



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**APLICACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA  
ADAPAUSTRO S.A. CUENCA**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:  
Ingeniera Comercial**

**AUTOR: Cristina Córdova**

**DIRECTOR: Eco. Bladimir Proaño**

**CUENCA, ECUADOR**

**2009**

### **Dedicatoria:**

Este trabajo se lo dedico a mis padres Rosario y Vicente, a mis hermanos Juan, Fernando y Kathy, a mis sobrinos M<sup>a</sup> Belén y Juan Fernando por todo el apoyo, el amor y la sabiduría que me han brindado durante mi proceso de aprendizaje no solo universitario sino de formación personal en el diario vivir, y a una persona muy especial, a Mario por la paciencia, el apoyo y la insistencia para lograr esta monografía.

### **Agradecimiento:**

Hago extensivo un especial agradecimiento al Eco. Luis Mario Cabrera, Decano de la Facultad de Administración de Empresas por la iniciativa de la realización de esta monografía y a mi Director, Eco. Bladimir Proaño, por su constante ayuda, preocupación y apoyo, participándome sus valiosos conocimientos sobre el tema desarrollado.

## Indice de Contenidos

Dedicatoria: -----	ii
Agradecimiento: -----	iii
Indice de Contenidos -----	iv
Indice de Anexos -----	vi
Resumen -----	vii
Abstract -----	viii
Introducción -----	1
CAPITULO I -----	5
DEFINICION BALANCED SCORECARD -----	5
1.1. Introducción -----	5
1.2. Concepto -----	6
1.3. ¿Por qué necesitan las empresas un cuadro de mando integral? -----	8
1.4. Perspectivas del cuadro de mando Integral -----	11
1.4.1. Perspectiva Financiera -----	11
1.4.2. Perspectiva del cliente -----	16
1.4.3 Perspectiva de los procesos internos -----	19
1.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento -----	22
1.5. Conclusiones -----	27
CAPITULO II -----	29
LA EMPRESA ADAPAUSTRO S.A. -----	29
2.1. Introducción -----	29
2.2 Antecedentes -----	29
2.2.1. Depósito Comercial Público -----	30
2.2.2. Almacén Temporal -----	31
2.3. Misión, Visión y Valores Empresariales -----	31
2.3.1 Misión -----	31
2.3.2. Visión -----	31
2.3.3. Valores Empresariales -----	31
2.4. Clientes -----	32
2.5. Estructura organizacional, ADAPAUSTRO S.A. -----	34
2.6. Organización, Departamentalización y funciones -----	35
2.6.1. Recepción -----	35
2.6.2. Logística -----	37

2.6.2.1 Coordinadora Gye. -----	39
2.6.2.2 Agentes marítimos y aéreos-----	39
2.6.3. Comercio Exterior -----	40
2.6.4. Operaciones-----	42
2.6.4.1. Jefe de Operaciones: -----	42
2.6.4.2. Bodega -----	44
2.6.5. Departamento Financiero: -----	45
2.6.5.1. Auditor-----	45
2.6.5.2. Contador-----	45
2.6.5.3. Facturación-----	47
2.6.5.4. Recaudación -----	48
2.7. Proceso de movilización y nacionalización de carga -----	49
2.8. Conclusiones -----	54
CAPITULO III -----	56
BALANCED SCORE CARD: CASO DE ESTUDIO -----	56
3.1. Introducción -----	56
3.2. Análisis de la empresa y sus funciones -----	56
3.2.1. Satisfacción de clientes con el área de Comercio Exterior y Logística. -----	58
3.2.2. Satisfacción de clientes con el área de Bodega-----	60
3.2.3. Satisfacción de clientes con el área de Contabilidad -----	61
3.3. Desarrollo de la Perspectiva Financiera -----	63
3.5. Desarrollo de la Perspectiva de los Procesos Internos-----	65
3.6. Desarrollo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento-----	66
3.7. Mapa Estratégico ADAPAUSTRO S.A. -----	67
3.8. Desarrollo Cuadro de Mando Integral ADAPAUSTRO S.A. -----	68
3.9. Conclusiones -----	69
CONCLUSIONES -----	72
BIBLIOGRAFIA. -----	74

## Indice de Anexos

ANEXOS-----	75
ANEXO 1 Documentos Recepción -----	76
1.1 valija Guayaquil. -----	77
1.2. Comunicación Agentes -----	78
1.3 Recepción de trámites-----	79
1.4 Guía de Movilización Interna -----	80
1.5 Facturación de Montacargas-----	81
ANEXO 2 Documentos Logística -----	82
2.1 Tarjas de Importación -----	83
2.2 Guía de Movilización -----	84
2.3 Seguimiento GMI-----	86
2,4 Comunicaciones a Aduana -----	87
2.5 Envío de Valija -----	88
ANEXO 3 Documentos Comercio Exterior -----	89
3.1. Contrato Depósito Comercial -----	90
3.2. Manejo y Revisión de Multas -----	91
3.6 Comunicaciones enviadas a Gerencia Distrito Cuenca-----	92
3.7 Manejo de Documentación Gerencia General -----	93
ANEXO 4 Documentos Operaciones -----	94
4.1. Verificación y confirmación de pesos. -----	95
4.2. Inspección de embalaje de la mercadería.-----	96
4.3 Ingreso y Egreso de Bodega -----	97
4.4. GMI luego de cierre-----	98
4.5. Liquidación de Impuestos-----	99
ANEXO 5 Documentos Facturación -----	100
5.1. Factura ADAPAUSTRO S.A. -----	101
ANEXO 6 Documentos de Importación -----	102
6.1. Bill of Lading (BL)-----	103
6.2. Factura Comercial-----	104
6.3. Póliza de Seguro-----	105
6.4 Manifiesto de Carga-----	106

## **Resumen**

El trabajo presenta una aplicación práctica del Balanced Scorecard planteado por Robert Kaplan, cuyo objetivo es desarrollar un cuadro de indicadores, de acuerdo a las perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos e innovación y aprendizaje. El estudio se basa en la investigación bibliográfica y de campo. Del análisis de la empresa se concluye que el principal problema es el retraso en el servicio, presentándose la necesidad de una reestructuración que podrá superarse con el uso de las herramientas propuestas y con el compromiso y la cooperación de todos los funcionarios de la empresa para la aplicación de la metodología.

## **Abstract**

This work presents a practical application of the Balanced Scorecard created by Robert Kaplan, whose objective is to develop a chart of indicators, according to the required approach, whether it's a financier, client, the internal processes and innovation and learning perspective. The study is based on the bibliographical and field investigation. The conclusion of the analysis of the company shows that the main problem is the delay on the service, which brings necessity of a reconstruction that will be able to succeed with the use of the proposed tools and with the commitment and the cooperation of all the civil employees of the company for the application of the suggested methodology.

## **Introducción**

El contenido de la presente monografía se encuentra dentro del marco metodológico de los Sistemas de Información Gerencial, y se define como la aplicación de un Balanced Scorecard en la empresa ADAPAUSTRO S.A., desarrollando un análisis de la teoría planteada por Robert Kaplan sobre el Cuadro de Mando Integral, seguido de una descripción detallada de las funciones de la empresa y los procesos que se realizan en la misma, identificando los problemas presentados en el período comprendido de enero a diciembre del año 2008.

Del estudio de los Sistemas de Información gerencial se ha identificado que su principal función es simplificar los canales de información dentro de una empresa y transmitir de mejor manera las necesidades tanto de los clientes con respecto al servicio como la del personal con respecto a sus herramientas de trabajo. Dentro de esta metodología se plantea el Balanced Scorecard como un método para medir y controlar las actividades de una compañía en términos de su visión y su estrategia, canalizando la energía, habilidades y conocimientos específicos del talento humano en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) plantea cuatro perspectivas a desarrollar, cada una con sus objetivos específicos, así la perspectiva financiera realiza un análisis interno para un diagnóstico frente a los ojos de los accionistas; la perspectiva del cliente hace referencia a la impresión que los mismos tienen de la empresa; la perspectiva de los procesos internos se enfoca en el emprendimiento; y, la perspectiva de innovación y aprendizaje impulsa el mejoramiento continuo y la creación de valor añadido.

Los objetivos planteados en el desarrollo de esta monografía son: la definición de los conceptos y factores de análisis de un Balanced Scorecard, con lo cual se pueda elaborar un estudio de los procesos que se realizan dentro de la empresa, medir sus variables críticas y determinar las mejoras que se deben aplicar en cada área; desarrollar un Balanced Score Card que incluya un cuadro de indicadores aplicando cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de innovación y aprendizaje, con sus respectivos métodos de optimización.

La metodología para el desarrollo de este trabajo utilizó un tipo de estudio descriptivo, mediante el cual se identificaron los procesos necesarios para optimizar la movilización y nacionalización de carga. El método fue inductivo ya que el trabajo necesita de un análisis directo y la observación de las actividades realizadas por los elementos de la empresa y clientes a fin de proponer la optimización de los mismos. Los procedimientos que se siguieron fueron analítico - sintéticos, por la necesidad de estudiar los elementos necesarios para su elaboración; y una vez desarrollado el trabajo se presentara una propuesta con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Este trabajo se realizó de forma cronológico - progresiva, desarrollado de manera ascendente de las causas a los efectos para poder llegar a las conclusiones y recomendaciones. Se recurrió a la investigación bibliográfica para la parte conceptual; y a la de campo para recolectar la información proporcionada por encuestas realizadas a los clientes de la empresa que utilizaron sus servicios en el año 2008. Se empleó la observación directa sobre las actividades que realiza cada elemento de la empresa ADAPAUSTRO S.A. involucrado en el proceso, para identificar de esta manera sus características y condiciones de trabajo.

Pongo a consideración del lector esta monografía elaborada en tres capítulos: el primero resume y analiza la teoría del Cuadro de Mando Integral, analizando conjuntamente con la situación de ADAPAUSTRO S.A. cada una de las perspectivas propuestas por Kaplan. El segundo capítulo

enmarca los antecedentes de la empresa, su misión, visión y valores, igualmente se detalla la estructura organizacional y las funciones de cada departamento, detallando los principales problemas que impiden la correcta prestación del servicio. El tercer capítulo realiza una aplicación práctica de las cuatro estrategias del Cuadro de Mando Integral, analizando en la empresa los problemas detallados en las perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y, de la innovación y aprendizaje. En cada perspectiva se buscan los objetivos para mejorar la estructura empresarial y sus servicios, estableciendo los indicadores que servirán para la posterior medición del cumplimiento de sus objetivos.

# **CAPITULO I**

## **DEFINICION**

### **BALANCED SCORECARD**

---

1.1. Introducción

1.2. Concepto

1.3. ¿Por qué necesitan las empresas  
un cuadro de mando integral?

1.4. Perspectivas del cuadro de mando Integral

1.5. Conclusiones

## CAPITULO I

### DEFINICION BALANCED SCORECARD

#### 1.1. Introducción

En el presente capítulo se realiza un análisis de la teoría sobre el Cuadro de Mando Integral planteada por Robert Kaplan en su obra que lleva el mismo nombre. Esta teoría se utilizará para elaborar un estudio de los procesos de de la empresa ADAPAUSTRO S.A. como requisito necesario para optimizar sus servicios de movilización y nacionalización de carga desde el puerto de Guayaquil hasta la ciudad de Cuenca.

Entre los aspectos de análisis de la teoría de Kaplan sobre el Cuadro de Mando Integral, se requiere revisar las estrategias y objetivos con los que puede aplicarse este modelo y las razones por las que las empresas han decidido optar por el mismo. Dentro de este aspecto, es importante revisar las perspectivas que presenta el Cuadro de Mando Integral en lo que se refiere al área financiera para analizar el crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costes / mejora de la productividad, utilización de los activos / estrategia de inversión; en cuanto a la perspectiva del cliente es necesario considerar la cuota de mercado, incremento, adquisición, satisfacción y rentabilidad; en lo que se refiere a los procesos internos, se considerará los aspectos de innovación, operaciones y servicio de post-venta y finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, las capacidades de los empleados, de los sistemas de información y de la delegación de poder y coherencia de los objetivos.

El análisis conjunto de la Dirección estratégica y Evaluación del desempeño, ha resultado definitivo para varias empresas, para la obtención de resultados de su gestión. Una de las herramientas que conjuga perfectamente estos dos conceptos es el conocido BALANCED SCORECARD.

## 1.2. Concepto

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, según Kaplan 2006, es un método para medir y controlar las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

El Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

Según el libro "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996, el BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerencia la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

El Balanced Scorecard, según Kaplan, sugiere que veamos a la organización desde cuatro (4) perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Financiera – ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
- Del cliente – ¿Cómo nos ven los clientes?
- Interna del Negocio – ¿En que debemos sobresalir?

- Innovación y Aprendizaje – ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

El CMI según el autor citado, es un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

ADAPAUSTRO S.A. es una empresa dedicada a la prestación de servicios Aduaneros, y se ve en la necesidad de implementar estos nuevos conceptos dentro de sus estrategias de negocios, para innovar su sistema de atención y prestación a sus clientes, abarcando de esta manera los cuatro campos principales y pilares del correcto funcionamiento de la misma, en los siguientes aspectos:

- Dentro de la perspectiva financiera, se buscará incrementar la rentabilidad de la empresa.
- En la perspectiva del cliente, se busca mantener y reforzar los clientes existentes así como incrementar la cuota de mercado.
- Dentro de la perspectiva de los procesos internos, es necesario analizar las actividades que se realizan y determinar los problemas que se presentan dentro del proceso de prestación del servicio.
- En la perspectiva de innovación y aprendizaje se busca nuevas alternativas que creen valor agregado al servicio brindado.

### **1.3. ¿Por qué necesitan las empresas un cuadro de mando integral?**

Según el texto Cuadro de Mando Integral, de Kaplan, el sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Tomando la misma referencia del autor, históricamente, el sistema de mediciones de las empresas ha sido financiero. De hecho, la contabilidad ha sido denominada el lenguaje de los negocios. Se conoce la existencia de registros contables de transacciones financieras que datan de hace miles de años, cuando fueron utilizados por los egipcios, los fenicios y los sumerios para facilitar las transacciones comerciales. Unos cuantos siglos más tarde, durante la era de la exploración, las actividades de las empresas de comercio global fueron medidas y vigiladas por los libros de contabilidad por partida doble.

En la teoría desarrollada por Kaplan, se refiere que, durante el siglo XIX, la Revolución Industrial engendró gigantescas empresas textiles, ferroviarias, de acero, de máquinas-herramientas y de venta al detalle. Las innovaciones en la medición de la actuación financiera de estas organizaciones, jugaron un papel vital en su floreciente crecimiento. Y las innovaciones financieras como la medición de los rendimientos sobre la

inversión (ROI) y los presupuestos de caja y de explotación, fueron críticas para el gran éxito de las empresas de principios del siglo XX.

Ahora, la dimensión financiera de la actuación de la unidad de negocio ha sido altamente desarrollada. Sin embargo, se ha criticado el amplio, e incluso exclusivo uso de las mediciones financieras en los negocios. En el fondo, un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo, y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo especialmente por lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro.

El Cuadro de Mando Integral, de acuerdo a lo planteado por Kaplan proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

Las declaraciones de misión deben proporcionar inspiración. Deben proporcionar energía y motivación a la organización. El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Mucha gente piensa que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. Kaplan

propone que, las medidas del Cuadro de Mando Integral debe utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia de negocio, y para coordinar a alinear las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Utilizado de esta forma, el Cuadro de Mando no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control. El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

En este contexto, las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando contruidos adecuadamente, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

Puede que muchas empresas ya estén utilizando una mezcla de medidas financieras y no financieras, incluso en revisiones de alta dirección y para comunicar con el consejo de administración. Especialmente en los últimos años el enfoque renovado sobre los clientes y la calidad del proceso ha hecho que muchas organizaciones sigan la pista y comuniquen medidas sobre la satisfacción y quejas de los clientes, los niveles de defectos del proceso y los productos, y fechas de entrega no cumplidas.

En los estudios realizados por Robert Kaplan, como en el caso de Francia, las empresas han desarrollado y utilizado durante más de dos décadas el *Tableau de Bord*, un Cuadro de Mando e indicadores clave del éxito de las organizaciones, este ha sido diseñado para ayudar a los empleados a pilotar la organización gracias a la identificación de factores clave del éxito, especialmente aquellos que pueden medirse como las variables físicas.

Finalmente el autor indica que, las múltiples medidas que se encuentran en un CMI adecuadamente construido deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes. Debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio, e identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de actuación de esos resultados. Cada una de las medidas seleccionadas debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

#### **1.4. Perspectivas del cuadro de mando Integral**

Las perspectivas del cuadro de mando planteado por Kaplan, en su obra Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno.
- Perspectiva de innovación y aprendizaje.

##### **1.4.1. Perspectiva Financiera**

Requiere definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El CMI debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la

deseada actuación económica a largo plazo. En la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, mejorando el coste y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. Podemos identificar tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los negocios en **crecimiento** se encuentran en la fase más temprana, deben dedicar recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios, pueden operar con cash flows negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido.

Las empresas en fase de **sostenimiento** atraen inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas, mantengan su cuota de mercado existente y quizá lo incrementen de algún modo de año en año.

Las medidas utilizadas para estas unidades de negocio relacionan los ingresos contables obtenidos con el nivel de capital invertido en la unidad de negocio. Medidas como los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico son representativos de las que se utilizan para evaluar la actuación de esta clase de unidades de negocio.

Cuando la empresa ha llegado a una fase madura del ciclo de su vida en el que requiere **cosechar o recolectar**, las inversiones realizadas en las etapas anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes: sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos períodos de restitución muy cortos y definidos. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno de cash flow a la corporación, y reducir las necesidades de capital circulante.

Así pues, los objetivos financieros de las empresas en cada una de estas tres fases son absolutamente diferentes. Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas manteniendo unos niveles de gasto adecuados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución. Los objetivos de la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación, y el margen bruto. Y los objetivos financieros para las empresas en fase de recolección presionarán el cash flow. Cualquier inversión ha de tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el cash flow acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia. Por ejemplo, la diversificación de las fuentes de ingresos para depender de un limitado conjunto de clientes, una o dos líneas de negocios, o unas regiones geográficas determinadas. En general, la gestión del riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido.

Para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costes/mejora de la productividad
- Utilización de los activos/estrategia de inversión

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios. El objetivo de reducción de los costes y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costes directos de los productos y servicios, reducir los costes indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

Por lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

Incluso permaneciendo dentro de la perspectiva financiera, el cuadro de mando permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no sólo cómo se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo. Los inductores de la

perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio.

Se puede considerar el siguiente esquema de clasificación en que las empresas pueden elegir objetivos financieros entre los temas relacionados con el crecimiento de los ingresos, la mejora de la productividad y la reducción de costes, la utilización de los activos y la gestión del riesgo.

		TEMAS ESTRATEGICOS		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad <i>output</i> por transacción)	Período de recuperación (Pay-back) Throughput

Fuente: Kaplan, Robert S., Cuadro de Mando Integral, Pág. 65

Considerando lo expuesto en la perspectiva financiera, Adapaustro S.A. al ser una empresa de servicio con 14 años de experiencia se encuentra dentro de la etapa de sostenimiento, manteniendo su cuota de mercado e incluso tratando de incrementarla año tras año.

Analizando los temas estratégicos planteados por Kaplan, notamos que en el **crecimiento y diversificación de los ingresos** ADAPAUSTRO S.A. está en constante contacto con nuevos clientes, ya sea nuevos importadores de la ciudad o movilización y nacionalización de menajes de casa como también darse a conocer a los importadores de ciudades cercanas a Cuenca que necesiten de nuestros servicios.

Dentro de la **reducción de costes y mejora de la productividad**, la empresa trata de reducir costos innecesarios dentro del servicio que brinda, está pendiente de los costos de la competencia dando mayor valor al servicio que brinda la empresa y por ende su costo.

En lo referente a la **utilización de los activos y estrategia de la inversión**, se trata de disminuir el capital circulante, solicitando anticipos a los clientes y evitando préstamos para su posterior reembolso.

#### **1.4.2. Perspectiva del cliente**

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionado.

Las declaraciones de misión y visión dicen de forma rutinaria que su objetivo es ser “el número uno a la hora de entregar valor añadido a nuestros clientes”, y convertirse en “el proveedor número no de nuestros clientes”. Aparte de la imposibilidad general de que todas las empresas sean el proveedor número uno de sus clientes, uno no puede pelearse con declaraciones inspiradoras que hacen que todos los empleados satisfagan las necesidades de los clientes.

Está claro que si las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo debe crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Las empresas que intentan serlo todo para todo el mundo acostumbran a terminar no siendo nada para nadie. Los negocios han de identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. Así pues, la perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

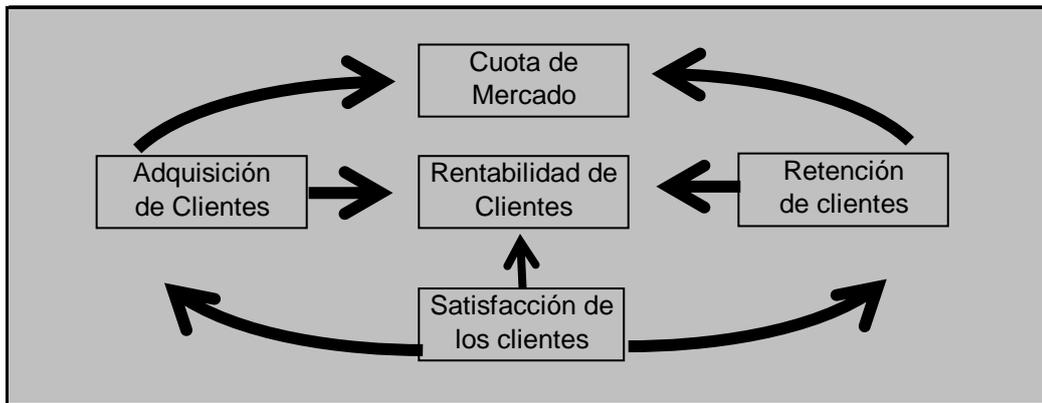
En general los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos, tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de cliente y de mercado que elija convertir en objetivos. El Cuadro de Mando Integral, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes

- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.



<b>Cuota de Mercado</b>	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
<b>Incremento de clientes</b>	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
<b>Retención de clientes</b>	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos a la tasa que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
<b>Satisfacción de clientes</b>	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido
<b>Retabilidad del cliente</b>	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: Kaplan, Robert S., Cuadro de Mando Integral, Pág. 81

De acuerdo a lo presentado por Robert Kaplan en la perspectiva del cliente podemos indicar que la **cuota de mercado** de ADAPAUSTRO S.A. son los importadores de la ciudad de Cuenca, brindándoles siempre un servicio personalizado mediante el cual la relación de negocios se fortalezca con cada prestación de servicios, **reteniendo a sus clientes** y llegando así a más importadores, incrementando anualmente su cuota de mercado.

Buscando innovación en el servicio y atención mejorada, la cual se vea reflejada en la satisfacción de los clientes, creando adicionalmente **rentabilidad del cliente** y rentabilidad para la empresa.

### 1.4.3 Perspectiva de los procesos internos

Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, es recomendable que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación –identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades-, sigue a través de los proceso operativos – entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes- y termina con el servicio posventa –ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes-

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidades existentes.

