



**República del Ecuador**

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

**Artículo Científico:**

**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**



---

# MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS DE UNA COMERCIALIZADORA DIÉSEL 2 INDUSTRIAL DEL CANTÓN GUAYAQUIL

**Mba. Harly Cabrera Santistevan 1**  
Harly\_85c@hotmail.com

**Dr. José TownsendValencia 2**  
jose.townsend@uteg.edu.ec

## 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 Market

## **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 Lizarzaburú (2018) el sector petrolero del Ecuador, proyecta 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 estrategia 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).

## **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

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.

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.

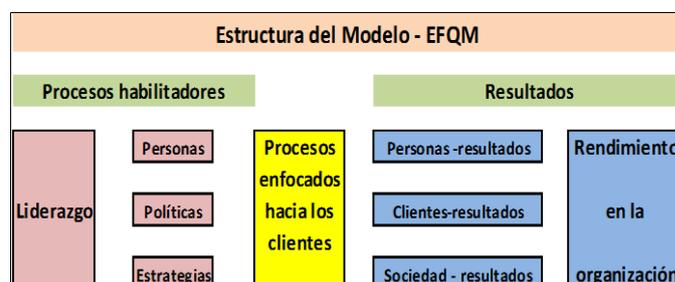
El modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders -clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad y qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos

estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento (Mallar, 2010).

## 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.



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 transforman 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).

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.

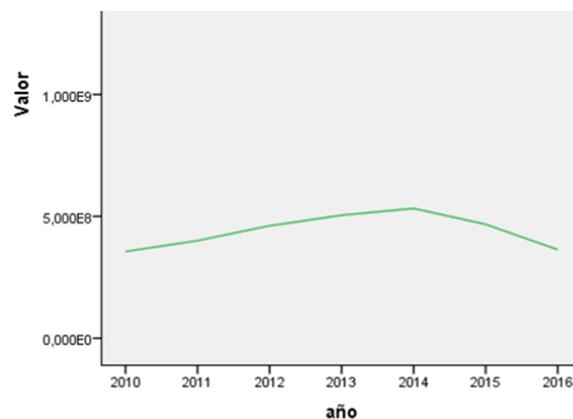
**Resultados en la comunidad y en la sociedad.** - Una eficiente gestión de las operaciones y procesos coadyuvará a que los resultados brinden un apoyo a la comunidad a través de la ayuda económica que se pueda brindar ante cualquier requerimiento en beneficio de los miembros de la misma.

**Resultados clave.** - El perfeccionamiento de los procesos 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.

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.

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



### **MODELO EFQM PARA UNA COMERCIALIZADORA DEL SECTOR INDUSTRIAL**

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.

### Matriz de Puntuación del cuestionario

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

## **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.

## **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.

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

**TABLA 3. 1 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

## 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

<b>Liderazgo</b>	Personas	50	50%
	Políticas y Estrategias	<b>40</b>	<b>40%</b>
	Alianzas y recursos	<b>40</b>	<b>40%</b>
<b>Procesos</b>	Personas	<b>30</b>	<b>30%</b>
	Políticas y Estrategias	<b>40</b>	<b>40%</b>
	Alianzas y recursos	<b>20</b>	<b>20%</b>
<b>Resultados Clave</b>	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](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\\_procesos\\_JBC\\_2011.pdf](http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_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. <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. [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_ser\\_view&id=2818789404](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_ser_view&id=2818789404)
- FUEM.(2017).Planificación estratégica. Obtenido [http://www.fuem.um.es/idi/Planificacion\\_Estrategica.pdf](http://www.fuem.um.es/idi/Planificacion_Estrategica.pdf)
- Gestipolis. (2001). BSC para qué sirve. Gestipolis . Obtenido de <https://www.gestipolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- Kaplan, R. y Norton, D. (1990). El cuadro de mando integral. <https://www.slideshare.net/alvarocoutino/el-cuadro-de-mando-integral-65894085>
- Lara, O. (2011). Tipos de estructura organizacional. Obtenido de <https://www.gestipolis.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](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/arxiu/model\\_efqm.pdf](http://rscat.gencat.cat/web/.content/02_-_ambit_empreses_i_organitzacions/documents/arxiu/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 procesos10.<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](https://issuu.com/cvalladaresg/docs/m2_s4_diagnostico_y_analisis_institucional)
- Villafaña, R. (2007). Planeación estratégica. Obtenido de <http://inn-edu.com/Estrategia/Planestrategica.pd>