.5.2.1.2. Procesos PJM

MACRO	CODIGO	PROCESO
ASISTENCIA TÉCNICA	M.1.1	CLASIFICACIÓN ARANCELARIA M.1.1
	M.1.2	ASESORÍA COMERCIO M.1.2
	M.1.3	CAPACITACIONES M.1.3
COMERCIO EXTERIOR	M.2.1	EXPORTACIONES M.2.1
	M.2.2	IMPORTACIONES M.2.2
	M.2.3	AUTORIZACIONES PREVIAS M.2.3
A. ADUANA	M.3.1	DAI IMPORTACIONES M.3.1
	M.3.2	DAE EXPORTACIONES M.3.2
	M.3.3	DESPACHO DE CARGA M.3.3
TRASPORTE	M.4.1	TRASPORTE LOCAL M.4.1
	M.4.2	TRASPORTE INTERNACIONAL M.4.2

Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

Dentro de los 4 macro procesos misionales se subdividen en 11 procesos alineados a los macro procesos

3.5.2.1.3. Subprocesos PJM

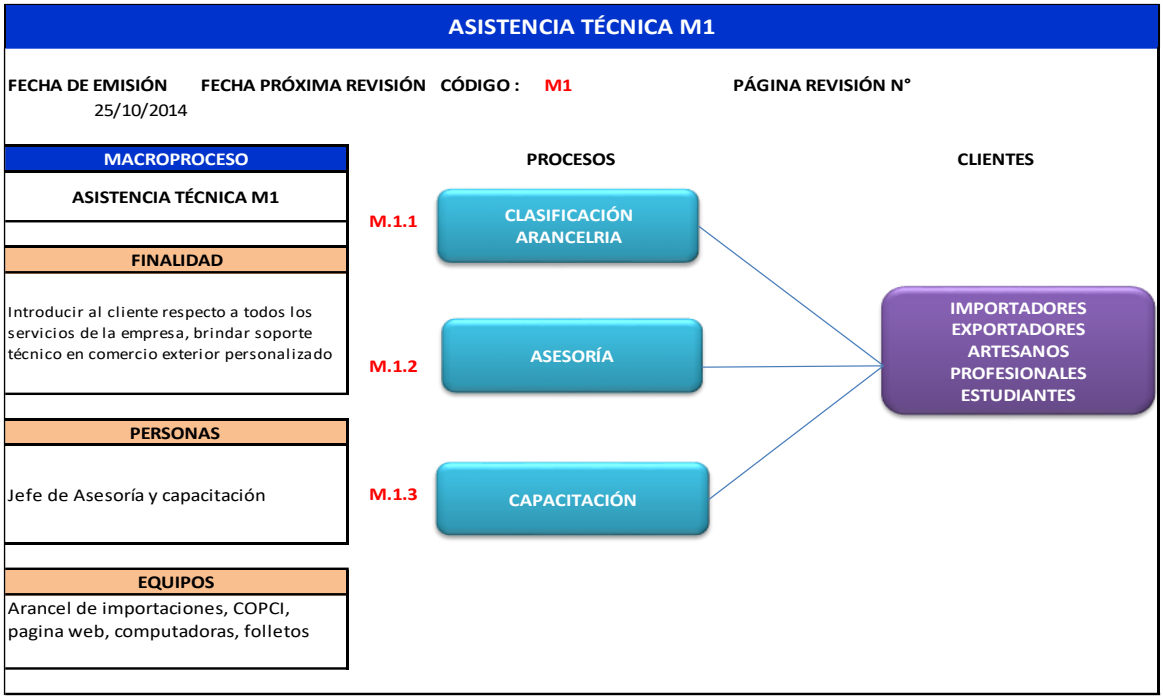
Tabla 4.6

PROCESO	CÓDIGO	SUBPROCESO
M.1.1	M.1.1.1	IDENTIFICACIÓN DE SUBPARTIDAS M.1.1.1
	M.1.1.2	CONSULTA DE CLASIFICACIÓN M.1.1.3
M.1.2	M.1.2.1	ASESORÍA PERSONALIZADA M.1.2.1
	M.1.2.2	ASESORÍA ONLINE M.1.2.2
M.1.3	M.1.3.1	CAPACITACIONES ESTUDIANTES M.1.3.1
	M.1.3.2	CAPACITACIONES A PROFESIONALES M.1.3.2
M.2.1	M.2.1.1	SELECCIÓN DE PRODUCTO EXPORTABLE M.2.1.1
	M.2.1.2	NEGOCIACIÓN DE EXPORTACIÓN M.2.1.2
M.2.2	M.2.2.1	SELECCIÓN DE PRODUCTO IMPORTABLE M.2.2.1
	M.2.2.2	NEGOCIACIÓN DE IMPORTACIÓN M.2.2.2
M.2.3	M.2.3.1	AUTORIZACIONES DE IMPORTACIÓN M.2.3.1
	M.2.3.2	AUTORIZACIONES DE EXPORTACIÓN M.2.3.2
	M.2.3.3	CERTIFICADOS DE ORIGEN M.2.3.3
M.3.1	M.3.1.1	DECLARACIÓN REGIMEN 10 M.3.1.1
	M.3.1.2	DECLARACIÓN REGIMENES ESPECIALES DE IMPORTACIÓN M.3.1.2
	M.3.1.3	DECLARACIÓN DE EXENCIONES M.3.1.3
M.3.2	M.3.2.1	DECLARACIÓN REGIMEN 40 M.3.2.1
	M.3.2.2	DECLARACIÓN REGIMENES ESPECIALES DE EXPORTACIÓN M.3.2.2
M.3.3	M.3.3.1	DESPACHO DE CARGA IMPORTACIÓN M.3.3.1
	M.3.3.2	INGRESO CARGA EXPORTACIÓN M.3.3.2
M.4.1	M.4.1.1	TRASPORTE LOCAL IMPORTACIONES M.4.1.1
	M.4.1.2	TRASPORTE LOCAL EXPORTACIONES M.4.1.2
M.4.2	M.4.2.1	TRASPORTE INTERNACIONAL IMPORTACIONES M.4.2.1
	M.4.2.2	TRASPORTE INTERNACIONAL EXPORTACIONES M.4.2.2

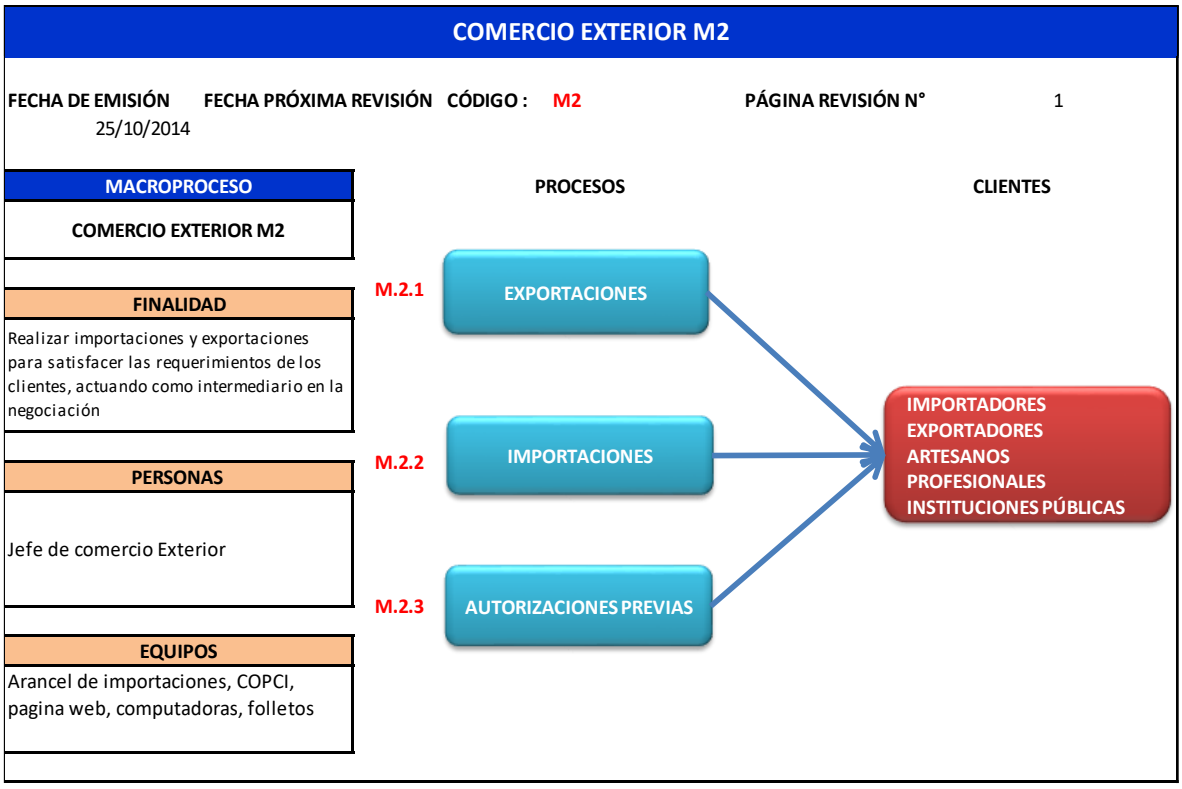
Fuente: PJM
Elaborado por: El Autor

3.5.2.2. Documentación de macro procesos y procesos

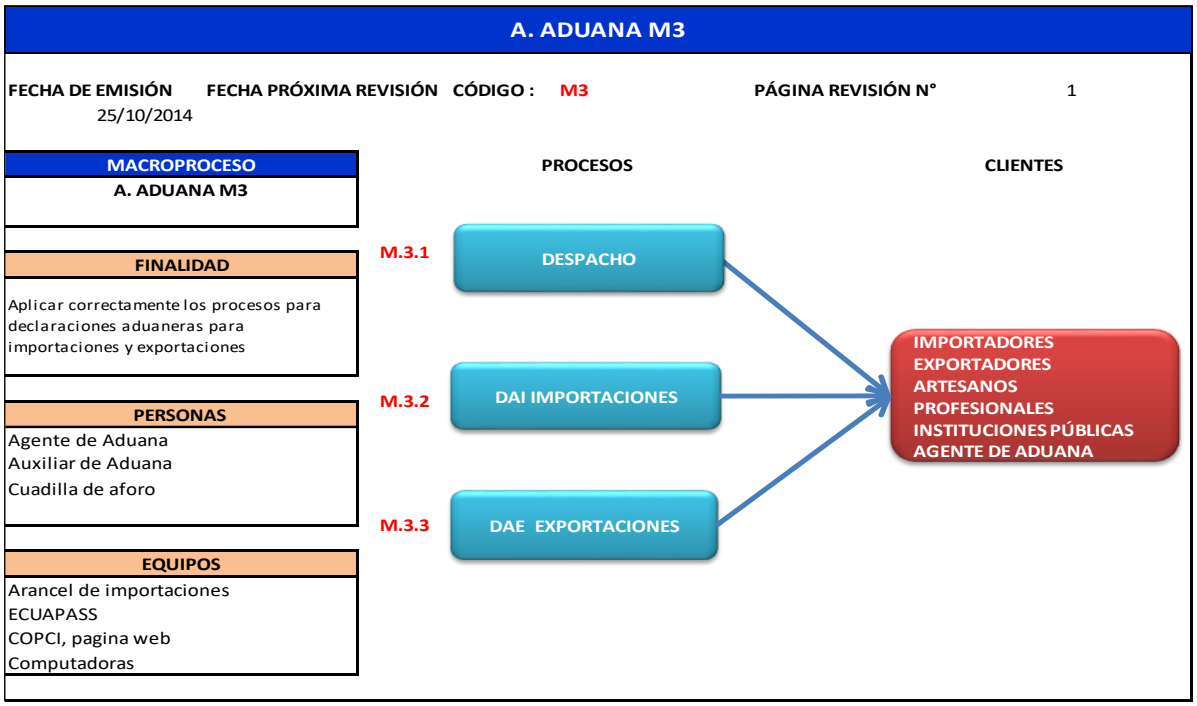
Macro proceso: asistencia técnica



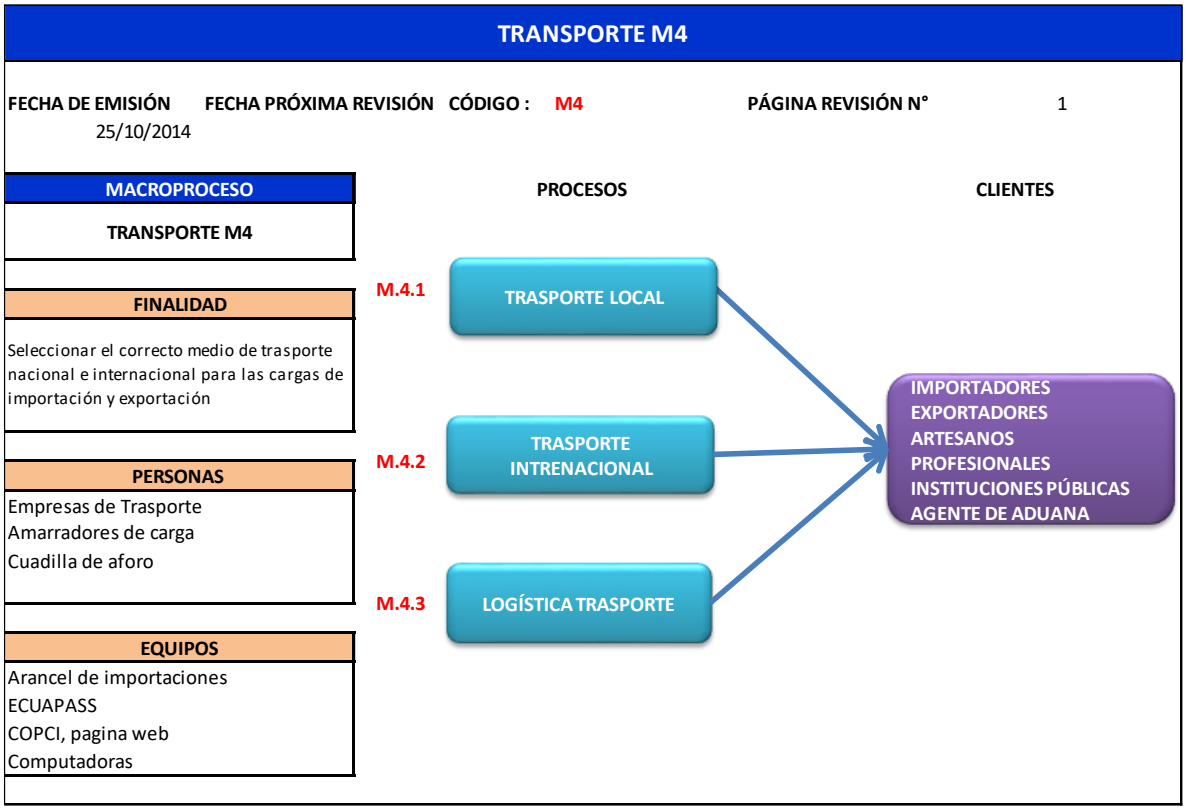
Macro proceso: comercio exterior



Macro proceso: Agente de Aduana



Macro proceso: Gestión en trasporte



3.5.2.3. Documentación de procesos

Proceso: Asesoría en comercio exterior

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
ASESORÍA COMERCIO M.1.2				
FECHA DE EMISIÓN	FECHA PRÓXIMA DE REVISIÓN		CÓDIGO	PÁGINA
25/10/2114	25/10/2115		M.1.2	2
PROVEEDORES	INSUMOS	FINALIDAD DEL PROCESO	SUB-PROCESOS	CLIENTES INTERNOS
Importadores Exportadores Agentes de A. Artesanos Pymes Profesional	Arancel Arancel ecuapass Internet COPCI Resoluciones Web aduana	Dar correcta información al clientes referente a los parámetros del comercio exterior	ASESORÍA PERSONALIZADA M.1.2.1 ASESORÍA ONLINE M.1.2.2	RECEPCIÓN

Proceso: Capacitaciones

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
CAPACITACIONES M.1.3				
FECHA DE EMISIÓN	FECHA PRÓXIMA DE REVISIÓN		CÓDIGO	PÁGINA
25/10/2114	25/10/2115		M.1.3	2
PROVEEDORES	INSUMOS	FINALIDAD DEL PROCESO	SUB-PROCESOS	CLIENTES INTERNOS
Importadores Exportadores Estudiantes Artesanos Pymes Profesional	Arancel Arancel ecuapass Internet COPCI Resoluciones Proyector	Seleccionar temas actuales para ofrecerlos a los clientes, con información clara	CAPACITACIONES ESTUDIANTES M.1.3.1 CAPACITACIONES A PROFESIONALES M.1.3.2	RECEPCIÓN

Proceso: Autorizaciones previas

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
AUTORIZACIONES PREVIAS M.2.3				
FECHA DE EMISIÓN	FECHA PRÓXIMA DE REVISIÓN		CÓDIGO	PÁGINA
25/10/2114	25/10/2115		M.2.3	2
PROVEEDORES	INSUMOS	FINALIDAD DEL PROCESO	SUB-PROCESOS	CLIENTES INTERNOS
Sector Público Sector Privado Pymes Artesanos Importadores exportadores	Arancel Arancel ecuapass Internet COPCI Resoluciones	Identificar y gestionar requisitos para las importaciones y exportaciones	AUTORIZACIONES DE IMPORTACIÓN M.2.3.1 AUTORIZACIONES DE EXPORTACIÓN M.2.3.2 CERTIFICADOS DE ORIGEN M.2.3.3	A. Aduana

Proceso: Declaración aduanera de exportación

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
DAE EXPORTACIONES M.3.2				
FECHA DE EMISIÓN	FECHA PRÓXIMA DE REVISIÓN		CÓDIGO	PÁGINA
25/10/2114	25/10/2115		M.3.2	2
PROVEEDORES	INSUMOS	FINALIDAD DEL PROCESO	SUB-PROCESOS	CLIENTES INTERNOS
Importadores Exportadores	Arancel Arancel ecuapass Internet COPCI Resoluciones Ecuapass	Trasmitir declaraciones aduaneras de exportaciones	DECLARACIÓN REGIMEN 40 M.3.2.1 DECLARACIÓN REGIMENES ESPECIALES DE EXP	Despacho

Proceso: Declaración aduanera de exportación

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
IMPORTACIONES M.2.2				
FECHA DE EMISIÓN	FECHA PRÓXIMA DE REVISIÓN		CÓDIGO	PÁGINA
25/10/2114	25/10/2115		M.2.2	2
PROVEEDORES	INSUMOS	FINALIDAD DEL PROCESO	SUB-PROCESOS	CLIENTES INTERNOS
Sector Público Sector Privado Pymes Artesanos	Arancel Arancel ecuapass Internet COPCI Resoluciones	Seleccionar productos importables para su venta en el mercado Nacional	SELECCIÓN DE PRODUCTO IMPORTABLE M.2.2 NEGOCIACIÓN DE IMPORTACIÓN M.2.2.2	A. Aduana

Proceso: Exportación

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
EXPORTACIONES M.2.1				
FECHA DE EMISIÓN	FECHA PRÓXIMA DE REVISIÓN		CÓDIGO	PÁGINA
25/10/2114	25/10/2115		M.2.1	2
PROVEEDORES	INSUMOS	FINALIDAD DEL PROCESO	SUB-PROCESOS	CLIENTES INTERNOS
Exportadores Pymes Profesional Artesanos	Arancel Arancel ecuapass Internet COPCI Resoluciones	Seleccionar productos exportales para su venta a mercados internacionales	SELECCIÓN DE PRODUCTO EXPORTABLE M.2.1. NEGOCIACIÓN DE EXPORTACIÓN M.2.1.2	A. Aduana

Proceso: Declaración aduanera de importación

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
DAI IMPORTACIONES M.3.1				
FECHA DE EMISIÓN	FECHA PRÓXIMA DE REVISIÓN		CÓDIGO	PÁGINA
25/10/2114	25/10/2115		M.3.1	2
PROVEEDORES	INSUMOS	FINALIDAD DEL PROCESO	SUB-PROCESOS	CLIENTES INTERNOS
Importadores Exportadores	Arancel Arancel ecuapass Internet COPCI Resoluciones Ecuapass	Trasmitir declaraciones aduaneras de importación	DECLARACIÓN REGIMEN 10 M.3.1.1 DECLARACIÓN REGIMENES ESPECIALES DE IMP DECLARACIÓN DE EXENCIONES M.3.1.3	Despacho

Proceso: Transporte internacional

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
TRASPORTE INTERNACIONAL M.4.2				
FECHA DE EMISIÓN	FECHA PRÓXIMA DE REVISIÓN		CÓDIGO	PÁGINA
25/10/2114	25/10/2115		M.4.1	2
PROVEEDORES	INSUMOS	FINALIDAD DEL PROCESO	SUB-PROCESOS	CLIENTES INTERNOS
Importadores Exportadores	Arancel Arancel ecuapass Internet COPCI Resoluciones Ecuapass	Gestiona la correcta forma de la selección del trasporte internacional	TRASPORTE INTERNACIONAL IMPORTACIONES TRASPORTE INTERNACIONAL EXPORTACIONES	Facturación

Proceso: Despacho de carga

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
DESPACHO DE CARGA M.3.3				
FECHA DE EMISIÓN	FECHA PRÓXIMA DE REVISIÓN		CÓDIGO	PÁGINA
25/10/2114	25/10/2115		M.3.3	2
PROVEEDORES	INSUMOS	FINALIDAD DEL PROCESO	SUB-PROCESOS	CLIENTES INTERNOS
Importadores Exportadores	Arancel Arancel ecuapass Internet COPCI Resoluciones Ecuapass	Levantamiento adecuado de la mercancía en base a los requerimientos del cliente	DESPACHO DE CARGA IMPORTACIÓN M.3.3.1 INGRESO CARGA EXPORTACIÓN M.3.3.2	Trasporte

3.5.2.4. Documentación de actividades y flujogramas funcional

Subproceso: Identificación de subpartidas

NO				
	MACRO PROCESO	ASISTENCIA TÉCNICA	M1	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	CLASIFICACIÓN ARANCELARIA M.1.1	M.1.1	
	SUBPROCESO	IDENTIFICAIÓN DE SUBPARTIDAS M.1.1.1		M.1.1.1
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	

1 Recibir requerimiento de clasificación importador/ exportador

2 Investigar Características del producto fichas técnicas

3 Identificar sección

4 Identificar capítulo

5 Identificar partida

6 Leer notas legales y aplicar regla de clasificación

7 Identificar Subpartida nacional

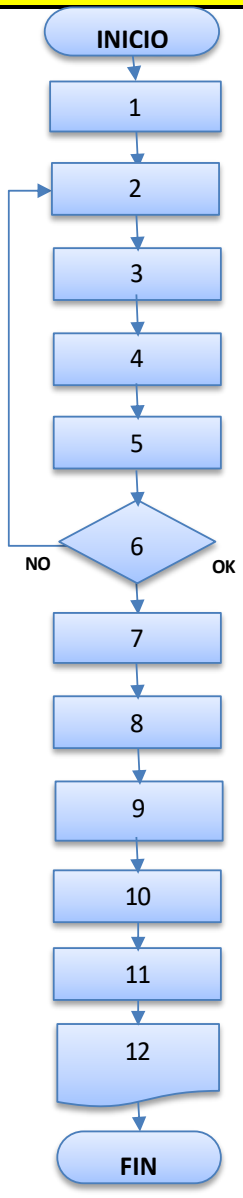
8 Analizar restricciones

9 Analizar acuerdos comerciales TPCI

10 Analizar carga impositiva (impuestos, TNAN)

11 Facturación del servicio

12 Enviar reporte de clasificación al cliente



Subproceso: Consulta de clasificación

NO				
	MACRO PROCESO	ASISTENCIA TÉCNICA	M1	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	CLASIFICACIÓN ARANCELARIA M.1.1	M.1.1	
	SUBPROCESO	CONSULTA DE CLASIFICAIÓN M.1.1.3		M.1.1.1
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	

1 Recibir requerimiento de consulta por importador/ exportador

2 Identificar partida arancelaria

3 Solicitud ante la aduana de acuerdo al arti. 89, 90, 91 RCOPCI

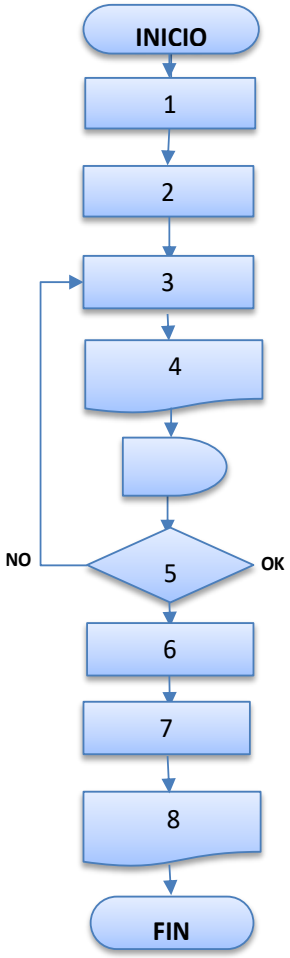
4 Entregar solicitud Ante la aduana

5 Recibir Respuesta de aduana

6 Hacer reporte de clasificación

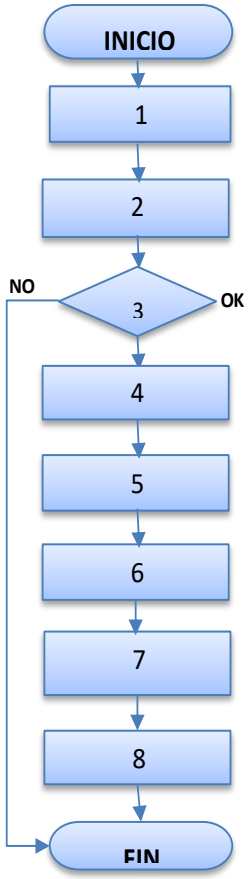
7 Facturación del servicio

8 Enviar reporte de clasificación al cliente



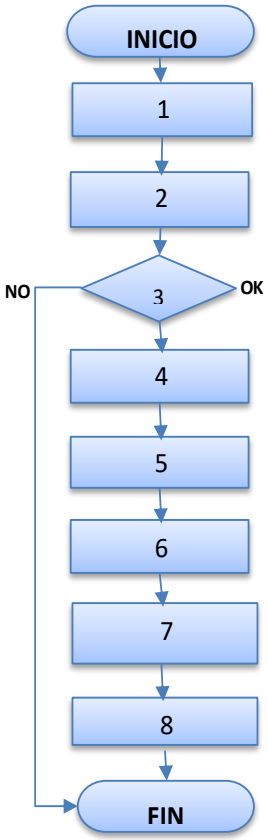
Subproceso: Asesoría personalizada

NO				
	MACRO PROCESO	ASISTENCIA TÉCNICA	M1	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	ASESORÍA COMERCIO M.1.2	M.1.1	
	SUBPROCESO	ASESORÍA PERSONALIZADA M.1.2.1		M.1.1.2
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	
1	Entrevista diagnostica con el solicitante			
2	Recibir requerimiento solicitante			
3	Análisis del Requerimiento/Capacidad de cumplimiento			
4	Desarrollo del requerimiento			
5	Elaboración de informe			
6	Impresión de informe			
7	Facturación y cobro del servicio			
8	Explicación personalizada del informe al solicitante			



Subproceso: Asesoría online

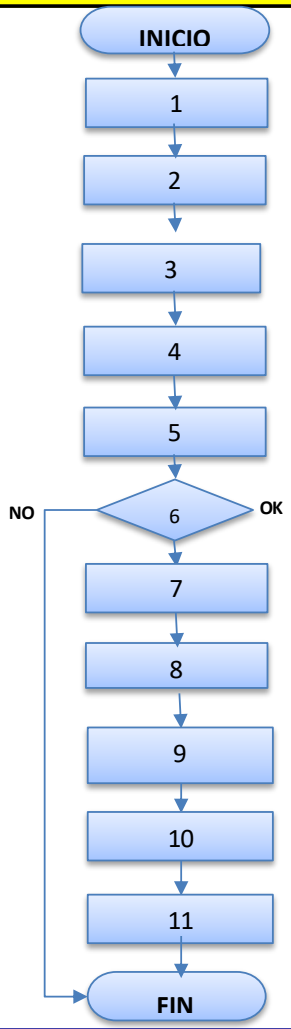
NO				
	MACRO PROCESO	ASISTENCIA TÉCNICA	M1	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	ASESORÍA COMERCIO M.1.2	M.1.2	
	SUBPROCESO	ASESORÍA ONLINE M.1.2.2		M.1.2.2
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	
1	Entrevista diagnostica con el solicitante online			
2	Recibir requerimiento solicitante online			
3	Análisis del Requerimiento/Capacidad de cumplimiento			
4	Desarrollo del requerimiento			
5	Elaboración de informe			
6	Impresión digital de informe			
7	Facturación y cobro del servicio			
8	Explicación online del informe al solicitante			



Subproceso: Capacitaciones a estudiantes

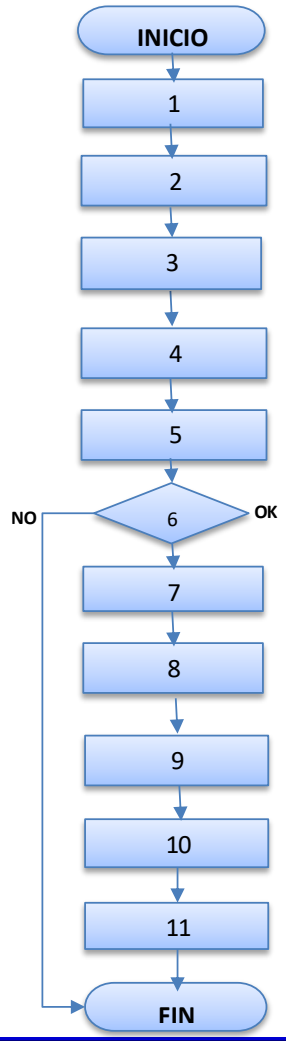
NO				
	MACRO PROCESO	ASISTENCIA TÉCNICA M1	M1	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	CAPACITACIONES M.1.3	M.1.3	
	SUBPROCESO	CAPACITACIONES ESTUDIANTES M.1.3.1		M.1.3.1

	ACTIVIDAD	DEPENDENCIA
1	Identificación de necesidad de capacitación	
2	Desarrollar contenidos de capacitación	
3	Identificar y seleccionar capacitador	
4	Costear capacitación	
5	Promoción de la capacitación	
6	Pre inscripciones de participantes	
7	Inscripciones y facturación	
8	Coordinar logística del evento	
9	Impresión de material	
10	Desarrollo de la capacitación	
11	Encuesta de satisfacción	



Subproceso: Capacitaciones a profesionales

NO				
	MACRO PROCESO	ASISTENCIA TÉCNICA M1	M1	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	CAPACITACIONES M.1.3	M.1.3	
	SUBPROCESO	CAPACITACIONES A PROFESIONALES M.1.3.2		M.1.3.2
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	
1	Recibir requerimientos de capacitación			
2	Desarrollar contenidos de capacitación			
3	Identificar y seleccionar capacitador			
4	Costear capacitación			
5	Promoción de la capacitación			
6	Pre inscripciones de participantes			
7	Inscripciones y facturación			
8	Coordinar logística del evento			
9	Impresión de material			
10	Desarrollo de la capacitación			
11	Encuesta de satisfacción			



Subproceso: Selección de producto exportable

COACTI				
	MACRO PROCESO	COMERCIO EXTERIOR M2	M2	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	EXPORTACIONES M.2.1	M.1.3	
	SUBPROCESO	SELECCIÓN DE PRODUCTO EXPORTABLE M.2.1.1		M.1.3.2
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	

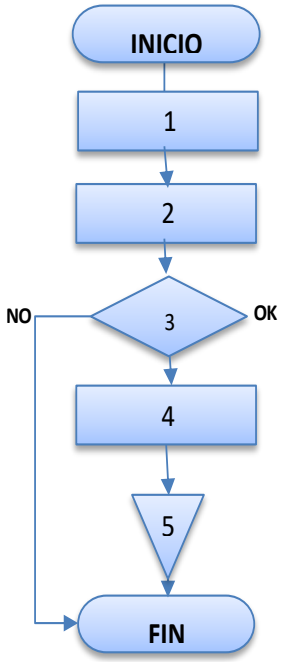
1 Análisis del producto

2 Clasificación arancelaria

3 Análisis y negociación con proveedores locales

4 Compra del producto

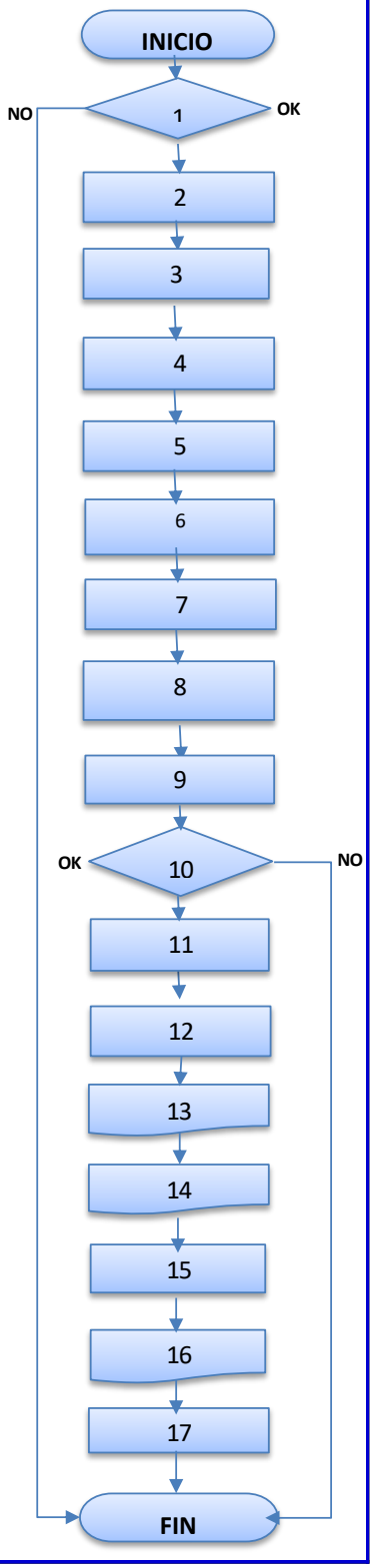
5 Almacenamiento del producto



Subproceso: Negociación de exportación

COACTI				
	MACRO PROCESO	COMERCIO EXTERIOR M2	M2	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	EXPORTACIONES M.2.1	M.1.3	
	SUBPROCESO	NEGOCIACIÓN DE EXPORTACIÓN M.2.1.2		M.1.3.2
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	

