



República del Ecuador

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG
Facultad de Estudios de Postgrado**

**Tesis en opción al título de Magíster en:
Administración y Dirección de Empresas**

**Tema de Tesis:
Modelo de gestión de procesos de una comercializadora de
diésel 2 industrial del cantón Guayaquil**

**Autor:
Ing. Harly Alberto Cabrera Santistevan**

**Director de Tesis
Ing. José Enrique Townsend Valencia, MSc.**

Septiembre 2018

Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, Harly Alberto Cabrera Santistevan, portador de la cédula de ciudadanía # 0923896278 de profesión Ingeniero en gestión empresarial declaro de manera libre y voluntaria que el contenido de esta Tesis de Graduación me corresponde exclusivamente a mí, y autorizo a la UTEG para que de considerarlo pertinente haga uso para fines académicos de los datos incluidos en este trabajo.

Ing. Harly Alberto Cabrera Santistevan

DEDICATORIA

A mi familia y amigos por estar presentes en este camino para conseguir un nuevo logro profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme fuerzas para seguir con mis estudios y a mi familia por darme ese aliento que siempre hace falta para completar las tareas asignadas en esta larga carrera que es la de prepararse.

A mi tutor Msc. José Townsend por su apoyo en el progreso del presente trabajo de tesis.

Ing. Harly Alberto Cabrera Santistevan

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad un modelo de gestión con que promueva la gestión organizacional y comercial de una empresa dedicada a la comercialización del Diésel 2 industrial (D2I), cuyo propósito será promover los procesos internos y externos de la organización, ante los constantes cambios que se dan en el entorno, donde la cohesión de aspectos políticos, sociales, climáticos y demás presentan cambios constantes, ocasionando que las empresas dedicadas a esta actividad en la industria petrolera, se vean afectadas en las áreas estratégicas del negocio. La propuesta del diseño de un modelo de gestión para la comercializadora de combustibles (D2I), se desarrollará con la finalidad de proporcionar los mecanismos idóneos para que las actividades de los colaboradores y ejecutivos de la empresa se realicen con eficiencia y eficacia y así alcanzar la excelencia en la gestión empresarial, permitiendo realizar los correctivos de manera oportuna, manteniendo al cuerpo directivo al tanto de la gestión que se desarrolla y con el soporte de los colaboradores, realizar actividades de manera estructurada y no de forma improvisada, para cumplir con los objetivos de la organización. Es por ello, que el modelo de gestión, servirá como una herramienta imprescindible, para poder manejar nuevos lineamientos que permitan colocar el (D2I) en las empresas industriales dedicadas a la producción de papel, cartón, camaroneras entre otras que permitan mejor desarrollo de las actividades que se ejecutan dentro de las empresas. Así también hay que señalar que un correcto modelo de gestión y la aplicación de metodologías permitirán estructurar mejores bases para colocar el (D2I) a precios competitivos y de calidad, en las empresas industriales del país.

Palabras Claves: Gestión, Diésel 2 industrial, Comercializadoras, Calidad.

ABSTRACT

The purpose of this research is a management model that promotes the organizational and commercial management of a company dedicated to the commercialization of Diesel Industrial 2 (D2I), whose purpose will be to promote the internal and external processes of the organization, in the face of constant changes that occur in the environment, where the cohesion of political, social, climatic and other aspects present constant changes, causing that the companies dedicated to this activity in the oil industry, are affected in the strategic areas of the business. The proposal for the design of a management model for the fuel trader (D2I) will be developed with the purpose of providing the appropriate mechanisms so that the activities of the company's employees and executives are carried out efficiently and effectively and thus achieve the excellence in business management, allowing corrective actions in a timely manner, keeping the governing body aware of the management that is developed and with the support of employees, perform activities in a structured manner and not in an improvised manner, to meet the objectives of the organization. For this reason, the management model will serve as an essential tool to be able to handle new guidelines that allow the D2I to be placed in the industrial companies dedicated to the production of paper, cardboard, shrimp farms, among others, that allow better development of the activities that run inside companies. It should also be pointed out that a correct management model and the application of methodologies will allow structuring better bases to place the (D2I) at competitive prices and quality, in the industrial companies of the country.

Keywords: Management, Diesel 2 industrial, Fuel Marketers, Quality

INDICE GENERAL

RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
INDICE GENERAL	VI
INDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	6
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	6
1.1 Antecedentes de la investigación.....	6
1.2 Problema de investigación	7
1.2.1 Planteamiento del problema	7
1.2.3 Sistematización del problema de investigación	13
1.3 Objetivos de la comercialización.....	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 Justificación de la investigación	15
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	16
1.5.1 Marco Teórico.....	16
1.5.1.1 Gestión de procesos.....	16
1.5.1.2 Diagnóstico	21
1.5.1.3 El Método FODA – OPRI	22
1.5.1.4 Evaluación de estrategias actuales	24
1.5.1.5 El Balanced Scorecard	24
1.5.1.6 El modelo EFQM	25
1.5.2 Marco conceptual	32
CAPÍTULO II	34
MARCO METODOLÓGICO	34
2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	34
2.2 Métodos de investigación.....	34
2.3 Unidad de análisis, población y muestra.....	35
2.4 Variables de la investigación, operacionalización	35
2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información	37

2.6 Tratamiento de la información.....	39
CAPÍTULO III	40
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	40
3.1 Análisis de la situación.....	40
3.1.1 Análisis FODA	41
3.1.2 Liderazgo.....	44
3.1.3 Procesos.....	45
3.1.4 Resultados claves.....	46
3.1.5 Estados Financieros	47
3.2 Resultados	48
3.2.1 Liderazgo.....	50
3.2.2 Procesos.....	50
3.2.3 Resultados claves.....	51
3.3 Discusión de los resultados	52
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	58
ANEXOS	61
Anexo 1.- Matriz de Operacionalización.....	61
Anexo 2.- Indicadores	62
Anexo 3.- Ficha de Acción de Mejora	63
Anexo 4.- Matriz Auxiliar de variables – dimensiones – indicadores - fuentes y técnicas de recolección de datos	64
Anexo 5.- Balance General - Comercializadora de Combustible D2I	65
Anexo 6.- Estado de Resultados - Comercializadora de Combustible D2I	66
Anexo 7.- Cuestionario de evaluación de procesos internos	67

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Descripción de actividades y perfil por competencias / fidelización de clientes.....	10
Tabla 1. 2 Situación de la empresa y etapas de planificación.....	20
Tabla 1. 3 Tabla FODA	22
Tabla 1. 4 Identificación de las variables de una Matriz DAFO	23
Tabla 1. 5 Beneficios y desventajas en la aplicación de modelos de gestión ..	31
Tabla 2. 1 Operacionalización de las Variables	36
Tabla 3. 1 Matriz de Puntuación del cuestionario.....	43
Tabla 3. 2 Variables aplicadas a la escala de Likert	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. 1 Segmento Industrial.....	8
Gráfico 1. 2 Despachos anuales - segmento industrial por comercializadora cantón Guayaquil	11
Gráfico 1. 3 Despachos anuales de combustibles por segmento y comercializadoras del cantón Guayaquil.....	11
Gráfico 1. 4 Precio máximos de venta del D2l	12
Gráfico 1. 5 Estructura del Balance Scorecard	24
Gráfico 1. 6 Modelo EFQM.....	26
Gráfico 1. 7 Estructura del Modelo EFQM	26
Gráfico 3. 1 Venta de Galones de D2l periodo 2010 - 2016	40

INTRODUCCIÓN

Toda organización tiene como objetivo generar rentabilidad de la actividad económica que realiza, así como el de brindar un servicio con calidad y generar bienes en base a las necesidades presentadas por los consumidores finales, por lo que en las actividades industriales sea cual fuere su naturaleza se hace invaluable la optimización de los procesos para obtener buenos resultados operacionales y financieros. Es por este motivo que las empresas incorporan en las actividades que desarrollan, nuevos procesos y herramientas metodológicas que permitan una mejor proyección dentro del negocio.

Hay que destacar que el sector industrial del país busca optimizar los costos operativos dentro de las actividades a través del uso de combustibles como el D2I, que es un carburante que se utiliza para las actividades industriales o también como combustible en calefacciones, debido a su menor poder calórico y de menor densidad, el cual no se puede utilizar en los vehículos que no sean destinados a las actividades específicas del sector.

De acuerdo a Lizarzaburu (2018) el sector petrolero del Ecuador, proyectado a finales del 2017, que la comercialización de los derivados más utilizados en dinamizar la economía nacional con el Diésel 2 industrial, el Bunker, sufrirían un impacto en sus precios por galón, lo que significa que, para las industrias de alto consumo de combustibles, el nuevo precio del diésel 2 y el búnker tendrán un aumento superior al 7%, lo cual inyecta un costo adicional en el sector industrial del país.

El sector industrial se enfrenta a un elevado costo de la energía eléctrica y del agua con relación a los países vecinos, sumado a la ineficiencia de las empresas del Gobierno Central y Seccionales, ocasionando que los costos del combustible se transfieran a las empresas dedicadas a las distintas actividades industriales. Esto tiene un efecto trágico en las empresas cafetaleras, cacaoteras, cartón, papel, camaroneras, etc., que usan el combustible para producir y dar empleo, así por ejemplo la industria manufacturera consume este

tipo de combustibles en sus procesos de enfriamiento, por lo que su competitividad se ve afectada con las continuas alzas, que se iniciaron en noviembre de 2015 (Lizarzaburu, 2018).

Por otro lado, la aplicación de nuevas tendencias tecnológicas y comunicacionales exigen que las empresas se actualicen de forma paralela con estos nuevos elementos que se relacionan con las actividades que realiza la empresa de forma cotidiana. En la actualidad las empresas que tiene mejor rédito en las actividades comerciales son las que manejan modernos sistemas tecnológicos avanzados, implementando nuevas técnicas y procedimientos para la utilización de estos sistemas, es así que la planificación estratégica constituye una herramienta que ayuda a la organización de la empresa o parte de ella hacia un manejo adecuado para convertirla en un negocio competitivo(Barreiros, 2012).

Así también la aplicación de una estrategia que se estructure y se fundamente a largo plazo, supone la visión de un futuro deseado, donde el pasado, el presente y el futuro soporten de manera indivisible el proceso de la gestión en la empresa, respondiendo a la necesidad de observar globalmente la situación que se genera en el entorno de la empresa, con el fin de evaluar las posibilidades de expansión e identificar los medios para su transformación y gerencia en el tiempo.

A través de la gestión de procesos se obtendrá un soporte organizativo que brindará un marco referencial que permita dirigir las actividades de la empresa hacia un mejor funcionamiento. Es por ello que los directivos, funcionarios y colaboradores enfoquen las actividades de la empresa sustentadas en la misión y visión institucional, las mismas que permitirán direccionar las operaciones y demás actividades de la empresa, propiciando que la organización sea perceptiva a los cambios que se dan en el entorno del negocio, proyectando que la comercializadora de combustibles sea más competitiva con el fin de mejorar los procesos que influyen con la relación y trato con los clientes. Por lo tanto, la creación de una estratégica efectiva se inicia con

un concepto de lo que la organización debe y no debe hacer y proporciona una visión de hacia dónde necesita dirigirse la organización (Strickland-Thompson., 2001).

En Ecuador la gerencia de una comercializadora de combustibles, gestiona la colocación interna de derivados, constituyéndose en un buen ejemplo, de cómo una unidad de negocio puede llegar a convertirse en una marca con gran presencia. La comercializadora desarrolla sus actividades dentro del sector, para satisfacer la demanda tanto en la Provincia del Guayas como a nivel nacional de los derivados de petróleo en todos los segmentos del mercado.

Según Lara (2011) toda estructura organizativa está sujeta a cambios por lo que la trascendencia de la estructura organizacional permitirá definir qué se debe hacer y la persona que debe hacerlo. La estructura organizacional constituyen los cimientos de la empresa, lo que conforma los procesos de la administración. La adecuada estructura organizacional accederá a una mejor integración, gestión y coordinación en los miembros de la organización, al estar mejor preparados se logrará una mejor explotación y beneficio para la empresa. Y así se determinará cuál conviene a la organización y así poder implementar, aplicar y ejecutar nuevas estrategias para posicionarse dentro del sector donde desarrolla su actividad económica, enfocándose en plantear nuevas metas, planes, objetivos, que busquen expandir la cobertura de los servicios que brindan y consolidar con la confianza que el cliente tiene en la organización a través de la óptima gestión, planificación y responsabilidad que proyecta la empresa, logrando satisfacer la demanda del cliente interno y externo bajo los principios de calidad y servicio (Lara, 2011).

De acuerdo con la información que registra la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero(ARCH), en el país existen 18 comercializadoras de combustible que realizan sus actividades, dentro de este grupo 6 empresas, se dedican a la venta de D2I: EP Petroecuador, Clyan ServiceS.A., DistriSEL, Corpetrolsa, Exxonmobil, Lutexsa (ARCH, 2017).

Adicionalmente, se puede destacar que las empresas del sector, desarrollan sus actividades de forma exclusiva a la venta de combustible, dejando limitada la actividad comercial a otros productos derivados, que permitirían mejorar sus rendimientos económicos a través de un plan estratégico que le permita diversificar las actividades comerciales con nuevos productos o servicios, tomando en consideración el estado ecuatoriano también participa de la actividad a través de Petroecuador, donde las estrategias comerciales de las comercializadoras privadas no logran equiparar la gestión que desarrolla la empresa del estado, generando el deterioro de la imagen y posicionamiento en el mercado de las otras empresas.

