



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

Escuela de Ciencias Contables y Auditoría

CADES

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE
INDICADORES DE GESTION PARA AUTORIDAD
PORTUARIA DE MANTA. PERIODO 2008”**

Tesis previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORA: Mariana de Jesús Cassis Zambrano

DIRECTOR: Econ. Francisco Ochoa Ordoñez

CENTRO UNIVERSITARIO MANTA

2009

Econ. Francisco Ochoa Ordoñez

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante: **MARIANA DE JESUS CASSIS ZAMBRANO**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, diciembre del 2009



f)

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

"Yo Mariana de Jesús Cassis Zambrano declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"



f.

Autora

AUTORÍA

Yo, MARIANA DE JESUS CASSIS ZAMBRANO, con Cédula Nacional de Identidad 1306630201 declaro que el contenido de este documento es reflejo del trabajo personal de quien suscribe y manifiesto que ante cualquier notificación de plagio, copia o falta a la fuente original, soy responsable directa administrativa, económica y legal, sin afectar al Director de Tesis, a la Universidad y a otras entidades que hayan colaborado en este trabajo.

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Mariana Cassis Zambrano

DEDICATORIA

A mi esposo Héctor Iván,
A mis hijos Héctor Raúl y María Natalia,
Y a mis padres
Quienes han sido mi fortaleza e inspiración.



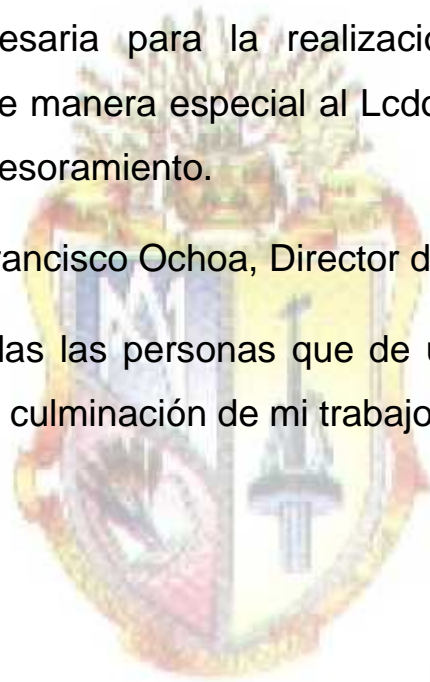
AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Al señor Gerente de Autoridad Portuaria de Manta, por autorizar el desarrollo de mi trabajo en tan prestigiosa institución, a los servidores de Autoridad Portuaria de Manta, mis compañeros, que me facilitaron la información necesaria para la realización del presente trabajo de investigación y de manera especial al Lcdo. Galo Muentes Delgado, por su invaluable asesoramiento.

Al Economista Francisco Ochoa, Director de mi trabajo de investigación.

Finalmente a todas las personas que de una u otra forma colaboraron conmigo hasta la culminación de mi trabajo.



INDICE DE CONTENIDOS

<i>C E R T I F I C A C I O N</i>	<i>II</i>
<i>DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS</i>	<i>III</i>
<i>AUTORÍA</i>	<i>IV</i>
<i>DEDICATORIA</i>	<i>V</i>
<i>AGRADECIMEINTO</i>	<i>VI</i>
<i>INDICE DE CONTENIDOS</i>	<i>VII</i>
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	<i>IX</i>
<i>CAPITULO 1:</i>	<i>12</i>
<i>ANTECEDENTES DE AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA</i>	<i>12</i>
<i>1.1. DESCRIPCIÓN DE AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA</i>	<i>12</i>
<i>1.2. BASE LEGAL</i>	<i>14</i>
<i>1.3. ORGANIGRAMA</i>	<i>18</i>
<i>1.4. PLAN ESTRATÉGICO</i>	<i>20</i>
<i>1.4.1 MISIÓN</i>	<i>20</i>
<i>1.4.2. VISIÓN</i>	<i>20</i>
<i>1.4.3. VALORES</i>	<i>20</i>
<i>1.4.4. OBJETIVOS</i>	<i>21</i>
<i>CAPITULO 2:</i>	<i>23</i>
<i>MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION</i>	<i>23</i>
<i>2.1. PLANIFICACIÓN</i>	<i>23</i>
<i>2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</i>	<i>23</i>
<i>2.1.2. CORPORATIVA</i>	<i>24</i>
<i>2.1.3 OPERATIVA</i>	<i>25</i>
<i>2.2. INDICADORES</i>	<i>26</i>
<i>2.2.1. CONCEPTOS</i>	<i>26</i>
<i>2.2.2. CARACTERÍSTICAS</i>	<i>27</i>
<i>2.2.3. IMPORTANCIA</i>	<i>28</i>

2.2.4. CLASIFICACIÓN	29
2.2.5. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES	30
2.2.6. MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES	31
2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	32
2.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA	32
2.3.2. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	333
2.3.3. PERSPECTIVA APRENDIZAJE – CRECIMIENTO	33
2.3.4. PERSPECTIVA CLIENTE	33
CAPITULO 3:	355
DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES	35
INTRODUCCION	355
3.1. IDENTIFICACION DE LAS AREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS	35
3.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA	355
3.1.2 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	36
3.1.3. PERSPECTIVA CLIENTES	36
3.1.4. PRESPECTIVA RECURSOS HUMANOS	37
3.2. PREPARACION DE INDICADORES	41
3.3. DISEÑO CUADRO DE INDICADORES	42
3.4. ANALISIS E INTERPRETACION	49
3.5 INFORME	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	72
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	77

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación expuesto en esta memoria, consiste en el Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión de Autoridad Portuaria de Manta (APM) en el periodo 2008, así como un mapeo de datos estadísticos operativos y estratégicos de APM aplicando el Cuadro de Mando Integral.

Para el desarrollo de la investigación, fue necesario determinar una estrategia a seguir, partiendo de un análisis interno y externo y la determinación de los objetivos estratégicos de APM como caso de estudio; el trabajo se sustenta en el Plan Estratégico Institucional del año 2007 y de los reportes operativos, administrativos y estratégicos de la Institución.

Con la herramienta gerencial señalada, y con la información levantada se determinaron los índices más relevantes cuantificados, estos índices se segmentaron por perspectivas acordes al Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de análisis y mejora organizacional, la misma ha permitido visualizar procesos e índices críticos, posibilitando en un futuro, fuera de esta tesis, que la APM alcance los objetivos propuestos.

Se formularon 30 indicadores a mi juicio los más relevantes, con los que recopilé información, de los cuales 9 corresponden a la perspectiva financiera, 9 a la perspectiva clientes, 6 a la perspectiva procesos y 6 a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Del total de indicadores formulados, apenas el 51.39% en promedio se han cumplido en el periodo 2008, respecto a lo planificado; es importante acotar que en la perspectiva de procesos es donde se vislumbra un alto índice de cumplimiento (83.33%), las otras perspectivas están en el orden del 33.33% al 55.56% de cumplimiento.

Entonces, estimados lectores saquen sus propias conclusiones si APM es una Institución competitiva con eficiencia y la efectividad operativa y estratégica.

El propósito de la investigación es interpretar los indicadores de gestión más relevantes de la APM, donde su principal problema identificado es que "no se cuenta con un sistema de indicadores cuantificables, objetivos y medibles que sirvan para el apoyo de la toma de decisiones técnicas y no políticas" dentro de la APM.

Por tanto su objetivo es diseñar indicadores de gestión para analizarlos e interpretarlos y que sirvan de insumo para la Institución y tomar los correctivos acordes a los desvíos que se presenten.

El trabajo se lo realizó como una investigación de campo y de aplicación.

Para describir el desarrollo de los capítulos I y II se utilizó el método deductivo, cuya aplicación ayudó a evaluar los aspectos de la investigación, se analizó el problema, se recolectó información y se desarrolló de una manera organizada a través de los principios teóricos y científicos para conseguir resultados óptimos que permitieron el análisis pormenorizado de cada uno de los elementos de estudio para extraer conclusiones válidas que ayudaron a su conceptualización; además se aplicaron los métodos inductivo e inferencial para determinar el modelo de gestión basado en CMI y buscar alternativas estratégicas para mejorar la determinación de indicadores de gestión.

Se recolectó información a través de la técnica bibliográfica documental porque me obligó a investigar en fuentes primarias y secundarias; utilizando el método *Inductivo - Deductivo* partiendo de un análisis actual de resultados subjetivos.

También me apoyé con las siguientes técnicas: la *Observación, indagaciones, datos estadísticos*.

El documento ha sido organizado con la estructura sugerida para el cuerpo de tesis, cada numeral o capítulo se orienta sobre el siguiente contenido:

El capítulo I establece aspectos generales sobre la Institución caso de estudio, a partir de los datos históricos, donde se detalla su inicio, la base legal que la rige, el Organigrama Estructural que posee. El capítulo II, contempla el desarrollo del marco teórico, en el que se desarrollan conceptos sobre Planificación y sus clases; Indicadores, Características, Importancia; Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas. En el capítulo III, se muestran los detalles de la propuesta estratégica como alternativa para alcanzar el objeto y propósito de la Investigación acorde a la problemática enfocada, para lo que se desarrolla el Cuadro de Mando Integral y sus Indicadores con su análisis e interpretación de resultados.

Adicionalmente, se describen las conclusiones y recomendaciones.

Para mantener su utilidad y claridad, el documento presenta ciertas características didácticas tales como tablas, figuras y un glosario de términos, los mismos que tendrán un índice específico.

Finalmente, se incluye la bibliografía utilizada, anexos y glosario reseñados.



CAPITULO 1:

ANTECEDENTES DE AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA

1.1. Descripción de Autoridad Portuaria de Manta¹

Autoridad Portuaria de Manta (A.P.M.) es una institución Autónoma de derecho público que administra y custodia uno de los más preciados patrimonios manabitas, el puerto de Manta, se creó el 24 de octubre de 1966 a través del Decreto Ejecutivo No. 1373, del presidente Clemente Yerovi Indaburu, publicado en el Registro Oficial 149, del 27 de octubre del mismo año.

La institución inicia actividades el 12 de noviembre de 1966, bajo la presidencia del señor Carlos Pólit Ortiz y la gerencia del capitán Rafael Cevallos Viteri. Desde su creación se ha caracterizado por su dinamia y compromiso con la ciudad-puerto.

A.P.M. ha desarrollado una gran inversión en obras de desarrollo para la ciudad: la avenida de acceso denominada 4 de Noviembre en 1969; pavimentación de la ciudad en 1971; alcantarillado sanitario de Manta en 1973; alcantarillado pluvial de la ciudad en 1975; Malecón Escénico en 1998; eje vial alterno perimetral conocido como Vía de Circunvalación en 1998 y la vía Puerto – Aeropuerto, destinada a unir estas dos importantes obras de desarrollo en el 2006.

El puerto cuenta con varios patios y bodegas de almacenamiento para contenedores, vehículos y carga en general, posee una superficie de 11 hectáreas, aproximadamente, y tiene proyección a una ampliación de la misma.

¹ Revista MANTA Ecuador, edición 2006 y Revista PUERTO DE TRANSFERENCIA MANTA, edición 2007.

Dispone de dos muelles de espigón de 200 metros de longitud cada uno y un área de 9000 m², ofrece cuatro atracaderos que suman 800 metros lineales, capaces de recibir al mismo tiempo cuatro embarcaciones (comerciales, turísticas, pesqueras), ambos cuentan con un ancho de 45 metros, una profundidad promedio de 12 metros y una resistencia de 3 toneladas por metro cuadrado. Tiene una capacidad de apilamiento de 440 Teus por muelle. Posee también 3 muelles marginales para dar servicio de atraque a embarcaciones de la flota pesquera industrial y de cabotaje.

Cuenta con dos edificios el Administrativo y el de Operaciones, Muelles roll on – roll off diseñados para trabajar como rampa para embarcar y desembarcar carga móvil, Muelles de remolcadores.

La A.P.M. con el propósito de concretar el proyecto del Mega Puerto de Transferencia Internacional de Carga para Sudamérica en Manta, ha seguido el procedimiento legal establecido por el sistema portuario ecuatoriano, que define la Concesión como la figura a seguir para la delegación del desarrollo y operación de los puertos a la iniciativa privada. Con fecha 17 de noviembre del 2006 A.P.M. y TIDE S.A. (que forma parte del consorcio chino Hutchison Port Holdings) firman el Contrato de Concesión de Uso del Puerto Comercial de Manta, con el objetivo final de convertir al puerto de Manta en el Mega puerto de Transferencia Internacional de Carga para Sudamérica en Manta.

Con el inicio de las operaciones de la compañía Concesionaria del Puerto, se genera una serie de efectos jurídicos aplicados, tanto a la ejecución del contrato, cuanto a los nuevos roles y competencias que le corresponden a la Autoridad Concedente desde el marco de nuevos escenarios en su gestión institucional.

A partir de esa nueva perspectiva se destacan dos grandes componentes básicos de gestión de Autoridad Portuaria de Manta: el uno, orientado al Control y Supervisión de la gestión de la Sociedad Concesionaria y la vigilancia de cumplimiento a la administración y control del Contrato de Concesión, como Autoridad Portuaria Landlord que delega la prestación de los servicios portuarios en forma exclusiva a un concesionario privado. El otro gran componente consiste en la administración, conservación y desarrollo de la Terminal Pesquera y de Cabotaje, que será construido por la Sociedad Concesionaria sobre la base del cumplimiento del Contrato de Concesión.

1.2. Base Legal²

El rol de Autoridad Portuaria de Manta, esta avocado a un cambio sustancial a partir de la firma del contrato de concesión, considerando que de acuerdo a la normativa vigente, esta entidad venía cumpliendo con las siguientes funciones:

- *Ley de Régimen Administrativo Portuario Nacional: Art. 6:*
 - a) Utilizar y asignar el uso de los servicios y de las facilidades de los puertos
 - b) Coordinar y regular las operaciones de dichos servicios y facilidades
 - c) Establecer el régimen administrativo y de control del servicio portuario
 - d) Aplicar las leyes portuarias y reglamentos referentes al uso de los servicios y facilidades. Los manuales y reglamentos correspondientes, serán aprobados de conformidad con lo que dispone al respecto la Ley General de Puertos.
 - e) Recaudar las tasas relativas a los servicios que presten de conformidad con el Reglamento tarifario y someter a consideración del Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos, las reformas que fueren necesarias.
- *Ley de Creación de la Autoridad Portuaria de Manta, Art. 2:*

² Plan Estratégico APM 2007

“Serán finalidades de Autoridad Portuaria de Manta: La programación, financiamiento y administración de los servicios portuarios, de las instalaciones construidas, en construcción o que se construyeren en el futuro, y de las obras complementarias y vías de acceso necesarias para que el Puerto de Manta cumpla con sus finalidades de manera eficiente y económica, con sujeción a la planificación del Gobierno Central”.

- *Ley de Desarrollo del Puerto de Manta, Art. 1:*

Declárese al puerto de Manta “Puerto de Transferencia Internacional de Carga (del Ecuador en el Puerto de Manta, Art.2).

Acorde con lo anterior, la cláusula Quinta del contrato de concesión suscrito entre APM y la Sociedad Concesionaria TIDE S.A., define las tareas que el concesionario debe cumplir y que consecuentemente APM dejará de hacer, puesto que señala que la APM otorgará a TIDE S.A. la concesión, con la finalidad de prestar, a su cuenta y riesgo, los servicios portuarios y todos aquellos de carácter accesorio, conexo o complementario a los mismos, en los términos previstos en este contrato.

- La cláusula 6 del contrato.- Servicios Portuarios.- Establece que los servicios portuarios que preste la Sociedad Concesionaria comprenderán, sin que la descripción sea limitativa, los siguientes: Servicios a la Nave, Servicios a la Carga, Servicios a los Pasajeros.
- La cláusula 7 del contrato.- Servicios Complementarios.- describe los servicios denominados complementarios, que igualmente como resultado del contrato de concesión se delegan a la sociedad concesionaria TIDE S.A.
- Adicionalmente, el Contrato de Concesión le confiere al concesionario la obligación de construir y financiar las nuevas obras de construcción y el nuevo equipamiento en el Puerto de Manta y su mantenimiento por 30 años.

Consecuentemente, en virtud de lo indicado, las siguientes funciones que venía cumpliendo Autoridad Portuaria de Manta, serán ahora ejecutadas por el concesionario:

- *Ley de Régimen Administrativo Portuario Nacional: Art. 6:*

- a) Utilizar y asignar el uso de los servicios y de las facilidades de los puertos

- b) Coordinar y regular las operaciones de dichos servicios y facilidades

- e) Recaudar las tasas relativas a los servicios que presten de conformidad con el Reglamento tarifario

- *Ley de Creación de la Autoridad Portuaria de Manta, Art. 2:*

“Administración de los servicios portuarios, de las instalaciones construidas, en construcción o que se construyeren en el futuro, y de las obras complementarias y vías de acceso”.

