

**REVISTA CIENTÍFICA  
EVALUADA POR PARES.**

*Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho*

# VISIONARIO

DIGITAL

**VD** Visionario  
Digital



**UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CUENCA**  
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO

**VOL. 3 NÚM. 2.2 (2019)**

**ADMINISTRACIÓN  
&  
TALENTO**

**(VOLUMEN ESPECIAL)**



La revista Visionario Digital es una revista científica evaluada por pares permitiendo la divulgación de investigación en áreas de **Ciencias sociales y del comportamiento, educación comercial y administración, derecho, Periodismo e información**, se publica en formato digital trimestralmente.

**VD Misión.-** Visionario Digital es una revista científica de relevancia académica e investigativa, que tiene como fin la evaluación y la difusión de nuevo conocimiento científico de alta calidad, fruto de la investigación de docentes, estudiantes y profesionales, con criterios de excelencia académica, científica e investigativa que demanda la comunidad científica y la sociedad en general.

**VD Visión.-** En el mediano plazo ser una revista reconocida por la comunidad científica, nacional, por sus publicaciones de relevancia y pertinencia con énfasis en las Ciencias Económicas, Administrativas y Jurídicas, además en ese periodo se deberá formar parte de las bases bibliográficas más reconocidas en las áreas mencionadas.

**VD Valores.-** VISIONARIO DIGITAL se compromete a cumplir con los siguientes valores que permitirán desarrollar de manera objetiva el fin de la gestión en la academia e investigación:

*Imparcialidad:* Selección de los artículos científicos a publicar con alto criterio de responsabilidad y equidad, sin favorecer a algún investigador.

*Veracidad:* Las investigaciones a publicar que serán tomadas en cuenta y revisadas para verificar la veracidad de los datos que se presentan, de la misma manera es de estricta responsabilidad la información que presentan los autores.

*Compromiso:* Encaminar a las investigaciones presentadas en la revista, su divulgación pertinente, con el fin de dar a conocer a la comunidad científica la calidad de los artículos científicos.

ISSN: 2602-8506 Versión Electrónica

**Los aportes para la publicación están constituidos por:**

**VD** Artículos Originales, Artículos de Revisión, Informes Técnicos, Comunicaciones en congresos, Comunicaciones cortas, Cartas al editor, Estados del arte & Reseñas de libros

**EDITORIAL REVISTA CIENCIA DIGITAL**



**Contacto:** Ciencia Digital, Ambato- Ecuador

**Teléfono:** 0984058533 – (032)-511262

**Publicación:**

**w:** [www.visionariodigital.org](http://www.visionariodigital.org)

**e:** [tcarrascor@hotmail.com](mailto:tcarrascor@hotmail.com)

**w:** [www.cienciadigitaleditorial.com](http://www.cienciadigitaleditorial.com)

**e:** [visionariodigital@hotmail.com](mailto:visionariodigital@hotmail.com)

**Director General**

Dra. Tatiana Carrasco Ruano

**“Investigar es ver lo que todo el mundo ha visto,  
y pensar lo que nadie más ha pensado”.**  
**Albert Szent-Györgyi**

## **PRÓLOGO**

**El desarrollo educativo en Ecuador, alcanza la vanguardia mundial, procurando mantenerse actualizada y formar parte activa del avance de la ciencia y la tecnología con la finalidad de que nuestro país alcance los estándares internacionales , ha llevado a quienes hacemos educación, a mejora y capacitarnos continuamente permitiendo ser conscientes de nuestra realidad social como demandante de un cambio en la educación ecuatoriana, de manera profunda, ir a las raíces, para así poder acceder a la transformación de nuestra ideología para convertirnos en forjadores de personalidades que puedan dar solución a los problemas actuales, con optimismo y creatividad de buscar un futuro mejor para nuestras educación; por ello, docentes y directivos tenemos el compromiso de realizar nuestra tarea con seriedad, respeto y en un contexto de profesionalización del proceso pedagógico**