Hoy en día las organizaciones están complementando los indicadores financieros con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo. Estos sistemas más exhaustivos de medición de la actuación siguen intentando mejorar la actuación de los departamentos individuales, en lugar de los procesos integrados. Así pues, las tendencias más recientes

animan a las empresas a medir la actuación de procesos como cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de la producción, que abarcan a varios departamentos de la organización. Para estos procesos se acostumbra a medir y definir las medidas de costo, calidad, producción y tiempo.

En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

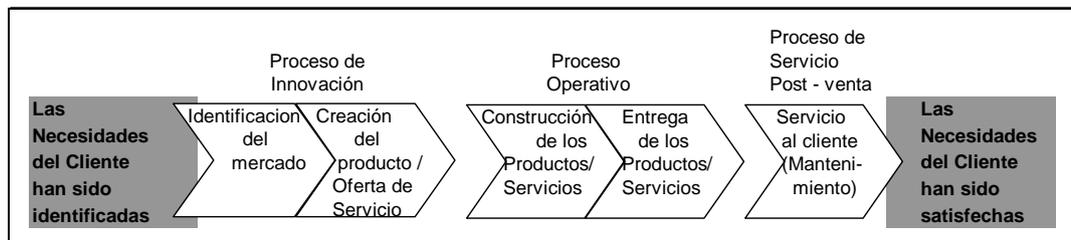
Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, podemos identificar un modelo genérico de **cadena de valor** que proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales.

- Innovación
- Operaciones
- Servicio Posventa

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de organizaciones.

La excelencia en las operaciones y la reducción de costes en los procesos de fabricación y de prestación de servicios siguen siendo unos objetivos importantes. La cadena genérica de valor muestra, sin embargo, que esta excelencia operativa puede que sea sólo un componente, y quizás no el componente más decisivo, de toda una cadena de valor interno para alcanzar los objetivos financieros y del cliente.

El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega del producto o servicio. Algunas empresas poseen unas estrategias explícitas para ofrecer un servicio posventa de calidad superior. Por ejemplo, las empresas que venden equipos o sistemas sofisticados pueden ofrecer programas de entrenamiento para los empleados de los clientes, a fin de ayudarles a utilizar los equipos o sistemas de una forma más eficaz y eficiente. También pueden ofrecer una respuesta rápida a fallos y tiempos de inactividad, reales y potenciales. Todas estas actividades añaden valor a la utilización del producto y servicios de la empresa, por parte de los clientes seleccionados.



Fuente: Kaplan, Robert S., Cuadro de Mando Integral, Pág. 110

Dentro del proceso interno de ADAPAUSTRO contamos con varios funcionarios quienes manejan individualmente parte del proceso y deben retroalimentar la información a sus compañeros para que el mismo pueda tener una correcta secuencia y de esta manera brindar el mejor servicio a los clientes.

Como necesidad principal de los clientes tenemos la movilización segura de carga desde el puerto de Guayaquil a la ciudad de Cuenca para su

posterior nacionalización Dentro del proceso de innovación tenemos la **identificación del mercado**, en la cual consideramos a los importadores de la ciudad de Cuenca y **como la creación del servicio** consideramos la oferta del servicio que brindamos que es la movilización de carga.

En el proceso operativo la **construcción del servicio** es la realización del trámite ofrecido al cliente y la posterior recepción de los patios de la empresa y despacho de carga nacionalizada. Finalmente para el **servicio post - venta**, luego de realizado el servicio nos comunicamos con el cliente, le pedimos su opinión del mismo y mantenemos la comunicación por futuras importaciones en las cuales nuevamente podamos brindarles nuestro servicio.

De esta manera, las necesidades de nuestros clientes han sido satisfechas.

#### **1.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, el cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las inversiones en equipo y en investigación y desarrollo son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura –personal, sistemas y

procedimientos-, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Se puede mencionar tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

### **1. Las capacidades de los empleados**

Unos de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización. Anteriormente, las elites de las organizaciones especificaban detalladamente la rutina y las tareas repetitivas de los trabajadores individuales, y establecían normas y sistemas de control y seguimiento, para asegurarse de que los trabajadores realizaban estas tareas tal y como habían sido diseñadas. Se contrataba a los trabajadores para que hicieran el trabajo físico, no para que pensarán.

Hoy en día, casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado, realizar el mismo trabajo una y otra vez, con el mismo nivel de eficiencia y productividad ya no es suficiente para el éxito de la organización. Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. Los estándares sobre la forma en que se realizan los procesos internos y las respuestas de los clientes en el pasado, proporcionan una línea básica a partir de la cual deben realizarse mejoras continuas. Este cambio exige una gran recalificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización.

La mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados: Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

- a. La satisfacción del empleado.
- b. La retención del empleado.
- c. La productividad del empleado.

Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

- a. Satisfacción del empleado:** Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.
- b. Retención de los empleados:** La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.
- c. Productividad del empleado:** A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado. Los ingresos por empleado, aunque sea una medida de la productividad, sencilla y fácil de entender, tienen ciertas limitaciones, especialmente si existe demasiada presión para alcanzar una meta ambiciosa.

## **2. Las Capacidades de los sistemas de Información**

Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y la capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sea suficiente. Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización, también han de ser informados sobre qué segmento ocupa cada cliente individual, a fin de que puedan juzgar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse, no sólo para satisfacer al cliente en cuanto a la transacción o relación existente, sino también para averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergentes de ese cliente.

Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un *feedback* rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Sólo si los empleados disponen de él puede esperarse que mantengan unos programas de mejoras en los que eliminen de forma sistemática defectos y exceso de costes, tiempo y desperdicios del sistema de producción. Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de Gestión de la calidad total, o de forma discontinua, por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos.

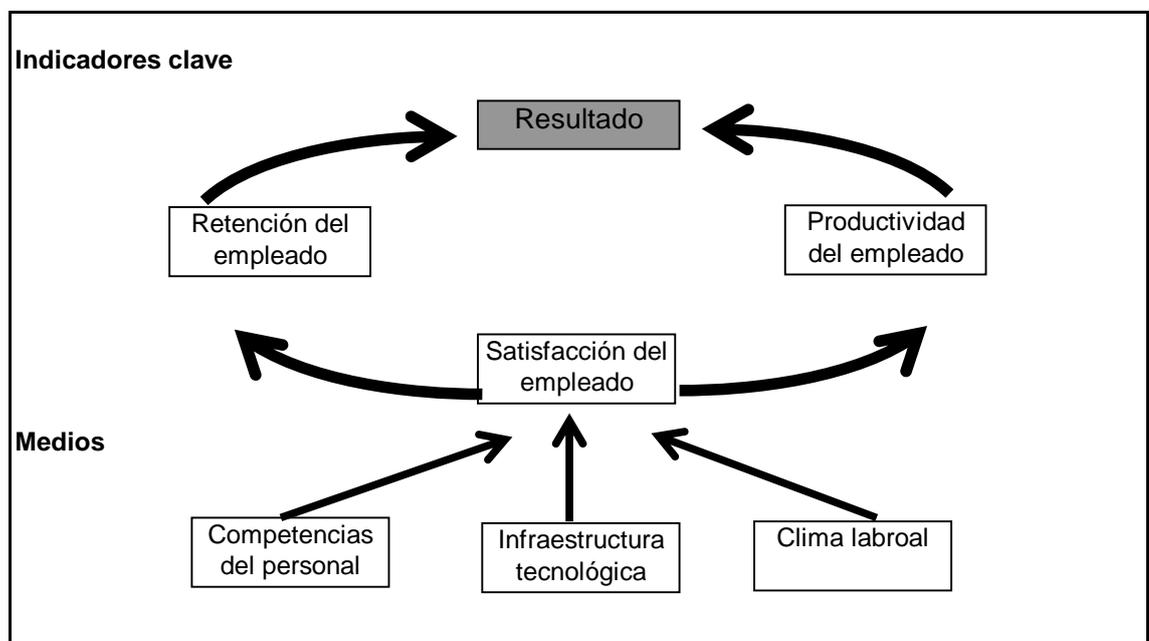
## **3. Motivación, Delegación de poder y Coherencia de Objetivos**

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los

factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas. Un indicador sencillo, ampliamente utilizado, es el número de sugerencias por empleado. Esta medida abarca toda la participación de los empleados en la mejora de la actuación de la organización.

En última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización.



Fuente: Kaplan, Robert S., Cuadro de Mando Integral, Pág. 142

Por lo expuesto dentro de la perspectiva de Innovación y aprendizaje podemos indicar que ADAPAUSTRO S.A. cuenta con personal capacitado, comprometido con su trabajo, en un ambiente laboral sano y de compañerismos, y cuenta con sistemas de información, los cuales estarían sujetos a innovaciones para mejorar la retroalimentación y herramientas de los funcionarios.

## **1.5. Conclusiones**

En cuanto a la perspectiva financiera se destaca la importancia de obtener el pronto retorno sobre la inversión y la correcta utilización de los activos. Aplicando este aspecto a ADAPAUSTRO S.A. se concluye que la empresa requiere de una reutilización constante de sus inversiones que posibiliten el mejoramiento del servicio.

En lo referente a la perspectiva del cliente, la teoría recalca en las cuotas de mercado, el incremento, adquisición, satisfacción y rentabilidad de los clientes, como aspectos que permiten la adecuada funcionalidad y servicio de la empresa. En este aspecto ADAPAUSTRO S.A. requiere fortalecer cada uno de estos indicadores, especialmente la satisfacción de los clientes.

En la perspectiva de los procesos internos, se concluye que debe realizarse un proceso comparativo entre los sistemas tradicionales y las propuestas del CMI para la organización y estructura de la empresa en cuanto a la innovación, sus operaciones y servicios de post-venta en un modelo de flujo de acciones que optimicen su servicio. Para ADAPAUSTRO, dentro de este marco de referencia es importante que lo planteado en esta perspectiva sea redimensionado para una identificación del mercado, creación, construcción y entrega del servicio y el mantenimiento del cliente, con el objetivo de satisfacer sus necesidades.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se concluye que la empresa debe enfocarse a tres variables: las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos. En ADAPAUSTRO S.A. el aprendizaje y crecimiento de la empresa se impulsará mediante un estudio de la satisfacción, retención y productividad del empleado, al ser un cliente interno de vital importancia, sin cuyo aporte el andamiaje estructural de la empresa no tendrá una adecuada proyección.

# **CAPITULO II**

## **LA EMPRESA**

### **ADAPAUSTRO S.A.**

---

2.1. Introducción

2.2 Antecedentes

2.3. Misión, Visión y Valores Empresariales

2.4. Clientes

2.5. Estructura organizacional

2.6. Organización, Departamentalización y funciones

2.7. Proceso de movilización y nacionalización de carga

2.8. Conclusiones

## CAPITULO II

### LA EMPRESA ADAPAUSTRO S.A.

#### **2.1. Introducción**

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la empresa ADAPAUSTRO S.A., en la que se mencionará los antecedentes de su creación, el desarrollo de sus funciones y el tipo de servicio que brinda al contar con espacio para Almacén Temporal, así como Depósito Comercial Público. Es importante consignar la Misión, Visión y Valores empresariales.

Igualmente se detalla la participación y trato de sus clientes, así como la estructura organizacional de la empresa en la que se presentan cada uno de sus departamentos como Logística, Comercio Exterior, Operaciones, Financiero y Sistemas, cada uno de ellos con sus funciones y responsabilidades. Se determinan los principales problemas y dificultades dentro de cada campo como requisito de análisis previo para cumplir con el objetivo de este trabajo monográfico que es la realización de un Cuadro de Mando Integral

#### **2.2 Antecedentes**

La Aduana de Cuenca tuvo un desarrollo paralelo con la Aduana de Guayaquil, pero al estar considerada como una aduana interna, debido a que ésta no es puerto ni aeropuerto, el flujo de sus operaciones era reducido en comparación con las magnitudes que se manejaban en el puerto principal. El ministerio de Finanzas y Crédito Público ejecutaba directamente las Operaciones Aduaneras. Pues si bien existían bodegas de aduana de propiedad de las empresas privadas estas actuaban únicamente para el almacenamiento de mercancías.

De 1993 a 1995, las actividades de Comercio Exterior se centralizaron en la ciudad de Guayaquil, lo que dio lugar al cierre de operaciones en la Aduana de Cuenca, quedando la misma inhabilitada parcialmente ya que si bien no se cerró el Distrito, éste no registraba operaciones. Con el proceso

de Privatización en el año de 1995, se crea la subsecretaría de Aduanas, generándose una nueva concepción sobre las operaciones aduaneras.

En tal virtud, para la reactivación de la Aduana en Cuenca, se crea un proyecto piloto, a través del cual las Operaciones Aduaneras se concesionaron a la empresa privada, es ahí cuando ADAPAUSTRO S.A. es fundada e inicia su actividad como concesionaria de Depósito Comercial y Almacenamiento Temporal constituyéndose en una Zona Primaria, habilitada para la práctica de las operaciones aduaneras como: Aforo, carga, descarga, recepción, entrega, etc.

La empresa funcionaba en un inicio en la Av. Gil Ramírez Dávalos 2-98 y Elia Liut, junto a la CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA, pero debido al crecimiento de las operaciones y con el objeto de servir mejor a los clientes al momento se encuentra funcionando en la Av. Octavio Chacón y Cornelio Vintimilla, en el Parque Industrial.

### **2.2.1. Depósito Comercial Público**

Mediante Acuerdo Ministerial No. 218 del 7 de Abril de 1995, El Subsecretario de Rentas del Ministerio de Finanzas y Crédito Público en uso de sus atribuciones concesionó a ADAPAUSTRO a fin de que funcione como Depósito Comercial Público: "Régimen Aduanero suspensivo del pago de tributos por el cual las mercancías permanecen almacenadas durante un plazo en lugares autorizados en espera de su destino ulterior"

Sus ventajas entre otras son:

- Permanencia de las mercancías en depósito por seis meses prorrogable por seis meses.
- Régimen suspensivo del pago de derechos y aranceles, permitiendo al cliente mayor disponibilidad del capital de trabajo.
- Nacionalización parcial o total de las mercancías de acuerdo a las necesidades del cliente y/o del mercado.
- Reexportación parcial o total de las mercancías.

### **2.2.2. Almacén Temporal**

Mediante Acuerdo Ministerial No. 027 del 14 de Noviembre de 1995, El Subsecretario de Rentas del Ministerio de Finanzas y Crédito Público en uso de sus atribuciones concedió a ADAPAUSTRO la facultad para el ALMACENAMIENTO TEMPORAL de las mercancías de importación o exportación: "Operación Aduanera por la cual las mercancías ingresadas al territorio aduanero se almacenan en lugares habilitados para el efecto, en espera del cumplimiento de la declaración respectiva". Sus ventajas entre otras son:

- Permanencia de mercancías hasta por el lapso de 15 días hábiles, en espera de la respectiva presentación de la declaración Aduanera.
- Entrega de mercancías los 365 días del año.

## **2.3. Misión, Visión y Valores Empresariales**

### **2.3.1 Misión**

Movilizar la carga en el tiempo acordado minimizando riesgos, costos y recursos con atención personalizada e información oportuna y permanente hacia nuestros clientes, garantizando la confidencialidad y seguridad de la información y mercancías.

### **2.3.2. Visión**

Ser una Aduana Privada moderna e innovadora que facilite las operaciones de comercio exterior, minimizando tiempos y costos a los clientes, con una cobertura a nivel nacional, siendo un modelo de honestidad, e impulsando el desarrollo del país.

### **2.3.3. Valores Empresariales**

Dentro de los valores empresariales de ADAPAUSTRO S.A. podemos enlistar:

- Responsabilidad en el manejo de trámites.
- Compromiso con las necesidades del cliente.
- Honestidad y seriedad en el proceso de movilización de carga.
- Rapidez en recepción y despacho de carga.

## 2.4. Clientes

ADAPAUSTRO S.A., está dirigido al sector del comercio internacional, es decir, sus principales clientes son los importadores de la región Azuaya, en su mayoría de la ciudad de Cuenca quienes por seguridad han decidido movilizar sus contenedores desde el puerto principal hasta los patios de la empresa como Zona Primaria, en donde pueden presenciar el proceso de nacionalización de su carga y estar presente en sus aforos.

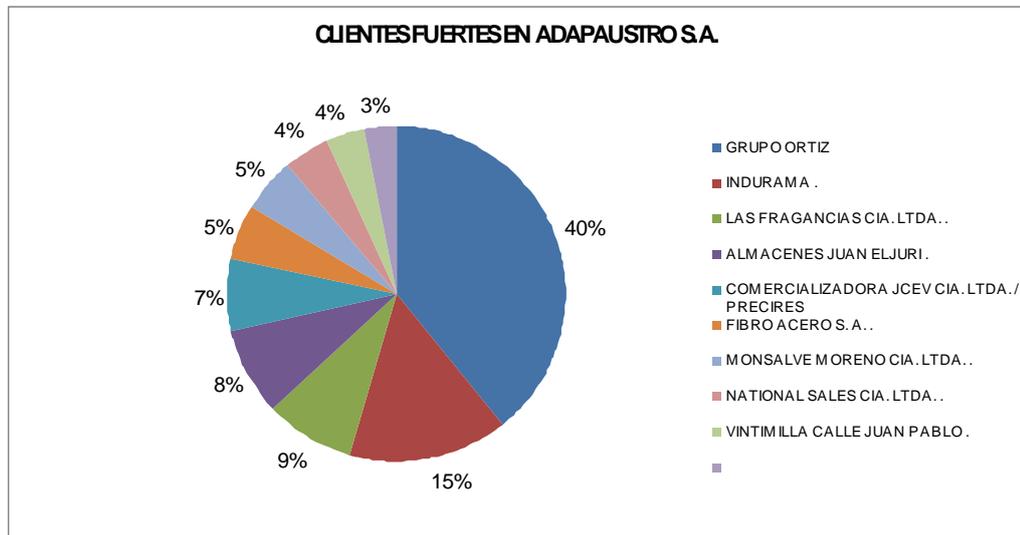
Dentro de la ciudad de Cuenca podemos encontrar a sus clientes principales, los varios importadores que impulsan el desarrollo de Distrito Cuenca como Aduana de operaciones, por su volumen de importaciones, algunos importadores son denominados fuertes, dada la cantidad de carga que manejan, entre los cuales podemos listar a:

- Grupo Ortiz
- Indurama
- Las Fragancias
- Almacenes Juan Eljuri
- Comercializadora JCEV
- Monsalve Moreno

En el proceso de movilización se debe mantener informado al cliente de todos los pasos que se dan dentro del trámite, a fin de que reciba la seguridad que necesita, además de la información del estado de su carga hasta la llegada de la misma a las instalaciones de la empresa y su posterior salida luego del pago de tributos.

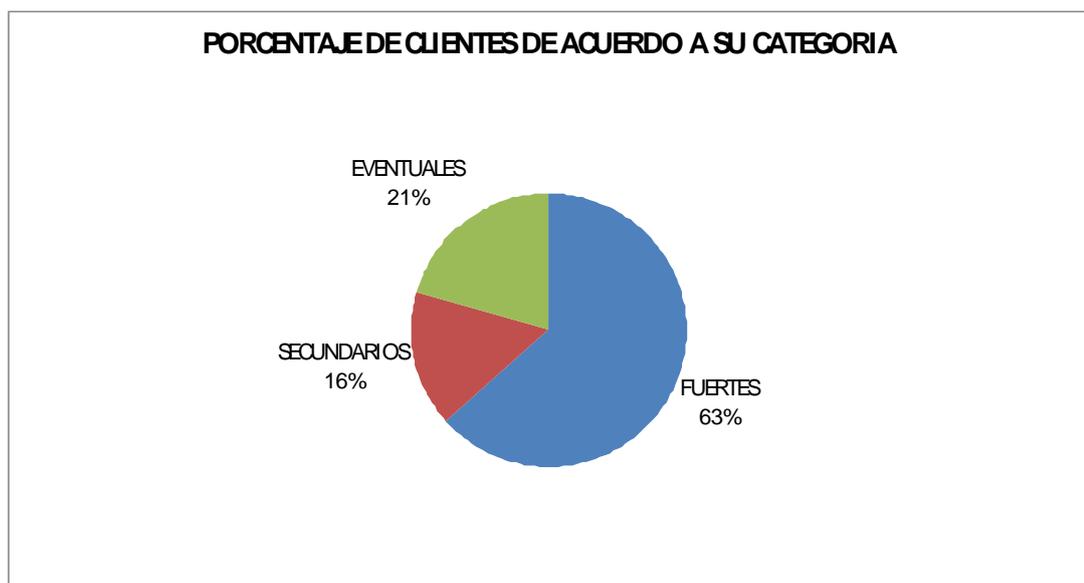
Dentro de las políticas internas de trato con el cliente, los mismos reciben llamadas y visitas de mantenimiento posterior a la movilización de los trámites, en las cuales se puede determinar la calidad del servicio que se está brindando, así como sus sugerencias y nuevas necesidades a ser atendidas.

Del estudio interno realizado por el departamento de Comercio Exterior a fines del año 2008, período de análisis de este trabajo se puede presentar el siguiente cuadro de participación de los clientes, en el cual podemos observar la distribución de los clientes antes mencionados.



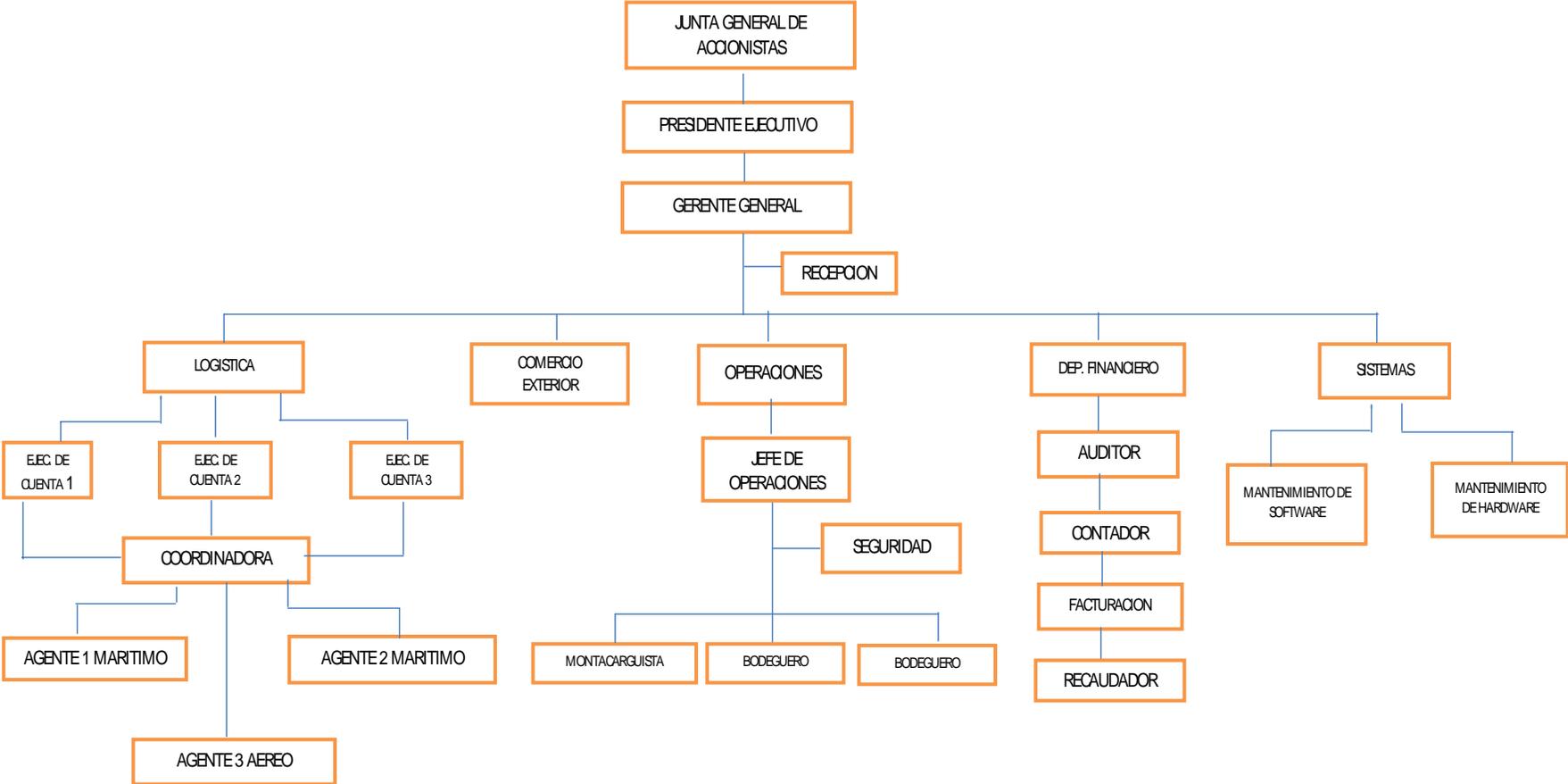
Fuente: ADAPAUSTRO S.A., Movimiento de clientes 2008.