Todo ello en forma de delegación de la APM al sector privado, bajo lo dispuesto en la Ley de Modernización y su Reglamento, manteniendo la APM el deber de la prestación subsidiario, en caso de incumplimiento del Concesionario, motivo por el cual, la función de control del correspondiente Contrato de Concesión se vuelve crítica en este nuevo escenario de gestión de la APM.

Autoridad Portuaria de Manta se encargará de las siguientes tareas:

- a) *La prestación delegada de los servicios*, mediante la administración y control del Contrato de Concesión, como Autoridad Portuaria Landlord que delega los servicios en forma exclusiva a un concesionario en base a un modelo mono operador, a través de nuevos mecanismos de control de las actividades del Concesionario acordes con las más modernas técnicas en la materia, tanto en los aspectos técnicos, como en los económico-financieros, administrativo-legales y de cumplimiento de los

convenios, regulaciones y sistemas estadísticos marítimos y portuarios internacionales que Ecuador ha suscrito.

- b) *La administración, conservación y desarrollo del puerto pesquero*, como Autoridad Portuaria Toolport que administra directamente los muelles y espacios de tierra, y los pone a disposición de los usuarios mediante contratos en base a un esquema multioperador. En este caso, la APM debe ejercer todos los procesos de administración y mantenimiento (las inversiones del nuevo puerto son realizados por el Concesionario del Puerto Comercial, como su Proyecto Social del Puerto) del puerto y las relaciones con los usuarios.
- c) *La prestación subsidiaria a través de terceros contratados*, en caso de fallo del Concesionario, legalmente determinado de acuerdo con lo dispuesto en el Contrato de Concesión, según surge del Modelo Portuario Ecuatoriano aprobado por el CNMMP.
- d) *La comercialización Institucional, promoción de inversiones complementarias y vías de acceso y participación en foros internacionales portuarios*, mediante lo cual, la APM se debe convertir en un órgano de impulso y desarrollo del comercio exterior, de la actividad económica y de la proyección internacional del Cluster de Infraestructura y Servicios Logísticos para todo el Ecuador y, muy especialmente, para la comunidad manabita, dentro de la cual manta debe mantener un protagonismo especialmente intenso.
- e) *Protección y seguridad integrales en coordinación con el Concesionario*. APM continuará con funciones limitadas en los campos de la Protección y Seguridad, por cuanto todavía mantiene el Puerto Pesquero y otros áreas de uso común a las que deberá ocuparse y, muy especialmente en el control de las labores del Concesionario en el cumplimiento de estas responsabilidades.
- f) *La administración de sus cometidos institucionales y de otras áreas de su competencia y patrimonio* como el sector de la Poza, malecón escénico, etc.

- g) *Planificación a largo Plazo.* La APM como propietaria del puerto deberá cumplir con tareas de planificación a largo plazo para utilización de áreas y cumplimiento de sus objetivos legales, dentro de su jurisdicción.
- h) *Participación en el desarrollo local, provincial y regional,* con proyectos e inversiones relacionados con la actividad portuaria, en obras complementarias y vías de acceso necesarias para que el Puerto de Transferencia Internacional de Carga del Ecuador en el Puerto de Manta, cumpla con sus finalidades de manera eficiente y económica.

1.3. Organigrama³

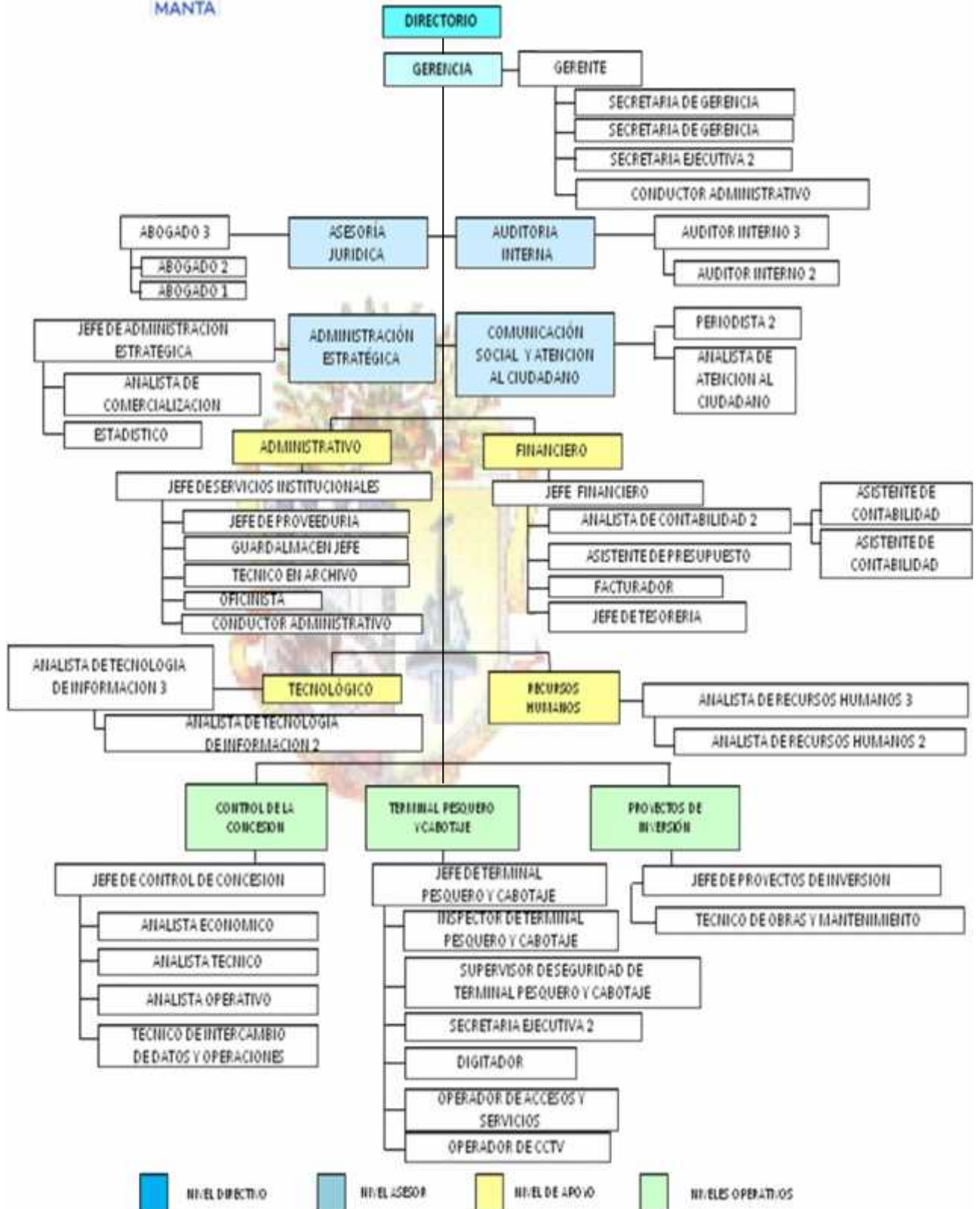
A continuación se muestra el organigrama funcional de APM.



³ Unidad Administrativa de Recursos Humanos APM



ESTRUCTURA ORGÁNICA OCUPACIONAL (56 PUESTOS INSTITUCIONALES)



1.4. Plan Estratégico⁴

1.4.1 Misión

Prestar servicios de Transbordo Internacional eficientes y con costos competitivos, participando en el manejo de carga nacional complementando el servicio prestado por otros puertos, administrar eficientemente el Terminal Pesquero y de Cabotaje; desarrollar los proyectos de infraestructura y servicios que coadyuven al logro de sus cometidos legales y constitucionales y al crecimiento integral del Hinterland comercial del Puerto de Transferencia Internacional de Carga. Participar en el mejor desarrollo interno, conectividad y competitividad externas del Ecuador.

1.4.2. Visión

Ser Puerto de Transferencia Internacional de la Costa Occidental de Sudamérica, participando de forma activa en la movilización de la carga de importación y exportación de Ecuador. Constituirse en alternativa de solución complementaria a la congestión del Canal de Panamá a través del Corredor Bioceánico Manta – Manaus. Ser centro de desarrollo de Proyectos y Actividades Logísticas y del Transporte, al servicio de Manabí; del Ecuador y de la Región.

1.4.3. Valores

Los valores Institucionales de APM son:

- Ética
- Compromiso con la organización
- Calidad
- Desarrollo humano
- Competitividad

⁴ Plan Estratégico APM 2007

- Comunicación
- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad Social.

1.4.4. Objetivos⁵

Objetivos Estratégicos:

- Convertir a la APM en una institución de autogestión para obtener su desarrollo financiero de manera sustentable.
- Fortalecer la imagen institucional dentro de la ciudad, la región y el país.
- Administrar el nuevo puerto pesquero de forma que se consiga la universalidad en el acceso de los usuarios y la mayor calidad previsible en los servicios y suministro a tratar.
- Fortalecer la cultura empresarial de la entidad a través de la implantación de un Sistema de Administración Estratégica.
- Construir el Puerto de Transferencia Internacional de Carga para Sudamérica en Manta, a través de la estructuración de una contraparte del más alto nivel profesional, técnico y de probidad notoria, para la supervisión del Contrato de Concesión de Uso del Puerto de Transferencia Internacional de Carga de Manta.
- Construir el Terminal Pesquero y de Cabotaje más moderno de la Costa Occidental de Sudamérica, por medio del logro del correcto cumplimiento del Contrato de Concesión.
- Alcanzar el más alto grado de seguridad integral para las instalaciones del Puerto.
- Conectar al Puerto de Transferencia Internacional de Carga de Manta con el Océano Atlántico y a través de la Ruta de Transporte Multimodal Manta – Manaus.

⁵ Plan Estratégico APM 2007

- Facilitar e impulsar la implantación de una Zona de Actividades Logísticas que permitirá incrementar el valor agregado de las mercancías que ingresen al Puerto de Manta y de esa manera crear fuentes de trabajos para la Región.
- Gestionar y coordinar la construcción de Terminales de Pesca Artesanal en la zona de jurisdicción de APM.
- Facilitar e impulsar la construcción de un Terminal Internacional de Cruceros de Turismo.
- Lograr una integración armoniosa con los Proyectos de Desarrollo Urbanísticos de la ciudad de Manta y de la Región.



CAPITULO 2:

MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

2.1. Planificación⁶

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro si no de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

2.1.1. Planificación Estratégica⁷

La planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones.

Permite visualizar el futuro de las empresas y organizaciones, adaptándose a los cambios y a las demandas que les impone el entorno con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia, eficacia, calidad y competitividad.

La Planificación Estratégica es una herramienta que requiere del proceso participativo de todos los integrantes de la empresa, la planificación estratégica no va a resolver todas las incertidumbres, pero si permitirá trazar una línea de propósitos alcanzables.

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, en el micro entorno y el macro entorno.

⁶ Seminario Planificación Estratégica, UIDE agosto 2001

⁷ Seminario Planificación Estratégica, UIDE agosto 2001

El Microentorno y el Macroentorno contienen fuerzas que interactúan en forma dinámica, por lo tanto el proceso estratégico es dinámico.

2.1.2. Corporativa⁸

La corporación se origina dentro del campo de la planificación corporativa que viene siendo la misma estratégica que se define como un grupo de negocios o más precisamente, Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), supeditadas a un centro de control común; el cual se encarga de llevar los planes que las corporaciones deben seguir, para que éstas surjan dentro de la economía nacional e internacional.

El concepto de esta corriente planificadora se define en los siguientes términos: "Es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de oponentes que se mueven en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre".

Características

- La planificación corporativa es llevada a cabo de manera simultánea con la planificación estratégica.
- La planificación es de forma homogénea y heterogénea.
- Agrupa las empresas productivas potencialmente autónomas, que dependen de un centro de división común.
- Dentro de un grupo empresarial determinado puede existir una o varias corporaciones.
- El centro de control de la corporación posee completa discrecionalidad.
- Participación y soporte de la gerencia al más alto nivel.

⁸ Silva R. (2009) Planificación como Función del Proceso Administrativo. (Doc. En línea) Disponible: <http://www.monografias.com> (consulta 05 del 2009).

- Un enfoque disciplinado pero flexible.
- Participación del personal a nivel operativo.
- Motivación a la creatividad.
- Comunicación de los planes a través de toda la organización.
- Integración de la planificación con el poder decisorio.
- Revisiones periódicas de las metas y revisión de los planes para considerar las condiciones cambiantes.

2.1.3 Operativa⁹



Es la expresión en términos financieros de los planes tácticos de la empresa o de un programa de administración por objetivos, es la subdivisión de planes por cada departamento, de las actividades operacionales para cada tarea. Ningún gerente podrá organizar, dirigir y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya elaborado planes.

Características

- Los planes adoptan la forma de estados financieros proforma, mensuales o trimestrales o de presupuesto de gastos.
- El periodo que cubre es generalmente de un año dividido por meses o bien trimestre.
- Se agrega un trimestre a medida que avanza el año.
- En algunos casos las compañías tienen siempre un presupuesto de los doce (12) meses siguientes.
- Se basa en la lógica del sistema cerrado por lo que se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados.

⁹ Silva R. (2009) Planificación como Función del Proceso Administrativo (Doc. En línea) Disponible: <http://www.monograficas.com> (consulta 05 del 2009).

- El grado de libertad es mínimo por que se deben obtener resultados, es por eso que la administración debe tomar decisiones a corto plazo.

La planeación operativa se orienta hacia la eficiencia de las empresas, ya que está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de las empresas.

En la vida práctica de las empresas, cualquier plan es tan bueno y realizable como se lo permita su sistema. Los planes que no son controlados son esperanzas y especulaciones. Un buen gerente nunca comete el error de confundir sus proyectos con la realidad, el punto clave en este aspecto, es el sentido de escapar a un posible desastre, por parte del gerente que ha puesto en funcionamiento un sistema para controlar la marcha de sus planes. También debe reconocer oportunamente y poder zafarse de ellos con sensatez, es una cualidad critica de la buena gerencia.

2.2. Indicadores¹⁰

2.2.1. Conceptos

- Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

¹⁰ Franklin, Enrique B. (2003): *Auditoria Administrativa*, Editorial MC Graw Hill, México.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Se tienen indicadores de primer orden que corresponden a razones numéricas entre dos o más variables; si el indicador está subordinado a otro, será de segundo orden.

Por cada aspecto que se está evaluando, es recomendable definir un máximo de 15 a 20 indicadores.

- Fuente de medición de cualquier proceso (componente), deben ser claros en lo que se quiere medir, el nivel de profundidad y los medios de verificación.
- Instrumento del Control de Gestión, que permite manejarlo y evaluarlo, son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- Al indicador se lo define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

2.2.2. Características¹¹

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones

¹¹ Franklin, Enrique B. (2003): *Auditoria Administrativa*, Editorial Mc Graw Hill, México.

- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Ser altamente discriminativo
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación a su costo-beneficio
- Fácil de interpretar
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

2.2.3. Importancia¹²

La importancia de los indicadores radica en que se constituyen en una herramienta valiosa para la Auditoría Administrativa, ya que permiten disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

Aporta elementos sustanciales para promover el mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios; así como el empleo puntual de sus recursos, a la vez que abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el efectivo cumplimiento de su objetivo.

¹² Franklin, Enrique B. (2003): *Auditoría Administrativa*, Editorial Mc Graw Hill, México.

2.2.4. Clasificación¹³

Los indicadores se clasifican en dos grandes grupos: Indicadores de Ejecución e Indicadores de Proceso Administrativo.

Indicadores de Ejecución.- Tradicionalmente son empleados por las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que durante una auditoria se obtienen, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos. Está claro que su adecuada utilización se subordina al correcto conocimiento de su significado y alcance.

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad se clasifican en indicadores de:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Financiamiento
- Ventas
- Producción
- Abastecimiento
- Fuerza Laboral



Indicadores del Proceso Administrativo.- El fin primordial de emplear indicadores en proceso administrativo es el poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones.

Para estar en la posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la

¹³ Franklin, Enrique B. (2003): *Auditoria Administrativa*, Editorial Mc Graw Hill, México.

organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

El manejo de estos indicadores en forma simultánea obedece al propósito de que el Auditor tenga una visión global y completa de la organización, asociando la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

As mismo por su nivel de aplicación, los indicadores se clasifican en:

- Indicadores estratégicos
- Indicadores de gestión
- Indicadores de servicio

Las dimensiones a evaluar por los indicadores son:

- *Impacto*: Mide el cumplimiento de los objetivos, Cuantifica valores y efectos en clientes, Mide el desarrollo de los procesos.
- *Cobertura*: Informa sobre el alcance de las acciones.
- *Eficiencia*: Mide costos unitarios y productividad, Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para obtener productos y servicios al menor costo y en el menor tiempo.
- *Calidad*: Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes. Cuantifica la satisfacción del cliente.

