

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**“PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAS OPERATIVO A TRAVÉS DE
CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO DE COMERCOM CIA. LTDA.”**

PROYECTO INTEGRADOR

**Previa la obtención del Título de:
INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL**

Presentado por:
MARÍA JOSÉ CRUZ COOX
SANDRA NABILA DELGADO VÉLEZ

Guayaquil – Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

A nuestras familias por el apoyo incondicional, a los docentes que nos han acompañado en el pregrado por sus aportes en nuestra formación profesional, al Econ. Pablo Soriano por su contribución al permitir desarrollar este proyecto.

Cruz Coox María José
Delgado Vélez Sandra Nabila

DEDICATORIA

A mis seres queridos
Cruz Coox María José

A mis padres, mis tíos Hans y Jackie, hermanos y cuñado
Delgado Vélez Sandra Nabila

TRIBUNAL DE TITULACIÓN

M.Sc. Pablo Soriano I.
DIRECTOR DEL PROYECTO

M.Sc. Heydi Pazmiño F.
VOCAL DEL PROYECTO

M.Sc. Felipe Álvarez O.
PRESIDENTE

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

Cruz Coox María José

Delgado Vélez Sandra Nabila

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	i
DEDICATORIA.....	ii
EVALUADOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN.....	iii
DECLARACIÓN EXPRESA.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xii
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4 ALCANCE.....	6
1.5 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
CAPÍTULO 2 MARCO REFERENCIAL.....	7
2.1 MARCO TEÓRICO.....	7
2.1.1 Gestión de Análisis.....	9
2.1.2 Gestión de Procesos.....	9
2.1.3 Gestión de Resultados.....	10
2.1.4 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	11
2.1.5 Mapa Estratégico.....	12
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	12
CAPÍTULO 3 INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO.....	15
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
3.2 OBJETIVOS.....	15
3.2.1 Objetivo General.....	15
3.2.2 Objetivos Específicos.....	15

3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	16
3.4	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
3.5	HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
3.6	POBLACIÓN.....	18
3.7	MUESTRA Y DETERMINACIÓN DE VARIABLES.....	18
3.7.1	Muestra Segmento 1.....	18
3.7.2	Muestra Segmento 2.....	18
3.8	MODELO DE LA ENCUESTA.....	19
3.8.1	Resultados de la encuesta para Clientes Externos.....	20
3.9	MODELO DE LA ENTREVISTA.....	31
3.9.1	Resultados de la Entrevista.....	32
3.10	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	39
CAPÍTULO 4 PLAN ESTRATÉGICO.....		41
4.1	ANÁLISIS MACROAMBIENTAL.....	41
4.1.1	Aspecto Económico.....	41
4.1.2	Aspecto Político.....	42
4.1.3	Aspecto Social, Cultural y Demográfico.....	44
4.1.4	Aspecto Tecnológico.....	46
4.1.5	Análisis de la Industria – Cinco Fuerzas de Porter.....	47
4.1.6	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	50
4.2	ANÁLISIS MICROAMBIENTAL.....	51
4.2.1	Análisis de las Capacidades Internas.....	51
4.2.2	Capacidad Directiva.....	51
4.2.3	Capacidad Competitiva.....	53
4.2.4	Capacidad Financiera.....	54
4.2.5	Capacidad Tecnológica.....	55
4.2.6	Capacidad de Talento Humano.....	55
4.2.7	Matriz del Perfil Competitivo de la Empresa.....	56
4.2.8	Visión.....	58
4.2.9	Misión.....	58
4.2.10	Organigrama de la Empresa.....	59
4.2.11	FODA.....	62

CAPÍTULO 5 ELABORACION CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	64
5.1 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y MAPA ESTRATÉGICO.....	64
5.1.1 Perspectiva Financiera.....	65
5.1.2 Perspectiva de Procesos Internos.....	66
5.1.3 Perspectiva del Desarrollo y Crecimiento.....	66
i. Mapa Estratégico.....	68
ii. Indicadores de Gestión.....	69
5.1.4 Propuesta de Implementación de Evaluación 360°.....	71
5.1.5 Matriz de Riesgo.....	70
5.1.6 Elaboración del Cuadro de Mando Integral.....	71
CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
6.1 CONCLUSIONES.....	75
6.2 RECOMENDACIONES.....	75
REFERENCIAS.....	78

RESUMEN

El objeto de este proyecto se sustenta en la importancia que en la actualidad ha adquirido la creación del Cuadro de Mando Integral a nivel empresarial, como uno de los métodos más importantes y relevantes en lo que a Planificación Estratégica se refiere.

Esta herramienta de gestión como algunos la denominan, es la que permite a las organizaciones transformar la estrategia en objetivos medibles y en la que a través de la creación de valor, facilita a las organizaciones y sus administradores la evaluación de todo un conjunto de acciones en base al desenvolvimiento. Para su desarrollo es importante empezar su evaluación desde un diagnóstico previo, en el que a través de la recopilación de información, se pueda enlazar los resultados con un análisis que determine la generación de futuras estrategias. A partir de esta visualización se canalizarán las acciones preventivas, se puedan alinear los objetivos con la respectiva propuesta, de esta manera, el proyecto como tal será aplicado a la Gerencia de Talento Humano de COMERCOM CÍA. LTDA, la misma que desde sus inicios en el mercado ecuatoriano, tan solo se ha enfocado en aspectos netamente financieros y ha dejado de lado aspectos tan básicos como el desarrollo y la gestión del capital humano, como uno de los activos más importantes para lograr el desarrollo y el crecimiento institucional.

ABSTRACT

The purpose of this project is based on the importance that the creation of Balanced Scorecard has acquired nowadays at company level, as one of the most important and relevant methods in strategic planning.

This management tool as some people call it, is what enables organizations to transform the strategy into measurable objectives, which through the creation of value, facilitates organizations and their managers the evaluation of a set of actions based on development. It's important for its development starting from previous diagnosis, where through collection of information, it can link the results to an analysis to determine future strategies. From this visualization, preventive actions will be channeled, where objectives can be aligned with the respective proposal. This project will be applied to the Management of Human Resource from COMERCOM CIA. LTDA, which from its beginnings in the Ecuadorian market has only focused on purely financial aspects and has forgotten so basics development and human capital Management, one of the most important assets to achieve institutional development and growth.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 4.1 División de las zonas en el Ecuador.....	43
Ilustración 4.2 Nivel Socioeconomico.....	44
Ilustración 4.3 Organigrama estructural de la empresa Comercom Cía. Ltda.....	58
Ilustración 4.4 Gerencia EDS, complementarios, industrias y lubricantes.....	59
Ilustración 4.5 Gestión organizacional y talento humano.....	60
Ilustración 4.6 Análisis FODA.....	61
Ilustración 5.7 Mapa estratégico con aplicación de modelo de Cuadro de Mando Integral.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Mapa Estratégico.....	13
Figura 4.2 Evolución del PIB por trimestre.....	41
Figura 4.3 Mercado Laboral.....	45
Figura 4.4 Porcentaje de pesonas analfabetas digitales por área.....	46

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1 Aspectos de la Investigación Concluyente.....	17
Cuadro 3.2 Ficha Técnica.....	19
Cuadro 3.3 Entrevistados y Cargos que desempeñan en al empresa COMERCOM CÍA. LTDA.....	19
Cuadro 3.4. Modelo de Encuesta para Clientes de la empresa COMERCOM CÍA. LTDA.....	19
Cuadro 3.5 Clientes Externos.....	20
Cuadro 3.6 Lugar de procedencia	23
Cuadro 3.7 Tiempo – Relación.....	23
Cuadro 3.8 Califique el nivel de desempeño del personal de la empresa COMERCOM CÍA	24
Cuadro 3.9 Identifique en que aspectos la empresa le ofrece un mejor servicio.....	25
Cuadro 3.10 ¿Cuáles de los siguientes elementos generan en usted malestar por el servicio?.....	26
Cuadro 3.11 ¿Considera usted que la empresa maneja adecuadamente su portafolio de productos y servicios?.....	27
Cuadro 3.12 ¿Cree usted que el personal de la empresa se siente motivado en la atención y servicio ofrecido a los clientes?.....	28
Cuadro 3.13 Como cliente indique ¿cuál ha sido el nivel de participación que ha tenido usted en las actividades de la empresa?.....	29
Cuadro 3.14 Califique el nivel de recomendación que usted le daría a COMERCOM como empresa distribuidora y comercializadora de combustible y derivados.....	30
Cuadro 3.15 De acuerdo a su opinión, se traduce en los estándares de servicios de acuerdo a los niveles de calidad ofrecidos por la empresa.....	30
Cuadro 3.16 Modelo de la Entrevista a los clientes internos de la empresa COMERCOM CÍA. LTDA.....	32
Cuadro 3.17 Resumen e interpretación de las encuestas.....	40
Cuadro 3.18 Resumen e interpretación de las entrevistas.....	40

Cuadro 4.19 Otros indicadores económicos.....	41
Cuadro 4.20 Grado de Rivalidad entre competidores.....	47
Cuadro 4.21 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	47
Cuadro 4.22 Amenaza de Entrada de Productos Sustitutos.....	48
Cuadro 4.23 Poder de Negociación del Proveedor.....	48
Cuadro 4.24 Poder de Negociación de los Consumidores.....	49
Cuadro 4.25 Matriz de Evaluación de Factores Externos	51
Cuadro 4.26 Indicadores económicos de COMERCOM CÍA. LTDA.....	55
Cuadro 4.27 Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	58
Cuadro 5.28 Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico.....	65
Cuadro 5.29 Perspectiva Financiera	66
Cuadro 5.30 Perspectiva de Clientes	66
Cuadro 5.31 Perspectiva de Procesos Internos	67
Cuadro 5.32 Perspectiva de Desarrollo y Crecimiento	67
Cuadro 5.33 Indicadores de gestión	70
Cuadro 5.34 Matriz de Riesgo	71
Cuadro 5.35 Cuadro del Mando Integral	72
Cuadro 5.36 Plan de acción y costos estimados para la implementación del CMI.....	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 Clientes externos.....	21
Gráfico 3.2 Lugar de procedencia.....	21
Gráfico 3.3 Tiempo - relación.....	22
Gráfico 3.4 Califique el nivel de desempeño del personal de la empresa Comercom Cía.Ltda.....	23
Gráfico 3.5: Identifique en que aspectos la empresa le ofrece un mejor servicio.....	24
Gráfico 3.6 ¿Cuáles de los siguientes elementos generan en usted malestar por el servicio?.....	25
Gráfico 3.7 ¿Considera usted que la empresa maneja adecuadamente su portafolio de productos y servicios?.....	26
Gráfico 3.8 ¿Cree usted que el personal de la empresa se siente motivado en la atención y servicio ofrecido a los clientes?.....	27
Gráfico 3.9 Como cliente indique ¿cuál ha sido el nivel de participación que ha tenido usted en las actividades de la empresa?.....	28
Gráfico 3.10 Califique el nivel de recomendación que usted le daría a COMERCOM como empresa distribuidora y comercializadora de combustible y derivados.....	29
Gráfico 3.11 De acuerdo a su opinión, se traduce en los estándares de servicios de acuerdo a los niveles de calidad ofrecidos por la empresa.....	30

ABREVIATURAS

GPR	Gestión por Resultados
CMI	Cuadro Mando Integral
FODA	Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

Con la globalización y la competitividad de los mercados en pleno Siglo XXI, las organizaciones públicas y privadas se han visto inmersas en la necesidad de comprender la importancia que ha adquirido en la actualidad la denominada gestión por procesos. Hecho que a más de lograr una integralidad sobre las diversas perspectivas que envuelven a una empresa en cuanto a varias de sus dimensiones se refiere, también se ha transformado en un sistema que facilita la identificación de procesos claves para trabajar en ellos y de esta manera lograr un mejoramiento continuo de la estructura organizacional sobre la cual se sustenta. (Díaz & Hernández, 2004, p.59)

En base a lo expuesto, la Gestión por Resultados (GPR) es hoy en día una de las herramientas gerenciales de mayor importancia para el desarrollo empresarial, metodología que a través de la planificación y medición del desempeño, busca en términos generales brindar entre las diversas organizaciones una transformación más efectiva y eficiente, en la forma de cómo obtener y alcanzar mejores resultados. A través de esta técnica también se contemplan definiciones y conceptos en el ámbito de la gestión de planes estratégicos y operativos, en los que el diseño de proyectos y la elaboración de procesos, se los realiza a través del denominado *Cuadro de Mando Integral (CMI)*.

Al respecto y según Scaramussa (citado por Alveiro, 2011), autor que hace referencia a su importancia y aplicación, afirma lo siguiente:

Es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. Uno de los indicadores más destacados durante años y a lo mejor el más tenido presente para la evaluación organizacional, ha sido el aspecto financiero. (p.3)

Adicional a esta conceptualización, algunos teóricos ratifican esta postura y sostienen que su importancia a más de estar definida a través de los medios que utiliza para evaluar las diversas actividades organizacionales, en términos de cumplimiento en cuanto a su visión y estrategia; también tiene una directa y estrecha relación con la creación de valor para el cliente, el mismo que se convierte en el elemento fundamental por ser el resultado de todas las operaciones de la empresa. Dicho de otra manera, su aplicación contribuye a que los administradores permitan alcanzar una observación global de las potencialidades internas, en el que a través de un conjunto de indicadores,

previamente establecidos, se logre optimizar el trabajo y al mismo tiempo se obtenga un mejor rendimiento.

En otras cosas, López, Rojas, & Torres (2001) señalan lo siguiente:

El Tablero Integral de Mando se constituye, pues, en la actualidad, en una herramienta invaluable para el manejo de información relacionada con la toma de decisiones a nivel gerencial, ya que permite a cada empresa, a cada directivo y a cada responsable de área, diseñar, crear, controlar, manejar e interpretar sus propios indicadores, no solo en el nivel interno de la organización, sino también en aspectos externos [...] que al observarse con detenimiento señalan claras implicaciones en el rendimiento interno. (p.19)

En relación a lo expuesto, Scaramussa, Reisdorfer & Ribeiro (2010, p.4) hacen referencia a que la importancia del CMI radica sobre todo en la planeación estratégica y en cómo se desarrollan cada una de las acciones operacionales, hecho que además implica el llevar a cabo una gestión de control a través del establecimiento de medidores financieros y no financieros; pero sobre todo, logrando el involucramiento del personal para que todos conozcan cuál es la situación y la realidad de la empresa. Se trata entonces de buscar un elemento integrador entre el pasado y futuro, a fin de que la atención gerencial, a través de datos, informaciones, opiniones y experiencias, pueda establecer y definir una mejora continua entre los objetivos delineados y los beneficios que se puedan alcanzar con ello.

En cuanto al proyecto en cuestión, la utilización del CMI en la empresa COMERCOM CÍA LTDA., sin duda alguna ha servido para la transformación requerida en relación a ciertos resultados esperados, considerando para ello la utilización del proceso de planeación y en el que valor del desempeño de cada uno de los trabajadores, se ha convertido en el punto transversal de evaluación y control, para obtener un adecuado cumplimiento de las expectativas y objetivos planteados.

Para esta empresa, cuya matriz se encuentra en la ciudad de Guayaquil, el analizar la Gestión del Talento Humano es hoy una necesidad frente al entorno competitivo y en el que a través de una gestión por resultados, claramente se pueda obtener una realimentación del desempeño individual a través de indicadores de medición, con el fin de tomar decisiones acertadas en cuanto a la implementación de planes y programas que mejoren la productividad y permita alcanzar las metas y objetivos trazados.

1.1 ANTECEDENTES

COMERCOM CÍA. LTDA desde el inicio de sus operaciones en el Ecuador ha sido una empresa por entero dedicada a la distribución y comercialización de combustible y derivados, tanto para el sector industrial como a través de sus diferentes estaciones de servicios. Hoy en día cuenta a nivel nacional con un total de 59 estaciones, de las cuales 18 son anclas y el resto se manejan a través de franquicia.

La mayor presencia comercial se encuentra en las ciudades de Quito y Guayaquil y representan en conjunto el 10% de lo que actualmente se provee al mercado. En relación a la gestión del Talento Humano, motivo por el cual se elabora este proyecto, esta organización cuenta con un total de 35 trabajadores, el 80% en Guayaquil, el 15% en Quito y el resto distribuido entre las terminales que están ubicadas en las ciudades de Cuenca y Santo Domingo.

Posee entre su portafolio de negocios una variedad de líneas entre las cuales podemos destacar: la venta de gasolina, lubricantes, el manejo de estaciones de servicios, tiendas de conveniencia y la venta de productos para las diversas industrias del país. En cuanto a su historia, ésta se resume entre los siguientes puntos más importantes:

Cuadro 1.1: Historia de COMERCOM CÍA. LTDA.

Año	Actividad	Año	Actividad
1968	Como empresa nace en Colombia e inicia sus actividades a través de 20 estaciones de servicio	1997	Cambia la imagen corporativa para darle mayor representación a nivel de país e internacionalmente
1972	Incursiona en la industria de la aviación	2001	Se fortalece el negocio al unificar todas las unidades en Colombia en cuanto a la distribución de combustibles
	Cuenta con la participación de ECOPETROL como accionista principal	2004	Se crea la Fundación COMERCOM para trabajar en beneficio de la calidad educativa
1973	Fortalece su expansión en otras regiones de Colombia		
1982	Crea la primera fábrica de lubricantes en la que produce 1 millón de tarros de cuarto de galón.	2006	La empresa llega a Ecuador y se instala con la presencia de 65 estaciones de servicio
1983	Gracias a la construcción del Oleoducto colombiano, las operaciones se expanden gracias al apoyo de inversionistas privados	2007	Consolida su presencia en el mercado panameño con 53 estaciones de servicio
1988	Su expansión es total con la presencia de 800 estaciones de Servicio y 20 plantas de abastecimiento	2007	Entra al mercado chileno con 206 estaciones y el 14% de participación de mercado
1993	Inicia las operaciones de distribución de diesel en el mercado de buques	2008	La empresa compra GAZEL y se vuelve pionera en la oferta de gas natural
1997	Cambia la imagen corporativa para darle mayor representación a nivel de país e internacionalmente	2009	Se abre en Ecuador y Panamá la red de servicio EDS o también conocidas como tiendas de conveniencia

Fuente: COMERCOM CÍA LTDA, 2014

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la progresiva demanda, el crecimiento económico y junto a la expansión de algunas operaciones en Latinoamérica, la división de COMERCOM Ecuador ha quedado limitada en cuanto al desarrollo y la gestión del talento humano, situación que ha generado durante los dos últimos años cierto grado de desmotivación y al mismo tiempo una caída sistemática en el valor del servicio prestado. Frente a esto, tanto la Dirección y sobre todo la Gerencia de Talento Humano, proponen la creación de programas que coadyuven a la productividad; pero a través de una valoración objetiva sobre la contribución laboral de todos y cada uno de los trabajadores.

El Cuadro de Mando Integral será la fuente principal para la implementación de un modelo de gestión por competencias, en el que a través de indicadores además de establecer el control sobre el desempeño funcional, también tenga como fin el asegurar la estabilidad de los procesos y la mejora continua en el desarrollo de todas y cada una de las actividades empresariales. Se intentará entonces reconocer una perspectiva inicial sobre el manejo y la administración del recurso humano, considerando para ello algunos factores que hasta la fecha, tan solo han sido utilizados como parte de la gestión financiera y no en función a todo el desarrollo operativo del talento humano.

La idea general se sustenta en trabajar sobre la sostenibilidad y la profesionalización del personal en el tiempo y no precisamente como un arreglo esporádico ante las dificultades presentadas en el desenvolvimiento del servicio y en el valor que actualmente se les entrega a los clientes. Los procesos, en conjunto con la perspectiva general de la empresa, junto a su visión, misión y objetivos, serán realizados en directa relación con la estrategia, en la cual se prevé la creación de programas de formación y actualización, y en el que urge la importancia de un liderazgo participativo, orientado hacia la personalización y la satisfacción de las necesidades de los diferentes públicos objetivos, a través de un personal equilibrado en el desarrollo de sus acciones y que contribuyan con su proactividad para la solución de los problemas.

Por tal motivo se enfocarán los esfuerzos en el replanteamiento de los procesos de contratación, entrenamiento, capacitación – formación, promociones, incentivos y ascensos, sin dejar a un lado el diseño de un modelo de evaluación basado en competencias. Aspectos que además de ser claves por las presentes necesidades de la empresa, no dejan de representar un instrumento que bajo criterios confiables, facilite el

conocimiento y la realimentación hacia el personal, acerca de todas sus destrezas y habilidades. Todo esto permitirá a COMERCOM CÍA LTDA retribuir los méritos individuales en función a la mejora de la calidad de vida laboral y a la construcción de una organización mucho más efectiva y eficiente ante la complejidad del mercado y la competencia.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Frente a las necesidades actuales es evidente que la empresa COMERCOM CÍA LTDA requiere ampliar la utilización del Cuadro de Mando Integral en el Departamento de Talento Humano, a fin de mejorar los procesos internos y reestructurarlos acorde a los nuevos requerimientos tanto de la empresa como del mercado. En este mismo contexto, también se recalca la importancia de crear indicadores que no solo sirvan para medir el rendimiento financiero, también se hacen necesarios para evaluar la gestión del desempeño y bajo la perspectiva de mantener el mismo lineamiento estratégico, en función a la calidad requerida del personal y la evaluación de sus potencialidades.

Con su implementación, la organización espera transformar los objetivos en resultados que generen un incremento de la satisfacción laboral y con ello, lograr entre el personal una mayor profesionalización, participación y empoderamiento. El alcance, una vez propuesto y analizado con los involucrados, podría favorecer en conjunto a todos quienes forman parte de la empresa, en donde la comunicación y a través de la clarificación de la estrategia, facilite emprender cambios que ayuden a la optimización del recurso humano en beneficio del valor que la organización espera entregar a todos y cada uno de sus clientes.

La propuesta implica el poder estructurar, activar y conectar los procesos de gestión departamental con la selección, evaluación, formación, capacitación y desarrollo profesional de cada uno de los trabajadores. El enfoque por su parte contempla: atraer, y contar con el mejor talento humano para lograr los mejores resultados organizacionales. Las políticas y procedimientos a utilizar estarán dirigidos a:

- Definir un proceso para el reclutamiento laboral.
- Determinar un plan para llevar a cabo el entrenamiento
- Crear un programa de formación y capacitación.
- Establecer lineamientos para incentivos y recompensas.

- Generar compromisos e identificación de los colaboradores con la organización.
- Diseñar una evaluación por competencias.

1.4 ALCANCE

El proceso de elaboración de la propuesta de mejoras en el Plan Operativo a través de un cuadro de mando integral (CMI), se aplicará en la unidad de Talento Humano de la empresa COMERCOM CÍA. LTDA, en la que su formulación responderá directamente a los lineamientos planteados tanto en la visión, como en la misión y objetivos institucionales, conforme a los parámetros y la metodología que se dicte para el efecto.

Los resultados se presentarán a la Gerencia correspondiente para determinar su factibilidad, en cuanto a los posibles mecanismos que la Institución requiera para su futura implementación y desarrollo.

1.5 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar de manera integral la situación de la Gestión de Talento Humano de la empresa COMERCOM CÍA. LTDA., para proponer un Plan de Mejoras Operativo a través de un Cuadro de Mando Integral.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Diagnosticar la situación actual de la Gestión de Talento Humano de la empresa COMERCOM CÍA. LTDA.
- b) Diseñar un Plan Operativo para la Gestión de Talento Humano a fin de resolver los problemas planteados y diagnosticados referente a los planes y programas de reclutamiento, formación, promoción y capacitación a nivel institucional.
- c) Diseñar un Sistema de Control de Gestión basado en el Método Cuadro de Mando Integral estableciendo indicadores (SMART) de gestión que monitoreen y controlen el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan.
- d) Identificar los posibles riesgos de la Gerencia de Talento Humano en el desarrollo y futura implementación de la propuesta.