Igualmente en este estudio se obtiene el porcentaje de clientes de acuerdo a su categoría, en este cuadro podemos observar que ADAPAUSTRO S.A. depende en un 63% de sus clientes fuertes.



Fuente: ADAPAUSTRO S.A., Movimiento de clientes 2008.

2.5. Estructura organizacional, ADAPAUSTRO S.A.



## **2.6. Organización, Departamentalización y funciones**

De acuerdo a la estructura de la empresa, a continuación se detallan las funciones de acuerdo a los departamentos de la empresa, y sus principales problemas:

### **2.6.1. Recepción**

ADAPAUSTRO S.A., cuenta con una recepcionista quien se encarga de las siguientes actividades:

- Recepción y distribución de llamadas – tanto para el Gerente de la empresa como para los distintos funcionarios de la empresa.
- Recepción de valija y distribución de documentos – se recibe la documentación enviada desde Guayaquil, la cual contiene los soportes de pagos en navieras y los documentos originales necesarios para la nacionalización de mercaderías, el cual debe ser adecuadamente repartido a los responsables de cada proceso.  
**Anexo 1, 1.1.**
- Envío de documentación a Agentes de Aduana – luego de la revisión y distribución de valija, el funcionario de logística entrega la documentación a ser enviada a los distintos Agentes de Aduana. Responsables de la nacionalización de la carga. **Anexo 1, 1.2**
- Recepción e ingreso de trámites – los documentos para movilización y nacionalización de mercaderías se reciben por recepción en donde son ingresados al sistema interno de la empresa y se les asigna un número de trámite para poder registrar los datos de avance del mismo. **Anexo 1, 1.3.**
- Emisión de Guías de Movilización Interna en el sistema de Adapaustro – Una vez procesado el trámite en la DAE Distrito Cuenca se obtiene la Guía de Movilización (GMI) aprobada, con la cual se emite la Guía

de Movilización Interna de Adapaustro para registro de contenedores y tipos de carga a recibir, entre otros datos. **Anexo 1, 1.4.**

- Facturación y recuperación del alquiler de montacargas – la recepcionista se encarga de coordinar los trabajos que realizará el montacarguista en las diferentes maquinarias disponibles, para la facturación se debe tomar en consideración desde el momento en que el montacargas sale de la empresa, hasta el momento que regresa para calcular la tarifa, y luego coordinar los pagos con los clientes. **Anexo 1, 1.5.**

#### **Problemas presentados.**

- Dificultad en la distribución de llamadas - las mismas no son adecuadamente dirigidas al personal y cuando las líneas están congestionadas no son tratadas adecuadamente.
- Demora en la entrega de nuevos trámites – la documentación no es entregada luego de su ingreso en la empresa.
- Demora en el envío de documentos a Agentes – Ocasionando retraso en la nacionalización de las cargas.
- No se informa la documentación recibida en valija – por lo que el departamento de logística no es retroalimentado correctamente.
- La entrega de las GMI al departamento de Logística se da al final del día por lo que este departamento se ve afectado en el registro de las mismas.

### 2.6.2. Logística

El departamento de Logística cuenta con 3 ejecutivas de cuenta, quienes se encargan de realizar las siguientes funciones:

- Revisión de trámites ingresados en Recepción – para confirmar el estado de las cargas y los valores a solicitar para el trámite de las mismas.
- Coordinación con navieras y/o consolidadoras – para conocer las fechas de llegada de los contenedores o cargas sueltas, o la información ingresada al SICE de las cargas que ya llegaron.
- Coordinación con oficina Guayaquil – confirmando la prioridad de los trámites enviados, organizando las actividades y las navieras que deben visitar diariamente.
- Coordinación de transporte terrestre – solicitud y confirmación de camiones para contenedores o cargas sueltas cuyo despacho sea programado para el día siguiente.
- Solicitud de tarjetas – ya sea a la oficina de Guayaquil para que las retiren directamente de las almaceneras de descargue, o a las navieras que prestan el servicio de entrega de las mismas, para confirmar los sellos y el estado de los contenedores. **Anexo 2, 2.1.**
- Emisión de Guías de Movilización Interna (GMI) en el SICE - en la cual se registran los documentos de acompañamiento de una importación en el Sistema Interactivo de Comercio Exterior SICE y mediante el cual se emite un documento, el mismo que será enviado a Aduana Distrito Cuenca con sus respectivos soportes para su revisión y aprobación. **Anexo 2, 2.2.**
- Seguimiento de GMI – confirmación de aprobación y observación de las mismas y envío de documentos aclaratorios que solicite el Distrito

para la aprobación de las guías, así como coordinar el retiro de las guías aprobadas para su envío a Guayaquil y el posterior despacho de la carga. **Anexo2, 2.3.**

- Confirmación despacho de carga – con los transportistas, quienes facturan el almacenaje de la carga en el puerto y seguimiento a la salida de los contenedores hasta la formación de un convoy.
- Coordinación de custodia armada – para cargas delicadas confirmando la hora de salida del puerto, el tipo de patrulla necesaria y el seguimiento respectivo hasta el trayecto final.
- Coordinación con el Departamento de Operaciones para la llegada de la carga – de este modo se puede coordinar el espacio de los patios y la ubicación que se les dará a los contenedores a la llega a su destino final.
- Registro de garantías – entregadas por los clientes para el uso y traslado de los contenedores, para su posterior entrega, una vez confirmada la devolución de los mismos.
- Informe permanente a los clientes – para que puedan conocer el estado y seguimiento que se le da a cada trámite.
- Envío de comunicaciones a Aduana – informando las cargas que llegarán a nuestros patios en días no laborables como sábados, domingos y feriados. **Anexo 2, 2.4.**
- Envío de valija – con el registro de documentos y cheques enviados, así como documentos varios enviados por otros departamentos. **Anexo 2, 2.5.**

### **2.6.2.1 Coordinadora Gye.**

Es la persona encargada de coordinar con el departamento de logística las actividades a realizarse en la oficina de Guayaquil.

- Recepción de trámites enviados por valija – los cuales deben distribuirse a los agentes que realizarán los trámites en las distintas navieras.
- Confirmación de entrega de Cartas de Salida – para completar documentación y entrega de documentos a los transportistas.
- Entrega y retiro de garantías en las navieras – requisito para el manipuleo de los contenedores fuera de puerto.
- Solicitud de gastos a Contabilidad Cuenca – por el dinero a utilizarse diariamente en los distintos trámites.
- Envío e Cuadre diario de caja – confirmando los montos utilizados con sus respectivos soportes y el saldo diario en la cuenta de ahorros.

### **2.6.2.2 Agentes marítimos y aéreos**

- Realizan los distintos trámites solicitados por Logística y coordinados con la encargada de la oficina de Guayaquil.
- Facturación y despacho de las cargas de clientes especiales.

#### **Problemas presentados:**

- La congestión de trámites no permite realizar estas funciones a tiempo por lo que las ejecutivas de cuenta se ven afectada en el correcto desempeño de sus funciones.

### 2.6.3. Comercio Exterior

Dentro de la empresa se ha designado a la funcionaria de este departamento a realizar las siguientes actividades:

- Emisión de Pólizas de seguro contra robo, incendio, responsabilidad civil, equipo electrónico y fidelidad – para el correcto funcionamiento de la empresa y la garantía y tranquilidad de los clientes.
- Revisión y mantenimiento de Garantías Aduaneras – Estas garantías son presentadas en el Departamento de Garantías Aduaneras de la Gerencia General de la CAE mediante pólizas de seguro con vencimiento a un año plazo, las cuales garantizan el eventual pago de tributos para la movilización de mercaderías, almacenamiento en Zona Primaria, áreas de Almacén Temporal y Depósito Comercial Público, estando en constante monitoreo pues deben ser renovadas y presentadas con 15 días previo al vencimiento de las mismas.
- Mantenimiento de documentación requerida para la vigencia del contrato de concesión de Aduana – el mismo que debe ser renovado cada 5 años, por lo cual necesitan requisitos legales, físicos, técnicos y de operación.
- Apertura de solicitudes a Depósito Comercial Público en el sistema de Aduana – y emisión de su respectivo contrato, proceso que debe realizarse antes del embarque de la mercadería, caso contrario el cliente deberá correr con la multa respectiva. **Anexo 3, 3.1.**
- Manejo y revisión de multas – emitidas por la CAE debido a faltas reglamentarias, las cuales deben identificarse y diseccionarse a los respectivos clientes o responsables. **Anexo 3, 3.2.**
- Análisis de la competencia – elaboración de reportes semanales indicando el estado de operaciones de la empresa frente a la competencia.

- Análisis de actuación de los clientes – y su participación en el mercado y con la competencia, proporcionando la información del número de coartas ingresadas en los distintos almacenes.
- Análisis de crecimiento de mercado – dividido por clientes y el porcentaje de crecimiento relacionado con el período anterior analizado.
- Elaboración de cuadros con el pronóstico de carga a manejar semanalmente, el cual se presenta tanto a Gerencia como a las áreas involucradas en el proceso.
- Comunicación al Distrito por los siniestros ocurridos tanto en el traslado de la mercadería a Zona Primaria como la destrucción o pérdida de las mismas en los patios y bodegas de almacenamiento así como su respectivo seguimiento dentro del proceso judicial. **Anexo 3, 3.3.**
- Manejo de documentación de Gerencia General – tales como archivos y correspondencia enviada y recibida de Aduana, y su respectivo seguimiento. **Anexo 3, 3.4.**

**Problemas Presentados:**

- Todas estas actividades se realizan por una sola persona lo que no permite una adecuada fluidez del departamento.

#### 2.6.4. Operaciones

Este departamento se encuentra a cargo de la bodega, debajo se puede enlistar sus distintas funciones:

##### 2.6.4.1. Jefe de Operaciones:

- Recepción de mercancía en los patios y/o bodegas de la empresa – el proceso se realiza en las mañanas, cuando la carga ingresa a Zona Primaria, la Bodega se encarga de la recepción, seguido a ello se procederá a informar al Jefe de Operaciones.
- Verificación de estado de la carga – una vez confirmado el ingreso a los patios se verifica el estado de la misma contra la información detallada en la Guía de Movilización Interna (GMI).
- Verificación y confirmación de pesos – ya sea de contenedores o cargas sueltas para poder confirmar la integridad del peso detallado en la GMI, contra el peso manifestado al retiro de la mercadería de sus respectivos almacenes de descarga. **Anexo 4, 4.1.**
- Inspección del embalaje de la mercadería – cuando se trata de carga suelta, confirmando que se encuentre en perfecto estado, y en el caso de contenedores, se debe confirmar el perfecto estado de los sellos manifestados en el BL y en el sistema SICE. **Anexo 4, 4.2.**
- Elaboración y mantenimiento de inventarios – el cual debe ser enviado diariamente a Aduana en el cual se detallan todas las mercancías que ingresan en Zona Primaria, para su conocimiento y control.
- Elaboración del Comprobante de Ingreso a Bodega – este es un documento interno de ADAPAUSTRO, el cual contiene información necesaria tal como: Fecha de ingreso, hora, número de BL, nombre del importador, número de GMI, Empresa de Transporte, descripción de la mercadería, peso y observaciones. **Anexo 4, 4.3.**

- Envío a cierre de GMI y su posterior verificación en el sistema – cuyo documento físico debe estar firmado por el funcionario del Servicio de Vigilancia Aduanera (SVA). **Anexo 4, 4.4.**
- Comunicación a Aduana por retraso de mercadería – con sus respectivos soportes.
- Aforo de mercancías – dentro del proceso de nacionalización aleatoriamente el sistema asigna si el aforo es físico o documental, en caso de que éste sea físico, es el Jefe de Operaciones quien estará presente junto al Aforador delegado de Aduana y al Agente Afianzado.
- Entrega de mercaderías – Una vez finalizado el trámite de nacionalización se emite la liquidación de impuestos la cual se cancela en los bancos autorizados, y es el único documento que habilita la entrega de la mercadería. **Anexo 4, 4.5.**
- Elaboración del comprobante de egreso de mercadería – el mismo que será firmado por el cliente luego de la cancelación del servicio o la confirmación de crédito del mismo. **Anexo 4, 4.3.**
- Elaboración de informes de Abandono de mercaderías – Este informe debe enviarse al Gerente Distrital, en el cual se describe las mercaderías que habiendo ingresado al Almacén Temporal o Depósito Comercial han cumplido ya su plazo máximo de permanencia para la presentación de la declaración aduanera.
- Revisión de la documentación de los trámites realizado para que la misma esté lista y pueda ser revisada por una firma de auditoría para su posterior informe.

#### **2.6.4.2. Bodega**

- Recepción de mercadería en información inmediata al Jefe de Operaciones para que se pueda verificar el estado de la misma.
- Pesaje de la mercadería cuando se trate de carga suelta y en el caso de contenedores exigir el comprobante de peso de báscula en Cuenca para poder dar ingreso y entregar al Jefe de Operaciones.
- Ubicación de contenedores y ubicación de carga suelta dentro de las bodegas de Zona Primaria y de acuerdo a lo indicado por el Jefe de Operaciones.
- Apoyo en el aforo de mercaderías – brindando las facilidades para que la misma pueda ser rápida y segura.
- Ayuda en el despacho de mercadería – Una vez que el Jefe de Operaciones autorice la salida de la misma.
- Operador de Montacargas – para entrega recepción de mercadería y en el alquiler del mismo.

#### **Problemas presentados:**

- El departamento no puede cumplir sus funciones correctamente si la mercadería no llega de acuerdo a lo programado causando retrasos en el proceso de nacionalización de la misma.

## **2.6.5. Departamento Financiero:**

### **2.6.5.1. Auditor**

- Revisión y aprobación de documentos realizados por contabilidad y facturación.

### **2.6.5.2. Contador**

- Recuperación de Cartera – semanalmente se solicita y confirma los pagos a retirar de clientes con crédito.
- Revisión de Ingresos de Caja – cobros en efectivo o cheques de clientes que ingresen diariamente, para su posterior baja de cartera.
- Liquidación de Agentes de puerto – revisión de facturas de operadores de puerto y pago de sus respectivas comisiones.
- Transferencia bancaria a operadores de Guayaquil – se realiza la transferencia a una cuenta de ahorros par que el personal de Gye. Pueda realizar los diferentes trámites de los clientes con las respectivas navieras.
- Cuadre diario de caja Guayaquil – en donde se especifica y justifica los valores depositados en la cuenta, así como el uso y soporte de los mismos.
- Egreso de caja Guayaquil – contabilización de gastos de oficina Guayaquil para su funcionamiento como son servicios básicos, suministros de oficina y combustible, etc.
- Contabilización de facturas de proveedores – de acuerdo a los bienes o servicios recibidos.
- Egresos de Banco – contabilización de transferencias a operadores y pago a proveedores.

- Conciliación Bancaria – la misma que se realiza mensualmente a las cuatro cuentas que maneja la empresa.
- Declaraciones de impuestos SRI – se realiza mensualmente vía Internet, juntamente con el reporte de anexos.
- Planillas IESS – se reportan novedades de acuerdo al personal.
- Roles de pagos – mensualmente, confirmando con las diferentes empresas aliadas los respectivos consumos para su posterior descuento mensual.
- Emisión de los respectivos formularios para la inspectoría del trabajo – Utilidades, décimo tercer sueldo, etc.
- Liquidación mensual de comisiones de acuerdo al monto de ventas para Gerencia General.
- Elaboración y firma de balances de la empresa.
- Archivo Contable.

**Problemas presentados:**

- Retraso en algunas de las labores antes mencionadas por falta de un auxiliar contable para dar soporte a esta área.

### 2.6.5.3. Facturación

- Facturación de servicios – por cada trámite realizado, incluyendo las regalías del mismo. **Anexo 5, 5.1.**
- Facturación de gastos – luego de la revisión del cuadro diario enviado por la oficina de Guayaquil se procede a la facturación de gastos de acuerdo al cliente que lo solicitó.
- Archivo de respaldos de facturación – como posterior soporte si se llega a dar algún reclamo por parte del cliente.
- Emisión de ingresos de caja – los cuales son revisados posteriormente por contabilidad, verificando el correcto ingreso de los datos contables.
- Ingreso de facturas de proveedores – para emisión de retenciones.
- Emisión de cheques a proveedores – se realiza semanalmente de acuerdo a la aprobación de contabilidad.
- Revisión de inventarios de Almacén Temporal y Depósito Comercial para reportar a la CAE las regalías facturadas y su posterior pago.

#### Problemas Presentados:

- Retraso en algunas de las labores antes mencionadas por falta de un auxiliar contable para dar soporte a esta área.
- Retraso en la facturación diaria por falta de soportes desde Guayaquil.
- Retraso en emisión de documentos contables.
- Retraso en cobros a clientes.

#### **2.6.5.4. Recaudación**

- Recuperación de cartera – se realiza el cobro a los clientes de acuerdo al listado emitido por contabilidad con la confirmación de los clientes que realizarán pagos.
- Cobro de alquiler de montacargas – al igual que el cobro de facturas emitidas por contabilidad se coordina el cobro de los servicios de montacargas con la recepción.
- Entrega de facturas – debe realizarse diariamente de acuerdo a los arribos de mercadería que se notifiquen a contabilidad.
- Legalización de documentos varios – tales como contratos de trabajo o notarización de comunicados para la CAE Distrito Cuenca.
- Depósitos diarios – En las cuentas de la empresa, así como depósitos para diferentes pagos.
- Entrega de garantías y documentos de importación a los clientes – que se reciben luego del proceso de devolución de contenedores vacíos.
- Varios - cualquier trámite administrativo adicional que se requiera realizar.

#### **Problemas Presentados:**

- Retraso en la entrega de documentos o devolución de garantías.
- Congestionamiento en la entrega de facturas, si no se realizan a diario.

## **2.7. Proceso de movilización y nacionalización de carga**

A continuación se detalla el proceso global que se realiza dentro de la empresa, como prestación de servicio de movilización y nacionalización de cargas desde Guayaquil:

Los documentos se reciben en la oficina principal de Adapaustro en Cuenca, una vez ingresados los documentos de importación en la empresa se procede a la revisión de los mismos, los cuales deben ser:

- BL original o copia del mismo si tiene orden de emisión en destino.
- Carta de compromiso para contenedores y cheque de garantía y gastos locales.
- Copia de la factura comercial especificando los términos de negociación. (FOB, FCA, EX WORKS)
- Copia de la póliza de seguro.
- Nota de pedido o confirmación de las partidas arancelarias.

**(Anexo 6, 6.1, 6.2, 6.3)**

Si se compra con estos documentos se procede al registro de los mismos en el sistema interno de la empresa, y se le asignará un número de trámite, el cual servirá para su identificación y actualización de información, posterior a esto se crea la carpeta que servirá de soporte para el mantenimiento e identificación de documentos.

Luego de este proceso el trámite se entrega al departamento de logística en el cual se verifica si la carga ya arribó o está próxima a arribar al puerto o aeropuerto de ingreso al país, se debe notar que la información necesaria para el correcto proceso del trámite sea:

**DESTINO FINAL: ECCUE – CUENCA**

**ALMACEN TEMPORAL: 7382 ADAPAUSTRO**

**REGIMEN: 80 TRANSITO ADUANERO**

Si la mercadería entrará en Depósito Comercial, la consignación sería:

**DESTINO FINAL ECCUE – CUENCA**

**DEPOSITO COMERCIAL PUBLICO 5591 ADAPAUSTRO**

**REGIMEN: 70 DEPÓSITO COMERCIAL**

Si la información anteriormente indicada anteriormente está correcta, la misma debe ser transmitida oportunamente al cliente vía mail. Con copia del manifiesto de carga. **Anexo 6, 6.4.**

Seguido a esto se procede a emitir la Guía de Movilización Interna, la misma que se realiza dentro del sistema de ADUANA SICE, en la cual se registran los documentos de importación como factura, póliza de seguro y tarja de importación ingresando los siguientes datos:

- Nombre del emisor.
- Fecha de emisión.
- Número de documento.

Una vez ingresados estos datos, se registra el valor FOB, el valor de la prima del seguro y las partidas arancelarias correspondientes al trámite con su respectivo valor, con esto se puede estimar el valor de los impuestos, el mismo que servirá de garantía para la movilización de la carga.

Cuando se hayan registrado todos los documentos y datos antes mencionados, el SICE asignarán un número de CDA y emitirá el documento de Guía de Movilización el cual debe enviarse en 3 copias con los documentos de acompañamiento al departamento de revisión de la CAE Distrito Cuenca.

Igualmente el trámite se deriva electrónicamente para que se pueda registrar los progresos u observaciones del mismo antes de su aprobación.

Una vez aprobada la GMI en Aduana la misma es firmada por el responsable de su revisión y por el Jefe de Operaciones, quien a su vez ha recibido electrónicamente el trámite y lo deriva al almacén de origen autorizando su movilización, mientras esta derivación no conste en el sistema SICE no se podrá proceder al retro de la mercadería del puerto o aeropuerto de descargue.

La GMI aprobada es entonces retirada de Aduana Distrito Cuenca, e inmediatamente enviada a las oficinas de Guayaquil quienes a su vez en este transcurso se han acercado a las navieras a tramitar el Visto Bueno en el BL que es el único documento que habilita el viaje internacional de la carga y la carta de salida que autoriza a las almaceneras la entrega de los contenedores o cargas sueltas.

En el caso de consolidadoras este proceso demora un día más, ya que este tipo de empresas sirven como intermediario entre los clientes y las navieras, entonces el Visto Bueno se realiza en la empresa consolidadora y a su vez ésta procede a tramitar el Visto Bueno con la naviera encargada y entregar luego la carta de salida de la mercadería. Cuando la mercadería se transporta vía aérea no se emiten cartas de salida, solamente es necesario el pago de gastos locales y el retiro de la guía original con las firmas de responsabilidad.

Con la autorización de la naviera o aerolínea y con la guía de movilización aprobada se procede a la coordinación del transporte de carga.