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores¹⁴

1. Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.

¹⁴ Franklin, Enrique B. (2003): *Auditoria Administrativa*, Editorial Mc Graw Hill, México.

2. Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su empleo.
3. Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.
5. Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que están midiendo.
6. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar el concentrado de información de los mismos.

2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores

Cada indicador se presenta en un formato que incluye la numeración consecutiva, el nombre u objeto del indicador y la fórmula para su aplicación. De esta manera su consulta y uso puede efectuarse en forma accesible.¹⁵

El formulario o ficha técnica debe contener los siguientes datos:¹⁶

- Nombre del Indicador
- Cálculo del Indicador
- Unidad de Medida
- Frecuencia

¹⁵ Franklin, Enrique B. (2003): *Auditoria Administrativa*, Editorial Mc Graw Hill, México.

¹⁶ Datos tomados de la charla virtual organizada por la UTPL, dictada por el Eco. Jaime Subía Guerra, febrero 2009

- Estándar
- Fuente
- Análisis comparativo con el estándar.

2.3. Cuadro de Mando Integral

No hay un concepto específico y exacto de lo que es el cuadro de mando integral, pero de las literaturas existentes sobre el tema tales como, El cuadro de Mando Integral y Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, ambos de Kaplan y Norton y el texto Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral, de Nils-Göran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter, puedo concluir que el cuadro de mando integral es un instrumento del control de gestión moderno, ya que su teoría nació a finales de los años 80's principio de los 90's, sus creadores son los reconocidos Robert Kaplan y David Norton. Es un medio de comunicación de las acciones de las áreas relevantes de una empresa, para todos los miembros de esta.

El CMI surge de la necesidad de las empresas de contar con un instrumento que sirva para medir sus actividades en todas las fases del proceso de planificación y control.

Antes de su utilización los directivos de las empresas basaban sus decisiones y conclusiones en los indicadores financieros, que mostraban los efectos de hechos históricos resultado de decisiones tomadas con anterioridad.

“El cuadro de mando integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación, transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas”. (Robert S. Kaplan y David P. Norton).

2.3.1. Perspectiva financiera

En esta perspectiva se detallan los indicadores financieros de acciones ya realizadas, las mismas que permitirán informar si las acciones tendientes a la consecución de los objetivos estratégicos de crecimiento y rentabilidad están siendo las correctas, si el resultado es negativo, se podrán establecer nuevas estrategias para la corrección de errores.

2.3.2. Perspectiva procesos internos

En esta perspectiva los directores de la empresa deben estudiar los procesos internos que agregan valor al producto y que conllevaran a la realización de los objetivos financieros y de clientes, es decir los procesos críticos, relevantes, así como el establecimiento de nuevos procesos que logren adelantarse a satisfacer las necesidades de los clientes.

Los indicadores de esta perspectiva complementan a los financieros con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclos.

2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento

Los objetivos establecidos en la planificación estratégica de una institución no podrán ser alcanzados si el Talento Humano de esta no está capacitado para su consecución. Por lo tanto en esta perspectiva se establecerán medidas en las que se demuestren indicadores como: satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados. De esta manera la empresa permitirá asegurar su capacidad de renovación a largo plazo.

2.3.4. Perspectiva cliente

Esta perspectiva es de suma importancia, ya que en ella debemos identificar por qué somos preferidos por nuestros clientes y que procesos debemos establecer para atraer nuevos clientes, ya que de ellos depende la vida de la empresa.

Es importante medir aspectos como la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.



CAPITULO 3:

DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES

INTRODUCCION

Para la presente Investigación académica según el caso de estudio de APM se desarrollará la creación del Cuadro de Mando Integral de la organización, siguiendo los nueve pasos propuestos por Kaplan y Norton. Una vez realizada esta fase se procederá a escoger los indicadores necesarios para el seguimiento del CMI.

3.1. IDENTIFICACION DE LAS AREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS

Todas las Unidades, Departamentos y divisiones de APM son relevantes, para el desarrollo de este trabajo se ha considerado agruparlas en coherencia con las perspectivas que muestra el CMI; a continuación su identificación descriptiva:

3.1.1. Perspectiva Financiera

Dentro de esta perspectiva agrupamos a las siguientes Unidades y Departamentos:

- Directorio

- Gerencia

- Auditoría Interna

- Departamento Financiero

- Control de la Concesión

- Proyectos de Inversión

Los departamentos detallados tienen una estrecha relación sobre las decisiones que se tomen en cuanto al manejo económico de la entidad, por lo tanto son consideradas como áreas relevantes dentro de la perspectiva Financiera de APM.

3.1.2. Perspectiva de Procesos Internos

En esta agrupamos a las siguientes Unidades y Departamentos:

- Asesoría Jurídica
- Administración Estratégica
- Departamento Administrativo
- Tecnológico
- Terminal Pesquero y de Cabotaje

Estas Unidades y departamentos son fundamentales dentro de la institución ya que ellos general las actividades productivas de APM y establecen las estrategias, los procesos y las tecnologías a utilizar para la consecución de los objetivos.

3.1.3. Perspectiva Clientes

Los clientes constituyen el eje sobre el que gira todo negocio, es de vital importancia conocer sus expectativas y necesidades para cubrirlas de la mejor manera, actuando con rapidez y creando nuevos productos para atraer a nuevos clientes y mejorar los ingresos de la institución. Procurando:

- Atención personalizada e inmediata.
- Entrega oportuna de los servicios, según el tiempo establecido.

Si bien es cierto que todos los departamentos y unidades de alguna manera están vinculados con la atención del cliente, en APM tenemos la Unidad de Comunicación Social y

Atención al Ciudadano, que es la que atiende directamente al cliente de la entidad, así como establece los canales de comunicación de APM con la sociedad en general.

3.1.4. Perspectiva de Recursos Humanos

Área de suma importancia en todo negocio, ya que si no se prepara, motiva y capacita al capital humano será muy difícil que se logren los objetivos propuestos y las metas deseadas. Siendo importante:

- Mantener un buen trato al personal.
- Realizar los pagos oportunos de sus haberes.
- Mantener un buen ambiente laboral.

En APM el departamento encargado de llevar este proceso es el de Recursos Humanos.

A continuación se establecen las características y requisitos del sector en el que se desenvuelve APM, así como la posición actual de la misma y la posible evolución del sector en el futuro.

Cuadro 3.1. Análisis del medio externo

	Importancia			1	2	3	4	5	Aspecto	
				Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Rivalidad entre competidores	25%	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado • Diferenciación del servicio • Equilibrio de competidores • Cantidad de competidores • Diversidad de Demanda 	Lento				X		Rápido	
	25%		Escaso					X		Grande
	5%		Pequeño			X				Grande
	10%		Pequeño			X				Pequeña
	35%		Elevada						X	Grande
Amenaza de nuevos participantes	30%	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones de capital • Economías de escala • Costo de salida • Valor agregado del Servicio • Costo de cambio • Experiencia en el mercado 	Bajo					X	Elevado	
	15%		Pequeña					X	X	Grande
	15%		Elevado					X		Bajo
	10%		Escaso							Grande
	5%		Bajo			X				Elevado
25%	Amplio	No importa			X			X	Restringido	
		Alto							Muy importante	

				1	2	3	4	5	
	Importancia			Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Aspecto
Amenaza de sustitutos	40%	<ul style="list-style-type: none"> Precio de sustituto Costo de cambio del cliente Disponibilidad de sustitutos 	Alto					X	Elevado
	30%		Medio					X	Elevado
	30%		Grande			X			Pequeña
Poder de los proveedores	20%	<ul style="list-style-type: none"> # de proveedores # de proveedores especializados Costo de cambio del proveedor Amenaza de integración hacia delante 	Pocos		X		X		Muchos
	30%		Pocos						Muchos
	20%		Elevado					X	Alto
Poder de la DEMANDA	35%	<ul style="list-style-type: none"> # de DEMANDA Servicios sustitutos Amenaza de integración hacia atrás Costo de cambio de DEMANDA 	Muchos				X	X	Muchos
	15%		Pocos						Pocos
	20%		Elevada					X	Altos
	30%		Bajos					X	Altos

Fuente. Elaboración de autora

Nota. Importancia asignada por la autora

Cuadro 3.2. Evaluación general del atractivo del negocio

Ponderación	Descripción	Situación Actual			Situación Futura		
		1	2	3	1	2	3
		Bajo (1 a 2)	Medio (3)	Alto (4 a 5)	Bajo (1 a 2)	Medio (3)	Alto (4 a 5)
30%	<ul style="list-style-type: none"> Rivalidad entre competidores Amenaza de nuevos participantes Amenaza de sustitutos Poder de los proveedores Poder de la Demanda 	X					X
25%			X				X
5%			X			X	
20%			X			X	
20%				X			X
	Evaluación General		X				X

Fuente. Elaborada por la autora

Nota. Ponderación asignada por la autora

Es un mercado muy competitivo, en el que el cliente tiene un alto poder de compra y en donde APM compite con todas las herramientas e infraestructura disponibles para llegar a su propósito. Al analizar detalladamente el enfoque de las fuerzas de Porter se determinó que la situación actual del atractivo del negocio en la evaluación general es de medio, mientras que en el horizonte futuro es alto (Ver cuadro 3.1). Por lo que el crecimiento de la DEMANDA dependerá de la eficiencia de los procesos, ofreciendo nuevos servicios y

satisfaciendo todas las necesidades y expectativas de los clientes del mercado interno y externo.

Al definir los objetivos empresariales de APM en las distintas funciones y en su confrontación con la visión deseada, se ha podido identificar los siguientes Factores Críticos de Éxito (FCE)¹⁷:

- Valorar el adecuado control y supervisión del contrato de Concesión de uso del Puerto.
- Gestionar el desarrollo y ejecución de Proyectos complementarios al Puerto de Transferencia Internacional de carga de Manta.
- Administrar y mantener el terminal Pesquero y de Cabotaje.
- Incorporar un modelo Administración Estratégica Portuaria.
- Promover la mejora de la infraestructura vial a nivel provincial.
- Apoyar el incremento de frecuencias navieras.
- Aplicar un Plan de comercialización institucional y de apertura regional.

También es imprescindible detallar una Propuesta de Valor sugerida para ser valorados¹⁸:

- Ser el Puerto más eficiente con la mejor ecuación de calidad/precio en el servicio (Competitividad).
- Ser el Puerto con mejor infraestructura tecnológica.
- Ser el Puerto de mayor capacidad de manejo de carga contenerizada.
- Contar con las mayores frecuencias navieras internacionales, enfatizando los destinos del Pacífico (Conectividad).
- Estar rodeado de una ciudad Puerto dotada de servicios y plataformas para negocios.

¹⁷ Plan Estratégico APM 2007

¹⁸ Plan Estratégico APM 2007

- Ser cabecera de servicios y cadenas logísticas con el interior del continente (Eje multimodal Manta-Manaos-Belem)

Por tanto, el posicionamiento esperado sería el siguiente¹⁹:

- Tarifas competitivas.
- Menores costos adicionales.
- Acceso adecuado y suficiente.
- Ubicación estratégica.
- Idóneas frecuencias navieras.
- Eficiente y económico servicio.
- Infraestructura y tecnología adecuada a la misión del Puerto y los requerimientos de usuarios clientes.

Los diferenciadores serían los siguientes²⁰:

- Know How del negocio portuario de la Sociedad Concesionaria.
- Capacidad de gestión y atracción de clientes internacionales.
- Servicios portuarios con altos niveles de eficiencia.
- Profundidad de los muelles.
- Relativa ubicación geográfica.
- Puerto de mar abierto

¹⁹ Plan Estratégico APM 2007

²⁰ Plan Estratégico APM 2007

3.2. PREPARACION DE INDICADORES

Los indicadores elaborados para el presente trabajo se agrupan en concordancia con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para lo cual he considerado los cuatro primeros objetivos estratégicos de APM.

Con la finalidad de medir el grado de cumplimiento de estos objetivos he elaborado indicadores que midan objetivos específicos necesarios para el logro de los objetivos estratégicos deseados.

La información necesaria para estos indicadores ha sido tomada de los siguientes documentos propios de las actividades realizadas por APM y que constan como registros en la misma:

- Estados Financieros de los años 2007 y 2008
- Estados de Resultado año 2007 y 2008
- Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos de los años 2007 y 2008
- Boletines estadísticos del año 2008
- Reportes mensuales y anual de Facturación y Recaudación de los años 2007 y 2008.
- Estados de Resultado de las Autoridades Portuarias del Ecuador del 2008.
- Registros de amonestaciones de RR.HH.

3.3. DISEÑO CUADRO DE INDICADORES

Partiendo de los insumos anteriores se construyó el cuadro de indicadores en sus diferentes perspectivas acorde al CMI del caso de estudio (APM):

Cuadro 3.3. Indicadores APM Perspectiva Financiera.

OBJETIVO ESTRATEGICO: Convertir a la APM en una institución de autogestión para obtener desarrollo financiero de manera sustentable								
Objetivo Específico	Indicadores Estratégicos							
	Nombre del Indicador	Factores Críticos	Estándar	Unidad de Medida	Indicador	Cálculo	Fuente	Interpretación
OE1. Incrementar la utilidad	Variación de utilidades	5.00%	5.00%	Porcentaje (%)	$Vu = ((\text{Utilidades 2008} - \text{Utilidades 2007}) / \text{Utilidades 2007}) \times 100$	17.58%	Estados Financieros periodos 2007 y 2008	El resultado del ejercicio 2008 a pesar de haber sido negativo, fue 17.58% inferior a la pérdida del año 2007.
	Participación del Costo del Personal en Ingresos Totales	20.00%	25.00%	Porcentaje (%)	$Ea = (\text{Gastos de Personal} / \text{Ingresos por servicios}) \times 100$	50.49%	Cédula Presupuestaria de Gastos e Ingresos 2008	Del total de ingresos percibidos el 50.49% son utilizados en gastos de remuneraciones.
	Rentabilidad sobre ventas	10.00%	5.00%	Porcentaje (%)	$Ir = (\text{Ingresos} - \text{Gastos totales} / \text{Gastos totales}) \times 100$	-26.58%	Estado de Resultados periodo 2008	El 26.58% de los gastos no están cubiertos por los ingresos presupuestarios.
OE2. Aumentar ventas de servicios	Efectividad de planificación	20.00%	100.00%	Porcentaje (%)	$Ep = (\text{Gastos realizados} / \text{Gastos presupuestados}) \times 100$	81.98%	Estado de Resultados y Ced. Presupuestaria de Gastos 2008	La Inversión planificada se cumplió en un 81.98%.

"DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES DE GESTION
PARA AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA: PERIODO 2008"

	Participación en el mercado	25.00%	20.00%	Porcentaje (%)	$Pm = (Venta\ total\ AMP / Venta\ total\ mercado) \times 100$	7.09 %	Estados de Resultados del año 2008 de las Autoridades Portuarias del país. (Pag. Web).	APM tiene apenas el 7.10% de participación en el mercado portuario nacional.
	Variación de las ventas	5.00%	20.00%	Porcentaje (%)	$Vv = ((Ingresos\ totales\ 2008 - Ingresos\ totales\ 2007) / Ingresos\ totales\ 2007) \times 100$	-12.25%	Estado de Resultado de los años 2007 y 2008.	Las ventas del 2008 en comparación con las del 2007 bajaron el 12.25%.
OE3. Reducir costos	Variación de costos totales	5.00%	10.00%	Porcentaje (%)	$Vct = ((Gastos\ totales\ 2008 - Gastos\ totales\ 2007) / Gastos\ totales\ 2007) \times 100$	-13.73%	Estado de Resultado de los años 2007 y 2008.	Los costos del año 2008 fueron 13.73% inferior a los registrados durante el año 2007.
	Costo promedio por usuario atendido	5.00%	200.00	USD	$Cpu = (Costo\ total\ por\ servicio / Número\ total\ de\ usuarios\ atendidos)$	\$ 461,61	Estado de Resultado 2008, Reportes de Facturación.	El costo por usuario atendido real representa el 230% del valor meta.20
	Variación de gastos indirectos	5.00%	5.00%	Porcentaje (%)	$Vci = ((Gastos\ ind.\ Tot.\ 2008 - Gastos\ ind.\ Tot.\ 2007) / Gastos\ ind.\ Tot.\ 2007) \times 100$	-6.52%	Cédula Presupuestaria de Gastos años 2007 y 2008.	Los Gastos Indirectos totales bajaron 6.52% en comparación con los del año 2007.

Fuente: Elaboración propia.



Cuadro 3.4. Indicadores APM Perspectiva Cliente.