CAPÍTULO 2 MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Durante la década de los 80's, el estilo gerencial era muy diferente a lo que es actualmente; procesos centralizados, líderes tradicionales, poca competencia, era el entorno que atravesaban las organizaciones en esa época; sin embargo, con la globalización, el avance tecnológico y el incremento considerable de competidores por cada unidades de negocios, han obligado a las empresas a establecerse cada vez más retos y a plantearse nuevos objetivos. Ciertamente la meta de toda organización sin importar los años de trayectoria en el mercado, es crecer sostenidamente, incrementar sus oportunidades de expansión y aumentar su participación; sin embargo, para poder alcanzar dichos propósitos es imprescindible que las empresas evalúen su gestión e implementen estrategias y mecanismos que modernizando sus procesos, los convierta en más eficientes y con altos índices de productividad.

Uno de los esquemas con mayor estructura y que pudiera ser de gran utilidad para la implementación y control de gestión dentro de las empresas, es el denominado Cuadro de Mando Integral (CMI) o también llamado Balance Scorecard (BSC), el mismo que equivale a una herramienta de la planeación estratégica cuyas funciones se encuentran bien definidas y contribuye al desarrollo interno de la organización, optimizando procesos en todas las áreas relevantes de una compañía.

Sobre este tema , los creadores de este esquema, Kaplan & Norton (2009) afirman que “el CMI complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización”(s/n).

El Cuadro de Mando Integral, Tablero de Comando o Balance Scorecard se presenta como una nueva perspectiva de dirección, teniendo identificados a tres eventos fundamentales, los cuales se los contempla como los ejes ejecutorios de mayor relevancia: cambio, crecimiento y hacer de la estrategia el trabajo de cada individuo. Más allá de verificar resultados, es la directriz para controlar estratégicamente la gestión departamental, evaluando entre otras actividades a los miembros de la empresa, su desempeño y el proceso interno y metodológico por lograr los objetivos establecidos,

los mismos que deberán guardar estrecha relación con la visión y la misión que una organización debe de tener.

Es muy importante que las empresas que deciden adaptar e implementar este esquema estratégico de planificación, se encuentren orientados a desplegar los estos tres eventos conociendo sus principios organizacionales.

- **Cambio:** Las continuas exigencias del mercado, el ingreso de nuevas y mayores tecnologías, la penetración de nuevos y eficientes competidores, requieren por parte de las organizaciones, plantearse estrategias de cambios, modernas, que satisfagan la constante evolución en el mundo de los negocios. Independientemente de que las decisiones anteriores hayan tenido éxito, es indispensable mantenerse a la vanguardia y establecer mecanismos que contribuyan a tener una eficiente capacidad de respuesta ante posibles cambios, los cuales son inminentes para la supervivencia de las organizaciones.
- **Crecimiento:** Es trascendental que las empresas entiendan que una compañía no es eficiente al incrementar sus ganancias reduciendo gastos, personal o eliminando departamentos, lo importante es alcanzar un crecimiento sostenido a través de la implementación de procesos eficientes que optimicen recursos y contribuyan al desarrollo de los miembros de la misma. Generar estrategias de crecimiento que agreguen valor a la gestión y a los productos podría ser el camino que un CMI propone.
- **Hacer que la estrategia sea parte del trabajo de cada individuo:** Con este principio se pone de manifiesto la importancia del trabajo en equipo y del compromiso que cada colaborador debe de tener con respecto a la empresa donde labora. Es fundamental la motivación a la participación, a constantes nuevas ideas o propuestas y a entender que las gestiones en solitario no reflejan resultados positivos.

Se considera relevante mencionar que el llamado Tablero de Comando, constituye una herramienta o técnica de planeación y gestión estratégica, uniendo los procesos operativos con la visión, misión y nuevos esquemas organizacionales de la empresa. El CMI formula, implanta, controla y gestiona la estrategia de una

organización, vinculando efectivamente la planificación estratégica, la gestión operativa y la evaluación del desempeño grupal e individual.

El CMI puede ser ejecutado por cualquier tipo de organización, sean estas privadas o estatales, empresas grandes o Pymes, las perspectivas contempladas dentro del esquema permiten una eficaz planificación y garantizar resultados con mejoras e incremento en la productividad, independientemente del tamaño de la empresa..

2.1.1 Gestión de Análisis

Uno de los principales pasos para poder definir las estrategias a seguir dentro del Tablero de Comando, es el poder analizar procesos internos y por ende los resultados obtenidos. Es importante destacar que entre las principales funciones del CMI no se encuentran el analizar resultados actuales, independientemente de que sean positivos o no, sino más bien el preparar estratégicamente a la organización para cambios, modernización, crecimiento y cumplimiento de resultados a largo plazo.

Es factor clave el implementar estrategias decisivas basadas en objetivos claros; sin embargo la orientación de la empresa debe de ir enfocada en tener las herramientas para tener poder de evaluación y tener la información necesaria para emitir juicios de valor en cuanto a los resultados obtenidos. Ciertamente, si las expectativas han sido cumplidas, grande parte del éxito se debe a tener procesos efectivos en su mayoría, las fallas que algunas empresas pudieran cometer, es realizar análisis internos únicamente cuando no se han logrado las metas establecidas.

La gestión de análisis también mide procedimientos que pudieran ser reemplazados o renovados, es indiscutible negar que la competencia obliga a las empresas a buscar vías hacia el perfeccionamiento administrativo y operativo, por lo que es indispensable realizar una gestión de análisis que a través de las perspectivas que el CMI plantea, se puedan evaluar. Al respecto, Pérez Fernández (2010) indica además que “el escenario competitivo hace que sea conveniente cambiar el objetivo perseguido por la calidad” (p.31).

2.1.2 Gestión de Procesos

Según el autor Pérez Fernández (2010) afirma que “un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p.31). Esto define la importancia de tener dentro

de una organización procedimientos eficaces que contribuyan a un desarrollo sostenido, que convierta a los departamentos en áreas productivas con los recursos que se poseen.

Dentro de las organizaciones grandes pudiera presentarse situaciones en las que debido a las múltiples áreas funcionando, se dupliquen procesos, o estos sean lentos, muy complejos o innecesarios; esto implica pérdidas tanto de esfuerzo del personal como a nivel de ganancias, convirtiendo a los procedimientos en sistemas mecanizados poco eficaces que producen malestar entre sus colaboradores y aumento de escepticismo con respecto a la imagen interna de la empresa.

Las auditorías tanto internas como externas pudieran servir para detectar debilidades en dichos procesos, no obstante, entre sus funciones no constan las de proveer de un análisis y de propuestas definidas para el mejoramiento de los mismos. El CMI propone la participación de las jefaturas y gerencias como representantes concedores de la gestión administrativa, operativa y comercial e invita a una participación conjunta aportando con ideas nuevas e innovadoras que contribuyan con la profesionalización de los métodos que conlleven a una mayor productividad.

Tal como se expuso anteriormente, uno de los eventos relevantes que plantea el CMI es el crecimiento, el cual puntualiza que la rentabilidad de una compañía no radica en la eliminación de personal, gastos o departamentos, sino, en encontrar las fortalezas y debilidades, tomando a estas últimas como oportunidades de mejora siempre y cuando las causas sean detectadas desde la raíz, para lo cual una gestión de procesos es indispensable consistiendo en primera instancia en una revisión exhaustiva de cada una de ellos y proponiendo mediante el esquema planteado estrategias de control, apoyo y mejora.

2.1.3 Gestión de Resultados

Tal y como se lo ha explicado, los resultados no son más que las consecuencias de los procesos, ya sean éstos los esperados o no. Cuando una organización ejecuta revisiones o mediciones de resultados sin haber estudiado antes los respectivos procesos, corre el riesgo de no contar con la información completa y tomar decisiones que no sean las correctas. Evidentemente, se revisan procesos cuando los resultados no alcanzaron las cifras establecidas; sin embargo, el análisis se debe de realizar permanentemente sea cual fuesen los efectos.

La estrategia debe de ser una constante modernización de procesos, evaluando productividad por área e individuo y teniendo como una de las prioridades, reducir o eliminar etapas de los mismos que no contengan una relevancia real. Así mismo, el crear o incrementar mejoras dentro del esquema es una parte esencial que tendrá como base el aumento de utilización de recursos en menores tiempos y reflejando mejoras en las estadísticas de cada una de las áreas participantes e involucradas.

2.1.4 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Como parte de lo que implica ejecutar un CMI, cabe analizar las cuatro perspectivas que lo componen y que no son más que los diferentes enfoques con los que se debe de mirar las diferentes áreas de una organización.

- **Perspectiva Financiera:** Relaciona al resto de departamentos con sus propios objetivos, comunicando sus objetivos para que las áreas que participen conozcan las metas financieras de la empresa y como equipo se vinculen. Para un mejor entendimiento sobre este tema, Martínez & Milla aseveran que “el CMI recogerá los objetivos financieros fijados a largo plazo y los vinculará con los procesos financieros, y los procesos últimos con los clientes, los empleados y los sistemas” (p.225).
- **Perspectiva de los Clientes:** Detecta los segmentos de mercado donde se va a competir. Evalúa las propuestas de valor orientadas a los usuarios y sus respectivos mercados. Analiza las percepciones de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición, poder de compra, frecuencia y rentabilidad con el objetivo de alinear los productos y servicios ofertados a las preferencias y hábitos de consumo.
- **La Perspectiva de los Procesos:** Analiza y califica la cadena de valor de los procesos internos de apoyo y operativos de una empresa necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio pos venta), convirtiendo a cada uno de los departamentos en entidades productivas y eficientes. Los objetivos de esta perspectiva nacen de estrategias concretas que responden a una necesidad por satisfacer las expectativas de los clientes. Una vez establecidos los indicadores de las perspectivas anteriores, se podrán determinar las metas para los procesos

- **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje:** De las anteriores perspectivas se obtienen aprendizajes. Adicionalmente es importante mencionar que de acuerdo a los 3 eventos anteriormente planteados, la estrategia por individuo integrándolo como parte activa al equipo y creando vínculos de identificación con la organización, logra que el colaborador se desarrolle y crezca como profesional y ente productivo dentro de la organización. Se evalúa las destrezas y capacidades del personal, estableciendo estrategias que contribuyan a su mejoramiento y se proponen estrategias que los estimulen como pieza fundamental de la compañía a través de indicadores de grado como delegar funciones o empoderamiento.

2.1.5 Mapa Estratégico

Según los creadores del Cuadro de Mando Integral y además autores de varias obras con respecto a este tema (Kaplen y Norton, 2004) indican:

El enfoque del CMI, se trata de tener objetivos estratégicos que estén relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto, llamado mapa estratégico (ver ilustración 2.1). Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar las interrelaciones no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra. (s/n)

Conforme a lo expuesto y como complemento, se puede determinar que los mapas estratégicos son herramientas de visualización que permiten plasmar en un esquema o matriz, las estrategias a implementar basándose en las perspectivas del Tablero de Comando y junto con ellas, el poder decidir las estrategias más idóneas para su implementación. Ahora bien, para poder desarrollar adecuadamente este proceso, es básico tomar en cuenta que se debe de cumplir con una metodología que contribuya a analizar los Indicadores de Gestión, la misma que debe de ser simple y concreta.

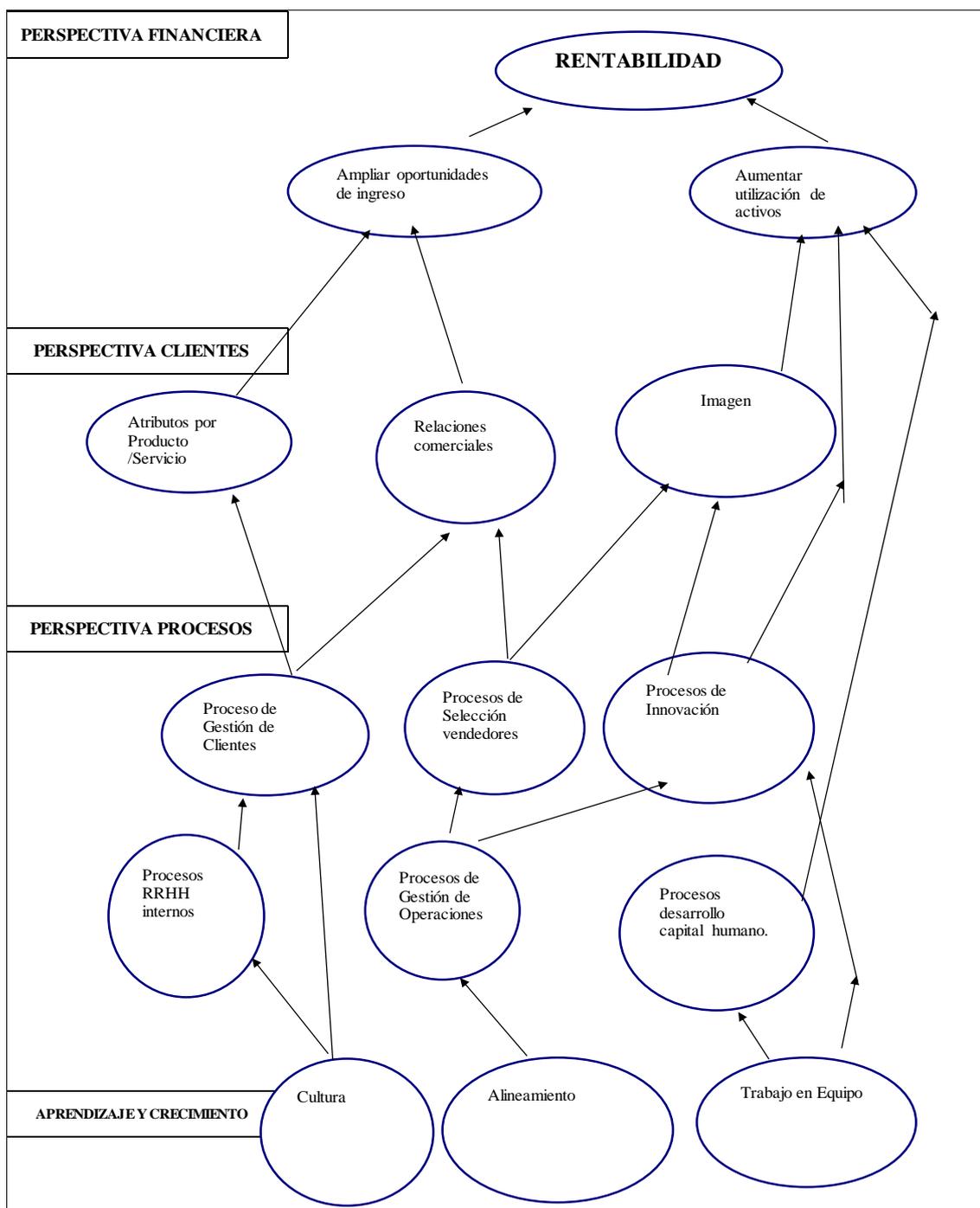
El mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral nos permite describir la estrategia y realizar el primer paso para ejecutar con éxito nuestra estrategia a toda nuestra organización. Mediante el desglose de la visión y la estrategia en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y de aprendizaje, la dirección toma conciencia del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización, el mapa estratégico con sus relaciones causa-efecto permite a la dirección visionar los efectos de

la estrategia sobre las diferentes perspectivas propuestas, realizándose un ejercicio de re análisis, redefinición y confirmación de la estrategia.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Benchmarking:** Proceso sistemático y continuo que contribuye a evaluar los productos y servicios de una organización, junto con sus procesos de trabajo identificando y reconociendo las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras dentro de la empresa. (Spendolinni, 2005, p.15)
- **Empoderamiento:** Es la habilidad de delegar con el compromiso generado en los colaboradores de obtener una visión compartida, promover valores éticos y diseñar adecuadamente las funciones del personal a cargo, creado nexos que generen resultados eficientes. (Prieto, 2012, p.232)
- **Estrategia:** Determinación de las metas y objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la consecución de los recursos necesarios para lograr esas metas. (Serna Gómez, 2008, pg.19)
- **Indicadores de Gestión:** Factores o aspectos a evaluar bajo parámetros o lineamientos dados con anticipación. Permiten medir el desempeño y los resultados de una o varias gestiones. (Salgueiro, 2001, p.56)
- **Mapa Estratégico:** Es un diagrama que describe cómo una organización crea valor conectando los objetivos estratégicos con relaciones causa/efecto explícitas y se utiliza para integrar las cuatro perspectivas de un cuadro de mando: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva interna, y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. (Kaplen & Norton, 2004, p. s/n)
- **Perspectiva:** Visión, puntos de vista, diferentes enfoques con los que se puede evaluar a varios aspectos dentro de un mismo marco. (Kaplen & Norton, 2004, p. s/n)
- **Procesos:** Procedimientos secuenciales y metodológicos, que reciben un orden por el cual se rigen las empresas. (David, 2008, p.10)
- **Planeación Estratégica:** Responde a una necesidad como empresa e implica una reestructuración integral de todas las áreas de la organización, fijándose una visión, misión y objetivos específicos y medibles, los cuales pertenecen a una planificación metodológica donde las decisiones estratégicas son fundamentales. (David, 2008, p.5)

Figura 2.1 Mapa Estratégico



Fuente: Kaplan & Norton, 2009 (p.54)

CAPÍTULO 3 INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación a desarrollar tiene el carácter de exploratoria “en la que se sugiere la necesidad de adquirir conocimientos preliminares para lograr una formulación más precisa del problema u oportunidad” (Plaza, 2011, pág. 37) y en la que a través de los diversos objetivos se intentará conocer el efecto por los cambios a desarrollar en la empresa COMERCOM CÍA. LTDA, al intentar generar una mejora de los procesos internos con la implementación del modelo CMI en la Gestión del Talento Humano, como herramienta para mejorar la productividad de todos y cada uno de los colaboradores.

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 Objetivo General

Determinar entre los clientes externos e internos el nivel de servicio, desempeño y productividad que actualmente ofrece la empresa COMERCOM CÍA. LTDA. en relación a los factores claves de éxito con los que actualmente se maneja la comercialización o intermediación de combustibles y derivados.

3.2.2 Objetivos Específicos

Establecer entre los clientes (agentes, comercializadores y distribuidores) de las distintas localidades, cual es la percepción sobre el nivel de desempeño del personal de la empresa COMERCOM CÍA. LTDA.

- Identificar qué elementos son los que afectan el nivel de desempeño en la entrega del servicio ofrecido al mercado.
- Determinar el nivel de recomendación que la empresa COMERCOM CÍA. LTDA actualmente posee entre sus clientes actuales.
- Consultar entre los clientes internos su opinión acerca del modelo empresarial y grado de afectación con el nivel de desempeño.
- Conocer qué factores son importantes para los trabajadores para la implementación de una mejor cultura organizacional.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación Concluyente.** Este tipo de investigación se aplica cuando previamente conocido el curso de acción, el administrador o gerente requiere de

mayor información que le proporcione la posibilidad de evaluar qué medidas tomar para lograr una mejor decisión. A través de este tipo de investigación se seguirá un proceso estructurado, con una muestra verdaderamente representativa y a través del análisis cuanti – cualitativo (García, 2012). Por otra parte, también se puede afirmar que este tipo de investigación es necesaria cuando a más de tomar una decisión, es necesario llevar a cabo la descripción de las características de problema o de la situación en estudio. (Plaza, 2011, pág. 39)

Cuadro 3.1 Aspectos de la Investigación Concluyente

Aspectos de la Investigación	Investigación Concluyente
Metas / Objetivos	Comprobar, verificar y cuantificar
Recolección de Datos	Encuestas y entrevistas
Formatos de Recolección	Estructurados
Tipo de Preguntas	Abiertas y cerradas
Elementos a investigar	La muestra seleccionada

Fuente: Plaza, Investigación de Mercados, 2011, 132

3.4 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

- **Descriptivo:** Consiste en recolectar la mayor cantidad de datos para examinarlos de manera ordenada y a su vez permitiendo elaborar conclusiones. En este tipo de investigaciones se “describe, analiza, registra e interpreta las condiciones que se dan en una situación y momento determinado”. (Pérez, 2004. p.91)
- **Estadístico:** En la investigación de mercado, el método estadístico permite “obtener y utilizar datos numéricos” (Brown, 1959. p.82). Además estos datos

cuantitativos son utilizados para realizar el cálculo de la muestra y el análisis de los resultados.

- **Documental:** Este método consiste en interpretar y presentar datos con la finalidad de obtener un contexto con el cual sustentar todo el conjunto de conocimientos adquiridos a través de la investigación. Además, servirá como referencia para futuros trabajos de investigación.

3.5 HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN

- **Encuesta:** Para Grande & Abascal (2005) es una “técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada por métodos cualitativos” (p.14). En otras palabras, a través de las preguntas directas se pretende obtener un alto grado de conocimiento y realimentación sobre el objeto de la investigación.
- **Entrevista a Profundidad:** Canales (2006) afirma que la entrevista a profundidad está “destinada a explorar y profundizar en ciertos temas generales que se van abordando de manera creciente, a medida que la información que se recoge exige su profundización” (p.254). Todas estas informaciones ayudarán a comprender mejor la situación o el tema a tratar, para luego implementar los procesos y estrategias que se requieren para mejorar la situación actual de la empresa.

3.6 POBLACIÓN

- **Segmento 1:** Son los que forman parte de la cartera de clientes de la compañía. Este segmento estará conformado por: distribuidores, comercializadores y agentes y en entre quienes se utilizará a la encuesta como herramienta de investigación. Actualmente existen 175 clientes externos registrados en la base de datos de la empresa.
- **Segmento 2:** Son los 35 colaboradores que actualmente trabajan en forma directa para la organización, los mismos que están distribuidos entre sus diversas áreas estructurales. A estos será a quienes se les aplique la entrevista en profundidad.

3.7 MUESTRA Y DETERMINACIÓN DE VARIABLES

3.7.1 Muestra Segmento 1

Cuadro 3.2 Ficha Técnica

Ficha Técnica	
VARIABLES	Resultados
Fórmula a utilizar	$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$
Universo	Está conformada por quienes forman parte de la cartera de clientes: distribuidores, comercializadores y agentes.
Técnica de Muestreo	Muestreo Aleatorio Simple
Error Muestral	$\pm 5 \% = 0,0025$
Nivel de Confianza	95% = 3,84
Probabilidad de éxito / error	0,5
Tamaño de la Muestra	120

Elaboración propia

Se realizó un muestreo aleatorio simple donde todos los clientes de la empresa tenían la misma probabilidad de resultar escogido para la encuesta.

3.7.2 Muestra Segmento 2

Para este segmento la muestra estará definida por 6 entrevistas a profundidad, las mismas que serán realizadas entre los colaboradores internos y entre quienes por su experiencia, lleven el mayor tiempo de labores dentro de la institución. En función a esto, serán considerados todos aquellos que actualmente tengan más de 8 años trabajando para la empresa COMERCOM CÍA. LTDA.

Cuadro 3.3. Entrevistados y Cargos que desempeñan en al empresa COMERCOM CÍA. LTDA.

Entrevistados	Cargo
Econ. Luis Macías	Gerente Financiero
Ing. Juan Carlos Segura	Gerente Operativo
Ing. Pedro Martínez	Operaciones Contables
Ing. Alfredo Salazar	Account Manager
Ing. Cristian Fernández	Supervisor Área Operativa
Ing. Oscar Alvarado	Negocios Complementarios

Fuente: COMERCOM CÍA. LTDA, 2015

3.8 MODELO DE LA ENCUESTA

Cuadro 3.4. Modelo de Encuesta para Clientes de la empresa COMERCOM CÍA. LTDA.