Es por ello que el presente trabajo de investigación busca proyectar e impulsar un modelo de gestión que permita diferenciar a la empresa comercializadora de D2I, con innovadores programas comerciales y de gestión para mejorar el posicionamiento de la empresa y proyectar de mejor manera los nuevos productos y servicios que introduzca la organización frente a los competidores.

Es por ello que las herramientas que serán de connotación para el análisis de los instrumentos que permitan visualizar los factores internos y externos que se presentan en el sector, para construir una propuesta que se fundamente bajo el enfoque de gestión, proporcionaran nuevas directrices que contribuirán al desarrollo y mejoramiento de las empresas comercializadoras de combustibles de D2I, lo cual permitirá dinamizar el sector.

La presente investigación se estructura en 3 capítulos, en el Capítulo I que hace referencia al marco teórico conceptual la situación de las comercializadoras de D2I y en este contexto la situación comercial y económica, las mismas que limitan la operatividad dentro de la organización, sumándose a esto los factores internos o externos, los riesgos y oportunidades que no son bien canalizadas por la falta de un plan estratégico bien estructurado; y así también se tratará la parte teórica de la investigación, objetivo general, específicos, justificación y marco de referencia de la investigación.

En el Capítulo II se presenta el marco metodológico, el análisis y presentación de resultados obtenidos en la investigación, el tipo de diseño y alcance de la investigación, así también tablas y gráficos que muestran los datos recabados, los métodos de investigación, las variables y la operacionalización, las fuentes e instrumentos para la recolección de la información y el tratamiento de la información, que permiten y facilitan el análisis e interpretación de los datos, se analizarán aspectos que serán de base para la aplicación de diagnóstico organizacional, mediante el cual se validaran varios aspectos de la empresa desde la estructura institucional, FODA.

Y por último el Capítulo III, donde se plantea los resultados y discusión, que conllevará a mejorar las condiciones internas y externas de la comercializadora de combustible D2I, mediante la aplicación de un modelo de gestión de fácil ejecución para los directivos y demás colaboradores de la organización.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de la investigación

Los procesos comerciales, administrativos y de gestión, generan impacto en la satisfacción al cliente logrando una significativa preponderancia en la fidelidad de este con la organización, por lo que es necesario proveer un adecuado servicio al cliente, con estándares de calidad, acompañados de procesos internos, enfocados en una adecuada capacitación al personal y con la experiencia necesaria, permitirán que el cliente adquiera un servicio que satisfaga sus necesidades y la empresa alcance las metas y objetivos a través de planes estratégicos debidamente estructurados.

La Constitución del 2008, resalta la actividad de comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos, así como el servicio que deben recibir los ciudadanos deben tener óptimos niveles de calidad, esto involucra tanto al cliente interno y externo de la empresa, de allí que toda organización debe procurar establecer normas, metas y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, es por esto que el presente trabajo de investigación busca sustentar estos lineamientos según lo detallado en los artículos 52 y 247 de la Constitución del 2008.

A través de los artículos expuestos en la Constitución del 2008, los derechos de las personas en obtener productos de calidad y elegirlos de acuerdo a sus necesidades de una manera efectiva de acuerdo a las características propias del producto, los mismos que se generan dentro del estado, por lo que se hace evidente la importancia que tiene para la economía ecuatoriana la actividad de comercialización de combustibles D2I en el sector hidrocarburífero, bajo la consideración de que la utilización de los mismos permitirían dinamizar el sector industrial, en las distintas áreas.

Por lo tanto, la ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las

sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor” (Asamblea Nacional, 2008).

En la actualidad, las organizaciones se manejan bajo un entorno globalizado frente a los negocios, por lo que es imprescindible una mejora de los resultados operacionales y financieros, por tal motivo es importante resaltar que en las empresas la utilización de herramientas y metodologías son de gran aplicación y utilidad en los países desarrollados. Entre estas herramientas se encuentra la Planeación Estratégica, Six Sigma, Balanced Score Card, Reingeniería, entre otras.

Considerando que las actividades de procesos unen los esfuerzos del staff de la empresa, sus administradores, ejecutivos y demás personal operativo con el propósito fundamental de presupuestar los resultados de la organización, por medio de una técnica que define la situación actual de la empresa y plantea la formulación de objetivos que sean estratégicos, alineados al funcionamiento de la empresa a través de la aplicación de indicadores de gestión, permitirán controlar los procesos que se desarrollan en la comercializadora de combustibles, con el propósito de lograr una integración de aspectos económicos, sociales, tecnológicos y ambientales a largo plazo.

1.2 Problema de investigación

1.2.1 Planteamiento del problema

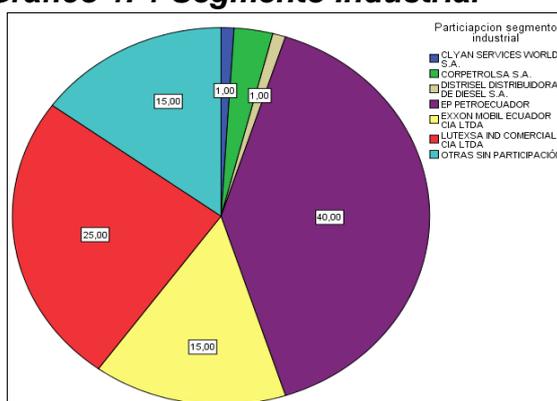
Las comercializadoras de combustibles D2I, son empresas que se dedican a la asignación y distribución de combustibles, producidos por la empresa pública EP Petroecuador, las mismas que se han visto afectadas en los últimos años por una reducción de clientes de forma significativa, considerando que dentro de los procesos internos, tanto de atención al cliente y de ventas se detectan muchas falencias, que requieren de la toma de acciones de manera

inmediata, ya que en los procesos de atención al cliente externo e interno, así como de los procesos comerciales, no proyectan un crecimiento económico en la organización.

Es por ello que se hace relevante la necesidad de generar nuevas alternativas que permitan mejorar los procesos de gestión y demás mecanismos que estimulen y promuevan a las comercializadoras de D2I, para así obtener mejores resultados.

En el mercado local, las comercializadoras registradas por la ARCH (2017) desarrollan las actividades de acuerdo a diferentes tipos de segmentos; tal como el sector el industrial, que de acuerdo a la información estadística de la Secretaria Nacional de Hidrocarburos del Ecuador a nivel de Guayas se registran los siguientes niveles de participación en el sector industrial:

Gráfico 1. 1 Segmento Industrial



Fuente: (Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, 2015)

Elaborado por: El Autor

En el gráfico 1.1, el segmento industrial con el 40% la comercializadora estatal de Petroecuador, de igual forma se mantiene liderando el sector, lo que acentúa los esfuerzos comerciales de las otras empresas en innovar estrategias que les permitan hacer presencia en sus actividades comerciales.

Acentuando el problema con las demás comercializadoras privadas de D2I, ya que los porcentajes de utilidad sobre la operación que manejan las empresas privadas, no son los mismos sobre los que maneja la estatal.

Esta situación se manifiesta de forma recurrente en las comercializadoras privadas de D2I, por lo que se han tratado de realizar los ajustes para minimizar el impacto de los factores que generan que el posicionamiento de la empresa estatal, reduzca la participación de clientes en las comercializadoras privadas y poder así confrontar esta inconsistencia sin que afecte la calidad del servicio y la situación financiera de la organización, por lo que se hace necesario establecer. ¿Si un nuevo modelo en la gestión de procesos en la comercializadora permitirá mejorar los servicios en cuanto a la calidad de servicio al cliente y maximizar los rendimientos financieros de la empresa?

Síntomas

La falta de gestión en los procesos y la poca planificación de las actividades, han hecho que hoy en día la responsabilidad de comercializar D2I, bajo el modelo de gestión de procesos, no logre el impacto necesario en satisfacer la demanda a nivel local del derivado. Por cuanto las comercializadoras de combustibles D2I, de acuerdo a EP Petroecuador (2011) que forman parte de la empresa petrolera estatal, consideran a los conceptos de gestión y planificación como un ente independiente del área de comercialización de combustible.

En este sentido la fidelización de los clientes se destaca con una acentuada preferencia por parte del cliente a los cambios de comercializadoras, por los beneficios que ofrece la comercializadora estatal EP Petroecuador, con relación a las otras empresas privadas, según lo expresa la ARCH, donde la compañía estatal ha obtenido mayo mercado en el periodo 2012-2013 (Diario El Comercio, 2016).

Es así que los lineamientos manejados por el área nacional de comercialización de la Petrolera estatal, destacan que en la descripción funcional y el perfil por competencias, el manejo por parte de un supervisor de mercadeo y marca, permitirán visualizar las debilidades que se generan ante los cambios constantes del cliente externo y la relación con las comercializadoras de D2I

privadas, logrando mejorar el equilibrio que se generan en las operaciones comerciales por parte de los clientes externos y así contribuir a fortalecer la gestión interna y permanencia del cliente.

El margen de utilidad y participación de las comercializadoras ha disminuido con respecto a la generada en los últimos 2 años, de acuerdo a lo proporcionado por la ARCH, el aumento de estaciones de servicio afiliadas a la estatal Petroecuador y la prohibición de construir nuevas gasolineras, han generado una disminución en el sector(ARCH, 2016).

Tabla 1.1 Descripción de actividades y perfil por competencias / fidelización de clientes

Actividades del Cargo	Frecuencia (FR)	Consecuencia de error (CE)	Complejidad (CM)	Esencial
Proponer estrategias de fidelización del cliente	1	4	5	NO
Realizar el plan de capacitación anual para las comercializadoras	4	5	3	NO
Realizar el proceso de afiliación de nuevos clientes	1	4	4	NO

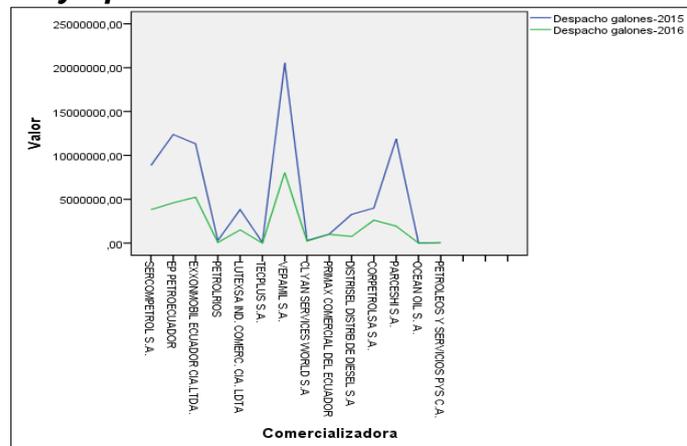
Fuente: Petroecuador (2016)

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a la tabla 1.1, al no ser consideradas de manera esencial la frecuencia con la que se deberían establecer nuevas estrategias de fidelización (1) y realizar procesos de afiliación de nuevos clientes (1), las consecuencias de error tienden a incrementarse y la complejidad en el cumplimiento de los procesos son altas (4-5), sin que estas sean consideradas de manera esencial.

De igual manera como se detallan en las otras actividades, se guarda el mismo criterio de valoración al momento de establecer nuevos lineamientos en la gestión de las comercializadoras de D2I.

Gráfico 1. 2 Despachos anuales - segmento industrial por comercializadora cantón Guayaquil

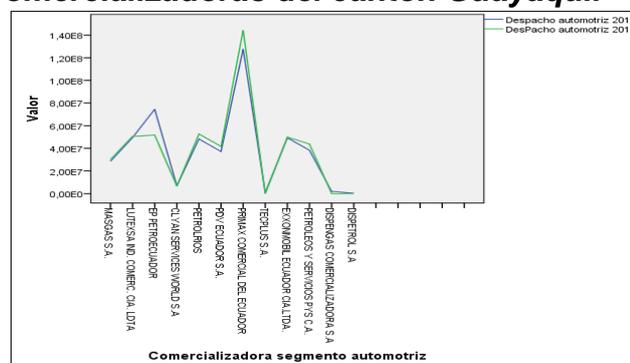


**Fuente: Petroecuador (2017)
Elaborado por: El Autor**

Según los datos del gráfico 1.2, los despachos anuales de combustibles del segmento industrial durante el periodo 2015-2016 representan el 20%, del total de galones en ventas de combustibles D2I, frente al 80% del otro segmento de derivados.

Una de las principales razones que se da en la diferencia de participación es el incremento que se dio a los combustibles D2I, lo cual generó un impacto al sector de la industria, ocasionando que las empresas busquen canalizar las operaciones diarias, reduciendo el uso de combustible D2I o utilizando la energía eléctrica como alternativa para cubrir la operación.