OBJETIVO ESTRATEGICO: Fortalecer la imagen institucional dentro de la ciudad, la región y el país								
Objetivos Específicos	Indicadores Estratégicos							
	Nombre del Indicador	Factores Críticos	Estándar	Unidad de Medida	Indicador	Cálculo	Fuente	Interpretación
OE1. Incrementar nivel de satisfacción de clientes	Satisfacción del Cliente	30.00%	> 80%	Porcentaje (%)	Sc = (No. de clientes satisfechos / Numero de clientes encuestados)	50.00%	Sondeo de opinión realizado por la autora	Sólo un 50% de los usuarios de APM encuestados consideran satisfactorio en 100% POR el servicio recibido.
OE2. Mejorar estándares técnicos utilizados en los servicios	Ventas promedio por cliente	10.00%	> 250 USD	USD	Vpc = (Total de ingresos facturados / Número total de clientes)	338.93	Cédula Presupuestaria de Ingresos y Reportes de Facturación	El promedio de ventas por cliente es de \$338.93 superando en \$88.93 el mínimo propuesto.
	Índice de horas promedio anual trabajadas	10.00%	<20.0%	Porcentaje (%)	lhpt= (Horas promedio trabajadas por buque/ Horas promedio permanencia en puerto por buque) x 100	16.94%	Boletines estadísticos de la Entidad, año 2008.	El 16.94% de horas promedio por buque son productivas y la diferencia de horas correspondientes a permanencia en el puerto es del 83.05%.
	Variación de tarifas promedio	5.00%	20.0%	Porcentaje (%)	Vtp = ((Tarifa promedio 2007- Tarifa promedio 2008) / Tarifa promedio 2007) x 100	26.91%	Tarifario de los años 2007 y 2008	La tarifa promedio en el año 2008 se incrementó 26.91% en relación con la del año anterior. Y 6.91 más de la meta propuesta.
	Variación de contenedores movilizados	15.00%	20.0%	Porcentaje (%)	Vcm = ((Total Contenedores móvil. 2008-Total Contenedores	-61.79%	Boletines estadísticos de la Entidad,	En el año 2008 los contenedores movilizados representan el 61.79 % menos que los

"DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES DE GESTION
PARA AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA: PERIODO 2008"

					$\frac{\text{móvil. 2007}}{\text{Total Contenedores móvil.2007}} \times 100$	año 2008.	movilizados durante el 2007.
	Índice de clientes que dejaron de utilizar puerto	12.00%	<10.0%	Porcentaje (%)	$\text{Cnp} = \frac{(\text{Total Clientes 2007} - \text{Total Clientes 2008})}{\text{Total Clientes 2008}} \times 100$	18.47%	Reportes de Facturación años 2007 y 2008. Este resultado nos indica que en lugar de reducirse el número de usuarios, se incrementó en un 18.47% en relación con el 2007.
OE3. Reducir Errores en Facturación de servicios	Variación de facturas emitidas	5.00%	10.0%	Porcentaje (%)	$\text{Vfe} = \frac{(\text{Total facturas emitidas 2008} - \text{Total facturas emitidas 2007})}{\text{Total facturas emitidas 2007}} \times 100$	18.43%	Reportes de Facturación años 2007 y 2008. En el año 2008 se emitieron 18.43% más facturas que en el 2007. Superando la meta propuesta de 10%.
	Índice de errores por facturas emitidas en el 2008	5.00%	< 1%	Porcentaje (%)	$\text{Iefe} = \frac{(\text{Total facturas anuladas 2008} / \text{Total facturas emitidas 2008}) \times 100$	0.67%	Reportes de Facturación años 2007 y 2008. El índice de error por factura emitida en el año 2008 fue de 0.67% cumpliéndose la meta.
	Variación de facturas anuladas	8.00%	< 10%	Porcentaje (%)	$\text{Vcp} = \frac{(\text{Total facturas anuladas 2008} - \text{Total facturas anuladas 2007})}{\text{Total anuladas 2007}} \times 100$	12.50%	Reportes de Facturación años 2007 y 2008. Durante el año 2008 se anularon 12.5% más facturas que en el 2007. Teniendo 2.5% más que el mínimo esperado.

Fuente: Elaboración propia.



Cuadro 3.5. Indicadores APM Perspectiva Gestión de procesos Internos.

OBJETIVO ESTRATEGICO: Administrar el nuevo puerto pesquero de forma que se consiga la universalidad en el acceso de los usuarios y la mayor calidad previsible en los servicios y suministros a tratar								
Objetivos Específicos	Indicadores Estratégicos							
	Nombre del Indicador	Factores Críticos	Estándar	Unidad de Medida	Indicador	Cálculo	Fuente	Interpretación
OE1. Mejorar la productividad	Relación de costos de mano de obra indirecta sobre la directa	15.00%	< 2	A dimensional	$R_{moid} = \text{Mano obra indirecta} / \text{Mano de obra directa}$	4.73	Cédula presupuestaria de gastos 2008	La MOI es 4.73 veces mayor que la MOD.
	Promedio de toneladas trabajadas/hora	20.00%	> 60 ton/h	Ton/horas	$P_{ton/hora} = \text{Total ton. Movidas} / \text{Total horas trabajadas}$	67.79	Boletín estadísticos 2008 de la entidad	El promedio de 67.79 ton/horas supera el mínimo propuesto.
	Promedio de horas de faenas/buques	20.00%	< 30 h/buques	Horas/buques	$P_{h/b} = \text{Total horas trabajadas} / \text{Total de Buques}$	27.62	Boletín estadísticos 2008 de la entidad	El promedio de horas/buque de 27.62 horas es satisfactorio.
OE2. Incrementar Controles de Calidad	Promedio de toneladas / buques	15.00%	> 1500 ton/buques	Ton/buques	$P_{tb} = (\text{Total toneladas movidas} / \text{Total buques})$	1872.23	Boletín estadísticos 2008 de la entidad	El promedio de toneladas/buque supera el mínimo de 1500 de la meta.
	Promedio de carga movida / muelle (anual)	18.00%	> 300.000 ton/muelle	Ton/muelle	$P_{c/m} = (\text{Total ton. Movidas} / \text{Número muelles})$	326704.00	Boletín estadísticos 2008 de la entidad	En cada muelle fue movido un promedio de 326.704 ton. De carga superando el mínimo propuesto.
OE3. Controlar procesos de aprovisionamiento	Promedio tiempo permanencia / muelle (anual)	12.00%	< 288 h anual/muelle	Horas/muelle	$P_{h/m} = (\text{Total horas permanencia} / \text{No. muelles})$	174.5	Boletín estadísticos 2008 de la entidad	El promedio de permanencia de buques al año en cada muelle es de 174.5 horas, encontrándose en el rango fijado en la meta.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3.6. Indicadores APM Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo: Capacidades Humanas.

OBJETIVO ESTRATEGICO: Fortalecer la cultura empresarial de la entidad a través de la implantación de un Sistema de Administración Estratégica								
Indicadores Estratégicos								
Objetivos Específicos	Nombre del Indicador	Factores Críticos	Estándar	Unidad de Medida	Indicador	Cálculo	Fuente	Interpretación
OE1. Generar confianza y motivación al cliente interno	Porcentaje de Funcionarios de APM capacitados	20.00%	> 70%	Porcentaje (%)	% cap = (Funcionarios capacitados / Total funcionarios APM) x 100	57.41%	Auxiliar Contable de Cuenta Capacitación	El 57% del personal de APM fue capacitado durante el año 2008
OE2. Brindar capacitación permanente al personal	% Eventos de Capacitación asistidos	15.00%	100.0%	Porcentaje (%)	% ca = (No. Capac. Asistidos / Total eventos capac. Programadas) x 100	214.29%	Auxiliar Contable de Cuenta Capacitación y Plan de Capacitación de RR.HH.	No se cumple el plan de capacitación
OE3. Generar compromiso de los empleados con la empresa	Promedio de conocimiento de la Filosofía de APM (Misión, Visión, Objetivos, Estrategias)	40.00%	100.0%	Porcentaje (%)	Pcfapm = ((Misión + Visión + Objetivos + Estrategias) / n) x 100	7.00%	Encuesta realizada por la autora al personal de APM	Sólo el 7% del personal de APM conoce su filosofía.
	Porcentaje de funcionarios amonestados	10.00%	< 10%	Porcentaje (%)	% pa = (Total personal amonestados / Total de funcionarios) x 100	32.73%	Reportes de Recursos Humanos	Fueron amonestados durante el año 2008 el 32% del personal de APM.

	Relación de amonestaciones	5.00%	>10	A dimensional	Ra = Total de llamadas de atención / Total de expedientes administrativos	13.67	Reportes de Recursos Humanos	Por cada expediente administrativo hay 13.67 llamadas de atención.
	Porcentaje de funcionarios con llamadas de atención	10.00%	> 10%	Porcentaje (%)	% Ila = (Total Llamadas atención / Total de amonestaciones) x 100	93.18%	Reportes de Recursos Humanos	Del total de las amonestaciones 93% fueron Llamadas de Atención.

Fuente: Elaboración propia.



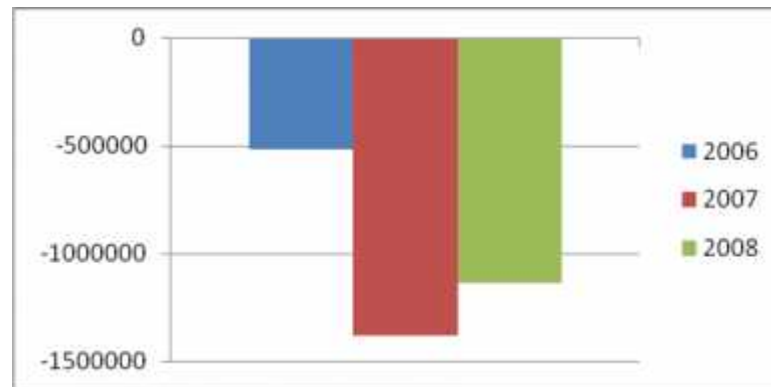
3.4. ANALISIS E INTERPRETACION

PERSPECTIVA FINANCIERA

VARIACION DE LA UTILIDAD

$$Vu = ((Utilidades\ 2008 - Utilidades\ 2007) / Utilidades\ 2007) \times 100$$

$$(-1.138.279,49 - (-1.381.152,48)) / -1.381.152,48 \times 100 = 17.58\%$$



El resultado del ejercicio 2008 a pesar de haber sido negativo, fue 17.58% inferior a la pérdida del año 2007.

A inicios del año 2007 Autoridad Portuaria de Manta firmó el contrato de Concesión a la Iniciativa Privada para el manejo del Puerto Internacional de Manta con la compañía TIDE S.A. al término de este año el resultado del ejercicio es negativo superando en un 66% a la pérdida del ejercicio 2006 (-518.292,50), sin embargo en el año 2008 el déficit en comparación con el del año 2007 disminuye en un 17.58%.

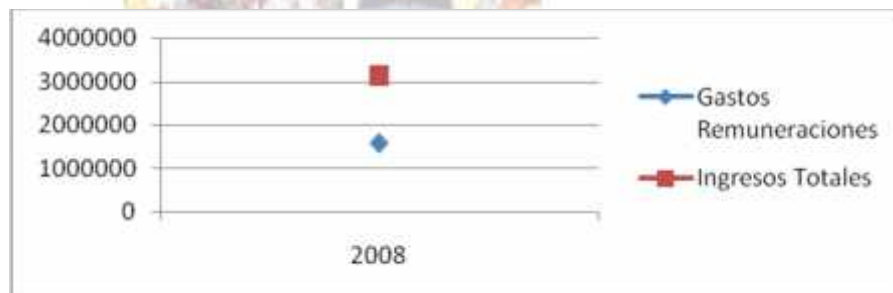
La reducción de la pérdida no se debe a un incremento de los ingresos sino más bien a la reducción de los gastos generada posiblemente por mejores controles en la aplicación de los gastos de APM, prácticamente se demuestra que se logró un financiamiento interno resultado de un ahorro interno.

La pérdida acumulada desde el año 2006 se debe a gastos imprevistos por la obtención de Certificaciones del Puerto como 1A, que tuvieron que cumplirse como consecuencia de convenios internacionales relacionados con la seguridad que el puerto tenía que brindar no solo a sus instalaciones si no a los buques que arribaban a este. El cumplimiento de estos convenios eran de carácter obligatorio, caso contrario no tendríamos la oportunidad de recibir barcos, de acuerdo a lo acordado en los convenios. Necesidad que nació del desastre que causó el terrorismo en las Torres Gemelas de la ciudad de Nueva York y que obligaron a todos los puertos del mundo a mejorar la seguridad de las instalaciones y los buques.

PARTICIPACION DEL COSTO DEL PERSONAL EN INGRESOS TOTALES

$$Ea = (\text{Gastos de Personal} / \text{Ingresos por servicios}^*) \times 100$$

$$(1.587.781,40 / 3.144.972,86) \times 100 = 50.49\%$$



* Observación: Ingresos por servicios = ingresos generados por usuarios del puerto más canon fijo y variable.

Este resultado indica que de los ingresos producidos por APM el 50.49% son utilizados en pago de remuneraciones.

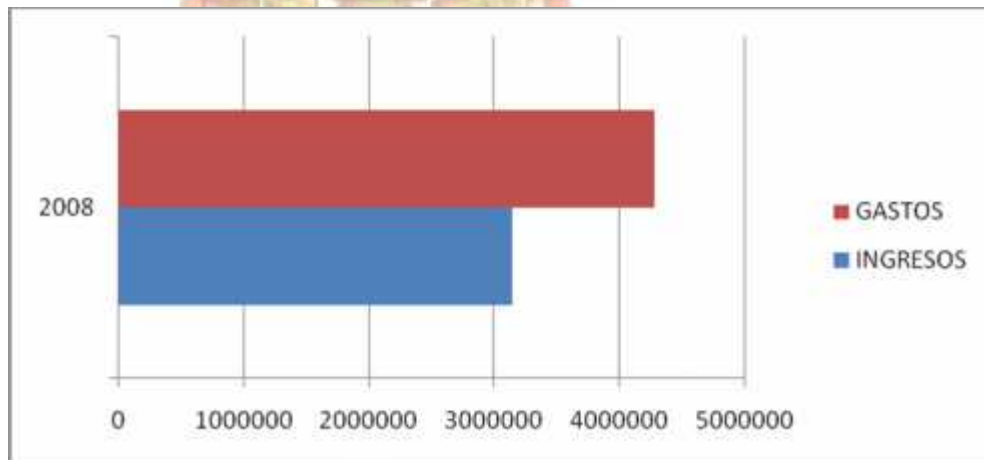
Para lograr la meta propuesta de 25% es necesario que a este nivel de remuneraciones los ingresos crezcan en un 200%, es decir se debe duplicar el nivel de ingreso sin disminuir el nivel de gasto para llegar al resultado deseado de 25%.

Lo que significa que el 50.49% de los ingresos producidos por APM son utilizados en gastos corrientes en consecuencia la capacidad de inversión queda reducida al saldo del porcentaje correspondiente, por lo que no tenemos la posibilidad de crecer sin someternos a endeudamiento.

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

$$Ir = (\text{Ingresos} - \text{Gastos totales} / \text{Gastos totales}) \times 100 = -26.58\%$$

$$(3.144.972,86 - 4.283.252,35 / 4.283.252,35) \times 100 = -26.58\%$$



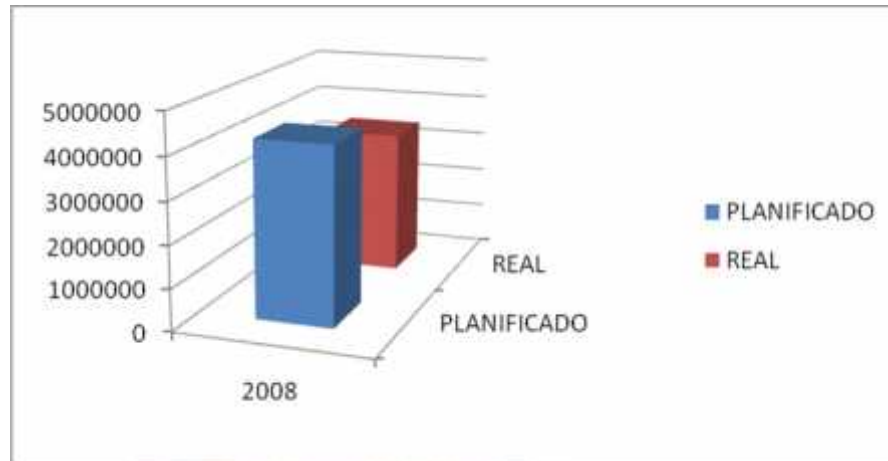
En coherencia con el primer indicador el resultado de este es negativo, y la interpretación es que el 26.58% de los gastos realizados durante el año 2008 no fueron cubiertos por los ingresos presupuestarios producidos durante ese año. Dicho de otro modo por cada dólar que APM gastaba solamente recibía \$ 0.73.