De acuerdo a las necesidades del cliente se contrata la compañía de transporte quien se encargará del traslado, cuando la carga a movilizar se encuentre en un contenedor lleno FCL (Full Container Loaded) la compañía de transporte debe asegurarse de que los camiones que realicen el traslado cuenten con sistema de rastreo satelital y viajen en convoy, resguardando la seguridad de la carga.

En el caso de carga suelta LCL (Less than Container Loaded), de acuerdo a la petición del cliente, la misma se traslada con las compañías antes mencionadas, o con compañías de transporte pesado.

Se debe monitorear el proceso de facturación y carga de los contenedores y carga suelta hasta confirmar su retiro del puerto y que los mismos sean embarcados en convoy como se menciono anteriormente.

Se envía entonces a los Agentes de Aduana los documentos originales del trámite para que puedan realizar los respectivos trámites de las cargas próximas a llegar.

Al final del día se debe confirmar al departamento de Operaciones y Contabilidad el listado de carga que llegará el siguiente día a fin de que el personal de bodega pueda preparar los patios y los espacios destinados al almacenaje en caso de mercadería que será descargada en el Depósito Comercial. Así mismo Contabilidad recibe el listado para confirmar la carga a facturar diariamente.

Igualmente se debe informar y confirmar a los Agentes de Aduana sobre la carga a recibir para que los trámites de nacionalización puedan estar listos lo antes posible para ingresar en Aduana.

El departamento de Operaciones se encarga de la recepción de la mercadería, solicitando el peso de báscula sin son contenedores, y en el caso de carga suelta pesando en la báscula de la bodega confirmando así las novedades presentadas en la carga a su llegada. Emitiendo el ingreso de bodega.

Se confirma a los clientes el ingreso de su mercadería a los patios de Zona Primaria, y se entrega un original de la GMI a un funcionario del Servicio de Vigilancia Aduanera (SVA) quien luego de la revisión de los pesos y los sellos de contenedores o el embalaje de la carga suelta firma la guía con las novedades y la misma es enviada Aduana para el cierre de guía.

Así como en la revisión de documentos para la aprobación de la GMI, el Distrito recibe las guías y sus novedades a la recepción de la carga y se procede al cierre de la misma, para que la garantía registrada sea liberada y pueda volver a utilizarse.

Una vez cerrada la GMI el Agente de Aduana puede solicitar se proceda al trámite de nacionalización de la carga, en el mismo el sistema asigna aleatoriamente el tipo de aforo el cual puede ser documental o físico: cuando el aforo es documental, luego de la revisión del trámite se procede a la liquidación de los impuestos, sin embargo cuando el aforo es físico, un delegado de Aduana realiza una inspección a la mercadería en al que se constata que lo declarado coincida con lo físico y luego del informe del mismo, se procede a la liquidación.

Cuando la liquidación se emite, debe ser pagada en los bancos autorizados, ya sea en efectivo o con cheque certificado, luego de realizar el pago, el DAV C es sellado por el banco y es el único documento que habilita la salida de la carga de Zona Primaria.

El Jefe de Operaciones debe estar pendiente de todo el proceso de nacionalización, pues debe solicitar al importador que la liquidación sea presentada hasta las 17:00 para el retiro de la carga ya que esta hora, es la hora de salida del funcionario del SVA, quien igualmente debe estar presente y confirmar el estado del despacho. Si se sobrepasa la hora establecida, los contenedores o la carga suelta deben permanecer en Zona Primara hasta el siguiente día que permita su despacho.

Antes de la salid de la mercadería el Jefe de Operaciones debe asegurarse de que el servicio que brindó Adapaustro sea facturado y cobrado o en su defecto se confirme el crédito del cliente. Para la salida de la carga el Jefe de Operaciones emite el Egreso de Bodega el cual es firmado por el cliente como recepción de la mercadería trasladada. Se deberán registrar los ingresos y egresos de cargas, los mismos que se presentan mediante inventarios a la CAE Distrito Cuenca.

## **2.8. Conclusiones**

Se concluye que la empresa se consolidó en 14 años con un recorrido de trabajo constante, que la misión, visión y valores de la empresa son aplicados para la satisfacción de sus clientes entre los que se cuenta el Grupo Ortiz, Indurama, Las Fragancias, Almacenes Juan Eljuri, Comercializadora JCEV, Monsalve Moreno, Fibroacero, entre otros.

Del análisis de funciones realizado en este capítulo podemos notar que en el área de Reopción se presentan dificultades en la distribución de llamadas debido al congestionamiento de líneas telefónicas, así como la demora en la entrega de nuevos trámites a las funcionarias del departamento de Logística, y retrasos en la entrega de documentos a los Agentes Afianzados para la pronta nacionalización de las cargas recibidas, igualmente presenta falta de retroalimentación en lo referente a documentos ingresados.

En el departamento de Logística se detectó que el volumen de trámites manejados por una ejecutiva de cuentas no permite el correcto desempeño de sus labores, ocasionando molestias y retrasos a los clientes que han decidido utilizar los servicios que proporciona la empresa, logrando de este modo la disminución de la cuota de mercado. Igualmente el Departamento de Comercio Exterior no puede desarrollar adecuadamente sus actividades debido a que las mismas están a cargo de una sola persona.

En el departamento de Bodega se puede observar que dependen de terceras personas para el correcto desempeño de sus labores ya que el retraso de llegada de la carga programada afecta la fluidez de los procesos. Igualmente en el Dpto. Financiero se han detectado retrasos en el cuadro de valores y emisión y envío de facturas a clientes.

Todas estas conclusiones se han emitido en base a la observación participativa, por la vivencia que se deriva del trabajo como funcionaria de ADAPAUSTRO S.A.

# **CAPITULO III**

## **BALANCED SCORECARD**

### **CASO DE ESTUDIO**

- 
- 3.1. Introducción
  - 3.2. Análisis de la empresa y sus funciones
  - 3.3. Desarrollo de la Perspectiva Financiera
  - 3.4. Desarrollo de la Perspectiva del Cliente
  - 3.5. Desarrollo de la Perspectiva de los Procesos Internos
  - 3.6. Desarrollo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
  - 3.7. Mapa Estratégico ADAPAUSTRO S.A.
  - 3.8. Desarrollo Cuadro de Mando Integral
  - 3.9. Conclusiones

## CAPITULO III

### BALANCED SCORE CARD: CASO DE ESTUDIO

#### 3.1. Introducción

Luego de la definición teórica y la descripción de la empresa y sus funciones el presente capítulo desarrolla el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, en los siguientes aspectos: Análisis de la empresa y sus funciones, determinando la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con los compradores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores. Se realiza una definición de la satisfacción de los clientes en los procesos de la empresa, elaborando los cuadros estadísticos en los aspectos de Logística, Bodega y Contabilidad.

Como objetivo del capítulo se busca una aplicación de la teoría de Kaplan a los casos específicos de los servicios prestados por ADAPAUSTRO, en cuanto a la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos, del aprendizaje y crecimiento, de la organización estratégica, finalizando con una propuesta para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral para la empresa

#### 3.2. Análisis de la empresa y sus funciones

ADAPAUSTRO S.A. es una empresa de servicios dedicada a la movilización y nacionalización de carga en la ciudad de Cuenca, siendo sus principales clientes los importadores del Austro ya que por seguridad trasladan su carga a una Zona Primaria Privada en la cual puedan confirmar el estado de llegada de la misma y nacionalizarla con la confianza de que la misma está completa y en buen estado.

Luego de la descripción de cargos y proceso realizado en el capítulo anterior se puede evidenciar que dentro de las áreas de la empresa los principales problemas que se presentan son los retrasos en la prestación del servicio y la retroalimentación durante el proceso del mismo.

De acuerdo al análisis de las fuerzas planteado por Michael Porter en 1979, en el cual se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste, podemos identificar su nivel de competencia:

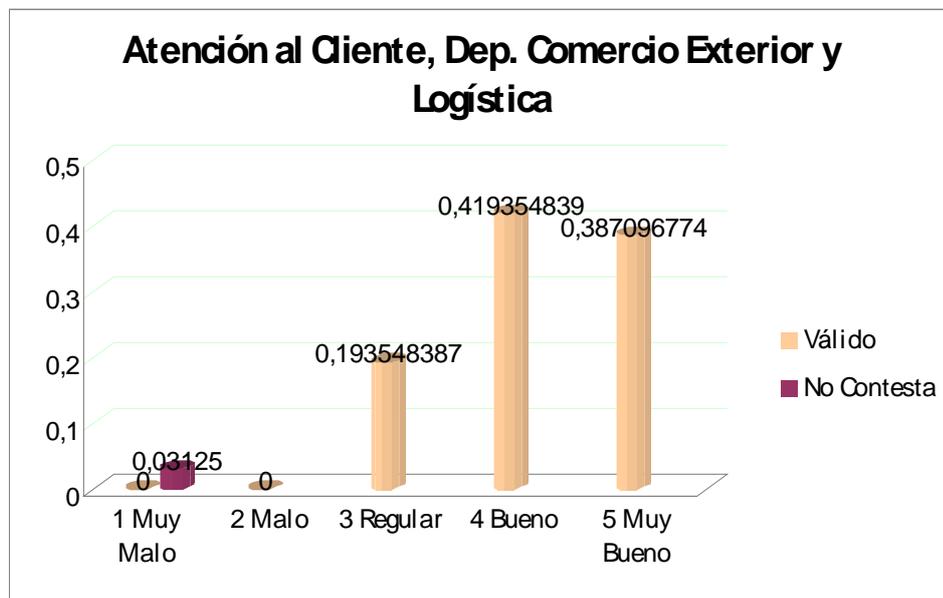
- a. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Debido a los documentos necesarios para obtener una concesión Aduanera, las barreras de entrada son difíciles de franquear por nuevos participantes por lo que los competidores ya se encuentran definidos.
- b. **Poder de negociación con los proveedores:** En las relaciones de comercio exterior los principales proveedores de la empresa son las navieras, quienes autorizan la salida de la carga, debido al número de navieras que se encuentran posicionadas en el país debemos cumplir las condiciones que nos dan para el trámite de cargas, así como también hemos logrado acuerdos con algunas navieras con las que se ha conseguido ventajas tales como crédito, o exoneración de garantía.
- c. **Poder de negociación con los compradores:** Debido al tipo de servicio que ofrece ADAPAUSTRO S.A. y la calidad del mismo tiene poder de negociación con sus clientes, fijando la tarifa por el servicio a brindar, siempre tratando de cumplir los requerimientos que a su vez los clientes tienen al buscar el servicio.
- d. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Debido al tipo de servicio brindado, el servicio sustituto que se le puede ofrecer al cliente es la nacionalización directa en el puerto de Guayaquil, lo cual implica más riesgo a los clientes pues salida del puerto la carga, no es garantizada hasta su destino final.
- e. **Rivalidad entre competidores:** ADAPAUSTRO S.A. es la Aduana Privada mejor posicionada entre sus competidores por lo que a pesar de que los costos de estos sean más bajos, el cliente busca a ADAPAUSTRO por su experiencia.

Igualmente debido al congestionamiento de trámites los funcionarios de la empresa no están desempeñando a cabalidad sus funciones e incluso se sienten desmotivados con las mismas afectando la calidad del servicio e incumpliendo con el compromiso que la empresa a forjado con sus clientes durante estos años.

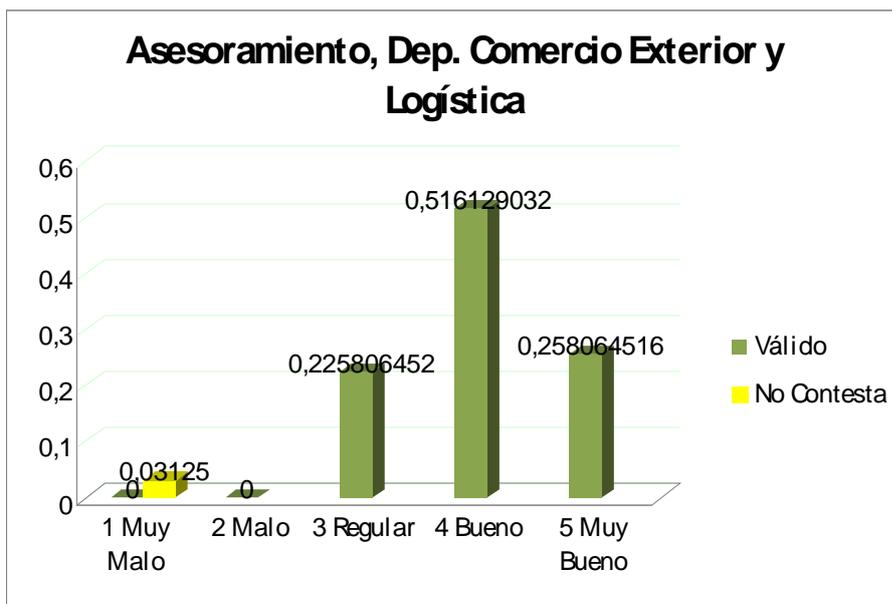
En lo referente a la satisfacción de los clientes la misma se ha visto afectada por los retrasos presentados en los servicios que han recibido durante el último año, período de estudio de este trabajo.

A final del año 2008 ADAPAUSTRO S.A. realizó una encuesta a todos los clientes de la empresa a fin de medir su grado de satisfacción en las tres áreas críticas de la misma, Comercio Exterior, Bodegas, y Contabilidad. De esta encuesta se puede nombrar los siguientes aspectos y sus resultados:

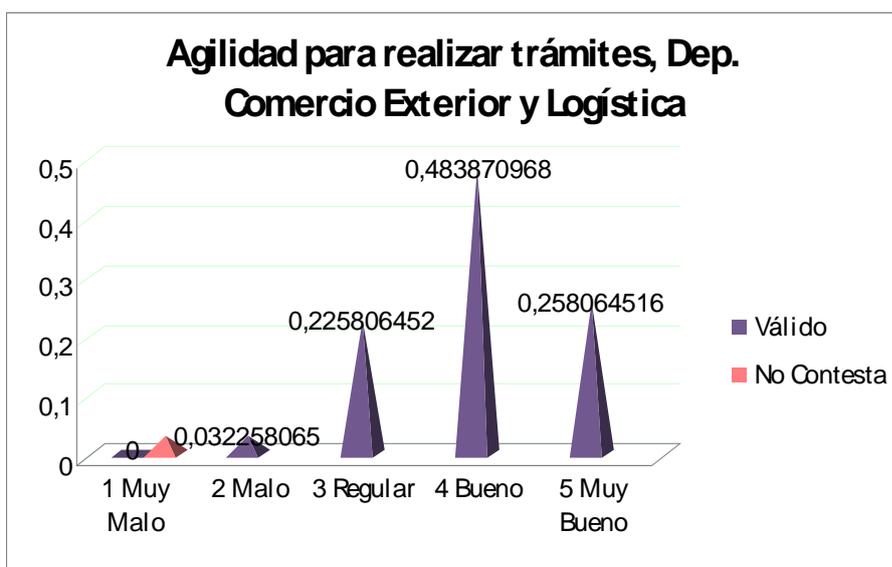
### 3.2.1. Satisfacción de clientes con el área de Comercio Exterior y Logística.



Fuente: ADAPAUSTRO S.A., Encuesta satisfacción de clientes 2008.



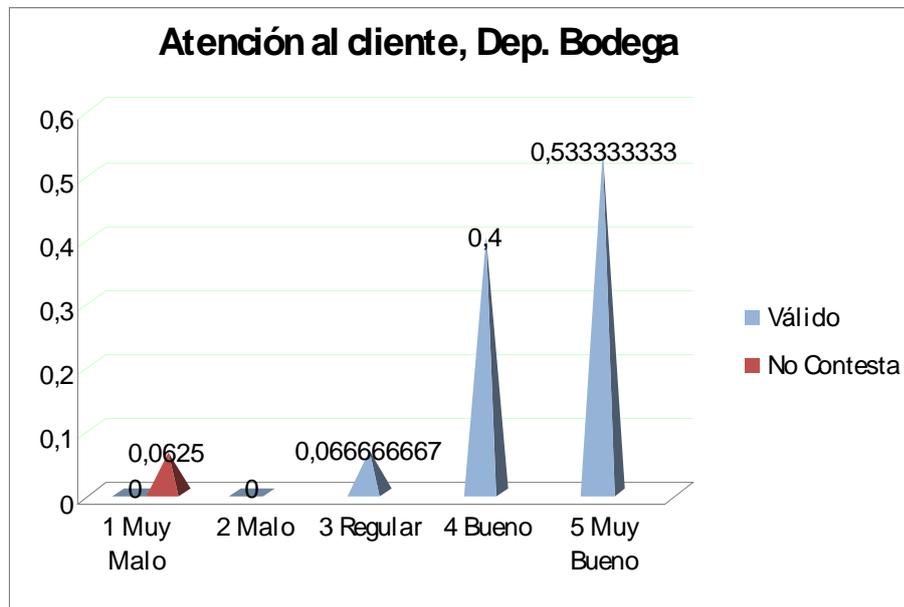
Fuente: ADAPAUSTRO S.A., Encuesta satisfacción de clientes 2008.



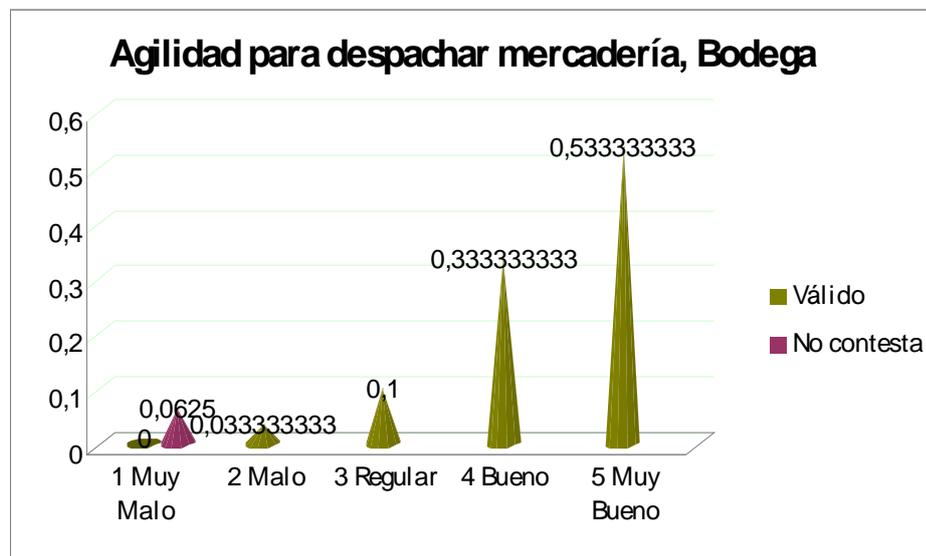
Fuente: ADAPAUSTRO S.A., Encuesta satisfacción de clientes 2008.

De los cuadros presentados podemos notar que en el área de Comercio Exterior y Logística existe un porcentaje de clientes entre el 19% y 22% que no se encuentra satisfecho con el servicio, por lo que se debe considerar esta encuesta para plantear los objetivos a alcanzar.

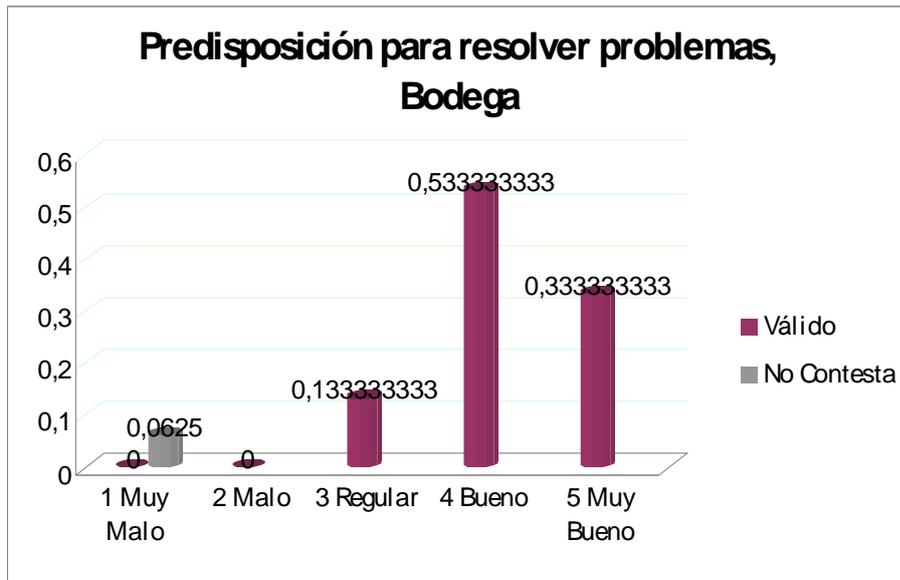
### 3.2.2. Satisfacción de clientes con el área de Bodega



Fuente: ADAPAUSTRO S.A., Encuesta satisfacción de clientes 2008.



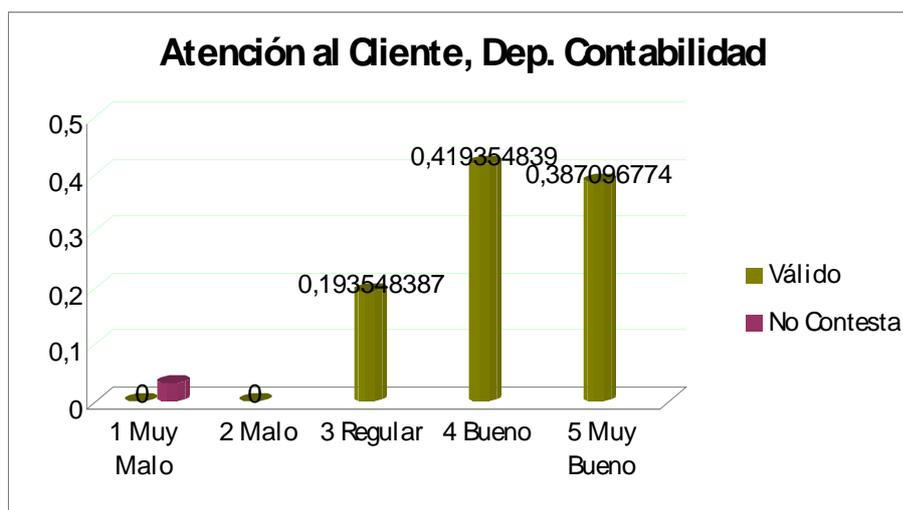
Fuente: ADAPAUSTRO S.A., Encuesta satisfacción de clientes 2008.



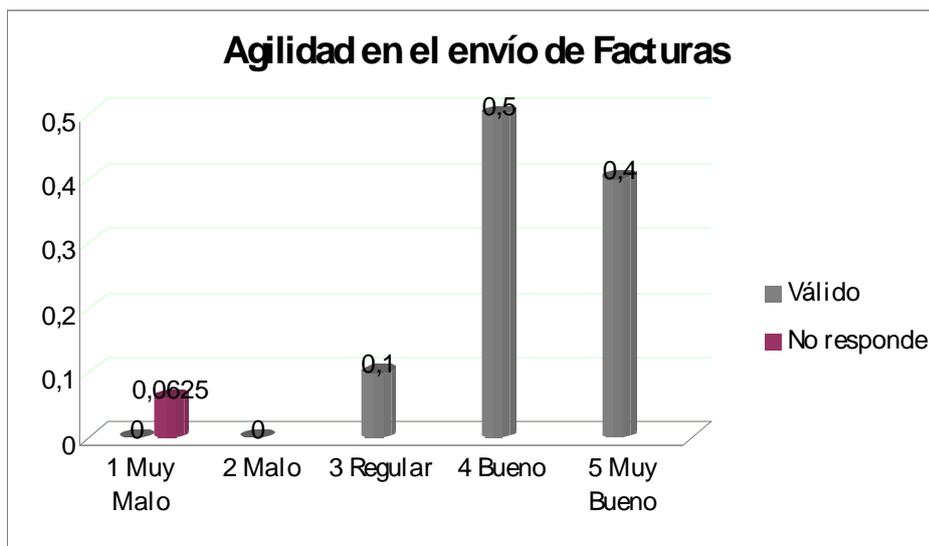
Fuente: ADAPAUSTRO S.A., Encuesta satisfacción de clientes 2008.