Gráfico 1. 3 Despachos anuales de combustibles por segmento y comercializadoras del cantón Guayaquil

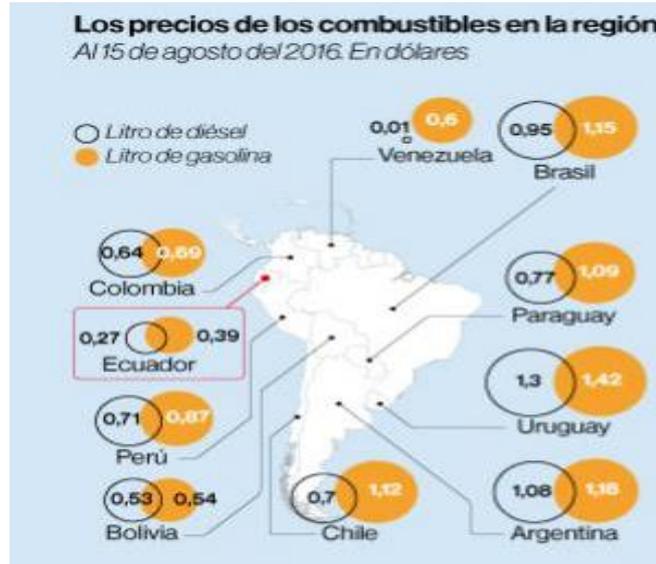


**Fuente: Petroecuador (2017)
Elaborado por: El Autor**

Según los datos obtenidos en el gráfico 1.3, la participación de las comercializadoras de D2I, reflejan una disminución en los despachos de combustibles generando una disminución del margen de utilidad, así como el de participación el segmento industrial.

Para Ecuador inmediato (2015) otro factor a considerar lo constituye la competencia imperfecta que se da en las comercializadoras de D2I, ya que según lo manifestado por parte de los directivos de la petrolera estatal, los precios difieren en pocos centavos a beneficio de la estatal, buscando entonces equiparar precios en el mercado de las comercializadoras privadas versus la estatal. (Ecuador inmediato, 2015).

Gráfico 1. 4 Precio máximos de venta del D2I



Fuente: (ARCH, 2016)

Según la (ARCH, 2016) en los datos del gráfico 1.4, los precios máximos de venta del D2I varían en USD 0.27 centavos / galón por comercializadora lo que genera que la empresa estatal pueda manejar este margen y pueda captar clientes del sector por la ventaja que tiene frente al resto de las comercializadoras.

Causas

- Los procesos de la comercializadoras D2I, no están alineados para maximizar las ganancias de la empresa.
- Las políticas de comercialización se enfocan a la venta de un solo producto, sin promover ningún beneficio al cliente.
- No existe fidelización por parte de los clientes.
- Competencia desleal del mercado.

Pronóstico

- La comercializadora disminuirá la rentabilidad
- La empresa reducirá la cartera de clientes.
- Los clientes se sienten insatisfechos por el servicio que brinda la comercializadora D2I.

1.2.2 Formulación del problema de investigación

¿De qué manera incide un modelo de gestión de procesos en las comercializadoras de combustibles D2I, que permitan promover las actividades de servicios, comerciales, financieras y de procesos dentro de la organización en la ciudad de Guayaquil?

1.2.3 Sistematización del problema de investigación

¿Existen estrategias administrativas y condiciones internas que permitan un manejo eficiente en la gestión de procesos de gestión en las empresas comercializadoras de combustibles D2I del cantón Guayaquil?

¿Cuáles son las estrategias administrativas que mejorarán la gestión de procesos dentro de las comercializadoras D2I del cantón Guayaquil?

1.3 Objetivos de la comercialización

1.3.1 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión de procesos que permita a las comercializadoras de combustibles D2I del cantón Guayaquil, manejar un plan estratégico que provea un desempeño eficiente y rentable del sector, aplicando estrategias dirigidas a consolidar el posicionamiento y buen funcionamiento de las mismas en el mercado local, impulsando la calidad y rentabilidad para hacer competitiva a la organización.

1.3.2 Objetivos específicos

- Fijar un punto de equilibrio dentro de la empresa comercializadora de combustibles, para optimizar la utilización de recursos y a través de estos evitar pérdidas, minimizando costos operativos, para incrementar la rentabilidad y promover la eficiencia operativa de los procesos.
- Proponer nuevos productos o servicios dentro del giro del negocio, que permitan que las comercializadoras D2I puedan diversificar las fuentes de ingresos, mejorando el grado de competitividad de la empresa frente a otros competidores locales.
- Definir procedimientos y estrategias comerciales que permitan elaborar un plan proyectado a obtener mejores resultados y alcanzar un alto posicionamiento y diferenciación frente a la competencia, diseñando indicadores de gestión con el fin de contar con una herramienta que permita medir los alcances de la operación.

1.4 Justificación de la investigación

Dada la situación y el entorno en el que desarrollan las operaciones las empresas comercializadoras de combustible D2I, con el presente proyecto se podrá determinar la correcta utilización de los recursos con los que cuenta la organización de tal forma que estos sean utilizados de manera eficiente; impulsar a una gestión eficaz con el fin de generar recursos adicionales de acuerdo a la actividad del negocio, promoviendo la individualización de productos y servicios complementarios, que las comercializadoras puedan generar para lograr réditos adicionales, lo cual involucraría un impacto positivo en la cadena comercial de la organización ya que los clientes internos y externos también se beneficiarían de los cambios que se promuevan dentro de la organización.

Es importante que toda organización cuente de forma documentada, de manera escrita y formal con todos los procesos lógicos, continuos, coherentes, proyectados al cumplimiento de las acciones que habrán de ejecutarse a futuro en la empresa, mediante la aplicación de los recursos disponibles, direccionando el cumplimiento de los objetivos y a la vez estableciendo los mecanismos de control que permitan visibilizar dichas metas.

La ausencia de estrategias comerciales, de servicios, financieras que permitan posicionar a las empresas comercializadoras en el cantón Guayaquil, tanto para generar mayor volumen de ventas y fidelizar a los clientes, hace indispensable implementar un nuevo modelo de gestión, que en base a los modelos existentes, permitirán establecer nuevos procesos de manera sistemática, vinculando a cada una de las áreas que posea la organización en función de la interacción de los colaboradores y el óptimo desempeño que se realice para satisfacer al cliente externo, adicionalmente se buscará generar un impacto en la forma como desarrollar la operación, que permita conversar el ecosistema, disminuyendo el impacto ambiental.

Las empresas comercializadoras de D2I, buscan satisfacer al mercado, enfrentando las debilidades que se dan en el sector, ante los limitados programas de gestión que existen en las comercializadoras, por lo que se hace viable, que el nuevo diseño de gestión de procesos, promueva que los directivos determinen de manera lógica y objetiva los riesgos y oportunidades que se presentan.

De acuerdo lo expuesto, contribuir con un programa de gestión de procesos, ayudara a tomar correctivos y brinda una solución a la problemática que enfrentan las comercializadoras de D2I, en cuanto a la fidelización de clientes, bajos márgenes de utilidad y mejora en el crecimiento institucional, para que estas puedan seguir y aplicar un modelo de gestión, que les permitan conseguir las metas y los objetivos deseados, de tal manera que los presentes lineamientos constituyan una guía que permita dirigir una adecuada planificación que contribuirá al crecimiento empresarial.

1.5 Marco de referencia de la investigación

1.5.1 Marco Teórico

1.5.1.1 Gestión de procesos

De acuerdo a Scucuglia la gestión de procesos va más allá que una revisión total de la empresa, sino que se evalúa uno a uno los subprocesos y actividades, así que logra una considerada distribución de las funciones, cargos y personal responsable. (Scucuglia, 2009).

El modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders -clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad y qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento (Mallar, 2010).

La destreza de una organización reside en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con la que los administradores pugnan de manera eficiente, mejoran el desempeño y hacen expandir la empresa. La estrategia de una empresa se modela en parte con análisis y elecciones de la directiva, y en parte por la necesidad de adaptarse y aprender sobre la marcha, el buen desempeño de una compañía es directamente atribuible al alcance de su estrategia y la excelencia con que la ejecuta (Thompson-Peteraf-Gamble y Strickland, 2012).

Por otro lado se define también a la gestión por procesos como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia complementando a la administración estratégica como el proceso de formulación e implementación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo, como del ambiente interno de la organización, enfatizando las ventajas competitivas, se pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados (Delgado, 2008).

Es importante señalar que los planes comerciales a través de un modelo adecuado de gestión en la comercialización de combustibles, permitirá estimular las ventas, por lo que la acción de la venta personal puede ser más eficaz ya que los vendedores pueden sondear a los clientes para obtener más información acerca de sus problemas y, a continuación, ajustar la oferta de marketing y su presentación para adaptarse a las necesidades especiales de cada cliente.

Cavero, S. y Bello, A. (2014) señalan que las principales estrategias difundidas por las organizaciones que luchan en el sector de distribución de hidrocarburos conforman en gran medida a una respuesta a las transformaciones estructurales que se han producido en los últimos tiempos en el sector, generada por la restricción de las barreras, la entrada y la presión de nuevos derivados substitutivos que generan un aumento en la competitividad del

sector, que por un lado puede presionar a la baja en las posibilidades de obtención de beneficios, pero por otro lado despliega puertas al desarrollo de innumerables estrategias comerciales por parte de las organizaciones participantes.

Estas estrategias, si bien pueden estar dirigidas a mejorar la posición competitiva de la empresa que las pone en marcha, en último término también pueden tener el efecto estratégico de generar beneficios para todas las empresas del sector al desarrollar una imagen de marca que levante nuevas barreras a la entrada en la industria o inversiones que constituyan compromisos estratégicos que minimicen las condiciones de rivalidad en la industria. En consecuencia, el interés del estudio de estas estrategias trasciende del efecto en los resultados de las empresas que las protagonizan, alcanzando a la propia estructura del sector que la lidera la empresa estatal en muchos casos.

Las estrategias desarrolladas por las empresas comercializadoras de combustibles, además de responder a los cambios de estructura del sector, están dirigidas por el interés en la consecución de los objetivos empresariales. El análisis de los resultados anuales de las principales comercializadoras del sector permite observar los objetivos estratégicos que plantean las empresas para alcanzar sus objetivos (Cavero, 2014)

Según (Bravo, 2011) define a la gestión de procesos como una conducta que proporciona beneficios y modelación a la organización, se obtiene el cumplimiento de los objetivos que se han planteado, las personas son cada vez más eficientes, el cliente es mejor atendido, la producción crece, en fin se alcanzan los objetivos planteados en el plan estratégico.

Para Saltos, Muñoz y Rodríguez (2016) consideran que las empresas compiten en mercados en los que se ha de conciliar la satisfacción de los clientes con la eficiencia económica de las actividades que realiza el sector y la sociedad ya que mantienen procesos que proporcionan una manera adecuada de solución a los conflictos, con procedimientos que se adaptan al ambiente de la empresa.

La capacidad y cuantificación del logro de las proyecciones y metas de las instituciones, permiten obtener una verdadera satisfacción de nuestros clientes. (Saltos, Muñoz y Rodríguez, 2016).

La gestión de procesos comienza por la dirección de la institución, la que procura y consigue la satisfacción de las múltiples necesidades y las logra por medio de un plan de acción con objetivos claros, participantes encargados de cumplir con el plan y fechas de ejecución (Villafaña, 2007).

De acuerdo a FUEM (2017) la gestión de procesos y la programación se alcanza de la consiguiente manera:

1. Análisis de la misión, visión y valores: ya que es necesario tener de forma claras los conceptos y la operación de la organización ya que estos conceptos permitirán una acertada interpretación de los mismos.
2. El análisis del entorno, involucra un análisis de la situación actual de la empresa general, y visualizará la realidad económica, política, entorno social, tecnológico, legal y la situación del mercado específico, donde se examinará al cliente externo, proveedores y en especial al entorno industrial.
3. Análisis FODA: lo que involucra el análisis del entorno organizacional, donde se analizan las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.
4. Alternativas Estratégicas: Con el análisis DAFO se establecerán las alternativas reales cuya implementación servirán para minimizar amenazas, debilidades, maximizar las fortalezas e implementar mejores oportunidades para el sector, logrando así potenciar el alcance de los objetivos estratégicos.
5. BSC o Balanced Scorecard -BSC (Cuadro de Mando Integral) guía las acciones de la empresa lo cual permite involucrar las estrategias con

los objetivos para obtener los resultados a través de los puntos clave de la empresa, analizando la situación y los distintos escenarios que involucran a la organización. (FUEM, 2017).

6. El diagnóstico constituye el análisis interno de cómo está marchando la empresa y como ha funcionado en años pasados, lo que va a permitir identificar las fortalezas y las debilidades. Una buena herramienta para llevar a cabo este análisis interno es la Autoevaluación a través de la Tesis Doctoral Modelo EFQM.

Tabla 1. 2 Situación de la empresa y etapas de planificación

Preguntas	Etapas de la Planificación Estratégica
¿Cuál es la situación actual?	Diagnóstico de situación organizacional
¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización?	Misión y Visión de la organización
¿Cómo alcanzar y lograr los objetivos?	Estrategias
¿Qué planes de acción se desarrollarán?	Programas
¿Cómo medir sus resultados?	Evaluación

Elaborado por: El autor

En la planificación estratégica se encuentran tres grandes momentos:

- El primero es el diagnóstico.
- El segundo supone confrontar y eventualmente revisar la misión y visión institucional.
- El tercero es la formulación del plan estratégico.

Abordar un modelo de gestión por procesos que permita a la dirección de la organización realizar los procesos de manera eficiente ya que a través de este enfoque se propone identificar y analizar los factores que inciden en la calidad del servicio de las comercializadoras de combustibles, así como los lineamientos que permitan identificar la gestión comercial y financiera de la organización.

Dicha gestión logrará que las comercializadoras realicen una adecuada operación acorde con la realidad del mercado.

1.5.1.2 Diagnóstico

En el marco de gestión de procesos, la planificación estratégica constituye la etapa de diagnóstico incluye un análisis de los elementos internos y externos de la organización. Esto es un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos.

Como parte del diagnóstico el análisis de situación sirve para visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años de esta manera la organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer.