La interrogante obvia es de donde se obtuvieron los recursos restantes para cubrir estos egresos, al analizar los Estados Financieros de APM podemos detectar que estos fueron financiados con flujos no presupuestarios como Cobros de IVA Pagado, Anticipo de fondos de años anteriores, Cuentas por Cobrar de años anteriores.

EFFECTIVIDAD DE PLANIFICACION

$$Ep = (\text{Gastos realizados} / \text{Gastos Presupuestados}) \times 100$$

$$(3.459.735,19/4.220.428) \times 100 = 81.98\%$$



Este resultado nos indica que la efectividad de planificación en la inversión de recursos ha sido del 81.98%, es decir del total de \$4.220.428,00 presupuestados se invirtieron realmente \$3.459.735,19. Si bien la meta propuesta es del 100% la no consecución de esta puede deberse a que los ingresos planificados tampoco se hicieron efectivos en toda su dimensión, siendo imposible invertir dinero no obtenido. En este caso el 81.98% es considerado un resultado aceptable.

Si desglosamos el componente de estos gastos en corrientes y de inversión determinamos que de lo realizado es decir de \$3.459.735,19 apenas \$378.997,43 que equivalen al 10.95%, de este valor total realizado, constituyen gastos de inversión.

Lo que corrobora el análisis anterior en el que se concluye que no hay ahorro para poder realizar inversiones que hagan crecer a APM.

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

$$Pm = (\text{Venta total AMP} / \text{Venta total mercado}) \times 100$$

$$(3.144.972.86/44.341.426,45) \times 100 = 7.09 \%$$



Autoridad Portuaria de Manta tiene apenas el 7.10% de participación en el mercado, medido en base a los ingresos por ventas de cada una de las Autoridades Portuarias del País, siendo Guayaquil la de mayor participación con US\$30.731.426,48 (69.30%); Puerto Bolívar con US\$ 8.028.422,90 posee el 18.11% de la participación del mercado y Esmeraldas con ingresos de US\$ 2.436.604,21 cuenta con la menor participación (5.50%).

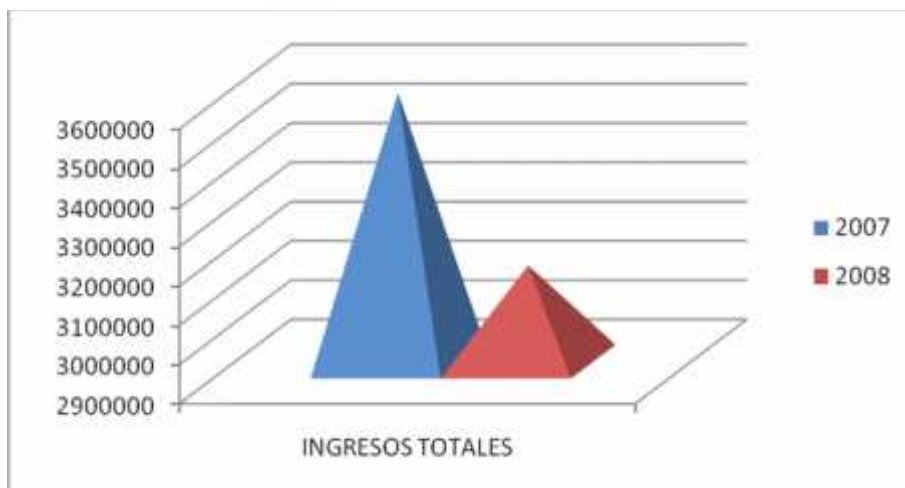
Al ser Guayaquil el mayor polo de desarrollo del Ecuador tiene lógicamente el mayor número de importadores y exportadores del país, debido a que es una provincia privilegiada por la naturaleza en que posiblemente el 100% de sus tierras son cultivables y con alto rendimiento, lo cual le genera mayor carga de exportación y al mismo tiempo es el centro industrial más grande del país, que un gran porcentaje de la materia prima y las maquinarias que posee es de origen extranjero, en consecuencia estas generan las importaciones. A Manta le resta participación en el mercado no las tarifas por servicios portuarios, si no el pésimo estado de la infraestructura vial, los costos del transporte terrestre, que se traducen en un gran peso en contra de nuestra competitividad y el reducido volumen de carga de

exportación que genera la provincia, lo que hace que el barco que deja mercadería en Manta tenga poca posibilidad de llevar desde este puerto carga a destino extranjero.

VARIACIÓN DE LAS VENTAS

$$Vv = ((\text{Ingresos totales 2008} - \text{Ingresos totales 2007}) / \text{Ingresos totales 2007}) \times 100$$

$$((3.144.972,86 - 3.583.819,09) / 3.583.819,09) \times 100 = - 12.25\%$$



Este indicador compara las ventas del año 2008 con las del año 2007 y determina que la variación ha sido negativa en el 12.25% es decir las ventas del año estudiado han sido inferiores a las del 2007 en este porcentaje.

Debido a que los gastos también disminuyeron durante el año 2008 el resultado del primer indicador es coherente con estos datos.

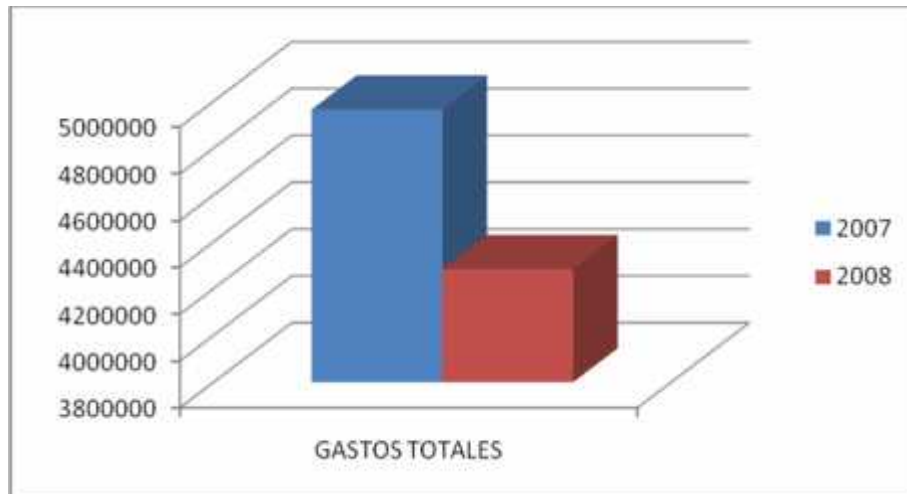
El descenso en las ventas producido durante el año 2008 se debió principalmente a que un cliente naviero importante dejó de utilizar nuestro puerto por mejores condiciones económicas brindadas por el puerto de Esmeraldas.

De acuerdo al indicador meta, incremento de ventas del 20% anual, tenemos un resultado muy preocupante.

VARIACIÓN DE COSTOS TOTALES

$$Vct = ((\text{Gastos totales 2008} - \text{Gastos totales 2007}) / \text{Gastos totales 2007}) \times 100$$

$$((4.283.252,35 - 4.964.971,57) / 4.964.971,57) = - 13.73\%$$

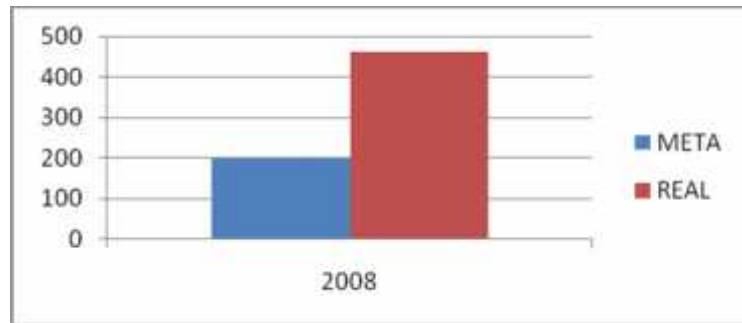


Los gastos totales del año 2008 representan el 13.73% menos que los del año anterior, si bien la meta propuesta es que la variación no sea mayor al 10% anual, debido a la inflación es natural que los gastos de un año a otro tengan una variación aceptable en la medida del índice inflacionario. Se sugiere que la reducción de gastos detectada por este indicador se mantenga o se supere para el siguiente año. El comportamiento de este rubro es beneficioso debido a que ayudó a disminuir la pérdida en comparación con el año anterior.

COSTO PROMEDIO POR USUARIO ATENDIDO

$$Cpu = (\text{Costo total por servicio} / \text{Numero total de usuarios atendidos})$$

$$(4.283.252,35 / 9.279) = \$ 461,61$$

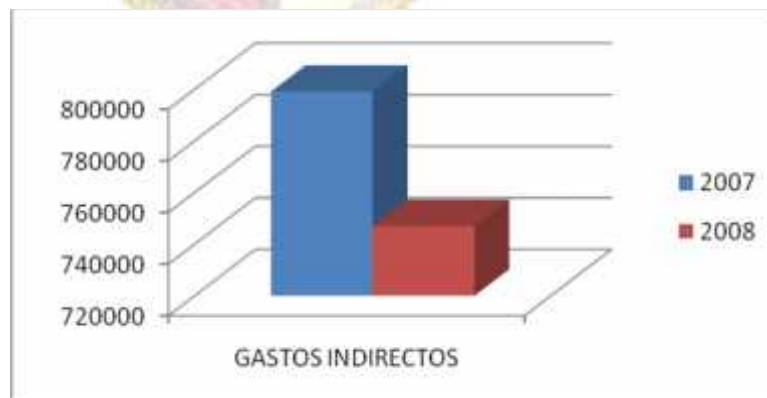


El resultado de este indicador nos demuestra que durante el año 2008 el costo promedio por usuario atendido por APM es de \$461,61 mientras que el promedio meta es de \$200. Lo que nos indica una desviación desfavorable de \$ 261.61 es decir que el costo promedio real representa el 230% de la meta fijada. Este resultado nos hace pensar que debería realizarse una revisión de esta meta para evitar que la misma se encuentre lejana a una realidad alcanzable.

VARIACIÓN DE GASTOS INDIRECTOS

$$Vci = ((\text{Gastos ind. Tot. 2008} - \text{Gastos ind. Tot. 2007}) / \text{Gastos ind. Tot. 2007}) \times 100$$

$$((747.015,76 - 799.139,78) / 799.139,78) \times 100 = - 6.52\%$$



Los gastos indirectos del año 2008 bajaron en un 6.52% en relación a los del año 2007 mientras que la meta propuesta es de 5% de variación anual, ya que por efecto de la inflación siempre habrá aumento en los costos sean directos o indirectos, sin embargo

durante el año 2008 estos bajaron, lo que constituye un buen resultado, posiblemente producto de la utilización adecuada de los recursos.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Sc = (No. De clientes satisfechos / Numero de clientes encuestados)

$$(30/60) \times 100 = 50\%$$

Este indicador nos revela que el nivel de satisfacción del cliente por los servicios prestados por APM, del total de clientes que compraron servicios (Terminal pesquero) durante dos días (60 personas) el 50% de ellas aseguraron estar satisfechas con el servicio que esta institución les da. Si bien es cierto el número de clientes encuestados no es considerable pudimos darnos una idea del grado de satisfacción que sienten ellos, así mismo recibimos observaciones sobre los aspectos a mejorar, uno de ellos la falta de instalaciones sanitarias en el Terminal Pesquero y de Cabotaje.

VENTAS PROMEDIO POR CLIENTE

Vpc = (Total de ingresos facturados / Número total de clientes)

$$(3.144.972,86/9.279) = \$ 338.93$$

El valor promedio facturado por cliente es de \$338.93 al ponernos como meta un valor mayor a \$250 hemos superado satisfactoriamente este índice en un 35.20% al valor propuesto como meta.

Sin embargo en comparación con los niveles del costo promedio por cliente vemos que los ingresos no resultan suficientes para igualar al costo y lograr un equilibrio mucho menos para producir una ganancia.

INDICE DE HORAS PROMEDIO TRABAJADAS

$Rhthp = \text{Horas promedio trabajadas por buque} / \text{Horas promedio permanencia puerto por buque} \times 100$

$$(61/360) \times 100 = 16.94\%$$

Durante el año 2008 el promedio de horas trabajadas por buque es de 61 horas y el promedio de horas de permanencia en el puerto es de 360.

El 16.94% de horas promedio por buque son productivas y la diferencia de horas correspondientes a permanencia en el puerto es del 83.05%.

La productividad de APM en recepción de naves es de 16.94% y las horas no trabajadas son el 83.05%.

Se debe tener como meta disminuir el número de horas para que el barco reduzca su costo fijo y el puerto sea atractivo para mayor número de buques.

Se puede disminuir la permanencia aumentando la productividad en mano de obra aumentando el número de toneladas de carga manejada por hora, de tal manera que la permanencia del buque se reduzca en muelles, lo que significaría un ahorro para el buque en vista de que sus costos fijos bajarían.

Así si los costos fijos fueran de \$1000/hora y permanece 10 horas en muelles tiene de costos fijos un valor de \$10.000 por permanencia en muelles, pero si aumenta el número de toneladas movidas por hora y la permanencia se reduce a 7 horas el costo fijo del buque sería \$7.000 ahorrándose en consecuencia \$3.000.

Los ingresos que pierde APM en tiempo de permanencia en muelles los recuperaría mediante el aumento de manejo de toneladas de carga por hora.

VARIACIÓN DE TARIFAS PROMEDIO

$$Vtp = ((\text{Tarifa promedio 2008} - \text{Tarifa promedio 2007}) / \text{Tarifa promedio 2007}) \times 100 \quad ((10.09 - 7.95) / 7.95) \times 100 = 26.91\%$$

Al comparar las variaciones del tarifario del año 2008 versus 2007 vemos que hay un incremento del 26.91% durante el año 2008, ya que anualmente se revisan las tarifas y se las incrementa de acuerdo a los lineamientos y políticas establecidas para cada ejercicio económico, dependiendo muchas veces del índice inflacionario. Sin embargo la meta de este indicador es que la variación no sea mayor al 20% anual.

VARIACIÓN DE CONTENEDORES MOVILIZADOS

$V_{cm} = ((\text{Total Contenedores móvil. 2008} - \text{Total Contenedores móvil. 2007}) / \text{Total Contenedores móvil. 2007}) \times 100$

$$((967 - 2.531) / 2.531) \times 100 = - 61.79\%$$

El resultado de este indicador es sumamente preocupante, nos señala que durante el año 2008 se movilizó 61.79% menos contenedores que en el año anterior. Vale señalar que este servicio lo presta la Concesionaria del Puerto, por lo que podemos notar, no están realizando los esfuerzos suficientes para mejorar su productividad y llegar a lo propuesto por ellos contemplado en el contrato de concesión, a pesar de la insistencia de APM para que la concesionaria cumpla con los propósitos que mencionó en su plan de negocios, esta nunca lo hizo. Posiblemente por falta de mercadería en el tráfico marítimo de carga internacional, perjudicando los ingresos producidos por el canon variable que se cobra de acuerdo al tipo de carga movilizada (contenedores \$5 y tonelada \$1).

ÍNDICE DE CLIENTES QUE DEJARON DE UTILIZAR PUERTO

$C_{np} = ((\text{Total Clientes 2008} - \text{Total Clientes 2007}) / \text{Total Clientes 2007}) \times 100$

$$((9279 - 7832) / 7832) \times 100 = 18.47\%$$

De acuerdo con este resultado los clientes aumentaron en el 2008 en un 18.47% más en relación con el año 2007 y comparándolo con la meta propuesta que es de <10% este resultado opuesto al esperado, supera favorablemente lo previsto. Este aumento de clientes

se produjo en los servicios a los barcos pesqueros y de Cabotaje que llegan al Terminal Pesquero de APM.

VARIACIÓN DE FACTURAS EMITIDAS

$V_{fe} = ((\text{Total facturas emitidas 2008} - \text{Total facturas emitidas 2007}) / \text{Total facturas emitidas 2007}) \times 100$

$$((9.342 - 7.888) / 7.888) \times 100 = 18.43\%$$

Podemos afirmar que durante el año 2008 se emitieron 18.43% más facturas que durante el año anterior. Este resultado es coherente con el aumento de clientes que hubo en el año 2008, por servicios a barcos pesqueros y de cabotaje.

ÍNDICE DE ERRORES POR FACTURAS EMITIDAS EN EL 2008

$I_{fe} = (\text{Total facturas anuladas 2008} / \text{Total facturas emitidas 2008}) \times 100$

$$(63 / 9.342) \times 100 = 0.67\%$$

Este resultado se encuentra dentro del rango aceptable propuesto en la meta que es inferior al 1% de errores en las facturas emitidas, que conlleven a la anulación de las mismas tales como error en el código de tarifas (digitación) o error en el armador del buque, o errores de tipo aritmético que de acuerdo a la Ley pueden ser corregidos cuando el dueño de la factura lo solicite, entre otros.