**DrC. Efraín Velasteguí López. PhD.**

**EDITORIAL REVISTA CIENCIA DIGITAL**

**Índice.**

La remuneración variable como eje estratégico de la gestión de Talento Humano en la Unidad de Negocio Hidropaute	7-27
María Gabriela Cerón Miranda, Juan Carlos Erazo Álvarez, Jorge Edwin Ormaza Andrade, Cecilia Ivonne Narváez Zurita	
La gestión de operaciones como herramienta generadora de ventajas competitivas en la industria alimentaria vegetariana	28-49
Rodrigo Andrés Escandón Cueva, Juan Carlos Erazo Álvarez, Cecilia Ivonne Narváez Zurita, Jorge Edwin Ormaza Andrade	
Herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones financieras en la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca	50-80
Bibiana Maribel Balcázar Sarmiento, Cecilia Ivonne Narváez Zurita, Juan Carlos Erazo Álvarez	
El balanced scorecard como herramienta de gestión para mejorar la productividad de la industria camaronera: Caso camaronera Biocultivos del Mar (Biomar) Cía. Ltda.	81-102
Bayron Manuel Jiménez Cueva, Juan Carlos Erazo Álvarez, Cecilia Ivonne Narváez Zurita, Jorge Oswaldo Quevedo Vázquez	
Desarrollo organizacional como estrategia de modernización de la calidad del servicio de alimentos y bebidas	103-119
Israel Fernando Montero Tapia, Juan Carlos Erazo Álvarez, Cecilia Ivonne Narváez Zurita, Jorge Edwin Ormaza Andrade	
Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo	120-144
María Rosa Peralta Llivipuma, Juan Carlos Erazo Álvarez, Cecilia Ivonne Narváez Zurita	
Marketing mix de servicios de valor agregado de última milla. Valor y trascendencia de las 4 P	145-172
Vilma Johana León González, Juan Carlos Erazo Álvarez, Cecilia Ivonne Narváez Zurita, Juan Bautista Solís Muñoz	
Plan de negocio, proyecto constructora BellaTerra en la ciudad de Cuenca, Ecuador	173-191
José Ricardo Goercke Villarreal, Juan Carlos Erazo Álvarez, Cecilia Ivonne Narváez Zurita, Jorge Oswaldo Quevedo Vázquez	

<p>Modelo de puesto de trabajo por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Déleg, Cañar - Ecuador</p> <p>Silvia Elizabeth Ormaza Andrade, Juan Carlos Erazo Álvarez, Cecilia Ivonne Narváez Zurita, Jorge Edwin Ormaza Andrade</p>	192-215
<p>Plan estratégico financiero para la óptima gestión de los ingresos en las cooperativas de ahorro y crédito del sector financiero popular y solidario</p> <p>José Santiago Ramón Saquicela, Juan Carlos Erazo Álvarez, Cecilia Ivonne Narváez Zurita, Jorge Edwin Ormaza Andrade</p>	216-237
<p>Gestión administrativa, elemento clave para el desarrollo de las empresas de servicio de transporte</p> <p>Diana Patricia Orellana Palomeque, Juan Carlos Erazo Álvarez, Cecilia Ivonne Narváez Zurita, Moisés Marcelo Matovelle Romo</p>	238-260
<p>Plan de social media como estrategia de posicionamiento de marca aplicado a la empresa Importadora Zumbauto</p> <p>Verónica Alexandra Álvarez Álvarez, Juan Carlos Erazo Álvarez, Cecilia Ivonne Narváez Zurita, Cristian Andrés Erazo Álvarez</p>	261-283
<p>Gestión del capital intelectual en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja aplicando el modelo Servqual</p> <p>Mirian del Rocío Ramón Ochoa, Juan Carlos Erazo Álvarez, Cecilia Ivonne Narváez Zurita, Moisés Marcelo Matovelle Romo</p>	284-308



## La remuneración variable como eje estratégico de la gestión de Talento Humano en la Unidad de Negocio Hidropaute

### *Fixed Remuneration as a Strategic Tool in Human Resource Management in the Business Unit Hidropaute*

María Gabriela Cerón Miranda.<sup>1</sup>, Juan Carlos Erazo Álvarez.<sup>2</sup>, Jorge Edwin Ormaza Andrade.<sup>3</sup> & Cecilia Ivonne Narváez Zurita.<sup>4</sup>

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.596>

#### **Abstract.**

Over the years, society has undergone a substantial evolution in different systems including the administrative field, since organizations seek the performance enhancement to achieve it, companies are carrying out new remuneration systems pointing to attain objectives and goals, leaving behind traditional methods such as fixed remuneration.

The research aims to identify a proposal for a variable remuneration model which allows the Business Unit Hidropaute, ensuring the staff compensation according to their labor productivity. Therefore, it is especially necessary to consider factors such as knowledge and aptitude, responsibility, effort level (intellectual, physical, and mental) to perform functions, efficiency, working conditions, but mainly personal skills and competencies

**Keywords:** Human talent management, fixed remuneration, labor performance, competencies.

<sup>1</sup>Universidad Católica de Cuenca, Posgradista Maestría en Administración de Empresas, Cuenca, Ecuador. mgceronm@psg.ucacue.edu.ec

<sup>2</sup> Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrado, Cuenca – Ecuador, jcerazo@ucacue.edu.ec

<sup>3</sup> Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrado, Cuenca – Ecuador, jormaza@ucacue.edu.ec

<sup>4</sup> Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrado, Cuenca, Ecuador, inarvaez@ucacue.edu.ec

---

## Resumen

En el transcurso de los años la sociedad ha experimentado una evolución en distintos sistemas y dentro de estos se incluye el campo administrativo, pues las organizaciones buscan el mejoramiento del desempeño y para ello están implementando nuevos sistemas de remuneración direccionados a la consecución de los objetivos y metas, dejando atrás los métodos tradicionales como ha sido la remuneración fija.