Para comprender lo que ocurre dentro de la organización se debe conocer la historia, los actores y como está constituida. Se denomina actores internos a las personas, grupos, áreas o departamentos internos relacionados directa y permanentemente con la gestión de la organización.

Se llaman actores en función del protagonismo y participación que reconocen y demandan las organizaciones comunitarias de sus miembros. Los actores externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización. Un diagnóstico debe incorporar una reflexión sobre los otros actores sociales que tienen algo que ver con los proyectos como organización.

El diagnóstico que se proporcione a la organización se verá reflejado en nuevos enfoques, mejores resultados, adecuados establecimientos del FODA, que coadyuvarán en políticas, planes, formulación objetiva y evaluaciones precisas para la organización en el entorno social, político y económico. (Saltos, Muñoz y Rodríguez, 2016).

Definidas las prioridades a futuro se identificarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa la cual consiste de alguna manera de ponerse en la piel del otro para saber qué piensa, cuál es su intencionalidad, cuáles son sus valores y cuáles los recursos de poder que maneja.

1.5.1.3 El Método FODA – OPRI

El FODA-OPRI es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio (Valladares, 2009).

Tabla 1. 3 Tabla FODA

Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
Factores claves del mercado de la comercializadora de D2I. Características de servicio que se brinda Imagen Atención y manejo eficiente de sus clientes Presencia comercial a nivel nacional.	Falta de un modelo de gestión, la empresa se encuentra en análisis de la implementación del modelo de gestión. Falta de alianzas comerciales. Políticas y procesos en desarrollo.	Amplia participación de la empresa estatal. Decrecimiento de la economía del país Reformas tributarias y fiscales.	Proyectos estratégicos para mejorar el servicio de la comercializadora de D2I Desempeño óptimo con apertura de nuevos centros de distribución Alianzas comerciales.

Elaborado por: El Autor

De acuerdo con la tabla 1.4 la aplicación de este método proporciona un análisis de las ventajas y desventajas de la comercializadora frente a sus competidores y de los mercados que están en proceso de potencialización con la comercializadora y su entorno externo.

Tabla 1. 4 Identificación de las variables de una Matriz DAFO

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
	DEBILIDADES	AMENAZAS
N E G A T I V O S	<ul style="list-style-type: none"> * MANEJO LIMITADO DE RECURSOS * FALTA DE MANEJO EN LOS PRODUCTOS * ATENCIÓN AL USUARIO Y SERVICIOS * COSTOS ELEVADOS EN LA OPERACIÓN * MÍNIMO NIVEL DE CARTERA 	<ul style="list-style-type: none"> *INGRESO CONTINUO DE NUEVOS COMPETIDORES *COMPETENCIA DESLEAL *MARCO LEGAL NO DEFINIDO EN EL SECTOR *COMPETENCIA EXTERNA *COMPORTAMIENTO HERRATICO DE LOS CONSUMIDORES
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
P O S I T I V O S	<ul style="list-style-type: none"> *EQUIPO DE TRABAJO COMPROMETIDO *FIDELIDAD DE LOS CLIENTES ACTUALES *SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN ÓPTIMO *POSICIONAMIENTO DE LA MARCA *PRODUCTO ESPECIALIZADO 	<ul style="list-style-type: none"> *APERTURA DE NUEVOS CANALES DE VENTA *NUEVAS RELACIONES ESTRATÉGICAS *PROYECCIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO *TENDENCIAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO *CAPTACIÓN DE NUEVOS SEGMENTOS

Elaborado por: El autor

Identificación de oportunidades y riesgos

Las oportunidades son factores favorables que se encuentran en el contexto y que deben direccionar en beneficio de la organización. Los riesgos-amenazas son factores adversos que existen en el entorno y que a veces hacen peligrar la vida de la organización.

Ante la situación que afrontan las comercializadoras privadas, con baja participación en el sector, se hace necesario que las debilidades y amenazas que la constituyen sus competidores, sean aprovechadas para generar nuevas oportunidades y fortalecer los procesos internos que se hacen visibles frente a los demás competidores.

Formulación del plan estratégico

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

1.5.1.4 Evaluación de estrategias actuales

El primer paso para avanzar en la elaboración del plan estratégico es identificar las estrategias que se están utilizando actualmente. Una vez identificadas deben analizarlas tratando de ver cuáles son los obstáculos que están trabando, demorando, perjudicando o restando eficiencia a la organización.

Identificación y priorización de estrategias futuras

Una vez establecido un panorama claro, a partir de los datos del diagnóstico, donde se pudieron establecer tanto oportunidades como riesgos relacionándolas con las debilidades y fortalezas de la organización, deben definirse qué nuevas metas estratégicas pueden plantearse.

1.5.1.5 El Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral ofrece el equilibrio entre los objetivos y los planes estratégicos, las empresas innovadoras pueden desarrollar un Cuadro de mando Integral, con objetivos bastante limitados en las áreas críticas de la institución como en los procesos productivos, áreas contables y financieras o las unidades de atención al cliente, permite también una distribución de las metas y se lo puede monitorear a través de los índices de gestión.

Gráfico 1. 5 Estructura del Balance Scorecard



Fuente: (Gestiopolis, 2001)

El cuadro de mando integral según el gráfico 1.5 complementa las falencias que se presentan en los métodos de gestión en 5 fases, visión estratégica, aprendizaje y crecimiento, cliente, financiero y procesos internos del

negocio se pueden enfocar los objetivos a largo plazo y en el desempeño diario de la empresa.

Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se transforma en las bases para gestionar en las organizaciones el correcto de la información (Kaplan, R. y Norton, D., 1990).

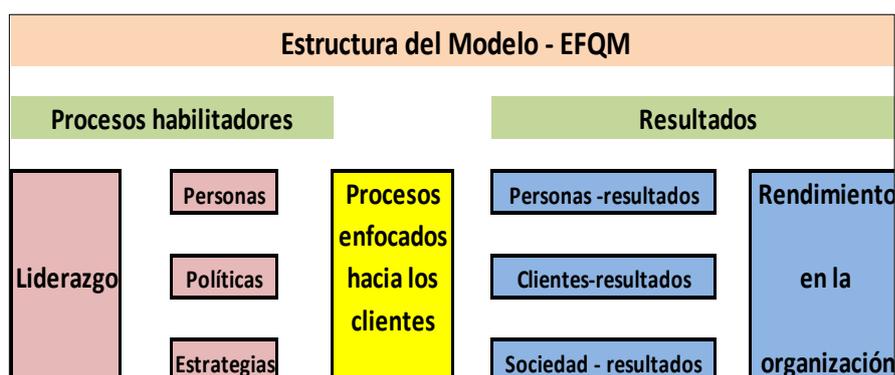
Por lo tanto, es importante determinar el modelo correcto, que permita una mejor proyección en el desarrollo de las actividades de las comercializadoras que tienen poca participación del mercado de combustibles, para que su operación genere los rendimientos necesarios en las distintas áreas de la empresa.

1.5.1.6 El modelo EFQM

El modelo EFQM es el que se aplicará en el desarrollo de la presente tesis, ya que de acuerdo a (Cubino, 2001) establece que el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial coadyuva al funcionamiento de las empresas, les brinda un panorama para el logro de sus metas, la gestión operativa, la eficacia, valores y la sistemática aplicada.

Para Cubino (2001) estos conceptos marcan la alineación hacia las metas, por medio de la satisfacción de los participantes de los sectores, los colaboradores, entorno interno y externos, por otra parte el usuario es el juez de la calificación del servicio, se debe anticipar a cuáles son sus necesidades y como vamos a satisfacerlas.

Gráfico 1. 6 Modelo EFQM

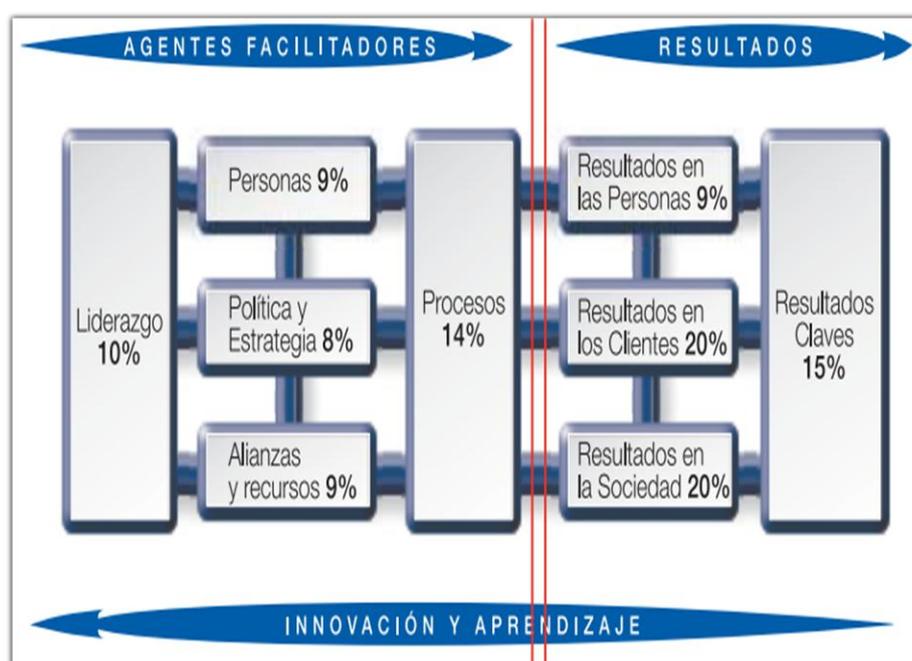


Fuente:(Cubino, 2001)

Elaboración: El autor

Según el gráfico 1.6 la estructura se compone dos grandes grupos: primero los procesos habilitadores con el liderazgo que une los esfuerzos de personas, políticas y de las estrategias, todo ellos se transforma en los procesos que van siempre enfocados a los clientes; segundo los resultados cuyo principal fin es el resultado o rendimientos en la empresa, por medio de las personas, la sociedad y de los clientes satisfechos. (Cubino, 2001).

Gráfico 1. 7 Estructura del Modelo EFQM



Fuente: (Moreno, 2007)

Elaboración: El autor

El modelo de calidad EFQM, según con el gráfico 1.7 permite analizar a la organización en base a nueve criterios que representan diferentes aspectos de la gestión en la misma y de los resultados obtenidos. Los cinco primeros criterios se denominan agentes facilitadores, los cuales se relacionan directamente con las actividades que la institución lleva a cabo y la manera en la que lo hace. Los cuatro criterios restantes se denominan resultados y se relacionan con lo que la comercializadores ha obtenido mediante su gestión: Personas – Resultados, Clientes – Resultados, Sociedad – Resultados los que permiten medir el rendimiento en la organización. La clave del Modelo EFQM se basa en la importancia de un liderazgo que guíe e impulse la política y estrategia, que se consigue mediante personas, alianzas, recursos y procesos, para la obtención de resultados excelentes en el rendimiento de una institución.

Para Moreno (2007) el método de evaluación aplicado para calificar una autoevaluación o informe de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia es la matriz REDER, la cual define a los cinco criterios de los agentes facilitadores y los cuatro resultados de los mismos agentes facilitadores. Se lograra a través de ciertas estrategias, revisiones, controles y objetivos de clara valoración que se han planteados. (Moreno, 2007).

En la matriz se evalúan un total de nueve aspectos, que el modelo EFQM, divide en dos categorías: los agentes facilitadores y los resultados. Los agentes facilitadores son aquellos que hacen posibles la obtención de unos determinados resultados, es decir, explican lo que el servicio hace y cómo lo hace. Los resultados miden los logros alcanzados, en términos de eficacia y eficiencia y cómo consecuencia de la actuación de los agentes facilitadores.

Se consideran agentes facilitadores:

- **Política y estrategia.**-A través de la cuales la comercializadora de D2I tendrá clara la meta u objetivos a largo plazo, serán también la guía para operaciones.
- **Personas.**- Considerando que el elemento humano es la base en la comercializadora de D2I, la correcta gestión de recursos humanos acompañado de la difusión de sus políticas y funciones.
- **Alianzas y recursos.**- Con el sector se deberán establecer alianzas estratégicas que permitan mejorar sus operaciones, frente a la petrolera estatal EP Petroecuador y lograr mayores beneficios en el sector.
- **Liderazgo.**- La dirección de la comercializadora deberá proyectar de manera beneficiosa para los planes que tenga a largo plazo para el desarrollo organizacional y así lograr el cumplimiento de su plan estratégico.
- **Procesos.**- La aplicación del modelo EFQM permitirá alcanzar la excelencia en los procesos, los que serán facilitadores del cambio que busca la organización y lograr un mejor posicionamiento en el sector del D2I.

En relación con los resultados se distinguen:

- **Resultados en los clientes.**- Los clientes internos como empleados y proveedores se sentirán motivados a realizar de mejor manera las actividades de la organización, y el cliente externo buscará fidelizarse con la comercializadora por los servicios recibido.

- Resultados en las personas.- El recurso humano por medio de la medición del desempeño se verá fortalecido a realizar las actividades diarias, con compromiso y en beneficio de la comercializadora D2I.

- Resultados en la comunidad y en la sociedad.- Una eficiente gestión de las operaciones y procesos coadyuvará a que los resultados brinden un apoyo a la comunidad a través de la ayuda económica que se pueda brindar ante cualquier requerimiento en beneficio de los miembros de la misma.