VARIACIÓN DE FACTURAS ANULADAS

$V_{cp} = ((\text{Total facturas anuladas 2008} - \text{Total facturas anuladas 2007}) / \text{Total anuladas 2007}) \times 100$

$$((63 - 56) / 56) \times 100 = 12.50\%$$

A pesar de que en el indicador anterior el resultado era aceptable, al compararlo con el grado de error del año 2007 las anulaciones de facturas durante el año 2008 superaron a este en un 12.50% y se pasa en 2.5% más a la meta fijada de <10%. Sin embargo como el

número de facturas emitidas durante el año 2008 es mayor en un 18% a las emitidas en el año anterior, seguimos sosteniendo que el margen de error en el año 2008 es aceptable y se encuentra dentro de lo propuesto en la meta.

PERSPECTIVA GESTION DE PROCESOS INTERNOS

RELACIÓN DE COSTOS DE MANO DE OBRA INDIRECTA SOBRE LA DIRECTA

$R_{moid} = \text{Mano obra indirecta} / \text{Mano de obra directa}$

$$1.310.551,28 / 277.230,12 = 4.73$$

Con este resultado podemos determinar que el costo de la mano de obra indirecta es 4.73 veces mayor al costo de la mano de obra directa. Al comparar este resultado con la meta fijada < 2 , se puede determinar que existe una desviación alta, consecuencia de que la mano de obra directa la conforman menor número de personas, en vista de que el contacto con la mercadería que se recibe, se despacha, barcos que se atienden, barcos que se despachan, dependen mucho de la participación de equipos mecanizados de alto rendimiento que hace que APM ocupe menor número de personal en el proceso de Operaciones.

PROMEDIO DE TONELADAS TRABAJADAS/HORA

$P_{ton/hora} = \text{Total ton. Movidas} / \text{Total horas trabajadas}$

$$653.408 / 9.639 = 67.79$$

Este valor nos indica que por cada hora trabajada se movilizan 67.79 toneladas de carga. Comprobando este resultado con la meta fijada en el CMI que es $> 60 \text{ ton/h}$ podemos decir que se está optimizando el tiempo empleado en esta labor, por la misma razón del caso anterior se cumple la meta debido a que el manejo de carga que usa MOD se lo realiza con maquinaria de tecnología de punta, razón por la cual la operatividad de esta razón es alta.

PROMEDIO DE HORAS DE FAENAS/BUQUES

$P_{h/b} = \text{Total horas trabajadas} / \text{Total de Buques}$

$$9.639 / 349 = 27.62$$

Este indicador nos permite conocer cuantas horas, en promedio, se utilizaron en la atención dada a cada buque arribado al Puerto durante el año 2008, es decir que por cada buque atendido se emplearon en promedio 27.62 horas que fueron suficientes para satisfacer los servicios portuarios que estos requirieron.

Al comparar este resultado con la meta propuesta en el CMI que es $< 30h/buque$ podemos afirmar que estamos cumpliendo este proceso de forma adecuada.

PROMEDIO DE TONELADAS / BUQUES

$P_{tb} = (\text{Total toneladas movidas} / \text{Total buques})$

$$653.408 / 349 = 1.872,23$$

Con este indicador determinamos el promedio de carga por tonelada que cada buque movilizó durante el año 2008 a través del puerto de Manta.

Por lo tanto podemos afirmar que el promedio de tonelada movilizada por buque fue de 1.872,23 toneladas, al comparar este resultado con la meta propuesta $> 1500 \text{ ton/buque}$ concluimos que este es satisfactorio.

PROMEDIO DE CARGA MOVIDA / MUELLE (ANUAL)

$P_{c/m} = (\text{Total ton. Movidas} / \text{Número muelles})$

$$653.408 / 2 = 326.704$$

Con este indicador determinamos el promedio de carga movida en cada muelle internacional de los dos que tiene APM (cuatro atracaderos, dos por muelle), del resultado obtenido podemos decir que en cada muelle se movilizó un promedio de 326.704 toneladas de carga. Al compararlo con la meta $> 300.000 \text{ ton/muelles}$ comprobamos que superamos esta con 26.704 toneladas, siendo lo óptimo que año a año mejoremos estos valores, como

resultado del plan de mercadeo y comercialización que se emplee en cada periodo para atraer mayor número de barcos que arriben al puerto.

PROMEDIO TIEMPO PERMANENCIA / MUELLE (ANUAL)

$P \text{ h/m} = (\text{Total horas promedio permanencia en muelles por buque} / \text{No. muelles})$

$$232/2 = 116$$

El promedio de permanencia de cada buque por muelle es de 116 horas, al comparar este resultado con la meta propuesta podemos afirmar que esta razón es satisfactoria.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

PORCENTAJE DE FUNCIONARIOS DE APM CAPACITADOS

$\% \text{ cap} = (\text{Funcionarios capacitados} / \text{Total funcionarios APM}) \times 100$

$$(31/54) \times 100 = 57.41\%$$

En APM el 57.41% del personal fue capacitado durante el año 2008 lo que corresponde a aproximadamente el 13% menos de lo previsto en la meta fijada > 70%. Este resultado refleja que no todos los servidores de APM tienen la misma oportunidad de participar en eventos de capacitación posiblemente debido a la escasa gestión de la Unidad de Recursos Humanos para que este indicador meta sea cumplido a cabalidad.

% EVENTOS DE CAPACITACIÓN ASISTIDOS

$\% \text{ ca} = (\text{No. eventos capacitación asistidos} / \text{Total eventos capacitación Programadas}) \times 100$

$$(30 / 14) \times 100 = 214,29 \%$$

Con este resultado podemos concluir que en APM no se realiza una planificación efectiva de Capacitación, ya que como se comprueba con este indicador se ha asistido a más del doble de los eventos planificados. Esto se debe posiblemente a que la Unidad de Recursos Humanos no cuenta con la información necesaria al momento de realizar la planificación de

capacitación para cada año, por lo que esta se va dando de acuerdo a las oportunidades y necesidades que se presenten.

PROMEDIO DE CONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA DE APM (MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS).

$P_{cfapm} = ((\text{No. De Servidores que conocen la Filosofía de APM} / \text{No. Total de Servidores}) \times 100$

$$(15/55) \times 100 = 27.27\%$$

En promedio sólo el 27% de los servidores de APM conocen la filosofía de la institución, el resultado de este indicador es alarmante, puesto que el Plan Estratégico de APM es poco conocido por sus integrantes.

La falta de comunicación de las Autoridades y Nivel Asesor hacia el resto de los integrantes de la entidad es la principal causa de este desconocimiento.

PORCENTAJE DE FUNCIONARIOS AMONESTADOS

$\% pa = (\text{Total personal amonestados} / \text{Total de funcionarios}) \times 100$

$$(18 / 54) \times 100 = 33.33\%$$

De acuerdo con la meta planteada (< 10%) este indicador revela que el nivel de amonestaciones en esta institución fue alto durante el año de estudio, ya que el 33.33% de sus servidores fueron amonestados. Estas amonestaciones se las pueden clasificar en llamadas de atención, por faltas leves como atrasos en hora de ingreso a laborar y expedientes administrativos, por faltas graves.

RELACIÓN DE AMONESTACIONES

$Ra = \text{Total de llamadas de atención} / \text{Total de expedientes administrativos}$

$$41 / 3 = 13.67$$

Este resultado nos indica que por cada expediente administrativo realizado durante el año 2008 hubo 13.67 llamadas de atención, lo que significa que las llamadas de atención (faltas leves) fueron las amonestaciones predominantes durante este año.

Al comparar este resultado con la meta >10 lo podemos considerar aceptable. Lo óptimo sería que no existieran amonestaciones de ningún tipo, pero de haberlas es preferible que la apertura de expedientes administrativos sean mínimos o mejor aún inexistentes.

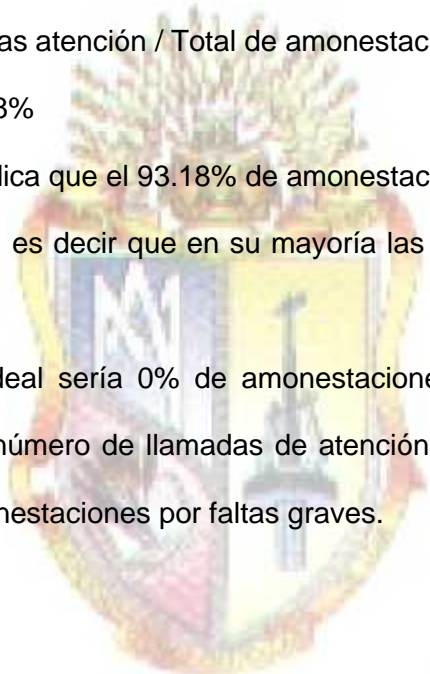
PORCENTAJE DE LLAMADAS DE ATENCIÓN

$\% \text{ Ila} = (\text{Total. Llamadas atención} / \text{Total de amonestaciones}) \times 100 = 93.18\%$

$(41 / 44) \times 100 = 93.18\%$

Este resultado nos indica que el 93.18% de amonestaciones emitidas durante el 2008 fueron llamadas de atención, es decir que en su mayoría las amonestaciones se debieron a faltas leves.

A pesar de que lo ideal sería 0% de amonestaciones, en caso de que existan la meta propuesta es que el número de llamadas de atención (faltas leves) sean superiores en un 10% o más a las amonestaciones por faltas graves.



3.5. INFORME

Para el desarrollo de la presente Tesis se tomó como caso de estudio a Autoridad Portuaria de Manta (A.P.M.), institución Autónoma de derecho público que administra y custodia el puerto de Manta, creada el 24 de octubre de 1966 a través del Decreto Ejecutivo No. 1373.

La A.P.M. siguiendo el procedimiento legal establecido por el sistema portuario ecuatoriano, el 17 de noviembre del 2006 firma el contrato de Concesión de Uso del Puerto Comercial de Manta con la compañía Transportes Internacionales del Ecuador S.A. (TIDE S.A.) con el objetivo final de convertir al puerto de Manta en el Mega puerto de Transferencia Internacional de Carga para Sudamérica en Manta. Con el inicio de las operaciones de la compañía Concesionaria del Puerto, la gestión de APM se reduce a dos grandes componentes básicos: el uno, orientado al Control y Supervisión de la gestión de la Sociedad Concesionaria y la vigilancia de cumplimiento a la administración y control del Contrato de Concesión y el otro consiste en la administración, conservación y desarrollo de la Terminal Pesquera y de Cabotaje, que será construido por la Sociedad Concesionaria sobre la base del cumplimiento del Contrato de Concesión.

Para la realización del diseño, análisis e interpretación de los indicadores de gestión de APM, desarrollamos el Cuadro de Mando Integral con sus cuatro perspectivas Financiera, del Cliente, de Gestión de Procesos Internos y la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo Interno, tomando como base el Plan Estratégico de APM, elaborado en el año 2007, del cual tomamos los cuatro primeros objetivos estratégicos para la elaboración de indicadores y su respectivo análisis.

En la **PERSPECTIVA FINANCIERA** ubicamos el objetivo estratégico **Convertir a la APM en una institución de autogestión para obtener desarrollo financiero de manera sustentable**, para su medición establecimos tres objetivos específicos y 9 indicadores. Una vez obtenidos los resultados podemos determinar que el Objetivo específico **AUMENTO DE UTILIDADES** no ha sido cumplido debido a que por varios años consecutivos APM tiene

resultados negativos, sin embargo las pérdidas registradas durante el año 2008 disminuyeron en un 18% frente a las del año 2007, así mismo se determinó que la carga o participación del personal sobre los ingresos representa el 50%, lo que nos aleja del índice meta que era de 25%, y el indicador Rentabilidad sobre las Ventas nos arroja un resultado negativo demostrándonos que los gastos superaron a los ingresos presupuestarios.

Las pérdidas acumuladas por varios años consecutivos se deben a los gastos que tuvo que enfrentar APM, luego del ataque terrorista del que fue víctima Estados Unidos de América, para certificar al puerto como 1 A en seguridad, a través de convenios internacionales.

Los ingresos que percibe APM por la concesión del puerto son Canon Fijo, que constituye el arrendamiento de las instalaciones, que es un valor fijo mensual; y el Canon Variable, que se compone de rubros como toneladas movilizadas \$1 el mt.3 o 1000 kg.(trigo, carga general, vehículos unid.) y número de contenedores embarcados y desembarcados \$5 por contenedor. El valor del canon variable dependerá del movimiento registrado mensualmente.

Debido a que el Plan de Comercialización presentado por TIDE S.A. no se ha cumplido, los ingresos recibidos por la concesión han sido inferiores a lo esperado, en consecuencia los gastos superaron a los ingresos presupuestarios, pero estos fueron cubiertos con rubros obtenidos de la devolución del IVA PAGADO, Cuentas por Cobrar de años anteriores.

El objetivo específico **CRECIMIENTO DE VENTAS POR SERVICIOS** en consecuencia tampoco fue logrado, de los indicadores que lo conforman damos por aceptable “La efectividad de la Planificación presupuestaria” ya que esta fue cumplida en un 82% pese a que la meta era el 100%. El indicador “Participación en el Mercado” fue medido en base a los ingresos que generaron cada una de las Autoridades Portuarias del País, determinando que la participación de APM es apenas del 7% debido a múltiples factores explicados ampliamente en el análisis del mismo. Con los resultados del indicador “Variación de las Ventas” podemos comprobar que estas disminuyeron en un 12% frente a las del año 2007.

En cuanto al objetivo específico **REDUCCION DE COSTOS** tenemos dos indicadores con resultados favorables en el sentido de que estos han disminuido versus los del 2007, es el caso de "Variación de Costos Totales" con -14% y "Variación de gastos Indirectos" con -7%. Sin embargo al obtener el "Costo Promedio por Usuario atendido" tenemos como resultado que este supera a la meta en un 230%. Debido a que los gastos superaron a los ingresos generados, como ya se explica en párrafos anteriores.

En la **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**, se diseñaron 9 indicadores para 3 objetivos específicos necesarios para la medición del cumplimiento del objetivo estratégico **Fortalecer la imagen institucional dentro de la ciudad, la región y el país**, teniendo así que:

El objetivo específico **AUMENTO DE SATISFACCION AL CLIENTE**, medido con el indicador "Satisfacción del Cliente" no ha sido alcanzado ya que apenas un 50% de los usuarios manifestaron su entera satisfacción por el servicio prestado por APM, siendo la mayor observación realizada la falta de servicios higiénicos para los clientes que utilizan las instalaciones del Terminal Pesquero y de Cabotaje.

Del objetivo específico **SELECCIÓN DE MEJORES CLIENTES**, podemos asegurar que tenemos 3 indicadores, de 5, con resultados favorables, siendo estos "Ventas promedio por Clientes", "Índice promedio de horas trabajadas" e "Índice de Clientes que dejaron de utilizar el puerto". Mientras que el indicador "Variación de Contenedores movilizados" fue negativa en un 62% en comparación con el año 2007 y lejos de la meta que era del 20% más por año, nuevamente indicamos que esto es consecuencia del incumplimiento del plan de comercialización presentado por la concesionaria, y el indicador "Variación de Tarifas Promedio" que tuvo como resultado el 7% más del propuesto que era del 20%. Por lo que podemos afirmar que el cumplimiento de este objetivo se ha dado en un 60%.

En cuanto al objetivo específico **MEJORAR CALIDAD DEL SERVICIO**, tenemos los indicadores "Variación de Facturas emitidas", "Índice de errores por facturas emitidas en el

2008" con resultados que han superado las metas propuestas, sin embargo tenemos el indicador "Variación de facturas anuladas" con un desvío de 2.5% de la meta, que corresponde al comparativo de anulación de facturas entre los años 2007 y 2008, pese a que el segundo indicador "Índice de errores por facturas emitidas en el 2008" tuvo resultado superior a la meta propuesta. En conclusión podemos afirmar que este objetivo se cumplió en un 67%.

En la **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**, medimos el objetivo estratégico **Administrar el nuevo puerto pesquero de forma que se consiga la universalidad en el acceso de los usuarios y la mayor calidad previsible en los servicios y suministros a tratar**, para lo cual se diseñaron 6 indicadores para tres objetivos específicos los mismos que son: Objetivo específico **MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD**, el único indicador, de los tres planteados para este objetivo, que no alcanzó la meta fue "Relación de costos de mano de obra indirecta sobre la directa", cuyo resultado fue de 4.73 y la meta es <2, el mismo que tiene su razón en que debido a la implementación de equipos tecnológicos en el área de Operaciones, la mano de obra indirecta es superior a la que labora directamente en el proceso de atención a los barcos. Los indicadores "Promedio de toneladas trabajadas/hora" y "Promedio de horas de faenas/buques" superaron la meta mínima propuesta, lo que permitió que este objetivo sea alcanzado en un 67%.