1	Busca de compradores en el exterior y análisis de Requisitos de entrada
2	Envío facturas proformas
3	Envío de muestras
4	Definición de formas de pago
5	Recepción del pedido
6	Orden de exportación y factura
7	Reserva de espacio en el medio de trasporte
8	Preparación de la carga
9	Gestión con agente de aduana DAE
10	Aforo e inspección de narcóticos
11	Embarque
12	Seguimiento de la carga
13	Retira documentos de trasporte
14	Gestión certificado de Origen
15	Confirmación de pago
16	Envío de documentos habilitantes al exterior
17	Cierre de exportación



Subproceso: Selección de producto importable

NO				
	MACRO PROCESO	COMERCIO EXTERIOR M2	M2	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	IMPORTACIONES M.2.2	M.2.2	
	SUBPROCESO	SELECCIÓN DE PRODUCTO IMPORTABLE M.2.2.1		M.1.3.2
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	

1 Solicitud de compra

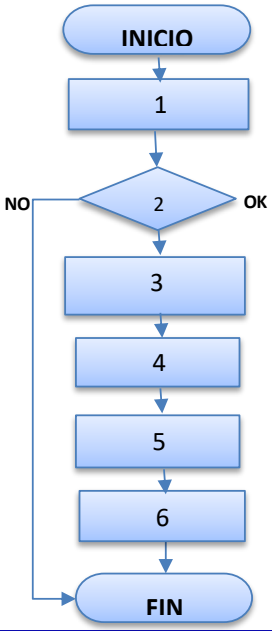
2 Análisis de los requerimientos del comprador

3 Clasificación arancelaria y autorizaciones previas

4 Análisis y negociación con compradores locales

5 Negociación de Anticipo

6 Firma de contrato



Subproceso: Negociación de importación

NO				
	MACRO PROCESO	COMERCIO EXTERIOR M2	M2	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	IMPORTACIONES M.2.2	M.2.2	
	SUBPROCESO	NEGOCIACIÓN DE IMPORTACIÓN M.2.2.2		M.2.2.2
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	

1 Busca de proveedores en el exterior

2 Análisis de los proveedores

3 Solicitud de facturas proformas

4 Selección forma de pago

5 Nota de pedido e incoterms

6 Pago al exterior

7 Coordinación de embarque

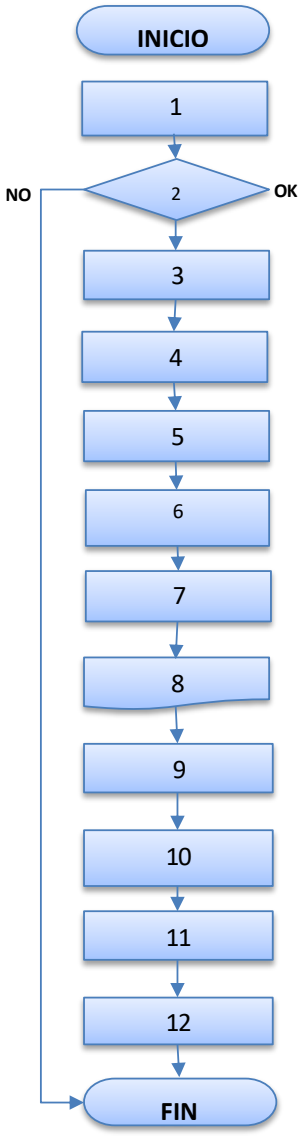
8 Retiro de documentos habilitantes CE, Factura

9 Facturación de venta nacional

10 Nacionalizacion de la carga

11 Entrega de la carga

12 Archivo



Subproceso: Autorizaciones previas de importación

NO				
	MACRO PROCESO	COMERCIO EXTERIOR M2	M2	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	AUTORIZACIONES PREVIAS M.2.3	M.2.3	
	SUBPROCESO	AUTORIZACIONES DE IMPORTACIÓN M.2.3.1		M.2.3.1
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	

1 Identificación del producto con restricción

2 Análisis de la restricción

3 Identificación del organismo de control

4 Registro solicitud en sistema ecuapass

5 Adjunta respaldo de documentos

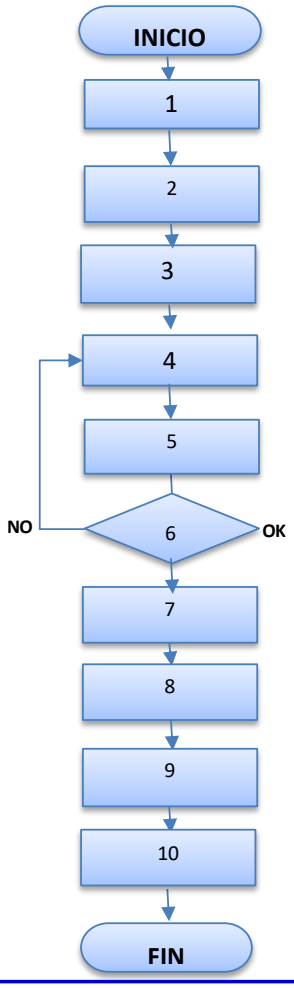
6 Revisión del organismo de control

7 Pago del servicio a organismo de control

8 Impresión del documento

9 Facturación del servicio

10 Envío de notificación al cliente



Subproceso: autorizaciones previas de exportación

NO				
	MACRO PROCESO	COMERCIO EXTERIOR M2	M2	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	AUTORIZACIONES PREVIAS M.2.3	M.2.3	
	SUBPROCESO	AUTORIZACIONES DE IMPORTACIÓN M.2.3.1		M.2.3.1
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	

1 Identificación del producto con restricción

2 Análisis de la restricción

3 Identificación del organismo de control

4 Registro solicitud en sistema ecuapass

5 Adjunta respaldo de documentos

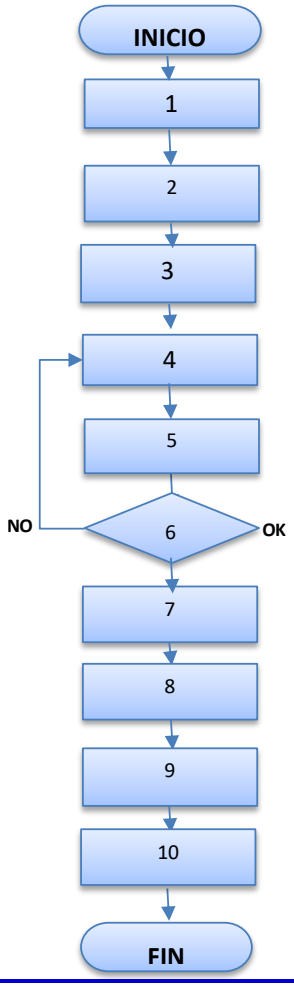
6 Revisión del organismo de control

7 Pago del servicio a organismo de control

8 Impresión del documento

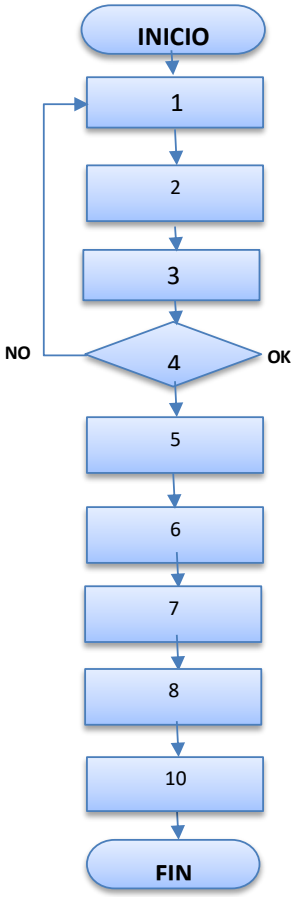
9 Facturación del servicio

10 Envío de notificación al cliente



Subproceso: Certificados de origen

NO				
	MACRO PROCESO	COMERCIO EXTERIOR M2	M2	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	AUTORIZACIONES PREVIAS	M.2.3	
	SUBPROCESO	CERTIFICADOS DE ORIGEN M.2.3.3		M.2.3.3
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	
1	Registro en el sistema ecuapass ventanilla única			
2	Registro de DJO			
3	Registro de certificado			
4	Validación por institución correspondiente			
5	Aprobación por institución correspondiente			
6	Pago del certificado			
7	Impresión del documento			
8	Facturación del servicio			
9	Envío de notificación al cliente			



Subproceso: Declaración aduanera régimen 10

NO				
	MACRO PROCESO	A. ADUANA M3	M2	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	DAI IMPORTACIONES M.3.1	M.2.3	
	SUBPROCESO	DECLARACIÓN REGIMEN 10 M.3.1.1		M.2.3.3
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	

1 Autorización de agente por parte del importador

2 Recepción de documentos

3 Revisión de partidas y restricciones

4 Digitación y envio en el Ecuapass

5 Validación de la declaración

6 Aceptación de la declaración por SENAE

7 Envío de la liquidación al importador

8 Pago de liquidación

9 Proceso de aforo automático documental, físico

10 Autorización de salida por aduana

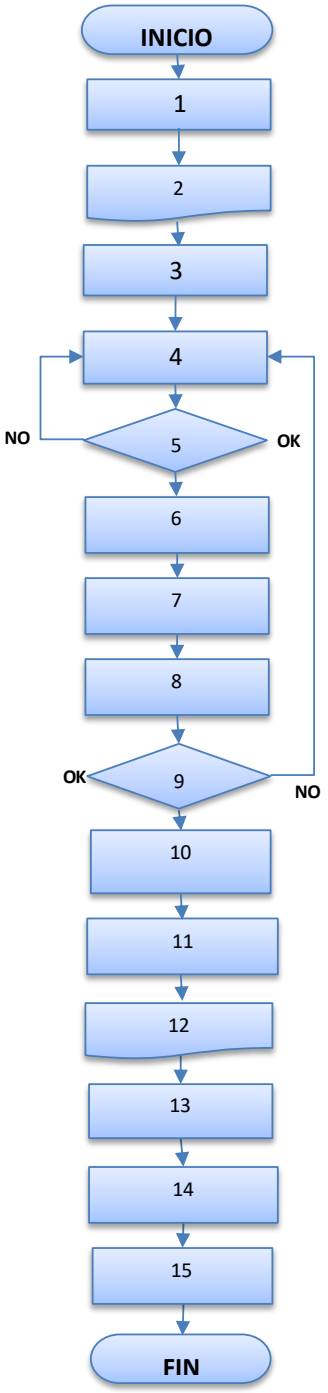
11 Pago de gastos locales

12 Retiro de carta de salida

13 Pago de almacenaje

14 Firma de orden de salida

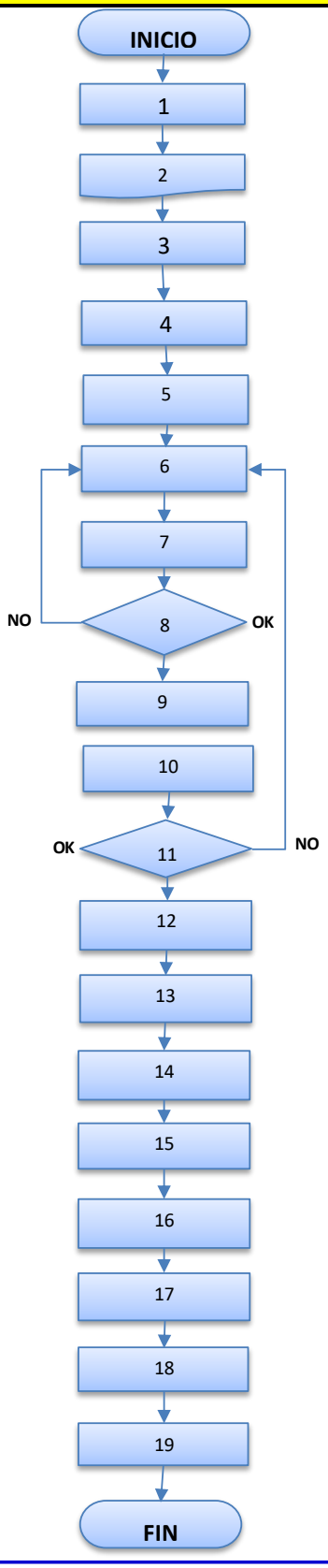
15 Retiro de la mercancías



Subproceso: Declaración aduanera regímenes especiales

NO				
	MACRO PROCESO	A. ADUANA M3	M2	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	DAI IMPORTACIONES M.3.1	M.2.3	
	SUBPROCESO	DECLARACIÓN REGIMENES ESPECIALES DE IMPORTACIÓN M.3.1.2		M.3.1.2
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	

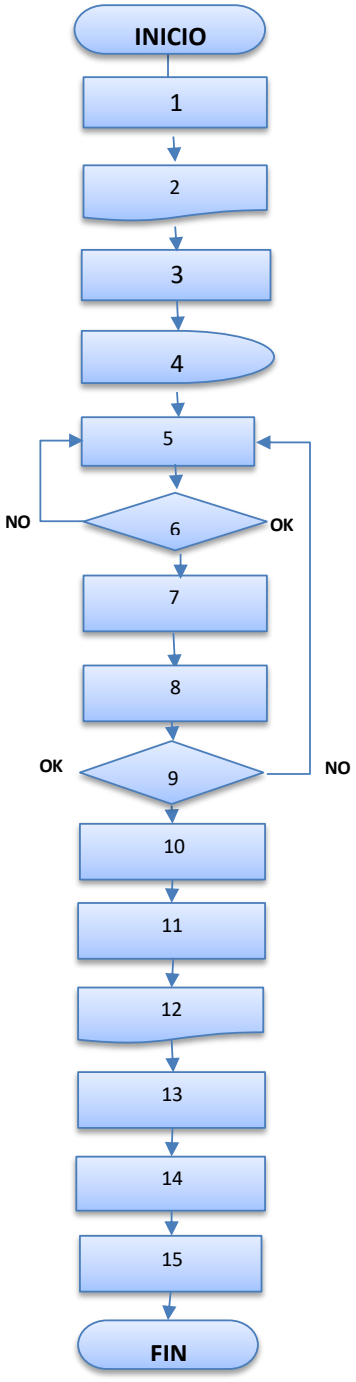
1	Autorización de agente por parte del importador	
2	Recepción de documentos	
3	Revisión de partidas y restricciones	
4	Ingreso de CDA y Garantía	
5	Aprobación de CDA y Garantía por aduana	
6	Digitación en el Ecuapass de régimen especial	
7	Envío de la declaración	
8	Validación de la declaración por SENAE	
9	Envío de la liquidación al importador	
10	Pago de liquidación	
11	Proceso de aforo automático, documental, físico	
13	Autorización de salida por aduana	
14	Pago de gastos locales	
15	Retiro de carta de salida	
16	Pago de almacenaje	
17	Firma de orden de salida	
18	Retiro de la mercancías	
19	Cierre del régimen especial	
20	Retiro de Garantía	



Subproceso: Declaración aduanera menaje de casa exenciones

COACTI				
	MACRO PROCESO	A. ADUANA M3	M2	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	DAI IMPORTACIONES M.3.1	M.2.3	
	SUBPROCESO	DECLARACIÓN DE EXENCIONES M.3.1.3		M.3.1.3

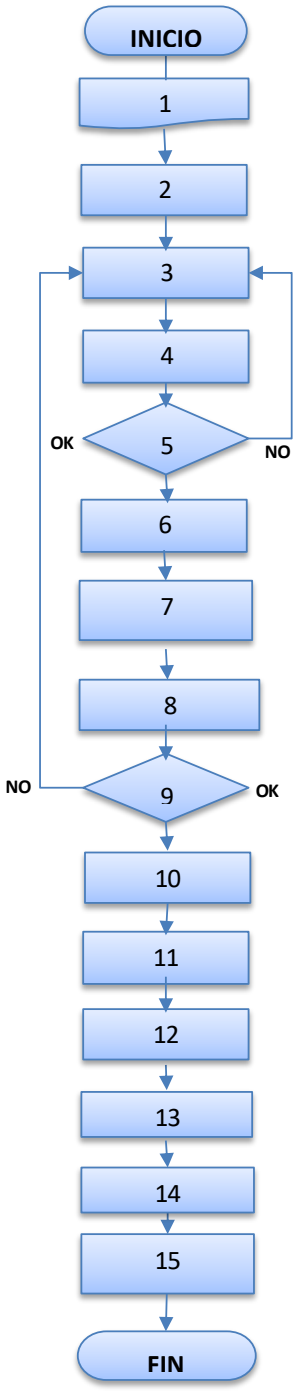
	ACTIVIDAD	DEPENDENCIA
1	Realizar declaración juramenta da menaje de casa	
2	Solicitud de inspección a Zona primaria	
3	Realización de inspección	
4	Esperar informe de inspección, ingreso ecuapass	
5	Digitación y Envío de la declaración	
6	validación de la declaración por SENAE	
7	Envío de la liquidación al importador cuando proceda	
8	Pago de liquidación cuando proceda	
9	Proceso de aforo documental	
10	Autorización de salida por aduana	
11	Pago de gastos locales	
12	Retiro de carta de salida	
13	Pago de almacenaje, y sellado de pasaporte	
14	Firma de orden de salida	
15	Retiro de la mercancías	



Subproceso: Declaración aduanera régimen 40

NO				
	MACRO PROCESO	A. ADUANA M3	M2	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	DAE EXPORTACIONES M.3.2	M.2.3	
	SUBPROCESO	DECLARACIÓN REGIMEN 40 M.3.2.1		M.3.2.1
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	

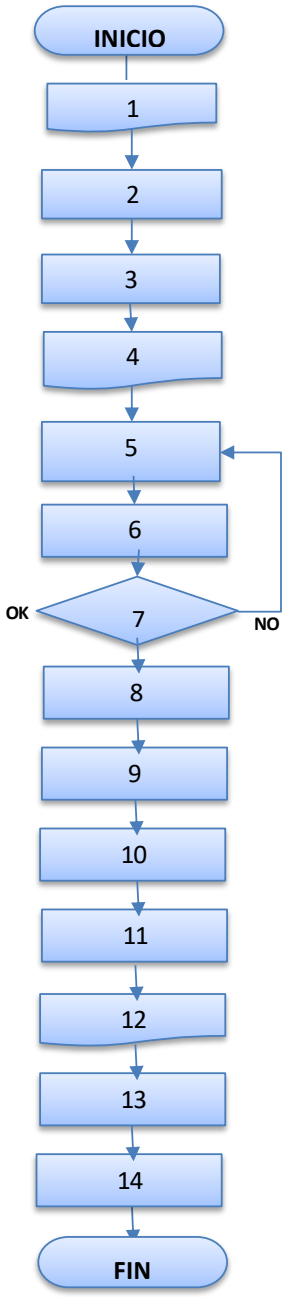
1	Recibir documentación del exportador
2	Revisar Subpartida
3	Registro de DAE en ecuapass
4	Firma y envío de DAE
5	Validación SENAE
6	Aprobación SENAE
7	Notificación al Exportador
8	Ingreso de Carga a Zona Primaria
9	Procesos de aforo e inspección antinarcóticos
10	Autorización de embarque
11	Embarque
12	Regularización
13	Factura el servicio
14	Archivo del tramite
15	Notificación al Exportador



Subproceso: Declaración regímenes especiales de exportación

NO				
	MACRO PROCESO	A. ADUANA M3	M2	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	DAE EXPORTACIONES M.3.2	M.2.3	
	SUBPROCESO	DECLARACIÓN REGIMENES ESPECIALES DE EXPORTACIÓN M.3.2.2		M.3.2.2
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	

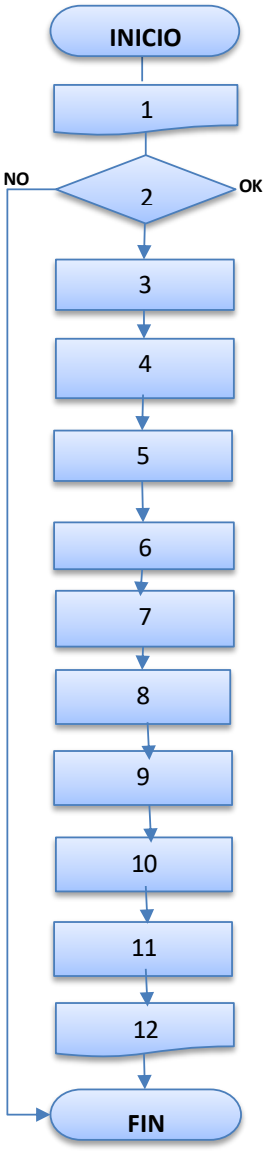
1	Recibir documentación del exportador
2	Revisar Subpartida
3	Solicitud de autorización del régimen
4	Aprobación SENAE
5	Registra DAE(50) en ecuapass
6	Aprobación SENAE refrendo
7	Procesos de aforo e inspección antinarcóticos
8	Autorización de embarque
9	Embarque
10	Facturación del servicio
11	Factura el servicio
12	Archivo del tramite
13	Notificación al Exportador
14	Regularización con régimen compensador 31. 32, 40



Subproceso: Despacho de carga importación

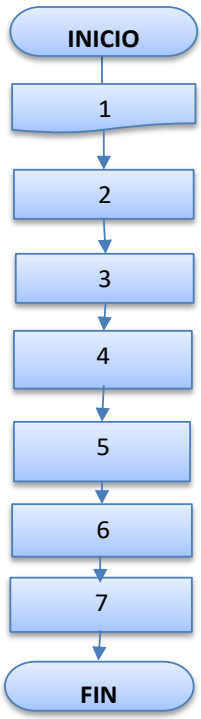
NO				
	MACRO PROCESO	A. ADUANA M3	M2	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	DESPACHO DE CARGA M.3.3	M.3.3	
	SUBPROCESO	DESPACHO DE CARGA IMPORTACIÓN M.3.3.1		M.3.3.1

	ACTIVIDAD	DEPENDENCIA
1	Recibir facturas pagadas de almacenaje y montacargas	
2	Recibir Orden de salida firmada por el agente y carta de salida empresa trasporte	
3	Hacer Ingresar al trasportista zona primaria	
4	Gestionar la carga al medio de trasporte en bodegas	
5	Verificar el correcto embarque en base a las rutas preestablecidas	
6	Notificar al importador de la salida de la carga	
7	Tomar fotos del despacho	
8	Hacer informe del despacho	
9	Entregar informe en facturación	
10	Facturar el Servicio	
11	Dar seguimiento a la carga	
12	Archivar el trámite	



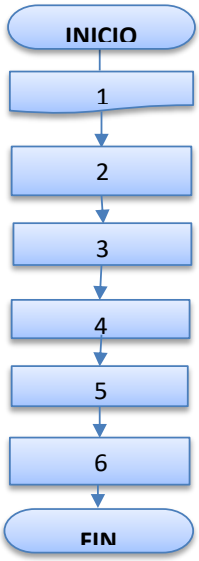
Subproceso: Ingreso de carga exportaciones

NO				
	MACRO PROCESO	A. ADUANA M3	M2	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	DESPACHO DE CARGA M.3.3	M.3.3	
	SUBPROCESO	INGRESO CARGA EXPORTACIÓN M.3.3.2		M.3.3.2
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	
1	Recibir DAE, booking, facturas del exportador			
2	Cotizar y contratr trasporte interno			
3	Retirar contenedor de Zona primaria(cuando proceda)			
4	Retirar carga de las bodegas del exportador			
5	Entregar carga al almacén temporal			
6	Facturar el Servicio			
7	Notificar al cliente			



Subproceso: Trasporte local importaciones

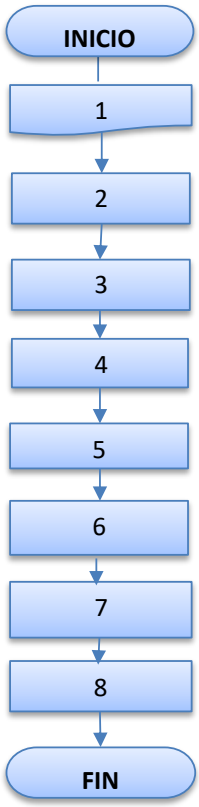
NO				
	MACRO PROCESO	TRASPORTE M4	M4	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	TRASPORTE LOCAL M.4.1	M.4.1	
	SUBPROCESO	TRASPORTE LOCAL IMPORTACIONES M.4.1.1		M.4.1.1
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	
1	Recibir orden de ingreso despachador			
2	Registrar el trasporte al ingreso			
3	Ingreso a bodega y firma orden de salida interna			
4	Entrega de la carga al transportista			
5	Facturación del servicio			
6	Notificación al cliente			



Subproceso: Trasporte local exportaciones

COACTI				
	MACRO PROCESO	TRASPORTE M4	M4	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	TRASPORTE LOCAL M.4.1	M.4.1	
	SUBPROCESO	TRASPORTE LOCAL EXPORTACIONES M.4.1.2		M.4.1.1
	ACTIVIDAD		DEPENDENCIA	

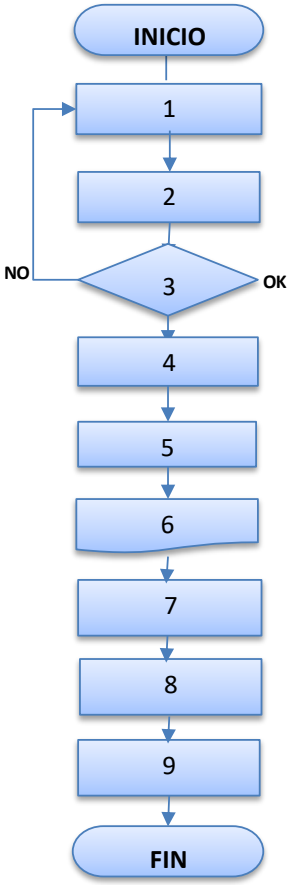
1	Recibir DAE, booking, facturas del exportador
2	Retirar contenedor de Zona primaria(cuando proceda)
3	Retirar carga de las bodegas del exportador
4	Hacer guía de Remisión
5	Trasladar la carga hasta Zona Primaria
6	Entregar carga al almacén temporal
7	Facturar el Servicio
8	Notificar al cliente



Subproceso: Trasporte internacional importaciones

COACTI				
	MACRO PROCESO	TRASPORTE M4	M4	FLUJOGRAMA FUNCIONAL
	PROCESO	TRASPORTE INTERNACIONAL M.4.2	M.4.2	
	SUBPROCESO	TRASPORTE INTERNACIONAL IMPORTACIONES M.4.2.1		M.4.2.1
	ACTIVIDAD			DEPENDENCIA

1	Contratar trasporte en el exterior
2	Dar indicaciones del embarque
3	Realizar pago correspondiente y reservar espacio
4	Esperar el arribo de la carga
5	Pago de gastos Locales
6	Retira documento de trasporte
7	Entregar documento de trasporte al exportador
8	Notificar al cliente
9	Facturar el servicio

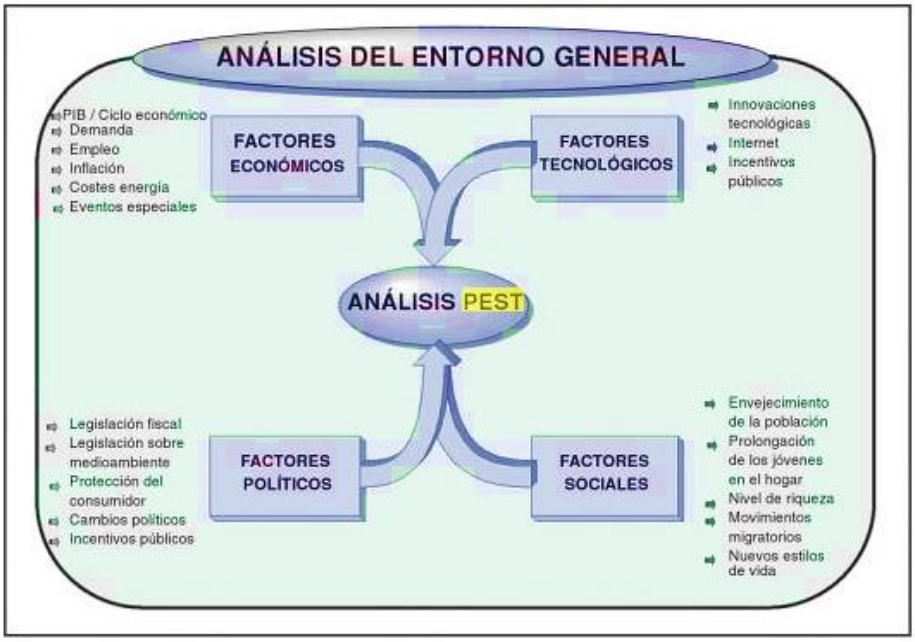


3.6. Planificación estratégica empresa PJM

3.6.1. Análisis estratégico PJM

3.6.1.1. Análisis del macro ambiente PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad (Chapman, 2004,párr.6)**.**



Fuente: (Martinez y Milla, 2012, p. 34)

Analizar los diferentes factores que pueden afectar al desempeño de la organización es obligatoria su compresión, en vista de lo indicado, es fundamental, desarrollar lo siguiente:

3.6.1.1.1. Entorno Político

Debido a la estabilidad política del Ecuador en los últimos 8 años ha representado importantes avances para el desarrollo del país, la promulgación de del COPCI (Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones) en la parte correspondiente a la actividad aduanera, potencia los parámetros para la

operatividad del comercio exterior ecuatoriano, otro factor relevante es el acuerdo con la Unión Europea, en el que se avizora importantes avances para el comercio exterior ecuatoriano, permitiendo la diversificación del mercado para ya no concentrar nuestras exportaciones solamente en el mercado de Estados Unidos.

Las salvaguardias económicas apuntan a la protección de la industria nacional para su propio desarrollo, ya que al carecer de política monetaria debe usar su política comercial para proteger la industria doméstica.

3.6.1.1.2. Entorno económico

Desde el punto de vista económico el Ecuador goza de una economía que le ha hecho merecedor al interés internacional, la inversión que se ha realizado vía gasto público ha dinamizado la economía, la construcción de carreteras, puentes, escuela, hospitales, hidroeléctricas, entre otros, han generado fuentes de empleo directos e indirectos, la renegociación de los contratos petroleros ha representados importantes ingresos para el estado, otro aspecto relevante, es la concesión de créditos para viviendas mediante el Banco del Instituto Ecuatoriano de seguridad social.

La inflación según (Banco Central del Ecuador, 2015) es de 3.76%, esto señala que es un valor adecuado para una economía dolarizada, por otro lado, la tasa desempleo es de 4.54%, el barril de petróleo luego de la baja en el precio es 51.91USD, este factor ha representado implicaciones negativas para la economía ecuatoriana ya que el presupuesto del estado se lo ha fijado con un valor aproximado de 80 USD, pero la apreciación del dólar frente a monedas internacionales ha agudizado la problemática ecuatoriana, ante esto, países como Colombia y Perú depreciaron sus monedas, afectando considerablemente la economía, con este escenario, el gobierno ecuatoriano ha rebajado sueldos a servidores públicos, se ha puesto salvaguardias para importación de productos sensibles a la producción nacional , redujeron la tasa de interés para créditos hipotecarios para viviendas, con la finalidad de minimizar el impacto causado por la baja en el precio del barril de petróleo.

Pese a los escenarios desfavorables por los que está pasando la economía ecuatoriana de acuerdo a la (Agencia Pública de noticias del Ecuador y Suramérica ANDES, 2015) señala que “la economía ecuatoriana para el año 2015 crecerá en 3.8%, por encima del promedio de América Latina”

3.6.1.1.3. Entorno social

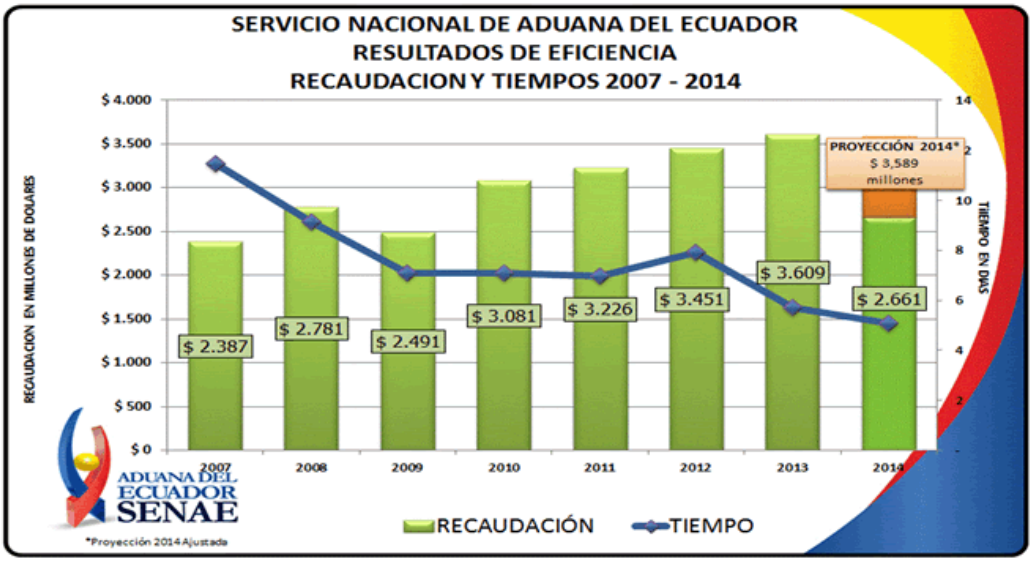
En la parte social, se han conseguido importantes avances, las mejoras en el sistema de educación han sido muy representativos para el desarrollo del Ecuador, los cambios en salud, seguro social para amas de casa, plan retorno para migrantes mediante el cual pueden ingresar al territorio ecuatoriano su menaje de casa, equipo de trabajo y vehículo sin el pago de impuestos al comercio exterior, se ha reducido la desigualdad en la distribución del ingreso, sumado a lo anterior, se ha priorizado la inclusión de personas con capacidades diferentes.