- Resultados clave.- El perfeccionamiento de los procesos constituirán la base importante de la operación dentro de la comercializadora D2I, ya que los resultados serán expuestos a través del cumplimiento de las metas y objetivos que busca la empresa.

El modelo EFQM divide cada uno de estos criterios en subcriterios, por lo que se propone, una aproximación global a cada uno de los criterios por simplicidad. Tomando como referencia la Guía EFQM en la comercializadora de combustible D2I, se proponen un conjunto de preguntas ordenadas que en base al modelo EFQM, para conocer la situación de la comercializadora, según se detallan a continuación:

1. ¿La dirección de la comercializadora fomenta una dirección participativa?

2. ¿La dirección de la comercializadora fomenta la eliminación de barreras jerárquicas?

3. ¿La dirección de la comercializadora promueve la implantación de una estructura organizativa y un sistema de gestión de procesos eficaz a la hora de hacer realidad resultados coherentes y de mejora?

4. ¿La dirección de la comercializadora forma y asesora en técnicas de gestión de calidad?
5. ¿En la comercializadora se toman iniciativas para entrevistarse con clientes, proveedores y otras entidades ajenas a la organización?
6. ¿La comercializadora se preocupa por satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos?
7. ¿La comercializadora ha identificado los Procesos Claves para el desarrollo de la Políticas y estrategias?
8. ¿La gestión de la comercializadora se orienta a procesos?
9. ¿Gestiona la comercializadora con el personal interno la planificación y la estrategia que persigue la organización?
10. ¿Dentro de la comercializadora se asignan las responsabilidades de acuerdo con los objetivos de la organización?
11. ¿Conocen las personas las funciones que tienen asignadas y son equilibradas la asignación de cargas de trabajo?

De acuerdo con el cuestionario establecido por la comercializadora de D2I (anexo 7), se levantará la información, proporcionada de un total de cien personas que participaron en la ejecución del cuestionario, los cuales se conforman de colaboradores de las empresas del sector de distribución de D2I, directivos, clientes externos, internos entre otros, cuyos resultados serán proyectados en el capítulo 3:

Tabla 1. 5 Beneficios y desventajas en la aplicación de modelos de gestión

	Modelo DAFO	Modelo EFQM	Modelo Scorecard
B E N E F I C I O S	<ul style="list-style-type: none"> * Proporciona una panorámica general de la empresa * El manejo de la matriz es sencilla y rápida y de fácil ejecución * Facilita la interacción de nuevas ideas para definir estrategias * Es flexible y se puede aplicar a cualquier línea de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> *Permite una autoevaluación, por lo que la gestión se desarrolla internamente *Flexibilidad en la aplicación de cualquier sector de la organización *Prioriza la gestión en la empresa en las áreas de liderazgo, recursos humanos, etc *Alcanzar una imagen de excelencia, credibilidad y calidad en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> *Permite formar a los colaboradores con la organización a través de la visión estratégica *Logra una mejor comunicación interna con más proyección al cliente interno de la empresa *Transmite la visión y las estrategias para conseguir los objetivos organizacionales *Permite evaluar el desempeño organizacional
D E S V E N T A J A S	<ul style="list-style-type: none"> * El análisis de las fuentes de información sobre los datos aplicados pueden generar un gran efecto en su análisis *La simplificación de los aspectos relacionados a los puntos básicos - FODA *Problemas en identificar a los elementos de la matriz *Mínimos niveles de control en cuanto a la complejidad y extensión de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> *Aplicación de un cambio cultural en la organización *Se requiere un importante esfuerzo para aceptar los cambios. *La aplicación de evaluaciones dentro de la empresa no son aceptadas *Rechazo por exigencias en su aplicación y proyectar una mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> *La falta de colaboración en la ejecución no permite ver los resultados *Hay que aplicar de manera correcta indicadores que permitan llegar al objetivo que se desea *Cuando no hay una estrategia clara, no es recomendable la aplicación *Cuando las actividades de la empresa no son a fin al modelo, los resultados serán de poca utilidad en la gestión

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a la tabla 1.5, toda empresa deberá tener de forma clara y puntualizada los objetivos y la política de la calidad, con la cual se manejan los lineamientos organizacionales y contar con el soporte de los colaboradores, quienes estarán comprometidos con el fin de dar el mejor servicio posible en el desarrollo de las actividades con el fin de aumentar la eficiencia y los réditos financieros de la organización. Los colaboradores deben saber en qué medida afectará la gestión en el desarrollo de las actividades diarias, por lo que debe existir un acuerdo general en que la aplicación del modelo de gestión sea de interés en la organización y que por consiguiente brindará ventajas a todos los niveles departamentales.

Tomando como base el modelo EFQM, el cual se ajusta a los procesos que se manejan en la comercializadora de D2I, estos permitirán una autoevaluación de la gestión realizada por los colaboradores de la empresa, permitiendo una fácil aplicación del modelo en la organización, priorizando la gestión en la empresa en las áreas de liderazgo y recursos humanos, para así poder alcanzar los niveles de excelencia, credibilidad y calidad en la organización.

1.5.2 Marco conceptual

Comercializadora de combustible

Una comercializadora de combustible es un punto de venta de combustible para las estaciones de servicio, por lo tanto, se encarga de comercializar un producto finalizado y de dar las condiciones y organización a un producto y/o servicio para su venta al público.

Gestión de procesos

La gestión de procesos conlleva a un cambio cultural en la empresa y se sustenta en la esencia es que cada colaborador que forma parte de la misma entienda la importancia en su trabajo y la participación que éste tiene dentro del proceso.

Planificación estratégica

Es una herramienta de administración de empresas que permite organizar de mejor manera a la organización y poder obtener rentabilidad. La elaboración y estructuración de estrategias permiten alcanzar las metas a través del cumplimiento de los objetivos que se buscan alcanzar.

Economía

Es la relación entre los costes reales y los costes previstos de una operación comercial.

Empleado

Persona que desempeña un cargo o trabajo y que a cambio de ello recibe una compensación económica sueldo o salario, que generalmente requiere de ciertas cualidades y habilidades para desempeñar una actividad laboral ya sea de manera independiente, a través de una empresa privada o del Estado.

Cliente

Aquella persona natural o jurídica que realiza la transacción comercial denominada compra o quien de manera regular u ocasional requiere de productos o servicios de la sociedad.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

Para el análisis de toda la información recolectada se utilizará el método analítico-sintético y deductivo; ya que posterior al análisis, se pretende llegar a conclusiones que permitan la implementación de estos indicadores de gestión.

La investigación documental aplicada de manera conjunta con la declaración de la organización bajo estudio estructurada por procesos y con el soporte de testimonios orales y escritos de los responsables de la comercializadora y demás colaboradores a nivel institucional.

Las técnicas de investigación a aplicarse como la observación, además, una ficha para la observación en la que se plantea los siguientes aspectos a ser observados: tiempos de despacho de combustible, tiempos de espera, y tiempos para facturar.

2.2 Métodos de investigación

La observación científica como método de investigación permitirá establecer la percepción directa del objeto de investigación, que para el estudio serán las comercializadoras de combustibles del cantón Guayaquil. A través de la observación se podrá ver la realidad del sector mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos del entorno del mercado de combustibles.

La aplicación de procedimientos de estadística descriptiva permitirá organizar y clasificar los indicadores cuantitativos obtenidos en la medición del mercado de las comercializadoras revelándose a través de ellos las propiedades, relaciones y tendencias del proceso, que en muchas ocasiones no se perciben a simple vista de manera inmediata. Se levantará información a través de

entrevistas del personal de la empresa para obtener datos internos y poder elaborar el diagnóstico inicial así también a los proveedores y clientes para conocer sus ideas, las cuales pueden favorecer el estudio.

2.3 Unidad de análisis, población y muestra

El objetivo de la investigación es proponer un modelo de gestión de procesos que permita a las comercializadoras de combustibles D2I del cantón Guayaquil, manejar un plan estratégico que provea un desempeño eficiente y rentable del sector.

Para realizar el diagnóstico inicial de la empresa se realizarán cuestionarios para medir el grado de satisfacción de los clientes de la comercializadora, por lo tanto, se necesita definir la población de estudio y el tipo de muestro a aplicar.

Población

Se tomarán como base a 100 colaboradores y directivos que tiene la comercializadora como población de estudio, tomando como punto focal al departamento comercial, se analizará una base de estados financieros y la cantidad de comercializadoras del sector.

2.4 Variables de la investigación, operacionalización

Variable dependiente

Satisfacción del cliente-ingresos

Variable independiente

Gestión de procesos

Una vez establecidas las variables del estudio, se estructura la operacionalización de las variables a través de un proceso metodológico que

descompone las variables que conforman el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico.

Tabla 2. 1 Operacionalización de las Variables

Variables	Conceptualización	Operacionalización
Satisfacción del cliente - ingresos	<p>El área de atención al cliente, que es el nexo entre el cliente externo y el interno en la comercializadora, en donde la recepción de la información, debe ser canalizada de forma eficiente, para cumplir los controles e indicadores al momento de ejecutar la relación comercial con el cliente.</p> <p>El departamento de ventas deberá manejar de forma correcta y precisa el requerimiento del cliente, y así cumplir con los plazos pactados, lo que permita cumplir los presupuestos de la organización.</p>	<p>La coordinación existente entre el cliente interno y externo permitirá que los requerimientos del cliente sean manejados de forma eficiente por el departamento de ventas, logrando que los presupuestos de ventas sean alcanzados de manera efectiva, a través del cumplimiento y análisis de los requisitos requeridos por la ARCH y verificar la necesidad real del cliente para la distribución del producto final por parte de la comercializadora.</p>
Gestión de procesos	<p>Esta variable, permite establecer que en la relación con el cliente se tenga la seguridad de que el servicio o producto final, sea entregado según los acuerdos establecidos.</p>	<p>La medición de la relación cliente interno y externo se realizará por el cumplimiento de las actividades según los parámetros establecidos en las partes.</p>

Elaborado por: El autor

Las variables detalladas muestran la relación que el modelo de gestión que busca generar una mayor productividad en las comercializadoras.

2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

Fuentes Primarias

Como instrumento de las fuentes primarias se consideraron los siguientes instrumentos:

- Encuestas
- Bases de Datos
- Investigaciones de Ficha Técnica

Y las técnicas utilizadas fueron:

- Recolección de campo. - Técnicas de investigación de campo, se realizarán entrevistas, grupos de discusión, observación y otras herramientas aplicables en la zona de estudio.
- Informes de Manuales de la Organización. - La fuente principal de información del proyecto son los empleados de la comercializadora tanto la parte administrativa como operativa. También todo el historial de compras y ventas del periodo a desarrollar, información del Gobierno (históricos, resoluciones ambientales, resoluciones de fletes de combustibles, resoluciones de MTOP, del municipio, resoluciones del SRI, etc.).
- Análisis documental (fichaje)

Fuentes Secundarias

Dentro de la presente investigación se consideraron como instrumento de investigación lo siguiente:

- Bases de Datos, procedimientos y procesamientos de datos, se determinará mediante la siguiente forma:
 - Codificación: agrupamiento de datos numéricamente.
 - Tabulación: de los datos que garantice la fiabilidad y validez del instrumento de investigación.
 - Cuadros estadísticos: se representará cuantificando los datos numéricos obtenidos para su interpretación.
 - Gráficos: que represente los datos numéricos.
 - Conclusiones: concretar las interpretaciones en base a la realidad del sector
 - Recomendaciones: proponer las mejoras que se deben establecer en la organización sujeta al estudio.

Y dentro de las técnicas utilizadas de consideró:

- Técnica Estadística, como los artículos científicos de revistas, textos, ponencias relacionadas al tema, estadísticas de fuentes gubernamentales, artículos relaciones con la metodología de la Planificación Estratégica y modelos de gestión. Se utilizará para obtener información de promedios de colas, promedios de tiempos de espera del cliente.

2.6 Tratamiento de la información

Para Álava (2017) el tratamiento de la información abarca distintos aspectos que van desde las técnicas biográficas que depende esencialmente del material en que se ha registrado la información, así también los documentos:

Evaluación, clasificación cronológica y temática, relación entre documentos y demás datos, la observación y organización de las notas de campo en las visitas a las comercializadoras (observacionales, metodológicas y teóricas), reducción de datos (registros orales y gráficos).

La información recabada mediante algunos de los métodos, procedimientos o técnicas indicados inicialmente, deben ser desarrollados y clasificados, de acuerdo a ciertos criterios de orden, para proceder luego al conteo de los mismos conforme al sistema más conveniente o probable. Se procede luego al proceso estadístico matemático de la información obtenida(Álava, 2017).

Es por esto que se realizará un análisis de cada uno de los factores más relevantes que causen la problemática en el rendimiento de las utilidades de la empresa, para controlarlas mediante los indicadores de la gestión.

