



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR**

SEDE ESMERALDAS

**UNIDAD ACADÉMICA POSTGRADOS Y FORMACIÓN
CONTINUA**

Tema:

**ESTRUCTURACIÓN E IMPLANTACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD
COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE FORTALECIMIENTO EN LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SUPERINTENDENCIA DEL
TERMINAL PETROLERO DE BALAO (SUINBA)**

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas con Mención en Planeación

Línea de investigación: Análisis y mejoramiento de procesos

Autora:

LUCETTY BASS GASPAR

Director de Tesis:

ING. Msc. PABLO ALARCÓN, PHD

Esmeraldas - Ecuador

Febrero - 2014

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

ESTRUCTURACIÓN E IMPLANTACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD
COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE FORTALECIMIENTO EN LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SUPERINTENDENCIA DEL
TERMINAL PETROLERO DE BALAO (SUINBA)

Autora:

LUCETTY BASS GASPAR

Pablo Alarcón, Ing. Msc.
DIRECTOR DE TESIS

f. _____

LECTOR 1

f. _____

LECTOR 2

f. _____

LECTOR 3

f. _____

DIRECTOR UNIDAD POSTGRADO
Y FORMACIÓN CONTINUA

f. _____

SECRETARIO PUCESE

f. _____

Esmeraldas – Ecuador

Octubre - 2013

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Lucetty Bass Gaspar portadora de la cédula de ciudadanía N° 080046699-7 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas con Mención en 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.

Lucetty Bass Gaspar
C.I. 080046699-7

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis, con todo mi amor, a Marcos mi esposo, compañero y amigo incondicional en mi vida, quien con su paciencia, comprensión y cariño me supo apoyar en todos los momentos que lo necesité durante mi tiempo de estudios de posgrado y en la preparación de este trabajo investigativo; a mis hijas Karen, Adriana y María Isabel, que son mi propia vida, a quienes quiero dejarles como legado, por sobre todo, la responsabilidad y las ganas de forjarse un futuro con metas y subir peldaños con sus propios esfuerzos, sin menoscabar a nadie, pero sí buscando sus propios espacios que les permitirán ubicarse con dignidad, en esta sociedad llena de incesantes retos.

Lucetty Bass Gaspar

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, que con su infinita sabiduría me condujo hacia las aulas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede en Esmeraldas, a cursar la Maestría que me permitió tener nuevos conocimientos y poder dejar un aporte personal a la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao, institución en la que presto mis servicios profesionales; a todos mis Profesores de la Maestría en Administración de Empresas, mención Planeación, MBA, que con sus enseñanzas me dieron luces en el aprendizaje de la gestión en la administración organizacional de las empresas; a todos los que aportaron con su apoyo al contestar las entrevistas o las encuestas para que este trabajo de investigación se realice con éxito.

Lucetty Bass Gaspar

PRÓLOGO

El entorno ecuatoriano se ve afectado por los cambios que ocurren en el ámbito mundial, la globalización, guerras, cambios políticos y los fenómenos naturales son algunos de los factores que han afectado a los sectores productivos del país es por eso que las entidades ecuatorianas deben de planear sus acciones a futuro para contrarrestar los efectos negativos que dichos factores puedan traer; pero el tener un plan no es suficiente sino que el gestionar adecuadamente todos los aspectos que involucran el plan es una forma de lograr las metas y objetivos que las instituciones se han trazado, para eso existen metodologías que ayudan a estas a gestionar sus planes y que todas dependen de la voluntad de la entidad para aplicarla.

Una de las metodologías que ayudan a gestionar los planes de la instituciones y que a su vez es contemporánea es el Cuadro de Mando Integral(CMI) que por involucrar todas las áreas de la entidad promueve la sinergia en cada unidad que se ha incluido al implantar la metodología; la organización está obligada a cumplir con sus planes para ser competitiva y eso es precisamente lo que hace el CMI traduce los objetivos y metas en acciones concretas y a la vez monitorea los planes en indicadores para conocer si se están cumpliendo con cada plan.

La metodología del CMI como se ha mencionado anteriormente, involucra todas las áreas de la entidad promoviendo la sinergia, por lo cual es recomendable que la persona que coordine, dirija o asesore sobre dicha metodología sea un profesional que posea conocimientos sobre planificación estratégica y control de gestión, siendo preferiblemente un Ingeniero industrial, o cualquiera de las siguientes carreras: Marketing, Auditoria, Contabilidad Administración de Empresas, entre otros. Además él podría tener de apoyo de personal que tuviese una formación académica con conocimientos específicos de finanzas u otra especialidad que la institución requiera.