3.6.1.1.4. Entorno Tecnológico

El continuo proceso de globalización ha causado que exista un considerable avance en la tecnología para la comunicación y los negocios internacionales, esto propende a un comercio exterior cero papeles, buscando ofrecer servicios puerta a puerta para esto existen diferentes plataformas tecnológicas que facilitan su operatividad. Entre estos se puede mencionar los sistemas de trazabilidad y tracking utilizados por diferentes empresas que dan servicios logísticos para el comercio exterior.

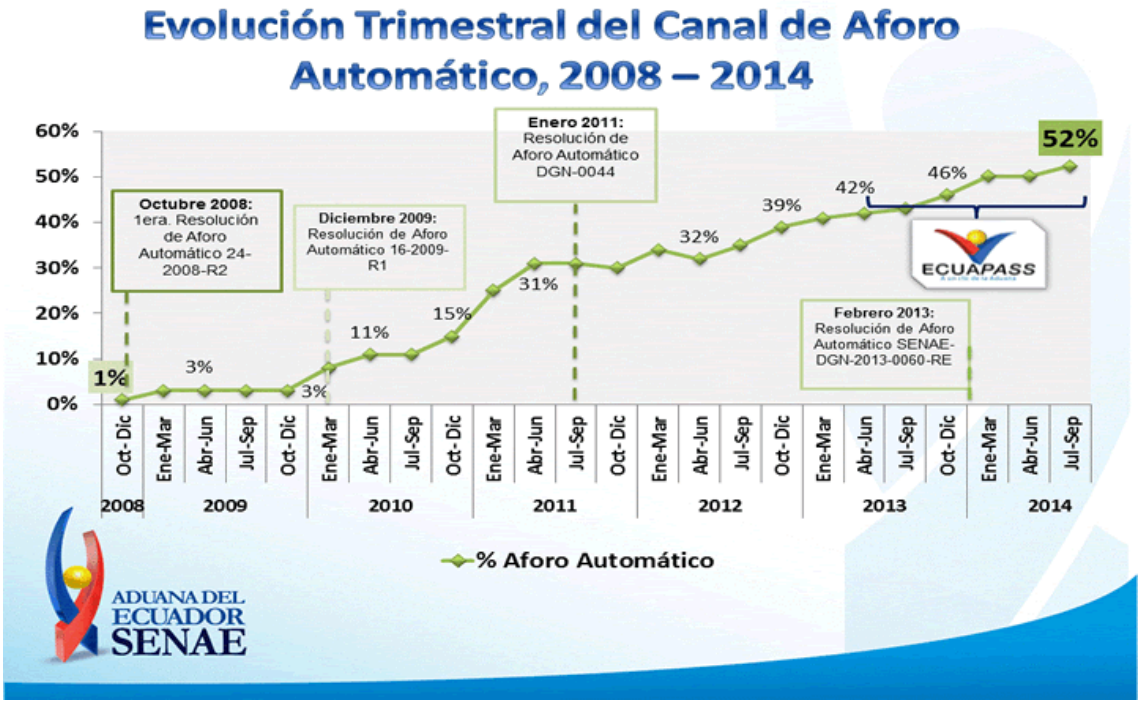
A finales del año 2012 se implementó en el Ecuador el Sistema Aduanero ECUAPASS en reemplazo del SICE (Sistema Interactivo de Comercio Exterior), esto cambió la dinámica y la operatividad de las operaciones de comercio exterior, cuyo fin, es lograr cero papeles en los procesos aduaneros.
Esta aplicación tecnológica ha contribuido a la minimización de tiempo y costos para los importadores y exportadores.

La gestión aduanera ha mejorado considerablemente mediante la reducción de tiempo en el proceso de nacionalización de entre 10-12 días hasta legar de 4-5 días, así como los establece el siguiente gráfico.



Fuente: (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENAE, 2014)

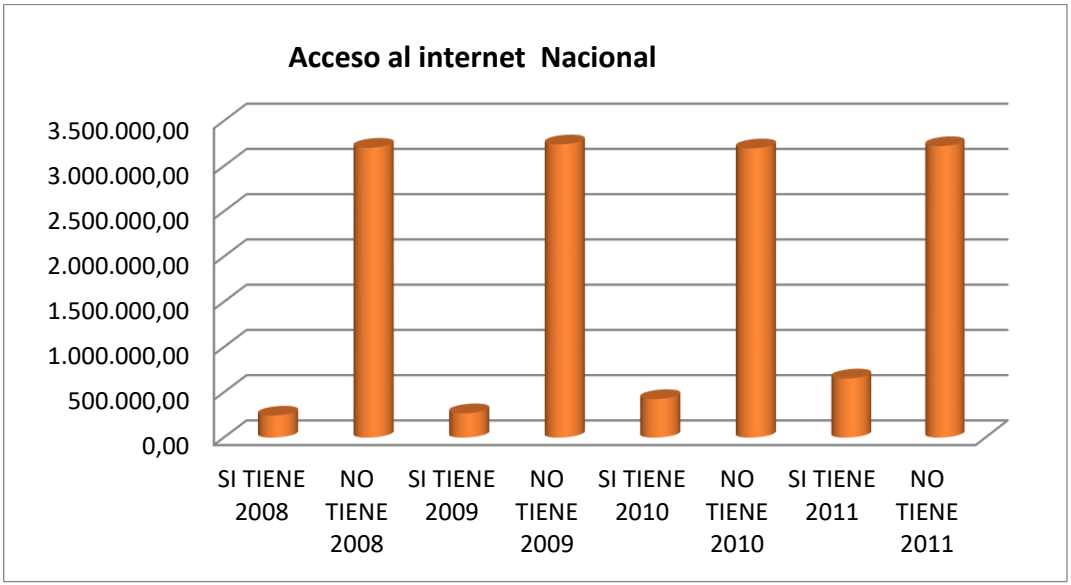
El canal de aforo automático se ha incrementado en un 52% como se lo señala en el grafico siguiente:



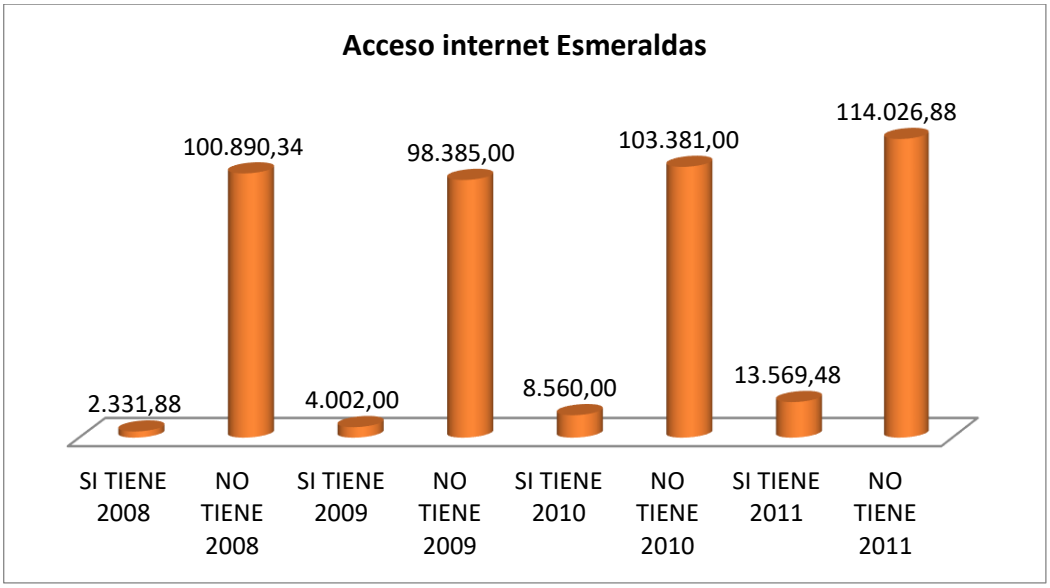
Fuente: (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENAE, 2014)

El factor más importante en el componente tecnológico ha sido el acceso a internet, de acuerdo a lo establecido por el Diario señala:

> Según datos del INEC el 44,5% de los habitantes de Pichincha usan el Internet, siendo la provincia con mayores números de usuarios. Mientras que, en Pichincha y Guayas, el 36,9% y el 34,8%, respectivamente, de sus habitantes usan este medio (El Diario, 2014, párr.2-4).
>
> "De la población total de ecuatorianos, el 65% tienen acceso a internet, y el 32,6% de ellos lo emplean como una herramienta de comunicación, en su mayor parte como redes sociales" (El Diario, 2014, párr.2-4).
>
> De ellos, el 31,1% lo usa para informarse, el 29,1% para la educación, y sólo el 3,4% para trabajar, lo que demuestra, que los adolescentes (que representan el 59,4% de usuarios) son quienes más aprovechan este medio de comunicación. Esto, gracias a la acogida de las redes sociales y páginas web con contenido entretenido, las mismas que son las más visitadas (El Diario, 2014, párr.2-4).



Fuente: INEC Instituto Nacional de Estadística y Censos
Elaborado por: el autor



Fuente: INEC Instituto Nacional de Estadística y Censos
Elaborado por: el autor

3.6.1.2. Análisis del microambiente

3.6.1.2.1. Cinco fuerzas de Porter

Para realizar el presente análisis se tomará como base las cinco fuerzas Porter lo que permitirá tener una visión global de la competencia, clientes proveedores.

Clientes

En los actuales momentos el poder de negociación de los compradores o clientes es bajo, por existir pocas empresas a nivel local que ofrecen este tipo de servicios, los clientes para esta empresa, son importadores, exportadores, agentes de aduana, microempresarios, sector maderero, estudiantes, empresas privadas con perspectivas de comercio exterior.

La empresa brinda para el cliente un valor diferenciado respecto a las demás empresas con servicios similares.

Proveedores

En esta parte los proveedores tienen el poder de negociación, ya que por la especificidad del servicio se depende en un gran porcentaje de Agentes de aduana, empresas de trasporte y demás operadores de comercio Exterior y organismos de control.

Nuevos entrantes

La empresa se enfrenta a la gran posibilidad de nuevos competidores ya que el entorno para este tipo de empresa es muy cambiante por la actualización que se presentan en el comercio internacional

Producto servicios sustitutos

Por tratarse de un servicio en esta categorización están contemplado los prestados por organismos estatales que promocionan el comercio exterior como es PROECUADOR y las diferentes organizaciones categorizadas en esta línea.

Rivalidad entre competidores

La competencia es muy marcada para esta empresa, existen algunas empresas que convergen dentro del espectro comercial, en la ciudad existen empresas de la misma línea pero carecen de valor agregado y diferenciado.

3.6.1.3. Direccionamiento estratégico

La empresa PJM CORPORATION fue constituida en el año 2011 con una categorización de compañía limitada, con el objetivo de ofrecer servicios relacionados con el comercio exterior y aduana. La empresa se inició con tres socios (Francisco Mila, Gino Jama, Carlos Pinela) el último ya no pertenece a la empresa

3.6.1.4. Etapa filosófica

Visión

Ser líderes en brindar soluciones logísticas para el comercio exterior y aduana de la ciudad.

Misión

Ofrecer soluciones logísticas para el comercio exterior y aduana con personal altamente capacitado

Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Servicio
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Resiliencia

Logo oficial

Estructura del logo

P=Pinela
J=jama
m=mila

3.6.2. Metas de la Visión

Para poder encontrar las metas de la visión es necesario aterrizar la visión

Metas de la visión PJM

Ser líderes en brindar soluciones logísticas para el comercio exterior y aduana de la ciudad

Componentes visión	Objetivo de la visión	Indicador de la visión	Fórmula	Meta de la visión por año										Meta total visión	
				2015		2016		2017		2018		2019			
				Plan	V. real	Plani	V. real	Plani	V. real	Plani	V. real	Plani	V. real	Planif	V. Real
Líderes del mercado	Captar la Mayor participación del mercado	% de participación en el mercado	Total unidades vendidas por la empresa/total unidades vendidas por el mercado*100	12%		12%		12%		12%		12%		60%	0%
	Tener Mayor número de clientes	% de clientes	Clientes captados por la empresa /total Clientes en el mercado *100	12%		12%		12%		12%		12%		60%	0%
	Conseguir el primer lugar del posicionamiento de la marca	% de posicionamiento de la marca de la empresa	N de personas que conocen la empresa /Total personas del mercado*100	20%		20%		20%						60%	0%
	Conseguir los clientes más grandes y rentables	% de clientes grandes	Clientes grandes captados por la empresa /total Clientes grandes en el mercado *100	3%		10%		10%		10%		20%		53%	0%
Soluciones logística Comercio exterior	Gestionar la mayor cantidad de trasporte para carga de importación y exportación	% de trasporte prestado	N de transporte despachado por la empresa/total de trasporte despachado por el mercado *100	10%		10%		10%		10%		10%		50%	0%

	Ofrecer la mejor gestión en importaciones	% en gestión de importaciones	N de importaciones gestionadas por la empresa/total de importaciones del mercado *100	6%		6%		6%		6%		6%		30%	0%
	Ofrecer la mejor gestión en exportaciones	% en gestión de exportaciones	N de exportaciones gestionadas por la empresa/total de exportaciones del mercado *100	6%		6%		6%		6%		6%		30%	0%
	Ofrecer el mayor número de capacitaciones en comercio exterior	% de capacitaciones	N Capacitaciones en comercio exterior vendidas por la empresa /Total capacitaciones de comercio exterior vendidas en el mercado*100	16%		16%		16%		16%		16%		80%	0%
Soluciones logística Aduna	Realizar el mayor números de declaraciones aduaneras de exportación	% de declaraciones de exportación	N declaraciones aduaneras de exportación realizadas por la empresa/Total declaraciones de exportación del distrito*100	6%		6%		6%		6%		6%		30%	0%
	Realizar el mayor números de declaraciones aduaneras de importación	% de declaraciones de importación	N declaraciones aduaneras de importación realizadas por la empresa/Total declaraciones de importación del distrito*100	6%		6%		6%		6%		6%		30%	0%

3.6.3. Formulación estratégica

3.6.3.1. Matrices de diagnósticos

Para dar inicio a la concreción de la planificación estratégica para la empresa PJM, es fundamental identificar los factores internos y externos, los cuales se detallan a continuación en base a la matriz de factores externos (MFE)

3.6.3.1.1. Matriz de Factores Externos MFE

Esta matriz busca identificar y sopesar los factores externos de la empresa, analizando las oportunidades y amenazas, para ello define los siguientes parámetros de medición:

Adaptado en base a lo que establece (Prieto, 2013, p. 129)

EQUIVALENCIA	
Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

En base al análisis PEST y a las entrevistas realizada a los directivos de la empresa se ha podido establecer las siguientes oportunidades y amenazas:

AMENAZAS
Restricciones arancelarias
Normas de calidad INEN
ISD (Impuesto a la salida de Divisas)
Competencia
Dependencia de agente Aduanero
Relaciones comerciales
Políticas salariales, y seguridad Social

OPORTUNIDADES
Estudiantes comercio exterior
Avances tecnológicos
COPCI)Facilitación Aduanera
Plan Retorno para migrantes
Comercio electrónico
ECUAPAS (Sistema Aduanero)
Acceso a préstamo de banca publica
Acuerdo con unión Europea

Con estas dos variables se ha podido estructurar la siguiente matriz

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Factores Externos Claves		Peso (0,1 a 1)	Clasif.	Peso
OPORTUNIDADES				
1	Estudiantes comercio exterior	0,05	3	0,15
2	Avances tecnológicos	0,07	4	0,28
3	COPCI)Facilitación Aduanera	0,08	4	0,32
4	Plan Retorno para migrantes	0,08	4	0,32
5	Comercio electrónico	0,09	3	0,27
6	ECUAPAS (Sistema Aduanero)	0,09	4	0,36
7	Acceso a préstamo de banca publica	0,04	3	0,12
8	Acuerdo con unión Europea	0,05	3	0,15
AMENAZAS				
1	Restricciones arancelarias	0,05	1	0,05
2	Normas de calidad INEN	0,05	2	0,10
3	ISD (Impuesto a la salida de Divisas)	0,05	2	0,10
4	Competencia	0,08	2	0,16
5	Dependencia de agente Aduanero	0,15	1	0,15
6	Relaciones comerciales	0,02	2	0,04
7	políticas salariales, y seguridad Social	0,05	1	0,05
	TOTAL	**1**		**2,62**

Luego se ha ubicado las fortalezas y se le ha dado una ponderación, para identificar que los factores con mayor importancia como lo muestra la tabla, plan retorno del gobierno, el ecuapass, y los negativos el que tiene mayor relevancia es la dependencia de la empresa del agente aduanero.

3.6.3.1.2. Matriz de Factores Internos MFI

Esta matriz tiene la misma connotación de la matriz MFE, sigue la misma metodología, los estándares de medición son:

Adaptado en base a lo que establece (Prieto, 2013, p. 130)

EQUIVALENCIA	
Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

De acuerdo al análisis realizado en base a los lineamientos que establece Porter, se ha podido identificar los siguientes factores internos para la empresa PJM

FORTALEZAS
Atención personalizada
Personal Calificado
Servicio Integral
Infraestructura
Red de contactos
Precios Flexibles
Capacitación Constante

DEBILIDADES
Imagen corporativa
Publicidad
Recursos económicos
Cartera de clientes baja
Sistema de gestión interno
Poca experiencia en el mercado
Licencia de agente aduanero

Factores Internos Claves	Peso (0,1 a 1)	Clasif	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
Atención personalizada	0,08	4	0,32
Personal Calificado	0,07	4	0,28
Servicio Integral	0,08	4	0,32
Infraestructura	0,01	3	0,03
Red de contactos	0,05	4	0,2
Precios Flexibles	0,05	3	0,15
Capacitación Constante	0,25	4	1
DEBILIDADES			
Imagen corporativa	0,02	1	0,02
Publicidad	0,1	1	0,1
Recursos económicos	0,1	1	0,1
Cartera de clientes baja	0,05	1	0,05
Sistema de gestión interno	0,05	1	0,05
Poca experiencia en el mercado	0,01	2	0,02
Licencia de agente aduanero	0,08	1	0,08
TOTAL	**1,00**		**2,72**

Los factores que representa una mayor ponderación, servicio integral, personal calificado.

Para realizar una validación de los factores internos y externos de la empresa se usa la siguiente matriz interna y externa, esto permitirá hacer un cruce de las variables mencionadas, con la finalidad de identificar el tipo de estrategia a usar en este proceso.

3.6.3.1.3. Matriz de factores internos y externos

Esta matriz ubica en el cuadrante x y, parámetros que permiten la toma de decisiones respecto a la estrategia, los lineamientos de medición de esta matriz son los siguientes: Utiliza 9 cuadrantes, Adaptado en base a lo que establece (Prieto, 2013, p.132)

I, II,IV

Se recomienda crecer y construir: se deben aplicar estrategias intensivas como penetración del mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos, así como la integración.

III, V, VII

Se recomienda Retener y Mantener: se recomienda la penetración del mercado y el desarrollo de productos

VI, VIII, IX

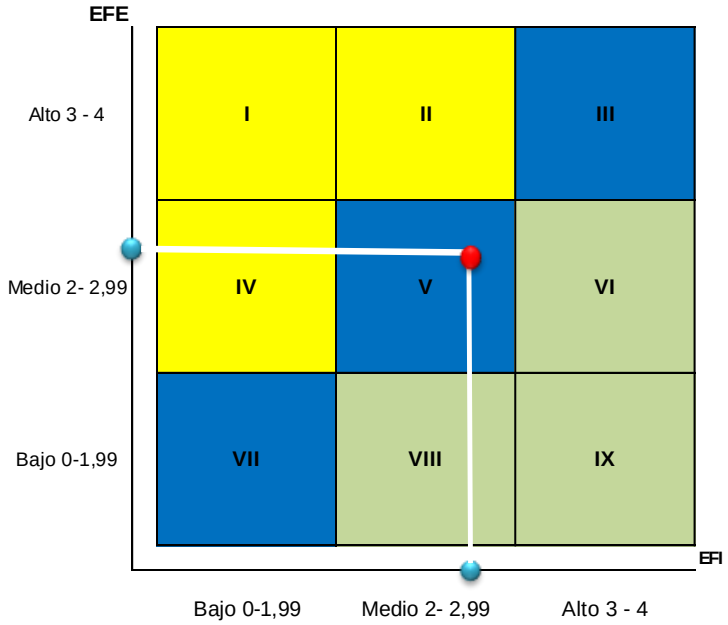
Se recomienda cosechar o desinvertir: se podría pensar en ir desinvirtiendo en estos negocios.

Esta matriz toma los resultados ponderados de la matriz MFE y MFI, los resultados para la empresa PJM han sigo los siguientes:

Datos para graficar

FE=2.62 FI=2.72

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS



Como se puede evidenciar en la figura los resultados de cruzar los datos de la matriz FE y FI, indican la posición de la empresa en el cuadrante V, por lo tanto, la empresa PJM, debe Retener y Mantener: se recomienda la penetración del mercado y el desarrollo de productos, para que pueda tener una sostenibilidad en el mercado.

La matriz analizada en el párrafo anterior sugiere la penetración en el mercado, pero es importante para continuar con el proceso de planificación estratégica identificar la posición de la empresa frente a la competencia, este análisis se lo realizó usando la metodología basada en la matriz de perfil competitivo

3.6.3.1.4. Matriz de perfil Competitivo MPC

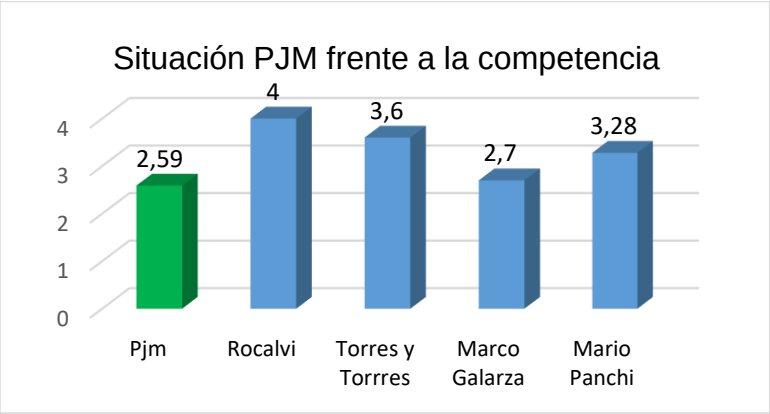
Esta matriz toma ciertos factores internos, para luego relacionarlos frente a la competencia, usa la siguiente medición:

Adaptado en base a lo que establece (Prieto, 2013, p. 127)

Debilidad importante	= 1
Debilidad menor	= 2
Fortaleza menor	= 3
Fortaleza importante	= 4

Para la empresa PJM se han obtenido los siguientes resultados

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO											
Factores importantes para el éxito	valor	EMPRESA		COMPETIDORES							
		Pjm		Rocalvi		Torres y Torrres		Marco Galarza		Mario Panchi	
		calf.	puntaje	calf.	puntaje	calf.	puntaje	calf.	puntaje	calf.	puntaje
Atención personalizada	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4	1	0,2	2	0,4
Personal Calificado	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Servicio Integral	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16	3	0,24
Red de contactos	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Capacitación Constante	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Imagen corporativa	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2	1	0,05	1	0,05
Publicidad	0,03	1	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09	1	0,03
Recursos económicos	0,08	1	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Cartera de clientes	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Experiencia en el mercado	0,06	1	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Licencia de agente aduanero	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
	1		**2,59**		**4**		3,6		2,7		3,28



Se puede observar que la empresa tiene una desventaja para competir pues tiene la posición más baja frente a sus competidores, con este soporte se analiza la habilidad para competir, mediante la matriz de Mckinsey

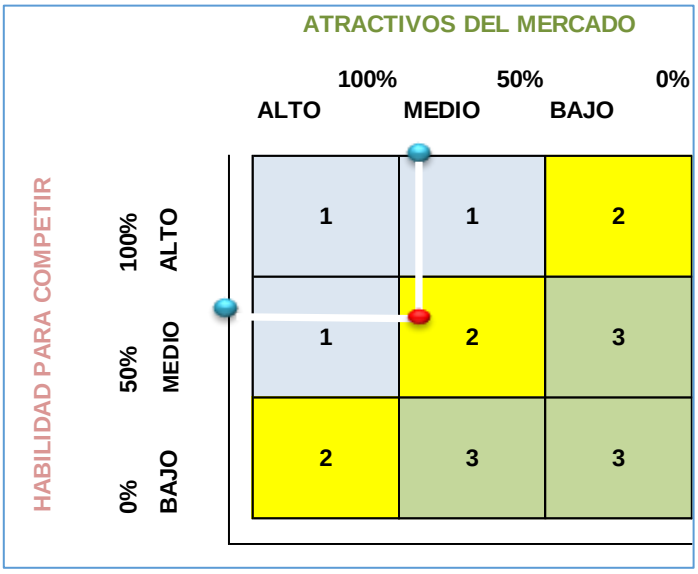
3.6.3.1.5. Matriz de Mckinsey

ATRACTIVOS DEL MERCADO	63%				
		Rango			
Factores	Peso	Alto(1)	Medio(0,5)	Bajo(0)	Totales
Niveles de Satisfacción de Cliente	30%	1			30%
Tecnología	10%	1			10%
Crecimiento	20%		0,5		10%
Nivel de Precios	25%		0,5		13%
Rentabilidad	15%			0	0%
TOTAL	100%				63%

HABILIDAD PARA COMPETIR	60%				
		Rango			
Factores	Peso	Alto(1)	Medio(0,5)	Bajo(0)	Totales
Crecimiento	20%		0,5		10%
Lealtad del Cliente	30%	1			30%
Destrezas Tecnológicas	20%		0,5		10%
Mercadeo	10%			0	0%
Flexibilidad	20%		0,5		10%
TOTAL	100%				60%

Parámetros de medición

1. Invertir /crecer 2. Inversión selectiva 3.Cosechar y retirarse



De acuerdo a los resultados de la matriz de Mckinsey la empresa PJM debe realizar una inversión selectiva, para cumplir con los parámetros indicados la empresa debe buscar estrategias que le permitan alcanzar los objetivos, para determinar el tipo de estrategia que debe seguir la empresa PJM, se utilizó la matriz de posicionamiento estratégico.

3.6.3.1.6. Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (PEEA)

La matriz mediante ciertos factores identifica el grado de intensidad de la estrategia, es decir, evaluando la fuerza financiera, industria, ventaja competitiva, estabilidad del ambiente, mediante este análisis se puede identificar el tipo de estrategia a tomar siendo las siguientes:

- Conservadoras
- Intensivas
- Defensivas
- Competitivas

Parámetros de medición

- Fuerza Financiera (F F+)
- Fortaleza de La Industria (F I+)

Se utiliza la escala 1 Mala posición 6 buena posición

- Ventaja Competitiva (-V C)
- Estabilidad del Ambiente (- E A)

Se utiliza la escala -1 es favorable -6 es desfavorable

MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (P E E A)		
FUERZA FINANCIERA (F F+)		
1	Capital de trabajo	1
2	Flujos de efectivo.	1
3	Rendimiento sobre la inversión	3
4	Riesgos implícitos del negocio	6
	PROMEDIO	**2,75**
VENTAJA COMPETITIVA (-V C)		
1	Participación en el mercado	-6
2	Calidad del servicio	-2
3	Conocimientos tecnológicos.	-1
4	Facilidad para entrar en el mercado.	-5
5	Lealtad de los clientes.	-1
	PROMEDIO	**-3,75**
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (- E A)		
1	Cambios tecnológicos	-1
2	Variabilidad de la demanda	-3
3	Escala de precios de servicios competidores	-2
4	Presión competitiva	-4
	PROMEDIO	**-2,5**
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (F I+)		
1	Potencial de crecimiento	5
2	Potencial de utilidades	6
3	Conocimientos tecnológicos.	6
4	Aprovechamiento de recursos.	3
	PROMEDIO	**5**

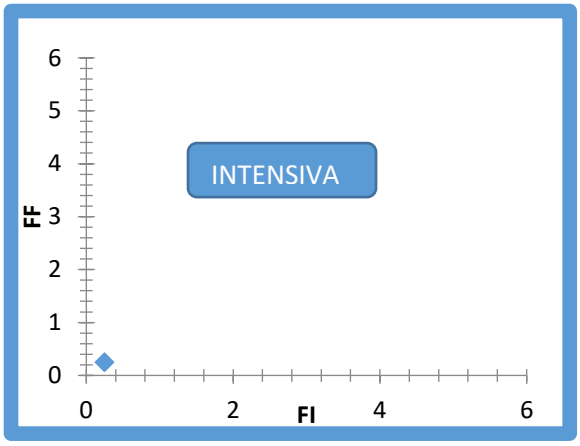
Determinación de **FF-EA=Y** X, Y

FI-VC=X

	(-)			**TOTAL**	
FF	2,75	**EA**	-2,5	0,25	Y
FI	4	**VC**	-3,75	0,25	X

Y	0,25
X	0,25

Tipo de estrategia empresa PJM





En esta parte la empresa PJM se encuentra con expectativas de crecimiento, las estrategias recomendadas, penetración o desarrollo de mercados, desarrollos de productos, integración en los 4 sentidos. Para definir la estrategia se usa la matriz FODA

3.6.3.1.7. Matriz FODA PJM

FODA

			FORTALEZAS: F		DEBILIDADES: D
		F1	Atención personalizada	D1	Imagen corporativa
		F2	Personal Calificado	D2	Publicidad
		F3	Servicio Integral	D3	Recursos económicos
		F4	Infraestructura	D4	Cartera de clientes baja
		F5	Red de contactos	D5	Planificación estrategica
		F6	Precios Flexibles	D6	Poca experiencia en el mercado
		F6	Capacitación Constante	D7	Licencia de agente aduanero
	OPORTUNIDADES: O		**ESTRATEGIAS FO**		**ESTRATEGIAS DO**
O1	Globalización	1	Capacitación y actualización constantes al personal para mantener un servicio eficiente y eficaz	1	Buscar financiamiento en la banca pública
O2	Avances tecnologicos				
O3	COPCI)Facilitación Aduanera	2	Ampliación de la red de contactos a nivel local, nacional e internacional tener una mayor cobertura.	2	Instalación de sistemas aduaneros actualizados que permitan optimizar recursos económicos
O4	Plan Retorno para migrantes				
O5	Comercio electronico			3	Utilización de plataformas de comercio exterior para entregar un servicio de calidad sin costo adicional
O6	ECUAPAS (Sistema Aduanero)	3	Implementación política de precios flexibles para incrementar los servicios para el segmento de plan retorno para migrantes.		
O7	Acceso a prestamo de banca publica			4	Aprovechamiento de la políticas de gobierno a favor de los migrantes
O8	Ubicaión geográfica	4	Buscar mayor marticipación en el mercado		
	AMENAZAS: A		**ESTRATEGIAS FA**		**ESTRATEGIAS DA**
A1	Restricciones arancelarias	1	Innovación constante en la prestación del servicio	1	Promoción del nombre de la empresa para ganar más partición en el mercado y estar delante de la competencia
A2	la no renovación ATPDEA	2	Diversificación del portafolio de servicios para que las restricciones arancelarias no afecten a toda la productividad de la empresa		
A3	ISD (Impuesto a la salida de Divisas)			2	Gestión de financiamiento recursos económicos para obtener licencia aduanera y no depender de un agente.
A4	Ccompetencia	3	Consolidación del servicio integral para llegar a la par de la competencia		
A5	Dependencia de agente Adunero			3	Creación de una imagen corporativa que permita darse a conocer la empresa
A6	Relaciones comerciles	4	Optimización de los Recursos existentes para lograr un crecimiento empresarial		
A7	politicas salariales, y seguridad Social				

La matriz FODA, ha permitido delimitar las estrategias necesarias para que la empresa pueda desarrollar sus actividades cotidianas provocando un efecto positivo en su operatividad, para analizar detalladamente se enlistan a continuación cada una de las estrategias delimitadas para la empresa PJM, es importante indicar, que las estrategias deben estar fundamentalmente a la penetración en el mercado.