En lo referente a atención por el Departamento de Bodega, podemos notar que la satisfacción del cliente califica como regular en 15% las actividades, lo cual es un indicador por debajo de la atención de Comercio Exterior, pero que igualmente debe mejorarse.

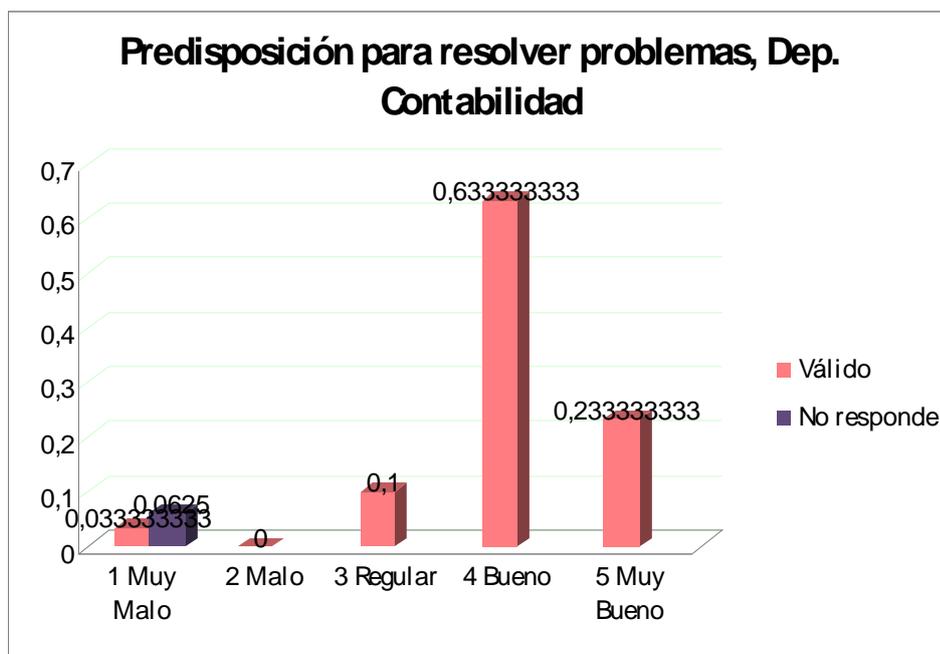
### 3.2.3. Satisfacción de clientes con el área de Contabilidad



Fuente: ADAPAUSTRO S.A., Encuesta satisfacción de clientes 2008.



Fuente: ADAPAUSTRO S.A., Encuesta satisfacción de clientes 2008.



Fuente: ADAPAUSTRO S.A., Encuesta satisfacción de clientes 2008.

De los resultados anteriores de la encuesta podemos notar que el cliente se ve afectado también en el servicio de contabilidad ya que se puede observar una calificación regular entre el 10% y el 20% que debe ser eliminada.

### **3.3. Desarrollo de la Perspectiva Financiera**

Para toda empresa dentro de su área financiera lo más importante es la pronta recuperación de su inversión, para de este modo poder solventar económicamente sus actividades. Dado que la empresa se encuentra en una fase de sostenimiento debe atraer inversiones que obtengan excelentes rendimientos y el retorno de la inversión, este se ha visto afectado en ADAPAUSTRO por los siguientes problemas:

- Retraso en el retorno de la inversión.
- Retraso en los días de recuperación de cartera.

Para poder superar estos problemas se han planteado los siguientes objetivos

- El incremento del retorno en la inversión.
- La disminución de días de recuperación de cartera.

En cuanto al retorno de la inversión esta medición se realizaría trimestralmente, utilizando los ratios de retorno de la inversión ROCE, por el auditor de la empresa, indicando las mejoras en los objetivos planteados.

Mientras que en lo referente a los días de recuperación de cartera, el cobro de los servicios debe ser inmediato de acuerdo a los estándares establecidos es decir 1 día, a excepción de los clientes que cuenten con crédito los cuales deberán realizar el pago el día exacto del vencimiento del mismo, evitando así los retrasos en los cobros.

### **3.4. Desarrollo de la Perspectiva del Cliente**

El principal propósito de la empresa es mantener satisfechos a sus clientes, para de esta manera ganar su confianza y fidelidad. Logrando con su grupo de clientes conformar un círculo de negocios en el cual los mismos puedan sentir la seguridad que necesitan para su trabajo diario.

Al ser los importadores la cuota de mercado de ADAPAUSTRO S.A., se busca mejorar la satisfacción de sus clientes, y la retención de los mismos, para obtener rentabilidad por los servicios prestados. Para lo cual basándonos en los resultados de la encuesta realizada a fines del año 2008, presentada en la situación de la empresa, podemos identificar los problemas de esta perspectiva:

- Fallas en la atención al cliente.
- Falta de asesoramiento en trámites de importación.
- Demoras en el manejo de los trámites ya sea en Operaciones como en Contabilidad.
- No existe buena disposición para solucionar problemas

Para poder eliminar los problemas que están afectando la satisfacción de los clientes se han establecido los siguientes objetivos:

- Mejorar la atención al cliente
- Implementar asesorías especializadas e incluso por Internet
- Incrementar agilidad en el manejo de trámites.
- Disposición para solucionar problemas

Todos estos objetivos serían medidos por encuestas semestrales que confirmen el estado de avance que presenten los clientes.

### **3.5. Desarrollo de la Perspectiva de los Procesos Internos**

Para que una empresa pueda funcionar correctamente no debemos olvidarnos de sus clientes internos, que son sus funcionarios, quienes para poder realizar a cabalidad sus labores deben también estar satisfechos y sentirse felices con las actividades que realizan:

Dentro de esta perspectiva pudimos evidenciar los siguientes problemas:

- Congestión de trámites con las oficiales de cuenta.
- Falta de información a los clientes.
- Retraso en el proceso de trámites.
- Retraso en entrega de facturas por servicios y reembolso de gastos.

Los objetivos planteados para poder eliminar los problemas planteados son:

- Distribución equitativa de clientes para evitar el congestionamiento de trámites.
- Disponibilidad de atención a los clientes
- Diseño de estándares en tiempos y procesos para el manejo de trámites.
- Diseño de procesos para facturación y manejo de cartera.

Para poder evaluar el progreso de los funcionarios, los objetivos serían medidos de acuerdo a los estándares establecidos por días en el manejo de trámites y el rendimiento de los mismos

### **3.6. Desarrollo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Para que un proceso pueda fluir de la manera más correcta es importante que la retroalimentación y la constante innovación estén presentes para que los problemas que se puedan presentar durante el proceso sean resueltos de una manera óptima y a tiempo.

A fin de desarrollar esta perspectiva se han detectado los siguientes problemas:

- Falta de actualización de normas de comercio exterior a los funcionarios de la empresa.
- Mala atención a los clientes.
- Escasa retroalimentación a las diferentes áreas acerca del estado de los trámites.
- Uso de un sistema interno poco detallado.

Para obtener un adecuado proceso dentro del aprendizaje y la innovación se han planteado los siguientes objetivos:

- Capacitación especializada y continua al personal.
- Periódicos seminarios de correcto trato al cliente.
- Continua retroalimentación interna para el proceso de un trámite.
- Mejoramiento del sistema interno que maneja la empresa

Estos objetivos se medirán con constantes evaluaciones al personal, las cuales serán calificadas para determinar los avances en los funcionarios, la retroalimentación deberá ser diaria usando el sistema interno de la empresa.

En lo referente al sistema interno el mismo sería incrementado y revisado mensualmente por el departamento de sistemas, confirmando su funcionamiento.

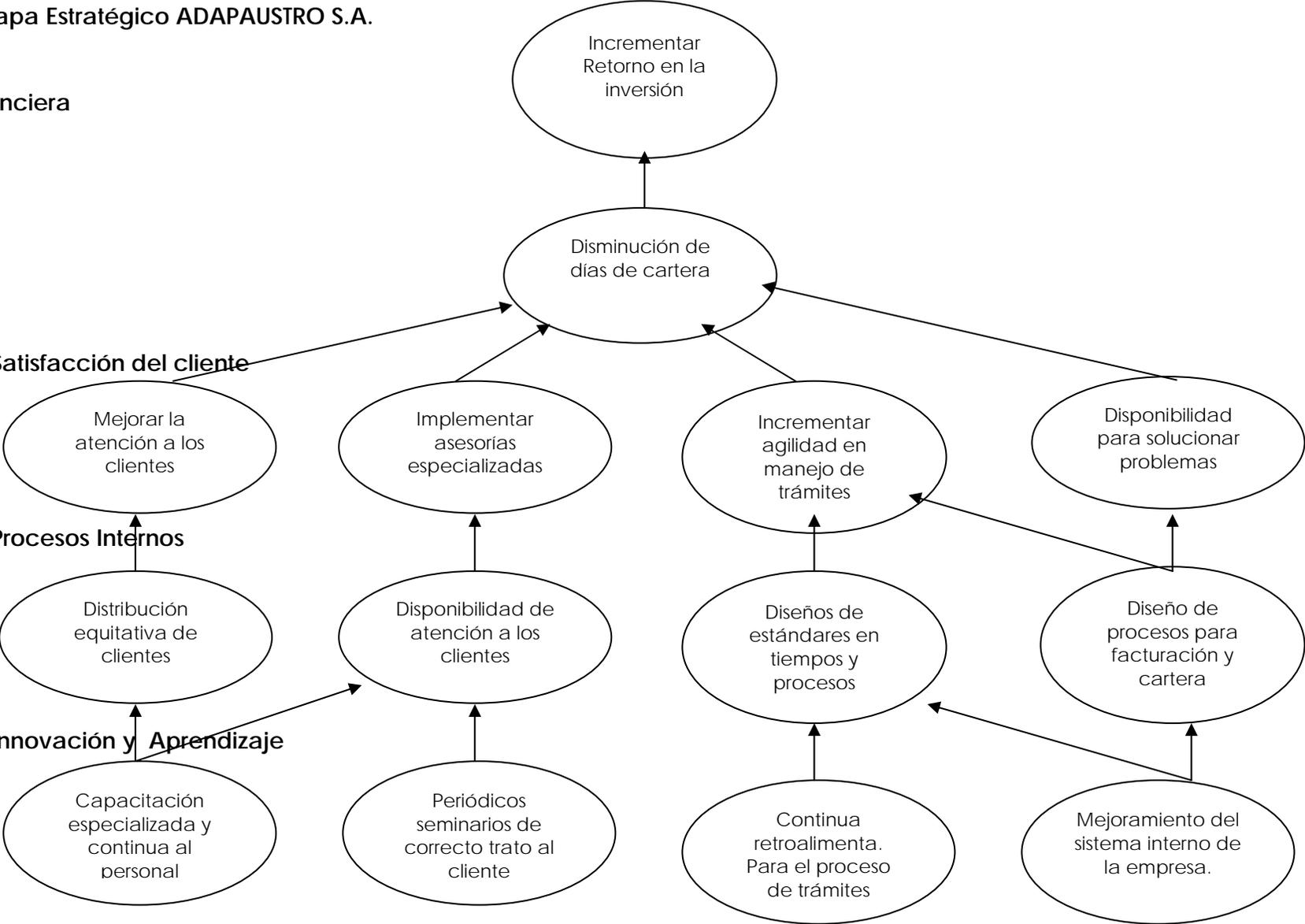
3.7. Mapa Estratégico ADAPAUSTRO S.A.

P. Financiera

P. de Satisfacción del cliente

P. de Procesos Internos

P. de Innovación y Aprendizaje



### 3.8. Desarrollo Cuadro de Mando Integral ADAPAUSTRO S.A.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FRECUENCIA
FINANCIERA	Incremento del retorno en la inversion	Análisis ROCE	Trimestral
	Disminución de días de recuperación de cartera	Cumplimiento de estándares establecidos	Diario, y al término del crédito
SATISFACCION DEL CLIENTE	Mejorar la atención al cliente	Encuestas	Semestral
	Implementar asesorías especializadas e incluso por Internet.		
	Incrementar agilidad en el manejo de trámites.		
	Disponibilidad para solucionar problemas		
PROCESOS INTERNOS	Distribución equitativa de clientes evitando congestionamiento.	Cumplimiento de estándares establecidos	Mensual
	Disponibilidad de atención a los clientes		
	Diseños de estándares en tiempos y procesos		
	Diseños de procesos para facturación y manejo de cartera		
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Capacitación especializada y continua al personal	Evaluaciones al personal	Semestral
	Periódicos seminarios de trato al cliente	Evaluaciones al personal	Anual
	Continua retroalimentación interna	Mediante alimentación del sistema interno	Diario
	Mejoramiento del sistema interno de la empresa	Revisión técnica del sistema interno	Mensual

### **3.9. Conclusiones**

Se concluye que la empresa ADAPAUSTRO S.A. que es una empresa de servicios dedicada a la movilización y nacionalización de carga no cuenta con una amenaza de entrada de nuevos competidores debido a lo complicado que resulta obtener una concesión aduanera. Cuenta con poder de negociación con los proveedores que son las navieras, con las cuales a logrado conseguir créditos y exoneración de garantías, cuenta con Poder de negociación con los compradores, no se presentan amenazas de ingresos de productos sustitutos debido al tipo de servicio prestado y aunque exista rivalidad entre competidores por los costos del mercado, ADAPAUSTRO S.A. maneja la mayor parte del mercado por su experiencia y calidad de servicio.

En el desarrollo de la perspectiva financiera, se estudian los problemas de retraso en el retorno de la inversión y de los días de recuperación de cartera y se plantea como objetivos el incremento en los retornos de la inversión y la disminución de días de recuperación de cartera.

Se analiza la perspectiva del cliente, determinándose como principales problemas las deficiencias de atención y asesoramiento, los retrasos en las operaciones y la carencia de una buena disposición para solucionar problemas en trámites para lo que se requiere mejorar la atención al cliente, implementar asesorías especializadas, incrementar la agilidad en el proceso de trámites y disposición para solucionar problemas.

En lo referente a la perspectiva de los procesos internos se detectó que los principales problemas que presenta ADAPAUSTRO S.A. son la congestión de trámites con los oficiales de cuenta, la falta de información a los clientes, el retraso en el proceso de trámites y en la entrega de facturas por servicios y reembolso de gastos, planteando como objetivos una distribución equitativa de trámites, disponibilidad de atención a los clientes, y diseños de estándares de tiempo tanto para operaciones como para facturación.

Del desarrollo de la perspectiva de innovación y aprendizaje se determinó que los problemas que ADAPAUSTRO S.A. presenta al momento son la falta

de actualización de normas de comercio exterior, la escasa retroalimentación a las diferentes áreas involucradas en un proceso y el uso de un sistema muy poco detallado, para lo cual se ha establecido como objetivos la capacitación continua al personal, y la constante retroalimentación interna así como el mejoramiento del sistema que maneja la empresa.

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Se ha realizado un análisis de la teoría planteada por Robert Kaplan en su libro Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) revisando la perspectiva financiera en la que se destaca el pronto retorno de la inversión, la perspectiva del cliente que hace referencia al incremento, satisfacción y rentabilidad del mismo, la perspectiva de los procesos internos enfocándose en la innovación, las operaciones y el servicio post-venta de la empresa, y la perspectiva de innovación y aprendizaje considerando las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos, compaginando todos estos conceptos con las funciones y necesidades de la empresa ADAPAUSTRO S.A., y determinando la importancia de cada una de las perspectivas antes mencionadas para el correcto desarrollo en las actividades que desarrolla la empresa.

Se concluye que la empresa se consolidó en 14 años con un recorrido de trabajo constante, que la misión, visión y valores de la empresa son aplicados para la satisfacción de sus clientes entre los que se cuenta el Grupo Ortiz, Indurama, Las Fragancias, Almacenes Juan Eljuri, Comercializadora JCEV, Monsalve Moreno, Fibroacero, entre otros.

Del análisis de funciones realizado en este trabajo se puede concluir que las distintas áreas de la empresa que forman parte del proceso de servicio que brinda ADAPAUSTRO S.A. presentan retrasos en varias de sus funciones ya sea por la congestión de trámites, la falta de retroalimentación interna o el incumplimiento de los estándares planteados por la empresa, conclusión emitida en base a la observación participativa, por la vivencia que se deriva del trabajo como funcionaria de ADAPAUSTRO S.A.

Se concluye que ADAPAUSTRO S.A. que es una empresa de servicios dedicada a la movilización y nacionalización de carga no cuenta con una amenaza de entrada de nuevos competidores, tiene poder de negociación con los proveedores que son las navieras, cuenta con poder de

negociación con los compradores y no se presentan amenazas de ingresos de productos sustitutos y aunque exista rivalidad entre competidores por los costos del mercado, ADAPAUSTRO S.A. maneja la mayor parte del mercado por su experiencia y calidad de servicio.

Se desarrollaron las aplicaciones de cada una de las perspectivas planteada por Kaplan, en la perspectiva financiera, se plantea como objetivos el incremento en los retornos de la inversión y la disminución de días de recuperación de cartera, en la perspectiva del cliente se requiere mejorar la atención al cliente, implementar asesorías especializadas, incrementar la agilidad en el proceso de trámites y disposición para solucionar problemas. En lo referente a la perspectiva de los procesos internos se han planteando como objetivos una distribución equitativa de trámites, disponibilidad de atención a los clientes, y diseños de estándares de tiempo tanto para operaciones como para facturación y en el desarrollo de la perspectiva de innovación y aprendizaje se ha establecido como objetivos la capacitación continua al personal, y la constante retroalimentación interna así como el mejoramiento del sistema que maneja la empresa.

Como conclusión general se establece que la teoría de Kaplan es plenamente aplicable para las operaciones de ADAPAUSTRO S.A. en cuanto a la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y de la innovación y aprendizaje. Los problemas presentados en la empresa se pueden eliminar progresivamente con el uso de las herramientas proporcionadas y principalmente con el compromiso y la cooperación de todos los funcionarios de la empresa para cumplir los objetivos planteados y superar las fallas que al momento presenta ADAPAUSTRO S.A.

## BIBLIOGRAFIA.

### Libros

KAPLAN, Robert y  
David NORTON

**Cuadro de Mando Integral**  
Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona 2006.

### Internet

Ferrer, Luis Sami

**Balanced Scorecard: de la Estrategia  
a los Resultados**  
<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/15.htm>  
Enero, 2009

Guerra, Jorge Armando

**Balanced Scorecard: Lo que no se mide  
No se Controla**  
<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia>  
Enero, 2009

Wikipedia, Enciclopedia

**Cuadro de Mando Integral**  
<http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>  
Enero, 2009

# ANEXOS

**ANEXO 1**

**Documentos**

**Recepción**

## 1.1 valija Guayaquil.

# ADAPAUSTRO S.A

Guayaquil, Marzo 23 Del 2009

Señores  
**ADAPAUSTRO S.A.**  
ATN.- CRISTINA  
Cuenca.-

Por medio de la presente sírvase a encontrar la siguiente documentación.

ENVIO CUADRE DIARIO DEL 23/03/09 CON SUS RESPECTIVOS SOPORTES ✓

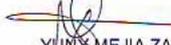
- 1.- BL CLANSHAGYE090005 AGROTA NAVISUR ENVIO ORIGINAL V/B ✓
- 2.- BL NYKS2332806800 SINTECUERO TRANSOCEANICA ENVIO ORIGINAL V/B ✓
- 3.- BL SUDUN94208729412 GERARDO ORTIZ HAMBURG SUD ENVIO ORIGINAL V/B ✓
- 4.- BL HLCUHAM090214822 GERARDO ORTIZ TRANSOCEANICA ENVIO ORIGINAL V/B ✓
- 5.- BL 9O129 INDURAMA SCHRYVER ENVIO ORIGINAL V/B ✓
- 6.- BL KEGY0902006 JUAN PABLO VINTIMILLA FARLETZA ENVIO ORIGINAL V/B ✓
- 7.- BL CME001736 INDURAMA FARLETZA ENVIO ORIGINAL V/B ✓
- 8.- BL CME001718 INDURAMA FARLETZA ENVIO ORIGINAL V/B ✓
- 9.- PAR/GYE/00351 FRAGANCIAS ECULINE ENVIO ORIGINAL V/B ✓
- 10.- GGL002395 TRACTOCOMERCIO DOLMAR ENVIO ORIGINAL V/B ✓

ENVIO FT# 42909 FRAGANCIAS ECULINE

ENVIO CERTIFICADO DE ENFERMEDAD DE ARTURO LOZANO PARA (MAGY) ✓

ENVIO SOBRE PARA ADUANAPRECUA

Atentamente,

  
YUNY MEJIA ZAMBRANO

## 1.2. Comunicación Agentes

Cuenca 6 de febrero de 2009

Señores:

**TRAMIAUSTRO**

Ciudad-

De mis consideraciones:

Adjunto al presente sírvase encontrar la siguiente documentación:

**AGROTA**

GM NO. 000458-1

FACTURA NO. 52/2008

POLIZA NO. 54809

BL NO. 08/0462PCSSZGYE

**GERARDO ORTIZ**

GM NO. 000463-3

FACTURA NO. IN170857/5859/

BL NO. BL-PAONX-001885920-8

**GERARDO ORTIZ**

GM NO. 000456-7

FACTURA NO. IN170675

BL NO. NYKS2000224650

**ANGEL TENESACA**

GM NO. 000454-4

FACTURA NO. 3310

BL NO. 801195350

Agradeciéndole por la atención que sirva dar a la presente,

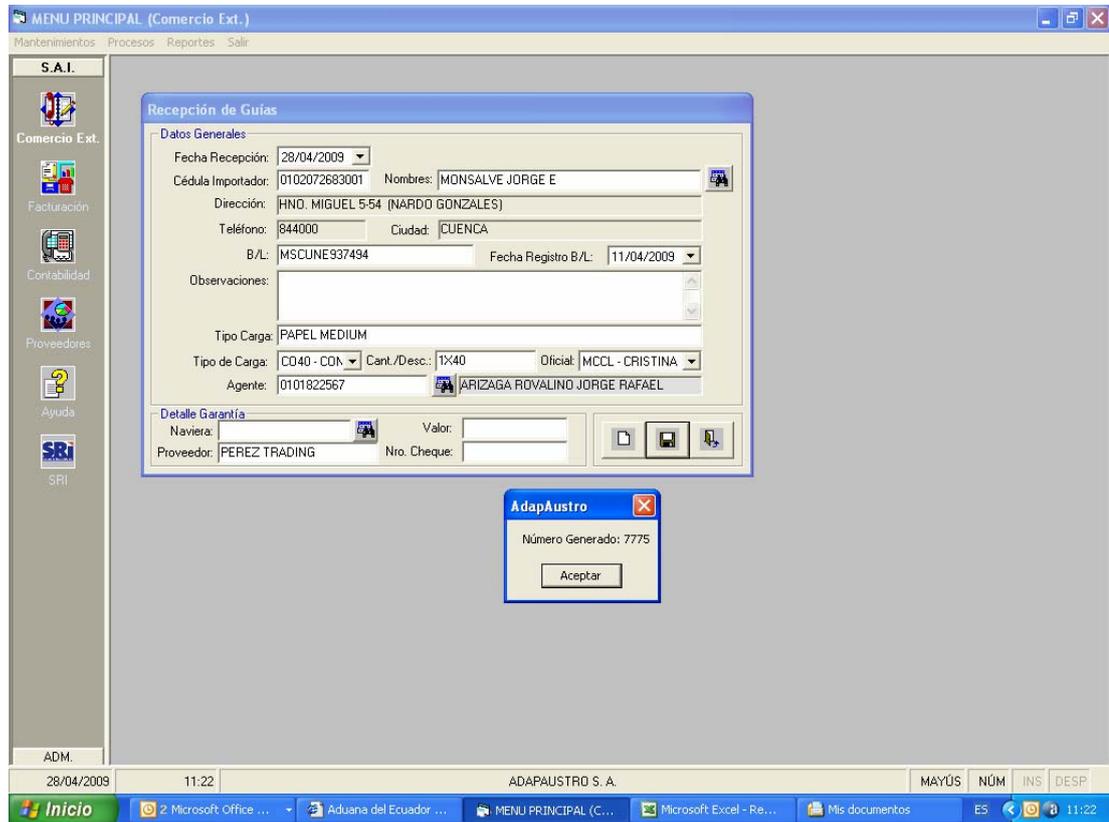
**Atentamente,**

MARÍA ELENA IÑIGUEZ

ADAPAUSTRO

ING. COM. GERMAN CANTOS  
Aduana de Aduanas  
Código N° 1090

### 1.3 Recepción de trámites



Pantalla del sistema interno de ADAPAUSTRO S.A. que refleja el ingreso de trámites.