CAPÍTULO III

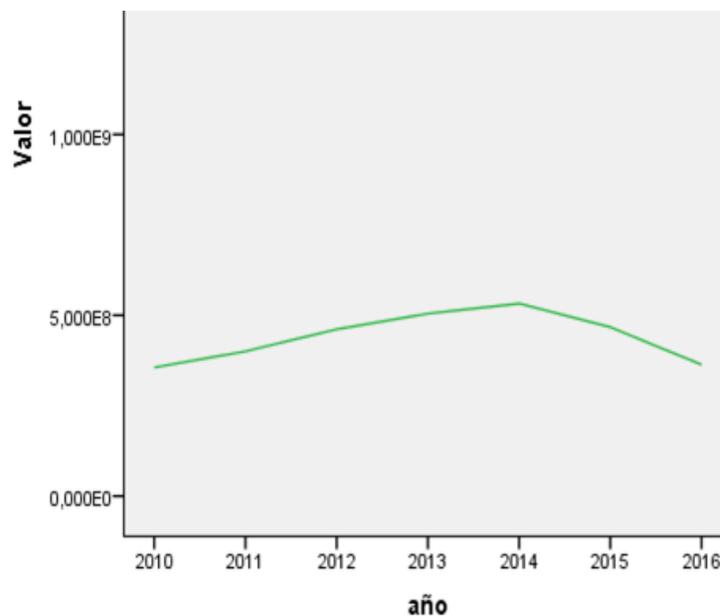
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de la situación

(ARCH, 2016) De acuerdo a la estatal petrolera Petroecuador 2016, las actividades de comercialización de D2I se ejecutan por distintos centros de distribución, también por comercializadoras de distintos mercados industria, productivos, el sector de la pesca, juntos coadyuvan al abastecimiento del Diésel D2I en el territorio ecuatoriano.

Conforme a la estadística descriptiva, en la comercialización del combustible D2I durante los años 2010 al 2016, el consumo se presentó de la siguiente manera: 355'797.703,28 galones mínimo, 532'529.795,55 galones máximo, 440'806.275,84 la media de galones y la desviación estándar de galones fue de 68'858.785,64. Cifras que se presentan en el análisis estadístico SPSS a continuación:

Gráfico 3. 1 Venta de Galones de D2I periodo 2010 - 2016



Fuente: Petroecuador (2017)
Elaborado por: El Autor

3.1.1 Análisis FODA

La información presentada en la distribuidora D2I muestra una serie de variables que reflejan la situación de la organización en sus distintas fases que permite establecer el siguiente análisis de matriz FODA la cual se sustentó en el capítulo uno.

Fortalezas

- Seriedad, cumplimiento y transparencia.
- Equipo Humano profesional, conocido y comprometido
- Agilidad y decisión en la atención de clientes
- Buen clima laboral

Debilidades

- Falta de Tecnológico
- Baja participación de mercado
- Falta de Alianzas comerciales
- Resultado negativo en la gestión año anterior.

Oportunidades

- Alianza estratégica para captar nuevos clientes
- Apostar a clientes importantes de mercado mediano y pequeños

Amenazas

- Coyuntura económica conflictiva para el año 2018
- Marco Legal y nuevas cargas tributarias para el sector
- Concentración de la economía en sectores públicos

Basados en el Modelo seleccionado EFQM dentro de la comercializadora D2I, se pudo establecer que los niveles relacionados a las políticas y estrategias, así como las funciones y responsabilidades, en la comercializadora de D2I, muestra niveles bajos de calificación, que deben ser analizados por la organización.

Por otro lado, los componentes que se relacionan a la dirección de la empresa como lo son la eficiencia, eficacia, efectividad, problemas y soluciones, deben ser manejados por la gerencia de la empresa comercializadora de D2I, desde una perspectiva de productividad en la organización y así generar mejores resultados.

Los niveles de satisfacción que involucran a la motivación, servicialidad, integridad y cortesía, deberán ser manejados en función de las actividades que realiza la comercializadora con los clientes internos y externos, a los cuales se deberá brindar una atención con calidad para que se identifiquen con la empresa. Esto va de la mano con los aspectos relacionados al conocimiento, personalización, necesidades y atención que se deben brindar al cliente interno y externo, ya que son el elemento motor de las actividades comerciales de la empresa.

De allí que las funciones y responsabilidades dentro de la empresa que involucran la Descripción de cargos, el Organigrama funcional, el fomento del Trabajo en equipo y la Evaluación de resultados dentro de los miembros de la comercializadora deberán ser claros y comunicados a todo el personal, para que sepan de forma cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro del lugar de trabajo, lo cual permitirá desarrollar de mejor forma las acciones en la organización.

Tabla 3. 1 Matriz de Puntuación del cuestionario

Dirección de la empresa	Eficiencia	50	50%
	Eficacia	50	50%
	Efectividad	60	60%
	Problemas	40	40%
	Soluciones	50	50%
Políticas y estrategias	Claras	40	60%
	Reales	40	40%
	Actualizadas	20	20%
	Difundidas	30	60%
Satisfacción	Motivación	60	60%
	Servicialidad	50	50%
	Integridad	40	40%
	Cortesía	70	70%
Cliente interno y externo	Conocimiento del cliente	50	50%
	Necesidades del cliente	60	60%
	Individualización	50	50%
	Personalización	70	70%
	Atención 24/7	60	60%
Funciones y responsabilidades	Descripción de cargos	40	50%
	Organigrama funcional	40	40%
	Trabajo en equipo	30	50%
	Evaluación de resultados	30	30%

Elaboración: El autor

De acuerdo a la tabla 3.1, para obtener una correcta implementación del modelo EFQM en la comercializadora de combustibles D2I, se deberán estructurar equipos líderes, que involucren a los directivos y miembros de la comercializadora cuya visión emprendedora logran crear ideas innovadoras, para poder implementar políticas y estrategias, así como definir de forma clara las funciones y responsabilidades en las distintas áreas dentro de la comercializadora, lo que permitirá realizar una autoevaluación, que determine las áreas de mejora y puntos claves de seguimiento.

Las áreas o departamentos, donde se deberá aplicar un seguimiento para la aplicación del modelo EFQM, serán:

- Dirección general
- Procesos
- Talento Humano
- Marketing y mercadeo

De allí que dentro del plan estratégico de la comercializadora de D2I, la dirección proyecta enfocarse en la elaboración de mejores políticas y estrategias, así como estructurar de manera coherente las funciones y responsabilidades dentro de las áreas de la organización, para que estos planes se vinculen y se acoplen a la visión de la institución.

Es así que los criterios o agentes, que deberán considerarse en la comercializadora D2I serán aplicados en las siguientes dimensiones:

3.1.2 Liderazgo

- Análisis de la dimensión Personas en la variable independiente Liderazgo: Cuyos directivos deberán estar abiertos a opiniones e ideas innovadoras, permitiendo la participación de todas y cada una de las personas que conformen el equipo de trabajo, logrando así se desarrolle una mayor comunicación entre los miembros.

DIMENSION	OBJETIVO DE LA DIMENSION	PROCESAMIENTO	TIPO DE INFORMACION
Personas	Desarrollar comunicación interna en la organización	Descriptivo	Cualitativo

- Análisis de la dimensión Políticas y estrategias en la variable independiente Liderazgo: La políticas y estrategias de la comercializadora deberán ser difundidas a los miembros de la empresa, para que sobre esta base de conocimiento general, de lo que busca la organización, se logren encontrar los mecanismos necesarios para que el cliente interno y/o externo conozcan los lineamientos de la empresa.

DIMENSION	OBJETIVO DE LA DIMENSION	PROCESAMIENTO	TIPO DE INFORMACION
Políticas y Estrategias	Implementar políticas y estrategias para lograr los objetivos	Correlacional	Cuantitativo

- Análisis de la dimensión Alianzas y recursos en la variable independiente Liderazgo: La comercializadora deberá buscar nuevas alianzas comerciales lo cual permitirá mejorar su participación en el mercado para desarrollar nuevas oportunidades de crecimiento.

DIMENSION	OBJETIVO DE LA DIMENSION	PROCESAMIENTO	TIPO DE INFORMACION
Alianzas y recursos	Concretar alianzas comerciales	Correlacional	Cuantitativo

3.1.3 Procesos

Los procesos no se encuentran claramente definidos, no tienen flujogramas claros lo que genera incertidumbre entre las distintas áreas de la empresa, al momento de definir las tareas y la ejecución de un proceso nuevo.

- Análisis de la dimensión Personas en la variable independiente Procesos: Mejoramiento del organigrama.

DIMENSION	OBJETIVO DE LA DIMENSION	PROCESA MIENTO	TIPO DE INFORMACION
Personas	Evaluar el organigrama funcional operativo	Descriptivo	Cualitativo

- Análisis de la dimensión Políticas y estrategias en la variable independiente Procesos: Los procesos no se encuentran claramente definidos.

DIMENSION	OBJETIVO DE LA DIMENSION	PROCESA MIENTO	TIPO DE INFORMACION
Políticas y Estrategias	Levantar y/o actualizar las directrices	Descriptivo	Cualitativo

- Análisis de la dimensión Alianzas y recursos en la variable independiente Procesos: Contar con flujogramas claros lo que genera incertidumbre entre las distintas áreas de la empresa, al momento de definir las tareas y la ejecución de un proceso nuevo.

DIMENSION	OBJETIVO DE LA DIMENSION	PROCESA MIENTO	TIPO DE INFORMACION
Alianzas y recursos	Contratar recursos humanos adecuado para el area de Procesos	Descriptivo	Cualitativo

3.1.4 Resultados claves

- Análisis de la dimensión Personas: El recurso humano por medio de la medición del desempeño se verá fortalecido a realizar las actividades diarias, con compromiso y en beneficio de la comercializadora D2I.
- Análisis de la dimensión Clientes: Los clientes internos como empleados y proveedores se sentirán motivados a realizar de

mejor manera las actividades de la organización, y el cliente externo buscará fidelizarse con la comercializadora por el servicio recibido.

- **Análisis de la dimensión Sociedad:** Una eficiente gestión de las operaciones y procesos coadyuvará a que los resultados brinden un apoyo a la comunidad a través de la ayuda económica que se pueda brindar ante cualquier requerimiento en beneficio de los miembros de la misma.

DIMENSION	OBJETIVO DE LA DIMENSION	PROCESAMIENTO	TIPO DE INFORMACION
Personas	El perfeccionamiento de los procesos constituirán la base importante de la operación dentro de la comercializadora D2I, ya que los resultados serán expuestos a través del cumplimiento de las metas y objetivos que busca la empresa	Descriptivo	Cualitativo
Clientes		Correlacional	Cuantitativo
Sociedad		Correlacional	Cuantitativo

3.1.5 Estados Financieros

De acuerdo a la revisión efectuada, basándose en normas internacional de contabilidad y en bases a pruebas a los registros contables, se determina que los Estados financieros de la compañía al 31 de diciembre del 2017 presentan en todos sus aspectos la situación de empresa.

Las cifras de la empresa al año 2017 son las siguientes según Anexo 5 y 6: los activos de la empresa suman \$616.980, con su mayor concentración en las cuentas por cobrar \$300.993, los pasivos alcanzan a \$579.372 donde las cuentas y documentos por pagar son

\$315.619, seguido por las deudas en instituciones financieras por \$160.000. El patrimonio de la empresa es de \$37.608. Los ingresos confirmados por ventas de combustibles son de \$473.335 y los costos incurridos para las ventas son \$464.371. Alcanzando una utilidad por el año de \$4,863.

Con respecto al ejercicio 2016 la empresa no mantuvo ventas al ser una empresa que inició sus operaciones recientemente en el mercado de la comercialización del D2I, evidenciando que no hubo políticas y estrategias sólidas para poder proyectar mejores resultados entre los ejercicios fiscales analizados.

El análisis de los datos financieros demuestra que las políticas y estrategias, liderazgo, funciones y demás responsabilidades aplicadas en los procesos administrativos, así como en los resultados claves no son acordes en la organización, por cuanto las comercializadoras de D2I relacionadas proyectan un mejor resultado y dinamismo dentro del sector.

3.2 Resultados

Desde el punto de vista de la característica competitiva del mercado, la industria de los hidrocarburos se asemeja al tipo de competencia perfecta, porque se venden productos idénticos en las distintas regiones y son varios los comercializadores o traders mundiales, donde no hay restricciones para el ingreso, excepto las provenientes de análisis del macro-entorno y la capacidad financiera del inversor, y no existe el control de precios por parte de una empresa, tomando en consideración que el combustible D2I, constituye un elemento fundamental dentro de las actividades productivas relacionadas al área industrial dentro de la economía local.

La producción petrolera ha mostrado un limitado dinamismo en los últimos años, ante todo por la continua reducción de las compañías privadas, dedicadas a la comercialización de D2I, evidenciando que la falta de acertadas estrategias administrativas y modelos de gestión aplicados en las actividades diarias para poder colocar mayores cantidades de galones de D2I en las industrias, generaron que el sector industrial no tenga una adecuada proyección y permita el crecimiento de la economía local.

Es así que la aplicación de modelos de gestión en los procesos de las comercializadoras de combustibles D2I constituye una herramienta que permitirá una mejor proyección desde la parte comercial y de la calidad hacia el cliente final, generando maximizar las ganancias dentro de la empresa. A través de la correcta aplicación de las estrategias administrativas descritas permitirán que la gestión de procesos a través del modelo EFQM, dentro de la comercializadora, logre el cambio necesario para beneficio de los clientes internos y externos que forman parte de la cadena de valor.

Los resultados se reflejarán en la aplicación de las dimensiones una vez se corrijan las falencias en los agentes ya descritos:

3.2.1 Liderazgo

Resultado en la variable independiente Liderazgo a través de una adecuada administración de los líderes responsables de la comercializadora:

- Resultados de la dimensión Personas en la variable independiente Liderazgo: Los niveles de satisfacción del personal de la organización han medido la buena comunicación interna que se mantiene.
- Resultados de la dimensión Políticas y Estrategias en la variable independiente Liderazgo: Durante el año se han implementado un determinado número de políticas y estrategias lo que permite alcanzar los objetivos organizacionales de la comercializadora de D2I
- Resultados de la dimensión Alianzas y recursos en la variable independiente Liderazgo: Se lograron la firma de convenios una vez realizadas las alianzas comerciales.