Con esta guía se pretende que las organizaciones tengan un instrumento administrativo que les permita elevar su competitividad a través del control

de gestión y la traducción de sus objetivos, estrategias y metas, en planes de acción concretos. Tomando a la vez los ejemplos (Casos Desarrollados) para entender mejor la metodología.

ESTRUCTURACIÓN E IMPLANTACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SUPERINTENDENCIA DEL TERMINAL PETROLERO DE BALAO (SUINBA)

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de la presente investigación es el de analizar la aplicación del Balanced ScoreCard como herramienta de evaluación de los planes estratégicos de la Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao (SUINBA), en lo que tiene que ver con el fortalecimiento de la gestión administrativa de la misma, además de diseñar un Cuadro de Mando Integral para evaluar los objetivos estratégicos de dicha gestión incluidos en el Plan Estratégico de la institución.

Durante el desarrollo de la presente investigación, se abordan temas relacionados tanto con la parte teórica, en lo que concierne a la parte conceptual y metodológica del Balanced ScoreCard, como ámbitos de la parte empírica en los que se destacan el análisis de la forma de evaluación actual del plan estratégico de la SUINBA y específicamente de la prestación de sus servicios portuarios determinando sus fortalezas y debilidades.

La evaluación conceptual previa, así como el diagnóstico del monitoreo actual del Plan Estratégico de la SUINBA, permitieron estructurar un mapa estratégico, en donde se evidencien las principales líneas de acción. Se seleccionaron también los mejores indicadores para los cuatro ámbitos del BSC para la gestión administrativa – financiera.

Finalmente y en forma complementaria al diseño del Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral de la SUINBA, se elaboró uno que presenta los principales resultados en torno a los indicadores identificados.

Palabras Claves: Cuadro Mando Integral, Factibilidad, Administración, Eficiencia, eficacia, cumplimiento de metas.

STRUCTURING AND IMPLEMENTATION OF A BALANCED SCORECARD AS A STRATEGIC TOOL IN THE ADMINISTRATIVE BUILDING OF THE SUPERINTENDENCE OF BALAO OIL TERMINAL (SUINBA)

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the implementation of the Balanced Scorecard as a tool for assessing the strategic plans of the Oil Terminal Superintendent Balao (SUINBA), when it has to do with the strengthening of the administrative management of the same, in addition to design a balanced scorecard to evaluate the strategic objectives of this management included in the strategic plan of the institution.

During the development of this research, we address issues related to both the theoretical part, with respect to the conceptual and methodological Balanced Scorecard, as the areas in which empirical analysis highlights the evaluation form current strategic plan and specifically SUINBA providing port services by identifying their strengths and weaknesses.

The previous conceptual evaluation and diagnosis of the current monitoring Strategic Plan SUINBA, allowed structure a strategic map, where evidence the main lines of action. They also selected the best indicators for the four areas of administrative management BSC - financial.

Finally and as a complement to the design of the Balanced Scorecard Balanced Scorecard or the SUINBA, there was one that presents the main results regarding the indicators identified.

Key word: Balanced ScoreCard, Feasibility, Management, Efficiency, effectiveness, achievement of goals

ÍNDICE

PRELIMINARES	Pág.
Portada	i
Tribunal de Graduación	ii
Declaración Autenticidad y resp.	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Prólogo	vi
Resumen	viii
Abstract	ix
Indice	x
Lista de figuras	xv
Lista de cuadros	xvi
Introducción	xvii
CAPITULO I	
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. Antecedentes del estudio	1
1.2. Fundamentación teórica	5
1.2.1. Concepciones previas al (CMI)	5
1.2.2. El cuadro de mando integral (CMI)	5
1.2.3. Objetivos de un Balanced ScoreCard	9
1.2.3.1 Aclarar, o transformar la visión y la estrategia	9
1.2.3.2 Comunicar y vincular los objetivos e indicadores E.	10
1.2.3.3 Planificación, objetivos y alineación de iniciativas E.	11
1.2.3.4 Aumentar la retroalimentación y formación estratégica	12
1.2.4. Elementos básicos del Balanced ScoreCard	14
1.2.4.1. Perspectivas del Balanced ScoreCard	17
1.2.4.1.1. Perspectiva financiera	17
1.2.4.1.2. Perspectiva del cliente	23
1.2.4.1.3. La perspectiva del proceso interno	27