			
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS			
Marque con una "X" la respuesta correcta			
Clientes Externos			
Agentes	<input type="checkbox"/>	Comercializadores	<input type="checkbox"/>
		Distribuidores	<input type="checkbox"/>
Lugar de Procedencia			
Quito	<input type="checkbox"/>	Cuenca	<input type="checkbox"/>
Santo Domingo	<input type="checkbox"/>	Guayaquil	<input type="checkbox"/>
Tiempo - Relación			
1 - 3 años	<input type="checkbox"/>	4 - 6 años	<input type="checkbox"/>
7 - 10 años	<input type="checkbox"/>	11 años en adelante	<input type="checkbox"/>
1.- Califique el nivel de desempeño del personal de la empresa COMERCOM CÍA LTDA.			
Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy bueno	<input type="checkbox"/>
		Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
2.- Identifique en que aspectos la empresa le ofrece un mejor servicio			
Recepción y entrega del producto	<input type="checkbox"/>	Resolución de servicios de mantenimiento	<input type="checkbox"/>
Tiempo de crédito	<input type="checkbox"/>	Horario de Atención	<input type="checkbox"/>
Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>		
3. - ¿Cuáles de los siguientes elementos generan en usted malestar por el servicio?			
Agilidad en los procesos	<input type="checkbox"/>	Tiempo de espera	<input type="checkbox"/>
Cancelación de haberes	<input type="checkbox"/>	Reclamos no atendidos	<input type="checkbox"/>
Limitación de visitas	<input type="checkbox"/>		
4. - ¿Considera usted que la empresa maneja adecuadamente su portafolio de productos y servicios?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Cree usted que el personal de la empresa se siente motivado en la atención y servicio ofrecido a los clientes?

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo Parcialmente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

6.- Como cliente indique ¿cuál ha sido el nivel de participación que ha tenido usted en las actividades de la empresa?

Muy Frecuente Poco Frecuente Nada Frecuente

7.- Califique el nivel de recomendación que usted le daría a COMERCOM como empresa distribuidora y comercializadora de combustible y derivados

1 6
 2 7
 3 8
 4 9
 5 10

8. - De acuerdo a su opinión, ¿los estándares de servicios se reflejan de acuerdo a los niveles de calidad ofrecidos por la empresa?

Si No

Elaboración propia

3.8.1 Resultados de la encuesta para Clientes Externos

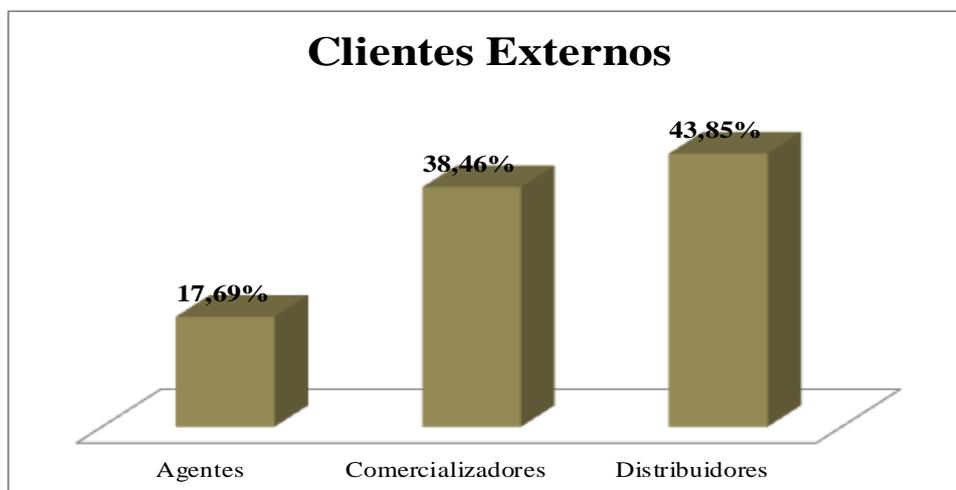
Clientes Externos

Cuadro 3.5 Clientes Externos

<i>Clientes Externos</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f_i</i>	<i>F_i</i>	<i>h_i</i>	<i>H_i</i>
Agentes	23	23	17,69%	17,69%
Comercializadores	50	73	38,46%	56,15%
Distribuidores	57	130	43,85%	100,00%

Fuente: Investigación de Mercado, 2015
 Elaboración Propia

Gráfico 3.1 Clientes Externos



Fuente: Investigación de Mercado, 2015

Elaboración Propia

La muestra analizada está constituida por los siguientes tipos de clientes: distribuidores con el 43,85%, seguido de los comercializadores con un 38,46% y finalmente los agentes de hidrocarburos con un 17,69%. Estos porcentajes fueron considerados en función a la clasificación que actualmente como parte de la base de clientes.

Lugar de procedencia

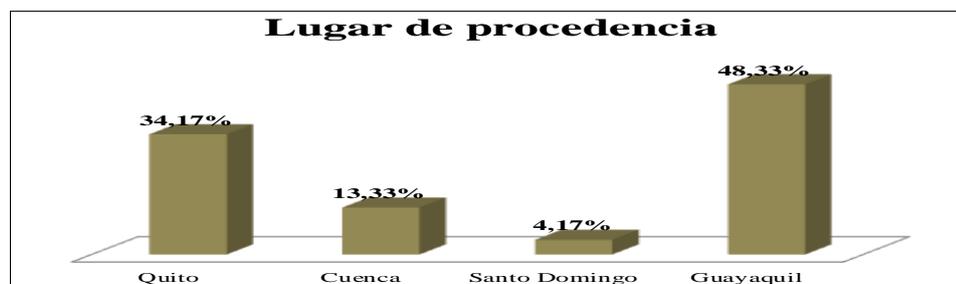
Cuadro 3.6 Lugar de Procedencia

Lugar de procedencia	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
	f_i	F_i	h_i	H_i
Quito	41	41	34,17%	34,17%
Cuenca	16	57	13,33%	47,50%
Santo Domingo	5	62	4,17%	51,67%
Guayaquil	58	120	48,33%	100,00%

Fuente: Investigación de Mercado, 2015

Elaboración Propia

Gráfico 3.2 Lugar de Procedencia



Fuente: Investigación de Mercado, 2015

Elaboración Propia

Establecido el número de clientes con los que se trabajará, ahora se establece las localidades en las que se encuentran ubicados. Se considera entonces como parte de la muestra a clientes de la ciudad de Guayaquil con un 48,33%, seguido de la ciudad de Quito con un 34,17%, Cuenca con un 13,33% y el 4,17% restante corresponde a la ciudad de Santo Domingo.

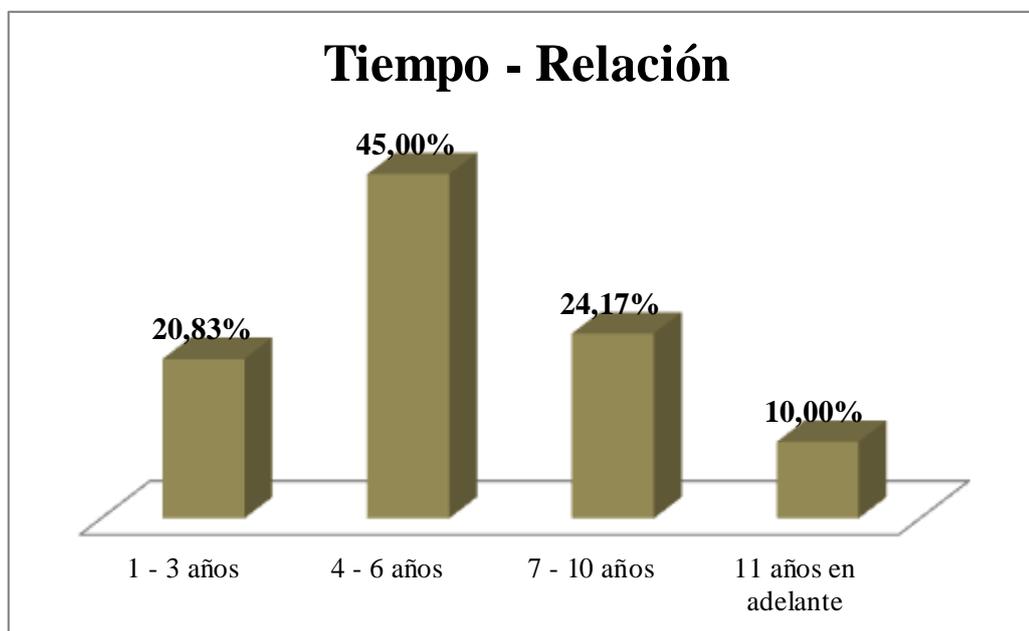
Tiempo – Relación

Cuadro 3.7 Tiempo - Relación

<i>Tiempo - Relación</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f_i</i>	<i>Fi</i>	<i>h_i</i>	<i>Hi</i>
1 - 3 años	25	25	20,83%	20,83%
4 - 6 años	54	79	45,00%	65,83%
7 - 10 años	29	108	24,17%	90,00%
11 años en adelante	12	120	10,00%	100,00%

Fuente: Investigación de Mercado, 2015
Elaboración Propia

Gráfico 3.3 Tiempo - Relación



Fuente: Investigación de Mercado, 2015
Elaboración Propia

En promedio y previo análisis, el tiempo con el que los clientes externos han mantenido una relación laboral es: de 1 a 3 años un 20,83%, de 4 a 6 años un 45%, seguido de 7 a 10 años con un 24,17% y finalmente de 11 años en adelante con un 10%

Preguntas

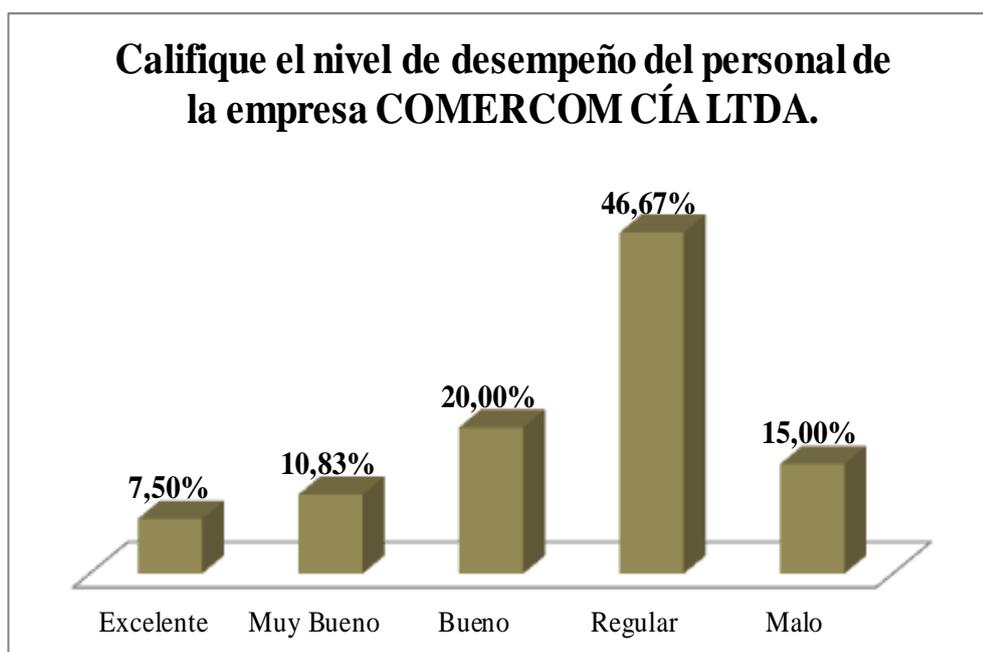
1. Califique el nivel de desempeño del personal de la empresa COMERCOM CÍA LTDA.

Cuadro 3.8 Califique el nivel de desempeño del personal de la empresa COMERCOM CÍA

Califique el nivel de desempeño del personal de la empresa COMERCOM CÍA LTDA.	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
	<i>f_i</i>	<i>F_i</i>	<i>h_i</i>	<i>H_i</i>
Excelente	9	9	7,50%	7,50%
Muy Bueno	13	22	10,83%	18,33%
Bueno	24	46	20,00%	38,33%
Regular	56	102	46,67%	85,00%
Malo	18	120	15,00%	100,00%

Fuente: Investigación de Mercado, 2015
Elaboración Propia

Gráfico 3.4 Califique el nivel de desempeño del personal de la empresa COMERCOM CÍA LTDA.



Fuente: Investigación de Mercado, 2015
Elaboración Propia

Los clientes externos calificaron el desempeño del personal de la empresa COMERCOM Cía. Ltda. y los resultados fueron los siguientes: un 7,50% lo consideró como excelente, seguido de un 10,83% como muy bueno, un 20% lo evaluó bueno. Los porcentajes de mayor participación fueron: regular con un 46,67% y malo con un 15%.

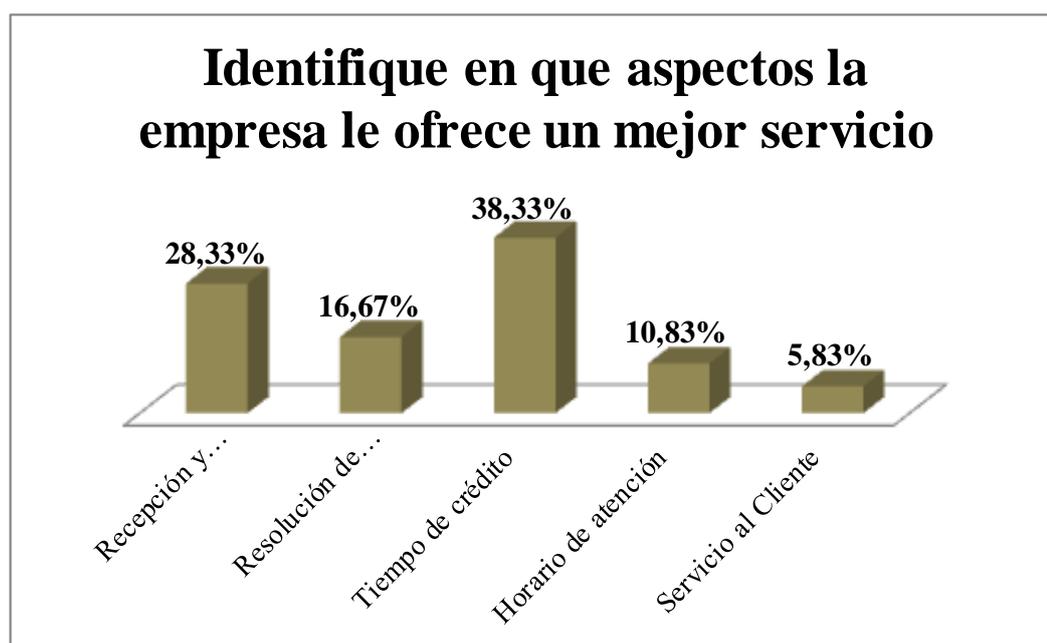
2. Identifique en que aspectos la empresa le ofrece un mejor servicio

Cuadro 3.9 Identifique en que aspectos la empresa le ofrece un mejor servicio

<i>Identifique en que aspectos la empresa le ofrece un mejor servicio</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f_i</i>	<i>Fi</i>	<i>h_i</i>	<i>Hi</i>
Recepción y entrega del producto	34	34	28,33%	28,33%
Resolución de servicios de mantenimiento	20	54	16,67%	45,00%
Tiempo de crédito	46	100	38,33%	83,33%
Horario de atención	13	113	10,83%	94,17%
Servicio al Cliente	7	120	5,83%	100,00%

Fuente: Investigación de Mercado, 2015
Elaboración Propia

Gráfico 3.5 Identifique en que aspectos la empresa le ofrece un mejor servicio



Fuente: Investigación de Mercado, 2015
Elaboración Propia

De acuerdo a este tipo de clientes, los aspectos en que la empresa COMERCOM Cía. Ltda. ofrece un mejor servicio son: tiempo de crédito con un 38,33% y recepción - entrega del producto con un 28,33%. Los de menor porcentaje fueron: resolución de servicios de mantenimiento con 16,67, seguido de horario de atención y servicio al cliente con 10,83% y 5,83% respectivamente.

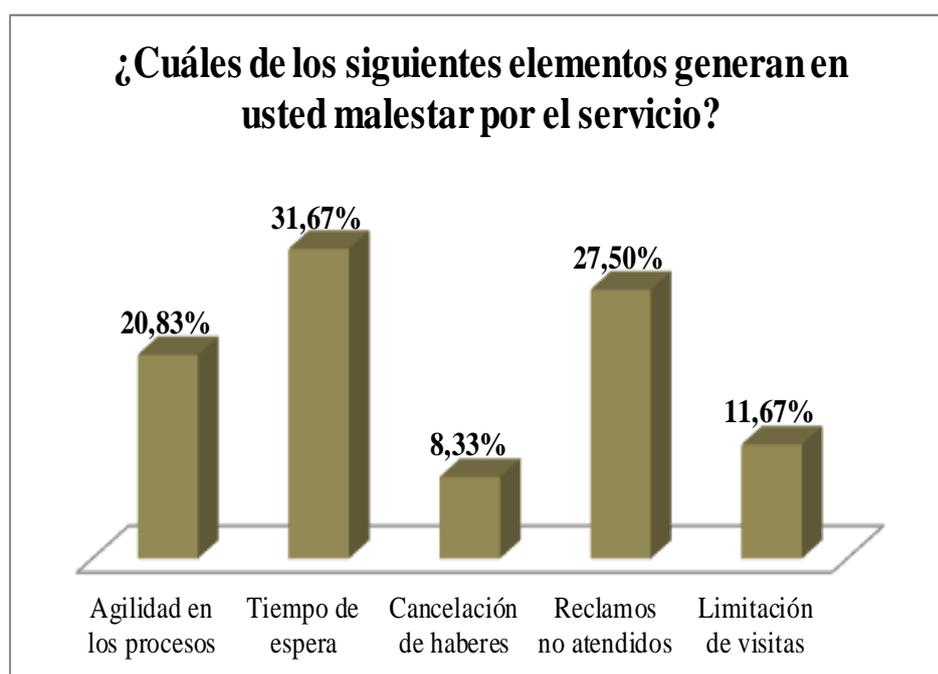
3. ¿Cuáles de los siguientes elementos generan en usted malestar por el servicio?

Cuadro 3.10 ¿Cuáles de los siguientes elementos generan en usted malestar por el servicio?

¿Cuáles de los siguientes elementos generan en usted malestar por el servicio?	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
	f_i	F_i	h_i	H_i
Agilidad en los procesos	25	25	20,83%	20,83%
Tiempo de espera	38	63	31,67%	52,50%
Cancelación de haberes	10	73	8,33%	60,83%
Reclamos no atendidos	33	106	27,50%	88,33%
Limitación de visitas	14	120	11,67%	100,00%

Fuente: Investigación de Mercado, 2015
Elaboración Propia

Gráfico 3.6 ¿Cuáles de los siguientes elementos generan en usted malestar por el servicio?



Fuente: Investigación de Mercado, 2015
Elaboración Propia

Según la percepción de los encuestados, los elementos que generan malestar en el servicio ofrecido son: tiempo de espera con un 31,67%, seguido de los reclamos no atendidos con un 27,50%, agilidad en los procesos con un 20,83%, limitación de visitas con un 11,67% y cancelación de haberes con un 8,33%.

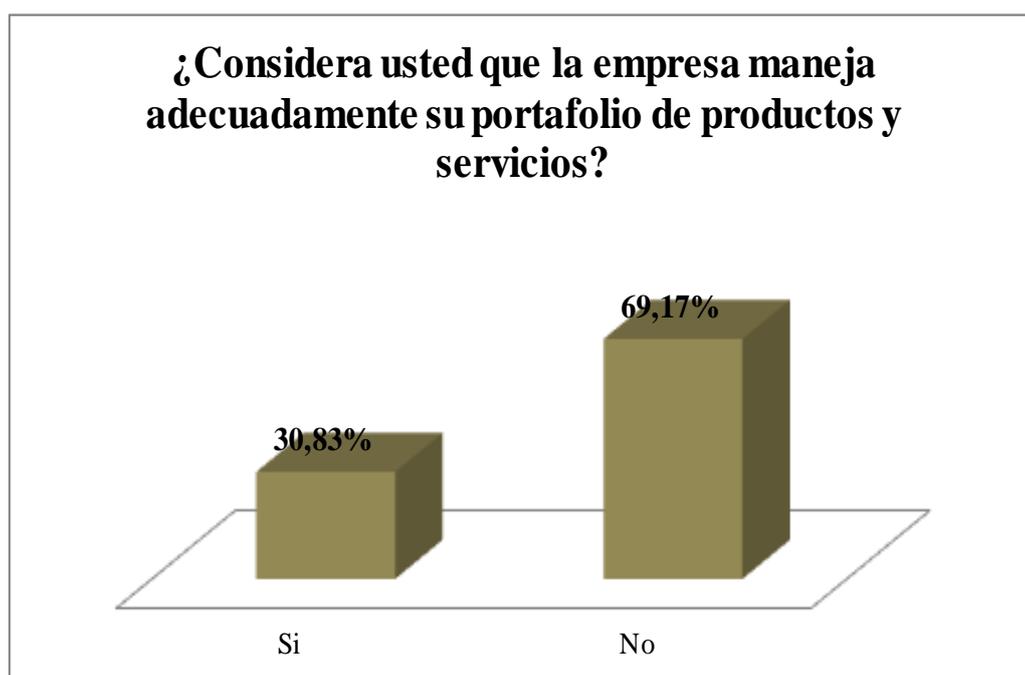
4. ¿Considera usted que la empresa maneja adecuadamente su portafolio de productos y servicios?

Cuadro 3.11 ¿Considera usted que la empresa maneja adecuadamente su portafolio de productos y servicios?

<i>¿Considera usted que la empresa maneja adecuadamente su portafolio de productos y servicios?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f_i</i>	<i>Fi</i>	<i>h_i</i>	<i>Hi</i>
Si	37	37	30,83%	30,83%
No	83	120	69,17%	100,00%

Fuente: Investigación de Mercado, 2015
Elaboración Propia

Gráfico 3.7 ¿Considera usted que la empresa maneja adecuadamente su portafolio de productos y servicios?



Fuente: Investigación de Mercado, 2015
Elaboración Propia

Del 100% de la muestra, el 69,17% de los clientes externos considera que la empresa no maneja en la actualidad adecuadamente el portafolio de productos y servicios que ofrece al mercado, mientras que el 30,83% opina lo contrario.

5. ¿Cree usted que el personal de la empresa se siente motivado en la atención y servicio ofrecido a los clientes?

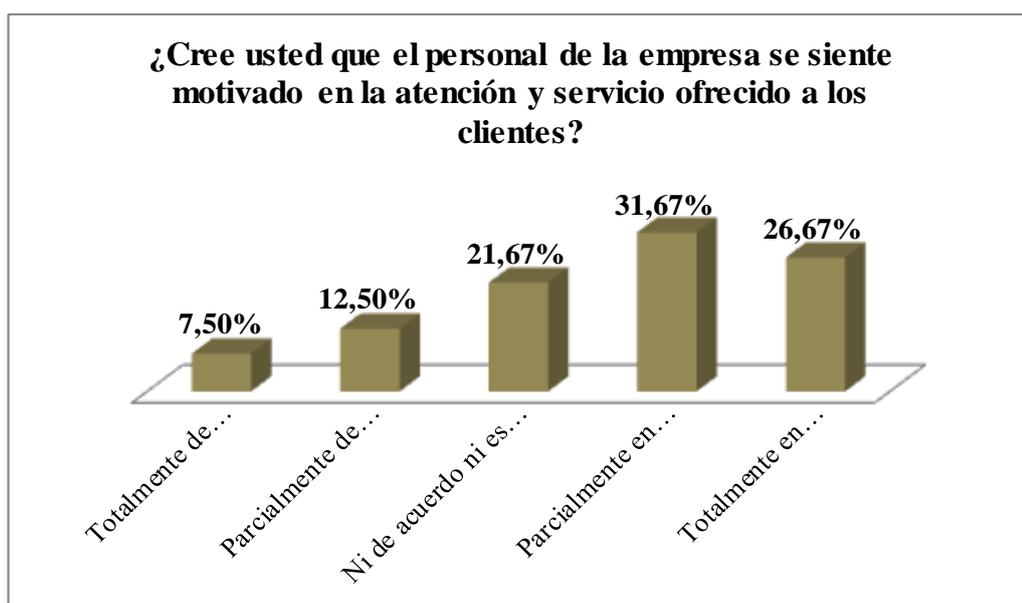
Cuadro 3.12 ¿Cree usted que el personal de la empresa se siente motivado en la atención y servicio ofrecido a los clientes?