3.2.2 Procesos

Resultado en los procesos: una correcta gestión del conocimiento de las políticas y estrategias, así como las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa, permitirán generar mejores resultados, en la operación de la comercializadora.

- Resultados de la dimensión Personas en la variable independiente Procesos: La mejora en los niveles de satisfacción del personal se dieron luego del mejoramiento del organigrama funcional.

- Resultados de la dimensión Políticas y Estrategias en la variable independiente Procesos: Mediante el levantamiento de manuales funcionales se permitió las directrices para una adecuada función del personal de la comercializadora.
- Resultados de la dimensión Alianzas y recursos en la variable independiente Procesos: Gracias a la contratación de personal especializado se definieron flujogramas con definiciones claras de tareas y funciones.

3.2.3 Resultados claves

Al promover los objetivos, misión y visión de la empresa los miembros de la empresa se enfocarán en trabajar con ellos para generar resultados en beneficio de la organización.

- Resultados de la dimensión Personas: Con la recolección de campo, se midió el desempeño del recurso humano de la comercializadora D2I.
- Resultados de la dimensión Clientes: Resultado en el cliente por medio de la motivación a los clientes, estableciendo una clasificación de clientes y servicios, definiendo tiempos y canales de respuesta así se logró la fidelización.
- Resultados de la dimensión Sociedad: Resultado en la sociedad, con una eficiente gestión de operación coadyuvara a lograr un efecto positivo en los clientes internos y externos, creando una marcada presencia ambiental y social con todo el entorno.

3.3 Discusión de los resultados

Liderazgo

La correcta dirección de la estructura organizacional, permitirá elaborar y establecer adecuadas políticas y estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la comercializadora de D2I, los mismos que se complementaran con alianzas estratégicas, que permitirán un mejor desarrollo en las distintas áreas de la empresa, las cuales se verán reflejadas en los cumplimientos y metas que se fije la organización.

- Desarrollar comunicación interna en la organización
- Implementar políticas y estrategias para lograr los objetivos
- Concretar alianzas comerciales

Procesos

Definir un organigrama funcional acorde a las realidades de las actividades de la empresa, permitirá elaborar y seguir directrices que permitan el mejor desempeño de la comercializadora de D2I, los mismos que de la mano de una selección adecuada del elemento humano, que desarrollen los procesos y demás actividades organizacionales de manera eficiente, permitirán que se cumplan con los objetivos organizacionales.

- Evaluar el organigrama funcional operativo
- Levantar y/o actualizar las directrices
- Contratar recursos humanos adecuados para el área de Procesos

Resultados claves

Los resultados claves serán una de las bases que persiga la comercializadora de D2I, ya que al promover los objetivos, misión y visión de la empresa los miembros de la organización centrarán los esfuerzos necesarios para trabajar en ellos y generar resultados en beneficio de la comercializadora.

- El perfeccionamiento de los procesos constituirá la base importante de la operación dentro de la comercializadora D2I, ya que los resultados serán expuestos a través del cumplimiento de las metas y objetivos que busca la empresa.

Tabla 3. 2 Variables aplicadas a la escala de Likert

En relación a las estrategias tomadas por la dirección de la Comercializadora de D2I ¿En que medida esta de acuerdo con las siguientes afirmaciones?				
Detalle	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1 ¿La comercializadora da a conocer las estrategias comerciales a los colaboradores?			✓	
2 ¿La comercializadora, toma acciones de acuerdo con la realidad del sector?				✓
3 ¿La comercializadora promueve estrategias de crecimiento ?			✓	
4 ¿La comercializadora permite a sus colaboradores dar a conocer nuevos procesos de mejora ?			✓	
5 ¿La comercializadora tiene alianzas estratégicas con otras empresas privadas ?				✓
6 ¿La comercializadora dinamiza las operaciones diarias con procesos de gestión adecuados ?			✓	
7 ¿La comercializadora estimula al cliente interno para mejorar los resultados en la organización ?			✓	
8 ¿Los resultados en función del cliente externo, permiten un mejor desarrollo en la organización ?				✓
9 ¿La comercializadora, permite que los resultados claves obtenidos sean de beneficio para la organización ?			✓	

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a la tabla 3.2 las variables aplicadas en el modelo EFQM, los niveles de las preguntas están en desacuerdo y en muy desacuerdo con la gestión de la organización.

CONCLUSIONES

Una vez realizado un cuestionario para observar cómo se encuentra la comercializadora de combustibles D2I, ajustado al modelo de excelencia EFQM, se ha detectado que existen oportunidades de mejora, especialmente en liderazgo y la aplicación de políticas y estrategias dentro de la empresa, así como definir claramente las funciones y responsabilidades de las personas dentro de la comercializadora, los que constituyen factores claves para lograr la excelencia en cualquier organización, lo cual responde a la pregunta de la investigación, planteada en desarrollo del proyecto.

La evaluación del modelo EFQM mediante las variables detalladas liderazgo, procesos y resultados claves logran equilibrar las áreas que están necesitadas de atención a través de las 9 dimensiones, las cuales han sido revisadas a través de pruebas estadísticas, resultados porcentuales y análisis subjetivos, llegando a establecer una puntuación y valor porcentual de acuerdo a cada dimensión.

A través del modelo EFQM se podrá identificar las dimensiones que se consideran como un factor crítico en los procesos realizados por la comercializadora de D2I y que pueden ser mejorados por medio de este modelo.

CONCLUSION DE LAS VARIABLES

Liderazgo	Personas	50	50%
	Políticas y Estrategias	40	40%
	Alianzas y recursos	40	40%
Procesos	Personas	30	30%
	Políticas y Estrategias	40	40%
	Alianzas y recursos	20	20%
Resultados Clave	Personas	50	50%
	Clientes	60	60%
	Sociedad	50	50%

Fuente: Conclusión de la investigación

Elaboración: El autor

Los valores que reflejan las puntuaciones de las dimensiones así como en los Agentes Facilitadores del modelo EFQM, determinan un

nivel bajo en la definición de políticas y estrategias en un 40%, así como el definir claramente las funciones y responsabilidades de las personas, que están dentro de la organización 30% y los niveles de alianzas y recursos 20%, permitirán que el mejoramiento de los mismos, logren llevar a cabo una mejora continua en la comercializadora, lo que guarda relación en la aplicación de la escala Likert sustentada en la presente investigación en todas sus dimensiones.

El conocimiento del cliente interno y externo como un punto de desarrollo destaca que la comercializadora no tiene canales de comunicación con los proveedores y grupos relacionados, por lo que la aplicación de una metodología establecida es necesaria para mejorar los canales de comunicación, además la falta de alianzas y relaciones con instituciones vinculadas con el área de los hidrocarburos.

La comercializadora de combustible de D2I, es una empresa con un elevado potencial para lograr la excelencia y ser sostenible en el tiempo ya que posee la infraestructura, plantilla y recursos que le permitirán alcanzar los objetivos planteados y así obtener a través de la aplicación del modelo EFQM un elemento diferenciador, del resto de las empresas que comercializan D2I, tomando en cuenta que los niveles de satisfacción por parte de los clientes frente al resto de las demás agentes es uno de los puntos fuertes en la comercializadora.

RECOMENDACIONES

La evaluación del modelo EFQM en la comercializadora de combustibles D2I, se desarrolla como una oportunidad para incrementar la calidad de la gestión que se lleva a cabo en la organización, lo que involucra el esfuerzo de todos los directivos y demás colaboradores de la empresa, generando que el valor de la evaluación EFQM se multiplique y aprecie mejor su utilidad y beneficios.

En base a los criterios establecidos se proponen en la comercializadora de combustibles D2I recomendaciones, que permitirán una mejora y desarrollo en las operaciones diarias de la empresa; establecer y promover la misión, visión y valores de la comercializadora con la finalidad de ayudar a definir la estrategia y demás objetivos organizacionales que busca y persigue la institución, a través de una metodología clara y precisa para que la toma de decisiones de la gerencia se realice basándose en datos y en la información confiable.

Definir con el área de talento humano, aspectos que contemplen los temas relacionados a las funciones, responsabilidades y competencias que se necesitan para cada puesto, establecer un sistema de recompensas en base al desempeño de los colaboradores y otros aspectos que influyan en la motivación del recurso humano y la generación de la cadena de valor. Lo cual permitirá mejorar la comunicación interna entre departamentos y con los directivos de la comercializadora de D2I, así mismo implantar una metodología para asegurarse que la información sea recibida de manera correcta.

Otros aspectos relacionados con la gestión del liderazgo, comunicación interna, percepción del personal y el rendimiento, serán de gran utilidad para comparar los resultados y mediciones sobre la

escala Likert, que se realizan en el sector de los hidrocarburos, así como las acciones de mejora para los resultados negativos obtenidos y realizar el seguimiento de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álava, A. (2017). Tratamiento de la información. Obtenido de http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1177276475560_1547633048_5025/tratamientoinformacion-1.pdf
- ARCH. (2016). Boletín estadístico. Obtenido de <http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/boletin-estadistico/2016/BOLETIN-2016-V2.pdf>
- ARCH. (2016). Boletín estadístico. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/gasto-subsidios-combustibles-petroleo-gasolina.html>
- ARCH. (2017). La Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero socializa a nivel nacional los requisitos para controles anuales a los sujetos de control. Obtenido de <http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/la-agencia-de-regulacion-y-control-hidrocarburifero-socializa-a-nivel-nacional-los-requisitos-para-controles-anuales-a-los-sujetos-de-control/>
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito.
- Barreiros, A. (2012). Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/176/3/T-UCE-0003-2.pdf>
- Bravo, J. (2011). Gestión de procesos - alineados con la estrategia. Obtenido de http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_proc esos_JBC_2011.pdf
- Cavero, S. y. (2014). Estructura y Estrategias competitivas en el mercado español de carburantes. España.
- Cubino, R. (2001). Modelos de gestión de calidad. Obtenido de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

- Delgado, H. (2008). Administración estratégica, un enfoque metodológico. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/administracion-estrategica-presentation-734079>
- Diario El Comercio. (05 de 2016). Petroecuador manda en la comercialización de gasolina y diésel. pág. 12.
- Ecuadorinmediato. (2015). Petroecuador buscan equiparar el costo de la gasolina súper a US\$2.30, cada mes el incremento será de US\$ 0.02. Obtenido de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818789404
- FUEM. (2017). Planificación estratégica. Obtenido de http://www.fuem.um.es/idi/Planificacion_Estrategica.pdf
- Gestiopolis. (2001). BSC para qué sirve. Gestiopolis . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- Kaplan, R. y Norton, D. (1990). El cuadro de mando integral. Obtenido de <https://www.slideshare.net/alvarocoutino/el-cuadro-de-mando-integral-65894085>
- Lara, O. (2011). Tipos de estructura organizacional. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>
- Lizarzaburu, G. (2018). El alza del diésel, primer 'paquetazo' para el sector industrial en el 2018. pág. 15.
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Scielo, http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004.
- Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos. (2015). ARCH- Rendición de cuentas. Obtenido de <http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/06/PRESENTACION%CC%81N-GUAYAS-2015.pdf>

- Moreno, J. (2007). Guía para la aplicación del Modelo EFQM de excelencia. 1(1), 92. Obtenido de http://rscat.gencat.cat/web/.content/02_-_ambit_empreses_i_organitzacions/documents/arxius/model_efqm.pdf
- Saltos, Muñoz y Rodríguez. (2016). Modelo de organización por procesos – caso de ejemplificación en una institución pública. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833483.pdf>
- Scucuglia, R. (2009). Definición de gestión de procesos -10. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/definicion-gestion-proceso/>
- Strickland-Thompson. (2001). Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill.
- Thompson-Peteraf-Gamble y Strickland. (2012). Administración estratégica, conceptos y casos. México: Mc Graw Hill.
- Valladares, C. (2009). Análisis y diagnóstico institucional. Obtenido de https://issuu.com/cvalladaresg/docs/m2_s4_diagnostico_y_analisis_institucional
- Villafaña, R. (2007). Planeación estratégica. Obtenido de <http://inn-edu.com/Estrategia/Planestrategica.pdf>

ANEXOS

Anexo 1.- Matriz de Operacionalización

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE
¿De qué manera incide un modelo de gestión de procesos en las comercializadoras de combustibles D2I, que permitan promover las actividades de servicios, comerciales, financieras y de procesos dentro de la organización en la ciudad de Guayaquil?	<p>Objetivo general Proponer un modelo de gestión de procesos que permita a las comercializadoras de combustibles D2I del cantón Guayaquil, manejar un plan estratégico que provea un desempeño eficiente y rentable del sector, aplicando estrategias dirigidas a consolidar el posicionamiento y buen funcionamiento de las mismas en el mercado local, impulsando la calidad y rentabilidad para hacer competitiva a la organización.</p>	<p>Satisfacción del cliente- ingresos La coordinación existente entre el cliente interno y externo permitirá que los requerimientos del cliente sean manejados de forma eficiente por el departamento de ventas, logrando que los presupuestos de ventas sean alcanzados de manera efectiva, a través del cumplimiento y análisis de los requisitos requeridos por la ARCH y verificar la necesidad real del cliente para la distribución del producto final por parte de la comercializadora.</p>	<p>Gestión de procesos La medición de la relación cliente interno y externo se realizará por el cumplimiento de las actividades según los parámetros establecidos en las partes.</p>
	<p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Fijar un punto de equilibrio dentro de la empresa comercializadora de combustibles, para optimizar la utilización de recursos y a través de estos evitar pérdidas, minimizando costos operativos, para incrementar la rentabilidad y promover la eficiencia operativa de los procesos. 2) Proponer nuevos productos o servicios dentro del giro del negocio, que permitan que las comercializadoras D2I puedan diversificar las fuentes de ingresos, mejorando el grado de competitividad de la empresa frente a otros competidores locales. 3) Definir procedimientos y estrategias comerciales que permitan elaborar un plan proyectado a obtener mejores resultados y alcanzar un alto posicionamiento y diferenciación frente a la competencia, diseñando indicadores de gestión con el fin de contar con una herramienta que permita medir los alcances de la operación. 		