## 1.4 Guía de Movilización Interna

### GUIA DE MOVILIZACION INTERNA

Nro. Guía: APA-AT-0372-2009

Cuenca, Abril 07 de 2009

Nro.: 091-2009-82-001097-0

#### A. - ADUANA DE DESTINO

4. ADUANA: CUENCA		CODIGO: 091	5. DUI:		6. REFRENDO: (Excepto Almacén Temporal)		
7. DATOS DEL RAZON SOCIAL: ADAPAUSTRO		REGIMEN: 10	# AUT.PRE.				
8. DATOS DEL CONSIGNATARIO: RAZON SOCIAL O NOMBRE: LAMITEX .		CODIGO: 7382	RUC-C.C. 0190104567001				
9. DATOS DE LA MERCANCIA:		CONTENEDOR	PS	SELLO	CONTENEDOR	PS	SELLO
M/N:	INDUSTRIAL CHARGER	IMCU2202336	20'	062869			
TRASBORDO:		CRXU1725010	20'	062861			
VIAJE:	991005	TPHU8343402	20'	062870			
B/L:	WCXEW901390001	GSTU3485831	20'	082864			
FECHA LLEGADA:	01/04/2009	FSCU3653332	20'	062867			
DICE CONTENER:	DISOCIANATO	FSCU3497841	20'	062862			
UNIDADES/BULTOS:	468 PAQUETE						
TIPO EMBALAJE:	CONTENEDOR 20						
PESO BRUTO:	128,640.00 Kg.						
10. MONTO A AFIANZAR		11. G. GENERAL No.		14. AVOCAMOS CONOCIMIENTO			
Ad. Valorem	0.00	GARANTE	OLYMPUS S.A.		COMPROBACION/REGIM. ESPECIALES SELLO Y FIRMA		
ICE	0.00	MONTO \$	120,000.00				
IVA	0.00	VENCIMIENTO	09/06/2004				
Antidumping		CDA Nro.	028-02-42-001725-4				
Salvaguardia		12. REPRESENTANTE LEGAL		TRAMITE ACEPTADO			
Fodinfra	0.00	FECHA, SELLO Y FIRMA					
Tasa Modernización	0.00	13. AGENTE ADUANA		GERENTE DISTRITAL SELLO Y FIRMA			
TOTAL	33,107.18	CODIGO					
VALOR A AFIANZAR POR EL TRASLADO	(+ 0 %) 33,107.18						

#### B. - ADUANA DE ARRIBO

15. MANIFIESTO:	028-09-01-000578	16. MODULO:	CONETCON	17. TARJA:	
-----------------	------------------	-------------	----------	------------	--

02/04/2009 10:27:1 - GMI EN EMISION, SE NECESITA COPIA DE BL ORIGINAL PARA PRESENTAR LA GMI  
 02/04/2009 10:39:8 - GMI EN EMISION, SE NECESITA COPIA DE BL ORIGINAL PARA PRESENTAR LA GMI  
 07/04/2009 15:10:11 - GMI APROBADA EN ESPERA DE CAS  
 07/04/2009 15:11:18 - GMI APROBADA EN ESPERA DE CAS



**ANEXO 2**

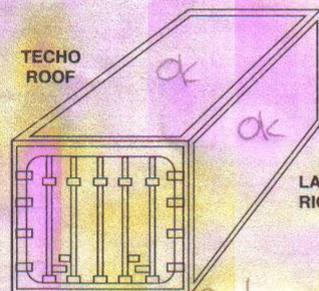
**Documentos**

**Logística**

## 2.1 Tarjas de Importación

		TARJA / RECIBO DE INTERCAMBIO DE CONTENEDORES EN MUELLE No. <b>0282504</b>			
		FECHA DATE <b>18/04/09</b>	PREFIJO PREFIX <b>TCKW</b>	CONTAINER No. <b>2303584</b>	CODIGO ISO ISO CODE <b>22G1</b>
<input checked="" type="checkbox"/> IMPORTACIÓN <input type="checkbox"/> EXPORTACIÓN		LIBRO ROLL <input checked="" type="checkbox"/>	VACIO EMPTY <input type="checkbox"/>	CODIGO IMO IMO CODE	TEMPERATURA CELCIUS C FARENH.F
NOMBRE NAVE VESSEL'S NAME <b>NYK ESPERITO</b>		VIAJE VOYAJE <b>SB 18104</b>	PUERTO DE ORIGEN / DESTINO PORT OF ORIGIN / DESTINATION		PUERTO DE DESTINO PORT OF DESTINATION
CONDUCTOR DRIVER <b>Ortega</b>	PATENTES CAMION LICENSE PLATA TRUCK <b>TPG 03</b>	SELLO No. SEAL No. <b>D=6288758</b>	SPM No. <b>122510</b>		
CODIGO DAÑO DAMAGE CODE	PARTES DAÑADAS DAMAGED SECTIONS	UBICACION DE LOS DAÑOS PLACES OF DAMAGES	TIPO DE DAÑOS TYPE OF DAMAGES		

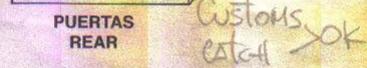
  



TECHO ROOF  
OK



LADO DERECHO RIGHT  
HORA 3:30  
Full



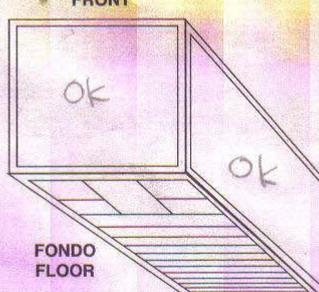
PUERTAS REAR  
CUSTOMS catch OK



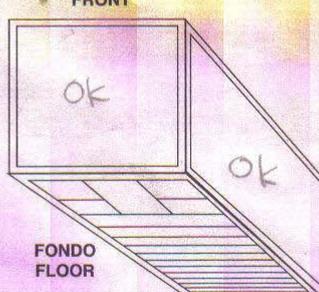
INTERIOR INSIDE



FRENTE FRONT  
OK



LADO IZQUIERDO LEFT  
OK

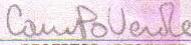


FONDO FLOOR  
OK

DRES N°	<b>11600</b>	GROSS/BRUTO	TARA / TARE	NET/NETO
		<b>28920</b>	<b>2260</b>	<b>16990</b>

<input type="checkbox"/> A ABOLLADO	<input type="checkbox"/> B QUEBRADO	<input type="checkbox"/> C CORTE	<input type="checkbox"/> D DOBLADO	<input type="checkbox"/> E DEFORMADO	<input type="checkbox"/> F FALTA	<input type="checkbox"/> G GRIETA	<input type="checkbox"/> H HOYO	<input type="checkbox"/> I SIN REMACHES
<input type="checkbox"/> J HUMEDO	<input type="checkbox"/> K SUELTO	<input type="checkbox"/> L CONTAMINADO	<input type="checkbox"/> M MOJADO	<input type="checkbox"/> N SUCIO	<input type="checkbox"/> O RASGUÑO	<input type="checkbox"/> P DESOLDADO	<input type="checkbox"/> Q HINCHADO	<input type="checkbox"/> R SIN FUNCIONAR

EL CONTENEDOR ARRIBA IDENTIFICADO ES ENTREGADO / RECIBIDO EN BUEN ESTADO, EXCEPTO LOS DAÑOS DESCRITOS.  
THE CONTAINER LISTED ABOVE IS RECEIVED / DELIVERED IN GOOD ORDER, EXCEPT WHERE NOTED.

  
 RECEPTOR / RECEIVER

CLIENTE

DESPACHO / DELIVERER

## 2.2 Guía de Movilización

ADUANA DEL ECUADOR						REPÚBLICA DEL ECUADOR DECLARACIÓN ÚNICA DE GUÍA DE MOVILIZACIÓN					
ADUANA						REFRENDO					
Nº Refrendo	Año	Aduana	Código	Régimen	Código	Fecha(dd/mm/aaaa)- Hora TX					
001353	2009	CUENCA	091	GUÍA DE MOVILIZACIÓN	82	27/04/2009-10:04:20					
CONTRIBUYENTE											
Consignatario						Tipo y No. DOC. ID. Consignatario					
INDURAMA S.A.						1 0190061264001					
Dirección Consignatario											
AV. DE LAS AMERICAS KM 2 1/2 SUR											
Notificado 1						Tipo y No. DOC. ID. Notificado 1					
INDURAMA S.A.						1 0190061264001					
Dirección Notificado 1											
AV. DE LAS AMERICAS KM 2 1/2 SUR											
VALORES EN ADUANAS											
Fob USD		Flete USD		Seguro USD		CIF USD		Total a garantizar			
106317.0		2585.0		423.15		109325.15		13731.25			
TRANSPORTE											
Via de Trans.		Código	Fech. Embarq.	Fech. Llegada	Carga	Código	Bandera	Código	Línea Trans.	Código	
MARITIMO		1	04/04/2009	25/04/2009			BAHAMAS	BS	ALIANCA NAVEGACÃO E LOGÍSTICA LTDA.	8142	
Cod. Manif.	Año	Tipo Manif.	No. Manif.	Ag. Carga		Cod.	N. Navo/L. Adrea/Mat. Vehic.	No. Conoc./G. Adrea/C. Parte			
028	2009	01	000637	CROWLEY AMERICAN TRANSPORT, INC. ECUADOR S.A.		8156	MAPOCHO	ANRM692003542046			
Total Series/Partidas	Peso Neto (Kg)	Peso Bruto (Kg)	Total Bult.	Total Contened.	País Proce.		Tot. Unid. Fis.	Tot. Unid. Com.			
2	25840.0	25840.0	23	1	BRAZIL		0.0	0.0			
 <p>ADAPAUSTRO S.A. 01 ADUANA PRIVADA DEL AUSTR0</p> <p>Represent. Legal Concesionario SELO Y FIRMA FECHA 28 ABR 2009</p>						 <p>CUENCA Aduana Privada</p> <p>SELO Y FIRMA FECHA 28 ABR 2009</p>					
<p>AUTORIZACION PARA SALIDA Y TRASLADO</p> <p>Plazo: 72 HORAS</p> <p>Ruta: CUENCA</p> <p>SELO Y FIRMA FECHA 28 ABR 2009</p>						<p>Inspector Fisico</p> <p>FECHA, SELLO Y FIRMA</p>					
OBSERVACION:											
NOVEDADES:											
<p>Recepción de la Mercadería</p> <p>SELO Y FIRMA FECHA</p>						<p>Cierre de la GMI</p> <p>SELO Y FIRMA FECHA</p>					

\* Detalle en formulario B adjunto

ADUANA DEL ECUADOR					B REPÚBLICA DEL ECUADOR DECLARACIÓN ÚNICA DE GUÍA DE MOVILIZACIÓN				
ADUANA					REFERENDO				
Nº. Referendo	Año	Aduana	Código	Régimen	Código	Fecha(dd/mm/aaaa)- Hora TX			
001353	2009	CUENCA	091	GUÍA DE MOVILIZACIÓN	82	27/04/2009-10:04:20			
<b>CONTRIBUYENTE</b>									
Consignatario				Tipo y No. DOC. ID. Consignatario					
INDURAMA S.A.				1 0190061264001					
Dirección Consignatario									
AV. DE LAS AMERICAS KM 2 1/2 SUR									
Notificado I				Tipo y No. DOC. ID. Notificado I					
INDURAMA S.A.				1 0190061264001					
Dirección Notificado I									
AV. DE LAS AMERICAS KM 2 1/2 SUR									
Almacén de Aduana Origen				Código	Concesionario	Código			
CONTECON GUAYAQUIL S.A.				9025	ADAPAUSTRO S.A.	7382			
<b>DOCUMENTOS DE ACOMPAÑAMIENTO</b>									
Número	Tipo			Emisor		Fecha			
353670/500	POLIZA SEGURO			ACE SEGUROS		03/03/2009			
WMC IDR 09/006	FACTURA COMERCIAL			WELLAND MARKETING CONSULTANTS		30/03/2009			
ANRM692003542046	CONOCIMIENTO DE EMBARQUE/GUÍA AÉREA/CARTA DE PORTE					04/04/2009			
<b>CONTENEDORES/CARGA SUELTA</b>									
No. Doc. Trans	Cod. Cont./Marcas Bultos	Condición Cont.		Tipo Cont./Bultos		Sellos			
ANRM692003542046	SUDU1526067					2147487			
<b>DETALLE DE SERIES</b>									
Partida Arancelaria	Descripción Partida	Nandina Complementario	Tipo Nandina	Peso Bruto	Peso Neto	Valor FOB	Cantidad de Unidades	País de Origen	País de Adquisición
8414309100	HERMETICOS O SEMIHERMETICOS, DE POTENCIA INFERIOR O IGUAL A 0,37 KW (1/2 HP)	0000	0000	12920.0	12920.0	94689.0	0.0	BR	BR
8536491900	LOS DEMAS	0000		12920.0	12920.0	11628.0	0.0	BR	BR
TOTALES:				25840.0	25840.0	106317.0	0.0		

## 2.3 Seguimiento GMI

The screenshot shows a web browser window titled 'Aduana del Ecuador - Microsoft Internet Explorer'. The address bar shows the URL 'http://sice1.aduana.gov.ec/aduana/general/menu.jsp'. The page header includes the 'ADUANA DEL ECUADOR' logo and navigation tabs: 'Despacho', 'Carga', 'Tramite', 'Catalogos', 'Administracion', and 'Arancel'. The main content area is titled 'Seguimiento - Trámite de Documentos Complementarios (WorkFlow)'. It features a search form with the following fields:

- Documento:
- Número de Documento:
- Fecha:
- Estado de:
- Estado del Menú:
- Consultar:

Below the search form is a table with the following data:

Status Tarea	Fecha de Derivación	Prioridad	Número Documento	Origen	Area Responsable	Responsable
1 Derivado	2009-04-27 10:05:20.0	Normal	091-2009-82-001353-7	Adapaastro S.A.	Area de Almacenes Temporales (Cuenca)	Adapaastro S.A.
2 Derivado	2009-04-27 10:45:19.0	Normal	091-2009-82-001353-7	Adapaastro S.A.	Area de Recepción (CCAT)	Bermeo Molina Enma Raquel
3 Derivado	2009-04-27 12:18:39.0	Normal	091-2009-82-001353-7	Barzallo Grunauer Julissa Guadalupe	Area de Revisión de GMI (CCAT)	Barzallo Grunauer Julissa Guadalupe
4 Derivado	2009-04-28 09:05:06.0	Normal	091-2009-82-001353-7	Barzallo Grunauer Julissa Guadalupe	Area de Jefe de Operaciones (CCAT)	Acaro Vega Nixon Geovanny
5 Recibido	2009-04-28 09:10:13.0	Normal	091-2009-82-001353-7	Acaro Vega Nixon Geovanny	Area de Almacenes Temporales (GYE Marítimo)	Contecon Guayaquil S.A.

At the bottom of the table area, there are two buttons: 'Imprimir' and 'Observaciones'. The browser's taskbar at the bottom shows the system tray with the date '11:43' and the system clock.

## 2,4 Comunicaciones a Aduana



Cuenca, 09 de abril de 2009

Economista  
Gerardo Maldonado  
GERENTE DISTRITAL  
CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA  
Ciudad.-

OFICIO NO: 7382-015-09

REF: MOVILIZACIÓN GYE - CUE

De mi consideración:

Me es grato saludarle y a la vez solicitar comedidamente, autorice la recepción de la mercadería amparada en las guías de movilización que se detallan a continuación, en los patios de ADAPAUSTRO S.A el día sábado 10 de abril

### CARGAS CONFIRMADAS

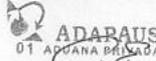
GMI	CONSIGNATARIO	ALMACENERA DE SALIDA
1160	ROCIO PINOS	INARPI
1146	COMERCIALIZADORA JCEV	CONTECON
1143	COMERCIALIZADORA JCEV	CONTECON
1124	LAS FRAGANCIAS	CONTECON
1131	LAS FRAGANCIAS	NAPORTEC

### CARGAS POR CONFIRMAR

GMI	CONSIGNATARIO	ALMACENERA DE SALIDA
1080	GERARDO ORTIZ	CONTECON
1092	GERARDO ORTIZ	CONTECON
1097	LAMITEX	CONTECON
1122	INSOMET	CONTECON
1142	ERCO	CONTECON

Agradezco la atención que se sirvan dar al presente y me despido, no sin antes reiterar mis más altos sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,  
ADAPAUSTRO S.A

  
ADAPAUSTRO S.A.  
01 ADUANA PRIVADA DEL AUSTR O

Kathy Almach  
JEFE OPERACIONES



Matriz Cuenca: Octavio Chacón y Carlos Tosi • Conmutador y Fax: (593-7) 2863905 / 2865863 / 2864080 / 2861771  
E-mail: gerenciageneral@adapaustro.com  
Sucursal Guayaquil: Av. 25 de Julio Vía al Puerto Marítimo • Telefax: (593-4) 2502993 • E-mail: adapagyq@ecua.net.ec  
[www.adapaustro.com](http://www.adapaustro.com)





**ANEXO 3**

**Documentos**

**Comercio Exterior**

### 3.1. Contrato Depósito Comercial



<b>ADAPAUSTRO S.A.</b> ADUANA PRIVADA DEL AUSTRO S.A. RUC 0190152197001		<b>SOLICITUD PREVIA A DEPOSITO COMERCIAL PUBLICO</b> APA-13-2009	
CONCESSION DE DEPOSITO COMERCIAL PUBLICO OTORGADA POR EL MINISTERIO DE FINANZAS Y CREDITO PUBLICO		NOMBRE DEL IMPORTADOR: COMERCIALIZADORA ICEV CIA. LTDA. N°. DE R.U.C.: 0190159663001	DIRECCION : CARLOS TOSI SIRI REPRESENTANTE LEGAL: JUAN CARLOS ESPINOZA VINTIMILLA N°. CEDULA DE IDENTIDAD:
LOS DOCUMENTOS Y BULTOS DEBERAN LLEGAR AL PAIS CON LAS MARCAS DEPOSITO COMERCIAL PUBLICO <b>ADAPAUSTRO S.A.</b> CUENCA ECUADOR		FORMA DE PAGO: GIRO DIRECTO CONSIGNATARIO: COMERCIALIZADORA ICEV CIA. LTDA. (INT.FINANCIERA,IMPORTADOR U OTRO)	PAIS DE ORIGEN: MEXICO PTO. DE EMBARQUE: ENESENADA PTO. DESEMBARQUE: GUAYAQUIL DESTINO FINAL: CUENCA
SOLICITUD PREVIA PARTIDA ARANCELARIA	APA-13-2009 8528.72.00.00 240.00	MEDIO DE TRANSPORTE: MARITIMO DESCRIPCION DE LA MERCADERIA	VALOR EN MONEDA EXTRANJERA FOB QUE DICEN CONTENER: LCD32LG30R 81,600.00
TOTAL BULTOS 240.00		FOB USD 81,600.00 FLETE USD 1,200.00 SEGURO USD 538.20 TOTAL CIF USD 83,338.20	
Asumo la responsabilidad de todo lo declarado, especialmente la clasificación Arancelaria. <b>Comercializadora Icev Cia. Ltda.</b> FIRMA DEL IMPORTADOR		ADAPAUSTRO S.A. se compromete a recibir en DEPOSITO COMERCIAL PUBLICO la mercaderia antes detallada, siempre y cuando se cumplan los requisitos establecidos en la Ley Orgánica de Aduanas y su Reglamento y Ley de Almacenes Generales de Depósito, así como sus disposiciones internas de esta Compañía. <b>ADAPAUSTRO S.A.</b> 05 ADUANA PRIVADA DEL AUSTRO	
FECHA DE APROBACION FECHA ESTIMADA DE LLEGADA DE LA MERCADERIA 19/04/2009		NOTA IMPORTANTE: SI SU MERCADERIA REQUIERE AUTORIZACION PREVIA DE ALGUN ORGANISMO DEL ESTADO OBTENGA LA EN ESTE FORMULARIO ANTES DE LA FIRMA DE ADAPAUSTRO S.A.	



Matriz Cuenca: Octavio Chacón y Carlos Tosi • Conmutador y Fax: (593-7) 2863905 / 2865863 / 2864080 / 2861771  
 E-mail: gerenciageneral@adapaustro.com  
 Sucursal Guayaquil: Av. 25 de Julio Vía al Puerto Marítimo • Telefax: (593-4) 2502893 \* E-mail: adapagyq@ecua.net.ec  
[www.adapaustro.com](http://www.adapaustro.com)



ISO 9001:2000



ANSI/ASQ Q 9001:2000



### 3.6 Comunicaciones enviadas a Gerencia Distrito Cuenca

  
**ADAPAUSTRO**  
ADUANA CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA

2009 MAR 12 P 4: 31

GERENCIA DISTRITAL CUENCA  
RECIBIDO

Cuenca, Marzo 12 del 2009

Economista  
Gerardo Maldonado  
GERENTE DISTRITAL  
CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA  
Guayaquil

REF: ALMACEN DE MÚSICA EL SURTIDO / GUIA DE MOVILIZACION  
091-2009-82-000818-6 / INSTRUMENTOS MUSICALES 1X40"

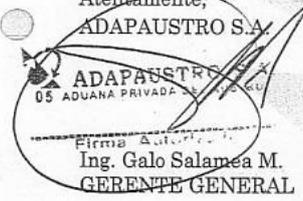
De mi consideración:

Por medio del presente y según información de la Empresa de Transportes C.I.T.E.P., pongo a su conocimiento que el camión que transportaba el contenedor perteneciente al cliente en referencia fue objeto de asalto y robo la noche de ayer.

Posteriormente les estaremos haciendo llegar la documentación relacionada.

Agradezco la atención que se sirva dar al presente y suscribo.