¿Cree usted que el personal de la empresa se siente motivado en la atención y servicio ofrecido a los clientes?	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
	<i>f_i</i>	<i>F_i</i>	<i>h_i</i>	<i>H_i</i>
Totalmente de acuerdo	9	9	7,50%	7,50%
Parcialmente de acuerdo	15	24	12,50%	20,00%
Ni de acuerdo ni es desacuerdo	26	50	21,67%	41,67%
Parcialmente en desacuerdo	38	88	31,67%	73,33%
Totalmente en desacuerdo	32	120	26,67%	100,00%

Fuente: Investigación de Mercado, 2015

Elaboración Propia

Gráfico 3.8 ¿Cree usted que el personal de la empresa se siente motivado en la atención y servicio ofrecido a los clientes?



Fuente: Investigación de Mercado, 2015

Elaboración Propia

De acuerdo a la percepción y criterio de los clientes externos, el 7,5% está totalmente de acuerdo en que el personal de la empresa se encuentra motivado, el 12,5% está parcialmente de acuerdo, el 21,67% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 31,67% está parcialmente en desacuerdo y el 26,67% están en total desacuerdo.

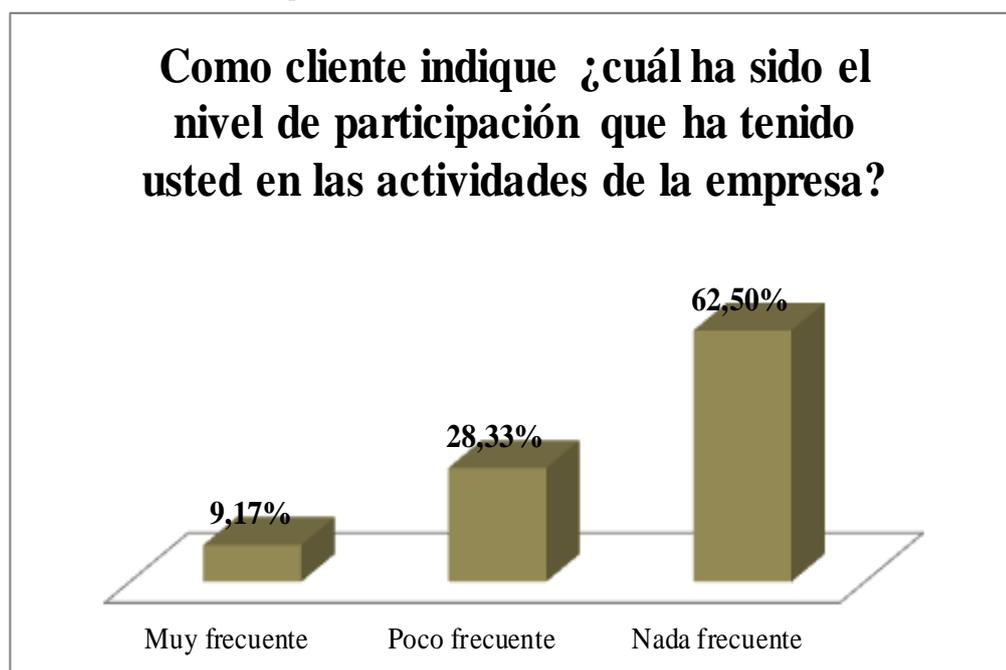
6. Como cliente indique ¿cuál ha sido el nivel de participación que ha tenido usted en las actividades de la empresa?

Cuadro 3.13 Como cliente indique ¿cuál ha sido el nivel de participación que ha tenido usted en las actividades de la empresa?

<i>Como cliente indique ¿cuál ha sido el nivel de participación que ha tenido usted en las actividades de la empresa?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f_i</i>	<i>Fi</i>	<i>h_i</i>	<i>Hi</i>
Muy frecuente	11	11	9,17%	9,17%
Poco frecuente	34	45	28,33%	37,50%
Nada frecuente	75	120	62,50%	100,00%

Fuente: Investigación de Mercado, 2015
Elaboración Propia

Gráfico 3.9 Como cliente indique ¿cuál ha sido el nivel de participación que ha tenido usted en las actividades de la empresa?



Fuente: Investigación de Mercado, 2015
Elaboración Propia

Del 100% de los clientes encuestados, el 9,17% indica que es Muy Frecuente el nivel de participación y de contado que tienen con la empresa. Por otro parte, un 28,33% considera que esto es Poco Frecuente y el 62,50% es Nada Frecuente

7. Califíquese el nivel de recomendación que usted le daría a COMERCOM como empresa distribuidora y comercializadora de combustible y derivados

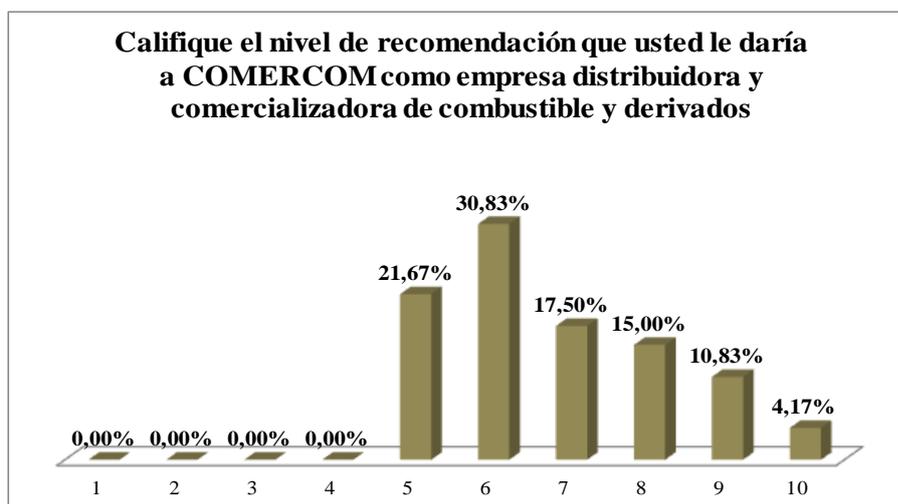
Cuadro 3.14 Califíquese el nivel de recomendación que usted le daría a COMERCOM como empresa distribuidora y comercializadora de combustible y derivados

<i>Califíquese el nivel de recomendación que usted le daría a COMERCOM como empresa distribuidora y comercializadora de combustible y derivados</i>				
<i>Calificación</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f_i</i>	<i>Fi</i>	<i>hi</i>	<i>Hi</i>
1	0	0	0,00%	0,00%
2	0	0	0,00%	0,00%
3	0	0	0,00%	0,00%
4	0	0	0,00%	0,00%
5	26	26	21,67%	21,67%
6	37	63	30,83%	52,50%
7	21	84	17,50%	70,00%
8	18	102	15,00%	85,00%
9	13	115	10,83%	95,83%
10	5	120	4,17%	100,00%

Fuente: Investigación de Mercado, 2015

Elaboración Propia

Gráfico 3.10 Califíquese el nivel de recomendación que usted le daría a COMERCOM como empresa distribuidora y comercializadora de combustible y derivados



Fuente: Investigación de Mercado, 2015

Elaboración Propia

Para este caso en particular, la pregunta hace referencia al uso y aplicación del método Net Promoter Score (NPS), el cual es utilizado para “medir los niveles de

satisfacción y fidelización de los clientes con los servicios de una empresa” (Alcaide, 2010. p. 99). Entre los resultados encontramos lo siguiente:

- **De 0 a 6 = Detractores:** Dada la respuesta, por ser la puntuación más baja, es decir el 52,5% de los encuestados da una calificación baja al momento de recomendar a la empresa COMERCOM Cía. Ltda.
- **7 y 8 = Neutros:** El 37,5% de los encuestados al momento de referir a la empresa no perjudica la imagen ni tampoco generan referencias positivas.
- **9 y 10 = Promotores:** Del 100% de los clientes, solo el 15% de todos los encuestados promueven y elogian a la organización, estos son una sólida fuente de referencia y son los que además se llaman Promotores bajo el esquema del Net Promoter Score.

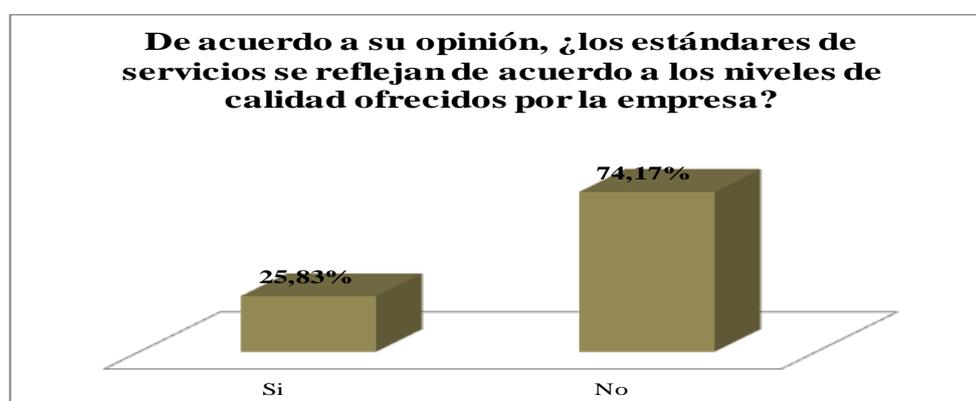
8. De acuerdo a su opinión, ¿los estándares de servicios se reflejan de acuerdo a los niveles de calidad ofrecidos por la empresa?

Cuadro 3.15 De acuerdo a su opinión, se traduce en los estándares de servicios de acuerdo a los niveles de calidad ofrecidos por la empresa.

<i>De acuerdo a su opinión, ¿los estándares de servicios se reflejan de acuerdo a los niveles de calidad ofrecidos por la empresa?</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>		<i>Frecuencia Relativa</i>	
	<i>f_i</i>	<i>Fi</i>	<i>hi</i>	<i>Hi</i>
Si	31	31	25,83%	25,83%
No	89	120	74,17%	100,00%

Fuente: Investigación de Mercado, 2015
Elaboración Propia

Gráfico 3.1 De acuerdo a su opinión, se traduce en los estándares de servicios de acuerdo a los niveles de calidad ofrecidos por la empresa



Fuente: Investigación de Mercado, 2015
Elaboración Propia

Para la empresa la opinión de los clientes es importante, para lo cual este cuestionamiento refleja que del total de la muestra, el 74,17% no está de acuerdo con los estándares de servicio ofrecidos por la empresa, mientras que el 25,83% sí está de acuerdo con el nivel de servicio y la calidad que actualmente se ofrece al mercado.

3.9 MODELO DE LA ENTREVISTA

Cuadro 3.16 Modelo de la Entrevista a los clientes internos de la empresa COMERCOM CÍA. LTDA.

	<p>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS</p>
	<p>Responda las siguientes preguntas</p>
<p>BANCO DE PREGUNTAS</p>	
<p>1.- De acuerdo a su criterio ¿existe en la organización el liderazgo necesario que usted requiere para el desempeño correcto de sus funciones?</p>	
<p>2.- ¿Ha sido usted evaluado por el desempeño y la productividad realizada y qué importancia tiene este proceso?</p>	
<p>3.- ¿Conoce a cabalidad como llevar a cabo sus tareas y funciones?</p>	
<p>4.- ¿Qué aspectos o elementos cree usted que son necesarios para motivar de una manera efectiva al personal de la empresa?</p>	
<p>5.- ¿Se lo ha considerado para formar parte de programas de capacitación y desarrollo y si no lo ha sido porqué cree usted q no se haya dado esa oportunidad?</p>	
<p>6.- ¿Considera que en su empresa existe un buen clima laboral con el cual poder desarrollar efectivamente su trabajo?</p>	
<p>7.- ¿Qué opina usted sobre la utilización de indicadores de gestión para medir el desempeño frente al trabajo?</p>	

Elaboración Propia

3.9.1 Resultados de la Entrevista

1. De acuerdo a su criterio ¿existe en la organización el liderazgo necesario que usted requiere para el desempeño correcto de sus funciones?

- **Luis Macías:** Como Director Financiero es importante que actúe como un buen líder. Si no actuara bajo los parámetros establecidos por la empresa, ésta se vería afectada. El personal a mi cargo desarrolla al máximo sus funciones mejorando cada día. Sin embargo, considero que sí es necesario que la empresa implemente mejoras en su accionar ya que los métodos que son utilizados puede que no sean del todo correctos.
- **Juan Carlos Segura:** El cumplir con la metodología, los reglamentos y procesos es esencial en la tarea que desempeño. Como Gerente Operativo me es necesario el manejar adecuadamente los recursos ya que de esto depende la efectividad que tengamos entre los clientes. Como líder impulso la realimentación como una forma de conocer y estar al tanto de todo lo que ocurre en el mercado y esto además me sirve para lograr el mejor desempeño de cada uno de mis colaboradores.
- **Pedro Martínez:** En mi opinión no creo que exista el liderazgo necesario para desarrollar correctamente mis funciones, es decir, que el liderazgo que se está implementando no es el indicado actualmente. Aún considero que existen muchas decisiones que dependen de la Matriz, mientras acá necesitamos de toda la ayuda que sea necesaria.
- **Alfredo Salazar:** No creo que exista el liderazgo necesario dentro de los directivos o jefes de cada área; para que un buen líder tome correctas decisiones es importante que permita a los colaboradores que desarrollen el 100% de su desempeño, puesto que con ello se puede mejores resultados. Considero que falta un mayor empoderamiento. Nosotros no podemos tomar decisiones porque siempre para la resolución de un problema, todo debe pasar por el Gerente General de la empresa.
- **Cristian Fernández:** Los actuales procesos considero que deberían ser renovados. A pesar del tiempo que llevamos en la empresa, a más de la falta de gestión con el personal, falta mayor poder de decisión para resolver como empresa algunos de los problemas más básicos en la estructura de la empresa.

- **Oscar Alvarado:** Debo ser enfático en cuanto a establecer las diferencias entre la antigua y la nueva gerencia. El Gerente actual creo que se maneja de una manera correcta; pero aún faltan algunos cambios en la empresa. Los jefes en cierta manera son permisivos, falta control y considero que por ahí se debe de trabajar primero. Conozco de programas que la Gerencia de Talento Humano ha querido desarrollar; pero no ha existido ni el tiempo ni el presupuesto para implementarlo. Esas son cosas que deberían cambiar si lo que se quiere mejorar el rendimiento del personal en términos generales.

2. ¿Ha sido usted evaluado por el desempeño y la productividad realizada y qué importancia tiene este proceso?

- **Luis Macías:** Entre todos mis años en los que he trabajado para esta empresa, tan solo en dos ocasiones he sido evaluado. Lástima que no ha profundizado en este tema ya que debería existir alguna novedad en el desarrollo de nuestras funciones. Siempre es bueno recibir de tu jefe inmediato una realimentación de lo bueno o malo que estás haciendo, para en base a eso, poder mejorar como profesional y en la toma de mejores decisiones. En mi caso, percibo que mientras logre los réditos económicos que la Corporación espera, todo seguirá tal cual se ha presentado hasta el momento.
- **Juan Carlos Segura:** Llevo 9 años trabajando y sí he sido evaluado; pero reconozco que no he recibido realimentación sobre mi desempeño. Por otro lado, sí considero que sea importante que todos tengamos la oportunidad de conocer acerca de nuestro desempeño porque esto nos permite conocer las falencias que tenemos frente al servicio que estamos brindando.
- **Pedro Martínez:** La última evaluación que tuve fue hace aproximadamente 2 años. Conozco que a Talento Humano se le requirió evaluar al personal para nuevas promociones; pero al final, las pruebas se hicieron sin generar ningún resultado. Con los cambios que se han implementado a nivel internacional, ahora la Corporación ha dejado completamente aislada a la empresa para enfocarse en otros aspectos que al parecer, son más importantes en el ámbito económico.
- **Alfredo Salazar:** No, aún no tengo ninguna evaluación por parte de la empresa. El único test o prueba a la que generalmente he sido sometido, es lo que mi

propio jefe hace con respecto a medir la productividad en relación a las labores que desempeño con mis clientes.

- **Cristian Fernández:** Sí me han evaluado y creo que han sido dos o tres veces; pero nada más. De ahí a más de servir como evaluación no hemos sacado ningún provecho. Se supone que la última evaluación serviría para incrementar los sueldos, sin embargo esto no se dio, porque creo que en esa época la empresa estaba haciendo algunas modificaciones en su estructura, para lo cual recibimos nuevos formatos o modelos de acción para llevar a cabo nuestro trabajo en el Ecuador. Incluso recuerdo que vinieron algunos Directivos, conversaron con nosotros y les planteamos la necesidad de mejorar la situación de los empleados. Al parecer no fueron tomadas en cuenta nuestras propias consideraciones.
- **Oscar Alvarado:** Sí me han evaluado; pero a más de recibir algunos comentarios, no ha pasado de este punto. Creo que mi trabajo lo desempeño de manera profesional y técnicamente es importante hacer bien las cosas, porque de mis funciones dependen algunos elementos importantes para la empresa. De hecho, creo que el problema no está en la parte operativa. El área comercial es quizás la que tenga los más graves problemas porque no genero casi nada para nuevos clientes. Seguimos trabajando con los mismos comercializadores y si la empresa quiere ganar más, entonces tiene que abrir más mercado.

3. ¿Conoce a cabalidad como llevar a cabo sus tareas y funciones?

- **Luis Macías:** Por supuesto que sí. Mis tareas y funciones van de acuerdo al perfil que la empresa requiere.
- **Juan Carlos Segura:** Es importante conocer el 100% de las tareas y funciones asignadas a cada cargo, de manera personal yo si conozco a cabalidad mis funciones y mi personal ha sido preparado para eso.
- **Pedro Martínez:** Asumo que conozco un 80% de mis funciones asignadas. Sé lo que debo hacer pero no tengo un documento donde consten todas mis responsabilidades. De hecho hay algunas gestiones que las hago sin que me correspondan porque eso le toca a otras áreas. Pienso que esto debe ser modificado y transparentado a todo el personal.

- **Alfredo Salazar:** No conozco completamente mis tareas y funciones. Mi actividad en el área comercial es solo enfocarme en atender a los clientes y generar mayor rentabilidad para la empresa.
- **Cristian Fernández:** Conozco lo suficiente más por la experiencia que tengo que por la empresa que me lo haya enseñado.
- **Oscar Alvarado:** Si conozco todas las funciones. Llevo tantos años que ya el trabajo se ha vuelto bastante mecánico y repetitivo.

4. ¿Qué aspectos o elementos cree usted que son necesarios para motivar de una manera efectiva al personal de la empresa?

- **Luis Macías:** Como directivo yo recibo Incentivos y bonificaciones; sin embargo el personal a mi cargo no. Esto sí considero que deberá ser modificado porque de esto depende que la gente se sienta contenta y se cree un mejor ambiente de trabajo.
- **Juan Carlos Segura:** Además de los incentivos monetarios, también es importante que los colaboradores reciban charlas motivacionales, capacitaciones, se mejore la situación del colaborador que aunque sea profesional, requiere quizás de conocimientos complementarios. Hay que crear el sentido de pertenencia para con la empresa. Debemos evitar a futuro la rotación o casos similares.
- **Pedro Martínez:** En mi criterio, la motivación proviene de considerar más a los trabajadores e interesarse por ellos y sus necesidades. Requerimos de un mejor ingreso económico. Llevamos dos años pidiendo que se analicen nuestros sueldos que si bien están por encima del mercado, al parecer la empresa no considera que también se ha incrementado nuestro trabajo.
- **Alfredo Salazar:** Para mí la capacitación y el desarrollo profesional es muy importante. Pedí hace un año se me permitiese seguir con una Maestría, incluso hasta me ayudaron pagándome el 60% de ella por lo cual estoy sumamente agradecido; pero también me amarraron como trabajador por cinco años. Sabemos que en otros países la empresa genera presupuestos para esto; pero acá, es todo lo contrario.

- **Cristian Fernández:** Me postulé hace tres años al cargo de Supervisor del área operativa y por no tener el currículum necesario me negaron esa oportunidad. Quiero volver a intentarlo pero también es necesario que se evalúe el trabajo para que sepan qué estamos haciendo en función a los clientes y para con la empresa.
- **Oscar Alvarado:** Debería ser en conjunto un cambio de muchas de las cosas que actualmente tenemos.

5. ¿Se lo ha considerado para formar parte de programas de capacitación y desarrollo y si no lo ha sido por qué cree usted q no se haya dado esa oportunidad?

- **Luis Macías:** En una ocasión pero ya hace mucho tiempo, pienso que la capacitaciones deberían ser constantes hasta para mejorar la productividad de la empresa.
- **Juan Carlos Segura:** Los programas de capacitación y desarrollo que existen en la empresa no son muy frecuentes, yo no he tenido la oportunidad de participar porque por el tipo de trabajo que desempeño y los viajes que debo realizar, esto me impide cumplir con estas responsabilidades.
- **Pedro Martínez:** No, yo creo que aún no se ha dado la oportunidad porque los directivos no se han tomado el tiempo necesario para darse cuenta de nuestras falencias. Sí considero que los programas de capacitación continua deberían ser una prioridad para la empresa.
- **Alfredo Salazar:** Desde que estoy en esta área no he formado parte de algún programa de capacitación, creo q esto se debe a la falta de interés por parte de los representantes o jefes de cada área.
- **Cristian Fernández:** Como dije anteriormente en una sola ocasión. Si tuviéramos una valoración sobre el trabajo que desarrollamos esto sería más sencillo. Por otra parte, también hay que considera que la estructura en sí es pequeña, si no hay la oportunidad para ser Supervisor o Gerente no hay otras plazas que podrías ocupar.
- **Oscar Alvarado:** Hasta el momento no porque no se ha abierto la vacante. El Gerente del área donde trabajo lleva ya en ese puesto mucho tiempo y muy difícilmente podría acceder a ocupar su cargo, a no ser que él saliera.

6. ¿Considera que en su empresa existe un buen clima laboral con el cual poder desarrollar efectivamente su trabajo?

- **Luis Macías:** Si, durante todos mis años de trabajo en esta empresa nunca he tenido algún problema o inconveniente, es más, me llevo excelente y manejo una buena relación con mis colegas y trabajadores.

- **Juan Carlos Segura:** Los pocos inconvenientes que tenido dentro de la empresa han sido solucionados de manera tranquila y pacífica, manteniendo la armonía entre los compañeros.

Sin embargo, creo que a nivel general existe cierto desagrado hacia la Gerencia General desde hace ya varios años por la forma en que se maneja a la empresa.

- **Pedro Martínez:** Puedo decir que me llevo bien con mis compañeros, pero también debo afirmar que existe displicencia en cuanto al desarrollo de ciertas tareas. Si bien existe el apoyo necesario, no todos actúan de la misma manera.

- **Alfredo Salazar:** No considero que exista un mal clima laboral; pero tampoco es el mejor.

Pienso que mucho depende de los jefes y la gerencia y también de la forma en que actualmente se manejan las decisiones internas.

- **Cristian Fernández:** Ciertamente han habido algunos roces entre los compañeros de diversas áreas; pero nada que no se pueda solucionar con el simple hecho de hablar como personas adultas y de tomar medidas que provoquen cambios.