Al objetivo específico **CONTROLES DE CALIDAD**, se le elaboraron dos indicadores "Promedio de toneladas / buques" y "Promedio de carga movida / muelle (anual)" los mismos que superaron satisfactoriamente la meta propuesta para cada uno, lo que nos indica que a pesar de haber bajado el movimiento de carga durante el año 2008, ésta en toneladas ha cumplido las expectativas de APM, sin embargo se ha tratado de carga no generadora de altos ingresos a la institución. De esto se desprende la conclusión de que el objetivo Controles de Calidad ha sido alcanzado en un 100%.

El objetivo específico **CONTROLAR PROCESOS DE APROVISIONAMIENTO**, con su indicador “Promedio tiempo permanencia /No. muelles (anual)” fue alcanzado ya que la meta propuesta era <288h por buque, y el resultado fue de 175 h, lo que nos indica que las horas promedio, de permanencia en los muelles, por buque en cada muelle de APM fueron de 175 en el 2008.

Para la perspectiva **APRENDIZAJE Y DESARROLLO** se estudiaron tres objetivos específicos con un total de 6 indicadores, para medir el objetivo estratégico **Fortalecer la cultura empresarial de la entidad a través de la implantación de un sistema de administración estratégica.**

El primer objetivo específico de esta perspectiva es **GENERAR CONFIANZA Y MOTIVACIÓN AL CLIENTE INTERNO**, para el cual se utilizó el indicador “Porcentaje de Funcionarios de APM capacitados”, el resultado de este 57% no alcanzó la meta propuesta que fue de >70%. El personal de APM no está siendo capacitado de manera planificada ni equilibrada, opinión que se fortalece con el resultado del siguiente indicador diseñado para el segundo objetivo específico **EXCELENCIA OPERACIONAL**, “% Eventos de Capacitación asistidos” el mismo cuya meta es 100% y su resultado real fue de 214% lo que nos permitió determinar que se asisten a más eventos de los planificados, sin embargo no todo el personal goza de este beneficio, ya que por reiteradas ocasiones un mismo servidor asiste a varios eventos de capacitación a pesar de que muchos otros no han asistido a ninguno. Ocasionando malestar e inconformidad en los servidores no favorecidos de la institución.

Para el tercer objetivo específico de esta perspectiva **GENERAR COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS CON LA EMPRESA** se diseñaron cuatro indicadores “Promedio de conocimiento de la Filosofía de APM (Misión, Visión, Objetivos, Estrategias)” es el primero, y el que nos da un resultado alarmante ya que la meta es que todo el personal conozca la filosofía de su empresa, sin embargo en APM apenas la conocen en un 7%. La lectura e

interpretación a este resultado es una preocupante falta de comunicación y de pertenencia por parte de sus servidores con las autoridades y sus Jefes Departamentales.

El segundo indicador “Porcentaje de funcionarios amonestados” tampoco ha sido superado ya que la meta nos plantea un <10% sin embargo el resultado real es que el 33% de los servidores de APM fueron amonestados durante el año 2008. Este indicador se complementa con el tercero “Relación de amonestaciones” el mismo que permite relacionar los dos tipos de amonestaciones implementadas en APM, llamadas de atención y Expedientes Administrativos, al ser los últimos los menos deseables la meta se plantea en >10 llamadas de atención sobre expedientes administrativos, la misma que fue superada con un 14. Lo que demuestra que por cada expediente administrativo abierto hubo 14 llamadas de atención.

El cuarto indicador “Porcentaje de funcionarios con llamadas de atención” también fue superado favorablemente debido a que del total del personal amonestado el 93% fue a través de llamadas de atención, de tal manera que las amonestaciones registradas durante el año 2008 se debieron a faltas leves. En consecuencia podemos indicar que este objetivo fue realizado en un 50%.

De lo indicado podemos concluir que de las cuatro perspectivas la de mejor gestión ha sido la de Procesos Internos con la obtención de resultados favorables en 5 de 6 de los indicadores planteados, seguida por la perspectiva Clientes con 5 indicadores positivos de nueve. Y las dos perspectivas restantes con resultados negativos de igual magnitud, en la Perspectiva financiera a penas se alcanza a cumplir con 3 de los nueve indicadores planteados y en la perspectiva Aprendizaje y desarrollo se logra cumplir con 2 de 6 indicadores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES

Las pérdidas registradas en el año 2008 se produjeron debido a que los ingresos no se incrementaron en la misma proporción que los gastos institucionales, ya que estos fueron imprevistos de cumplimiento obligatorio dispuestos por convenios internacionales. De cierta manera la proyección de los ingresos portuarios dependía del plan de comercialización de la Concesionaria en vista de que el canon variable que obligatoriamente tiene que pagar la concesionaria depende del movimiento de carga que está sujeta a un costo unitario de poco valor (Tonelada \$1 y Contenedores \$5 por unidad).

En consecuencia los ingresos producto de las ventas de servicios portuarios resultaron insuficientes para cubrir el nivel de gasto mantenido durante el año 2008 en APM.

En cuanto a la realización presupuestaria que está por el 80% se considera bastante buena y si analizamos los componentes de los gastos entre gastos corrientes y gastos de inversión llegamos definir que los gastos corrientes representan el 89.04% de los totales y los de inversión apenas el 10.95%.

Al no contar la Provincia de Manabí con un volumen de carga exportable atractiva para las Agencias Navieras, la frecuencia con que estas vienen a nuestro puerto es minúscula.

La reducción de las ventas durante el año 2008 fue efecto de una reducción en el manejo de carga y recepción de buques debido a que una empresa naviera, cliente importante de la institución cambió de puerto de desembarque escogiendo a Esmeraldas, que en esa fecha ya estaba concesionada, teniendo libertad para ajustar sus tarifas portuarias a las propuestas presentadas por las empresas navieras, autonomía de la cual APM no podía beneficiarse debido a que como puerto público cualquier cambio de tarifas debía ser consultado a los organismos de control para su autorización.

Los gastos producidos durante el año 2008 fueron manejados de forma responsable lo que conllevó a disminuir la magnitud de estos relacionados con el año 2007. El hecho de que los ingresos presupuestarios disminuyeron también contribuyó a que los gastos sean menores.

La falta de comunicación entre Autoridades y Funcionarios de Nivel Jerárquico Superior con sus subalternos ha producido un desconocimiento preocupante sobre la filosofía de APM, el personal al desconocer los objetivos y metas planteados en el plan estratégico tiene poca participación en la consecución de estas.

Los eventos de capacitación realizados han superado de manera considerable a los planificados, pudiéndose comprobar que varios funcionarios han sido capacitados por más de una ocasión, mientras otros servidores no han participado de este beneficio durante el año 2008 e incluso desde hace varios años atrás.

RECOMENDACIONES

Absorber las pérdidas en el transcurso de los años en el menor tiempo posible, esforzándose para incentivar la venta de servicios portuarios generadores de ingresos corrientes y patrimoniales.

Sugiriéndose con énfasis, la revisión del valor que paga la concesionaria tanto por el Canon fijo como por el canon variable, de tal manera que cuando menos se puedan ajustar a la tasa de inflación correspondiente al año respectivo. Exigir la participación de APM en otros ingresos que recibe la concesionaria que generan grandes valores y de los APM no tiene ninguna participación como almacenaje, permanencia en Puerto, TRB y otros que deben analizarse.

Aumentar las ventas de servicios portuarios para que los ingresos igualen cuando menos a los gastos y reducir las pérdidas a cero. Empezar una campaña promocional para aumentar el tráfico marítimo para el puerto cuando menos en un 30% sobre los niveles

actuales. Aumento en volumen de carga, número de buques y número de horas permanencia.

La APM debería realizar un convenio y al mismo tiempo apoyarse con los Asambleístas de la provincia de Manabí para que el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos desarrollen planes de inversión cuyos objetivos principales sean recuperar la capacidad de exportación de la provincia mediante la producción de productos generadores de altos ingresos (ejemplo el pescado cuya tonelada esta en \$1.700). La oferta de exportación le daría oportunidad a cualquier buque que llegue al puerto no solamente de transportar carga de importación sino exportación, de tal manera que el costo del flete a Manta se reduciría.

En cuanto a los gastos es necesario que se apliquen políticas de austeridad, de tal modo que se priorice el uso de los recursos generados por la institución, siendo necesario que se instituya una disciplina del gasto que se traduzca en un ahorro para la institución.

Instaurar un Plan de comunicación de tal manera que todos los proyectos y objetivos que persiga la Institución sean conocidos primero por su talento humano, de este modo se los comprometa en constituirse en los pilares fundamentales de estos.

Los eventos de capacitación deben ser planificados de manera más efectiva y equitativa de forma que todo el personal asista a por lo menos un evento al año, relacionado con la función que realizan.

BIBLIOGRAFÍA

- ARBOLEDA V. GERMAN (1998): **Proyectos, Formulación, Evaluación y Control**. AC Editores, Colombia.
- BAZURTO R. JOSÉ (2004): **Apuntes Formulación, Gestión, Monitoreo & Evaluación de Proyectos BID**, Maestría Gestión Empresarial / Proyectos, Quito, EPN-BID.
- ESTAY-NICULCAR CHRISTIAN (2007): **Guía general de estilo de autor**, MEIGeN.
- FRANKLIN, ENRIQUE B. (2003): **Auditoría Administrativa**, Editorial Mc Graw Hill, México.
- GONZALEZ A., PABLO (2008): **Planificación Estratégica y Diseño de un Sistema de Control de Gestión para la sección de Construcción de IDM**, Tesis de la Universidad Santiago de Chile.
- GUIA PARA DISEÑAR EL PROYECTO DE PRACTICA PROFESIONAL O TESIS (2006): **Escuela de Ciencias Contables y Auditoría**, Universidad Técnica Particular de Loja.
- HARRINGTON H.J. (1997): **Mejoramiento de los Procesos de la Empresa**, McGraw-Hill, Colombia.
- KAPLAN, R & NORTON D (2000): **El cuadro de Mando Integral**, Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- KAPLAN, R & NORTON D. (2001): **Cómo utilizar El cuadro de Mando Integral**, Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- NIVEN, Paúl R. (2002): **El cuadro de mando integral paso a paso**. Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- Plan Estratégico Institucional (2007): **APM**.
- PORTER Michael (1996): **Ventaja Competitiva**, Compañía Editorial Continental, México.

- Revista **MANTA Ecuador**, edición 2006 (APM)
- Revista **PUERTO DE TRANSFERENCIA MANTA**, edición 2007 (APM)
- SALTOS, H.ANIBAL (2001): **Diseño de evaluación de proyectos**, Imprenta UTA, Ambato.
- SILVA R. (2009): **Planificación como Función del Proceso Administrativo** (Documento en línea) Disponible: <http://www.monografias.com> (consulta 05 del 2009).
- VELÁSQUEZ L. (2004): **Proyectos de Investigación**, UTA, Ambato.
- www.apm.gov.ec





Anexo 1

Recaudaciones globales: Segundo semestre 2008

AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA				
DEPARTAMENTO DE FINANZAS				
TESORERIA				
JUNIO DEL 2008				
FACTURADO	AÑOS ANTERIORES	MES ANTERIOR	MES ACTUAL	V. RECAUDADOS EN EL MES
269 454.53	18 487.44	11 587.69	247 375.25	277 450.38

Facturas emitidas en el mes de Junio Recaudadas	USD \$	247 375.25
Facturas emitidas en el mes de Junio por Recaudar	USD \$	22 079.28
Total Facturado USD \$		269 454.53

JULIO DEL 2008				
FACTURADO	AÑOS ANTERIORES	MES ANTERIOR	MES ACTUAL	V. RECAUDADOS EN EL MES
260 543.63	15 695.58	24 073.01	236 807.07	276 575.66

Facturas emitidas en el mes de Julio Recaudadas	USD \$	236 807.07
Facturas emitidas en el mes de Julio por Recaudar	USD \$	23 736.56
Total Facturado USD \$		260 543.63

AGOSTO DEL 2008				
FACTURADO	AÑOS ANTERIORES	MES ANTERIOR	MES ACTUAL	V. RECAUDADOS EN EL MES
253 314.60	19 313.24	35 696.52	201 448.89	256 458.65

Facturas emitidas en el mes de Agosto Recaudadas	USD \$	201 448.89
Facturas emitidas en el mes de Agosto por Recaudar	USD \$	51 865.71
Total Facturado USD \$		253 314.60

SEPTIEMBRE DEL 2008				
FACTURADO	AÑOS ANTERIORES	MES ANTERIOR	MES ACTUAL	V. RECAUDADOS EN EL MES
303 649.29	19 773.01	51 882.85	251 509.07	323 164.93

Facturas emitidas en el mes de Septiembre Recaudadas	USD \$	251 509.07
Facturas emitidas en el mes de Septiembre por Recaudar	USD \$	52 140.22
Total Facturado USD \$		303 649.29

OCTUBRE DEL 2008				
FACTURADO	AÑOS ANTERIORES	MES ANTERIOR	MES ACTUAL	V. RECAUDADOS EN EL MES
284 210.64	16 657.77	44 781.75	243 769.39	305 208.91

Facturas emitidas en el mes de Octubre Recaudadas	USD \$	243 769.39
Facturas emitidas en el mes de Octubre por Recaudar	USD \$	40 441.25
Total Facturado USD \$		284 210.64

NOVIEMBRE DEL 2008				
FACTURADO	AÑOS ANTERIORES	MES ANTERIOR	MES ACTUAL	V. RECAUDADOS EN EL MES
294 608.18	2 068.91	37 309.94	258 958.61	298 337.46

Facturas emitidas en el mes de Noviembre Recaudadas USD\$ 258 958.61
 Facturas emitidas en el mes de Noviembre por Recaudar USD\$ 35 649.57
Total Facturado USD \$ 294 608.18

DICIEMBRE DEL 2008				
FACTURADO	AÑOS ANTERIORES	MES ANTERIOR	MES ACTUAL	V. RECAUDADOS EN EL MES
319 737.96	884.41	27 262.83	280 696.67	308 843.91

Facturas emitidas en el mes de Diciembre Recaudadas USD \$ 280 696.67
 Facturas emitidas en el mes de Diciembre por Recaudar USD \$ 39 041.29
Total Facturado USD \$ 319 737.96

AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA DEPARTAMENTO DE FINANZAS TESORERIA DETALLE MENSUAL DE RECAUDACIONES AÑO 2008				
Meses	Años Anteriores	Meses Anteriores	Mes Actual	Total Recaudac. Mensual
Enero	47 981.89	-	275 038.94	323 020.83
Febrero	10 753.14	13 818.79	235 125.67	259 697.60
Marzo	41 665.15	23 708.64	276 007.30	341 381.09
Abril	18 747.64	27 328.29	240 986.32	287 062.25
Mayo	31 348.95	32 831.16	240 633.64	304 813.75
Junio	18 487.44	11 587.69	247 375.25	277 450.38
Julio	15 695.58	24 073.01	236 807.07	276 575.66
Agosto	19 313.24	35 696.52	201 448.89	256 458.65
Septiembre	19 773.01	51 882.85	251 509.07	323 164.93
Octubre	16 657.77	44 781.75	243 769.39	305 208.91
Noviembre	2 068.91	37 309.94	258 958.61	298 337.46
Diciembre	884.41	27 262.83	280 696.67	308 843.91
Suman \$	243 377.13	330 281.47	2 988 356.82	3 562 015.42