Lista de estrategias para la empresa PJM

- Capacitación y actualización constantes al personal para mantener un servicio eficiente y eficaz
- Ampliación de la red de contactos a nivel local, nacional e internacional tener una mayor cobertura.
- Implementación política de precios flexibles para incrementar los servicios para el segmento de plan retorno para migrantes.
- Buscar financiamiento en la banca pública
- Instalación de sistemas aduaneros actualizados que permitan optimizar recursos económicos
- Utilización de plataformas de comercio exterior para entregar un servicio de calidad sin costo adicional
- Aprovechamiento de las políticas de gobierno a favor de los migrantes
- Innovación constante en la prestación del servicio
- Diversificación del portafolio de servicios para que las restricciones arancelarias no afecten a toda la productividad de la empresa
- Consolidación del servicio integral para llegar a la par de la competencia
- Optimización de los Recursos existentes para lograr un crecimiento empresarial
- Promoción del nombre de la empresa para ganar más partición en el mercado y estar delante de la competencia
- Gestión de financiamiento recursos económicos para obtener licencia aduanera y no depender de un agente.
- Creación de una imagen corporativa que permita darse a conocer la empresa
- Buscar mayor participación en el mercado

Las estrategias enlistadas deben ser validadas, en vista de esto se usa la matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

3.6.3.1.8. Matriz de planificación estratégica cuantitativa MPEC

Adaptado en base a lo que establece (Prieto, 2013, pág. 161)

			Capacitación y actualización constantes al personal		Ampliacion de la red de contactos a nivel local, nacional e internacional tener un mayor cobertura.		Implementacion politica de precios flexibles para incrementar los servicios para el segmento de plan retorno para migrantes.		Adquisicion de financiamiento de la banca publica para la obtencion de licencia de agente aduanero		ulilizacion de medios electronicos para realizar publicidad del nombre de la corporacion		Aprovechamiento o de la politicas de gobierno a favor de los migrantes		Utilización de plataformas de comercio exterior para entregar un servicio de calidad sin costo adicional		Innovacion cosntantes en la prestacion servicios integrales y tener ventaja competitiva con el resto de empresas que estan el mercado		Diversificacion del portafolio de servicos para que las restricciones arancelarias no afecten a toda la productividad de la empresa		Optimización de los Recursos existentes para lograr un crecimiento empresarial		Consolidación del servicio integral para llegar a la par de la competencia		Promocion del nombre de la empresa para ganar mas partipacion en el mercado y estar delante de la competencia		Gestion de financiamiento recursos economicos para obtener licencia aduanera y no depender de un agente.		Creación de una imagen corporativa que permita darse a conocer la empresa	
			STRATEGIAS																													
	OPORTUNIDADES	Peso	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	Estudiantes comercio exterior	0,05	2,00	0,10	4,00	0,20	3,00	0,15	1,00	0,05	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	2,00	0,10	4,00	0,20	4,00	0,20	1,00	0,05	4,00	0,20
2	Avances tecnológicos	0,07	3,00	0,21	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	2,00	0,14	1,00	0,07	4,00	0,28
3	COPCI)Facilitación Aduanera	0,08	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	2,00	0,16	2,00	0,16	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	1,00	0,08
4	Plan Retorno para migrantes	0,08	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	2,00	0,16	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	1,00	0,08	4,00	0,32
5	Comercio electrónico	0,09	3,00	0,27	4,00	0,36	3,00	0,27	2,00	0,18	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36	2,00	0,18	4,00	0,36	4,00	0,36	2,00	0,18	4,00	0,36
6	ECUAPAS (Sistema Aduanero)	0,09	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36	2,00	0,18	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36
7	Acceso a préstamo de banca publica	0,04	3,00	0,12	2,00	0,08	3,00	0,12	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	3,00	0,12	4,00	0,16	3,00	0,12	1,00	0,04	1,00	0,04	1,00	0,04	4,00	0,16	3,00	0,12
8	Acuerdo con unión Europea	0,05	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10	1,00	0,05	1,00	0,05	3,00	0,15	1,00	0,05	1,00	0,05	2,00	0,10	2,00	0,10	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	4,00	0,20
	AMENAZAS	0,55		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-
1	Restricciones arancelarias	0,05	2,00	0,10	2,00	0,10	3,00	0,15	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	4,00	0,20	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10	1,00	0,05	3,00	0,15
2	Normas de calidad INEN	0,05	1,00	0,05	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	2,00	0,10	3,00	0,15	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10
3	ISD (Impuesto a la salida de Divisas)	0,05	2,00	0,10	3,00	0,15	3,00	0,15	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	4,00	0,20	3,00	0,15	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10
4	Competencia	0,08	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	2,00	0,16	3,00	0,24	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32
5	Dependencia de agente Aduanero	0,15	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	2,00	0,30	1,00	0,15	4,00	0,60	4,00	0,60	3,00	0,45	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60
6	Relaciones comerciales	0,02	2,00	0,04	2,00	0,04	1,00	0,02	1,00	0,02	1,00	0,02	1,00	0,02	1,00	0,02	3,00	0,06	1,00	0,02	2,00	0,04	3,00	0,06	2,00	0,04	2,00	0,04	2,00	0,04
7	políticas salariales, y seguridad Social	0,05	3,00	0,15	3,00	0,15	1,00	0,05	2,00	0,10	4,00	0,20	1,00	0,05	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10	3,00	0,15	4,00	0,20	3,00	0,15
	FORTALEZAS	0,45		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-
1	Atención personalizada	0,08	4,00	0,32	3,00	0,24	4,00	0,32	1,00	0,08	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	2,00	0,16	4,00	0,32	4,00	0,32	1,00	0,08	4,00	0,32
2	Personal Calificado	0,07	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	2,00	0,14	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28
3	Servicio Integral	0,07	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	3,00	0,21	5,00	0,35	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28
4	Infraestructura	0,08	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32
5	Red de contactos	0,01	4,00	0,04	2,00	0,02	1,00	0,01	4,00	0,04	4,00	0,04	2,00	0,02	1,00	0,01	2,00	0,02	4,00	0,04	2,00	0,02	1,00	0,01	3,00	0,03	4,00	0,04	4,00	0,04
6	Precios Flexibles	0,05	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	2,00	0,10	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20
7	Capacitación Constante	0,05	3,00	0,15	2,00	0,10	4,00	0,20	1,00	0,05	4,00	0,20	4,00	0,20	1,00	0,05	2,00	0,10	3,00	0,15	2,00	0,10	2,00	0,10	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20
	DEBILIDADES	0,41		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-
1	Imagen corporativa	0,02	4,00	0,08	4,00	0,08	4,00	0,08	4,00	0,08	4,00	0,08	4,00	0,08	1,00	0,02	4,00	0,08	4,00	0,08	4,00	0,08	2,00	0,04	4,00	0,08	4,00	0,08	4,00	0,08
2	Publicidad	0,1	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	2,00	0,20	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	3,00	0,30	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40
3	Recursos económicos	0,1	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	3,00	0,30	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40
4	Cartera de clientes baja	0,05	3,00	0,15	2,00	0,10	1,00	0,05	1,00	0,05	2,00	0,10	1,00	0,05	4,00	0,20	3,00	0,15	1,00	0,05	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20
5	Sistema de gestión interno	0,05	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	2,00	0,10	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20
6	Poca experiencia en el mercado	0,01	2,00	0,02	1,00	0,01	2,00	0,02	4,00	0,04	4,00	0,04	3,00	0,03	2,00	0,02	2,00	0,02	3,00	0,03	2,00	0,02	3,00	0,03	3,00	0,03	4,00	0,04	4,00	0,04
7	Licencia de agente aduanero	0,08	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	1,00	0,08	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32
	SUMA DEL PUNTAJE TOTAL DEL GRADO DE ATRACCIÓN	0,41		6,32		6,43		6,39		5,14		6,07		6,39		5,93		6,32		6,29		5,47		6,08		6,46		5,72		6,66
				79%		80%		80%		64%		76%		80%		74%		79%		79%		68%		76%		81%		72%		83%

La matriz anterior analiza cuan atractiva es la estrategia para los factores internos y externos establecidos con anterioridad, fundamenta su accionar en lo siguiente:

PA	Puntaje del grado de atracción
PTA	Puntaje total del grado de atracción
1	Sin atractivo
2	Algo atractivo
3	Más o menos atractivo
4	Muy atractivo

Con esta ponderación se pudo obtener aquellas estrategias que tienen mayor atractivo, es decir, aquellas que la empresa debe desarrollar para el logro de sus fines, para la empresa PJM son las siguientes estrategias que han tenido una valoración más alta.

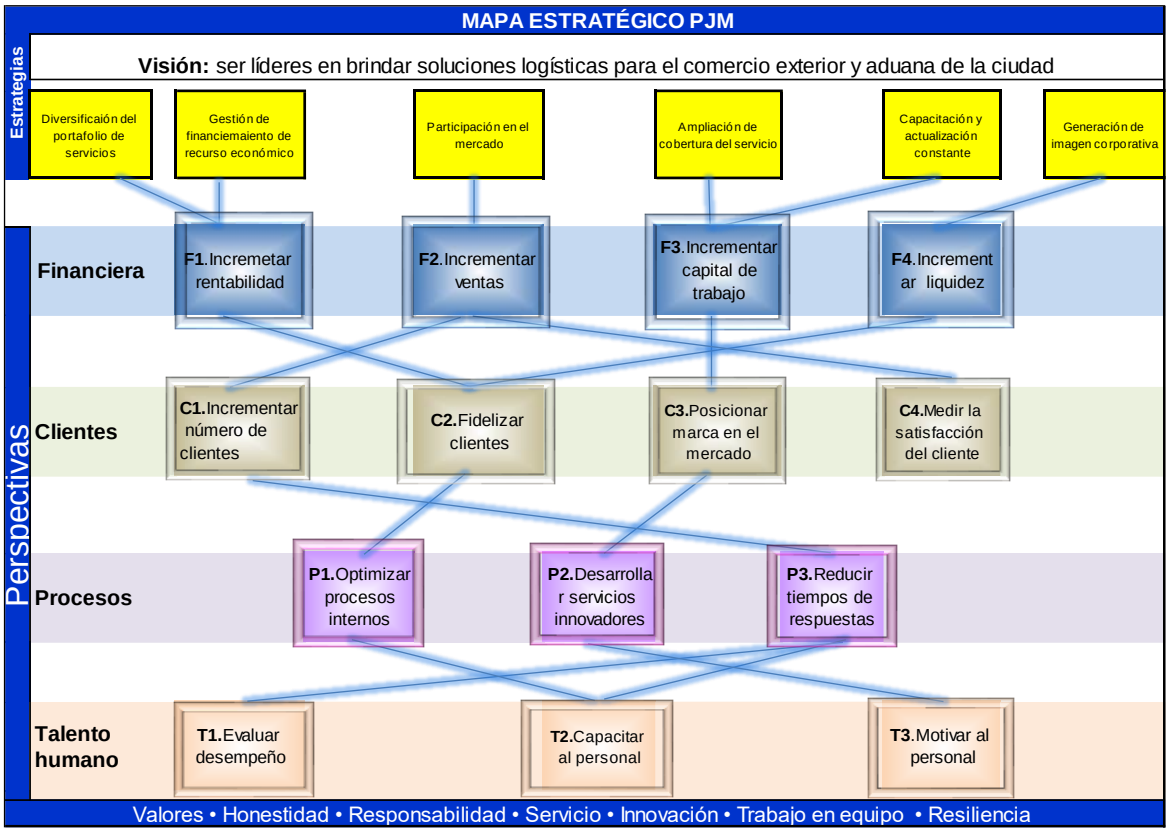
Lista de estrategias a desarrollar para la empresa PJM

- Diversificación del portafolio de servicios
- Gestión de financiamiento de recurso económico
- Participación en el mercado
- Ampliación de cobertura del servicio
- Capacitación y actualización constante
- Generación de imagen corporativa

3.6.3.2. Mapa estratégico PJM

> Conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relacione. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante de Balanced Scorecard Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa (Fernandez, 2001, pp. 12-15).

Luego de analizar las estrategias el mapa estratégico se configura de la siguiente manera:



El mapa estratégico es la piedra angular para el desarrollo del cuadro de mando integral, para empezar con el diseño es necesario presentar la siguiente información:

3.7. Diseño de cuadro de mando integral para la empresa PJM

Es importante resaltar que el cuadro de mando integral como lo plantean Kaplan y Norton, autores de este modelo, se basa en cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, esta última hace referencia al personal.

La empresa PJM mediante un estudio realizado se ha podido establecer algunos parámetros para el desarrollo de sus actividades cotidianas, por lo tanto se establece:

3.7.1. Perspectiva financiera empresa PJM

Resulta axiomático, la importancia de esta dimensión para la operatividad de la empresa PJM, mediante este análisis se busca pormenorizar cada uno de los componentes de la parte contable financiera.

3.7.1.1. Información financiera de PJM CORPORATION CIA. LTDA. de enero a septiembre 2014

PJM CORPORATION CIA. LTDA.
ESTADO DE SITUACION INICIAL
AL 02/ENERO/2014

1	**ACTIVO**				400,00
101	**ACTIVO CORRIENTE**			400,00	
10101	**EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO**		400,00		
1010103	BANCOS	400,00			
101010301	BANCO INTERNACIONAL CTA. CTE. # 400,00				
	TOTAL ACTIVOS				400,00
3	**PATRIMONIO NETO**				400,00
301	**CAPITAL**			400,00	
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO		400,00		
	TOTAL PATRIMONIO				400,00

JM CORPORATION CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 15/SEPTIEMBRE/2014

CÓDIGO	CUENTAS				
4	NGRESOS				3.425,00
41	INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS			3.425,00	
4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS		3.425,00		
410201	ASESORÍA EN TRÁMITES ADUANEROS	1.500,00			
410203	DESADUANIZACION DE CONTENEDOR	1.925,00			
5	COSTOS Y GASTOS				10.834,14
52	GASTOS			10.834,14	
5201	GASTOS ADMINISTRATIVOS		10.834,14		
520101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERAC	3.500,00			
520103	ARRIENDOS OPERATIVOS	1.800,00			
520105	SERVICIOS BASICOS	667,98			
520107	GASTOS POR IMPUESTOS	4.472,16			
520108	OTROS GASTOS	394,00			
30702	(-) PERDIDA NETA DL EJERCICIO				(7.409,14

PJM CORPORATION CIA. LTDA.
ESTADO DE SITUACION FINAL
AL 15/SEPTIEMBRE/2014

1	**ACTIVO**				3.775,63
101	**ACTIVO CORRIENTE**			3.775,63	
10101	**EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO**		297,91		
1010101	CAJA	4,23			
1010103	BANCOS	157,90			
101010301	BANCO INTERNACIONAL CTA	157,90			
10103	**INVENTARIOS**	135,77			
1010301	SUMINISTROS DE OFICINA	93,00			
1010302	SUMINISTROS DE LIMPIEZA	42,77			
102	**ACTIVO NO CORRIENTE**		3.477,72		
10201	**PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPOS**	3.477,72			
1020101	MUEBLES Y ENSERES	1.862,00			
1020103	EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE	1.615,72			
	TOTAL ACTIVOS				3.775,63
2	**PASIVO**				7.428,77
201	**PASIVO CORRIENTE**			7.428,77	
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		6.353,39		
201030101	CUENTAS POR PAGAR	6.353,39			
20103010103	CUENTAS POR PAGAR SOCI	6.353,39			
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES		1.075,37		
2010702	OTRAS OBLIGACIONES	832,00			
201070201	ARRIENDOS POR PAGAR	832,00			
2010701	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	243,37			
201070105	IVA POR PAGAR	83,94			
201070102	RETENCIONES IR	159,43			
3	**PATRIMONIO NETO**				(3.653,14)
301	**CAPITAL**			(3.653,14)	
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO		400,00		
	DONACIONES DE CAPITAL		3.356,00		
307	**RESULTADOS DEL EJERCICIO**				
30702	(-) PERDIDA NETA DL EJERCICIO		(7.409,14)		
	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO				3.775,63

PJM CORPORATION CIA. LTDA.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

AL 15/SEPTIEMBRE/2014

EN CIFRAS COMPLETAS US$	CAPITAL SOCIAL	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	PRIMA EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES	RESERVAS		OTROS RESULTADOS INTEGRALES				RESULTADOS ACUMULADOS									TOTAL PATRIMONIO
				RESERVA LEGAL	RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	ACTIVOS INTANGIBLES	OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	GANANCIAS ACUMULADAS	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	RESULTADOS ACUMULADOS POR APLICACIÓN PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	RESERVA DE CAPITAL	RESERVA POR DONACIONES	RESERVA POR VALUACIÓN	RESERVA POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	GANANCIA NETA DEL PERIODO	(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	
	301	302	303	30401	30402	30501	30502	30503	30504	30601	30602	30603	30604	30605	30606	30607	30701	30702	
SALDO AL FINAL DEL PERÍODO	400,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.356,00	-	-	-	(7.409,14)	(3.653,14)
SALDO REEXPRESADO DEL PERIODO INMEDIATO ANTERIOR ANTERIOR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-7409,14	(7.409,14)
SALDO DEL PERÍODO INMEDIATO ANTERIOR																		**-7409,14**	(7.409,14)
CAMBIOS EN POLITICAS CONTABLES:																			-
CORRECCION DE ERRORES:																			-
CAMBIOS DEL AÑO EN EL PATRIMONIO:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.356,00	-	-	-	-	3.356,00
Aumento (disminución) de capital social														**3.356,00**					3.356,00
Aportes para futuras capitalizaciones																			-
Prima por emisión primaria de acciones																			-
Dividendos																			-
Transferencia de Resultados a otras cuentas patrimoniales																			-
Realización de la Reserva por Valuación de Activos Financieros Disponibles para la venta																			-
Realización de la Reserva por Valuación de Propiedades, planta y equipo																			-
Realización de la Reserva por Valuación de Activos Intangibles																			-
Otros cambios (detallar)																			-
Resultado Integral Total del Año (Ganancia o pérdida del ejercicio)																			-

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO		
	SALDOS BALANCE (En US$)	**4,23**
CODIGO		
95	**INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS EN LA TASA DE CAMBIO**	**4,23**
9501	**FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN**	4,23
950101	**Clases de cobros por actividades de operación**	**-**
95010101	Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	-
95010102	Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de actividades ordinarias	-
95010103	Cobros procedentes de contratos mantenidos con propósitos de intermediación o para negociar	-
95010104	Cobros procedentes de primas y prestaciones, anualidades y otros beneficios de pólizas suscritas	-
95010105	Otros cobros por actividades de operación	-
950102	**Clases de pagos por actividades de operación**	**4,23**
95010201	Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	**(238,17)**
95010202	Pagos procedentes de contratos mantenidos para intermediación o para negociar	**-**
95010203	Pagos a y por cuenta de los empleados	**-**
95010204	Pagos por primas y prestaciones, anualidades y otras obligaciones derivadas de las pólizas suscritas	**-**
95010205	Otros pagos por actividades de operación	**-**
950103	Dividendos pagados	**-**
950104	Dividendos recibidos	**-**
950105	Intereses pagados	**-**
950106	Intereses recibidos	**-**
950107	Impuestos a las ganancias pagados	**-**
950108	Otras entradas (salidas) de efectivo	**242,40**
9502	**FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN**	**-**
950201	Efectivo procedentes de la venta de acciones en subsidiarias u otros negocios	-
950202	Efectivo utilizado para adquirir acciones en subsidiarias u otros negocios para tener el control	-
950203	Efectivo utilizado en la compra de participaciones no controladoras	-
950204	Otros cobros por la venta de acciones o instrumentos de deuda de otras entidades	-
950205	Otros pagos para adquirir acciones o instrumentos de deuda de otras entidades	-
950206	Otros cobros por la venta de participaciones en negocios conjuntos	-
950207	Otros pagos para adquirir participaciones en negocios conjuntos	-
950208	Importes procedentes por la venta de propiedades, planta y equipo	-
950209	Adquisiciones de propiedades, planta y equipo	-
950210	Importes procedentes de ventas de activos intangibles	-
950211	Compras de activos intangibles	-
950212	Importes procedentes de otros activos a largo plazo	-
950213	Compras de otros activos a largo plazo	-
950214	Importes procedentes de subvenciones del gobierno	-
950215	Anticipos de efectivo efectuados a terceros	-
950216	Cobros procedentes del reembolso de anticipos y préstamos concedidos a terceros	-
950217	Pagos derivados de contratos de futuro, a término, de opciones y de permuta financiera	-
950218	Cobros procedentes de contratos de futuro, a término, de opciones y de permuta financiera	-
950219	Dividendos recibidos	-
950220	Intereses recibidos	-
950221	Otras entradas (salidas) de efectivo	-
9503	**FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN**	-
950301	Aporte en efectivo por aumento de capital	-
950302	Financiamiento por emisión de títulos valores	-
950303	Pagos por adquirir o rescatar las acciones de la entidad	-
950304	Financiación por préstamos a largo plazo	
950305	Pagos de préstamos	-
950306	Pagos de pasivos por arrendamientos financieros	-
950307	Importes procedentes de subvenciones del gobierno	-
950308	Dividendos pagados	-

950309	Intereses recibidos	-
950310	Otras entradas (salidas) de efectivo	-
9504	**EFECTOS DE LA VARIACION EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO**	-
950401	Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes al efectivo	-
9505	**INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO**	-
9506	**EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO**	-
9507	**EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO**	-
	CONCILIACION ENTRE LA GANANCIA (PERDIDA) NETA Y LOS FLUJOS DE OPERACIÓN	
96	**GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA**	
97	**AJUSTE POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO:**	**-**
9701	Ajustes por gasto de depreciación y amortización	-
9702	Ajustes por gastos por deterioro (reversiones por deterioro) reconocidas en los resultados del periodo	-
9703	Pérdida (ganancia) de moneda extranjera no realizada	-
9704	Pérdidas en cambio de moneda extranjera	-
9705	Ajustes por gastos en provisiones	-
9706	Ajuste por participaciones no controladoras	-
9707	Ajuste por pagos basados en acciones	-
9708	Ajustes por ganancias (pérdidas) en valor razonable	-
9709	Ajustes por gasto por impuesto a la renta	-
9710	Ajustes por gasto por participación trabajadores	-
9711	Otros ajustes por partidas distintas al efectivo	-
98	**CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS:**	**-**
9801	(Incremento) disminución en cuentas por cobrar clientes	-
9802	(Incremento) disminución en otras cuentas por cobrar	-
9803	(Incremento) disminución en anticipos de proveedores	-
9804	(Incremento) disminución en inventarios	-
9805	(Incremento) disminución en otros activos	-
9806	Incremento (disminución) en cuentas por pagar comerciales	-
9807	Incremento (disminución) en otras cuentas por pagar	-
9808	Incremento (disminución) en beneficios empleados	-
9809	Incremento (disminución) en anticipos de clientes	-
9810	Incremento (disminución) en otros pasivos	-
	Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de operación	-

Fuente (Santarita, 2013)

3.7.1.2. Indicadores financieros

3.7.1.2.1. Índice de solvencia o liquidez corriente

$$\frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}} = \frac{297{,}91}{7.428{,}77} = 0{,}040101616$$

Actualmente la compañía no es solvente, no tiene liquidez ni recursos suficientes para solventar las deudas corrientes a corto plazo.

3.7.1.2.2. Capital de trabajo

ACTIVOS CORRIENTES	-	PASIVOS CORRIENTES		
3.775,63	-	7.428,77	=	(3.653,14)

La compañía no tiene activos corrientes para cubrir las deudas contraídas a corto plazo, elevando su nivel de endeudamiento

3.7.1.2.3. Nivel de endeudamiento

$$\frac{\text{PASIVOS TOTALES}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} \times 100$$

$$\frac{7.428,77}{3.775,63} \times 100 = 196,7558885$$

Los gastos contraídos por la compañía con la administración tributaria (SRI) por la no declaración a tiempo, provoco multas y sanciones las cuales debieron ser canceladas para la continuidad de sus actividades, sin embargo las cuentas por pagar han aumentado el pasivo de la empresa aumentando el nivel de endeudamiento

3.7.1.2.4. Nivel de apalancamiento total

$$\frac{\text{PASIVOS TOTALES}}{\text{PATRIMONIO NETO}} \times 100$$

$$\frac{7.428,77}{(3.653,14)} \times 100 = -203,3528827$$

El nivel de apalancamiento de PJM CORPORATION CIA. LTDA., es alto, sus deudas casi duplican su patrimonio, y para cubrir los gastos la compañía hace frecuentemente préstamos a los socios de la compañía lo que hace que su pasivo aumente trabajando con dinero de terceros.

3.7.1.2.5. Rentabilidad sobre el patrimonio

$$\frac{\text{PERDIDA NETA}}{\text{PATRIMONIO NETO}} \times 100$$

$$\frac{(7.409,14)}{(3.653,14)} \times 100 = 202,81566$$

La compañía actualmente no posee rentabilidad, la pérdida presentada en el ejercicio económico hasta el 15 de septiembre del 2014 es alta, y se da por los gastos de multas por la no declaración mensual, duplicando el capital.

3.7.2. Perspectiva de clientes PJM

En esta dimensión la empresa debe priorizar su estrategia a la busca de nuevos clientes, en el **Gráfico 4.13 se establecen los** factores críticos de éxito para la empresa PJM,

- Solución de problemas
- Atención
- Agilidad en los procesos
- Claridad en la información
- Asistencia personalizada

Los factores enlistados anteriormente son imperantes para la satisfacción del cliente, buscando cumplir cada uno de los requerimientos del cliente. Los que fueron identificados de acuerdo a la percepción de los clientes actuales de la empresa, conociendo además los requerimientos de los clientes potencialmente sensibles para la empresa PJM.

3.7.3. Perspectiva de talento humano

El talento humano es la piedra angular para la sostenibilidad de la empresa, de acuerdo al análisis realizado se puedo observar que la empresa PJM no cuenta con una estructura para manejar su personal, en vista de esto, se presenta la siguiente información que ha sido tomada de un estudio realizado para la empresa PJM, cuyo título es “Modelo de gestión administrativo financiero para PJM CORPORATION CIA. LTDA. de la ciudad de Esmeraldas, realizado por (Andrade, 2014, pp.18-50).

> La compañía debe contar con el personal necesario para ejecutar las funciones y responsabilidades correspondientes. Dadas las características y la naturaleza del servicio realizado por este tipo de compañía es importante destacar que todo el personal involucrado debe manejar con responsabilidad la información.
>
> Cada puesto de trabajo debe tener una descripción del cargo, considerando: puesto, deberes, atribuciones, formación académica exigida y experiencia. Para llevar a cabo el funcionamiento y buen desarrollo de las actividades de PJM CORPORATION CIA. LTDA, es necesario la elaboración de:

- Estructura Organizacional, determinar las funciones de acuerdo al puesto.

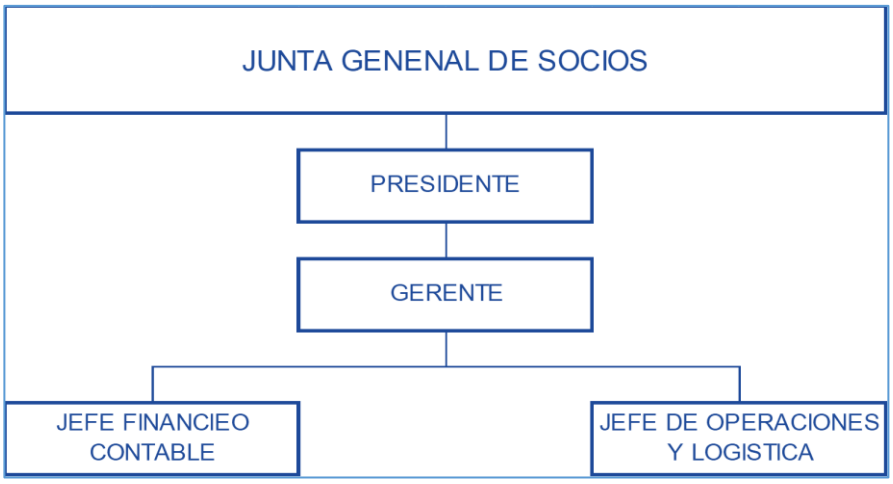
- Manual de Descripción de puestos y Manual de Funciones
- Reglamento Interno de Trabajo.

3.7.3.1. Estructura organizacional

(Andrade, 2014, pp.18-50) Señala:

> La estructura propuesta es la lineal ya que es una pequeña compañía, a la cual se han añadido departamentos necesarios de acuerdo a la naturaleza de los servicios ofertados, por ello permite que la comunicación sea más clara y directa entre los subordinados con los superiores, logrando un sistema de comunicación y de toma de decisiones que ayuden a cumplir con los objetivos de la compañía. La compañía no cuenta con una estructura organizacional, pero a continuación se muestra una estructura que se elaboró de acuerdo a las actividades y servicios que se desarrollan.

Estructura Organizacional Actual

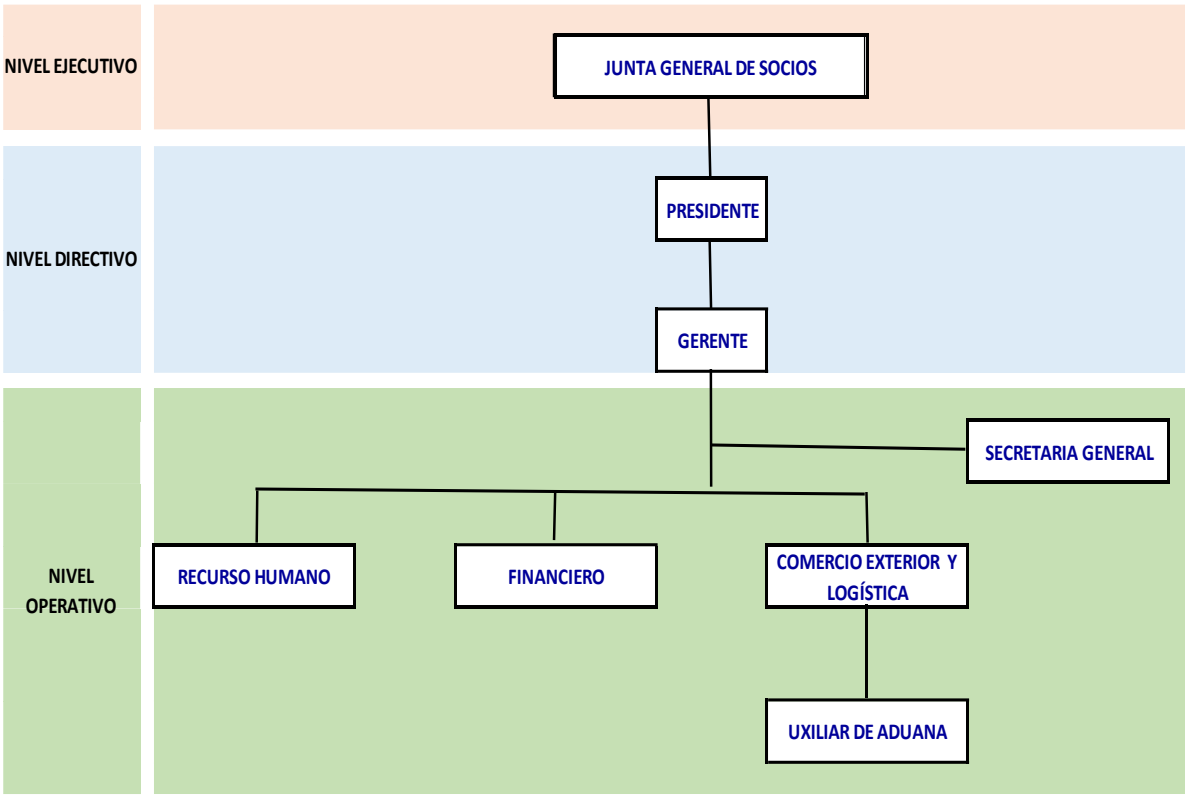


De acuerdo al tipo de actividad de PJM CORPORATION CIA. LTDA., se han incluido en la estructura organizacional otros departamentos los cuales se identifican en la estructura organizacional propuesta

- Junta General de Socios
- Presidente
- Gerente General
- Recursos Humanos
- Financiero Contable
- Operaciones y Logística

- Comercio Exterior
- Secretaria General
- Auxiliar de Operaciones de Aduana

Estructura Organizacional Propuesta



Fuente:PJM

Elaborado por: (Andrade, 2014, pp. 18-50)

3.7.3.2. Manual de descripción de puesto y de funciones

(Andrade, 2014, pp. 18-50) Señala que:

Para la elaboración del organigrama estructural fue necesario realizar un Manual de Descripción de Puesto y Funciones en el que se especifica los requisitos que deben tener el personal y las funciones que deben realizar el personal en sus respectivos departamentos. De acuerdo al organigrama se detallan los puestos a los que corresponden los manuales:

Junta General de Socios

- Presidente
- Gerente General
- Recursos Humanos

- Financiero Contable
- Operaciones y Logística
- Auxiliar de Operaciones de Aduana
- Comercio Exterior
- Secretaria General

Atribuciones de la JUNTA GENERAL DE SOCIOS

- Resolver sobre el aumento o disminución de capital, fusión o transformación de la compañía, sobre la disolución anticipada, la prórroga del plazo de duración: y en general resolver cualquier reforma al contrato constitutivo y a estos estatutos. (Andrade, 2014)
- Nombrar al presidente y al gerente general de la compañía, señalándoles su remuneración y, removerlos por causas Justificadas o a la culminación del periodo o para al cual fueron elegidos; (Andrade, 2014)
- Conocer y resolver sobre las cuentas, balances, inventarios e informes que presentan los administradores; (Andrade, 2014)
- Resolver sobre la forma de reparto de utilidades (Andrade, 2014)
- Resolver sobre la formación de fondos de reserva especiales o extraordinarios; (Andrade, 2014)
- Acordar la exclusión de socios de acuerdo con las causas establecidas en la ley; (Andrade, 2014)
- Resolver cualquier asunto que no sea competencia privativa del presidente o del gerente general y dictar las medidas contundentes a la buena marcha de la compañía; (Andrade, 2014)
- Interpretar con el carácter de obligatorio los casos de duda que se presenten sobre las disposiciones del estatuto (Andrade, 2014)
- Acordar la venta o gravamen de los bienes inmuebles de la compañía;
- Aprobar los reglamentos de la compañía (Andrade, 2014)
- Aprobar el presupuesto de la compañía (Andrade, 2014)
- Resolver la creación o suspensión de sucursales, agencias, representaciones, establecimientos y oficinas de las compañías y (Andrade, 2014)
- Las demás que señalen la Ley de Compañías y los estatutos de constitución. Alianzaprogresistaindependiente, (s.f.) citado por Andrade, (2014).

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: PRESIDENTE	
ROL: DIRECTIVO	
NÚMERO DE CARGOS: 1 **SUPERVISA A:** RR. HH., Financiero Contable, Operaciones y Logística, Comercio Exterior y Secretaria General **RESPONDE A:** JUNTA GENERAL DE SOCIOS	
MISIÓN: • Realizar una planificación estratégica donde se establezcan objetivos, metas y periodo de tiempo a cumplirlos, además indicadores para medir los procedimientos realizados y logros conseguidos.	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
• Título profesional de tercer nivel en: administración de empresas, comercio exterior, ciencias jurídicas y afines.	
EXPERIENCIA LABORAL:	2 AÑOS
Nivel gerencial o actividades relacionadas al comercio exterior y trámites aduaneros	

DEBERES Y ATRIBUCIONES

- Supervisar la marcha general de la compañía y el desempeño de los servidores de la misma e informar de estos particulares a la junta general de socios; (Andrade, 2014)

- Convocar y presidir las sesiones de junta general de socios ;(Andrade, 2014)

- Velar por el cumplimiento de los objetivos de la compañía y por la aplicación de sus políticas; (Andrade, 2014)

- Reemplazar al Gerente General por falta o ausencia temporal o definitiva con todas las atribuciones, conservando las propias mientras dure su ausencia o hasta que la Junta General de Socios designe un reemplazo y se haya inscrito su nombramiento y, aunque no se le hubiere encargado la función por escrito; (Andrade, 2014)

- Firmar el nombramiento del Gerente General y conferir certificaciones sobre el mismo y
- Las demás que le señalan la Ley de Compañías, los estatutos de la constitución, reglamentos de la compañía y la Junta General de Socios Alianzaprogresistaindependiente, (s.f.) citado por Andrade, (2014).