Es verdad que existen actitudes poco agradables; pero tampoco trabajamos para ser del agrado de otros. Con la implantación del Código de Ética y Conducta algunas cosas han cambiado; pero aún falta mucho por lo cual podamos trabajar como equipo y empresa.

- **Oscar Alvarado:** Tengo entendido que para que exista un buen clima laboral, todos deberíamos estar de acuerdo en lo que la empresa propone tanto interna como externamente.

Sin embargo, no todos estamos de acuerdo con el accionar de la empresa en relación a la modelo que actualmente estamos siguiendo. Hay empleados que sé que no cumplen a cabalidad sus tareas y eso incomoda al resto, peor si sabemos que existiendo estos problemas, no podemos hacer nada para cambiarlos.

7. ¿Qué opina usted sobre la utilización de indicadores de gestión para medir el desempeño frente al trabajo?

- **Luis Macías:** En el área financiera los indicadores son utilizados como referencia para saber si los resultados obtenidos son positivos o negativos económicamente para la empresa, es más de eso vivo constantemente porque mis resultados generan reacción efecto en las decisiones que se toman para la organización.

En cuanto al resto de la empresa, si se deberían implementar indicadores que midan el desempeño de los empleados porque hace falta más control en lo que se hace.

- **Juan Carlos Segura:** Siendo el Gerente del Área de Operaciones definitivamente sí es importante conocer cuáles son nuestras falencias, esto nos permite mejorar y rectificar el desempeño.

Todos deberíamos estar inmersos en eso, no solo nosotros como área.

- **Pedro Martínez:** El utilización de indicadores de gestión resultaría de mucha ayuda para medir nuestro desempeño.

Solo así la Gerencia vería quienes trabajamos y quienes no lo hacen de la manera correcta.

- **Alfredo Salazar:** Considero que si se debería implementar la utilización de indicadores de gestión para medir el desempeño de los trabajadores.

Con su aplicación estoy seguro que la productividad mejoraría y muchos de los que trabajamos aquí verían la necesidad de mejorar el desarrollo de sus propias funciones.

- **Cristian Fernández:** Son necesarios en toda la extensión de la palabra. A muchos les hace falta una realimentación de lo bien o mal que están haciendo las cosas.

- **Oscar Alvarado:** Pienso que este tema debería haber sido implementado desde hace tiempo. Espero que al igual que otros planes que se han generado en el pasado, esto no quede simplemente en el papel como registro.

3.10 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Cuadro 3.17 Resumen e interpretación de las encuestas

ENCUESTAS	
Variable	Descripción
Tipos de Clientes	Los distribuidores que son los más importantes representan el 43,85%, mientras que los comercializadores y agentes cubren el 38,46% y el 17,79% respectivamente de entre todos los clientes externos que fueron encuestados.
Plazas	Guayaquil abarca generalmente con la mayoría de clientes (48,33%). En Quito fueron encuestados el 34,17% de la muestra, en Cuenca el 13,33% y en Santo Domingo el 4,17%.
Nº de Clientes	Se comprueba que durante los últimos tres años, pocos han sido los clientes nuevos que han ingresado a la empresa y que el promedio más representativo se encuentra entre aquellos que ya llevan entre 4 a 6 años de relación estratégica (45%).
Nivel de Servicio	Se cuantifica que para el 46,67% de los clientes el servicio actual no tiene un buen desempeño y que para tan solo el 7,50% de la muestra, el servicio ofrecido sí cumple con todas sus expectativas.
Fortalezas del Servicio	Se puede afirmar que elementos como el tiempo de crédito, la recepción y entrega del producto son fortalezas que actualmente mantiene la empresa entre su mercado de clientes
Debilidades del Servicio	El tiempo de espera (31,67%), la agilidad de los procesos (20,83%) y los reclamos no atendidos (27,50%) son las debilidades más importantes que deben ser analizadas y modificados para beneficio de la empresa.
Manejo de la Marca y Portafolio de Productos	Para el 69,17% de los clientes encuestados, la empresa no está manejando correctamente su imagen y las marcas con las que trabaja.
Motivación de los Colaboradores	Para el 31,67% de los clientes, el personal no está actualmente motivado para el desarrollo de sus funciones.
Nivel de Recomendación	Utilizando el método NPS para valorar el nivel de recomendación se observa que entre los clientes existe una mayor cantidad de detractores (52,5%) que promotores del servicio (15%), lo que sin lugar a dudas refleja que el trabajo de campo no está siendo desarrollado de una manera efectiva.

Fuente: Investigación de Mercado, Febrero 2015
Elaboración Propia

Cuadro 3.18 Resumen e interpretación de las entrevistas

ENTREVISTAS	
Variable	Descripción
Liderazgo	Puede existir respeto entre el Jefe y sus colaboradores; pero no hay una percepción positiva en general sobre liderazgo dentro del ambiente empresarial.
Evaluaciones Internas	Si bien han existido procesos de evaluación interna, esto no ha servido para realimentar al personal o para generar en ellos retribuciones que mejoren la situación actual por la cual atraviesan.
Grado de Profesionalización del Personal	Existe un alto nivel de conocimiento y de profesionalización entre el personal entrevistado.
Estructura Organizacional	Es limitada lo que impide la promoción a puestos que han sido ocupados por largo tiempo por la misma persona.
Clima Laboral	Existe diferencias de criterios acerca del clima laboral. Mientras los gerentes opinan que su relación es positiva entre ellos y sus subordinados, para los empleados en cambio, hay errores de otros trabajadores que afectan el desempeño de los demás y esto genera un malestar general en todos quienes trabajan en la empresa.
Uso de Indicadores de Gestión	La mayoría de trabajadores opinan que la utilización de indicadores deberían aplicarse en la empresa. A más de generar resultados en el ámbito económico y financiero, estos también son necesarios para conocer cuál es la productividad y/o desempeño de quienes laboran en otras áreas como la comercial y de servicios.

Fuente: Investigación de Mercado, Febrero 2015
Elaboración Propia

CAPÍTULO 4 PLAN ESTRATÉGICO

4.1 ANÁLISIS MACROAMBIENTAL

Aspecto Económico

Hasta el primer trimestre del año 2014, el PIB del país mantuvo una tendencia de crecimiento económico, con un resultado positivo de 0,50% con respecto al trimestre anterior (PODERES, 2014)

Figura 4.2 Evolución del PIB por trimestre



Fuente: Poderes, El PIB creció 4,91% en el primer trimestre de 2014. Agosto 2014

Además existen otros indicadores económicos, tales como se ve a continuación:

Cuadro 4.19 Otros Indicadores Económicos

Otros Indicadores Económicos	
Deuda Externa Pública como % del PIB (Septiembre 2013)	13.90%
Inflación Anual (Diciembre -2014 / Diciembre 2013)	3.67%
Inflación Mensual (Diciembre 31-2014)	0.11%
Tasa de Desempleo a Diciembre 31, 2014	4.54%
Tasa de Interés Activa (Enero/15)	7.84%
Tasa de Interés Pasiva (Enero/15)	5.22%
Barril del Petróleo(WTI 26-ene-2015)	45.15 USD
Índice Dow Janes (26-ene-2015)	17678.70
Riesgo País	569.00

Fuente: BCE, Indicadores Económicos

La Balanza Comercial Total entre enero y noviembre del año 2014 registró un déficit de USD \$ -124.3 millones. Por otra parte la Balanza Comercial Petrolera dentro de este mismo periodo arrojó un saldo favorable de USD \$ 6,742.3 millones.

La Balanza Comercial no Petrolera en cambio disminuyó su déficit en 21.5%, en relación directa a lo contabilizado entre enero y noviembre del año 2013, al pasar de USD \$ -8,744.2 millones a USD \$ -6,866.5 millones. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Las exportaciones totales en valor FOB, entre enero y noviembre de 2014 alcanzaron USD \$ 24,064.2 millones, monto que registró un aumento de 6.1% con relación a las ventas externas registradas en igual período de 2013. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Las importaciones totales en valor FOB, durante el periodo Enero - Noviembre de 2014, alcanzaron USD \$ 24,188.5 millones, nivel superior en USD \$225.2 millones a las compras externas realizadas en igual período de 2013 (USD \$ 23,963.3 millones), lo cual representó un aumento de 0.9%. (Banco Central del Ecuador, 2015)

El Ministerio de Trabajo anunció el incremento del 4.11% en el salario básico unificado, es decir un alza del USD \$ 14, a los USD \$ 340 que se estableció a principios del año 2014, actualmente el salario básico unificado es de USD \$ 354. (El Universo, 2014)

Aspecto Político

Actualmente el Gobierno ecuatoriano ha impulsado la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones de planificación y gestión de asuntos públicos. Los representantes de cada organización social aportan con sus criterios y opiniones en la construcción de las políticas públicas en el Ecuador. (Los Andes, 2012)

Son ocho años de gobierno en el que está el Presidente Rafael Correa, el mandatario ha mantenido una estabilidad política en medio de éxitos y críticas, esto atribuye a los cambios en la política a favor del pueblo, el cumplimiento de las ofertas laborales, el cambio de la relaciones de poder y a la defensa de la soberanía en todos los campos. (El Tiempo, 2014)

De acuerdo a la nueva reforma, actualmente el Ecuador está conformado por 9 Zonas, de estas se dividen en 140 distritos administrativos de planificación y 1134 circuitos administrativos de planificación. (SENPLADES, 2012)

Ilustración 4.1 División de las Zonas en el Ecuador



Fuente: SENPLADES, Niveles Administrativos de Planificación

Desde el actual Gobierno del Presidente Rafael Correa, el Ecuador está constituido por la Presidencia y la Vicepresidencia, además posee: 4 Secretarías Nacionales, 5 Secretarías de estado, 6 Ministerios Coordinadores y 21 Ministerios de Estado. (SENPLADES, 2012)

En cuanto al Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 es el tercer plan creado a escala nacional, dentro de este contiene 12 objetivos, a través de estos se pretende fortalecer la cohesión social, los valores comunitarios y la participación activa de individuos y colectividades, con el fin de mejorar la calidad de vida para las ciudadanos, implementando la equidad, el desarrollo integral, la Revolución Cultural, la Revolución Urbana, la Revolución Agraria y la Revolución del Conocimiento. (BUEN VIVIR, 2015)

El cambio de la Matriz Productiva pretende generar más riquezas, lograr un desarrollo más sostenible e impulsar las actividades ligadas al talento humano, a la tecnología y el conocimiento, esto significa un aporte de USD \$ 5.200 millones al año

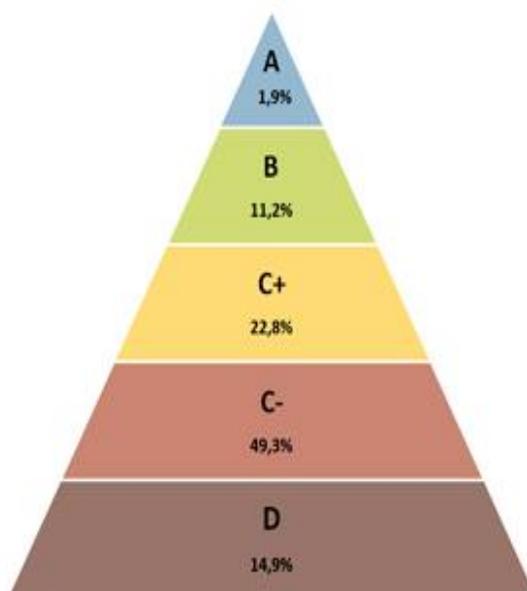
más al PIB en industrias básicas, USD \$ 6.100 millones más al PIB al año en Agroindustrias, USD \$ 800 millones de reducción de importaciones no petroleras, además se generan 9.000 empleos directos en las operaciones en la Industrias Básicas y 485.000 empleos directos en Agroindustrias. (Andes, 2014)

Aspecto Social, Cultural y Demográfico

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censo, actualmente el Ecuador cuenta con 16.175.407 habitantes (INEC, 2015).

Desde el 2011 el INEC desarrolló una herramienta de estratificación para segmentar adecuadamente el nivel socioeconómico de los ecuatorianos, a través de esto se basaron rangos de puntuación para para cinco grupos socioeconómicos, como resultado el 1,9% de los hogares pertenecen al estrato A, el 11,2% en el estrato B, el 22,8% en el C +, el 49,3% en el C – y el 14,9% en el D, entendiéndose que el estrato A es el grupo de hogares de un mayor nivel socioeconómico y el D el de menor.

Ilustración 4.2 Nivel Socioeconómico



Fuente: INEC, Nivel Socioeconómico

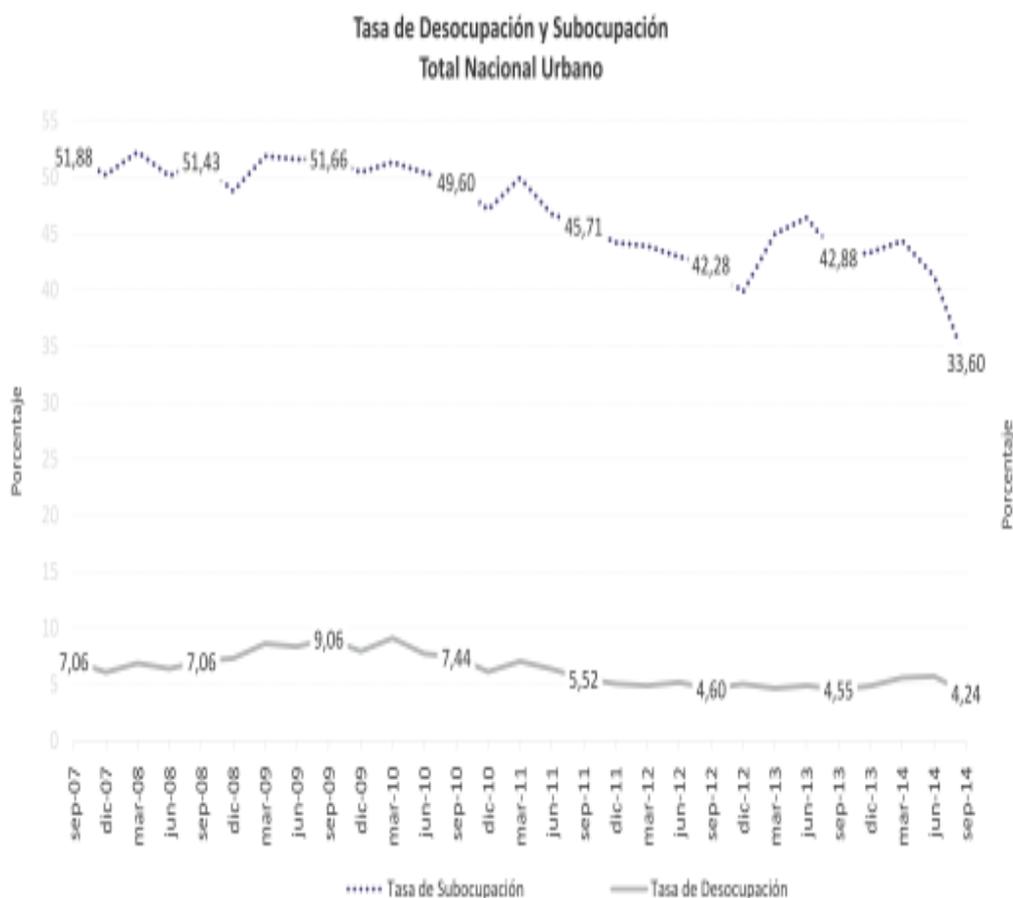
Según el informe realizado por el INEC en marzo del 2014, la pobreza urbana se ubicó en 16.75% en comparación al 17.74% del 2013 y la pobreza extrema fue de 3.87% frente al 4.39% del mismo trimestre del año anterior. Esto quiere decir que la

pobreza se ubicó en USD \$ 78,91 mensuales por persona, mientras que la pobreza extrema está en USD \$ 44,47 mensuales por persona. (INEC, 2014)

Con los cambios y nuevas reformas implementadas en el país, el Ecuador ha logrado importantes avances en materia de la seguridad ciudadana, en los delitos como los homicidios y asesinatos ha ido disminuyendo, el índice de homicidios/asesinatos por cada 100 mil habitantes fue de casi 15 casos, en el 2009 se incrementó a 20; y, en el 2013 bajó a 10.8. (Ministerio de Interior, 2014)

De acuerdo a los registros del Banco Central del Ecuador, la Tasa de Desocupación Total hasta Junio del 2014 se ubicó en 5.71%, este registro disminuyó en Septiembre del mismo año llegando a 4.24%. La Tasa de Subocupación Total hasta Junio del 2014 se ubicó en 41.25%, al igual que la Tasa de Desocupación Total este indicador también disminuyó hasta llegar a 33.60% (BCE, 2014)

Figura 4.3 Mercado Laboral



Fuente: BCE, Cifras Económicas del Ecuador. Noviembre 2014

Aspecto Tecnológico

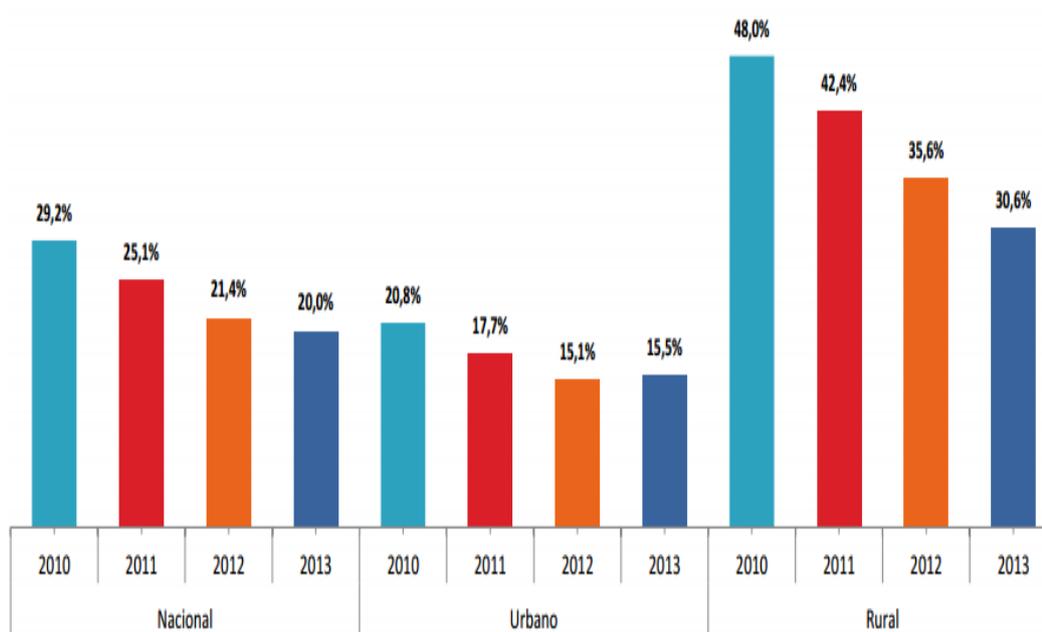
El Networked Readiness Index (NRI) es utilizado para medir la forma en que los países aprovechan las TIC's y otras tecnologías para incrementar su bienestar. El Ecuador se encuentra ubicado en el puesto 91 de un total de 144 países. (Ministerio de telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014)

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información y sus entidades relacionadas han obtenido logros importantes en el transcurso de los años. Hasta Junio del 2014 se implementaron laboratorios de computación en 8.937 entidades educativas fiscales. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014)

Hasta Diciembre del 2013 se registró que el 30.81% de la personas usan internet, hasta noviembre de 2013 existían 17'462.039 líneas activas de voz y datos del Servicio Móvil Avanzado, que representan el 110.84% de cobertura de la población nacional. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014)

De acuerdo a los registros del INEC, en el área Urbana el 15.5% son analfabetas digitales y en el área Rural el 30.6% son analfabetas digitales. (INEC, 2013).

Figura 4.4 Porcentaje de personas Analfabetas Digitales por área



Fuente: INEC, TIC'S 2013

Análisis de la Industria – Cinco Fuerzas de Porter

Cuadro 4.20 Grado de Rivalidad entre Competidores

<i>Grado de Rivalidad entre Competidores</i>	<i>Manifestación Expresa</i>	<i>O - A</i>
Número y Tamaño de Competidores	En el mercado ecuatoriano existen nueve competidores en el sector de combustibles y derivados. Cada uno representa una parte proporcional del mercado en cuanto a distribución y comercialización de productos.	Amenaza
Presencia de un Competidor Dominante	Petro Comercial es la empresa que domina el mercado con más del 28% de participación.	Amenaza
Costos Fijos Elevados	Los altos costos están determinados principalmente por los activos que cada una de las empresas poseen dentro del mercado. Sin embargo, algunas de las comercializadoras mantienen limitaciones para no incrementar sus costos. Los servicios de manera regular son terciarizados.	Oportunidad
Nivel de Crecimiento del Sector	Actualmente existe una ralentización del crecimiento. Las últimas cifras indican que por año este no sobrepasa el 12%	Amenaza
Productos o Servicios diferenciados	La tendencia en este sector es el de generar nuevos y mejores servicios para beneficio del consumidor final. La diferenciación radica sobre todo en el nivel de productividad y en la calidad de servicio ofrecido al usuario.	Oportunidad

Fuente: Mercado de Hidrocarburos, COMERCOM CÍA, LTDA, 2014

Cuadro 4.21 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

<i>Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores</i>	<i>Manifestación Expresa</i>	<i>O - A</i>
Economías a escala	En el sector de combustibles y aceites se trabaja bajo el sistema de economía a escala. Esto reduce los costos y favorece por volumen incrementar la rentabilidad del negocio.	Oportunidad
Requisitos de Capital	Cualquier organización ligada a este segmento debe invertir fuertes sumas de dinero para poder operar en el mercado ecuatoriano. Las mayores inversiones están generalmente en infraestructura y la promoción de servicios.	Oportunidad
Acceso a Canales de Distribución	Las estaciones de servicios son el canal principal para la distribución de combustibles. Mientras mayor sea el número de estaciones, mayor es la cuota de venta que la empresa podrá generar. También existen otras industrias que requieren de este servicio como por ejemplo, la industrial para sus maquinarias y la aeronáutica para todos los aviones de índole comercial.	Oportunidad
Desventajas en relación a costos independientes de la escala	El Know How es importante. La experiencia técnica se fundamenta sobre todo en el manejo de las operaciones desde las terminales hasta los lugares de abastecimiento.	Oportunidad

Fuente: Mercado de Hidrocarburos, COMERCOM CÍA, LTDA, 2014

Cuadro 4.22 Amenaza de Entrada de Productos Sustitutos

<i>Amenaza de Entrada de Sustitutos</i>	<i>Manifestación Expresa</i>	<i>O - A</i>
<i>Productos Alternativos</i>	Todos los servicios de distribución de combustible representan ser alternativos entre la gran variedad que existe dentro del mercado.	Amenaza
<i>Productos Sustitutos</i>	No existen servicios sustitutos en este mercado. En cuanto al producto como tal, el diesel es un producto sustituto pero solo puede ser utilizado en vehículos o medios de transporte adaptados para ello.	Oportunidad

Fuente: Mercado de Hidrocarburos, COMERCOM CÍA, LTDA, 2014

Cuadro 4.23 Poder de Negociación del Proveedor

<i>Poder del Proveedor</i>	<i>Manifestación Expresa</i>	<i>O - A</i>
<i>Número de Proveedores (Logística y Transporte)</i>	No existe concentración de proveedores. En el aspecto de logística y transporte que es el más importante, hay más de 50 empresas en el mercado nacional con las cuales se puede trabajar de manera eficiente. .	Oportunidad
<i>Número de Proveedores (Negocios Complementarios)</i>	Las empresas de consumo ofrecen una variedad de productos para que estos puedan ser ofrecidos entre las distintas Tiendas de Conveniencia. Los márgenes de utilidad pueden llegar por producto, entre el 25 y 45%	Oportunidad

Fuente: Mercado de Hidrocarburos, COMERCOM CÍA, LTDA, 2014

Cuadro 4.24 Poder de Negociación de los Consumidores

<i>Poder del Consumidor</i>	<i>Manifestación Expresa</i>	<i>O - A</i>
<i>Adquisición de productos en altos volúmenes</i>	Sólo las estaciones de servicio franquiciadas tienen la capacidad de adquirir combustible en altos volúmenes. Mientras más rápida sea la venta, más frecuente se vuelve el proceso de abastecimiento entre los clientes que tiene la empresa.	Oportunidad
<i>Productos Estandarizados</i>	En este tipo de negocios la estandarización es regulada por las instituciones de gobierno. Con las nuevas reformas, las estaciones deben cumplir con una serie de parámetros para su correcto funcionamiento.	Amenaza
<i>Nivel de Beneficios Clientes Indirectos</i>	No existen beneficios para el cliente. El combustible es usado diariamente por los automotores y en las industrias del país, es un producto que no remarca valores agregados a más de la calidad del mismo y que depende netamente de la producción que se realiza a través de las instalaciones de PETROECUADOR.	Amenaza
<i>Nivel de Beneficios Clientes Directos</i>	En este sector los beneficios se reflejan por el volumen de producto cuando este es adquirido. En este proceso, las gasolineras ya manejan en la actualidad entre un 15 y 18% de beneficio económico.	Oportunidad

Fuente: Mercado de Hidrocarburos, COMERCIO CÍA, LTDA, 2014

De acuerdo al análisis de las 5 fuerzas de Porter se puede observar que una de las amenazas más relevantes dentro del grado de rivalidad son los 9 competidores que existen en el país, donde PetroComercial siendo la empresa que domina el mercado ya que para ingresar a al mercado se requiere una gran inversión.