1.2.4.1.4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento	30
1.2.5. Diseño y elaboración del Balanced ScoreCard	33
1.2.5.1. Preparación	34
1.2.5.2. Entrevistas: Primera ronda	36
1.2.5.3. Establecer la visión de la empresa	36
1.2.5.4. Formular los planes estratégicos	37
1.2.5.5. Identificar los factores críticos de éxito	37
1.2.5.6. Desarrollar medidas, identificar causas y efectos	38
1.2.5.7. Establecer el ScoreCard	38
1.2.5.8. Establecer metas	39
1.2.5.9. Desarrollar el plan de acción	39
1.2.5.10. Revisiones periódicas	39
1.3. Fundamentación legal	40

CAPITULO II

MATERIAL Y MÉTODOS METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Métodos de investigación Utilizados	43
2.2. Nivel de investigación	44
2.3. Elaboración del marco teórico	44
2.4. Técnicas de recolección de la información	44
2.4.1. Instrumentos para obtener información	45
2.5. Descripción de la información obtenida	46
2.6 Análisis e interpretación de los resultados	46
2.6.1 Población y muestra	47
2.7. Construcción del informe de investigación	47

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS Y/O HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

3.1. Discusión de los resultados	72
3.2. Plan de procesamiento y análisis de datos	72
3.3. Variable Independiente	73

3.4. Variable Dependiente	73
3.5. Operacionalización Variable Independiente	74
3.6. Operacionalización Variable Dependiente	75
3.7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
3.7.1. Conclusiones	76
3.7.2. Recomendaciones	77

CAPITULO IV

PROPUESTA ALTERNATIVA

4.1. Propuesta	78
4.1.1. Justificación	78
4.1.2. Fundamentación	79
4.1.3. Objetivos	79
4.1.3.1. General	79
4.1.3.2. Específicos	79
4.1.4. Ubicación sectorial y física	80
4.1.4.1. Campo	80
4.1.4.2. Área	80
4.1.4.3. Aspecto	80
4.1.4.4. Delimitación Espacial	80
4.1.4.5. Delimitación Temporal	80
4.1.5. Factibilidad	80
4.1.6. Viabilidad académica	81
4.1.7. Plan de trabajo	82
4.1.8. Validación de la propuesta	82
4.1.9. Instructivo de funcionamiento	84
4.2. Generalidades del estudio	84
4.2.1. La actividad petrolera en el ecuador	84
4.2.2. Transporte y Almacenamiento de Petróleo	85
4.2.3. Superintendencia del terminal petrolero de balao	86
4.2.4. Visión	87
4.2.5. Misión	88

4.2.6. Valores operativos	88
4.2.6.1. Éticos	88
4.2.6.2. Sensitivos	88
4.2.6.3. Rentables	88
4.2.6.4. Valores organizacionales	89
4.2.6.5. Competencias generales u organizacionales	89
4.3. Descripción de directrices institucionales de la SUINBA	89
4.3.1. Directrices de procesos	89
4.3.2. Directrices de estructura organizacional	90
4.3.3. Directrices de modificación de procesos	90
4.3.4. Directrices de la administración del sistema	90
4.4. Estructura organizacional por procesos	91
4.4.1. Procesos de la SUINBA	91
4.4.2. Estructura básica de la SUINBA	92
4.4.2.1. Procesos gobernantes	93
4.4.2.2. Procesos agregadores de valor	93
4.4.2.3. Procesos habilitantes de asesoría	94
4.4.2.4. Procesos habilitantes de apoyo	94
4.4.3. Cadena de valor	95
4.4.3.2. Mapa de procesos	97
4.4.4. Representación del organigrama institucional	98
4.4.1. Organigrama estructural SUINBA	100
4.5. Estrategia de la SUINBA	101
4.5.1. Temas estratégicos	101
4.5.2. Tema estratégico I	102
4.5.3. Tema estratégico II	102
4.5.4. Objetivos estratégicos	103
4.6. Perspectiva financiera	104
4.7. Perspectiva clientes	105
4.8. Perspectiva interna	105
4.9. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	106