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: GERENTE GENERAL	
ROL: ADMINISTRATIVO	
NÚMERO DE CARGOS: 1 **SUPERVISA A:** RR. HH., Financiero Contable, Operaciones y Logística, Comercio Exterior y Secretaria General **RESPONDE A:** JUNTA GENERAL DE SOCIOS	
MISIÓN: • Trabajar en base a la planificación estratégica estableciendo procesos a cada uno de los departamentos e implementar mecanismos de registro análisis y reporte de las actividades que se desarrollan, para la toma de decisiones.	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
• Título profesional de tercer nivel en: administración de empresas, comercio exterior, ciencias jurídicas y afines.	
EXPERIENCIA LABORAL:	2 AÑOS
Nivel gerencial o actividades relacionadas al comercio exterior y trámites aduaneros	

DEBERES Y ATRIBUCIONES

- Representar legalmente a la compañía en forma Judicial y Extrajudicial;
- Conducir la gestión de los negocios y la marcha administrativa de la compañía;
- Dirigir la gestión económico-financiera de la compañía;
- Gestionar, planificar, coordinar y ejecutar las actividades de la compañía;
- Realizar pagos por concepto de gastos administrativos;
- Realizar inversiones y adquisiciones hasta la suma de veinte salarios mínimos vitales, sin necesidad de la firma conjunta con el presidente. Las adquisiciones que pasen de veinte salarios mínimos vitales, las hará conjuntamente con el presidente, sin perjuicio de lo dispuesto en el Art. doce de la Ley de Compañías;
- Suscribir el nombramiento del presidente y conferir copias y certificaciones sobre el mismo;
- Inscribir su nombramiento con la razón de su aceptación en el registro mercantil;
- Llevar los libros de actas y expedientes de cada sesión de junta general
- Manejar las cuentas bancarias según sus atribuciones;
- Presentar a la Junta General de Socios un informe sobre la marcha de la compañía, el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la forma de distribución de beneficios según la ley, dentro de los sesenta días siguientes al cierre económico;
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de Socios y;
- Ejercer y cumplir las demás atribuciones, deberes y responsabilidades que establece la ley, los estatutos de la compañía, los reglamentos de la compañía y las que señale la Junta General de Socios. Alianzaprogresistaindependiente, (s.f.) citado por Andrade, (2014).

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: RECURSOS HUMANOS

ROL: OPERATIVO

NÚMERO DE CARGOS: 1
SUPERVISA A: Financiero Contable, Operaciones y Logística, Comercio Exterior y Secretaria General
RESPONDE A: GERENTE GENERAL

MISIÓN:

- Garantizar el uso correcto, eficiente e innovador del capital humano mediante acciones de capacitación, integración, mediación del desempeño: buscando mejorar la productividad y la calidad en el cumplimiento de las metas institucionales.

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

- Título profesional de tercer nivel en: administración de empresas, ciencias jurídicas y afines.

EXPERIENCIA LABORAL:	1 AÑO

Cargos relacionados o similares, en el control de talento humano, aspectos legales, fiscales y laborales.

DEBERES Y ATRIBUCIONES

- Planifica, organiza, dirige y controla los programas de clasificación y remuneración de cargos: reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, acciones de personal, capacitación;
- Interpreta y aplica las normas y reglamentos en lo que respecta a los diferentes programas de Administración de Recursos Humanos;
- Tramita y lleva el control de todo lo referente al personal: ingresos, destituciones, vacaciones, viáticos, renuncias y permisos.
- Propicia la realización de estudios y programas que conlleven a establecer el ambiente adecuado, con los implementos necesarios, para el personal pueda desarrollar sus labores de una manera eficaz y satisfactoria;
- Garantizar la coordinación de las acciones requeridas de manera oportuna para dar cumplimiento de la remuneraciones de los colaboradores y
- Recibir y tramitar las solicitudes de sanciones disciplinarias que acojan multas o destituciones Alianzaprogresistaindependiente, (s.f.) citado por Andrade, (2014).

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: FINANCIERO CONTABLE	
ROL: OPERATIVO	
NÚMERO DE CARGOS: 1 **SUPERVISA A:** **RESPONDE A:** GERENTE GENERAL	
MISIÓN: • Contribuir en el fortalecimiento administrativo de la compañía, mediante el ejercicio contable y con el cumplimiento de las disposiciones fiscales e institucionales.	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
• Título profesional de tercer nivel en: ingeniero o licenciado en contabilidad y auditoría, CPA.	
EXPERIENCIA LABORAL:	2 AÑOS
En materia contable, financiera, tributaria y legal en el sector de servicio, con conocimiento en NIIF.	

DEBERES Y ATRIBUCIONES

- Planificar y coordinar la realización de funciones;
- Elaborar y preparar el presupuesto anual;
- Mantener el registro de proveedores de la compañía;
- Elaborar las conciliaciones bancarias.
- Elaborar las órdenes de compra, órdenes de pago por diversos conceptos, cheques para la cancelación de los mismos.
- Llevar la relación de cheques emitidos y archiva las órdenes de pago.
- Realizar arqueo de caja.
- Presenta informes técnicos.
- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa los registros contables;
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respetiva;
- Archiva documentos contables para uso y control interno;
- Revisa y verifica retenciones de impuestos;
- Realiza declaraciones tributarias;
- Realiza declaraciones a la Superintendencia de Compañías;
- Pagos de rol e IESS;
- Participa en la elaboración de inventarios;
- Elaboración de Estados Financieros e
- Informes de la situación Financiera de la compañía sobre la base de los estados financieros Alianzaprogresistaindependiente, (s.f.) citado por Andrade, (2014).

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: OPERACIONES	
ROL: OPERATIVO	
NÚMERO DE CARGOS: 1 **SUPERVISA A:** AUXILIAR DE ADUANA **RESPONDE A:** GERENTE GENERAL	
MISIÓN: • Realizar el procedimiento necesario para la prestación del servicio, logística y contactos.	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
• Título profesional de tercer nivel en: ingeniero o licenciado en comercio exterior.	
EXPERIENCIA LABORAL:	2 AÑOS
• Experiencia en trámites aduaneros, conocimientos de ECUPASS, valoración aduanera, clasificación arancelaria, procedimientos aduaneros.	

DEBERES Y ATRIBUCIONES

- Realizar una explicación breve del servicio a ofrecer al cliente;
- Hacer conocer los documentos necesarios para la importación o exportación de productos;
- Tener contacto permanente con el cliente;
- Estar permanentemente con el cliente en los diferentes trámites judiciales, portuarios, aduaneros, bancarios y logísticos;
- Revisar la clasificación arancelaria realizada por el auxiliar;
- Llevar un registro y archivo de los documentos de los trámites realizados

CORPORATION LOGISTICS SERVICES	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: AUXILIAR DE ADUANAS	
ROL: OPERATIVO	
NÚMERO DE CARGOS: 1 **SUPERVISA A:** **RESPONDE A:** OPERACIONES	
MISIÓN: • Realizar la revisión de la información, clasificación aduanera e informes de novedades.	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
• Título profesional de tercer nivel en: ingeniero o licenciado en comercio exterior, o estudiante de 3er año (6 semestres)	
EXPERIENCIA LABORAL:	6 MESES
Experiencia en trámites aduaneros, conocimientos de ECUPASS, valoración aduanera, aforos, inspecciones y despacho de carga	
DEBERES Y ATRIBUCIONES • Revisar la información y documentación de los trámites; • Realizar la clasificación arancelaria de acuerdo a la codificación del ARANCEL; • Revisar constantemente vía on-line el estado del trámite en el sistema del ECUAPASS; • Estar presente en aforos físicos e inspecciones. (Andrade, 2014)	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: COMERCIO EXTERIOR	
ROL: OPERATIVO	
NÚMERO DE CARGOS: 1 **SUPERVISA A:** **RESPONDE A:** GERENTE GENERAL	
MISIÓN: • Realizar actualizaciones constantes en cambios y resoluciones a nivel nacional e internacional para la prestación de los servicios.	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
• Título profesional de tercer nivel en: ingeniero o licenciado en comercio exterior.	
EXPERIENCIA LABORAL:	2 AÑOS
Experiencia en trámites aduaneros, conocimientos de ECUPASS, valoración aduanera y trámites de Desaduanizar y permisos para exportar, dominio del idioma inglés.	

DEBERES Y ATRIBUCIONES

- Contactar proveedores en el Exterior;
- Contactar clientes en el exterior;
- Coordinar líneas de transporte;
- Coordinar exigencias del producto en Importación y Exportación;
- Analizar mercados y
- Tener en orden los Requisitos para la Entrada y Salida de Productos. (Andrade, 2014)

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: SECRETARIA GENERAL	
ROL: OPERATIVO	
NÚMERO DE CARGOS: 1 **SUPERVISA A:** **RESPONDE A:** GERENTE GENERAL	
MISIÓN: • Ejecución de actividades variadas de acuerdo a la naturaleza del cargo.	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
• Estudios intermedios aprobados en la carrera de secretariado ejecutivo, con conocimiento en sistemas.	
EXPERIENCIA LABORAL:	1 AÑO
Experiencia en cargos similares, conocimientos básicos de inglés.	

DEBERES Y ATRIBUCIONES

- Registro de Datos del cliente;
- Manejo de Caja Chica;
- Entrega y recepción de documentos;
- Recepción de correspondencia/llamadas a la compañía;
- Archivo de Documentos de Gerencia;
- Transcribir los oficios, acuerdos, actas, informes, y demás documentos que se originen.
- Las demás funciones que le asigne el superior inmediato, de acuerdo con la naturaleza del cargo (Andrade, 2014).

3.7.3. Perspectiva de procesos internos PJM

Los procesos internos deben tener una estrecha relación con las necesidades de los clientes, es decir, las empresas deben adaptar sus procesos de acuerdo a los requerimientos de los clientes, y los procesos deben ser dinámicos en constante evaluación, la empresa PJM, ha diseñado sus procesos y subprocesos, pero es necesario para todo procesos medir su accionar, con la finalidad de identificar posibles errores para encontrar las soluciones respectivas, en vista de esto, se han diseñado indicadores para cada uno de los procesos misionales, y son los siguientes:

Esquema de procesos PJM

MACRO	CODIGO	PROCESO	CÓDIGO	SUBPROCESO
ASESORÍA Y CAPACITACIÓN	M.1.1	CLASIFICACIÓN ARANCELARIA M.1.1	M.1.1.1	IDENTIFICAIÓN DE SUBPARTIDAS M.1.1.1
			M.1.1.2	CONSULTA DE CLASIFICAIÓN M.1.1.3
	M.1.2	ASESORÍA COMERCIO M.1.2	M.1.2.1	ASESORÍA PERSONALIZADA M.1.2.1
			M.1.2.2	ASESORÍA ONLINE M.1.2.2
	M.1.3	CAPACITACIONES M.1.3	M.1.3.1	CAPACITACIONES ESTUDIANTES M.1.3.1
			M.1.3.2	CAPACITACIONES A PROFESIONALES M.1.3.2
COMERCIO EXTERIOR	M.2.1	EXPORTACIONES M.2.1	M.2.1.1	SELECCIÓN DE PRODUCTO EXPORTABLE M.2.1.1
			M.2.1.2	NEGOCIACIÓN DE EXPORTACIÓN M.2.1.2
	M.2.2	IMPORTACIONES M.2.2	M.2.2.1	SELECCIÓN DE PRODUCTO IMPORTABLE M.2.2.1
			M.2.2.2	NEGOCIACIÓN DE IMPORTACIÓN M.2.2.2
	M.2.3	AUTORIZACIONES PREVIAS M.2.3	M.2.3.1	AUTORIZACIONES DE IMPORTACIÓN M.2.3.1
			M.2.3.2	AUTORIZACIONES DE EXPORTACIÓN M.2.3.2
			M.2.3.3	CERTIFICADOS DE ORIGEN M.2.3.3
A. ADUANA	M.3.1	DAI IMPORTACIONES M.3.1	M.3.1.1	DECLARACIÓN REGIMEN 10 M.3.1.1
			M.3.1.2	DECLARACIÓN REGIMENES ESPECIALES DE IMPORTACIÓN M.3.1.2
			M.3.1.3	DECLARACIÓN DE EXENCIONES M.3.1.3
	M.3.2	DAE EXPORTACIONES M.3.2	M.3.2.1	DECLARACIÓN REGIMEN 40 M.3.2.1
			M.3.2.2	DECLARACIÓN REGIMENES ESPECIALES DE EXPORTACIÓN M.3.2.2
	M.3.3	DESPACHO DE CARGA M.3.3	M.3.3.1	DESPACHO DE CARGA IMPORTACIÓN M.3.3.1
			M.3.3.2	INGRESO CARGA EXPORTACIÓN M.3.3.2
TRASPORTE	M.4.1	TRASPORTE LOCAL M.4.1	M.4.1.1	TRASPORTE LOCAL IMPORTACIONES M.4.1.1
			M.4.1.2	TRASPORTE LOCAL EXPORTACIONES M.4.1.2
	M.4.2	TRASPORTE INTERNACIONAL M.4.2	M.4.2.1	TRASPORTE INTERNACIONAL IMPORTACIONES M.4.2.1
			M.4.2.2	TRASPORTE INTERNACIONAL EXPORTACIONES M.4.2.2

3.7.3.1. Indicadores macro procesos

CÓDIGO		MACRO PROCESO	Nombre del indicador	Descripción indicador	Formula cálculo	Unidad de medida	Periodicidad Medición	Tipo de indicador	Responsable	v. critico	Meta
M	M1	ASISTENCIA TÉCNICA M1	Número de asistencias técnicas realizadas	Mide el número en asesorías y capacitaciones realizadas	$\sum asesoria + capacitacion$	Número	Mensual	Incremento	Responsable atención al cliente	5	10
	M2	COMERCIO EXTERIOR M2	Número de importaciones y exportaciones realizadas	Mide la cantidad de exportaciones e importaciones realizadas	$\sum importaciones + exportaciones$	Número	Semestral	Incremento	Jefe de comercio exterior	2	4
	M3	A. ADUANA M3	Número de declaraciones aduaneras realizadas	Mide la cantidad de tramites aduaneros de importación, exportación realizados	$\sum DAE + DAI$	Número	Mensual	Incremento	Jefe G aduanera	7	15
	M4	TRANSPORTE M4	Número de trasportes realizados	Mide la cantidad de transporte gestionados, esto incluye trasporte interno e internacional	$\sum transporte\ local + trasporte\ \ inernacional$	Número	Mensual	Incremento	Responsable de logística y trasporte	7	15

3.7.3.2. Indicadores procesos

MACROPROCESOS	CODIGO	PROCESO	Nombre del indicador	Descripción indicador	Formula cálculo	Unidad de medida	Periodicidad Medición	Tipo de indicador	Responsable	critico	Meta
ASISTENCIA TÉCNICA	M.1.1	CLASIFICACIÓN ARANCELARIA M.1.1	% de efectividad en clasificación arancelaria	Mide la efectividad en clasificación arancelaria, subpartidas clasificadas y aceptadas por aduana	$\frac{Subpartidas\ \ aceptadas\ \ SENAE}{Subpartidas\ \ clasificadas pjm} * 100\%$	Porcentaje	Mensual	Mantenimiento más es mejor	Jefe de atención al cliente	50	100%
	M.1.2	ASESORÍA COMERCIO M.1.2	Número de asesorías realizadas	Mide las asesorías realizadas por la empresa	$\sum asesorias / 4$	Número	Mensual	Incremento	Jefe de atención al cliente	5	10
	M.1.3	CAPACITACIONES M.1.3	Número de capacitaciones realizadas	Mide las capacitaciones realizadas por la empresa	$\sum capacitaciones / 3$	Número	Trimestral	Incremento	Jefe de atención al cliente	1	3
COMERCIO EXTERIOR	M.2.1	EXPORTACIONES M.2.1	Número de exportaciones realizadas	Mide la cantidad de exportaciones realizadas	$\sum exportaciones / 3$	Número	Trimestral	Incremento	jefe de comercio exterior	1	3
	M.2.2	IMPORTACIONES M.2.2	Número de importaciones realizadas	Mide la cantidad de importaciones realizadas	$\sum importaciones / 3$	Número	Trimestral	Incremento	Jefe de comercio exterior	1	3
	M.2.3	AUTORIZACIONES PREVIAS M.2.3	Número de días en gestión de autorizaciones previas	Mide los días empleados en la gestión de autorizaciones previas	$\sum\ de\ dias\ \ utilizados$	Número	Bimensual	Disminución	jefe de comercio exterior	2	4
A. ADUANA	M.3.1	DAI IMPORTACIONES M.3.1	Números de DAI realizadas	Mide la cantidad de declaraciones aduaneras de importación realizadas en un periodo	$\sum DAI\ importaciones$	Número	Mensual	Incremento	jefe de G. aduanera	2	5
	M.3.2	DAE EXPORTACIONES M.3.2	Números de DAE realizadas	Mide la cantidad de declaraciones aduaneras de exportación realizadas en un periodo	$\sum DAE\ exportaciones$	Número	Mensual	Incremento	jefe de G. aduanera	1	3
	M.3.3	DESPACHO DE CARGA M.3.3	Números de despachos realizados	Mide la cantidad de despachos realizados durante un mes	$\sum Despachos descarga / 4$	Número	Mensual	Incremento	Jefe de operaciones y logística	5	10
TRASPORTE	M.4.1	TRASPORTE LOCAL M.4.1	Números de trasportes locales gestionados	Mide la cantidad de trasportes locales gestionados durante un mes	$\sum\ de\ trasportes\ \ locales\ \ / 4$	Número	Mensual	Incremento	Jefe de operaciones y logística	5	10
	M.4.2	TRASPORTE INTERNACIONAL M.4.2	Números de trasportes internacionales gestionados	Mide la cantidad de trasportes internacionales gestionados durante un mes	$\sum de trasportes internacionales / 4$	Número	Mensual	Incremento	Jefe de operaciones y logística	2	5

3.7.3.3. Indicadores sub procesos

PROCESO	CÓDIGO	SUBPROCESO	Nombre del indicador	Descripción indicador	Formula cálculo	Unidad de medida	Periodicidad Medición	Tipo de indicador	Responsable	v. critico	Meta
M.1.1	M.1.1.1	IDENTIFICAIÓN DE SUBPARTIDAS M.1.1.1	Número de días en clasificación arancelaria	Mide el tiempo utilizado en clasificación arancelaria	# de días utilizados	Número	Mensual	Disminución	Jefe de atención al cliente	5	2
	M.1.1.2	CONSULTA DE CLASIFICAIÓN M.1.1.3	Número de días en consulta de clasificación arancelaria	Mide el tiempo utilizado en consulta de clasificación arancelaria	# de días utilizados	Número	Mensual	Disminución	Jefe de atención al cliente	8	5
M.1.2	M.1.2.1	ASESORÍA PERSONALIZADA M.1.2.1	Número de asesorías personalizadas	Mide el número de asesorías realizadas durante un mes	Número de asesorías personalizadas realizadas /4	Número	Mensual	Incremento	Jefe de atención al cliente	2	5
	M.1.2.2	ASESORÍA ONLINE M.1.2.2	Número de asesorías online realizadas	Mide el número de asesorías online realizadas durante un mes	Número de asesorías personalizadas realizadas /4	Número	Mensual	Incremento	Jefe de atención al cliente	2	5
M.1.3	M.1.3.1	CAPACITACIONES ESTUDIANTES M.1.3.1	Número de capacitaciones a estudiantes	Mide el número de capacitaciones realizadas a estudiantes durante tres meses	Número de capacitaciones a estudiantes realizadas /3	Número	Trimestral	Incremento	Jefe de atención al cliente	1	3
	M.1.3.2	CAPACITACIONES A PROFESIONALES M.1.3.2	Número de capacitaciones a profesionales	Mide el número de capacitaciones realizadas a profesionales	Número de capacitaciones a profesionales realizadas /3	Número	Trimestral	Incremento	Jefe de atención al cliente	1	3
M.2.1	M.2.1.2	NEGOCIACIÓN DE EXPORTACIÓN M.2.1.2	% de efectividad en la negociación de exportación	Mide la efectividad en la negociación de exportaciones	exportaciones concretadas/total exportaciones planificadas *100	Porcentaje	Cuatrimestral	Incremento	Jefe de comercio exterior	1	2
M.2.2	M.2.2.2	NEGOCIACIÓN DE IMPORTACIÓN M.2.2.2	% de efectividad en la negociación de importación	Mide la efectividad en la negociación de importaciones	importaciones concretadas/total importaciones planificadas *100	Porcentaje	Cuatrimestral	Incremento	Jefe de comercio exterior	1	3
M.2.3	M.2.3.1	AUTORIZACIONES DE IMPORTACIÓN M.2.3.1	Número de días en autorizaciones de importación	Mide el número de días empleados en la autorización de autorizaciones previas de importación	# de días utilizados	Número	Cuatrimestral	Disminución	Jefe de comercio exterior	8	4
	M.2.3.2	AUTORIZACIONES DE EXPORTACIÓN M.2.3.2	Número de días en autorizaciones de exportación	Mide el número de días empleados en la autorización de autorizaciones previas de exportación	# de días utilizados	Número	Cuatrimestral	Disminución	Jefe de comercio exterior	8	4
	M.2.3.3	CERTIFICADOS DE ORIGEN M.2.3.3	Número de días en la obtención de certificados de origen	Mide el número de días empleados en la obtención del certificado de origen	# de días utilizados	Número	Cuatrimestral	Disminución	Jefe de comercio exterior	8	4
M.3.1	M.3.1.1	DECLARACIÓN REGIMEN 10 M.3.1.1	Número de días en la generación de régimen 10	Mide el tiempo utilizado en las declaraciones aduaneras de importación régimen 10	# de días utilizados	Número	Mensual	Disminución	jefe operaciones y logística	8	4
	M.3.1.2	DECLARACIÓN REGIMENES ESPECIALES DE IMPORTACIÓN M.3.1.2	Número de días en la generación de regímenes especiales de importación	Mide el tiempo utilizado en las declaraciones aduaneras de importación de regímenes especiales	# de días utilizados	Número	Mensual	Disminución	jefe operaciones y logística	8	5
	M.3.1.3	DECLARACIÓN DE EXENCIONES M.3.1.3	Número de días en la generación de declaraciones exenciones	mide el tiempo utilizado en las declaraciones aduaneras categorizadas como exenciones	# de días utilizados	Número	Mensual	Disminución	jefe operaciones y logística	8	5
M.3.2	M.3.2.1	DECLARACIÓN REGIMEN 40 M.3.2.1	Número de días en la generación de declaraciones régimen 40	Mide el tiempo utilizado en las declaraciones aduaneras de exportación régimen 40	# de días utilizados	Número	Mensual	Disminución	jefe operaciones y logística	8	4
	M.3.2.2	DECLARACIÓN REGIMENES ESPECIALES DE EXPORTACIÓN M.3.2.2	Número de días en la generación de regímenes especiales de exportación	Mide el tiempo utilizado en las declaraciones aduaneras de regímenes especiales de exportación	# de días utilizados	Número	Mensual	Disminución	jefe operaciones y logística	10	5
M.3.3	M.3.3.1	DESPACHO DE CARGA IMPORTACIÓN M.3.3.1	Número de días en despacho de carga importación	Mide el tiempo utilizado en el despacho de carga de importación	# de días utilizados	Número	Mensual	Disminución	jefe operaciones y logística	8	4
	M.3.3.2	INGRESO CARGA EXPORTACIÓN M.3.3.2	Número de días en el ingreso carga exportación	Mide el tiempo utilizado en el ingreso de carga de exportación	# de días utilizados	Número	Mensual	Disminución	jefe operaciones y logística	5	3
M.4.1	M.4.1.1	TRASPORTE LOCAL IMPORTACIONES M.4.1.1	Número de trasportes local de importación	Mide el número de transportes local gestionados para carga de importación	# de trasportes realizados/4	Número	Mensual	Incremento	jefe operaciones y logística	2	5
	M.4.1.2	TRASPORTE LOCAL EXPORTACIONES M.4.1.2	Número de trasportes local de exportación	Mide el número de transportes local gestionados para carga de exportación	# de trasportes realizados/4	Número	Mensual	Incremento	jefe operaciones y logística	1	3
M.4.2	M.4.2.1	TRASPORTE INTERNACIONAL IMPORTACIONES M.4.2.1	Número de trasportes internacional de importación	Mide el número de transportes internacional gestionados para carga de importación	# de trasportes realizados/4	Número	Mensual	Incremento	jefe operaciones y logística	1	3
	M.4.2.2	TRASPORTE INTERNACIONAL EXPORTACIONES M.4.2.2	Número de trasportes internacional de exportación	Mide el número de transportes internacional gestionados para carga de exportación	# de trasportes realizados/4	Número	Mensual	Incremento	jefe operaciones y logística	1	3

3.7.4. Cuadro de mando integral para la empresa PJM

En las perspectivas analizadas sirven de base para el diseño del cuadro de mando integral, se detallan los objetivos estratégicos que han sido tomados del mapa estratégico.

Financiera

- Incrementar rentabilidad
- Incrementar ventas
- Incrementar capital de trabajo
- Incrementar liquidez

Clientes

- Incrementar número de clientes
- Fidelizar clientes
- Posicionar marca en el mercado

Procesos internos

- Optimizar procesos internos
- Desarrollar servicios innovadores
- Reducir tiempos de respuestas

Talento humano

- Evaluar desempeño
- Capacitar al personal
- Motivar al personal

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PJM

Indicadores estratégicos

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Fórmula	Unidad de medida	Medición	Meta	2015	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total			Análisis	Tipo	Responsable	Iniciativas	Presupuesto iniciativas
Financiera	F1.Incremetar rentabilidad	Índice de rentabilidad	Rentabilidad obtenida/patrimonio*100	Porcentaje	Mensual	23,00	Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	30			Anual	Incremento	Director financiero	Optimizar gastos Administrarivo	0
							Meta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4								
							Valor Real													0							
	F3.Incrementar capital de trabajo	Cantidad de capital de trabajo	Activo circulante - Pasivos circulante	Dólares	Mensual	$ 3.000	Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	$ 3.000			Trimestral	Incremento	Director financiero	Buscar nuevos socios	$ 50,00
							Meta	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250								
							Valor Real													$ 0							
	F4.Incrementar liquidez	Cantidad de liquidez	activo circulante - ctas x cobrar/ Pasivos circulante	Dólares	Mensual	$ 3	Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	$ 3.000	%	4	Mensual	Incremento	Director financiero	Buscar nuevos socios	$ 50,00
							Meta	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250								
							Valor Real													$ 0							
	F2.Incrementar ventas	Cantidad de ventas	Promedio de ventas	Dólares	Mensual	$ 36.000	Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	$ 36.000			Anual	Incremento	Director financiero	Plan de publicidad	$ 300,00
							Meta	$ 3.000	$ 3.000	$ 3.000	$ 3.000	$ 3.000	$ 3.000	$ 3.000	$ 3.000	$ 3.000	$ 3.000	$ 3.000	$ 3.000								
							Valor Real													$ 1.625							
	CONTROL DE META					39026,00	TOTAL P FINACIERA													1625,00							
Clientes	C1.Incrementar número de clientes	Cantidad de nuevos clientes	Promedio de nuevos clientes	Personas:	Mensual	24	Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	24			Mensual	Incremento	Director de marketing y comercialización	Implementar plan de búsqueda de clientes	$ 200,00
							Meta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2								
							Valor Real													2							
	C2.Fidelizar clientes	# de clientes fidelizados	Promedio de clientes fidelizados	Porcentaje	Mensual	24	Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	24			Trimestral	Incremento	Director de marketing y comercialización	Desarrollar servicios complementarios	$ 50,00
							Meta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2								
							Valor Real													6							
	C4.Medir la satisfacción del cliente	% de satisfacción del cliente	Clientes satisfechos/total clientes *100	Porcentaje	Mensual	100	Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	100	%	47	Mensual	Mantenimiento más es mejor	Director de marketing y comercialización	Realizar un instrumento de medición de satisfacción del cliente	$ 50,00
							Meta	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100								
							Valor Real													78							
	C3.Posicionar marca en el mercado	% conocimiento de la marca	Número de personas que conocen la marca/Total personas del mercado*100	Porcentaje	Mensual	36	Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	36			Semestral	Incremento	Director de marketing y comercialización	Implementar plan de marketing de guerrilla/social marketing	$ 200,00
							Meta	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3								
							Valor Real													-							
	CONTROL DE META					184	TOTAL P CLIENTES													86							
Procesos	P1.Optimizar procesos internos	%de procesos con errores	Número de procesos con errores /Total procesos *100	Porcentaje	Mensual	30	Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	30			Mensual	Disminución	Director de operaciones	Diseñar un instrumento de medición de errores	$ 50,00
							Meta	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30								
							Valor Real													30							
	P2.Desarrollar servicios innovadores	# proyectos innovadores	N° de proyectos innovadores	Número	Semestral	4	Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	4			Semestral	Incremento	Director de operaciones	Realizar un estudio de mercado	$ 200,00
							Meta						2						2								
							Valor Real													0							
	P3.Reducir tiempos de respuestas	Número de días trámites realizados	Promedio de días en trámites realizados	Días	Mensual	4	Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	4	%	113	Mensual	Disminución	Director de operaciones	Diseñar un plan de entrenamiento interno	$ 50,00
							Meta	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4								
							Valor Real													6							
	CONTROL DE META					30	TOTAL P PROCESOS													34,0							
Talento humano	T1.Evaluar desempeño	% desempeño laboral	Promedio de rendimiento/100*100	Porcentaje	Mensual	80	Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	80			Trimestral	Incremento	Director de talento Humano	Implementar una herramientas de evaluación	$ 50,00
							Meta	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80								
							Valor Real													25							
	T2.Capacitar al personal	% de capacitaciones	Total capacitaciones realizadas / número de capacitaciones planificadas*100	Porcentaje	Mensual	100,00	Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	100	%	22	Trimestral	Mantenimiento más es mejor	Director de talento Humano	Implementar un plan de capacitación trimestral	$ 100,00
							Meta	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100								
							Valor Real													20,00							
	T3.Motivar al personal	Número de talleres de motivación	Total talleres motivación	Número	Mensual	24	Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	24			Bimensual	Mantenimiento más es mejor	Director de talento Humano	Implementar un plan de motivación	$ 100,00
							Meta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2								
							Valor Real													-							
	CONTROL DE META					204	TOTAL P TALENTO HUMANO													45,00							

3.7.5. Listado de indicadores de la estrategia PJM

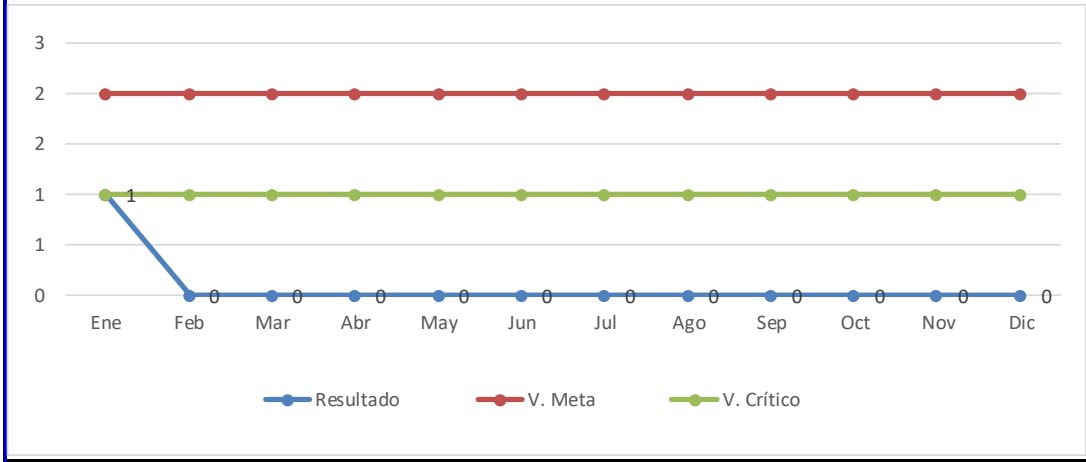
Perspectiva	Indicadores	Objetivos estratégicos
Financiera	Índice de rentabilidad	F1.Incremetar rentabilidad
	Cantidad de ventas	F2.Incrementar ventas
	Cantidad de capital de trabajo	F3.Incrementar capital de trabajo
	Cantidad de liquidez	F4.Incrementar liquidez
Clientes	Cantidad de nuevos clientes	C1.Incrementar número de clientes
	# de clientes fidelizados	C2.Fidelizar clientes
	% conocimiento de la marca	C3.Posicionar marca en el mercado
	% de satisfacción del cliente	C4.Medir la satisfacción del cliente
Procesos	%de procesos con errores	P1.Optimizar procesos internos
	# proyectos innovadores	P2.Desarrollar servicios innovadores
	Número de días trámites realizados	P3.Reducir tiempos de respuestas
Talento humano	% desempeño laboral	T1.Evaluar desempeño
	% de capacitaciones	T2.Capacitar al personal
	Número de talleres de motivación	T3.Motivar al personal

3.7.5.1. Ficha de indicadores de estrategias

REPORTE DE INDICADORES			
Datos Generales del Indicador:			
NOMBRE DEL OJETIVO	C1.Incrementar número de clientes		
NOMBRE DEL INDICADOR	Cantidad de nuevos clientes		
Descripción del Indicador:	Mide la cantidad de cleintes incrementados en la empresa		
Fórmula de Cálculo:	Promedio de nuevos clientes		
Unidad de Medida (indicador y variables que lo constituyen):	Personas:	Responsable del Indicador:	Director financiero
Periodicidad Medición:	Mensual	Periodicidad Análisis:	Mensual
Valor Crítico:	12	Valor Meta:	24

Resultados Históricos

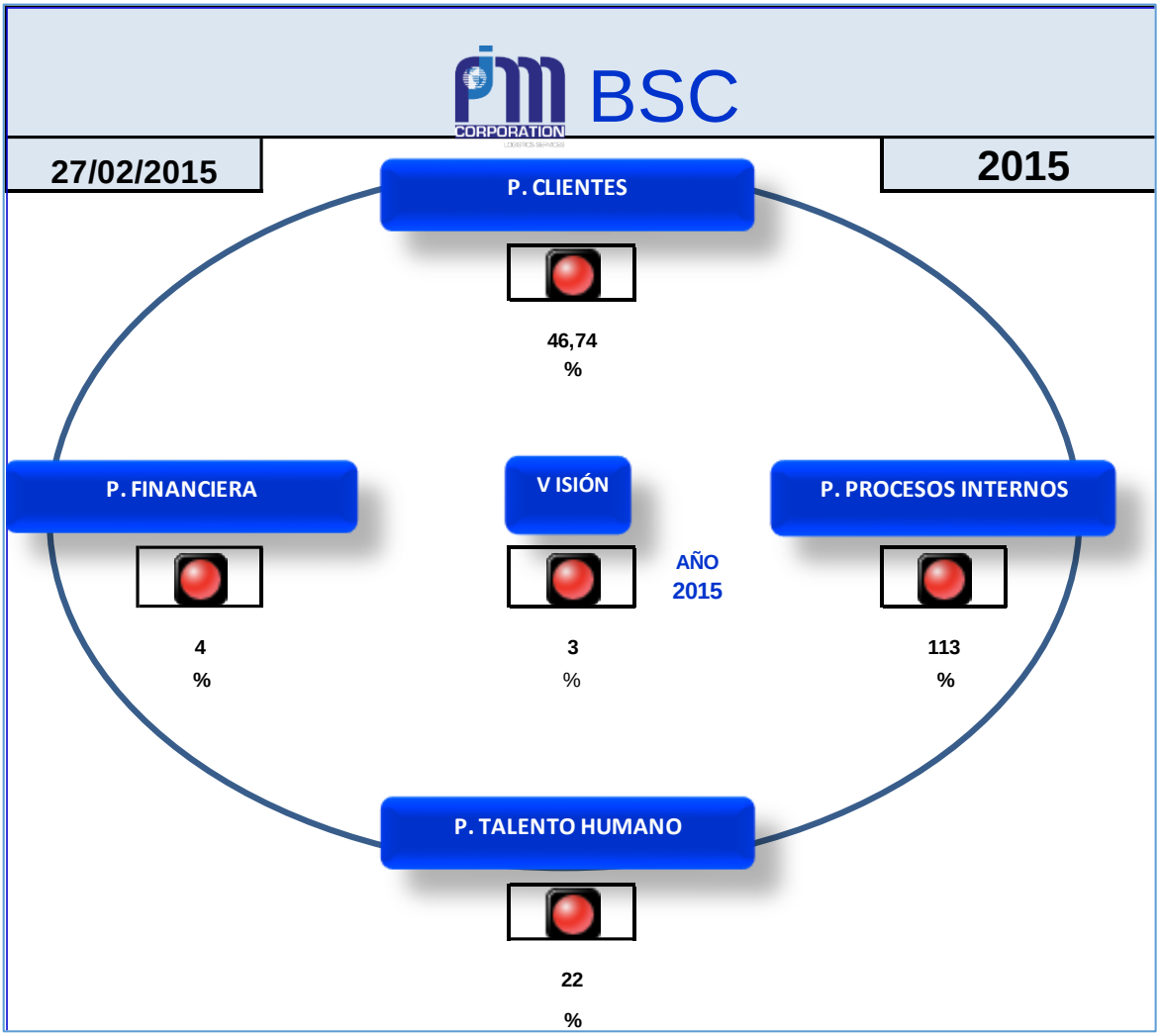
Año							2015					
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Resultado	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V. Meta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
V. Crítico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1



BITÁCORA ACCIONES

Período	Acción Correctiva/Preventiva	Fecha	Descripción	Verificación: Forma y Responsable	Fecha Verificación	Validación: Forma y Responsable	Fecha Validación

3.7.6. Resumen de cuadro de mando integral



3.8. Discusión

La empresa PJM tiene falencias en la dimensión del personal, se ha podido evidenciar que sus trabajadores no se encuentran afiliados al IESS, las instalaciones de la empresa son adecuadas para la operatividad de sus actividades, las unidades estratégicas de negocios de acuerdo a lo establecido, son capacitaciones y asesorías, importaciones y exportaciones, gestión con agente de aduana, gestión en transporte, representaciones para OCES, con la interacción de cada uno de los estamentos señalados se puede brindar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente.