No existen productos sustitutos hasta el momento en el mercado, lo cual representa una gran oportunidad para la empresa, el diesel es un producto sustituto pero solo puede ser utilizado en vehículos adaptados para ello. Así mismo, con respecto al poder del proveedor no hay una concentración de proveedores referentes a la logística y transporte.

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Una vez analizado el entorno, se extraen las variables más importantes a las cuales se las ponderará y calificará de acuerdo a su grado de importancia. La ponderación estará definida a través de una escala que va entre 0 y 1, siendo 0 el valor de menor importancia y 1 el de mayor importancia. Así mismo, la suma de todas las ponderaciones deberá dar como resultado el total de 1. En cuanto a la Clasificación, esto corresponde a los valores que se le asigne, según la importancia que se le haya dado a cada variable: (1) amenaza importante, (2) amenaza menor, (3) oportunidad menor y (4) oportunidad mayor. El resultado final corresponde a la multiplicación entre la ponderación y la calificación proporcionada.

Cuadro 4.25 Matriz de Evaluación de Factores Externos

	Factores Externos	Ponderación	Calificación	Total
OPORTUNIDADES	1 Crecimiento del PIB	0,03	3	0,09
	2 Exportaciones en crecimiento	0,04	3	0,12
	3 Se incrementa el salario entre los trabajadores	0,06	3	0,18
	4 Se reduce la tasa de desempleo	0,03	3	0,09
	5 Existe mayor participación ciudadana en aspectos políticos	0,02	3	0,06
	6 Estabilidad en el Gobierno	0,06	4	0,24
	7 Se desarrolla el Plan Nacional del Buen Vivir	0,04	4	0,16
	8 Crece la escolaridad a nivel nacional	0,02	3	0,06
	9 Se registra importantes avances en seguridad ciudadana	0,03	3	0,09
	10 Mejora la competitividad del Ecuador en el uso de las TIC'S	0,04	3	0,12
	11 No existe concentración de productores y consumidores	0,03	4	0,12
	12 La tendencia en el sector es la de generar nuevos servicios	0,04	4	0,16
AMENAZAS	1 Incremento de la Deuda Externa	0,04	2	0,08
	2 Son marcadas las diferencias entre los niveles socioeconómicos de la población	0,03	2	0,06
	3 Aún preocupa el nivel de desempleo y desocupación a nivel Nacional	0,04	1	0,04
	4 Se genera un mayor número de impuestos	0,05	1	0,05
	5 Nuevas reformas a la comercialización de bienes en el país.	0,04	1	0,04
	6 Elevado número de competidores en el mercado	0,05	1	0,05
	7 Se ralentiza el crecimiento de la industria	0,06	1	0,06
	8 Fuerte diferenciación en la entrega de servicios	0,07	1	0,07
	9 Se establecen nuevas leyes y reglamentos para la comercialización de hidrocarburos	0,05	2	0,10
	10 Fuerte presencia de marcas en el sector de lubricantes	0,05	1	0,05
	11 Es reducido el beneficio para los consumidores finales	0,03	1	0,03
	12 Presencia de un competidor dominante en el mercado	0,05	1	0,05
	1,00		2,17	

Fuente: COMERCOM CÍA, LTDA, 2015

4.2 ANÁLISIS MICROAMBIENTAL

Análisis de las Capacidades Internas

El análisis de las capacidades internas consiste en identificar de manera correcta, cuáles son dentro de la empresa sus fortalezas y debilidades, con el único objetivo de diagnosticar y evaluar el camino a seguir, en relación a sus futuras actividades. Al respecto, la bibliografía actual no determina un modelo específico o estándar sobre el que en las empresas se pueda trabajar, a fin de llevar a cabo este proceso de auditaje. Sin embargo, se ha comprobado también que a través de un conjunto de procedimientos básicos, la identificación de las brechas entre el desempeño y los resultados puede llegar también a ser un modelo efectivo como parte del proceso de la planeación estratégica.

Serna (2011) en su Libro *Gerencia Estratégica* propone un modelo de auditoría organizacional, utilizando para ello el denominado análisis del Perfil de la Capacidad Interna, en el que a través de una revisión profunda de factores y variables, quien evalúa pueda llegar a determinar por medio de estos elementos todo lo que pueda afectar al desenvolvimiento de la empresa. Este perfil examina cinco categorías claramente definidas y en el que su papel desempeña una pieza fundamental en la definición de la situación presente y futura de la organización, en cuanto al mercado donde se desempeña. A continuación el detalle:

- Análisis de las Capacidades Internas
- Análisis de la Capacidad Competitiva
- Análisis de la Capacidad Financiera
- Análisis de la Capacidad Tecnológica
- Análisis de la Capacidad del Talento Humano

Capacidad Directiva

A pesar de haber insistido durante varios años a la Matriz que está ubicada en Colombia, COMERCOM CÍA. LTDA. aún no cuenta con un departamento de Marketing ni con responsables que se encarguen de manera directa de manejar las marcas y la imagen de la empresa. Esto sin duda afecta a la comercialización y tiene un impacto directo sobre lo que actualmente funciona y forma parte del negocio. Las tiendas de conveniencia por ejemplo, no tienen en la actualidad el mismo rendimiento

que las de la competencia, lo que produce pérdidas y desgaste en la labor realizada por los asesores.

En cuanto a la alta Dirección, COMERCOM CÍA. LTDA. cuenta con un nuevo Gerente, el cual asume todas las funciones y responsabilidades que se le confieren. Sin embargo, también es importante destacar que durante los últimos tres años, la empresa fue manejada bajo un sistema de liderazgo bastante displicente, en cuyo caso el comportamiento organizacional no era efectivo y la comunicación para llevar a cabo los procesos era realmente escasa.

Por otro lado, no hay duda que la orientación empresarial siempre ha estado apegada a las metas y objetivos de la corporación a nivel internacional. A pesar de ello, las estrategias tomadas han sido el reflejo de lo que en otros mercados se ha desarrollado y no en base a lo que el propio mercado ecuatoriano tiene como características clásicas para llevar a cabo de una manera mucho más efectiva el desarrollo y crecimiento del negocio. Los planes estratégicos se han enfocado siempre en la comercialización; en incorporar nuevos clientes y promover más los servicios; sin embargo, se ha dejado a un lado algunos temas inherentes en cuanto a atraer, mantener y responder de manera efectiva, frente a los continuos problemas que se presentan en el mercado.

Como empresa, muy poco ha sido el aporte a la gestión de Responsabilidad Social, pues esto ha sido canalizado de acuerdo a las prioridades estratégicas que la Corporación ha tenido desde Colombia y no como un elemento primario para desarrollar la imagen y el posicionamiento de las marcas y/o servicios que se ofrecen actualmente en el mercado. Se puede afirmar también que el control sobre las operaciones es estricto; pero en cuanto a la habilidad de responder frente a problemas y conflictos, la calidad en el servicio que se presta es verdaderamente deficiente.

Desde sus inicios COMERCOM CÍA. LTDA. ha mantenido una estructura jerárquica bastante simple. A más del Gerente General también forman parte de la organización 4 Gerentes de Mandos medios (Finanzas, Operaciones, Talento Humano – Administrativo y Logística - Transporte) y cada uno de ellos a su vez, con la responsabilidad de manejar al personal que se encuentra a su cargo.

COMERCOM CÍA LTDA. carece en la actualidad de un modelo de gestión para el desarrollo y la profesionalización de sus trabajadores. No existen premios o incentivos que generen entre el personal una mayor motivación para el desarrollo de

sus actividades. Solo los altos ejecutivos pueden acceder al plan de recompensas establecido por la corporación a nivel internacional. Además, se carece de un modelo de evaluación a través del cual se determine el nivel de desempeño versus el respectivo cumplimiento de funciones.

Capacidad Competitiva

A pesar de la estabilidad generada por el Gobierno actual, las restricciones existentes han hecho que todos los comercializadores y en especial COMERCOM CÍA. LTDA., haya visto reducido paulatinamente su nivel de competitividad en el mercado. A pesar de ello, la empresa y frente a sus competidores, mantiene una estructura estable no solo para llevar a cabo sus operaciones administrativas sino también, para manejar el propio proceso de distribución del producto entre todos sus clientes.

También es importante aclarar que la empresa no requiere de fábricas o instalaciones para la producción, su papel en el mercado es de ser un intermedio entre lo que se genera como parte del abastecimiento a nivel nacional y los clientes industriales o particulares que lo requieran. En cuanto al tema de los lubricantes, estos son importados directamente desde el mercado colombiano.

La participación actual en el mercado nacional alcanza aproximadamente el 10% de todo lo que se vende a nivel nacional. En este tipo de negocios la ganancia se maneja por el volumen que se genere a través de la venta. Por otra parte, los costos para la distribución y venta se mantienen en niveles moderados. En función a esto, la logística y transporte de maneja a través de la tercerización de servicios, puesto que mantener una flota de transportes tanque para llevar el combustible de un punto a otro sería demasiado oneroso para la empresa.

Al igual que los competidores, la organización mantiene un portafolio de negocios que cubre cada una de las necesidades de los consumidores finales. Sin embargo y tal cual lo mencionamos anteriormente, algunos de los servicios prestados no cubren en la actualidad las expectativas de la empresa. Esto podría generarse directamente a la falta de acuerdos estratégicos con otras marcas de prestigio, para hacer de estos negocios un punto de preferencia entre quienes se constituyen en el mercado objetivo.

La administración de clientes es quizás una de las fortalezas de la empresa. Actualmente, a más de las estaciones anclas que son parte estratégica de la

organización, los franquiciados mantienen una relación por demás estable y duradera. A pesar de esto, se han registrado reiterados errores en los que por mala comunicación y quizás el poco interés en desarrollar sus negocios, las ventas se han visto afectadas por el poco atractivo que reflejan ante los consumidores.

Capacidad Financiera

COMERCOM CÍA LTDA. es una empresa solvente en todos los aspectos que se la requiera. Su estructura financiera está definida no solo por el nivel de sus activos sino también, por el respaldo que maneja de toda una corporación en el ámbito internacional y cuya presencia se registra en más de 8 países latinoamericanos. Entre sus inversiones más importantes está el haber adquirido 22 estaciones y mantener una nómina reducida en relación al nivel operativo y comercial que actualmente se desarrolla en el mercado.

El retorno sobre la inversión es positivo, lo que favorece a generar liquidez y a tener una mayor disponibilidad de fondos para el mantenimiento de las acciones institucionales. En este negocio la base de las operaciones se da a través de la intermediación, lo que reduce los costos al no tener inversiones propias que incrementen el nivel de endeudamiento.

Cuadro 4.26 Indicadores económicos de COMERCOM CÍA. LTDA.

Variables	Descripción / Año 2014
Cartera	Se opera en plazos máximos de hasta 45 días.
Impuestos	10% en relación directa a su patrimonio
Liquidez	Por cada dólar de deuda que la empresa mantiene, son USD \$ 0,42 centavos lo que debe cancelar.
Pasivos Diferidos	150 millones de dólares
Obligaciones Financieras	50 millones de dólares

Fuente: COMERCOM CÍA, LTDA, 2015

A pesar de las dificultades propias del sector y el mercado, COMERCOM CÍA. LTDA. no considera una posible salida del mercado. El sector industrial de combustibles está permanentemente en crecimiento y es considerado por el Estado como uno de las áreas estratégicas para el desarrollo y la economía del país.

Capacidad Tecnológica

La habilidad técnica para el manejo de las operaciones es algo con lo que definitivamente la empresa se caracteriza. De hecho, uno de los elementos más importantes de la Corporación a nivel internacional es precisamente la innovación en la producción de derivados de combustible, producto ampliamente utilizado para beneficio de los vehículos a nivel mundial. Por otra parte, la fábrica creada en Colombia para la producción de aceites es altamente reconocida por la calidad de sus productos. Ha sido acreditada bajo los estándares internacionales aplicados para el uso de derivados de combustible.

Con el producto que es la gasolina, la empresa también mantiene un elevado nivel en relación a los programas de distribución y entrega. Al respecto, se destaca que la organización mantiene personal de planta en cada una de las tres terminales donde se realiza la actividad de abastecimiento. La operación es fluida y siempre se alcanzan las cuotas establecidas para el proceso de comercialización entre las diferentes estaciones de servicio a nivel nacional.

Internamente la empresa está equipada con equipos y herramientas de última tecnología. La empresa además no produce impacto ambiental alguno porque todos sus procesos son estrictamente regulados por la autoridad competente y por los mismos procesos para llevar a cabo la distribución de combustibles.

Capacidad de Talento Humano

En relación al nivel académico, un aspecto positivo que se debe resaltar es aquel que hace referencia a que el 90% de los trabajadores de la empresa son profesionales y están calificados para llevar a cabo las distintas operaciones en las que se distribuye la estructura de la empresa. Además, la estabilidad es una de las características más distintiva, puesto que los trabajadores registran un promedio superior a los 8 años de trabajo en la misma.

Sin embargo, la pertenencia no es del todo positiva. Se reconoce que actualmente no existe una cultura organizacional establecida, debido sobre todo a falta de motivación o incentivos que logren fomentar un mayor nivel de productividad. COMERCOM CÍA LTDA. no cuenta con programas de formación y desarrollo para el personal, y entre los pocos casos que se han aprobado, se obliga al colaborador a permanecer en la empresa por un período superior a los cinco años.

La empresa favorece el crecimiento dentro de la institución a través de programas o modalidades ampliamente conocidas como por ejemplo, la promoción directa y concursos de méritos. En caso no existir dentro de la organización una persona idónea para desarrollar el trabajo, se procede a realizar concursos abiertos para posteriormente hacer la selección del mejor candidato

La empresa no ha logrado hasta el momento crear indicadores de gestión para medir el desempeño de sus trabajadores. A diferencia del ámbito financiero donde radica la mayor fortaleza de COMERCOM CÍA. LTDA., el Talento Humano se ha convertido en el punto neurálgico en las deficiencias presentadas a nivel de productividad y servicios.

Uno de los aspectos positivo es el trabajo desarrollado por la Gerencia de Talento Humano, la cual ha emprendido actividades para obtener una mayor relación entre el personal, los clientes y proveedores. También se ha creado un código del Buen Vivir, el cual contiene los principios y valores que garantizan el derecho de todos los trabajadores y directivos para el buen desempeño de sus funciones.

Los Gerentes de cada área intentan permanentemente obtener la realimentación necesaria para llevar a cabo de manera efectiva y eficiente el desarrollo de los distintos procesos de la empresa. Por otra parte se afirma la creación de un Código de Ética y Conducta el cual facilitará la toma de decisiones y la integración de los trabajadores para fortalecer el liderazgo y empoderamiento corporativo.

Matriz del Perfil Competitivo de la Empresa

Para el desarrollo de esta matriz primero ha sido necesario el llevar a cabo una descripción detallada de cada una de las capacidades de la empresa (información primaria y secundaria), la misma que además servirá para elaborar la Matriz de Perfil Competitivo y presentar resultados. Hecho esto, el grupo de trabajo deberá enlistar las diferentes variables y analizar sobre cada una de ellas, si representan ser una fortaleza o debilidad en función a la situación actual y futura de la organización a la que se evalúa.

- La ponderación estará definida a través de una escala que va entre 0 y 1, siendo 0 el valor de menor importancia y 1 el de mayor importancia. Así mismo, la suma de todas las ponderaciones deberá dar como resultado el valor total de 1.

- La Clasificación corresponde a los valores que se le asigne, según sea el caso que se haya diagnosticado y analizado: 1 debilidad importante, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor.
- Finalmente, el resultado final corresponde a la multiplicación entre la ponderación y el valor dado según la clasificación asignada.

Según el resultado, se podrá determinar si la empresa ha obtenido fortalezas o debilidades bien marcadas y sobre las cuales tanto directivos como trabajadores deberán trabajar para superarlas.

Cuadro 4.27 Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos

		Factores Internos de la Empresa	Ponderación	Calificación	Total
FORTALEZAS	1	Alta capacidad directiva	0,07	4	0,28
	2	Orientación empresarial definida	0,05	4	0,20
	3	Estructura reducida y Flexibilidad organizacional.	0,06	3	0,18
	4	Infraestructura propia	0,05	3	0,15
	5	Control de costos	0,03	3	0,09
	6	Manejo positivo de la Logística y Transporte	0,05	4	0,20
	7	Positiva participación en el mercado	0,05	3	0,15
	8	Portafolio de productos vs requerimientos del mercado	0,04	3	0,12
	9	Asertada administración de clientes	0,03	3	0,09
	10	Productos con altos estándares de calidad y Normas ISO	0,04	3	0,12
	11	Alto nivel académico de los trabajadores	0,06	3	0,18
DEBILIDADES	1	Manejo de Imagen Corporativa	0,02	1	0,02
	2	Se carece de programas de Responsabilidad Social	0,02	1	0,02
	3	Falta de procesos para la gestión del Talento Humano	0,07	1	0,07
	4	Nivel de endeudamiento elevado	0,05	2	0,10
	5	Falta de incentivos	0,02	2	0,04
	6	Escasa cultura organizacional	0,05	1	0,05
	7	Poca pertenencia a la organización	0,08	1	0,08
	8	No existe presupuesto para capacitaciones y formación	0,09	2	0,18
	9	Escasa productividad	0,04	2	0,08
	10	Bajo nivel de Servicio	0,03	1	0,03
			1,00		2,43

Fuente: COMERCOM CÍA, LTDA, 2015

Visión

Al construir La Visión de una organización, ésta debe de responder a los siguientes planteamientos:

- ¿Qué queremos ser en el futuro, cuáles son los objetivos de la empresa, hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo queremos que el mercado nos identifique, bajo qué percepción?
- ¿Qué tipo de personal queremos en nuestra organización, cuáles deben ser los valores a seguir?

Esto significa en pocas palabras, la identidad organizacional, la esencia de la empresa plasmada y transmitida a su grupo objetivo como la visualización a futuro de lo que se quiere alcanzar. La visión establecida debe responder a ciertos puntos neurálgicos, tales como: ser alcanzable, medible en un período determinado de tiempo el mismo que pudiera ser a 5 años; debe de ser una fuente de inspiración para sus colaboradores motivando la integración como equipo humano y el compromiso hacia con la entidad.

Visión actual:

En el 2017, con un equipo altamente efectivo, seremos líderes en participación de mercado. Con el mejor posicionamiento de marca, reconocidos como la número uno en servicio y por nuestro compromiso en el país.

Para efectos de la propuesta que se está planteando, la Visión debería ser modificada respondiendo a los parámetros anteriormente descritos y resaltando los principios y valores de la empresa:

Seremos para el 2020 una empresa líder enfocada en la comercialización de combustibles y en desarrollar estaciones de servicio modernas brindando servicios con altos estándares de calidad y con el propósito de contribuir a un mejor estilo de vida para nuestros clientes, siendo una organización identificada con la ética como principio fundamental, comprometida con la comunidad y el ecosistema, de procesos transparentes, con conciencia social, teniendo como prioridad la satisfacción de nuestros clientes y cuyas operaciones se llevarán a cabo a nivel nacional.

Misión

La Misión debe guardar estrecha relación con la Visión y debe ser la creación y la decisión de la organización por identificar su razón de ser, contando con lineamientos

predeterminados a seguir y preceptos que permitan definir y conservar su identidad. Las organizaciones dentro de sus planeaciones estratégicas deben de contar con tres principios básicos pero a la vez esenciales, su Misión, Visión y Valores, los mismos que deben de estar claramente definidos, ubicados en lugares visibles dentro de la organización para que sus colaboradores y clientes externos conozcan y se identifiquen con la empresa. Una vez establecidos dichos principios, éstos no deberán sufrir ningún cambio y tendrán que ser comunicados oportunamente a todos los integrantes activos y participantes de la organización.

La Misión debe responder los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué hace la empresa, cuál es su esencia?
- ¿Cuál es el grupo objetivo potencial para la comercialización de sus productos?
- ¿Qué atributo diferenciador ofrece la empresa en relación a la competencia?

Misión Actual:

Generando experiencias gratas, somos el combustible que moviliza al país.

Se propone la siguiente Misión, más completa y destacando sus atributos y su objetivo potencial, presentándose de la siguiente manera:

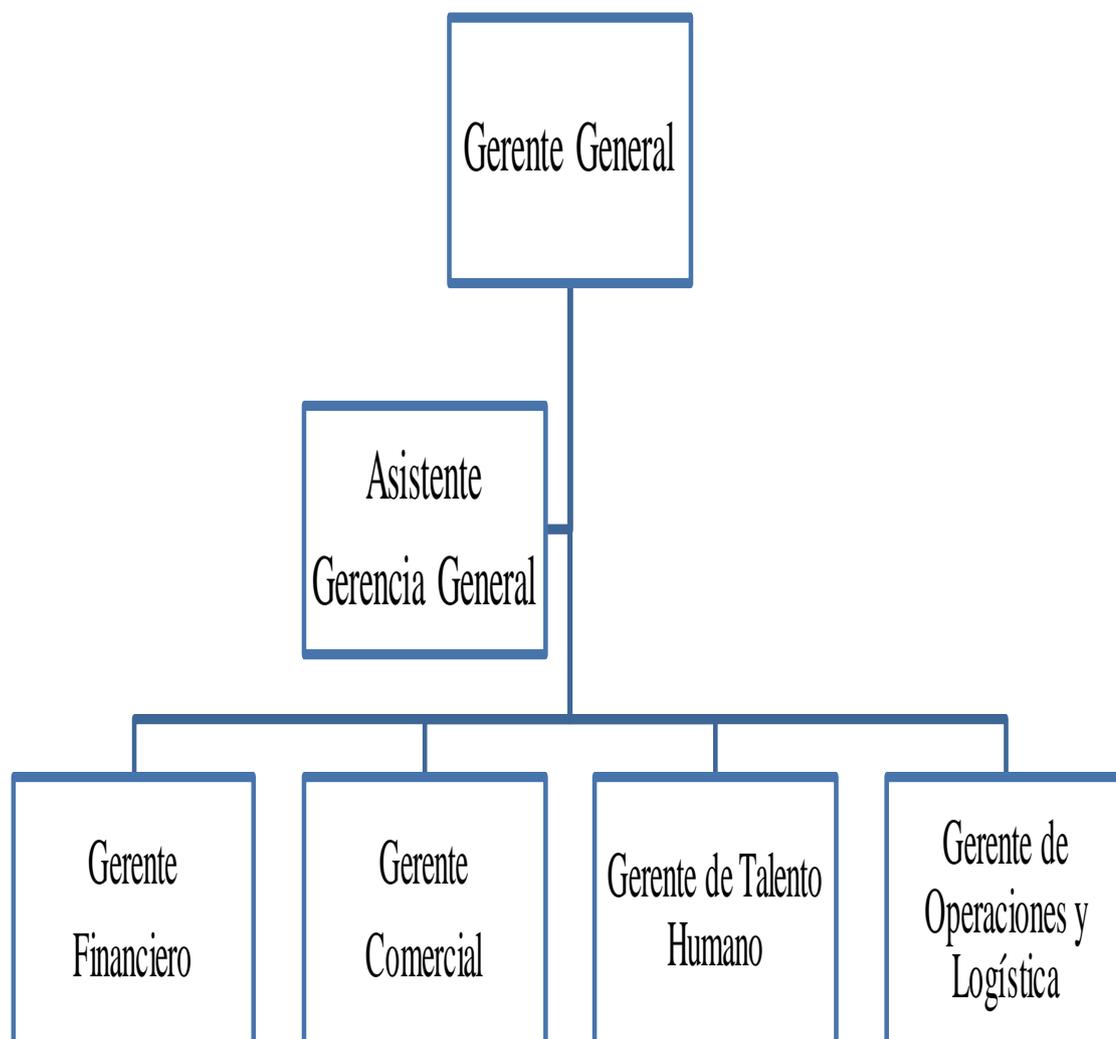
Somos una empresa especializada en la comercialización de combustibles, desarrollo y expansión de estaciones de servicio, brindando y garantizando la calidad de los productos ofrecidos, satisfaciendo oportunamente a nuestros clientes y preocupándonos de cumplir con los requerimientos más exigentes.