Atentamente,  
ADAPAUSTRO S.A.

  
Firma Autorizada  
Ing. Galo Salamea M.  
GERENTE GENERAL

c.a.s

---

Matriz Cuenca: Octavio Chacón y Carlos Tosi • Conmutador y Fax: (593-7) 2863905 / 2865863 / 2864080 / 2861771  
E-mail: gerenciageneral@adapaustro.com  
Sucursal Guayaquil: Av. 25 de Julio Vía al Puerto Marítimo • Telefax:(593-4) 2502993 \* E-mail: adapegyq@ecua.net.ec  
[www.adapaustro.com](http://www.adapaustro.com)

   
ISO 9001:2000 ANSI/ASQ Q 9001 : 2000

### 3.7 Manejo de Documentación Gerencia General



A ADAPAUSTRO  
SE LE HACE SABER:

**CORPORACIÓN ADUANERA ECUATORIANA, GERENCIA DISTRITAL DE CUENCA.**- Cuenca, a 12 de marzo del 2009, a las 17H00. **VISTOS.**- Comparece el Ing. Galo Salamea M., en su calidad de Gerente General de la empresa ADAPAUSTRO S.A. y manifiesta que según información de la empresa de Transporte C.I.T.E.P., el vehículo que transportaba el contenedor de 40", perteneciente al importador ALMACEN DE MUSICA EL SURTIDO, con Guía de Movilización Interna N°. 091-2009-82-000818-6, ha sido asaltado y robado, ofreciendo hacer llegar documentos adicionales para los fines pertinentes. La empresa ADAPAUSTRO S.A. ha solicitado la aprobación de la Guía de Movilización Interna No. 091-2009-82-000818-6, que amparaban el traslado de un contenedor N°. TGHU7295132 de 40". Previo a proveer lo que fuere procedente en Derecho, EL SUSCRITO GERENTE DISTRITAL DE CUENCA DE LA CORPORACIÓN ADUANERA ECUATORIANA, dispone que para garantizar el Derecho a la Defensa se declare abierto un término de prueba de diez días, dentro de los cuales de oficio se dispone la práctica de las siguientes diligencias: a) Que el señor Ing. Galo Salamea M., en su calidad de Gerente General de Adapaustro S.A., bodega privada del Austro, en el término de 10 días justifique cuáles son las medidas de seguridad con las que cuenta la empresa Adapaustro S.A. para garantizar el traslado de las mercancías desde los diferentes puntos de entrada a su destino final, y cuáles son las medidas de seguridad que implementó para la movilización de las mercancías pertenecientes al importador ALMACEN DE MUSICA EL SURTIDO, con Guía de Movilización Interna N°. 091-2009-82-000818-6, y cuáles son las diligencias que ha realizado tendientes a dar con el paradero de dichas mercancías; b) Que el señor Ing. Galo Salamea M., en su calidad de Gerente General de Adapaustro S.A., bodega privada del Austro, en el término de 10 días presente el informe elaborado por un Ajustador de Seguros debidamente calificado por la autoridad competente; c) Que en el mismo término el señor Ing. Galo Salamea M., en su calidad de Gerente General de Adapaustro S.A., bodega privada del Austro, justifique los motivos por los que la mercancía no ha llegado a su destino final; d) Que se adjunte al expediente copias del Oficio N°. GGN-GAJ-DTA-OF-(I)-3141, emitido por el Sr. Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana. e) Igualmente se dispone de oficio que se adjunte al expediente copias del oficio N°. GGA-DNA-UNT-OF-(j)-2111, emitido por el Sr. Gerente de Gestión Aduanera de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, el mismo que contiene pronunciamientos emitidos en un caso exactamente igual al presente. f) Que se adjunte al expediente copias de las Guías de Movilización Interna y sus documentos anexos. g) Que el responsable del Departamento de Operaciones de este Distrito proceda a cuantificar el valor de los tributos que debieron ser satisfechos por el importador ALMACEN DE MUSICA EL SURTIDO por las mercancías constantes en la Guía de Movilización Interna N°. 091-2009-82-000818-6 si hubieren llegado a su destino final. Intervenga como Secretario Ad-hoc el Abg. Olmedo Alvarez Jiménez, Asesor Jurídico de este Distrito, quien estando presente acepta cumplir fiel y legalmente su cargo. Notifíquese. Cúmplase.- f) Eco. Gerardo Maldonado Z. Gerente Distrital.  
Lo certifico.-

Recibido 17-03-09

La presente es fiel copia de su original. Lo certifico.

Cuenca, 12 de marzo del 2009.

  
Abg. Olmedo Alvarez Jiménez.  
Secretario Ad-hoc

**ANEXO 4**

**Documentos**

**Operaciones**

4.1. Verificación y confirmación de pesos.

CONTENEDOR TGHU3633484		ORDEN DE SALIDA No. 154690	
ISO	22G0	SELLO	I08564
TIPO	DC	SELLO	3745077
		SELLO	D0412224
PESO MANIFESTADO	12.07		
		FECHA ENTREG	02/04/2009 14:48
		POSICIÓN	OUT
		VIAJE	0361-029SB
		PESO BASCULA INT.	Neto: 12.6 Bruto: 14.8
ARMADOR	EVERGREEN LINE		
NAVIO	HAMMONIA BEROLINA		
CLIENTE	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA		
DESPACHANTE	VILLAGOMEZ LEON JULIO GUILLERMO		
FACTURA	002-001-0043095		
FACTURADOR	MEJIA MONTES GLENDA SUSANA		
TIPO DOC:	DAU	910982-001046-7	

REGISTRO DE PESO

	GATE OUT (VEH + CARGA)	GATE IN (VEH SIN CARGA)	TARA	PESO NETO
Neto:	31.8	17.31	2.2	12.29
Bruto:	31.8	17.31	—	14.49

PERALTA SALGUERO SERVIO AUGUSTI  
FIRMA/SELLO CGSA

EMPRESA DE TRANSPORTE	INDEPENDIENTES
RUC	0
VEHÍCULO/PLACA	ACZ301
CONDUCTOR	ENRIQUE TANDAZO
DIRECCIÓN CONDUCTOR	

TELÉFONO	
PROVINCIA VEH.	
I.D.#	0301347662

RECIBI CONFORME Y EN BUENAS CONDICIONES DE ACUERDO A LAS CONDICIONES ARRIBA INDICADAS POR PARTE DE CONTECON EL CONTENEDOR MENCIONADO EN ESTE DOCUMENTO.

ENRIQUE TANDAZO  
FIRMA DE RECEPCIÓN

#### 4.2. Inspección de embalaje de la mercadería.



### 4.3 Ingreso y Egreso de Bodega

**ADAPAUSTRO S.A.**  
ADUANA PRIVADA DEL AUSTRO

**INGRESO DE BODEGA** No. 0017249

Cuenca, 3 de Abril de 2009

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_ # B/L: \_\_\_\_\_  
 Hora: 15:59:3 Transporte: \_\_\_\_\_  
 Importador: GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA. Chofer: ACZ-301  
 Guía de Movilización N°: 350-2009 Placa: \_\_\_\_\_  
 Guía de Trans. N° \_\_\_\_\_

CANTIDAD	DESCRIPCION	PESO
1	CONTENEDOR 20 QUE DICE CONTENER: BALANZAS TCMUR622484 3745077	12068.86 12068.86

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

RECIBI CONFORME

ENTREGUÉ CONFORME

Firma Autorizada Control Bodega

Transportista

**ADAPAUSTRO S.A.**  
ADUANA PRIVADA DEL AUSTRO

Octavio Chacón s/n y Carlos Tosi • Telefax: 286-5863  
Telefax: 286-3905 • CUENCA - ECUADOR

**EGRESO DE BODEGA** No. 020312

Cuenca, 3 de Abril de 2009

Fecha de Egreso: \_\_\_\_\_ # B/L Guía Aérea: \_\_\_\_\_  
 Hora: 17:1:24 Persona que recibe: CARIOS GERMAN  
 Importador: GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA. Cédula de Identidad: 004  
 Guía de Movilización N°: 350-2009 Cargo: Representante

CANTIDAD	DESCRIPCION	PESO
1	CONTENEDOR 20 QUE DICE CONTENER: BALANZAS REPRENDI: 091-09-18-000373 2 Fecha: 03/04/2009 DUE: 12704027 TCMUR622484 3745077	12068.86 12068.86

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

ENTREGUÉ CONFORME

Vto. Bueno

UNA VEZ SALIÓ IMPORTADOR

Firma Autorizada Control Bodega

4.4. GMI luego de cierre

ADUANA DEL ECUADOR						REPÚBLICA DEL ECUADOR DECLARACIÓN ÚNICA DE GUÍA DE MOVILIZACIÓN					
ADUANA						REFRENDO					
Nº Refrendo	Año	Aduana	Código	Régimen	Código	Fecha(dd/mm/aaaa)- Hora TX					
001046	2009	CUENCA	091	GUÍA DE MOVILIZACIÓN	82	31/03/2009-14:03:33					
CONTRIBUYENTE						091-2009-82-001046-7					
Consignatario			Tipo y No. DOC. ID. Consignatario								
GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA			1			0190072002001					
Dirección Consignatario											
AVENIDA DE LAS AMERICAS 6-118 Y NICOLAS DE ROCHA											
Notificado I			Tipo y No. DOC. ID. Notificado I								
ADAPAUSTRO S.A.			1			0190152197001					
Dirección Notificado I											
CUENCA ECUADOR											
VALORES EN ADUANAS											
Fob USD		Flete USD		Seguro USD		CIF USD		Total a garantizar			
74205.0		3414.0		100.91		77719.91		22818.57			
TRANSPORTE:											
Via de Trans.	Código	Fecha Embarq.	Fecha Llegada	Carga	Código	Bandera	Código	Línea Trans.	Código		
MARITIMO	1	14/03/2009	26/03/2009			LIBERIA	LR	EVERGREEN	9551		
Cod. Manif.	Año	Tipo Manif.	No. Manif.	Ag. Carga	Cod.	N. Nave/L. Aérea/Mat. Vehic.	No. Conoc./G. Aérea/C. Porte				
028	2009	01	000577	GREENANDES ECUADOR S.A.	9371	HAMMONIA BEROLINA	036535				
Total Series/Partidas	Peso Neto (Kg)	Peso Bruto (Kg)	Total Bult.	Total Contened.	País Proce.	Tot. Unid. Fis.	Tot. Unid. Com.				
1	14800.0	14800.0	201	1	UNITED STATES	0.0	0.0				
OBSERVACION: <i>Pr 12068.86 De 12250 + 181.14</i>											
NOVEDADES: <i>SR</i>											
ADUANA DEL ECUADOR						* Detalle en formulario B adjunto					
ADUANA DEL ECUADOR						B REPÚBLICA DEL ECUADOR DECLARACIÓN ÚNICA DE GUÍA DE MOVILIZACIÓN					

RECIBIDO 03 ABR 2009

#### 4.5. Liquidación de Impuestos

LIQUIDACION DE DAU ELECTRONICOS

Página 1 de 1

A ADUANA		B REFRENDO	
01	Nº Orden Año	02	Fecha/Hora TX
000656	091	03	03/04/2009-10:14:32
04	Aduana Código	05	Número
CUENCA	091	091-2009-10-000973-2	Fecha Recep
06	Régimen	07	Hora
IMPORTACION A CONSUMO	10	10:14:32	Aforo
08	Código	09	D
10	0190072002001		
C CONTRIBUYENTE / AGENTE			
10	Importador / Exportador	11	Almacén / Depósito
GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTD	07	12	Código
	1	ADAPAUSTRO S.A.	7382
13	Tipo y Nº Doc ID	14	Código
	0190072002001		
15	Dirección	16	Seguro USD
AV. DE LAS AMERICAS SECTOR SUR CORALCENT	10	100.91	
17	Declarante / Agente	18	Ajuste USD
1090	1090	0	
		19	CIF USD
			77719.91
			Valor Aduana USD
			77719.91
D VALORES EN ADUANA			
20	Fob USD	21	Flete USD
74205	15	3414	16
			17
			100.91
			18
			0
			19
			77719.91
			Valor Aduana USD
			77719.91
E AUTOLIQUIDACIÓN DE TRIBUTOS			
20	CONCEPTO	LIQUIDACIÓN \$(1)	CANTIDAD A PAGAR \$(1-2)
	AD / VALOREM		11657.99
21	DER. ESPECÍFICO		0
22	IMP. CONSUMO ESPECIAL		0
23	IMP. VALOR AGREGADO		10771.98
24	DERECHO ANTIDUMPING		0
25	DERECHOS CONSULARES		0
26	SOBRETIEPO PETROLERO		0
27	ADICIONAL POR BARRIL DE CRUDO		0
28	TASA MODERNIZACIÓN		0
29	TASA DE CONTROL		0
30	TASA ALMACENAJE		0
31	MULTAS (ART 89 Y 91)		0
32	INTERESES		0
33	IMP. A LA SALIDA DE DIVISAS		777.2
34	FODINFA		388.6
35	CORPEI		0
36	OTROS		0
37	SALVAGUARDA		0
38	<b>TOTAL AUTOLIQUIDACIÓN</b>		<b>23,595.77</b>
F BANCO Y ADUANA			

LIQUIDACION DE DAU ELECTRONICO			
Nro DAU	091-2009-10-000973-2-01	Fec Liquidación	03/04/2009
Declarante	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTD	Fec Ultimo Dia de Pago	07/04/2009
	BRUNO DE SUAYQUIL S.R.L.	Fec Cancelación	
	2992 EA 2009/04/03 16:42:21		
Nro Secuencial	14704027	Declar: 0910910000973201	Forma: 0014704027
		PAGO AUTORIZADO	
CONCEPTO DEL TRIBUTO	AUTOLIO(\$)	LIQUIDACION(\$)	CANTIDAD A PAGAR (\$)
AD VALOREM	11657.99	11657.99	11657.99
DERECHO ESPECIFICO	0	0	0
IMPUESTO A CONSUMOS ESPECIALES	0	0	0
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	10771.98	10771.98	10771.98
DERECHO ANTIDUMPING	0	0	0
MULTAS	0	0	0
TASA DE MODERNIZACION	0	0	0
TASA DE CONTROL	0	0	0
TASA DE ALMACENAJE	0	0	0
FODIN	388.6	388.6	388.6
SALVAGUARDA	0	0	0
INTERES	0	0	0
IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS	777.2	777.2	777.2
<b>TOTAL</b>	<b>23,595.77</b>	<b>23,595.77</b>	<b>23,595.77</b>
<b>CORPEI :</b>			<b>16.55</b>
Agente: 1090-CANTOS GERMAN POLIVIO			

://sice1.aduana.gov.ec/aduana/despacho/impo/con\_dau\_det.jsp?nro\_dau=091-2009-10-000973-2-01... 03/04/2009

**ANEXO 5**

**Documentos**

**Facturación**

5.1. Factura ADAPAUSTRO S.A.



Dirección: Octavio Chacón s/n y Carlos Tosi  
 Telefax: 286-5863 / 286-3905 / 286-4080  
 CUENCA - ECUADOR

CONTRIBUYENTE ESPECIAL  
 Resol. N° 195 del 10/12/1999  
 RUC.: 0190152197001  
 Aut. SRI # 1106554900

**FACTURA**

N° 001 - 001 - N° 0026872

Fecha de Emisión: Cuenca, 22 de Abril de 2009 Vencimiento: 23/04/2009  
 Importador: CORPORACIÓN RE CIA LTDA RUC ó CI: 0190348202001  
 Dirección: AV. GIL RAMIREZ DAVALOS 4-23 Y FR. D. N.º  
 G.M.I. N°: APA-AT-418-2009 Contenedor: \_\_\_\_\_  
 BI. N°: ACV9SHGUA39286

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	V. UNITARIO	VALOR TOTAL
POR MOVILIZACIÓN DE MERCANCÍAS EN ALMACEN TEMPORAL QUE DICE CONTENER REPUESTOS 1*20 1*40	130.00	260.00
REGALIA CAE X 1 DIA AIM \$1.20 C/D	1.20	1.20
SUBTOTAL		261.20
SUBTOTAL TARIFA 0%		0.00
VALOR DE I.V.A. \$		91.94
TOTAL A PAGAR \$		292.54

Virgen María Riera Mónica Raquel ARTES GRAFICAS RIERA  
 RUC 0102502653001 Aut. Min. 2009/ Del. 0026101 al 0027350  
 Fecha Elab. Enero 2009 Val. Hasta Enero 2010

ADQUIRIENTE: ORIGINAL BLANCO  
 EMISOR: COPIA VERDE  
 SIN DERECHO A CREDITO TRIBUTARIO: 2da. COPIA AMARILLA

Son: \_\_\_\_\_ pagaderos a la orden de ADAPAUSTRO S.A. En esta ciudad de Cuenca y en la fecha estipulada en la casilla de vencimiento, por igual al que he(mos) recibido servicios a mi (nuestra) entera satisfacción sin reclamo alguno en lo posterior por tal concepto, obligandome(nos) además pago de interés a la máxima tasa que permita la ley desde su vencimiento hasta la cancelación total de las obligaciones contraídas en este documento. Quedo(s) expresamente sometido(s) a los jueces competentes de esta ciudad o de la que elija el demandante en vía ejecutiva o verbal sumaria. Obligandome(nos) al pago de todo gasto judicial o extrajudicial que ocasione el cobro de las obligaciones asumidas e este instrumento SIN PROTESTO.

ELABORADO

AUTORIZADO

RECIBI CONFORME

# **ANEXO 6**

## **Documentos de Importación**

# 6.1. Bill of Lading (BL)

Shipper/Exporter <b>POLIOLES S.A. DE C.V.</b> CARRETERA MEXICO TOLUCA KM. 52.5 LTE "A" VALLE DE LERMA SAN CARLOS LERMA EDO. - MEXICO RUC NO: 592994		(Forwarding Agents) Bill of Lading No. <b>NYKS7290096020</b>	
Consignee <b>INDURAMA S.A.</b> KM. 2.5 RUC: 0190061264001 CUENCA - ECUADOR CONTACTO: VALERIA DIAZ EMAIL:VDIAZ@INDURAMA.COM.EC TELF: 0722682900 EXT:282		 <b>NYK LINE</b> NIPPON YUSEN KAISHA	
<b>BILL OF LADING</b> (NON NEGOTIABLE UNLESS CONSIGNED TO ORDER)			
RECEIVED by the Carrier from the Shipper in apparent good order and condition unless otherwise indicated herein, the Goods, or package(s) said to contain the Goods, to be carried subject to all the terms and conditions herein. Delivery of the Goods to the Carrier for Carriage hereunder constitutes the Merchant's acceptance of all the stipulations, exceptions, terms and conditions of this Bill as fully as if signed by him, any contrary local custom or privilege notwithstanding. This Bill supersedes all prior agreements or freight engagements for the Goods. If required by the Carrier, this Bill (duly endorsed if it is negotiable) must be surrendered in exchange for the Goods or delivery order. Where issued as a Sea Waybill, this Bill is not negotiable or a document of title and delivery shall be made to the named consignee on production of such reasonable proof of identity as may be required by the Carrier. In witness whereof, the undersigned, on behalf of the Carrier, has signed the number of Bills stated hereunder, all of this tenor and date. Where issued as a Bill of Lading, delivery may be made against only one original Bill in which case, the others shall stand void. (Terms continued on back hereof)			
Notify Party (It is agreed that no responsibility shall be attached to the Carrier or its Agents for failure to notify)			
<b>ADAPAUSTRO</b> CALLE SEGUNDA Y CARLOS TOSI ESQ. TEL: 07-863905 07-865863 CUENCA - ECUADOR RUC NO: 0190152197001			
Pre-carriage by		Place of Receipt	
Ocean Vessel		Voy. No.	
Port of Discharge		Place of Delivery	
NYK ESPIRITO 18104EB MANZANILLO - MEXICO		Export References (for the Merchant's and/or Carrier's reference only; See back clause 8. (1) (b))	
GUAYAQUIL - ECUADOR GUAYAQUIL - ECUADOR		Final Destination (for the Merchant's reference only)	
Container No.	Seal No.; Marks & Nos.	No. of Containers or P'kgs.	Description of Goods
NYKU2462985	SEAL:CA003651A/02732//	2 X 20	2 CONTAINERS DRY VAN 20' SAID TO CONTAIN
NYKU3329072	SEAL:NYKCSA0092709/A0009//	36 Bultos	36 BULTOS
FCL/FCL TOTAL NUMBER OF CONTAINERS OR PACKAGES (IN WORDS)		Gross Weight 38,196.00 KB	
FREIGHT & CHARGES		Measurement 60.00	
Revenue Tons		Rate Per Prepaid Collect	
FREIGHT PREPAID		FREIGHT PREPAID	
TRANSOCEANICA CIA. LTDA. certifica que por el transporte de la carga constante en este conocimiento de embarque se ha aplicado el flete total de \$1.657 =		ORDEN DE ENTREGA TRANSOCEANICA CIA. LTDA. 24 ABR 2009	
DIVISION MARITIMA		A G E N T E S	
Total Prepaid in Local Currency		Number of Original Bills 3	
Laden on Board the Vessel		NIPPON YUSEN KAISHA (NYK LINE) RECEIVED ON BOARD For above Carrier as Agent TRANSOCEANICA S.A. WILFRIED MEINLSCHMIDT PRESIDENTE	
Date		Dated MANZANILLO - MEXICO Abr 10, 2009	
The printed terms and conditions on this B/L are available at its website at www.nykline.com.		If Merchant enters a value, carrier's limitation of liability shall not apply and the ad valorem rate will be charged.	

## 6.2. Factura Comercial



**(A Fibra Lenzing Group Company)**

**Bramhall & Lonsdale Limited**

Tel: +44 (0)1273 800000      Fax: +44 (0)1273 800001  
 Email: sales@b&l.com      Website: www.b&l.com  
 VAT No: GB 912 542 100      Reg No: 02062016

---

**INVOICE**

Date	Number	Page
April 16, 2009	B&L IDR 09/020	1

**Bill to**

Indurama S.A.  
Av. De las Americas Km 2 1/2  
Telf.: 2882900  
Cuenca-Ecuador

**Ship to**

Indurama S.A.  
Av. De las Americas Km 2 1/2  
Telf.: 2882900  
Cuenca-Ecuador

Customer Number	Purchase Order
	90000393

Destination	Shipped from
GUAYAQUIL	MEXICO

UM	Description	Qty	Unit Price	Total
Kg.	Lupranate M-20 Isocianato	18.000	3,0700	55.260,00
Kg.	Elastocool MX 2010/102 Polioli	18.000	3,0700	55.260,00
	VAT			NIL
<b>TOTAL</b>		<b>36.000</b>		<b>112.120,00</b>
				Total USD C+F
				Total GBP
				57.013,02

Marks:  
90000393 INDURAMA GUAYAQUIL

Terms of Payment:  
80 days from the date of B/L

Please pay the total amount of: ONE HUNDRED TWELVE THOUSAND ONE HUNDRED TWENTY 00/100 XXXXX

Please wire to the following account of Bramhall & Lonsdale Limited

BANK	Barclays Bank Plc Knightsbridge
Currency	USD
Bank Account	2047 3557 7102 66
SWIFT	BARC GB22
IBAN	GB14 BARC 2047 3557 7102 66

Please mention invoice number on your payment order.

### 6.3. Póliza de Seguro



**ace seguros ecuator s.a.**

El presente certificado es uniforme para todas las Compañías de Seguros que trabajan en el ramo de Transportes y ha sido aprobado por la Super-intendencia de Bancos y Seguros, con resolución No. 6928-S de Junio de 1969.