Los factores críticos de éxito de acuerdo a la percepción de los clientes actuales mayoritariamente en los agentes, importadores y exportadores así como lo señala

el gráfico 4.1,hacen referencia a la solución de problemas y agilidad en los procesos de los servicios recibidos por los clientes en menaje de casa y equipo de trabajo, trámites aduaneros, asesoría en comercio exterior, como se puede evidenciar en el gráfico 4.2, los clientes consideran que el servicio recibido es favorable más del 70% de los clientes actuales tienen esta percepción, así como lo detalla el gráfico 4.4, sumado a esto, los factores mejor valorados por los clientes tienen relación con la solución de problemas, atención, agilidad en los procesos, de acuerdo al gráfico 4.5 y tabla 4.1.

Siendo de fundamental importancia para el desarrollo de la empresa, debiendo colocar especial atención en esos factores ya que de ellos depende la satisfacción del cliente actual de la empresa, pero existen otras dimensiones importantes de resaltar, la cual es la necesidad imperante de conocer la percepción del cliente potencial, considerando a los estudiantes en comercio exterior, microempresarios, graduados, en base a lo establecido al gráfico 4.6, no obstante, los servicios requeridos por los clientes potenciales están orientados a la asesoría en comercio exterior de acuerdo al gráfico 4.7.

Para complementar lo redactado anteriormente los factores que los clientes potenciales le atribuyen mayor consideración son la solución de problemas, claridad en la información, atención y asistencia personalizada, basado en el gráfico 4.12, por otro lado, haciendo una media entre las percepciones de los clientes actuales y potenciales, se ha podido establecer que los factores críticos de éxito para la empresa PJM son Solución de problemas, Atención, Agilidad en los procesos, Claridad en la información, Asistencia personalizada.

Para lograr la satisfacción del cliente es necesario conocer los factores críticos de éxito ya redactados en el párrafo anterior, en base a esos resultados la cadena de valor logra un engranaje ideal para satisfacer al cliente, la cadena de valor sugiere que se realice inicialmente una asistencia técnica, para luego realizar una gestión en comercio exterior, sin restarla importancia a la gestión aduanera, para finalizar facilitando una gestión en trasporte, este encadenamiento sirve de base para la satisfacción al cliente, con esta información, se ha obtenido los procesos misionales para luego documentarlos.

En la planificación se han adoptado estrategias intensivas por necesitar la penetración en el mercado y desarrollar productos innovadores, por estar en una fase de estancamiento necesita estrategias que busquen el crecimiento de la empresa, siendo las principales estrategias las orientadas a la diversificación del portafolio de servicios, gestión de financiamiento de recurso económico, participación en el mercado, ampliación de cobertura del servicio, capacitación y actualización constante, generación de imagen corporativa.

La medición de la estrategia es fundamental, de acuerdo a las perspectivas financiera, clientes, procesos, y talento humano, dentro de la parte financiera la compañía no es solvente, además, carece de capital de trabajo, sin rentabilidad, en la referente al talento humano, se estructura un modelo organizacional, partiendo con la Junta general de Socios, presidente, gerente general, recursos humanos, financiero contable, operaciones y logística, comercio exterior, Secretaria General, Auxiliar de Operaciones de Aduana. El cuadro de mando integral señala que las dimensiones de la empresa están en perfil deficiente, es decir perfil rojo.

3.9. Conclusiones y recomendaciones

3.9.1. Conclusiones

- La empresa PJM tiene actualmente dificultades en la gestión administrativa, el personal carece de afiliación al IESS, las instalaciones de la empresa son adecuadas para la operatividad de sus actividades, las unidades estratégicas de negocios son capacitaciones y asesorías, importaciones y exportaciones, gestión con agente de aduana, gestión en transporte, representaciones para OCES, los clientes que han recibido el servicio se sienten satisfecho con el servicio recibido siendo la percepción del más del 70% de los clientes que han utilizado el servicio. Los factores críticos de éxito se orientan a la solución de problemas, calidad en la atención, agilidad en los procesos, claridad en la información, asistencia personalizada. La cadena de valor está diseñada secuencialmente para garantizar la satisfacción del cliente mediante la asistencia técnica, gestión del comercio exterior, gestión de agente de aduana, y gestión en el transporte, los procesos han sido estructurados de acuerdo a nivel de macro procesos, procesos y subprocesos

- La planificación estratégica sugiere una inversión selectiva en servicios innovadores, la empresa tiene expectativas de crecimiento, por lo tanto, las estrategias aplicadas son de carácter intensivas orientadas a la penetración del mercado y el desarrollo de productos, buscando mediante esto el incremento de ventas, rentabilidad, liquidez. Las políticas del gobierno, acuerdos comerciales, restricciones arancelarias, sistema aduanero ecuapass, son factores determinantes para el desarrollo de la empresa PJM, frente a la competencia tiene una situación desfavorable con 2.59, siendo el valor más bajo frente a empresas con características similares.

- El cuadro de mando integral ha dotado de información valiosa para la empresa, alineando la visión con la estrategia, consiguiendo aterrizar la planificación, además, ha permitido medir los resultado haciendo uso de indicadores, se identificó una delicada perspectiva financiera, siendo que

actualmente la compañía no es solvente, sin liquidez ni recursos suficientes para enfrentar las deudas corrientes a corto plazo, desde el punto de vista de la perspectiva del cliente, las estrategias están focalizadas a la búsqueda de nuevos clientes, desde la perspectiva de talento humano se ha establecido un manual de descripciones de puestos y reglamento interno de trabajo, en la parte de los procesos internos se han establecidos indicadores para los procesos. Los resultados para todas las perspectivas tienen una situación de rojo, es decir, tienen una condición desfavorable para la empresa, el cuadro de mando ha reflejado la situación actual de la empresa PJM.

3.9.2. Recomendaciones

- La cadena de valor, procesos e indicadores necesitan ser socializados y la información debe estar al alcance de todos los miembros de la empresa.

- La planificación estratégica debe automatizarse y ser socializada a todos los miembros de la empresa para que exista un empoderamiento en su elaboración con la colaboración de todos los integrantes de la organización.

- Toda la información del cuadro de mando integral debe automatizarse formando un engranaje con la misión, visión, valores, factores críticos de éxito cadena de valor, procesos, indicadores de procesos, planificación estratégica, mapa estratégico, cuadro de mando, e indicadores de la estrategia, convirtiéndose en sistema integrado que provee información oportuna a la organización para la adecuada toma de decisiones**.**

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1. Título de la propuesta

Automatización de modelo gestión basado en BSC para la empresa PJM

4.2. Justificación

El acceso a la información para la toma de decisiones es un factor determinante para el éxito de las empresas modernas, la información debe ser oportuna para buscar acciones que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Automatizar los diferentes estamentos factores críticos de éxito, cadena de valor, procesos, indicadores, planificación estratégica, estrategias, acción, le permiten a las empresas ser más competitivas, por disponer de información oportuna y fácilmente mensurable, el personal podrá conocer de forma instantánea los procesos con sus respectivos indicadores permitiendo identificar la evolución durante un periodo determinado, mediante la automatización del modelo la empresa podrá minimizar tiempo cuando la gerencia necesite la información.

Con la automatización se puede conocer en tiempo real el nivel de cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos, facilitando además conocer el comportamiento de las acciones empleadas para el cumplimiento de la estrategia, teniendo como base todos esos datos se podrán realizar acciones correctivas o preventivas para direccionar la empresa hacia el éxito.

Un aspecto fundamental es que se podrá conocer el porcentaje de cumplimiento de la visión identificando las metas correspondientes.

La automatización permitirá ahorrar tiempo y dinero a la empresa PJM, beneficiando notablemente en las utilidades de la empresa a través de acciones efectivas para el desarrollo de la organización.

4.3. Objetivos

4.3.1. General

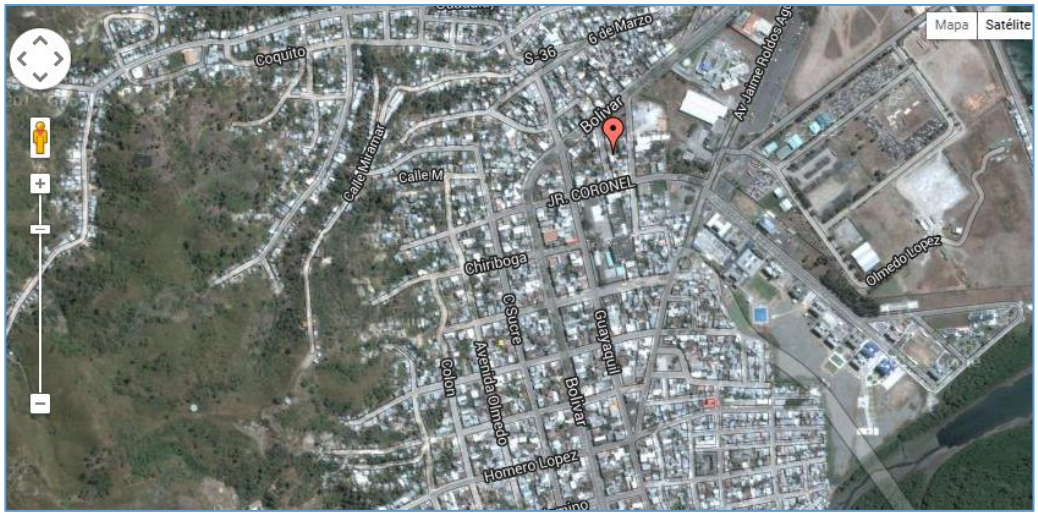
Diseñar un sistema de automatización para el modelo gestión basada en BSC de la empresa PJM, usando herramientas tecnológicas de bajo costo.

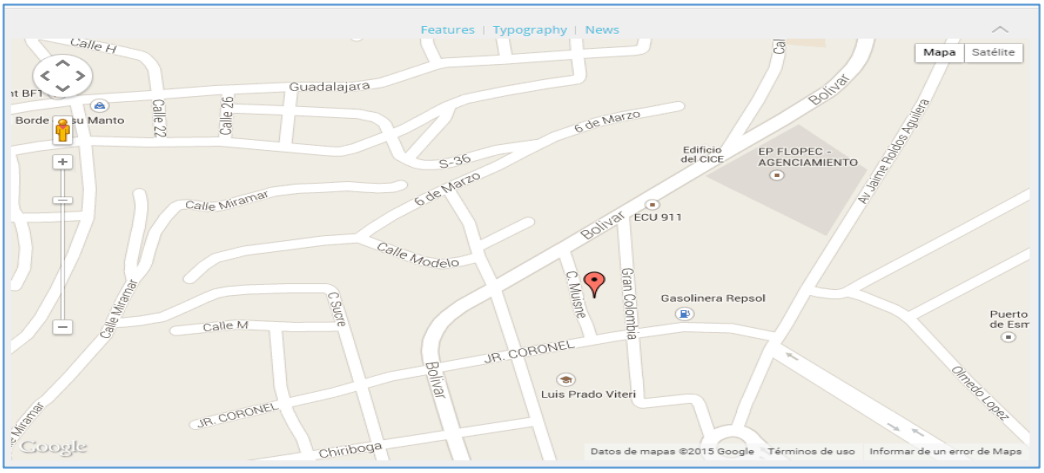
4.3.2. Específicos

- Diseñar la estructura del modelo de gestión para la empresa PJM
- Identificar la herramienta tecnología para la automatización

4.4. Ubicación sectorial y física

La presente propuesta será desarrollada en la ciudad de Esmeraldas en las instalaciones de la empresa PJM ubicada en la calle Jr Coronel y Muisne detrás del Servicio nacional de aduana, cerca del Hotel Estuario, de acuerdo a lo que se muestra en la siguiente captura tomada del sitio web de la empresa PJM





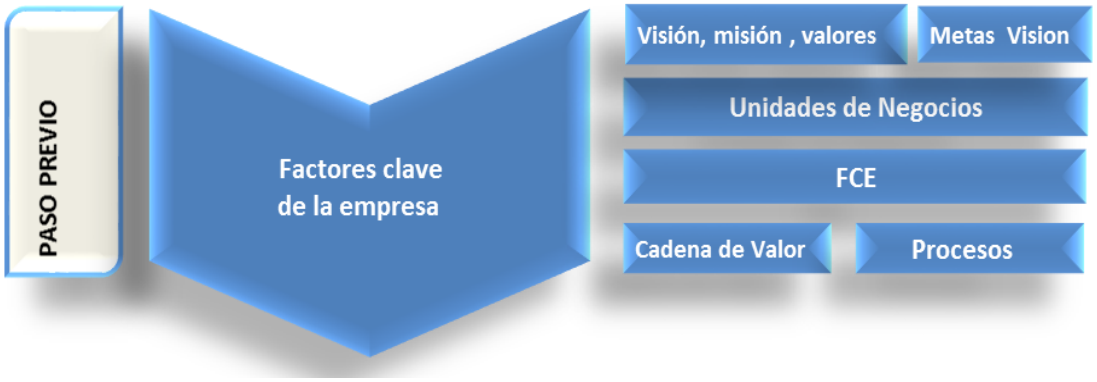
4.5. Desarrollo de la propuesta

4.5.1 Estructura del modelo de gestión

El modelo de gestión para la empresa PJM ha sido adaptado de la metodología utilizada por Q consultores, para continuar con el proceso se presenta la estructura del modelo.

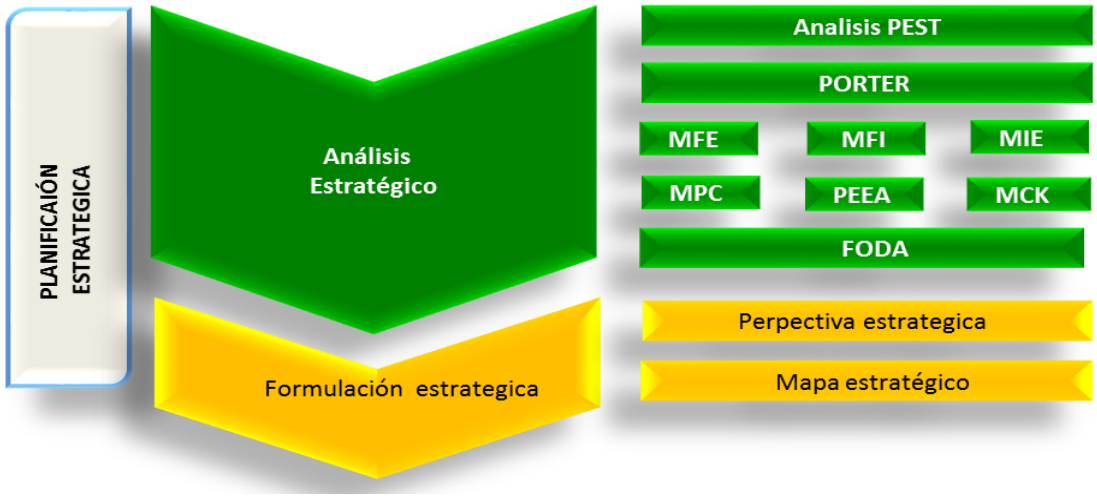
1. Paso previo

Es en esta parte la empresa debe definir la misión, visión valores, con indicadores para la visión es lo que se conoce como metas de la visión, con esto se podrá medir el nivel de cumplimiento de la visión, sumado a esto, la definición de la unidades de negocio, para luego unir a la cadena de valor y terminar en el levantamiento de los procesos, vinculados con todas las dimensiones descritas en el siguiente esquema.



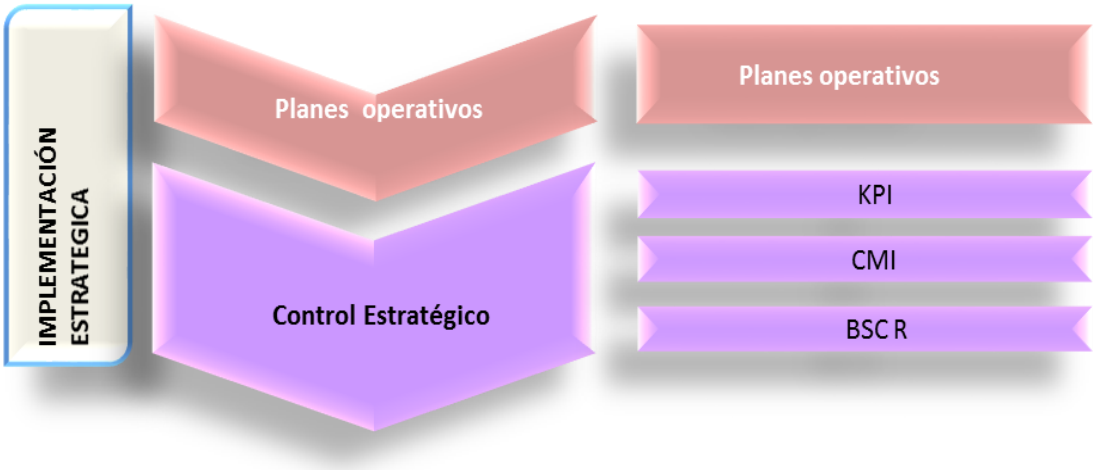
2. Planificación estratégica

Este componente debe contener el análisis estratégico, al mismo tiempo, consta del análisis político, económico, social y tecnológico (PEST), permitiendo ubicar a la empresa en ese espectro, para luego sopesar el micro ambiente con las 5 fuerzas de Porter, finalizando el diagnóstico con algunas matrices, FODA, Matriz de perfil competitivo, la segunda parte de este apartado es la formulación estratégica, donde con base a la información del diagnóstico precedente se complementa con la perspectiva estratégica, en donde se definen estrategias y objetivos estratégicos para aterrizar con el mapa estratégico, como lo señala el siguiente esquema:



3. Implementación estratégica

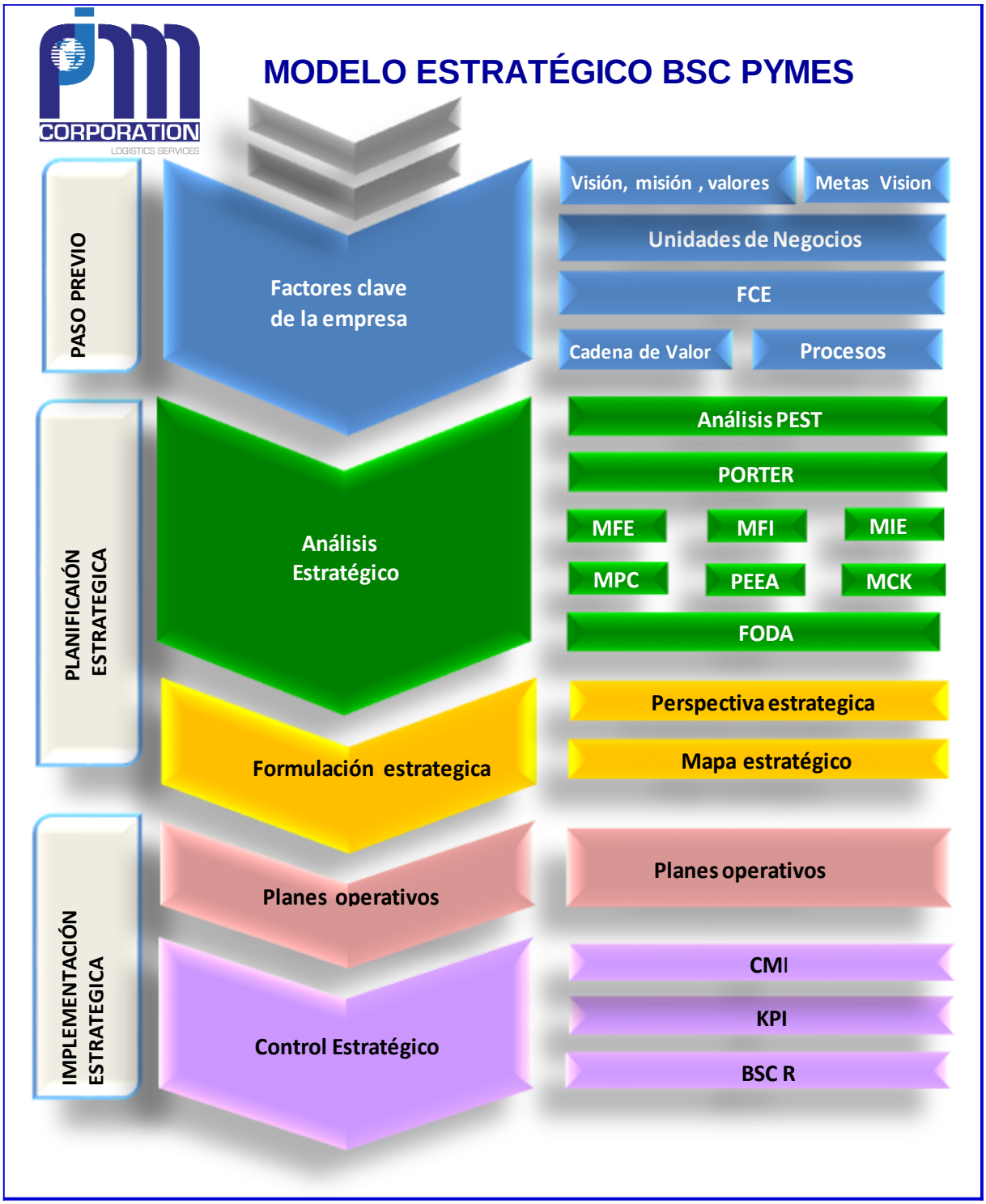
Es fundamental en esta parte delimitar los planes operativos y el control estratégico, de acuerdo a este modelo, debe hacerse en base a las cuatros dimensiones del cuadro de mando integral, usando la semaforización para realizar un control y seguimiento de la estrategia, para esta parte la estrategia se trasforma en acción y mediante los indicadores integrados de forma trasversal se mide la evolución de la acción, permitiendo corregir o prevenir la desviaciones cíclicas en comparación con las acciones planificadas, de acuerdo a lo que estable el esquema presentado a continuación.



Encadenando todos los factores detallados se puede lograr un engranaje dinámico que permita a la empresa PJM, tener acceso a la información oportuna fácilmente mensurable, que posteriormente se usará para una acertada toma decisiones.

Para entender de mejor forma la estructura se propone del modelo de gestión basado en cuadro de mando integral uniendo todos los componentes:

Modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para la empresa PJM



Adaptado de (Q consultores, 2015)
Fuente: PJM
Elaborado por: el autor

4.5.2 Herramienta tecnológica para la automatización

Para desarrollar la presente propuesta de automatización del modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral, se usará Microsoft Excel 2013, por presentar facilidades en la operatividad y costo, para que luego sea programado en un software especializado con mayores propiedades para la personalización, el modelo debe tener connotaciones online para que pueda ser visualizado en tiempo real desde cualquier lugar, se podrá ingresar desde el sitio web de la empresa www.pjm.com.ec



4.6. Factibilidad técnica financiera

Los componentes técnicos para sistematización del modelo gestión son plenamente alcanzables, por usar software de fácil manejo, por otro lado, la parte financiera está dado de la siguiente forma:

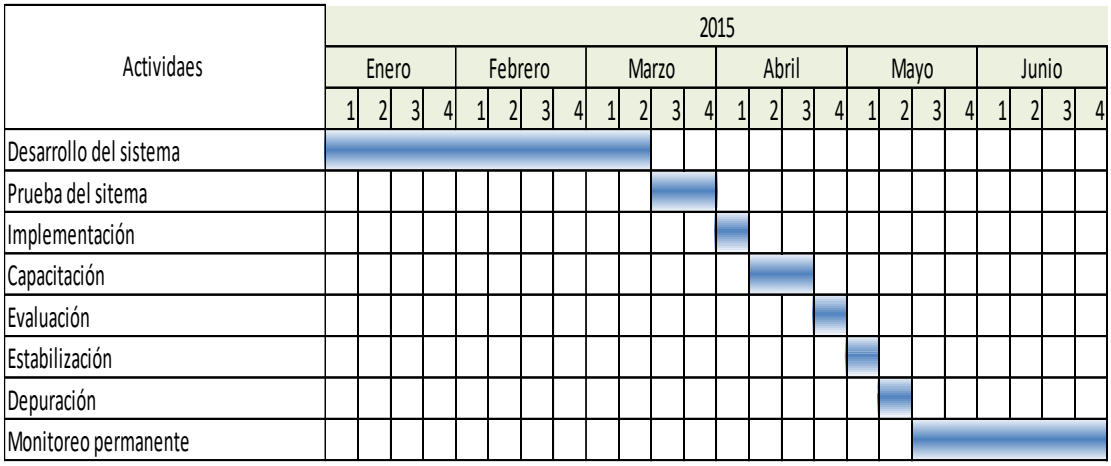
4.6.1 Presupuesto de implantación

Concepto	Valor
Hosting	$ 120,00
Diseño web	$ 200,00
Computador	$ 700,00
Desarrollo Sistema	$ 600,00
Mantenimiento	$ 100,00
Licencias	$ 400,00
Capacitaciones	$ 200,00
Otros	$ 300,00
Total	$ 2.620,00

La presente propuesta tiene un alto componente que puede direccionar a los interesados para replicarlos y utilizarse como una herramienta que permita analizar los parámetros del cuadro de mando integral y sus perspectivas, para adaptarlos a empresas mediante un análisis pormenorizado de las partes que integran el modelo, por lo tanto, es factible su diseño y desarrollo de la óptica académica.

Desde el punto de vista académico puede convertirse en una fuente de consulta para validar el modelo y replicarlos en otras empresas, previa tropicalización en todas las dimensiones de las empresas, utilizando la metodología descrita a lo largo de la investigación.

4.7. Plan de trabajo



4.8. Validación de la propuesta

Mediante la aplicación del modelo, desde el segundo semestre del 2014, se ha podido determinar la funcionabilidad y operatividad, arrojando resultados importantes, con esto, se evidencia el direccionamiento de la empresa, actualmente tiene 0% en el cumplimiento de la visión, esta validación permitió aterrizar la visión, además, se ha reducido el tiempo en un día, en las declaraciones aduaneras de menaje de casa, debido a que mediante el modelo se estructuraron los procesos y se encuentran documentados.

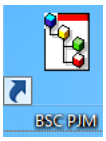
La empresa conoce actualmente el rendimiento financiero, durante los meses de enero y febrero, la perspectiva financiera muestra el 3% de cumplimiento de un total de 100%, por otra parte, la perspectiva de clientes tiene 1.09% de cumplimiento, de igual forma, en la dimensión de talento humano existe un 0% de cumplimiento de un total del 100%, en la sección de procesos internos muestra un 25% de cumplimiento, esta información se conoce porque existe automatización en el modelo basado en el cuadro de mando integral.

Durante el mes de enero 2015 se adquirido un nuevo cliente esto responde al objetivo estratégico, C1. Incrementar número de clientes, alcanzando parcialmente la meta, evidenciando que la propuesta es operativa y funciona correctamente para suministrar información oportuna para la empresa PJM, necesaria para la toma de decisiones.