Organigrama de la Empresa

La empresa COMERCOM CÍA. LTDA., cuenta con una organización empresarial estructurada, la misma que la ha permitido desarrollar proyectos exitosos y mantenerse dentro del mercado.

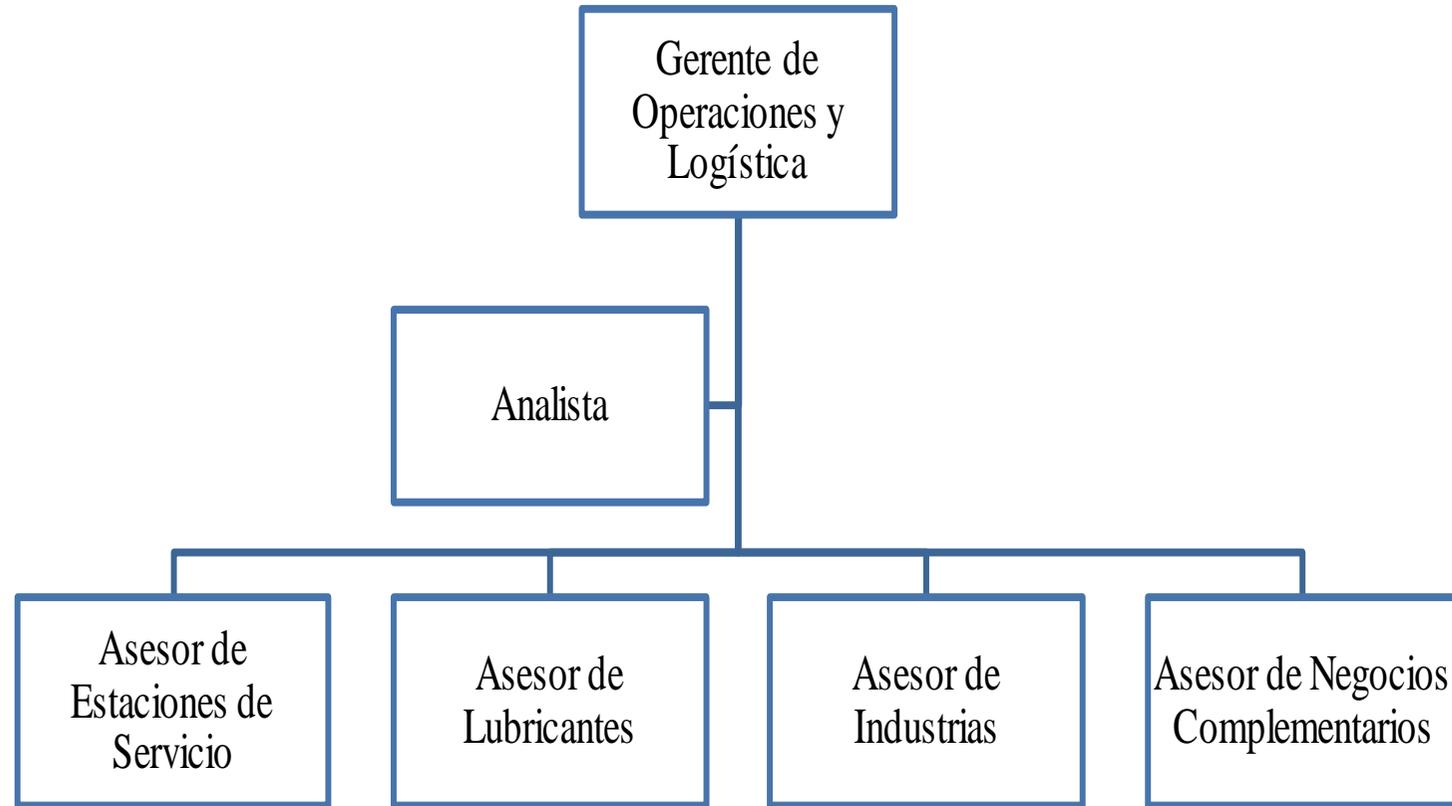
Los organigramas estructurales presentados a continuación son los actuales y responden a modelos a esquemas internacionales adaptados dentro de la empresa.

Ilustración 4.3 Organigrama Estructural de la empresa COMERCOM CIA LTDA.



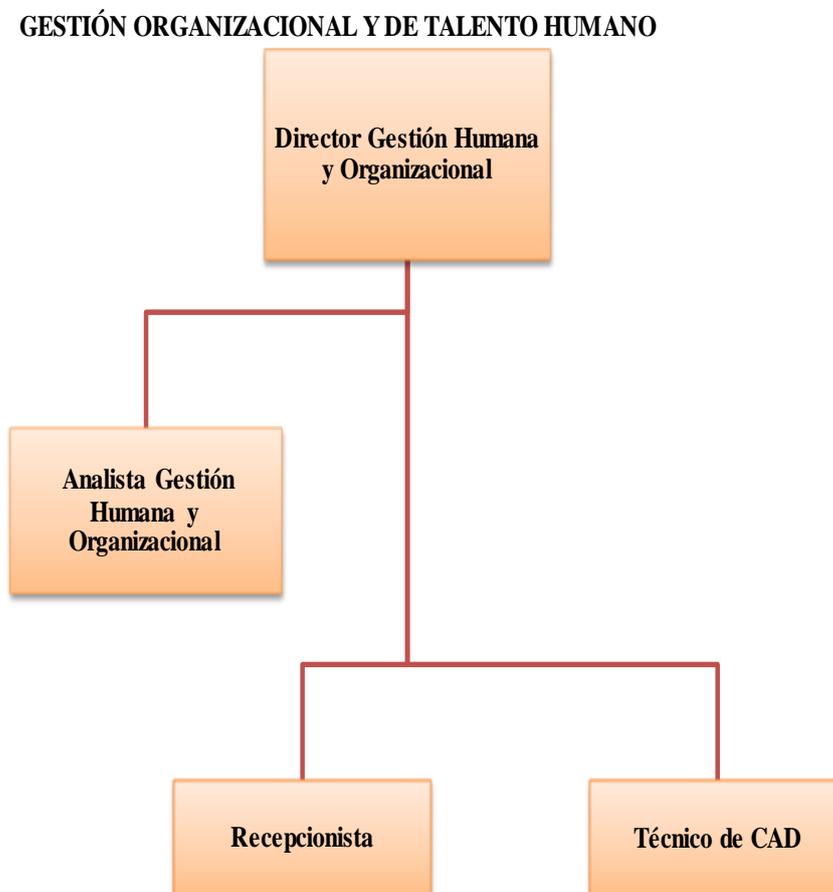
Fuente: COMERCOM CÍA, LTDA, 2015

Ilustración 4.4 Gerencia EDS, Complementarios, Industrias y Lubricantes



Fuente: COMERCOM CÍA, LTDA, 2015

Ilustración 4.5 Gestión Organizacional y Talento Humano



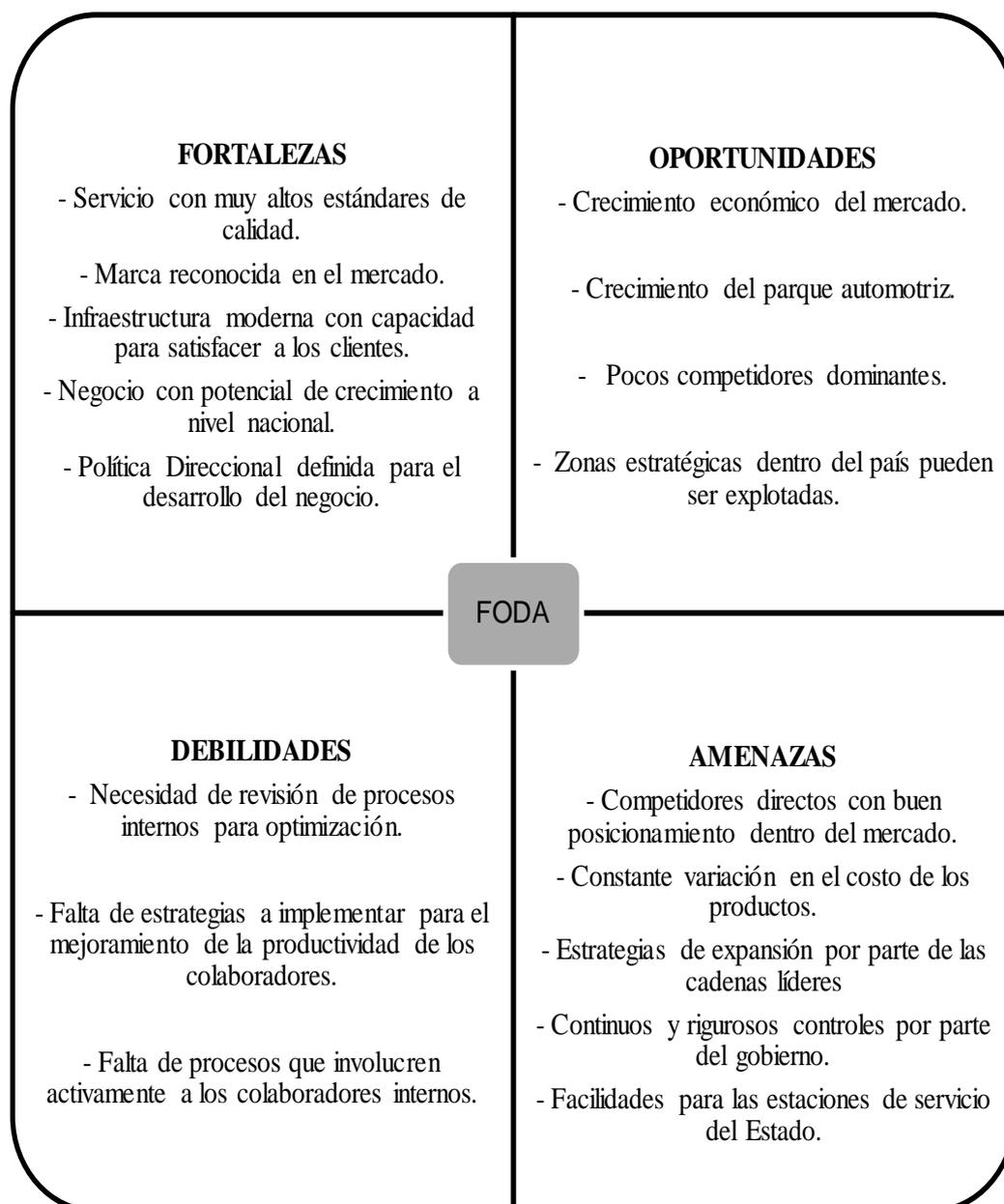
Fuente: COMERCOM CÍA, LTDA, 2015

De acuerdo a la estructura organizacional del área de Talento Humano, se evidencia poca estructura y escasos cargos o perfiles para el desarrollo y mejoramiento del departamento y para que éste pueda contribuir como herramienta de apoyo para el resto de la organización. Por ello, es preciso realizar una evaluación del área en cuestión y analizar la posibilidad de un nuevo planteamiento como estructura departamental.

FODA

La matriz FODA indudablemente es un esquema que analiza aspectos internos y externos de una organización, evidenciando 4 factores fundamentales: Fortalezas y Debilidades evaluados desde un punto de vista interno; y Oportunidades y Amenazas como parte del entorno externo que al igual que el anterior, tiene una considerable influencia dentro del éxito de una empresa.

Ilustración 4.6 Análisis FODA



Fuente: COMERCOM CÍA, LTDA, 2015

Tal como se puede evidenciar en el modelo anteriormente descrito, la empresa presenta debilidades en el aspecto de procesos y organización interna, adicionalmente se menciona que actualmente no existen modelos que promuevan el desarrollo del personal, siendo esta una problemática a considerar ya que entre otros puntos, se detecta descontento y falta de motivación en el staff de trabajadores, limitando su rendimiento y productividad general

CAPÍTULO 5 ELABORACION CUADRO DE MANDO INTEGRAL

5.1 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y MAPA ESTRATÉGICO

El diseño e implementación de estrategias es vital en el éxito de las operaciones a realizar. El Cuadro de Mando Integral (CMI) y el Mapa Estratégico, permiten plasmar mediante esquemas modernos y de fácil comprensión, la toma de decisiones estratégicas que obedecen a las 4 perspectivas que se consideran de mayor relevancia dentro de una organización ya sea esta privada o pública, las cuales contemplan puntos como la parte Financiera, Comercial, Administrativa y Recursos Humanos pilares de desarrollo, gestión y control. En el cuadro a continuación se detallan las estrategias a seguir conforme a las perspectivas ya explicadas.

Cuadro 5.28 Cuadro de Mando Integral (CMI) y Mapa Estratégico

No.	ESTRATEGIAS	TIPO DE PERSPECTIVA			
		FINANCIERA	CLIENTE	PROCESOS INTERNOS	DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO
1	Crear estrategias de motivación para el personal				X
2	Mantener al personal capacitado permanentemente				X
3	Normar los procesos internos mediante certificación			X	
4	Incrementar las utilidades netas de la empresa	X			
5	Optimizar los recursos de la empresa			X	
6	Revisión y modernización de procesos			X	
7	Promover la ideología de la empresa a los colaboradores, creando compromisos e identidad.				X
8	Contar con talento humano de alta calidad				X
9	Aumentar el market share de la empresa			X	
10	Contar con programas de control de costos			X	
11	Promover el pensamiento estratégico a todas las áreas de la organización.				X
12	Modernizar sistemas para brindar un mejor servicio		X		
13	Fortalecer relaciones con proveedores			X	
14	Fortalecer la imagen corporativa de la organización.			X	
15	Contar con sistemas y herramientas tecnológicas que contribuyan a la productividad de la empresa.				X

Elaboración Propia

Bajo el contexto de lo expuesto, se pone de manifiesto la importancia que se le debe de brindar al mejoramiento y agilización de procesos internos, destacando la implementación, mejora, renovación o eliminación de los mismos, con el único objetivo de incrementar la productividad y la competitividad a nivel de mercado.

5.1.1 Perspectiva Financiera

Cuadro 5.29 Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA
FINANCIERA	Aumentar la utilidad neta de la empresa, mediante procesos modernizados que permitan una mayor productividad.	Revisión de procesos, reestructuración de éstos a través de análisis exhaustivos.
	Aumentar la utilidad neta de la empresa, optimizando recursos.	Generar programas de ahorro y control de recursos de la empresa
	Aumentar la utilidad neta a través de la potencialización de las inversiones.	Aumentar la capacidad de la empresa en relación a sus activos.

Elaboración Propia

Cuadro 5.30 Perspectiva de Clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA
CLIENTE	Reducir tiempo de respuesta.	Fortalecer relaciones comerciales con los clientes a través de mejoras en el servicio.
	Incrementar la capacidad de entrega.	Brindar soluciones integrales a los clientes para que la frecuencia de compra sea mayor.

Elaboración propia

5.1.2 Perspectiva de Procesos Internos

Cuadro 5.31 Perspectiva de Procesos Internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA
PROCESOS INTERNOS	Implementación de programas de capacitación para personal involucrado.	Optimización de recursos del a empresa: tecnológicos, administrativos.
	Implementación de procesos proactivos de selección con técnicas modernas de reclutamiento.	Revisión de procesos de reclutamiento y selección de capital humano
	Planes de difusión y promoción interna sobre la identidad y objetivos de la empresa	Promover la ideología organizacional de la empresa
	Capacitaciones permanentes al personal involucrado en las áreas de la empresa.	Normar los procesos implementados a través de certificaciones y evaluaciones.
	Programas de cultura organizacional que promuevan los buenos hábitos. La productividad y compromiso.	Potencialización de los recursos internos de la organización

Elaboración propia

5.1.3 Perspectiva del Desarrollo y Crecimiento

Cuadro 5.32 Perspectiva de Desarrollo y Crecimiento.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLOGICO	Crear programas de capacitación permanente en las diversas áreas	Mantener al personal altamente capacitado para un mejor desarrollo organizacional
	Implementar estrategias para mejorar el clima laboral	Promover la ideología de la empresa a nivel interno, creando identidad y compromiso entre los colaboradores
	Motivar el empoderamiento en áreas estratégicas, comprometiendo activamente a sus integrantes	Motivación a la participación actividad de los colaboradores en las planeaciones estratégicas aportando con ideas innovadoras
	Implementación de programas de ahorro y conciencia organizacional	Aprovechamiento y optimización de los recursos de la empresa potencializándolos para una mayor productividad
	Elaboración de programas de difusión interno con relación a los principios de la empresa y sus objetivos.	Posicionar la imagen corporativa a nivel interno.

Elaboración propia

5.1.4. Propuesta de Implementación de Evaluación 360°

En la actualidad y siguiendo los modelos modernos de desarrollo para el talento humano en las empresas considerando que es éste el recurso más importante dentro de toda estructura organizacional, se ha diseñado una nueva manera de evaluación al personal de las empresas, el mismo que como su nombre lo indica, implica una revisión integral del entorno del colaborador, su desempeño y sus oportunidades de mejora.

Este nuevo esquema evaluativo permite analizar al colaborador de manera individual recopilando información por parte de los jefes inmediatos, pares o personas que se encuentren en su mismo rango dentro del organigrama de la compañía, clientes internos con áreas relacionadas, personal a cargo en caso que lo hubiere y autoevaluación. De esta manera, las puntuaciones alcanzadas son calificaciones objetivas y promediadas entre varios criterios, reflejando así, resultados con rangos más descriptivos, teniendo información más detallada referente a las destrezas, fortalezas, actitudes, aptitudes y oportunidades de mejora del colaborador. Es muy importante mencionar que a raíz de la ejecución de estas evaluaciones se deben de implementar estrategias de comunicación para que dichos resultados generen el impacto deseado.

Más allá de los resultados alcanzados, es preciso desarrollar programas o eventos donde los colaboradores sean reconocidos por sus habilidades diagnosticadas motivándolos a una continua mejora y un permanente deseo de progreso. Esta evaluación tiene por objeto resaltar las cualidades de los integrantes de la organización y es una invitación positiva a una continua mejora convirtiendo las debilidades en oportunidades de mejora y por ende, en un desarrollo constante. En el presente proyecto, se propone la implementación de esta evaluación que continuando con la investigación interna realizada, podría ser una posible vía para determinar conflictos entre trabajadores, establecer la causa raíz de los problemas entre departamentos y por supuesto el camino hacia soluciones innovadoras donde se les brinde la oportunidad a los mismos miembros de la empresa a que se autoevalúen, analicen su entorno y adicionalmente aporten con ideas o potenciales soluciones que contribuyan al mejoramiento del desempeño general de la institución o entidad.

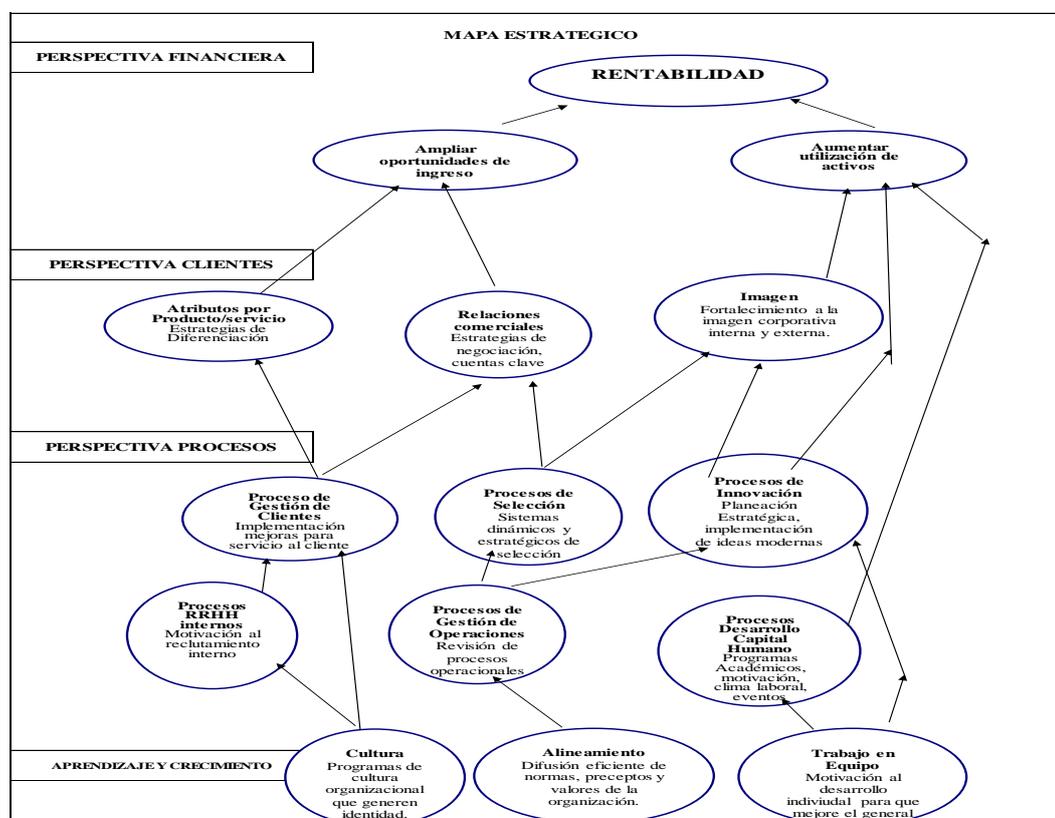
Existen varios modelos de evaluación; sin embargo cada empresa puede adaptar o adoptar su propio diseño con el contenido que sea de su interés, es decir, con

preguntas que sirvan para poder diagnosticar con mayor certeza la situación actual de la institución, sus áreas de apoyo y las que requieran de mayor atención, así mismo, la percepción que tienen sus colaboradores frente a la imagen corporativa, sus dirigentes, políticas institucionales, oportunidades de desarrollo y ambiente laboral.