Elaborado por: El Autor

Anexo 2.- Indicadores

AREAS CLAVES	SATISFACCION	EFICACIA	EFICIENCIA	CUMPLIMIENTO
Financiera Procesos Clientes	Van relacionados con los niveles de calidad del procesos, desde el punto de vista del cliente.	Analizan la capacidad y/o acierto en la consecución de los objetivos de los procesos.	Miden los recursos invertidos en la consecución de los objetivos de los procesos.	Relacionan el grado de consecución de los objetivos de los procesos.

Elaborado por: El Autor

Anexo 3.- Ficha de Acción de Mejora

MODELO EFQM DE EXCELENCIA							
PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN							
FICHA DE ACCION DE MEJORA							
COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES D2I	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD			A partir de la evaluación realizada de acuerdo al modelo EFQM de excelencia			
	ORGANIZACIÓN			FECHA DE AUTORIZACIÓN			
	PLAN DE ACCIÓN			FECHA DE INICIO DEL PLAN			
	ACCIÓN DE MEJORA			INICIO DE LA ACCIÓN			
				FIN DE LA ACCIÓN			
AREAS DE MEJORA AGRUPADAS EN ESTA ACCIÓN	Nro de orden	Descripción	Importancia	Visibilidad	Puntuación	Criterio EFQM	Sub EFQM
CLIENTE INTERNO Y EXTERNO							
	1			3			
	2			4			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES							
	1			3			
	2			4			
NIVELES DE SATISFACCION							
	1			3			
	2			4			
EQUIPO RESPONSABLE DE LA ACCIÓN DE MEJORA							
ARGUMENTACIÓN O JUSTIFICACIÓN DE LA MEJORA							
ORIENTACIONES Y OBJETIVOS PARA LA ACCIÓN DE MEJORA							
LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS QUE SE PRETENDEN CONSEGUIR CON LA ACCIÓN	1			5			
	2			6			
	3			7			
	4			8			
RECURSOS NECESARIOS A PARTE DEL EQUIPO DE MEJORA CONSIDERADO							
PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN							
SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN (MÉTODO Y RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO)							
FECHA PREVISTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN PROPUESTA							
OBSERVACIONES			COMITÉ DE CALIDAD		VTO BNO DIRECCIÓN		

Elaborado por: El Autor

Anexo 4.- Matriz Auxiliar de variables – dimensiones – indicadores – fuentes y técnicas de recolección de datos

VARIABLES	No.	DIMENSION	OBJETIVO DE LA DIMENSION	QUE SE BUSCA	INDICADORES	FRECUENCIA	TECNICAS	INSTRUMENTO	FUENTE	PROCESAMIENTO	TIPO DE INFORMACION
Liderazgo	1	Personas	Desarrollar comunicación interna en la organización	Cuyo directivos deberán estar abiertos a opiniones e ideas innovadoras; permitiendo la participación de todos y cada una de las personas que conformen el equipo de trabajo, logrando así se desarrolle una mayor comunicación entre los miembros.	Nivel de satisfacción	Mensual	Recolección de campo	Encuesta	Primaria Empresa	Descriptivo	Cualitativo
	2	Políticas y Estrategias	Implementar políticas y estrategias para lograr los objetivos	La políticas y estrategias de la comercializadora deberán ser difundidas a los miembros de la empresa, para que sobre esta base de conocimiento general, de lo que busca la organización, se logren encontrar los mecanismos necesarios para que el cliente interno y/o externo conozcan los lineamientos de la empresa.	Numero de políticas y estrategias difundidos	Trimestral	Informes de Manuales	Base de Datos	Primaria Empresa	Correlacional	Cuantitativo
	3	Alianzas y recursos	Concretar alianzas comerciales	La comercializadora deberá buscar nuevas alianzas comerciales lo cual permitirá mejorar su participación en el mercado para desarrollar nuevas oportunidades de crecimiento.	Comentarios comerciales	Mensual	Estadística	Base de Datos	Base de Datos	Secundaria	Correlacional
Procesos	4	Personas	Evaluar el organigrama funcional operativo	Mejoramiento del organigrama	Nivel de satisfacción	Mensual	Recolección de campo	Encuesta	Primaria Empresa	Descriptivo	Cualitativo
	5	Políticas y Estrategias	Levantar y/o actualizar las directrices	Los procesos no se encuentran claramente definidos	Nivel de satisfacción	Mensual	Recolección de campo	Encuesta	Primaria Empresa	Descriptivo	Cualitativo
	6	Alianzas y recursos	Contratar recursos humanos adecuado para el área de Procesos	Contar con flujogramas claros lo que genera incertidumbre entre las distintas áreas de la empresa, al momento de definir las tareas y la ejecución de un proceso nuevo.	Contratación de personal	Trimestral	Recolección de campo	Encuesta	Primaria Empresa	Descriptivo	Cualitativo
Resultados Clave	7	Personas	El perfeccionamiento de los procesos constituirán la base importante de la operación dentro de la comercializadora D21, ya que los resultados serán expuestos a través del cumplimiento de las metas y objetivos que busca la empresa	El recurso humano por medio de la medición del desempeño se verá fortalecido a realizar las actividades diarias, con compromiso y en beneficio de la comercializadora D21.	Nivel de satisfacción	Mensual	Recolección de campo	Encuesta	Primaria Empresa	Descriptivo	Cualitativo
	8	Clientes		Los clientes internos como empleados y proveedores se sentirán motivados a realizar de mejor manera las actividades de la organización, y el cliente externo buscará fidelizarse con la comercializadora por el servicios recibido.	Crecimiento de clientes	Mensual	Análisis Documental (Fichaje)	Investigación Ficha Técnica	Primaria Empresa	Correlacional	Cuantitativo
	9	Sociedad		Una eficiente gestión de las operaciones y procesos coadyuvará a que los resultados brinden un apoyo a la comunidad a través de la ayuda económica que se pueda brindar ante cualquier requerimiento en beneficio de los miembros de la misma.	Mercado	Mensual	Estadística	Base de Datos	Base de Datos	Secundaria	Correlacional

Elaborado por: El Autor

Anexo 5.- Balance General - Comercializadora de Combustible D2I

ACTIVO	2017	2016	variacion	
	a dic	a dic	2017 / 2016	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	83.981	3.403	80.578	2367,83%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES NO	300.993	21.096	279.898	1326,81%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIE	40.933	26	40.907	159172,33%
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO POR	1.202		1.202	0,00%
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADE	16.737		16.737	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	443.847	24.524	419.323	1709,82%
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	784		784	0,00%
VEHICULOS EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMIN	26.290		26.290	0,00%
DEL COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES O R	(444)		(444)	0,00%
INVERSIONES NO CORRIENTES EN ASOCIADAS - COSTO	200		200	0,00%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO CO	59.875		59.875	0,00%
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	86.428	61.428	25.000	40,70%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	173.133	61.428	111.705	181,85%
TOTAL ACTIVO	616.980	85.953	531.027	617,81%

PASIVO	2017	2016	variacion	
	a dic	a dic	2017 / 2016	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES C	96.354	2.987	93.367	3125,57%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIEN	1.793		1.793	0,00%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS COR	160.000		160.000	0,00%
OBLIGACIONES IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL	2.816		2.816	0,00%
OBLIGACIONES PARTICIPACION TRABAJADORES POR PA	1.344		1.344	0,00%
OBLIGACIONES CON EL IESS	324	108	216	199,99%
OTROS PASIVOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	1.122	401	721	179,69%
OTROS PASIVOS CORRIENTES		558	(558)	-100,00%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	263.753	4.054	259.699	6405,71%
DOCUMENTOS POR PAGAR RELACIONADOS		49.094	(49.094)	-100,00%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORP	315.619	30.750	284.869	926,40%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	315.619	79.844	235.776	295,30%
TOTAL PASIVO	579.372	83.898	495.475	590,57%

PATRIMONIO	2017	2016	variacion	
	a dic	a dic	2017 / 2016	
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	5.000	5.000	0	0,00%
CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO ACCIONES EN TESORE	(3.750)	(3.750)	0	0,00%
APORTES DE SOCIOS O ACCION FUTURA CAPITAL	31.555	805	30.750	3820,64%
UTILIDAD DEL EJERCICIO PATRIMONIO	4.803	0	4.803	0,00%
TOTAL PATRIMONIO	37.608	2.055	35.553	1730,19%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	616.980	85.953	531.027	617,81%

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017

Anexo 6.- Estado de Resultados - Comercializadora de Combustible D2I

INGRESOS	2017	2016	variacion	
	a dic	a dic	2017 / 2016	
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES GRAVADAS CON TA	452.911	0	452.911	0,00%
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS GRAVADAS CO	20.424	0	20.424	0,00%
TOTAL INGRESOS	473.335	0	473.335	0,00%
EGRESOS	2017	2016	variacion	
	a dic	a dic	2017 / 2016	
COSTO COMPRAS LOCALES NETAS DE BIENES NO PROD	401.758		401.758	0,00%
COSTO INVENTARIO FINAL BIENES NO PRODUCIDOS PO	16.737		16.737	0,00%
COSTO SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONE	4.000		4.000	0,00%
GASTO SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONE	2.167		2.167	0,00%
VALOR NO DEDUCIBLE SUELDOS SALARIOS Y DEMAS RE	0		0	0,00%
COSTO BENEFICIOS SOCIALES INDEMICACIONES Y OTRA	919		919	0,00%
GASTO BENEFICIOS SOCIALES INDEMICACIONES Y OTRA	926		926	0,00%
COSTO APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUYE FONDI	819		819	0,00%
GASTO APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUYE FONDI	263		263	0,00%
GASTO DEPRECIACION DEL REVALUO DE PROPIEDADE	386		386	0,00%
GASTO TRANSPORTE	4.971		4.971	0,00%
GASTO COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	147		147	0,00%
COSTO MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	121		121	0,00%
GASTO MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	427		427	0,00%
COSTO SEGUROS Y REASEGUROS PRIMAS Y CESIONES	0		0	0,00%
GASTO SEGUROS Y REASEGUROS PRIMAS Y CESIONES	7.927		7.927	0,00%
COSTO IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	0		0	0,00%
GASTO IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	462		462	0,00%
GASTO OTROS GASTOS	8.847		8.847	0,00%
GASTOS DE TRANSACCION (COMISIONES BANCARIAS, H	264		264	0,00%
GASTO INTERESES PAGADOS A TERCEROS NO RELACIO	9.390		9.390	0,00%
PAGO POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO	3.840		3.840	0,00%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	464.371		464.371	0,00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	8.963		8.963	0,00%

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017

Anexo 7.- Cuestionario de evaluación de procesos internos

Cuestionario de evaluación de procesos internos	
Por favor responder a las siguientes preguntas, marcando con una (X) en la casilla respectiva	
1. ¿La dirección de la comercializadora fomenta una dirección participativa?	
Con eficiencia	()
Con eficacia	()
Efectiva	()
Elimina problemas	()
Brinda soluciones	()
2. ¿La dirección de la comercializadora fomenta la eliminación de barreras jerárquicas?	
SI ()	NO ()
3. ¿La dirección de la comercializadora promueve la implantación de una estructura organizativa y un sistema de gestión de procesos eficaz a la hora de hacer realidad resultados coherentes y de mejora?	
Motivación	()
Servicialidad	()
Integridad	()
Cortesía	()
4. ¿La dirección de la comercializadora forma y asesora en técnicas de gestión de calidad?	
SI ()	NO ()
5. ¿En la comercializadora se toman iniciativas para entrevistarse con clientes, proveedores y otras entidades ajenas a la organización?	
SI ()	NO ()
6. ¿La comercializadora se preocupa por satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos?	
Conocimiento del cliente	()
Necesidades del cliente	()
Individualización	()
Personalización	()
Atención 24/7	()
7. ¿La comercializadora ha identificado los Procesos Claves para el desarrollo de la Políticas y estrategias?	
Claras	()
Reales	()
Actualizadas	()
Difundidas	()
8. ¿La gestión de la comercializadora se orienta a procesos?	
SI ()	NO ()
9. ¿Gestiona la comercializadora con el personal interno la planificación y la estrategia que persigue la organización?	
SI ()	NO ()
10. ¿Dentro de la comercializadora se asignan las responsabilidades de acuerdo con los objetivos de la organización?	
SI ()	NO ()
11. ¿Conocen las personas las funciones que tienen asignadas y son equilibradas la asignación de cargas de trabajo?	
Descripción de cargos	()
Organigrama funcional	()
Trabajo en equipo	()
Evaluación de resultados	()
GRACIAS	

Elaborado por: El Autor