**APLICACION DE SEGURO DE TRANSPORTES**

**Aplicacion No:350**

**Poliza No. 353670**

La siguiente mercadería se declara en aplicación a la POLIZA FLOTANTE No. 353670 emitida a favor de INDURAMA S.A. ....  
 para el viaje desde MEXICO ..... de A DECLARAR ...  
 hasta CUENCA ECUADOR ..... sobre el VAPOR CAMION AVION .....  
 (Vapor, camion, avion) (Bandera, agencia,Cia)  
 anunciada para el día ... A CONFIRMAR ..... INDURAMA S.A. ....

MF-79B

Fecha(mm/dd/aaaa): 01/07/2009

Marca	Nos	Peso Bruto Kgs.	Cantidad de Bultos	Contenido	Valor Asegurado	%	Prima	Observaciones
No. Pedido 1				PRODUCTOS QUIMICOS Adecuados para el tipo de mercadería Libre de Avería Particular - Importación Der. Arancel : 0.00% Gastos Aduana : 0.00% G. Salvaguarda : 0.00% Sobreseguro : 0.00% Superbancos : 3.50% Imp. Campesino : 0.50% BRAMHALL POLIOLIES S.A. VDT	Costo y Flete USD356,000.00 Valor Total Asegurado USD356,000.00	0.0810 Iva: USD36.04 Derechos: USD0.45 Super Bancos USD10.09 Imp. Campesino USD1.44 Prima Total: USD36.39	COBERTURA En sujeción a lo estipulado en las condiciones particulares y generales de la presente póliza DEDUCIBLE En sujeción a lo estipulado en las condiciones particulares y generales de la presente póliza FE: 01/07/2009	

**El Asegurado:**

Nota: De conformidad con las condiciones de la Póliza, los Asegurados, o sus Embarcadores, llenaran este formulario en duplicado y lo remitirán a ACE Seguros S.A. en Ecuador o a sus Agentes Autorizados antes de efectuado el embarque o despacho. La compañía o el Agente devolverá el duplicado debidamente sellado y firmado.

*[Firma]*  
 Representante Autorizado de la Compañía

**ACE SEGUROS S.A.**

*[Firma]*  
 INDURAMA S.A.

## 6.4 Manifiesto de Carga

con\_bl\_det

Página 1 de 1

[Retornar](#)

Contenedor || Mercancía || Correcciones || Documentos Hijos

<b>Manifiesto:</b>	028-09-01-000594	<b>M.T. Master</b>													
<b>Doc. Transporte :</b>	NYKS7290096020	<b>Tipo Doc. Transp.</b>	BILL OF LADING												
<p><b>Línea de Transporte</b> 8381-NIPPON YUSEN KAISHA</p> <p><b>Agencia de Carga</b> 8291-TRANSCOCEANICA CIA. LTDA.</p> <p><b>Consolidadora de Carga</b> Consolidadora No Definida</p> <p><b>Embarcador/Consignar a:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Documento</th> <th>Número</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5-OTROS</td> <td>592994</td> </tr> </tbody> </table> <p>POLIOLES S.A. DE C.V. <b>Dirección :</b> CARRETERA MEXICO TOLUCA KM. 52.5 LTE "A" VALLE DE LERMA SAN CARLOS LERMA EDO. - MEXICORUC NO: 592994</p> <p><b>Consignar a:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Documento</th> <th>Número</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-RUC</td> <td>0190061264001</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Nombre:</b> INDURAMA S.A. <b>Dirección :</b> KM 2 1/2 AV. DON BOSCO S-N Y AV. DE LAS AMERICAS</p> <p><b>Notificar a:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Documento</th> <th>Número</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-RUC</td> <td>0190152197001</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Nombre:</b> ADAPAUSTRO <b>Dirección :</b> CALLE SEGUNDA Y CARLOS TOSI ESQ.</p>		Documento	Número	5-OTROS	592994	Documento	Número	1-RUC	0190061264001	Documento	Número	1-RUC	0190152197001	<p><b>Datos de Medio Transporte</b></p> <p><b>Descripción</b> NYK ESPIRITO <b>Nro. Viaje</b> 18104EB <b>Fecha Llegada/Salida</b> 17/04/2009 <b>Fecha Culminación</b> <b>Bandera :</b> GERMANY</p> <p><b>Puertos</b> <b>País</b> MEXICO <b>Carga</b> MXZLO-MANZANILLO <b>Descarga</b> ECGYE-GUAYAQUIL <b>Final</b> ECGYE-GUAYAQUIL <b>Origen</b> MXZLO-MANZANILLO <b>Trasbordo</b> --</p> <p><b>Almacenaje</b> <b>Almacen</b> 7400-INARPI S.A. (CONTENEDORES)</p> <p><b>Datos de la Carga</b></p> <p><b>Flete</b> USD 1657 <input type="checkbox"/> <b>Pagado</b> <b>Bultos Manifestado</b> 36 <b>Peso Manifestado</b> 38196 <b>Bultos Recibidos</b> 36 <b>Peso Recibido</b> 42520 <b>Fecha de Embarque</b> 10/04/2009 <b>Fecha de Descons.</b> <b>Fecha de Almacen</b> <b>Fecha de Trasbordo</b> <b>Fecha de Salida</b> <b>Fecha de Traslado</b> <b>Régimen :</b> <b>Nro. Declaración</b></p>	
Documento	Número														
5-OTROS	592994														
Documento	Número														
1-RUC	0190061264001														
Documento	Número														
1-RUC	0190152197001														

[http://sice1.aduana.gov.ec/aduana/carga/con\\_bl\\_det.jsp?manId=028-09-01-000594-](http://sice1.aduana.gov.ec/aduana/carga/con_bl_det.jsp?manId=028-09-01-000594-)

28/04/2009

[Retornar](#)

Manifiesto: 028-09-01-000594  
 Doc. Transporte: NYKS7290096020

Descripción de la Mercancía	Nº Contenedor	Peso Recibido por Contenedor	Cantidad Embalaje	Condición Contenedor	Tipo de Dimensión	Precinto N°	Peso Contenedor Manifestado	Zona Ubicación	Fecha Ingresc almacén
2 CONTAINERS DRY VAN 20 SMD TO CONTAIN36 BULTOS-----18 TOTESNET WEIGHT 100KGSUPRAMATE M-205 3824.0018 TOTESNET WEIGHT 18000.00KGSSELASTOCOOL MX 2010/102F A. 3909.50SLAC (	NYKU2462985	21240	18	SIN ENVASAR O SIN EMPAQUETAR	CONTAINER IC 20 FT.	CA003651A 02732	0	-	18/04/2009 03:17:39
SHIPPERS LOAD AND COUNT /FREIGHT PREPAID	NYKU3329072	21280	18	SIN ENVASAR O SIN EMPAQUETAR	CONTAINER IC 20 FT.	NYKCSA0092709 A0009	0	-	18/04/2009 05:09:41



Cuenca, 28 de enero de 2009.

Economista

Luis Mario Cabrera

**Decano de la Facultad de Administración de Empresas**

Ciudad

De mi consideración:

Yo, María Cristina Córdova León, Egresada de la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias de la Administración, registrada bajo el código 31123 me dirijo a usted, y por su digno intermedio al Honorable consejo de la Facultad, para solicitar la aprobación del Diseño de Monografía: **"Aplicación de Balanced Scorecard a la Empresa Adapaustro S.A."**, así como la asignación del Director.

Me permito sugerir el nombre del Economista Bladimir Proaño como director de Monografía, por la valiosa ayuda y colaboración brindada para la elaboración del presente diseño, además de que cuento con su aceptación.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Ma. Cristina Córdova L.

Tel. 2865863

Cel. 098385522

Edición autorizada de 20.000 ejemplares  
Del 313.501 al 403.500

N°

0398220



SR.DR.ROMEL MACHADO CLAVIJO SECRETARIO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION.

CERTIFICO .Que, El H. Consejo de Facultad en sesión del 30 de Enero del 2009  
conocio el informe del señor profesor de la Junta Academica de Administración de  
la Señorita Maria Cristina Cordova Leon en base a esta ,aprobo la denuncia de la  
Monografía con el.. tema APLICACIÓN DE BALANCED SCORECARD A LA  
EMPRESA ADAPAUSTRO S.A. se ratifica como Director al Economista Vladimir  
Proaño Rivera y como miembro del Tribunal al Ingeniero Jose Robalino Sanchez  
la denunciantes tienen un plazo minimo de treinta dias y un máximo de  
noventa dias contados a partir de la fecha de aprobación, es decir hasta el 30 de  
Abril del 2009.

0Cuenca 4 de Febrero del 2009 .

UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
SECRETARIA

M.C. Cristina Cordova L.

Tel. 0952862

Cel. 0952862323

0388250

Cuenca, 28 de enero de 2009

Economista

Luis Mario Cabrera

Decano de la Facultad de Administración de Empresas

Ciudad

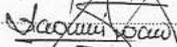
Señor Decano:

Quienes suscribimos comunicamos a usted que hemos procedido a revisar el diseño de monografía del curso de graduación realizado por la egresada María Cristina Córdova León con el tema "Aplicación de Balanced Scorecard en la Empresa Adapaastro S.A." como requisito previo para la obtención del título de Ingeniero Comercial, sobre el cual emitimos el siguiente informe:

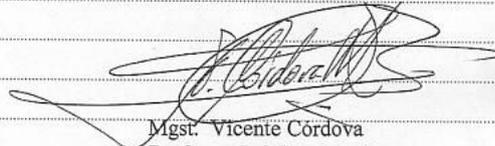
1. El diseño presenta un trabajo de investigación objetivo y coherente sobre el análisis de un Balanced Scorecard para lo que se elabora un estudio de los procesos que se realizan dentro de la empresa Adapaastro S.A. con un cuadro de indicadores que se refieren al aspecto financiero, clientes, el proceso y el aprendizaje.
2. El diseño cumple con los requisitos metodológicos exigidos por la facultad en cuando a la selección de tema, formulación del problema, objetivos, justificación, marco teórico, esquema de contenidos, metodología, recursos, cronograma y bibliografía necesaria para la elaboración del trabajo.

Por lo expuesto emitimos informe favorable y recomendamos su aprobación

Atentamente,



Eco. Bladimir Proaño  
Profesor Asesor



Mgst. Vicente Córdova  
Profesor de Metodología



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**APLICACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA  
ADAPAUSTRO S.A. CUENCA**

**Diseño de Monografía**

**Previo a la obtención del título de:**

**Ingeniera Comercial**

**AUTOR: Cristina Córdova**

**DIRECTOR: Eco. Bladimir Proaño**

**CUENCA, ECUADOR**

**2009**

## **1. TEMA**

### **APLICACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA ADAPAUSTRO S.A. CUENCA**

## **2. SELECCIÓN Y DELIMITACION DEL TEMA**

El contenido del tema de monografía se encuentra inmerso dentro de la materia de Sistemas de Información Gerencial, y se clasifica como aplicación de un Balanced Scorecard en la empresa Adapaustro S.A.

El espacio de investigación constituye la empresa Adapaustro S.A. ubicada en el Parque Industrial, cuyo objetivo es la movilización y nacionalización de importaciones para la provincia del Azuay, y se enfoca a las actividades realizadas para brindar el servicio a los importadores de la ciudad de Cuenca que trabajan con la empresa ya mencionada.

Dentro de los principales aspectos a desarrollar en la elaboración de este trabajo podremos anotar la descripción y análisis de procesos de movilización y desaduanización así como los problemas vividos en el período comprendido de enero a diciembre del año 2008.

## **3. EL PROBLEMA**

### **3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

ADAPAUSTRO S.A. es una Aduana privada al servicio de los importadores del Azuay, cubriendo al momento el 55% del mercado Cuencano, según fuentes propias de la empresa, experimentando cuellos de botella en algunos de los procedimientos departamentales dentro de la empresa, por lo que no se puede cumplir a plenitud la misión propuesta en la prestación del servicio.

Las funciones que realiza Adapaustro se ven afectadas por la falta de análisis dentro de los diferentes procesos que se realizan dentro de la organización, el personal de cada departamento presenta retrasos en sus funciones, así como una falta de conocimiento y retroalimentación en el correcto desempeño de los procesos de sus áreas de trabajo.

Estos retrasos provocan fallas operacionales, que a su vez repercuten en la información y documentación entregada a los usuarios del servicio, afectando de este modo aspecto financiero como la satisfacción de los clientes de la empresa.

### **3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

ADAPAUSTRO S.A. requiere la elaboración de un modelo de control y gestión que permita analizar la situación actual de la empresa y plantear las estrategias de cambio a futuro para un correcto desarrollo de sus funcionarios.

### **3.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

- Adapaustro S.A. no se encuentra familiarizado con la metodología de un Balanced scorecard.
- La empresa carece de un análisis de la situación actual de la empresa en el cual se puedan establecer sus objetivos e identificar la competencia y el mercado que maneja
- Adapaustro no cuenta con un adecuado sistema de indicadores de gestión para el ámbito financiero, la satisfacción de los clientes, de sus accionistas y el proceso de la organización.
- Al momento no se cuenta con un proceso de optimización para los procesos que desarrolla la empresa y así evitar incurrir en costos adicionales

## **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un análisis de la empresa Adapaustro S.A. que permita medir su situación actual y las medias que se deban tomar para implementar las mejoras necesarias dentro de la empresa la cual permita alcanzar su misión

#### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir los conceptos y factores de análisis de un Balanced Scorecard.
- Elaborar un estudio acerca de los procesos que se realizan dentro de la empresa, medir sus variables críticas y las mejoras a implantar en las distintas actividades de Adapaustro S.A.
- Elaborar un Balanced Scorecard que incluya un cuadro de indicadores, aplicado a la empresa el cual analice los aspectos principales como lo son el financiero, el de clientes, el de proceso y el de aprendizaje.

#### **5. JUSTIFICACION**

Sistemas de Información gerencial tiene como objetivo fundamental simplificar los canales de información dentro de una empresa y transmitir de mejor manera las necesidades tanto de los clientes con respecto al servicio como la del personal con respecto a sus herramientas de trabajo.

Con el fin de alcanzar este objetivo, este trabajo busca optimizar el desarrollo de estos procesos a través de una investigación y análisis del establecimiento de un Balanced Scorecard, para la optimización de la gestión en las actividades de la empresa.

Este trabajo busca reflejar los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación universitaria así como el curso de graduación dentro de la carrera de Administración de Empresas, respetando los reglamentos y requisitos exigidos por la facultad y sus autoridades.

El tema fue escogido, de acuerdo a la plena identificación con la materia de Sistemas de información gerencial, debido a la situación de los clientes de la empresa y la oportunidad de mejorar la misma

El trabajo podrá realizarse sin contratiempos debido a la facilidad para la obtención de datos. Lo que se busca lograr con el desarrollo de esta monografía es tener la posibilidad de aplicar los métodos de optimización que se establecerán dentro de la empresa y sus clientes, alcanzando la mayor eficiencia y productividad en las actividades así como la satisfacción y mantenimiento de los clientes.

## **6. MARCO DE REFERENCIA**

### **6.1. MARCO TEORICO**

El análisis conjunto de la Dirección estratégica y Evaluación del desempeño, ha resultado definitivo para varias empresas, para la obtención de resultados de su gestión. Una de las herramientas que conjuga perfectamente estos dos conceptos es el conocido BALANCED SCORECARD

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard Es un método para medir y controlar las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

El Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

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

"El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El Balanced Scorecard sugiere que veamos a la organización desde cuatro (4) perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Innovación y Aprendizaje (Innovation and Learning) –¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business) –¿En que debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer) –¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial) –¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

## 6.2. MARCO CONCEPTUAL

**Perspectiva Financiera:** Requiere definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

**Perspectiva del Cliente:** Busca responder a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos. Cubre el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen, las que muestran la transferencia al cliente.

**Perspectiva Interna:** Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización.

**Perspectiva de Innovación y aprendizaje:** Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias de su gente, el uso de la tecnología, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio. Esta perspectiva refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro.

**Zona Primaria:** Constituida por el área interior de los puertos y aeropuertos, recintos aduaneros y locales habilitados en las fronteras terrestres; así como otros lugares que fijare la administración aduanera en los cuales se efectúen operaciones de carga, descarga y movilización de mercaderías procedentes del exterior y con destino a él

**Zona Secundaria:** Comprende la parte restante del territorio ecuatoriano incluidas las aguas territoriales y espacio aéreo, correspondiente a cada uno de los distritos de aduana, según la distribución que se señale en el Reglamento Orgánico Funcional de la CAE

**Importación a Consumo:** Es el régimen aduanero por el cual las mercancías extranjeras son nacionalizadas y puestas a libre disposición para su uso o consumo definitivo

**Tránsito Aduanero:** Es el régimen por el cual las mercancías son transportadas bajo control aduanero, de una oficina distrital a otra de país o con destino al exterior

**Depósito Aduanero:** Es el régimen suspensivo del pago de impuestos por el cual las mercancías permanecen almacenadas por un plazo determinado en lugares autorizados y bajo control de la Administración Aduanera, en espera de su destino ulterior. Los depósitos aduaneros son: comerciales, públicos o privados, e industriales.

**Aforo Físico:** Es el acto administrativo de determinación tributaria a cargo de la Administración Aduanera que consiste en la verificación física o documental del origen, naturaleza, cantidad, valor, peso, medida y clasificación arancelaria de la mercancía

**Pago de tributos:** En la nacionalización, el pago de los tributos al comercio exterior se efectuará aplicando las tarifas y el tipo de cambio vigentes a la fecha de presentación de la declaración a consumo

## **7. ESQUEMA DE CONTENIDOS**

### **CAPITULO I**

#### **DEFINICION BALANCED SCORECARD**

- 1.1 Concepto
- 1.2 Por que necesitan las empresas un Cuadro de mando Integral?
- 1.3 Perspectivas del CMI
  - 1.3.1 Perspectiva Financiera
  - 1.3.2 Perspectiva del cliente
  - 1.3.3 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

## **CAPITULO II**

### **LA EMPRESA**

- 2.1. Antecedentes
- 2.2. Estructura Organizacional
- 2.3. Misión y Visión
- 2.4. Clientes
- 2.5. Organización, Departamentación y Funciones
- 2.6. Procesos de Movilización, Nacionalización y cobros.

## **CAPITULO III**

### **BALANCED SCORE CARD: CASO DE ESTUDIO**

- 3.1 Análisis de la empresa y sus funciones.
- 3.2 Desarrollo de las perspectivas del CMI
  - 3.2.1 Desarrollo de la perspectiva Financiera
  - 3.2.2 Desarrollo de la perspectiva del cliente
  - 3.2.3 Desarrollo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento
- 3.3 Elaboración del Balanced Scorecard.

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **8. METODOLOGIA**

#### **8.1. Tipo de estudios**

El desarrollo de este trabajo se realizará de acuerdo a un tipo de estudio descriptivo, mediante el cual se pueda identificar los procesos necesarios para optimizar la movilización y nacionalización de carga.

#### **8.2. Métodos**

El método a utilizarse será inductivo ya que el trabajo necesita de un análisis directo y la observación de las actividades realizadas por los elementos de la empresa y clientes a fin de proponer la optimización de los mismos.

### **8.3. Procedimientos**

Los procedimientos a seguir en este trabajo será analítico - sintético, ya que se necesita estudiar los elementos necesarios para la elaboración de la propuesta; y una vez desarrollado el trabajo se presentara una propuesta con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

### **8.4. Forma de Trabajo**

Este trabajo se realizará de forma cronológica – progresiva, y su desarrollo será ascendente de las causas a los efectos para poder llegar a las conclusiones, recomendaciones

### **8.5 Técnicas**

#### **8.5.1. Investigación bibliográfica**

Se recurrirá a la investigación bibliográfica con el objeto de revisar e interpretar lo estipulado por la Ley Orgánica de Aduanas y los documentos conexos existentes.

#### **8.5.2 Encuestas**

Se utilizará información proporcionada por encuestas realizadas a los clientes de la empresa en el mes de diciembre de 2008.

#### **8.5.3. Observación**

Se empleará la observación directa sobre las actividades que realiza cada elemento de la empresa ADAPAUSTRO S.A. involucrado en el proceso a analizar, para identificar de esta manera sus características y condiciones de trabajo.

## **9. RECURSOS**

### **9.1. Talento Humano**

#### **9.1.1. Responsable**

La responsable para la elaboración del trabajo de graduación será la Srta. María Cristina Córdova León

### 9.1.2. Asesoramiento

El asesoramiento estará dado por el Eco. Bladimir Proaño

### 9.1.3. Intervención

Para el desarrollo de este trabajo las personas que brindarán la información necesaria en la empresa ADAPAUSTRO serán:

- Gerente General
- Jefe de Logística
- Jefe de Patios
- Agentes Afianzados

## 9.2. FINANCIEROS

### PRESUPUESTO

NO	DENOMINACION DEL GASTO	QTY	V. UNIT.	V. TOTAL	JUSTIFICACION
1	Materiales de oficina	...	...	15,00	Cuaderno, esferos, lápices, minas, borrador, corrector, clips, grapas.
2	Hojas	200	0,01	2,00	4 resmas de hojas para borradores y levantamiento final de la monografía y otros
3	Cd's	3	1,00	3,00	Para almacenamiento de datos
4	Copias	300	0,02	6,00	Copias ejemplares de monografía
5	Impresión	80	0,10	8,00	Impresión diseño, monografía y documentos varios
6	Encuadernado	6	8,00	48,00	Seis ejemplares de monografía.
7	Servicio de Internet	...	...	30,00	Inv. En línea, bibliografía.
8	Transporte	...	...	30,00	Movilización
9	Anillado	1	3,00	3,00	Presentación borrador monografía
10	Derechos	...	...	200,00	Pago de derechos según colegiatura
11	Imprevistos	....	....	50,00	Gastos no presupuestados
<b>TOTAL</b>				<b>395,00</b>	

## 10. CRONOGRAMA DE TRABAJO

NO.	TIEMPO EN SEMANAS ACTIVIDADES	ENERO		FEBRERO				MARZO			
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración del Diseño										
2	Presentación del Diseño										
3	Aprobación del Diseño										
	<b>EJEDUCION DEL TRABAJO</b>										
4	Elaboración de Técnicas										
5	Visita a la empresa										
6	Interpretación de datos										
7	Investigación bibliográfica y de campo										
8	Desarrollo Capítulo I										
9	Investigación bibliográfica y de campo										
10	Desarrollo Capítulo II										
11	Investigación bibliográfica y de campo										
12	Desarrollo Capítulo III										
13	Conclusiones y recomendaciones										
14	Anexos										
	<b>INFORME MONOGRAFIA</b>										
17	Elaboración 1er borrador										
18	Corrección y Evaluación										
19	Levantamiento definitivo										
20	Encuadernamiento de monografía										
21	Imprevistos										
22	Presentación										

## 11. BIBLIOGRAFIA.

### 11.1 Libros

KAPLAN, Robert  
David NORTON

**Cuadro de Mando Integral**  
Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona 2005.

### 11.2 Internet

Ferrer, Luis Sami

**Balanced Scorecard: de la Estrategia  
a los Resultados**  
<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/15.htm>  
Enero, 2009

Guerra, Jorge Armando

**Balanced Scorecard: Lo que no se mide  
no se Controla**  
<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia>  
Enero, 2009

Wikipedia, Enciclopedia

**Cuadro de Mando Integral**  
<http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>