Muchos son los puntos que deberán analizarse, especialmente las opiniones de los miembros de la empresa frente a ciertos temas, los resultados deberán reflejar la situación actual y son la visualización del futuro de la compañía entendiendo que el capital humano es el mayor recurso que ésta posee. De esta manera y para terminar con el proceso evaluativo, una vez que las encuestas sean realizadas, es esencial que los líderes de área analicen la percepción de sus subordinados y generen estrategias que permitan el fortalecimiento de ciertos aspectos y la mejora continua y crecimiento en otros.

i. Mapa Estratégico

Ilustración 5.7 Mapa Estratégico con aplicación de modelo Cuadro de Mando Integral



Elaboración Propia

Tal y como se lo menciona actualmente, El Mapa Estratégico es la representación física del CMI, contemplando las perspectivas evaluadas y detallando las estrategias más importantes por cada una de ellas. Dentro de dicho esquema se presentan los lineamientos a seguir y las áreas que recibirán mayor apoyo conforme a los análisis realizados. En este caso, la perspectiva de Desarrollo y Crecimiento recibirá soporte importante, lo que se derivará a mediano y largo plazo en incrementos en las cifras. Los procesos de igual manera, han sido contemplados con gran importancia, una organización no debe pretender convertir sus áreas en productivas sino existen reformas internas que mejoren procesos y eviten duplicado de funciones.

ii. Indicadores de Gestión

Cuadro 5.33 Indicadores de gestión

Perspectivas	Objetivo Estratégico	Indicador de gestión	Metodología de calculo	Unidad de medida
Financiera	Medición capacidad financiera	Margen de utilidad neta	Objetivos alcanzados / objetivos presupuestados	Porcentaje
Financiera	Generación de utilidades	Margen de utilidad neta	Objetivos alcanzados / objetivos presupuestados	Porcentaje
Clientes	Disminuir tiempo de entrega	Tiempo de entrega	Producto terminado/producto vendido	Porcentaje
Procesos Internos	Incrementar capacidad de producción	Capacidad de producción	Producto terminado/producto vendido	Porcentaje
Procesos Internos	Cumplir con procesos internos establecidos	Cadena de valor	Manejo de auditorías internas	Porcentaje
Procesos Internos	Control de inventarios	Control gestión integral	Coste mercancías vendidas/Promedio inventarios	Porcentaje
Procesos Internos	Control de desperdicios	Control gestión integral	Manejo de auditorías internas	Porcentaje
Desarrollo Humano y Tecnológico	Mejoramiento clima laboral	Bienestar laboral	Encuestas al personal	Encuestas
Desarrollo Humano y Tecnológico	Reducción rotación de personal	Indicador de rotación	Ingresos - Salidas / Inicial *100	Índice de Rotación
Desarrollo Humano y Tecnológico	Control de capacitaciones internas	Bienestar laboral	Encuestas al personal	Encuestas
Desarrollo Humano y Tecnológico	Control procesos de selección interna	Bienestar laboral	Encuestas al personal	Encuestas

Elaboración Propia

5.1.5. Matriz de Riesgo

Cuadro 5.34 Matriz de Riesgo

Nombre	Causas	Consecuencias	Tipo	Etapa	Impacto	Contingencia
Asignación de Recursos	Aprobación de Recursos	Suspensión del proyecto	Negociación	Implementación	Medio	Inicio proyecto por fases
Herramientas Tecnológicas	Poco manejo de herramientas	Recursos no aprovechados	Tecnológico	Planeación y desarrollo	Alto	Actualización de sistemas y equipos
Producción y Logística	Fallas en la operatividad	Disminución de Calidad y Capacidad	Operativo	Implementación	Alto	Revisión continua de procesos
Desinformación	Fallas en la comunicación interna	Personal no tiene claro directrices	Conceptual	Implementación	Alto	Capacitación

Elaboración Propia

Realizar una matriz de riesgo constituye parte de lo que comúnmente se utiliza para analizar e identificar qué procesos y/o actividades podrían generar cierto nivel de problemas en cuanto a su propio desarrollo. Por otra parte, también permite a cualquier organización evaluar la certeza de una gestión y el impacto que esto podría generar en procura de alcanzar las metas y objetivos de la organización. Para el caso particular de COMERCOM CÍA. LTDA., se han designado 4 actividades base sobre las cuales el desarrollo de esta herramienta, según el caso, evaluará tanto cuantitativa como cualitativamente la gestión realizada por el personal a cargo, a fin de desarrollar de manera efectiva los planes y programas que se requieren para el fiel cumplimiento del plan estratégico del área de talento humano.

5.1.6 Elaboración del Cuadro de Mando Integral

Cuadro 5.35 Cuadro del Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR DE GESTION	UMBRAL	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACION	
FINANCIERA	Medición de la capacidad financiera	Utilidad vs Inversión	80%	Porcentaje	Mayor al 5%	Mensual	Mejorar el rendimiento financiero de la empresa a través de mejores inversiones.	Gerente Financiero	abr-15	may-15
	Generación de utilidades	Margen utilidad neta	85%	Porcentaje	20%	Mensual		Gerente Financiero	abr-15	may-15
	Capacidad de uso de activos(exceso)	Balance de Resultados	85%	Porcentaje	80%	Mensual		Gerente Financiero	abr-15	may-15
CLIENTE	Disminuir tiempo entrega y respuesta	Producto terminado/producto	45%	Minutos	60%	Mensual	Capacitar a los operadores y personal de servicio	Gerente de Producción	jun-15	jul-15
	Aumentar capacidad para entregas de producto	Unidades producidas en tiempo determinado	95%	Horas	80%	Mensual	Elaborar Plan para incrementar proceso de entrega	Gerente de Producción	jun-15	jul-15
PROCESOS INTERNOS	Cumplir con procesos internos establecidos	Cadena de valor	95%	Porcentaje	80%	Mensual	Mejorar la productividad a través de evaluaciones	Gerente de Producción	jun-15	jul-15
	Control inventarios	Control de proveedores y producción	80%	Porcentaje	80%	Mensual	Gestionar Plan de Bodega y Producto terminado	Gerente Logística	jun-15	jul-15
	Control de devoluciones	Control de Bodega	60%	Porcentaje	80%	Mensual	Elaboración de Estadísticas que determinen causas de las devoluciones	Gerente Logística	jun-15	jul-15
			Cardex	60%	Porcentaje	80%	Mensual	Plan de Gestión de producto terminado	Gerente Logística	jun-15
	Control proceso producción	Cadena de valor	65%	Porcentaje	80%	Mensual	Desarrollo de Proceso para el control y manejo de producción	Gerente de Producción	sep-15	oct-15
	Control operaciones y logística	Control gestión integral	70%	Porcentaje	80%	Mensual	Desarrollar planificación para control de entrega y rendimientos	Gerente Logística	sep-15	oct-15
	Implementación de planes estratégicos	Planeación de Estrategias	85%	Auditorías internas	80%	Mensual	Desarrollo de Planes Estratégicos Corporativos y Funcionales.	Gerente Marketing	sep-15	oct-15
	Control programas conciencia social	Campanas Internas y Mediciones	65%	Auditorías internas	80%	Mensual	Implementar un sistema de gestión integral	Gerente Marketing	sep-15	oct-15
	Control desperdicios	Concursos por departamento	50%	Porcentaje	60%	Mensual	Implementar un sistema de control de desperdicios	Gerente Producción	sep-15	oct-15

DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	Mejoramiento clima laboral	Bienestar Laboral	75%	Encuestas	80%	Mensual	Realizar un Plan de Incentivos al personal de la compañía	Gerente RRHH	abr-15	may-15
	Reducción rotación personal	Reportes por Jefaturas	85%	Indicador de rotación	80%	Mensual	Elaborar plan de mejora salarial	Gerente RRHH	abr-15	may-15
	Capacitaciones internas	Capacitaciones al Personal	45%	Encuestas	80%	Mensual	Desarrollar un Plan Continuo de Capacitación al Personal	Gerente RRHH	abr-15	may-15
	Control procesos selección interna	Reclutamiento Interno	90%	Encuestas	80%	Mensual	Contratar asesores especializados en selección de personal.	Gerente RRHH	abr-15	may-15
	Implementación evaluación 360	Encuestas personal	98%	Encuestas	80%	Mensual	Desarrollar evaluaciones para la medición de la productividad	Gerente RRHH	abr-15	may-15

Elaboración Propia

La elaboración del Cuadro de Mando Integral implica el establecimiento de un conjunto de objetivos estratégicos, los mismos que a más de tener un indicador de gestión, también conllevan a definir una meta para su respectiva medición.

COMERCOM usa estrategias globales de algunas de las principales empresas que operan en diferentes países, tratando de identificar sus respectivas conductas en términos de la centralización-descentralización de sus acciones y actividades en la referida materia para la implementación de determinadas metas. Estas metas que son proporcionadas por la Organización y su Directiva General desde Colombia, se consultan tanto en fuentes de información directas (documentos corporativos, informes anuales de actividades y presentaciones públicas de funcionarios de las mismas) como indirectas o secundarias sobre la industria de Hidrocarburos, las mismas que cumplen un criterio realista, estas deben ser evaluadas de manera mensual por quienes han sido designados como los responsables directos de su desarrollo y control.

A continuación se presenta el Plan de Acción y su costo estimado de acuerdo al alcance que quiere lograr y los tiempos establecidos para su respectiva implementación:

Cuadro 5.36 Plan de Acción y Costos Estimados para la implementación del CM

PLAN DE ACCION	FECHA DE		COSTO ESTIMADO
Mejorar el rendimiento financiero de la empresa a través de mejores inversiones.	abr-15	may-15	\$ 8.000,00
Capacitar a los operadores y personal de servicio	jun-15	jul-15	\$ 15.000,00
Elaborar Plan para incrementar proceso de entrega	jun-15	jul-15	\$ 10.000,00
Mejorar la productividad a través de evaluaciones	jun-15	jul-15	\$ 5.500,00
Gestionar Plan de Bodega y Producto terminado	jun-15	jul-15	\$ 2.000,00
Elaboración de Estadísticas que determinen causas de las devoluciones	jun-15	jul-15	\$ 1.500,00
Plan de Gestión de producto terminado	jun-15	jul-15	\$ 5.000,00
Desarrollo de Proceso para el control y manejo de producción	sep-15	oct-15	\$ 8.000,00
Desarrollar planificación para control de entrega y rendimientos	sep-15	oct-15	\$ 5.000,00
Desarrollo de Planes Estratégicos Corporativos y Funcionales.	sep-15	oct-15	\$ 10.000,00
Implementar un sistema de gestión integral	sep-15	oct-15	\$ 7.500,00
Implementar un sistema de control de desperdicios	sep-15	oct-15	\$ 6.000,00
Realizar un Plan de Incentivos al personal de la compañía	abr-15	may-15	\$ 18.000,00
Elaborar plan de mejora salarial	abr-15	may-15	\$ 1.500,00
Desarrollar un Plan Continuo de Capacitación al Personal	abr-15	may-15	\$ 25.000,00
Contratar asesores especializados en selección de personal.	abr-15	may-15	\$ 12.000,00
Desarrollar evaluaciones para la medición de la productividad	abr-15	may-15	\$ 5.000,00
TOTAL ESTIMADO DEL PLAN DE ACCIÓN			\$ 145.000,00

Elaboración Propia

El Plan de Acción está dividido en tres fases importantes:

- En la primera etapa se establece un mejoramiento de la parte financiera, así como también una mejora sustancial de las capacidades operativas del personal a través de la implementación de incentivos, promociones y capacitaciones.
- En la segunda parte se establece un proceso de gestión se mida la productividad a través de una reducción en los tiempos de entrega que conlleve a demás a un mejoramiento del servicio.
- En la tercera etapa y previo análisis de las gestiones realizadas, se plantea el mejoramiento sistemático de los Planes Estratégicos y Funcionales de la Organización, adaptados a la realidad del mercado y que conlleven al incremento de la producción y al logro de los objetivos.

El total de los gastos previstos para la implementación del CMI es de \$145.000,00 en contra del total de los beneficios del Plan de acción con el fin de establecer el control sobre el desempeño funcional, estabilidad de los procesos y la mejora continua en todas las actividades de COMERCOM que son contemplados con gran importancia.

Se debe usar el criterio Costo/Beneficio donde este costo estimado debe considerarse como una inversión. Existen diferentes técnicas formales que incluyen análisis costo-eficacia y análisis de la eficacia del beneficio para lo cual es necesario desarrollar un determinado proyecto que incluya en su alcance el uso de estas técnicas para su evaluación.

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Ciertamente se ha logrado cumplir el objetivo específico N. 1 Diagnosticar la situación actual de la empresa. Para ello, hay que considerar que COMERCOM CÍA. LTDA., es una institución que a lo largo de la última década ha generado durante los últimos años enormes transformaciones dentro de su propia estructura, fundamentados sobre todo en la evolución del mercado y en la capacidad para desarrollar nuevos y mejores negocios, que tanto en el Ecuador como en otros países latinoamericanos, han surgido como resultado del complejo entorno por el cual ha atravesado la industria y la comercialización de hidrocarburos.

Ciertamente es fundamental entender la importancia que en la actualidad ha adquirido la planeación estratégica, como una herramienta que ofrece en toda su extensión la posibilidad de trazar metas a mediano y a largo plazo, con objetivos enfocados, medibles y reales, que permitan orientar en conjunto cada una de las diversas actividades de la empresa. En este mismo contexto, se puede recalcar que se pudo cumplir los objetivos específicos N. 2 y 3 del presente proyecto ya que una de las ventajas más representativas de la planeación, lo constituye precisamente el desarrollo y la implementación del Cuadro de Mando Integral, esquema que promueve la participación de todas las áreas involucradas y además establece metas tanto individuales como colectivas, las mismas que conjugándolas entre sí, favorecen al crecimiento y al mejoramiento estratégico de la empresa.

En base a esto se pudo lograr el cumplimiento del objetivo específico N. 4 identificando los posibles riesgos de la Gerencia de Talento Humano en el desarrollo y futura implementación de la propuesta considerando la enorme experiencia de ejecutivos de COMERCOM, donde se ratifica la importancia de analizar, trabajar y mejorar la situación actual del talento humano, considerando como uno de los activos más importantes y de mayor trascendencia con los que cuenta la organización, con el fin de optimizar la productividad y el desempeño de cada uno de los trabajadores.

Entre los resultados y los análisis realizados, se ha podido demostrar claramente que así como existen oportunidades para generar un mayor crecimiento, por otra parte también existen debilidades que deben ser abordadas con seriedad y responsabilidad por parte de los directivos, con la finalidad de lograr un mayor

desempeño del personal para que éste a su vez, contribuya a incrementar el nivel de calidad y de servicio con el que actualmente se manejan cada una de las distintas operaciones de la empresa.

Entre los datos recopilados se concluye que en la actualidad COMERCOM CÍA. LTDA no cumple de manera efectiva con el nivel de desempeño deseado. Para los clientes externos de manera general, no hay duda de que esto constituye una enorme limitante en el desarrollo y productividad de las operaciones, en donde se requiere la combinación de esfuerzos entre empresa y proveedor, para mejorar la participación en ventas de cada uno de los involucrados.

De igual forma existen algunos servicios que deben ser analizados y mejorados, procesos que requieren de reestructuración y funciones que deberían ser mejor implementadas. Entre los aspectos más relevantes, se considera que el manejo de la marca y el portafolio de negocios son fundamentales para organización y estos deberían estar mejor alineados conforme a la realidad comercial y de negocios del mercado ecuatoriano. Por otra parte y dadas las circunstancias internas por las que actualmente está atravesando la empresa, urge la implementación por parte del Departamento de Talento Humano, de un mejor programa que incentive, motive y fortalezca la pertinencia del personal, hacia lo que se constituye como la base y la filosofía organizacional.

En base a todo lo expuesto, se promueve la necesidad de integrar, motivar y generar una activa participación de los colaboradores, en lo que sin duda alguna se requiere de la aceptación y promoción de lineamientos internos y del interés colectivo por mejorar los procesos, además de proponer ideas innovadoras que puedan aportar significativamente a la productividad y el desarrollo de la empresa.

Para lograrlo, el papel que desempeña el área de Talento Humano es primordial, sobre todo por la necesidad de implementar planes y programas que conlleven a crear un mejor clima laboral y donde se recompense el cumplimiento y se motive a los trabajadores para alcanzar cada uno de los objetivos y las metas propuestas. Se propone entonces la implementación de la evaluación 360°, en donde la gestión del desempeño se convierta en una expresión general de la organización por evaluar, medir, realimentar y ajustar el desempeño de cada uno de los colaboradores, alineados con la visión, misión y objetivos; pero sobre todo, con la estrategia organizacional.

De esta forma y dentro de la misma concepción de mejorar el rendimiento y la productividad, la utilización del Cuadro Mando Integral constituye una de las herramientas esenciales para lograr el cumplimiento de objetivos. En la actualidad se observa una creciente preocupación a nivel empresarial por la brecha obtenida entre los resultados y la estrategia, lo que motiva a realizar cambios entre los diversos sistemas de medición para conseguir un mejor lineamiento de las diversas propuestas.

En este caso y en vista de la problemática planteada en el presente trabajo, el área de Recursos Humanos presenta ciertos puntos medulares, los mismos que deberán ser mejorados, implementando programas que promuevan la integración, la identificación y nuevas actitudes, para lo cual un Balance Scorecard representa una alternativa muy válida y conveniente a los intereses determinados.

6.2 RECOMENDACIONES

Una vez realizado el respectivo análisis, se recomiendan los siguientes puntos como resumen a lo ya anteriormente expuesto, considerando los temas más relevantes:

- Elaboración de una Planeación Estratégica donde se definan los principios de la empresa, los mismos que deberán mantenerse y ser alineados conforme a cada una de las perspectivas ya establecidas.
- Involucrar en dicha planeación a todas las áreas relevantes de la empresa y a sus representantes departamentales.
- Implementación de un Cuadro de Mando Integral diseñado en sus cuatro perspectivas al mejoramiento del departamento de Talento Humano y de la organización a nivel integral.
- Ejecución de estrategias que promuevan el desarrollo del personal de la empresa, mejore el clima laboral e incentive al progreso individual de cada colaborador.
- Aplicación del Modelo de Evaluación 360°, la cual permitirá obtener resultados veraces y más enfocados hacia la problemática que pudiera existir, contribuyendo así, a la determinación de las estrategias que más se ajusten a solucionar los problemas existentes.
- Utilización de Indicadores de gestión, los mismos que serán considerados una herramienta de control y alerta para verificar si las estrategias han sido ejecutados dentro de los plazos previstos y generando el impacto deseado.

REFERENCIA

- Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de Clientes*. Madrid: ESIC Editorial.
- Alveiro, C. (30 de Mayo de 2011). *El Balanced ScoreCard como herramienta de evaluación en la gestión administrtaiva* Recuperado el 12 de Enero de 2015, de <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v15n2/v15n2a03.pdf>
- Andes. (21 de Noviembre de 2014). *¿En qué consiste el cambio de la matriz productiva en Ecuador?* Recuperado el 28 de Enero de 2015, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/consiste-cambio-matriz-productiva-ecuador.html-0>
- Banco Central del Ecuador. (01 de enero de 2015). *Evolución de la Balanza Comercial*. Recuperado el 28 de enero de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201501.pdf>
- BCE. (30 de Noviembre de 2014). *Cifras Económicas del Ecuador*. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201411.pdf>
- Brown, L. (1959). *Comercialización y análisis de mercado* (Primera ed.). Buenos Aires: Selección Contable.
- BUEN VIVIR. (28 de Enero de 2015). *Plan Nacional de Buen Vivir 2013 - 2017*. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional>
- Canales, M. (2006). *Metodologías de la Investigación Social* (Primera ed.). Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- Daniel, M., & Milla, A. (2012). *Elaboración de un Plan Estratégico y su implementación a través del CMI*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- David, F. (2008). *Fred, David* (11ava ed.). México D.F, México: Pearson Educación.
- Díaz, A., & Hernández, M. (Septiembre - Diciembre de 2004). *El Cuadro de Mando Integral para la implementación y el control estratégico* Recuperado el 13 de Enero de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225125912009>

El Tiempo. (19 de Enero de 2014). *Correa alcanzó estabilidad*. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/136328-correa-alcanza-estabilidad/>

El Universo. (30 de Diciembre de 2014). *Salario básico unificado del 2015 será de \$ 354; un alza de \$ 14*. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/12/30/nota/4388021/salario-basico-unificado-2015-sera-354-alza-14>

García, G. (2012). *Investigación Comercial* (Tercera ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
González, Á. (2006). *Métodos de Compensación basados en Competencias*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.

Grande , I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de Encuestas*. Madrid: ESIC Editorial.

INEC. (30 de Diciembre de 2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones*. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf

INEC. (30 de Marzo de 2014). *Pobreza*. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/Informe-Pobreza-marzo-2014.pdf>

INEC. (28 de Enero de 2015). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

López, E., Rojas, L., & Torres, A. (Diciembre de 2001). *Importancia estratégica del cuadro de mando integral en la gestión empresarial, Balanced Scorecard*. Recuperado el 14 de Enero de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91101104>

Los Andes. (6 de Agosto de 2012). *La participación ciudadana apuntala en Ecuador la construcción de las políticas públicas*. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de <http://www.andes.info.ec/es/quinquenio-de-la-revoluci%C3%B3n-ciudadana-pol%C3%ADtica/4921.html>

Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Díaz, Y. (Septiembre - Diciembre de 2012). <http://scielo.sld.cu/>. Recuperado el 12 de Enero de 2015, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362012000300007&script=sci_arttext

Ministerio de Interior. (13 de Enero de 2014). ***Ecuador registra importantes avances en seguridad ciudadana***. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/ecuador-registra-importantes-avances-en-seguridad-ciudadana/>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (23 de Julio de 2014). ***MINTEL lidera la evolución tecnológica y la lleva a la Revolución***. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/mintel-entrega-laboratorios-de-computacion-a-centros-educativos-de-guayaquil/>

Ministerio de telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (30 de Enero de 2014). ***Tecnologías de la información y comunicaciones para el desarrollo***. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de <http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/MINTEL-TIC%20para%20el%20Desarrollo.pdf>

Pérez Fernández, J. (2010). ***Gestión por Proceso*** (Vol. 4ta). Madrid, España: Esic Editorial.

Pérez, G. (2004). ***Modelos de Investigación Cualitativa***. Madrid: Narcea S.A de Ediciones.

Plaza, F. (2011). ***Investigación de Mercados*** (Primera ed.). (F. Plazas, Ed.) Colombia: Ediciones de la U - Transvresal.

PODERES. (8 de Agosto de 2014). ***El PIB creció 4,91% en el primer trimestre de 2014***. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de <http://poderes.com.ec/2014/el-pib-crecio-491-en-el-primer-trimestre-de-2014/>

Prieto, J. (2012). ***Gestión Estratégica Organizacional*** (4ta ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones .

Robert, K., & Norton, D. (2004). ***Mapas Estratégicos: Convirtiendo Activos Intangibles en Resultados Tangibles***. Madrid, España: Planeta de Libros.

Robert, K., & Norton, D. (2009). ***Cuadro de Mando Integral*** (3era ed.). Barcelona, España : Centro de Libros PAPF.

Salgueiro, A. (2001). ***Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando***. Madrid, España: Díaz de Santos.

Scaramussa, S., Reisdorfe, V., & Ribeiro, A. (Enero - Junio de 2010). ***La contribución del balanced scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia***.

Recuperado el 12 de Enero de 2015, de

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100002

SENPLADES. (18 de Mayo de 2012). *Niveles Administrativos de Planificación*.

Recuperado el 28 de Enero de 2015, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/05/REGISTRO-OFICIAL_DISTRITOS-Y-CIRCUITOS.pdf

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica* (10ma ed.). Bogotá, Colombia: 3R Editores.

Spendolinni, M. (2005). *Benchmarking*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.