Anexo 2

Plan Plurianual APM

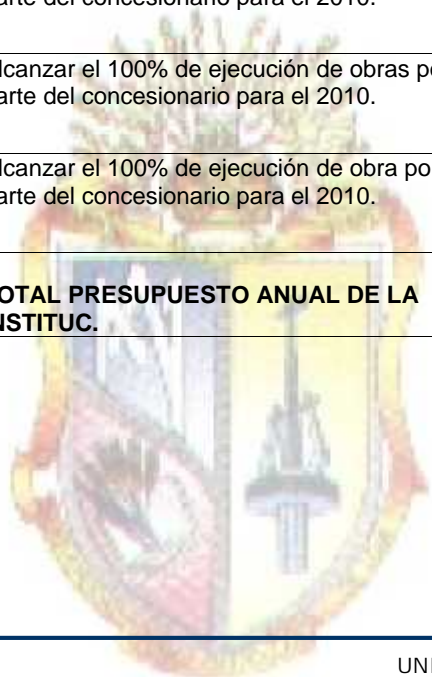
ESTRATEGIAS DE ACCION INSTITUCIONAL										
LINEA BASE	META DE GESTION DEL OBJETIVO	PROGRAMAC.ANUAL EN % DE LA META			PRESUPUESTO DEL OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL			COBERTURA GEOGRAFICA	NUMERO ESTIMADO DE BENEFICIARIOS	UNIDAD DE MEDIDA
		2008	2009	2010	2008	2009	2010			
Las obras se inician en Noviembre 2008. 0% cumplimiento actual.	Alcanzar el 100 % de ejecución de las obras por parte del Concesionario, para el 2010.	6.5%	16%	78%	1 882 948	4 756 920	22 725 493	Local, Provincial, Nacional, e Internacional.	300 000	Habitantes
Las obras se inician en Noviembre 2008. 0% cumplimiento actual.	Alcanzar el 100% de ejecución de las obras por parte del Concesionario, para el 2008.	100%	*****	*****	86 000	*****	*****	Local, Provincial, Nacional, e Internacional.	300 000	Habitantes
Las obras se inician en Noviembre 2008. 0% cumplimiento actual.	Alcanzar el 100% de ejecución de obras por parte del concesionario para el 2010.	15%	43%	43%	11 407	32 318	32 318	Local, Provincial, Nacional, e Internacional.	300 000	Habitantes
Las obras se inician en Noviembre 2008. 0% cumplimiento actual.	Alcanzar el 100% de ejecución de la obra por parte del concesionario para el 2009.	29%	71%	*****	359 969	874 214	*****	Local, Provincial, Nacional, e Internacional.	300 000	Habitantes
Las obras se inician en Noviembre 2008. 0% cumplimiento actual.	Alcanzar el 100% de ejecución de la obra por parte del concesionario para el 2010.	20%	60%	20%	2 422 873	7 268 616	2 422 872	Local, Provincial, Nacional, e Internacional.	300 000	Habitantes
Las obras se inician en Noviembre 2008. 0% cumplimiento actual.	Alcanzar el 100% de ejecución de la obra por parte del concesionario para el 2010.	27%	61%	12%	135 716	303 571	60 714	Local, Provincial, Nacional, e Internacional.	300 000	Habitantes

Fuente: APM

"DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES DE GESTION
PARA AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA: PERIODO 2008"

ESTRATEGIAS DE ACCION INSTITUCIONAL										
LINEA BASE	META DE GESTION DEL OBJETIVO	PROGRAMAC.ANUAL EN % DE LA META			PRESUPUESTO DEL OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL			COBERTURA GEOGRAFICA	NUMERO ESTIMADO DE BENEFICIARIOS	UNIDAD DE MEDIDA
		2008	2009	2010	2008	2009	2010			
La movilización se inicia en Marzo 2010. 0% de cumplimiento actual	Alcanzar el 100% de ejecución de movilización para el 2010.	****	****	100%	****	****	986 386	Local, Provincial, Nacional, e Internacional.	300 000	Habitantes
Las obras se inician en Marzo 2010. 0% cumplimiento actual	Alcanzar el 100% de elección de la obra por parte del concesionario para el 2010.	****	****	100%	****	****	642 000	Local, Provincial, Nacional, e Internacional.	300 000	Habitantes
Las obras se inician en Marzo 2010. 0% cumplimiento actual.	Alcanzar el 100% de ejecución de obra por parte del concesionario para el 2010.	****	****	100%	****	****	386 714	Local, Provincial, Nacional, e Internacional.	300 000	Habitantes
Las obras se inician en Mayo 2010. 0% cumplimiento actual.	Alcanzar el 100% de ejecución de obras por parte del concesionario para el 2010.	****	****	100%	****	****	3 852 988	Local, Provincial, Nacional, e Internacional.	300 000	Habitantes
Las obras se inician en Mayo 2010. 0% cumplimiento actual.	Alcanzar el 100% de ejecución de obra por parte del concesionario para el 2010.	****	****	100%	****	****	5 755 968	Local, Provincial, Nacional, e Internacional.	300 000	Habitantes
	TOTAL PRESUPUESTO ANUAL DE LA INSTITUC.				4 898 913	13 235 639	36 865 453			

Fuente: APM



Anexo 3

Facturación Histórica: Consolidada

Año 2005, 2006, 2007 y 2008

Meses	2005	2006	2007	2008
Enero	307 486.10	262 553.24	384 455.56	296 725.10
Febrero	425 078.29	322 848.82	234 104.25	264 772.90
Marzo	599 285.21	433 160.10	251 501.96	308 267.47
Abril	292 856.91	353 791.28	288 415.15	266 784.50
Mayo	399 429.29	347 958.60	231 781.38	265 741.59
Junio	331 192.97	401 070.13	292 103.30	269 454.53
Julio	326 808.24	369 231.56	820 454.73	260 543.63
Agosto	429 690.30	311 047.89	249 393.43	253 314.60
Septiembre	461 140.49	392 618.80	288 338.02	303 649.29
Octubre	397 438.65	461 537.16	231 864.67	284 210.64
Noviembre	364 455.77	374 808.68	246 562.59	294 608.18
Diciembre	419 228.47	368 973.29	312 754.31	319 737.96
Totales...\$	4 754 090.69	4 399 599.55	3 831 729.35	3 387 810.39

Observaciones: • En febrero/2007, se hizo entrega a TIDE de los MI.

* incremento de julio/07 es por la emisión de las tarifas **labores mantenimiento y acceso puerto naves combustible**. (225 formularios.)

Fuente: • Archivo.
• Programa Facturación "Totales Facturas"

Anexo 4
Tarifario 2008

Registro Oficial Nº 228 de Marzo 14/2006

AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA NIVELES TARIFARIOS DEL PUERTO DE CABOTAJE Y PESQUERO/2008 Incremento del 3,32% de acuerdo al porcentaje de inflación al 1 de Enero del 2008		
NOMENCLATURA	En USD \$ x Unidad	OBSERVACIONES
1. Tarifas Generales		
1.2 Uso de Muelles por las Naves		
1.2.1 Muelles de APM		
1.2.1.1 Muelles de las Aguas Profundas		
1.2.1.2 Abarloamiento Muelles de Aguas Profundas		
1.2.2.1 Muelles Marginales	0.040 x mt. Eslora/hora	
1.2.2.2 Abarloamiento Muelles Marginales	0.025 x mt. Eslora/hora	
1.2.3 Uso de Muelles por las Naves en labores de Mantenimiento		
1.2.3.1 Muelles Aguas Profundas a partir de las 240 horas		
1.2.3.2 Muelles Marginales a partir de las 240 horas	0.149 x mt. Eslora/hora	
1.3 Uso de Fondeadero por las Naves	0.053 x mt. Eslora/día	Por metro de eslora por día
1.4 Uso de las Infraestructuras Portuarias por las Cargas		
1.4.1 Carga embarcada	0.525 x ton.	Por Toneladas
1.4.2 Carga desembarcada	0.525 x ton.	Por Toneladas
2. Tarifas Específicas		
2.1 Remolcadores		Por cada maniobra realizada
2.1.1 Uso de facilidades por remolcador	98,380/maniobra	Por cada remolcador (Paga OPB)

"DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES DE GESTION
PARA AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA: PERIODO 2008"

2.2 Practicaje		Por cada maniobra que realice
2.2.1 Uso de facilidades por práctico	32,793/maniobra	(Paga OPB)
2.3 Arrendamientos por Uso de Espacio		
2.3.1 Reparación de Redes	15.741	Hasta 4 días
2.3.2 Reparación de Redes	23.611	De 04 días hasta 6 días
2.3.2 Reparación de Redes	0,106 x m2 x horas	A partir del 06 día, se aplica la tarifa acumulativa
2.3.3 Ocupación de áreas Portuarias	0.393	mt. Esl. x 2 veces su manga x día
2.3.4 Plumas, Grúas Móviles o fijas	7.871	Por unid. por día, en muelles marg. 1.2.3
2.3.5 Grúas Móviles		Por unid, por día, en muelles de agua prof.
2.3.6 Almacenamiento carga general en delantal de muelles marginales	0.393	mt2 /día o fracción
2.4. Servicios y Suministros Varios		
2.4.1 Báscula		Tonelada de peso bruto
2.4.2 Camiones Tanqueros – cisterna Agua	2.399	Por cada ingreso para la pesca artesanal se aplicará el 50% de la tarifa correspondiente a este numeral.
2.4.2 Camiones Tanqueros – cisterna Combustible	5.997	Por cada ingreso para la pesca artesanal se aplicará el 50% de la tarifa correspondiente a este numeral.
2.4.3 Camiones	1.199	Por cada ingreso
2.4.4 Camionetas	0.600	Por cada ingreso
2.4.5 Facturación	1.00	Por factura

Fuente: APM (enero 02/08)



Anexo 5

BASE DE DATOS (COMPILACION) Y RESUMEN DE PERSPECTIVAS

BASE DE DATOS (HISTORICA)			
RUBROS / PERIODOS	2006	2007	2008
INGRESOS	4 331 833.44	3 583 819.09	3 144 972.86
EGRESOS/GASTOS TOTALES	4 850 125.94	4 964 971.57	4 283 252.35
RESULTADOS DEL EJERCICIO VIGENTE	-518 292.50	-1 381 152.48	-1 138 279.49
VENTAS (SERVICIOS+ARRIENDOS+SUBASTA)	4 331 833.44	3 583 819.09	3 144 972.86
NUMEROS DE SERVICIOS FACTURADOS/USUARIOS		7 832.00	9 279.00
EGRESOS/GASTOS INDIRECTOS (17.7%)		799 139.78	747 015.76
EGRESOS/GASTOS DIRECTOS (82.3%)		3 715 774.22	3 473 412.24
INGRESO GYE			30 731 426.48
INGRESO PTO. BOLIVAR			8 028 422.90
INGRESO ESMERALDAS			2436604.21
NUMERO DE CLIENTES ANUAL (BUQUES)			1 050.00
NUMERO DE BUQUES ARRIBADOS AL PUERTO			317.00
NUMERO DE HORAS EN PUERTO (HORAS ANUAL)			349.00
NUMERO DE HORAS EN FONDEADERO (HORAS ANUAL)			349.00
NUMERO DE CONTENDEORES MOVILIZADOS		470.00	497.00
TOTAL TONELADAS MOVIDAS EN EL PUERTO			653 408.00
TOTAL DE HORAS TRABAJADAS			9 639.00
NUMERO DE MUELLES			2.00
NUMERO DE ATRACADEROS			4.00
MANO DE OBRA DIRECTA			277 230.12
MANO DE OBRA INDIRECTA			1 310 551.28
TIEMPO PROMEDIO DE ENTREGA DE SERVICIOS			
RECURSOS PROGRAMADOS			4 220 428.00
RECURSOS UTILIZADOS			4 086 539.52
FACTURAS ANULADAS		56.00	63.00
FACTURAS EMITIDAS		7 888.00	9 342.00
GASTOS DE MANTENIMIENTO / OPERACIÓN		0.71%	270 000.00
ACTIVIDADES DE CUADRE TESORIA PROGRAMADAS/DIA			1.00
ACTIVIDADES DE CUADRE TESORIA EJECUTADAS/DIA			1.00
COSTO DE MATERIALES PRESUPUESTADO			498 000.00
COSTO DE MATERIALES UTILIZADO			462 470.95
TARIFAS PROMEDIOS (ATRACADERO+FONDEADERO...)		7.95	10.09
PERSONAL CAPACITADO			31
PERSONAL DE APM			54.00
EVENTOS DE CAPACITACION PROGRAMADA			14.00
EVENTOS DE CAPACITACION ASISTIDO			30
SATISFACCION EMPRESARIAL DE EMPLEADOS			
CONOCIMIENTO DE FILOSOFIA EMPRESARIAL			
POLITICAS APLICADAS			
POLITICAS EMPRESARIAL			

INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE			
	20%	1	8.3%
	40%	1	8.3%
	60%	1	8.3%
	80%	3	25.0%
	100%	6	50.0%
PROMEDIO INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE			
AMONESTACIONES A PERSONAL (PROMEDIO/MES)			
NUMERO DE SERVIDORES APM			54
NUMERO DE SERVIDORES AMONESTADOS			18
TOTAL DE AMONESTACIONES			44.00
TOTAL DE LLAMADAS DE ATENCION			41.00
TOTAL DE EXPEDIENTES ADMINISTRATIVOS			3

RESUMEN DE CUMPLIMIENTO DE GESTION PLANIFICADA			
PERSPECTIVAS	No. Indicadores	Cumplimiento	
		SI	NO
Financiera	9.00	33.33%	66.67%
Clientes	9.00	55.56%	44.44%
Procesos	6.00	83.33%	16.67%
Aprendizaje y desarrollo	6.00	33.33%	66.67%
Totales	30.00	51.39%	48.61%

Anexo 6

Los cuatro ejes de la estrategia empresarial.

Mediante el análisis y el desarrollo de los objetivos de las cuatro perspectivas, financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, permiten a la gerencia responder a cuatro preguntas básicas para el éxito de toda la organización en los mercados actuales.

- ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?
- ¿Cómo nos ven nuestros clientes?
- ¿En qué debemos ser excelentes?
- ¿Cómo podemos seguir mejorando y creando valor?

El CMI permitirá a la organización medir los resultados financieros, mediante una cartera de clientes rentables y fieles, medirá la satisfacción del cliente y la capacidad de la empresa para producir y ser competitiva, lo que requerirá de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo sus tareas asignadas.

De esta forma, el CMI se convertirá en una herramienta de control de la estrategia. Cada perspectiva deberá incluir un aspecto importante de la estrategia formulada por la dirección de la empresa y cada uno de los indicadores incluidos en el CMI cumplirá un papel bien definido.

Perspectiva financiera: Ayuda a controlar si las estrategias y objetivos establecidos por la empresa han sido beneficiosos para la misma, o si éstos han seguido la dirección de la misión y visión. Para medir la evolución histórica de la empresa y cuantificar los resultados, se han requerido de indicadores financieros, por lo que se considera de importancia su análisis constante.

Perspectiva del cliente: La respuesta oportuna a las necesidades del cliente es clave para la empresa, por ese motivo, la creación de un sistema de medición es necesaria para controlar la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad en los segmentos de clientes y mercado seleccionados²¹.

Mediante la perspectiva del cliente se establecen los objetivos y se determinan cuales son las actividades que la organización realizará para darle un valor agregado al producto, siendo las necesidades del cliente satisfechas, donde las propuestas de valor agregado incorporan indicadores relacionados con el tiempo de respuesta, la calidad y el precio²².

Perspectiva de procesos internos: Mediante esta perspectiva se identifican los procesos internos críticos de la organización para poder alcanzar los objetivos y metas de los clientes y accionistas.

Para este enfoque se requiere de los objetivos establecidos en las perspectivas financieras y del cliente, ya que mediante esto se determinarán los indicadores para los procesos internos que se complementarán con los anteriores.

²¹ Robert Kaplan y David Norton, El Cuadro de Mando Integral, pag. 76

²² Robert Kaplan y David Norton, El Cuadro de Mando Integral, pag. 97

A diferencia con los sistemas tradicionales, los que controlan los costos y la calidad de los procesos, el CMI permite que se identifiquen procesos nuevos que se deriven de los requerimientos y expectativas de los clientes y accionistas.



GLOSARIO

C

Cuadro de Mando Integral (CMI). El Cuadro de Mando Integral, es la traducción al español que se da a "Balanced Scorecard," sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. El CMI es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal.

D

Diagrama de Flujo. Ilustración gráfica de las actividades que se realizan en un proceso determinado. En un diagrama de flujo todas las actividades deben de estar conectadas.

E

Estrategia. La estrategia consiste en hacer un profundo análisis tanto de nuestra organización como del entorno para definir un plan de acción que nos lleve a mejorar nuestra posición sobre los competidores en el medio-largo plazo. La estrategia es elegir un camino. La estrategia debe de ser revisada periódicamente

I

Indicadores. Instrumentos o mecanismos que miden la evolución y desempeño de los objetivos estratégicos propuestos. Pueden ser indicadores cuantitativos o cualitativos.

M

Mapa Estratégico. Es un esquema de relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas y que sirve para plasmar de una manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones.

Metas. Valores deseados en un tiempo determinado, pueden ser en el corto y largo plazo. Se delimitan de acuerdo a la frecuencia determinada en el indicador.

Misión. Es un fin en el que se determina donde quiere llegar la empresa en un periodo determinado. Tiene que ser cuantificable.

O

Objetivos estratégicos. Propósitos que requiere la organización para seguir las estrategias establecidas

Organización. Entidad que pertenece a la industria gráfica que produce y vende servicios gráficos, a la que se analizará y determinará objetivos estratégicos que tengan un mismo fin.

P

Perspectivas. Variedad de enfoques que la metodología plantea para revisar el desempeño de la organización. Se determinaron cuatro perspectivas, financiera, del cliente, procesos internos y de aprendizaje.

Plan de Acción. Cronograma en el que se determina los periodos y personas involucradas en la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Proceso. Conjunto de las fases sucesivas que se derivan de las actividades primarias y secundarias o de apoyo mediante la elaboración de la cadena de valor.

V

Visión. Es un propósito de la empresa a la que se quiere llegar en el largo plazo. La visión debe abarcar todos los procesos de la organización.