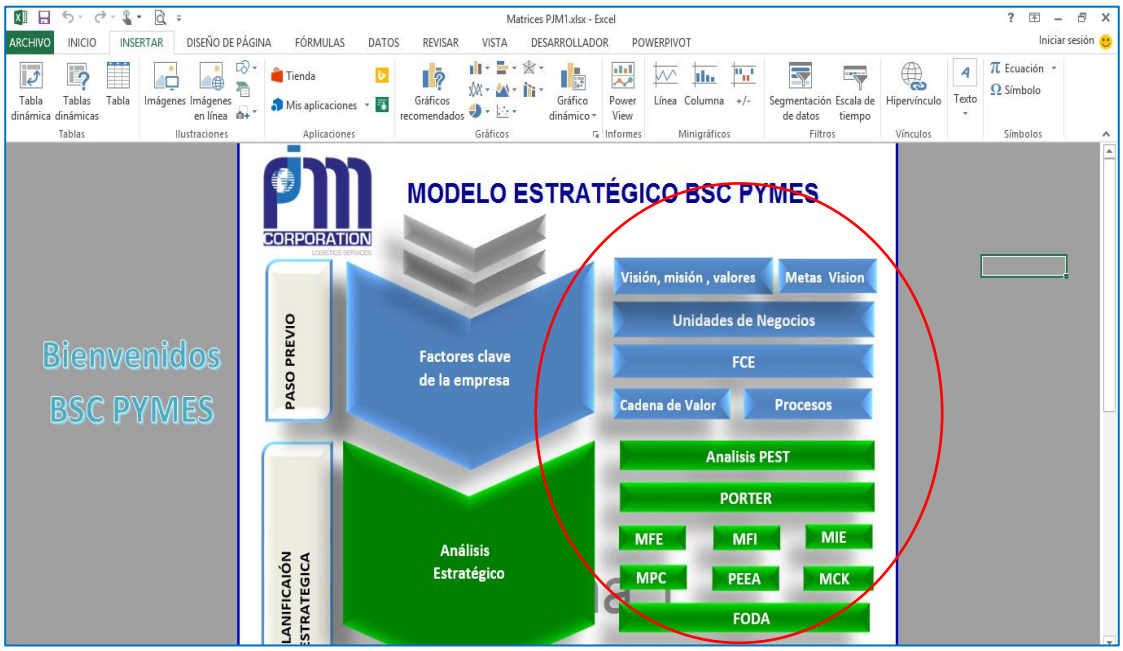
4.9. Instructivo de funcionamiento

Para operar la aplicación denominada BSC pymes ejecútela desde el escritorio como lo señala la siguiente opción

Accione el ícono correspondiente

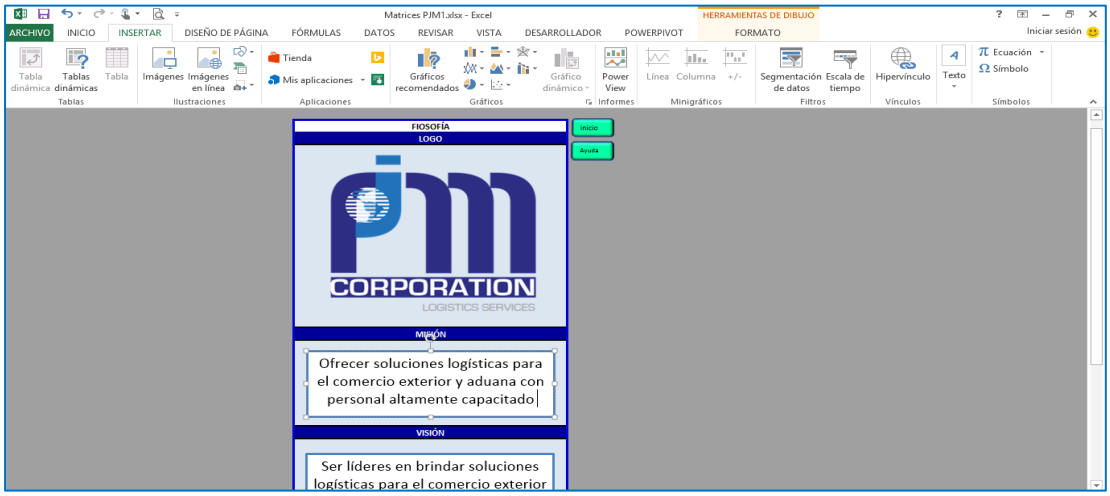


Aparecerá la siguiente pantalla, siendo esto el menú principal



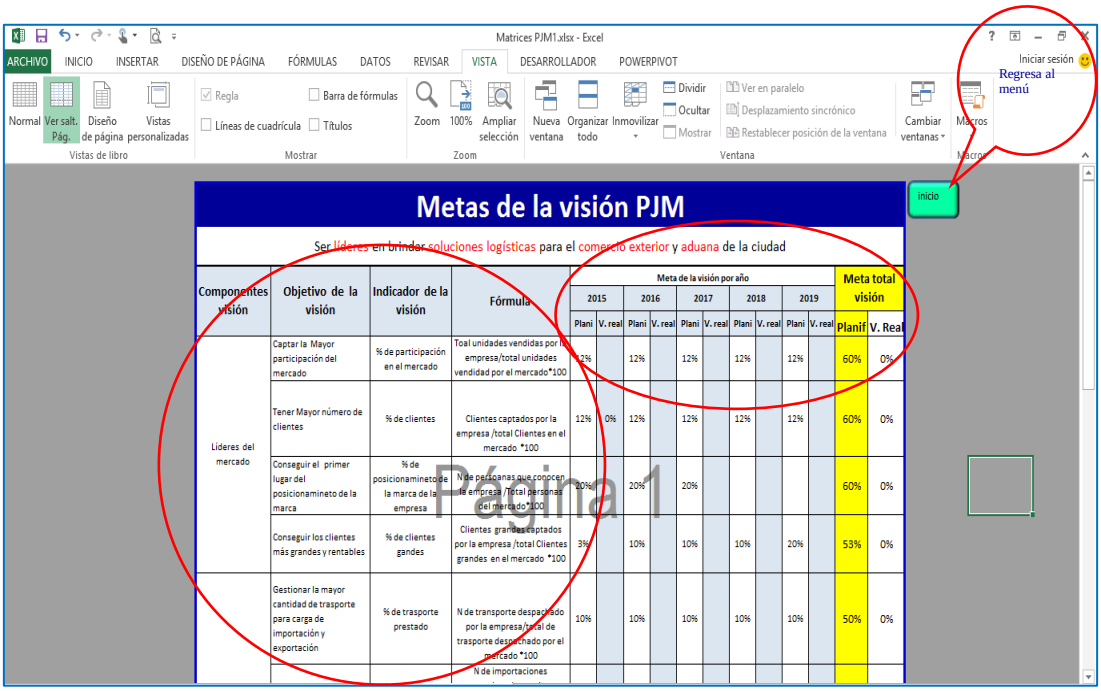
Al dar clic en cada ícono muestra la información 

En esta parte se puede configurar la parte filosófica de la empresa como lo muestra la siguiente imagen, donde se escribe la misión, visión, valores etc.



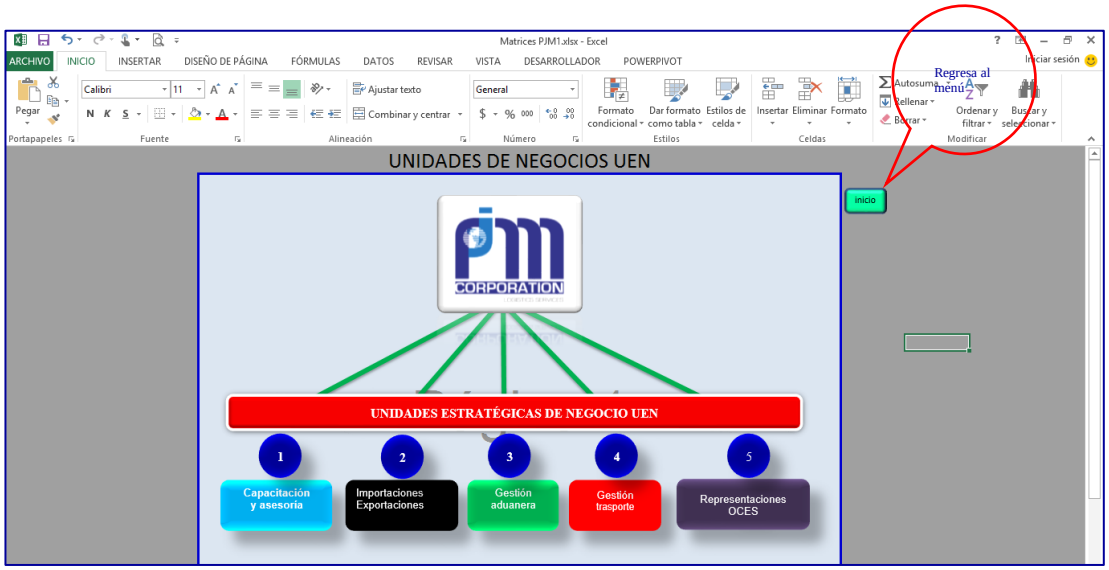
El modelo plantea la medición de la visión con indicadores, clic en **Metas Vision**

En esta parte debe aterrizar la visión, es decir, la debe transformar en indicadores como lo muestra la siguiente información



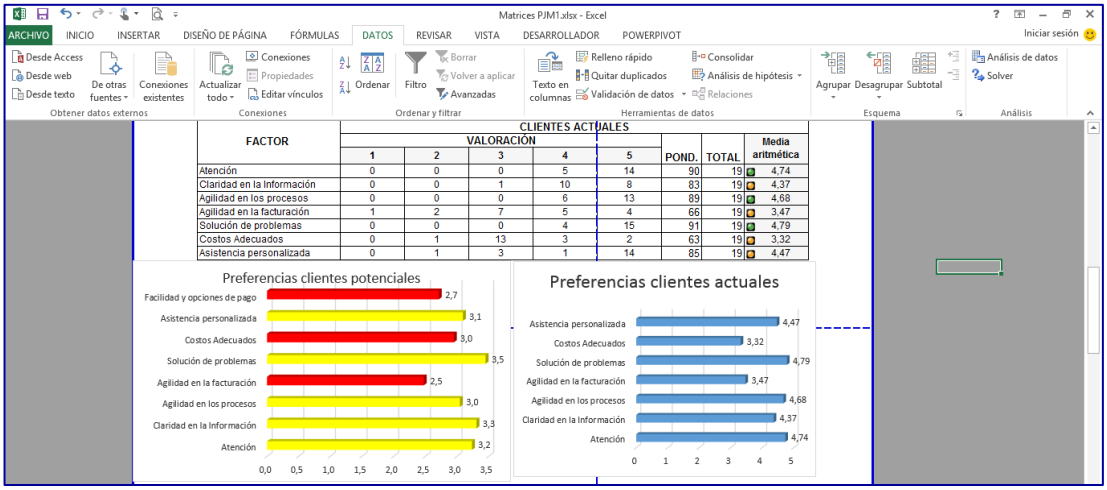
Unidades de Negocios

Al dar clic en unidades de negocio le aparece un área de trabajo para mediante un esquema identificar cuáles son sus unidades de negocios respectivas



FCE

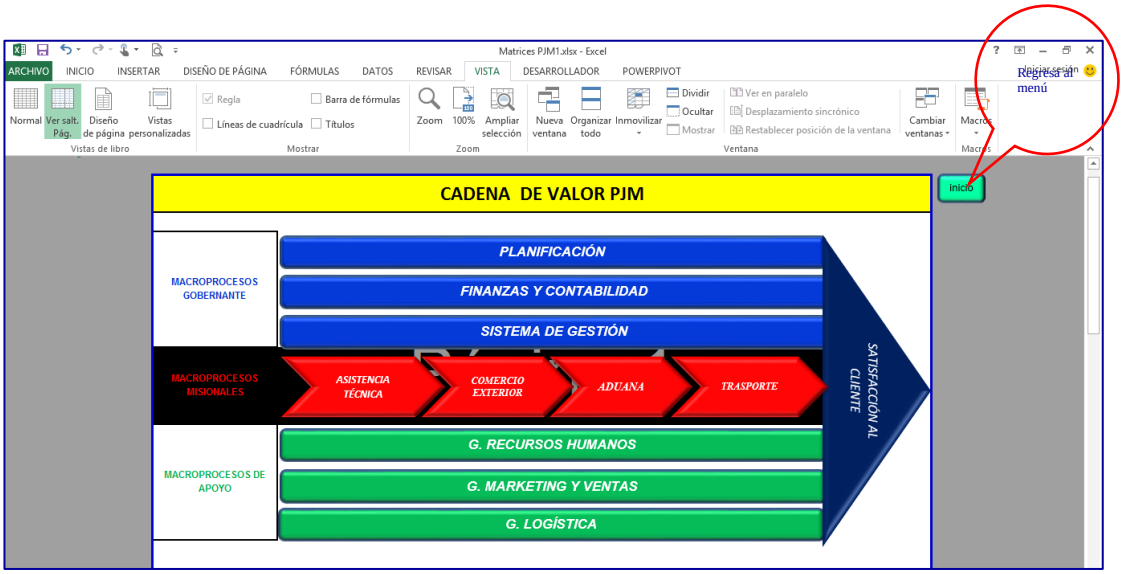
En esta opción podrá consultar los factores críticos de éxito, necesarios para garantizar la evolución de la empresa, al accionar clic aparece la siguiente información de los FCE, esto se consigue mediante una encuesta o entrevista a los clientes de la empresa, así como lo muestra la siguiente información



FACTOR	CLIENTES ACTUALES VALORACIÓN 1	2	3	4	5	POND.	TOTAL	Media aritmética
Atención	0	0	0	5	14	90	19	4,74
Claridad en la Información	0	0	1	10	8	83	19	4,37
Agilidad en los procesos	0	0	0	6	13	89	19	4,68
Agilidad en la facturación	1	2	7	5	4	66	19	3,47
Solución de problemas	0	0	0	4	15	91	19	4,79
Costos Adecuados	0	1	13	3	2	63	19	3,32
Asistencia personalizada	0	1	3	1	14	85	19	4,47

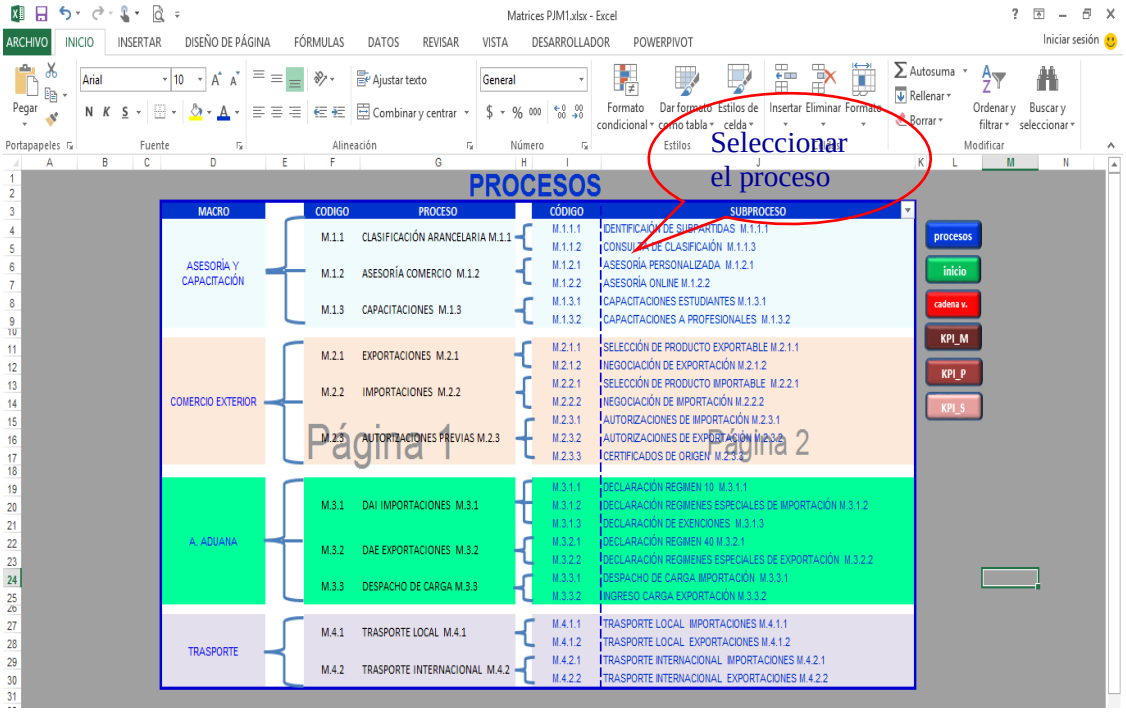
Cadena de Valor

Esta sección permite configurar la cadena de valor de la empresa definida en base a los factores críticos y la misión de la empresa, la cadena de valor debe ingresarse haciendo el uso de autoformas.

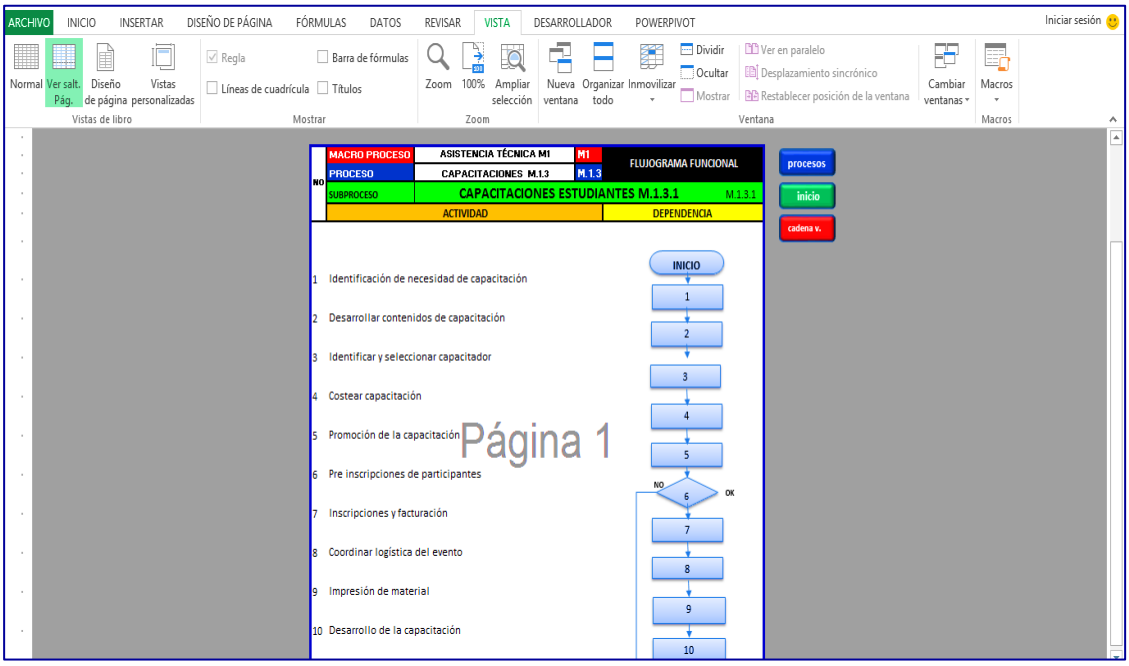


Procesos

Esta sección define los procesos misionales de la empresa puede consultar y configurar sus procesos, puede dar clic en el proceso respectivo y se muestra la información

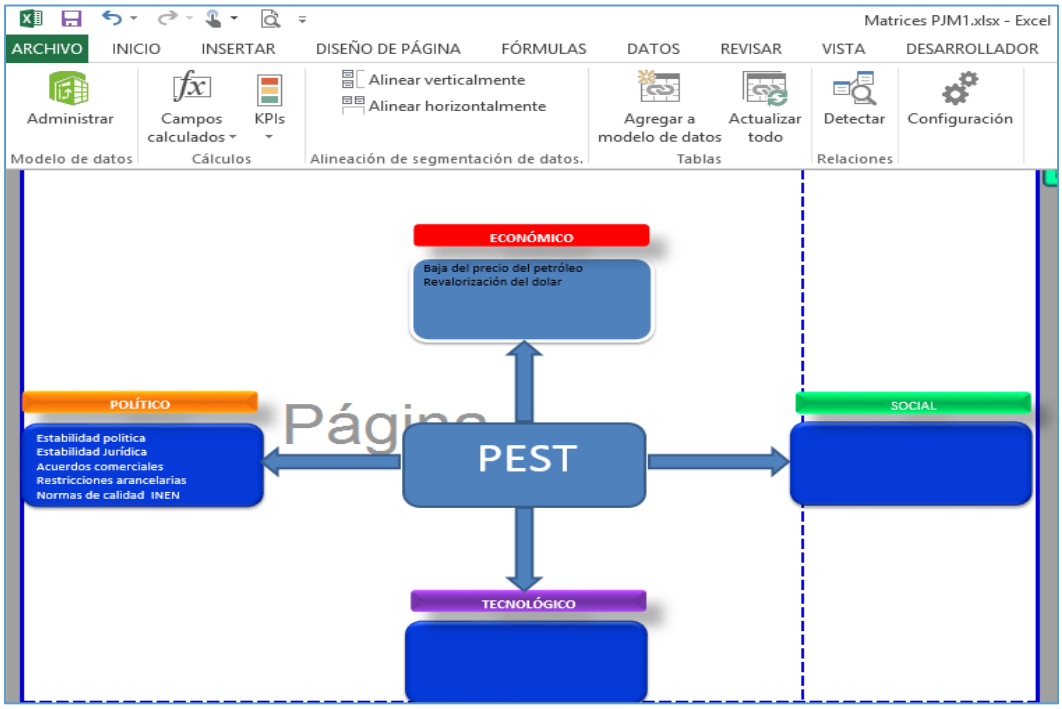


Al seleccionar un proceso de la lista se mostrará con su respectivo flujograma



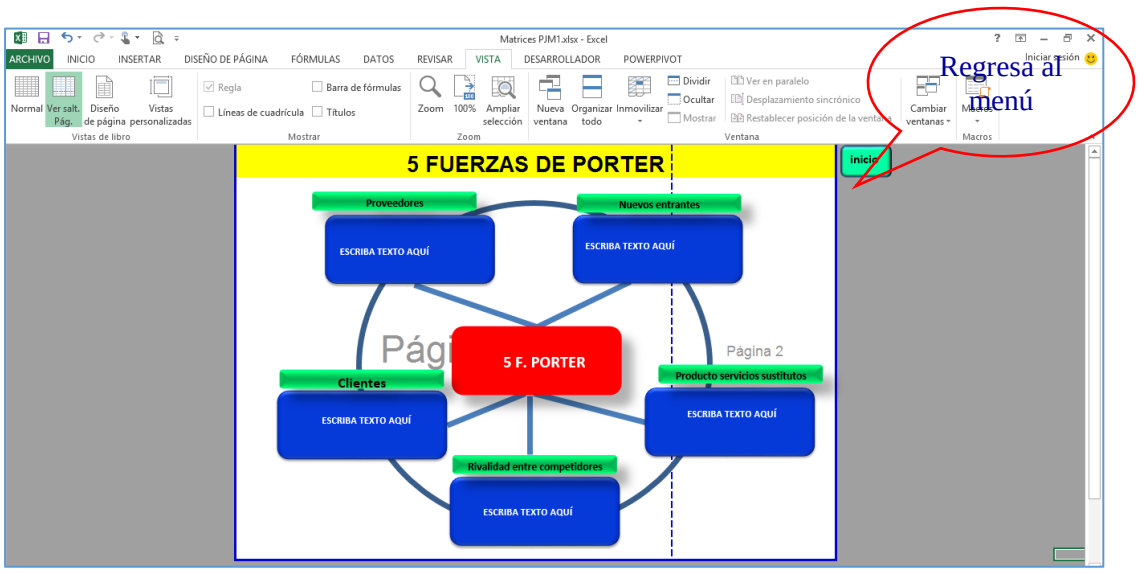
Análisis PEST

Esta parte del modelo muestra el resultado del análisis político, económico, social, tecnológico (PEST), al dar clic se mostrará la siguiente información:



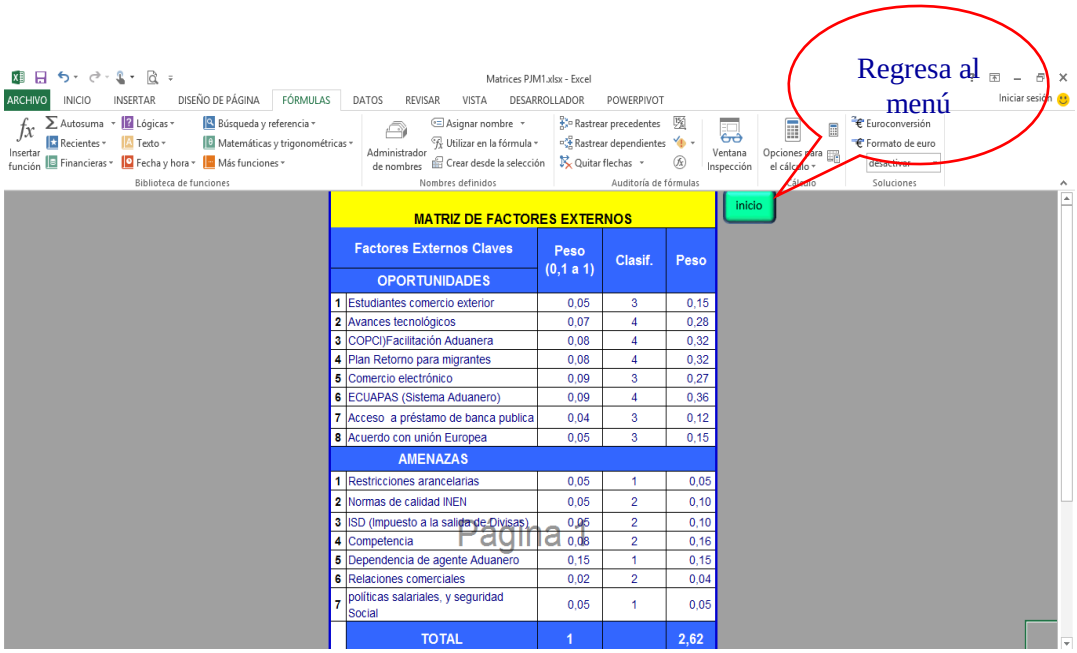
PORTER

En esta opción se puede conocer el diagnóstico hecho en base a las 5 fuerzas de Porter, al dar clic se mostrará la siguiente información:



MFE

Con la opción matriz de factores externos (MFE), se puede configurar los factores que luego se convertirán en un insumo para el análisis FODA, con esto se obtiene la siguiente información:

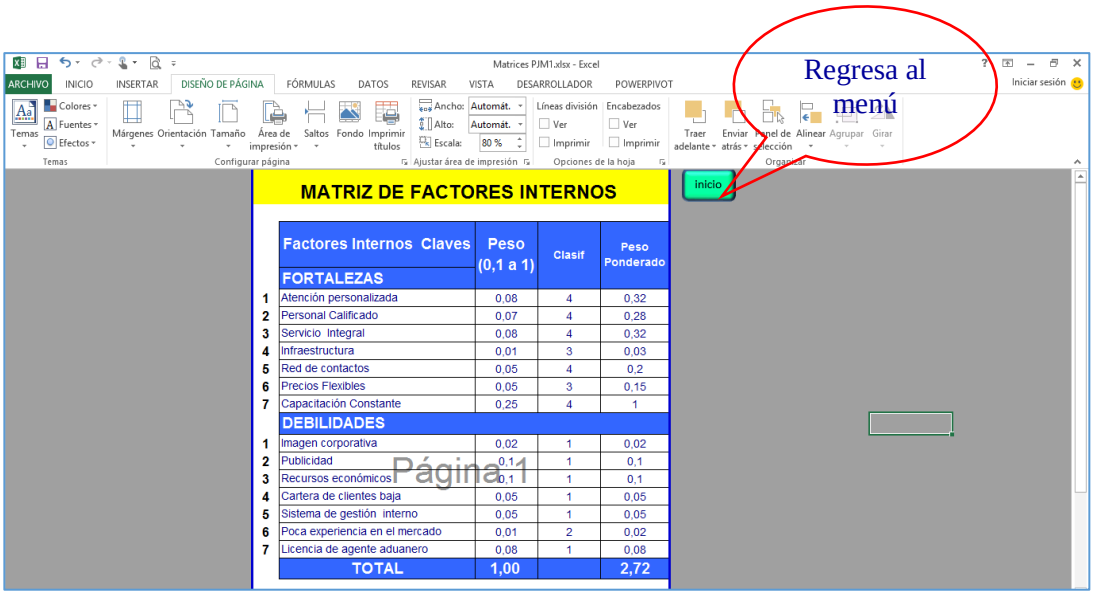


	Factores Externos Claves	Peso (0,1 a 1)	Clasif.	Peso
	OPORTUNIDADES			
1	Estudiantes comercio exterior	0,05	3	0,15
2	Avances tecnológicos	0,07	4	0,28
3	COPCI)Facilitación Aduanera	0,08	4	0,32
4	Plan Retorno para migrantes	0,08	4	0,32
5	Comercio electrónico	0,09	3	0,27
6	ECUAPAS (Sistema Aduanero)	0,09	4	0,36
7	Acceso a préstamo de banca publica	0,04	3	0,12
8	Acuerdo con unión Europea	0,05	3	0,15
	AMENAZAS			
1	Restricciones arancelarias	0,05	1	0,05
2	Normas de calidad INEN	0,05	2	0,10
3	ISD (Impuesto a la salida de Divisas)	0,05	2	0,10
4	Competencia	0,08	2	0,16
5	Dependencia de agente Aduanero	0,15	1	0,15
6	Relaciones comerciales	0,02	2	0,04
7	políticas salariales, y seguridad Social	0,05	1	0,05
	TOTAL	1		2,62

Página 2

MFI

Con esta opción se puede consultar y configurar los factores externos, al dar clic aparecerá la siguiente información:

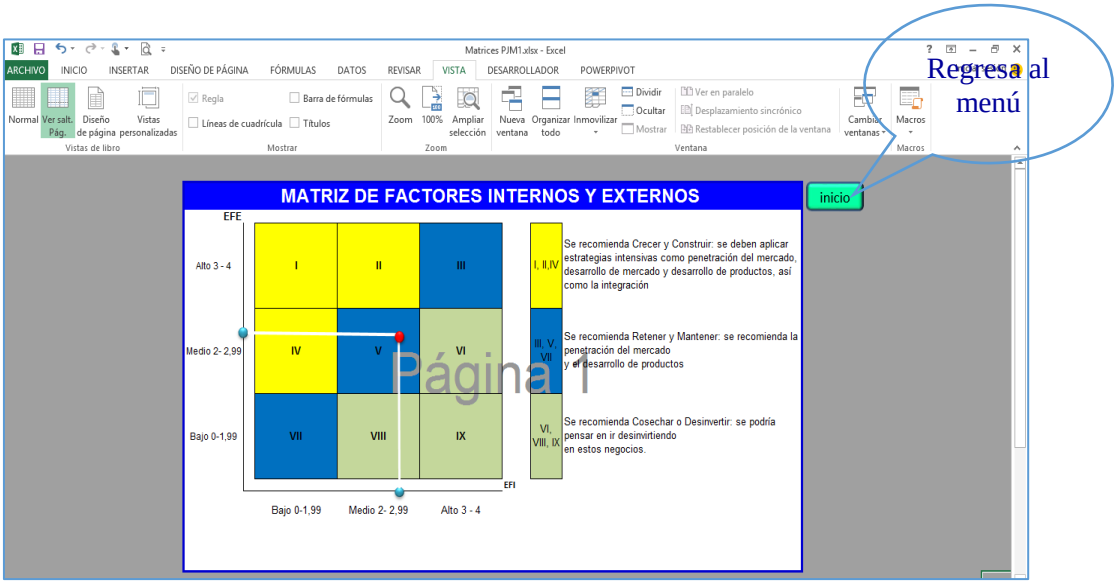


	Factores Internos Claves	Peso (0,1 a 1)	Clasif	Peso Ponderado
	FORTALEZAS			
1	Atención personalizada	0,08	4	0,32
2	Personal Calificado	0,07	4	0,28
3	Servicio Integral	0,08	4	0,32
4	Infraestructura	0,01	3	0,03
5	Red de contactos	0,05	4	0,2
6	Precios Flexibles	0,05	3	0,15
7	Capacitación Constante	0,25	4	1
	DEBILIDADES			
1	Imagen corporativa	0,02	1	0,02
2	Publicidad	0,11	1	0,1
3	Recursos económicos	0,1	1	0,1
4	Cartera de clientes baja	0,05	1	0,05
5	Sistema de gestión interno	0,05	1	0,05
6	Poca experiencia en el mercado	0,01	2	0,02
7	Licencia de agente aduanero	0,08	1	0,08
	TOTAL	1,00		2,72

Página 1

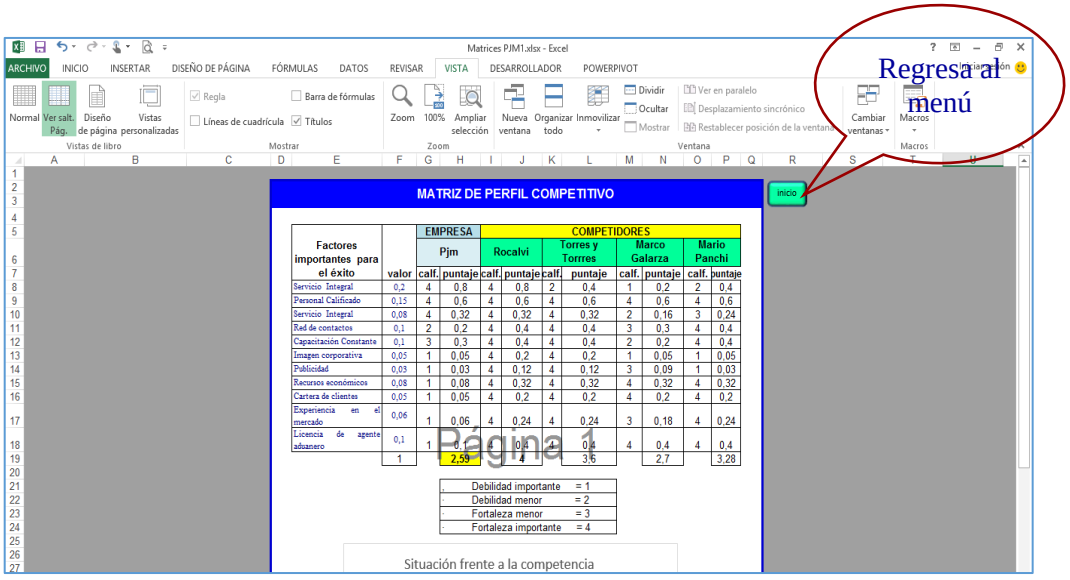
MIE

Esta opción muestra el cruce que se realiza entre las matrices interna y externa, al dar clic se muestra lo siguiente



MPC

Con esta opción se puede configurar la matriz de perfil competitivo, muestra la situación de la empresa frente a sus competidores más cercanos, se mostrará la siguiente información

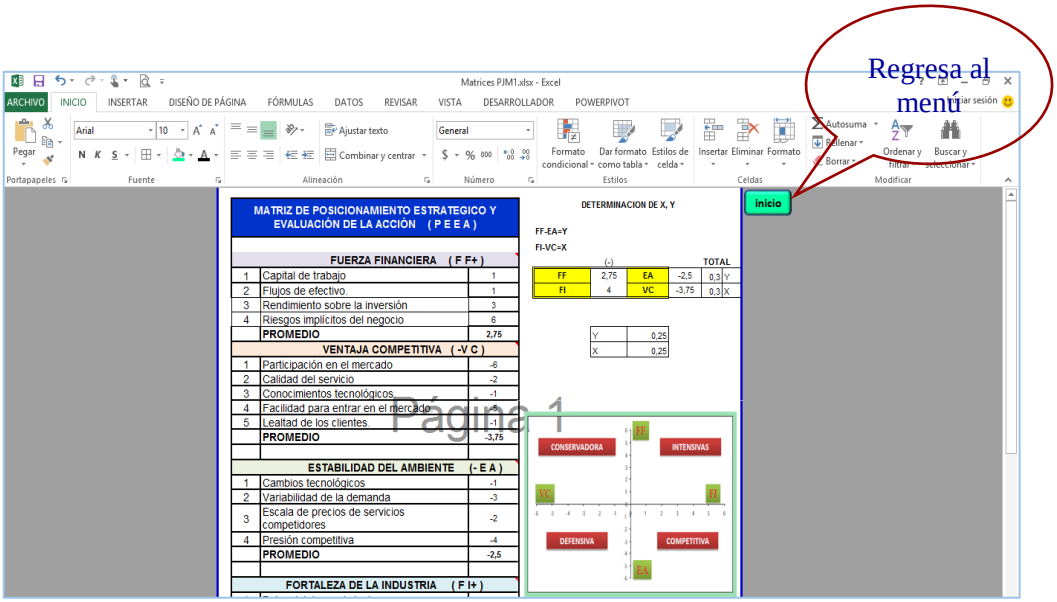


Factores importantes para el éxito	valor	EMPRESA Pjm calf.	EMPRESA Pjm puntaje	COMPETIDORES Rocalvi calf.	Rocalvi puntaje	Torres y Torrres calf.	Torres y Torrres puntaje	Marco Galarza calf.	Marco Galarza puntaje	Mario Panchi calf.	Mario Panchi puntaje
Servicio Integral	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4	1	0,2	2	0,4
Personal Calificado	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Servicio Integral	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16	3	0,24
Red de contactos	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Capacitación Constante	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Imagen corporativa	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2	1	0,05	1	0,05
Publicidad	0,03	1	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09	1	0,03
Recursos económicos	0,08	1	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Cartera de clientes	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Experiencia en el mercado	0,06	1	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Licencia de agente aduanero	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
	1		2,59		4		3,6		2,7		3,28