4.9.1. Identificación de los factores claves	106
4.9.2. La formulación de indicadores	108
4.9.2.1. Indicadores de aprendizaje y crecimiento	108
4.9.2.2. Indicadores de procesos	109
4.9.2.3. Indicadores clientes externos	109
4.9.2.4. Indicadores financieros	109
4.10. El mapa estratégico	110
4.11. Análisis de impactos	112
4.11.1. Impacto global del proyecto	113
BIBLIOGRAFÍA	115
GLOSARIO	117
ANEXOS	121

Lista de Figuras

Figura n°.1. Balanced ScoreCard o cuadro de mando integral	8
Figura n°. 2. El Balanced ScoreCard como marco estratégico	13
Figura n°. 3. Mapa estratégico genérico	15
Figura n°. 4. Indicadores centrales del cliente	25
Figura n°. 5. Modelo genérico de la propuesta de valor a los clientes	26
Figura n°. 6. El modelo de cadena genérica de valor	27
Figura n°. 7. Balanced ScoreCard proceso de elaboración	34
Figura n° 8: objetivo financiero 1	49
Figura n° 9: objetivo financiero 2	50
Figura 10: objetivo financiero 3	51
Figura n°11: Objetivo clientes 1	53
Figura n°12: objetivo clientes 2	54
Figura n°13: objetivo clientes 3	55
Figura n°14: objetivo clientes 4	56
Figura n°15: objetivo de procesos 1	58
Figura n°16: objetivo de procesos 2	59
Figura n°17: objetivo de procesos 3	60
Figura n°18: objetivo de procesos 4	61
Figura n°19: objetivo de procesos 5	62
Figura n° 20: objetivo de procesos 6	63
Figura n° 21: objetivo de procesos 7	64
Figura n° 22: objetivo de procesos 8	65
Figura n° 23: objetivo de procesos 9	66
Figura n° 24: objetivo de aprendizaje 1	68
Figura n° 25: objetivo de aprendizaje 2	69
Figura n° 26: objetivo de aprendizaje 3	70
Figura n° 27: objetivo de aprendizaje 4	71
Figura n° 28: cadena de valor SUINBA	96
Figura n° 29: Mapa de procesos SUINBA	97

Lista de Cuadros

Cuadro nº 1: Cuadro resultados indicadores perspectiva financiera	48
Cuadro nº 2: Cuadro resultados indicadores perspectiva clientes	52
Cuadro nº 3: Cuadro resultados indicadores procesos internos	57
Cuadro nº 4: Cuadro de resultados indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento	67
Cuadro nº 5: procedimientos institucionales de la SUINBA	92
Cuadro nº 6: identificación de los factores claves	107

INTRODUCCIÓN

La Superintendencia del terminal Petrolero de Balao (SUINBA), es una institución pública que se encarga de brindar servicios portuarios en la ciudad de Esmeraldas. Fue creada mediante Decreto Supremo N° 826, publicado en el Registro Oficial 129 de 24 de agosto de 1972, documento legal que regula la exportación de petróleo considerado por la Ley de Seguridad y la Ley de Hidrocarburos.

En la actualidad una de las principales dificultades con las que se encuentran las entidades como SUINBA, es el no tener o no contar con una herramienta estratégica de gestión administrativa que les permita evaluar varios aspectos principales para su buen manejo.

Para lo cual se ha realizado un estudio administrativo y de procesos al interior de dicha entidad para obtener la información necesaria para poder realizar la estructuración e implantación de un Balanced ScoreCard como herramienta de gestión para SUINBA.

El primer capítulo del presente documento está constituido por el antecedente investigativo del tema objeto del estudio, donde se puede identificar los últimos análisis a esta problemática. El marco teórico de la investigación, donde se describen temas de vital importancia encontrados en el transcurso de la aplicación del estudio para fortalecer la teoría científica. Y la fundamentación legal, que hace referencia a la descripción de las bases legales fundamentales que respaldan la investigación del tema.

El segundo capítulo se refiere a la Metodología de la Investigación, donde se detalla el tipo de investigación aplicado, el diseño y las metodologías aplicadas en la recolección de la información.

El tercer capítulo, abarca el análisis e interpretación de los resultados en relación con la hipótesis de la investigación, en el cual se llega a las

conclusiones y recomendaciones obtenidas de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos desarrollados en el presente estudio.

Finalmente se concluye este trabajo investigativo con la propuesta alternativa en sí que fue la implementación de un Balanced ScoreCard para la Superintendencia del Terminal Petrolero de balao SUINBA, para fortalecer su gestión administrativa y financiera de la misma.