Debilidad importante	= 1
Debilidad menor	= 2
Fortaleza menor	= 3
Fortaleza importante	= 4

PEEA

Esta opción muestra el tipo de estrategia a utilizar, es decir, si se trata de estrategias intensivas, conservadora, competitivas defensivas, al dar clic aparece la siguiente información:



MCK

Esta dimisión permite conocer el tipo de inversión que debe realizar la empresa de acuerdo a los atractivos del mercado, haciendo clic permitirá conocer:



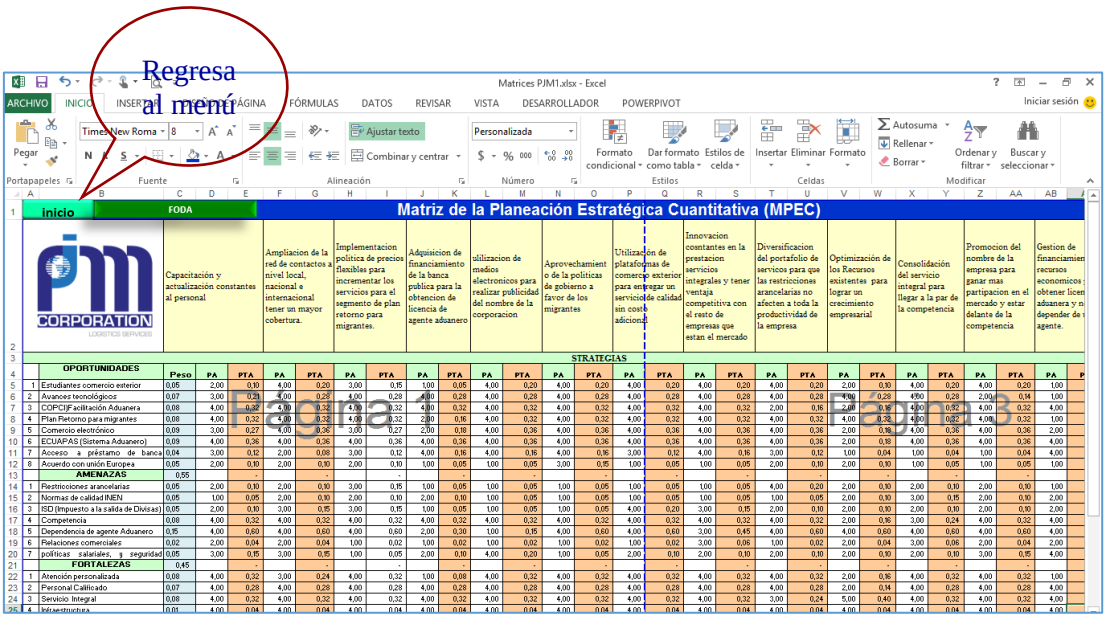
FODA

Esta opción muestra la información del FODA de la empresa al dar clic aparecerá el reporte que se muestra



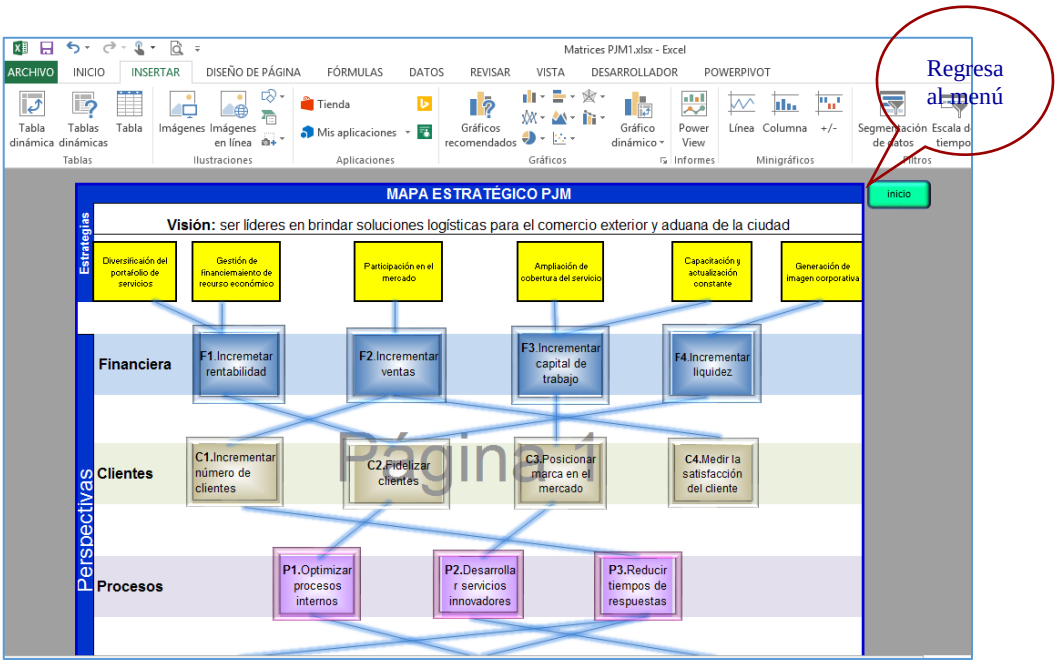
Perspectiva estrategica

En esta parte el modelo permite analizar la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa, generando un reporte como se muestra abajo



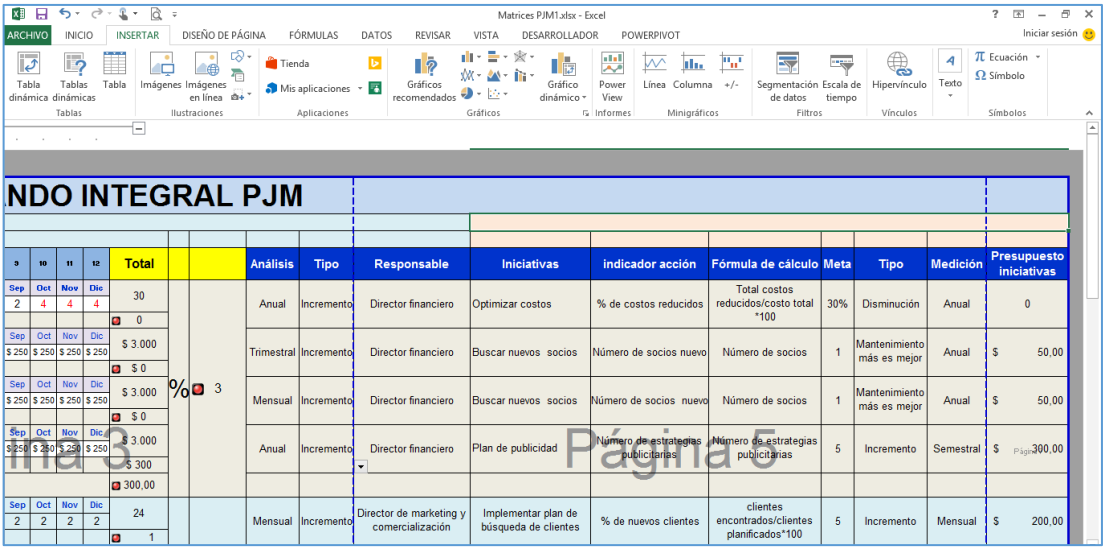
Mapa estratégico

Esto muestra en mapa estratégico en base a las perspectivas del cuadro de mando integral



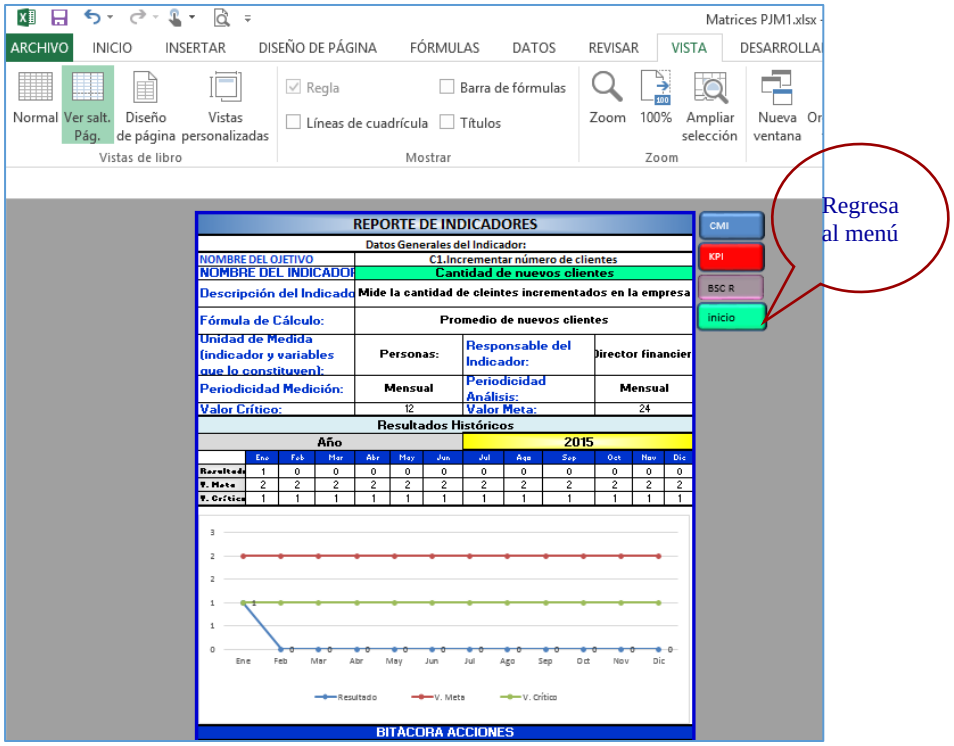
Planes operativos

Esta parte muestra los planes operativos de la organización desde el punto de vista estratégico



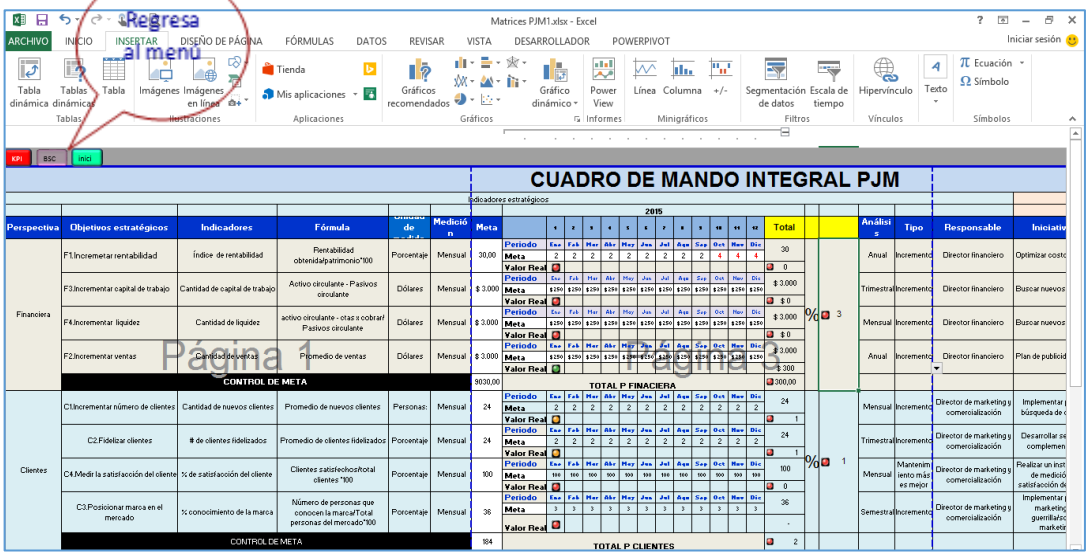
KPI

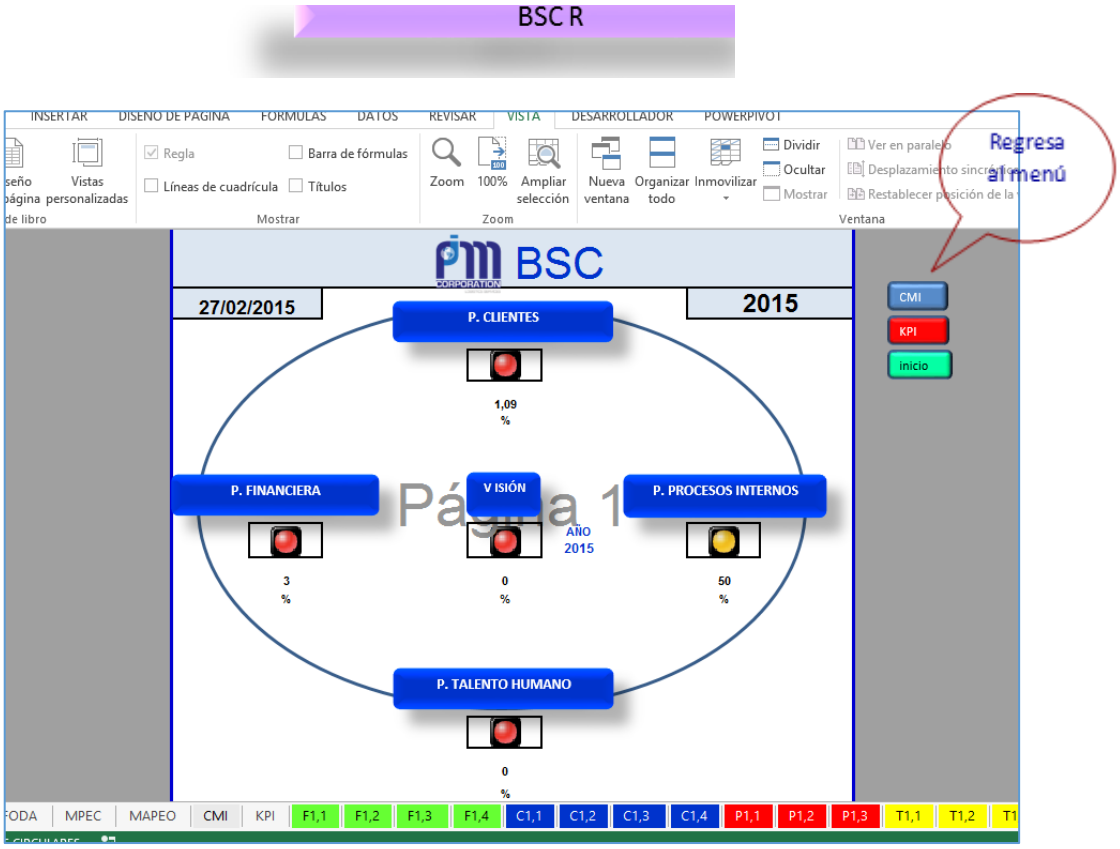
Da un reporte de la ficha de cada indicador estratégico, indicando el comportamiento



CMI

Muestra el cuadro de mando integral desde las cuatro perspectivas, indicando en comportamiento





4.10. Impacto

Económico

Con la implementación de la propuesta, la empresa puede mejorar su rendimiento económico, permitiendo tener mayor participación en el mercado, es decir, aumentar el número de clientes que a su vez son ventas, mejorando la liquidez y operatividad de la empresa, reflejándose en el aumento de la rentabilidad. Sugiere que es un impacto positivo para lo empresa, ya que presenta condiciones favorables para el desarrollo sostenible de la organización.

La empresa puede crecer, esto hace, que los trabajadores puedan mejorar sus ingresos económicos, sumado a lo anterior, contratar más personal y creando empleos directos e indirectos en el espectro del comercio exterior y aduana de la ciudad de Esmeraldas.

Para complementar lo anteriormente redactado se presenta la siguiente información:

-

-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	Sin impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

Indicador	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	1-	0	1	2	3	
Liquidez empresarial								2
Incremento de clientes								2
Generación de empleo								2
Total						6		6

Total impacto económico: 6/3

Total impacto económico: 2

Nivel de impacto: medio positivo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Pública de noticias del Ecuador y Suramérica ANDES. (2015). Recuperado el 22 de Abril de 2015, de http://www.andes.info.ec/es/noticias/cepal-proyecta-crecimiento-38-ecuador-2015-encima-promedio-regional.html

- Andrade, A. (3 de Dicembre de 2014). Modelo de gestión administrativo financiero para pjm corporation cia. Ltda. De la ciudad de esmeraldas. *Modelo de gestión administrativo financiero para pjm corporation cia. Ltda. De la ciudad de esmeraldas*. Esmeraldas, Esmeraldas, Ecuador : Pucese.

- Asamblea Nacioanal. (29 de Diciembre de 2010). *Aduana del Ecuador .* (E. Nacional, Ed.) Recuperado el 6 de Junio de 2015, de http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/ccop/S351_20101229.pdf

- Banco Central del Ecuador. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 21 de Abril de 2015, de Banco Central del Ecuador: http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754

- bsi. (2013). *bsi*. Recuperado el 5 de Octubre de 2013, de bsi: http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/De-un-vistazo/Que-son-los-sistemas-de-gestion/

- Carreo, j. (Julio de 2008). Factores Críticos de Éxito. Recuperado el 5 de Octubre de 2014, de http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/factores-crticos-de-xito.html

- Chan, R. (1996). *Mejora continuua de procesos.* Buenos Aires: Granica S.A.

- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2014, de http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544

- CMIgestion. (s.f.). *CMIgestion*. Recuperado el 12 de 10 de 2013, de CMIgestion: http://www.cmigestion.es/servicios/consultoria-estrategica/cuadro-de-mando-integral/

- cmigestiòn. (s.f.). *cmigestiòn*. Recuperado el 5 de Octubre de 2013, de cmigestiòn: http://www.cmigestion.es/servicios/consultoria-estrategica/cuadro-de-mando-integral/

- Córdova, A. (Julio de 2012). *Repositorio Digital UTPL.* Recuperado el 6 de Junio de 2015, de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3643/3/658X5364.pdf

- Correa, R. (2012). *Gbierno por resultados.* Recuperado el 15 de Enero de 2014, de http://www.youtube.com/watch?v=EOXeTRl2TlE

- El Diario. (13 de Mayo de 2014). *ElDiario*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2014, de http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/265103-el-65-de-los-ecuatorianos-tienen-acceso-a-internet/

- Espinoza, R. (25 de Junio de 2013). *Roberto Espinoza blog de marketing y ventas*. Recuperado el 5 de Octubre de 2013, de Roberto Espinoza blog de marketing y ventas: http://robertoespinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/

- Estrategiamagazine. (s.f.). *Estrategiamagazine*. Recuperado el 25 de Abril de 2015, de Estrategiamagazine: http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/

- Fernandez, A. (2001). Balanced Scoredcard. *Revista de antiguos alumnos IESE*, 12-15.

- Flores, B. (Agosto de 2013). Gerencia Estrategica. Esmeraldas, Ecuador .

- Guzman, C. A. (2003). Modelos de indicadores para la gestión pública: el cuadro de mando integral. Auditoría pública. *Revista de los Organos Autónomos de Control Externo*, 14-23.

- Infoviews. (s.f.). *Infoviews*. Recuperado el 4 de Octubre de 2013, de Infoviews: http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/

- Infoviews, S.A. de C.V. (1 de Noviembre de 2012). *Infoviews, S.A. de C.V.* Recuperado el 15 de Enero de 2014, de Infoviews: http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/

- Jama, G. (18 de Agosto de 2014). Entrvista diagnostico empresa PJM. (F. Mila, Entrevistador)

- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral* (Tercera ed.). Barcelona: Gestiòn 200.

- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno.* Barcelona : Díaz de Santos.

- Merli, G. (1997). *La gestión eficaz.* Madrid: Dias Santos s.a.

- Mondragón, A. (2002). ¿Qué son los indicadores? *Revista de información y análisis*, 52.

- Montenegro, R., & Arias, C. (s.f). *REPOSITORIO DE ESPOL.* Recuperado el 6 de Junio de 2015, de https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21707/4/cycit%20tesis%20rm.pdf

- Orbe, A. (2012). *Repositorio UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR.* Recuperado el 6 de Junio de 2015, de Repositorio UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR: http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2912/1/T1036-MBA-Orbe-Dise%C3%B1o.pdf

- Perez, J. (2010). *Gestión por procesos .* Madrid: ESIC EDITORIAL.

- Planning Consultores Gerenciales. (10 de Octubre de 2010). *Planning Consultores Gerenciales*. Recuperado el 05 de Octubre de 2014, de Planning Consultores Gerenciales: http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre2010.pdf

- Prieto, J. (2013). *Gestiòn estratègica organizacional .* Bogotà: Ecoe Ediciones.

- Q consultores. (2015). *Q consultores*. Recuperado el 25 de Abril de 2015, de Q consultores: http://www.qconsultores.com/nsite/qconsultores/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1

- Ramírez, J. (Abril de 2010). Recuperado el 6 de Junio de 2015, de http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/543/1/TESISJAIME%20RAMIREZ.pdf

- Rios, R. (2008). *Seguimiento mediciòn , análisis y mejora en los sistemas de gestiòn.* Bogotá: ICONTEC.

- Rivera, S. (14 de Noviembre de 2012). *Repositorio digital Universidad Central del Ecuador.* Recuperado el 6 de Junio de 2015, de http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/960/1/T-UCE-0005-151.pdf

- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral.* Madrid: Días de Santos S.A.

- Servicio Nacional De Aduana del Ecuador SENAE. (9 de Noviembre de 2014). *SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR*. Obtenido de SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR: http://www.aduana.gob.ec/contents/popup/pop_resultados3.jsp

- Vergara, G. (2009). *Mejora tu gestiòn*. Recuperado el 5 de Octubre de 2013, de Mejora tu gestiòn: http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/

- Villalbi, J. G. (2007). *El Cuadro de Mando Integral como instrumento de dirección en una organización de salud pública. Gaceta Sanitaria.*

ANEXOS

MODELO DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE DE LA EMPRESA

Sírvase responder las siguientes preguntas para una investigación que tiene por tema, modelo de gestión basado en BSC, para la empresa PJM CORPORATION, estudio a realizar como requisito previo al grado de MBA planeación en la PUCESE

Nombre_____Cargo_____

Fecha_____ hora de inicio_____fin_____realizada por_____

1. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa, tiene identificada su misión, visión y valores?

_____
_____
_____

2. ¿Cómo está organizada estructural y funcionalmente la empresa?

_____
_____
_____

3. ¿Cuánto tiempo tiene en funcionamiento la empresa?

_____
_____
_____

4. Durante este tiempo como ha sido la evolución financiera

_____
_____
_____

5. ¿Cuáles son sus unidades de negocio?

_____
_____
_____

6. De las unidades de negocios ¿cuál ha sido la que ha tenido mayor operatividad?

_____
_____
_____

7. Tiene Identificada su cadena de valor

_____
_____
_____

8. Tiene documentados sus procesos con sus respectivos indicadores

_____
_____
_____

9. Durante el tiempo de operación de la empresa ha tenido pérdidas o ganancias

_____
_____
_____

10. ¿Cuál es el promedio de ventas mensual?

_____
_____
_____

11. ¿Con cuánto personal cuenta para operar la empresa?

_____
_____
_____

12. ¿Cuántos clientes tiene actualmente?

_____
_____
_____

13. Puede usted medir la satisfacción del cliente

_____
_____
_____

14. Considera usted que su personal está capacitado

_____
_____
_____

15. Tienen ustedes una planificación estratégica

_____
_____
_____

16. Los trabajadores conocen misión y visión

_____
_____
_____

17. Considera usted que su actividad es sostenible en el tiempo

_____
_____
_____

18. Ha identificado usted a sus principales competidores

_____
_____
_____

19. Existen problemas en las ventas: los clientes no compran a pesar de todos los esfuerzos realizados.

_____
_____
_____

20. Tiene usted acceso a la información oportuna para la toma de decisiones

_____
_____
_____

21. ¿Cuántas personas crea usted conocen su empresa y los servicios que presta?

_____
_____
_____

ANEXO 2

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA EMPRESA

Sírvase responder las siguientes preguntas para una investigación que tiene por tema, modelo de gestión basado en BSC, para la empresa PJM CORPORATION, estudio a realizar como requisito al grado de MBA planeación de la PUCESE

Nombre_____Cargo_____

Fecha_____ hora de inicio_____fin_____realizada por_____

1. Considera usted que con la creación de procesos puede mejorar su rendimiento

_____
_____
_____

2. Estaría dispuesto a implementar indicadores de gestión para su organización

_____
_____
_____

3. Considera usted que monitorear su organización mediante un cuadro de mando integral les permitiría mejorar su rendimiento financiero

_____
_____
_____

4. Estaría dispuesto a financiar el diseño de un cuadro de mando integral para monitorear su organización

_____
_____
_____

5. Cree usted que su empresa puede aumentar el nivel de ventas aplicando un cuadro de mando integral

_____
_____
_____

6. ¿Qué le hace falta a su empresa para tener mayor participación en el mercado?

_____
_____
_____

ANEXO 3

MODELO DE ENCUESTA PARA CLIENTES ACTUALES (FCE)

Sírvase responder las siguientes preguntas para una investigación que tiene por tema, modelo de gestión basado en BSC, para la empresa PJM CORPORATION, estudio a realizar como requisito previo al grado de MBA planeación en la PUCESE

Señale su actividad

- Importador
- Exportador
- Agente de Aduana
- Empresario local
- Estudiante
- Otro_____

1. **¿Qué servicios ha recibido usted de la empresa PJM?**
   - Asesoría en comercio exterior
   - Clasificación Arancelaria
   - Servicio de agente de Aduana (Trámites aduaneros DAI DAE)
   - Menaje de casa y equipo de trabajo
   - Despacho de carga
   - Gestión de trasporte para comercio exterior
   - Representaciones

2. **¿Hace cuánto tiempo utilizó los servicios de esta empresa?**

   - _____ años
   - _____meses

3. **Cuántas veces ha utilizado el servicio**
   - Una vez
   - Dos veces
   - Tres veces
   - Cuatro veces
   - Más cuatro veces

4. **¿Cómo califica usted el servicio prestado por la empresa?**
   - Excelente
   - Muy bueno
   - Bueno
   - Malo
   - Pésimo

5. **Valore el servicio recibido por la empresa en los siguientes factores**

Factores	Pésimo	Malo	bueno	Muy bueno	Excelente
Atención					
Claridad en la Información					
Agilidad en los procesos					
Agilidad en la facturación					
Solución de problemas					
Costos Adecuados					
Asistencia personalizada					

6. **¿Qué es lo que más valora usted al recibir un servicio, siendo 1 la valoración más baja y 5 la más alta?**

Factores	1	2	3	4	5
Atención					
Claridad en la Información					
Agilidad en los procesos					
Agilidad en la facturación					
Solución de problemas					
Costos Adecuados					
Asistencia personalizada					

7. **¿Qué le recomienda a la empresa?**

_____
_____
_____

ANEXO 4

MODELO DE ENCUESTA PARA CLIENTES POTENCIALES (FCE)

Sírvase responder las siguientes preguntas para una investigación que tiene por tema, modelo de gestión basado en BSC, para la empresa PJM CORPORATION, estudio a realizar como requisito previo al grado de MBA planeación en la PUCESE

1. **Señale su actividad**
   - Importador
   - Exportador
   - Agente de Aduana
   - Micro empresa, empresa
   - Artesano
   - Estudiante
   - Otro_____

2. **¿PJM CORPORATION es una empresa esmeraldeña que ofrece soluciones logística para el comercio exterior y aduana, con los siguientes servicios:**

   Seleccione los que potencialmente le interesan

   - Asesoría en comercio exterior para importadores y exportadores
   - Capacitaciones técnicas en comercio exterior para estudiantes
   - Clasificación Arancelaria
   - Servicio de agente de Aduana (Trámites aduaneros DAI DAE)
   - Menaje de casa y equipo de trabajo
   - Despacho de carga
   - Gestión de trasporte para comercio exterior
   - Representaciones para el comercio exterior
   - Compras internacionales por internet (amazon, ebay, etc)
   - Exportaciones para artesanos pymes(exportafacil)

3. **Había escuchado antes de la empresa PJM CORPORATION**
   - SÍ ¿por qué medio se enteró?_____
   - NO
4. **En caso de recibir una capacitación en comercio exterior ¿qué áreas serian de su preferencia?**

   - Ecuapass (sistemas aduaneros) DAI, DAE
   - Importaciones/exportaciones
   - Logística de trasporte
   - Trámites aduaneros y procesos de aforos e inspecciones antinarcóticos (Aux de agente aduanero)
   - Clasificación arancelaria
   - Valoración aduanera
   - Legislación aduanera

- Técnico operador de aduana
- Financiamientos, medios de cobro y pago
- Administración aduanera
- Proyectos
- Compras internacionales por internet (amazon, ebay, etc)
- Exportaciones para artesanos pymes (exportafacil)
- Otro ¿Cuál?________

5. **¿Qué modalidad de enseñanza preferiría usted?**
   - Tipo seminarios
   - Tipo taller
   - Una combinación de lo anterior
   - Prácticos (en esta parte se involucra como un actor principal del proceso)
   - Personalizada en domicilio, empresa, lugar de trabajo
   - Otro _____

6. **¿De qué duración preferiría usted una capacitación?**
   - Hasta 8 horas
   - Hasta 16 horas
   - Más de 16 horas

7. **¿Qué es lo que más valora usted al recibir un servicio, siendo 1 la valoración más baja y 5 la más alta?**

Factores	1	2	3	4	5
Atención					
Claridad en la Información					
Agilidad en los procesos					
Agilidad en la facturación					
Solución de problemas					
Costos Adecuados					
Asistencia personalizada					
Facilidad y opciones de pago					

8. **De tener la oportunidad usaría los servicios de la empresa PJM CORPORATION**
   - Si
   - No ¿Por qué?_____

9. **Facilitemos la siguiente información, para contactarnos con usted y ofrecerle detalladamente nuestros servicios**

   Mail _____ teléfono _____

Gracias por su colaboración

ANEXO 5

FICHA DE OBSERVACIÓN

ÁREA OBSERVADA	PJM
FECHA	
OBSERVADOR	
DURACIÓN	

CRITERIOS A OBSERVAR	PUNTUACIÓN					
	NO	0	1	2	3	4
Personal conoce misión y visión						
Existen Procesos documentados						
Existen indicadores de gestión						
Existe evaluación del personal						
Capacitación del personal						
Unidades de negocio documentadas						
Tiene Identificada su cadena de valor						
Puede usted medir la satisfacción del cliente						
Tienen una planificación estratégica						

OBSERVACIÓN GENERAL

NO	No se observó
0	Se observó la falta de este indicador
1	1 Se observó sólo una vez
2	Se observó pocas veces
3	Se observó algunas veces
4	Se observó con frecuencia

Objetivo

Identificar los parámetros generales de la empresa PJM

ANEXO 6

REPUBLICA DEL ECUADOR

DECLARACION ADUANERA DE IMPORTACION

Consulta de detalle de la declaración

Número de DAU	028-2014-10-00810932

Información de general

Aduana	GUAYAQUIL - MARITIMO	Código de régimen	IMPORTACION A CONSUMO
Tipo de despacho	DESPACHO NORMAL	Número de despacho	
Tipo de pago	N		

Información de Importador

Nombre	PJM CORPORATION CIA. LTDA.	Numero de	
Ciudad	ESMERALDAS	Teléfono	
Dirección			
Ciiu	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y EN MATERIA D		

Información del declarante

Apelidos / nombres	CORONEL TOLEDO MARCO XAVIER	Número de	RUC
Código del decarante	01909100		
Dirección	AV. TANCA MARENGO KM 2.5, EDIF. SUMELEC, SUITE 202		

Fecha : 11/20/2014

liquidación

CONTRIBUYENTE:

Numero de la liquidacion	32601496	Tipo de Identificación	RUC	Número de Identificación	0891734271001
Nombre o Razon Social	PJM CORPORATION CIA. LTDA.	Ciudad	ESMERALDAS	TELEFONO	
Dirección					

LIQUIDACION ADUANERA:

	CONCEPTO	Liquidación de Aduana	Valor liberado	Valor a Pagar	Valor Garantizado	Diferencia a pagar no garantizada
A.	Derechos arancelarios					
	ARANCEL ADVALOREM	163.950	0	163.950		
	ARANCEL ESPECIFICO	0	0	0		
	ANTIDUMPING	0	0	0		
B.	Impuestos					
	FONDINFA	11.220	0	11.220		
	ICE ADVALOREM	136.800	0	136.800		

BILL OF LADING

(CONTINUED FROM REVERSE SIDE)

FOR EITHER COMBINED TRANSPORT OR PORT TO PORT SHIPMENT

SHIPPER EXPORTER (COMPLETE NAME AND ADDRESS)
LUIS WASHINGTON ZUÑIGA HERNANDEZ
AV MIRADOS 90, CERRILLOS
SANTIAGO, CHILE

BOOKING N°

BILL OF LADING N°
(H) NAVEX0234

CONSIGNEE (COMPLETE NAME AND ADDRESS)
PJM CORPORATION
CALLE MUISNE Y JR CORONEL
RUC# 0891734271001
ESMERALDA-ECUADOR

NOTIFY PARTY (COMPLETE NAME AND ADDRESS)
PJM CORPORATION
CALLE MUISNE Y JR CORONEL
RUC# 0891734271001
ESMERALDA-ECUADOR

PRE-CARRIAGE BY *

PLACE OF RECEIPT*
SAN ANTONIO, CHILE