El propósito de esta investigación es identificar una propuesta de un modelo de remuneración variable que permita a la Unidad de Negocio Hidropaute lograr que todo el personal que labora en la organización, sean compensados en función a su productividad laboral, tomando en consideración factores como: conocimientos y aptitud, las responsabilidades de cada cargo, el esfuerzo (intelectual, físico, mental) necesario para el buen desempeño de las distintas actividades ejecutadas por parte del funcionario, la eficiencia en sus tareas, condiciones de trabajo y de manera principal en las capacidades y competencias.

**Palabras clave:** gestión de talento humano, remuneración variable, desempeño laboral, competencias.

## Introducción.

En la última década en Ecuador, se han ejecutado proyectos emblemáticos cuyo objetivo es generar energía renovable aprovechando la fuente de energía del agua con responsabilidad social, lo cual implica un gran avance productivo y energético a nivel nacional, es así que entre las prioridades actualmente establecidas por el Gobierno Nacional se contempla una profunda modificación de la matriz energética, para reducir la participación del petróleo y sus derivados, y propiciar el uso intensivo de las fuentes renovables de energía primaria, entre las que se destaca la hidroeléctrica.

El Ecuador es un país que cuenta con un enorme potencial de fuentes renovables de energía que auguran un futuro prometedor en el dominio energético. Las empresas hidroeléctricas incorporan varios factores positivos al desarrollo del país como son: ventajas medioambientales, uso de recursos locales, creación de puestos de trabajo y por ende exigen altos niveles de productividad por parte de su talento humano. Entre las principales empresas públicas del sector hidroeléctrico se encuentran: Coca Codo Sinclair, Enerjubones, Hidronación, Hidroazogues, Hidroagoyán, Hidrotoapi e Hidropaute, siendo esta última objeto de estudio del presente artículo sobre la cual se abordará lo concerniente a la remuneración variable, pudiendo ser factible su aplicación en cualquier empresa del sector hidroeléctrico.

La Unidad de Negocio Hidropaute es una de las 13 unidades que conforman la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, su objetivo es la generación de energía eléctrica. Esta empresa nació originalmente como compañía de generación hidroeléctrica Hidropaute S.A. en el año de 1999, en el cual obtuvo independencia administrativa y financiera, tras la extinción del Instituto Nacional Ecuatoriano de Electrificación (INECEL) bajo el cual estuvo administrada desde 1973. Para el año 2009 se fusionan algunas empresas de generación para constituir la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC S.A., a las mismas que se las denominó unidades de negocio. El 14 de enero de 2010, mediante decreto ejecutivo 220 se crea la empresa pública estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC EP.

En la actualidad, la Unidad de Negocio Hidropaute es la encargada del mantenimiento, operación y construcción del Proyecto Paute Integral, el cual está conformado por Mazar, Molino, Sopladora y Cardenillo, siendo la mayor generadora del país. Esta unidad en lo que respecta al talento humano tiene establecidas herramientas en los procesos de selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño entre otras; sin embargo, al ser una de las empresas públicas más importantes dentro de los sectores estratégicos y al estar sujeta a la medición de su eficiencia operativa, administrativa y financiera resulta fundamental incrementar la productividad laboral.

El problema de este estudio, radica en que a pesar de que la empresa cuenta con un personal altamente calificado existen ciertas brechas en cuanto a la consecución de los objetivos de determinadas áreas, debido a que no se pueden llevar a cabo todas las actividades que les compete al personal, lo que imposibilita alcanzar los resultados esperados. Este particular ha generado problemas en la productividad laboral, pues al ser la relación entre los resultados que se espera obtener y el tiempo empleado para alcanzarlos se evidencia un retraso en el alcance de los mismos, por lo que, se requiere de un mecanismo que permita de alguna manera llevar a cabo las tareas encomendadas con un mayor esfuerzo y así ganar una remuneración en la misma proporción en la que se labora, permitiendo un mejor y mayor desenvolvimiento en el interior de la empresa.

En este sentido, el Estado ecuatoriano demanda mecanismos que permitan que los organismos que componen el sector público, conserven índices de gestión con parámetros sectoriales e internacionales, que sirvan de base para medir su eficacia operativa, administrativa y financiera. Al respecto, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en su artículo 20 correspondiente a aquellos principios que direccionen la administración del talento humano de las empresas públicas, numeral 4, así como en la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, en su artículo 112 en relación a la remuneración variable indica que:

Los sistemas de remuneración variable, que se orientan a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia y eficacia,

---

establecidos en los reglamentos pertinentes, cuyos incentivos económicos se reconocerán proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras éstos se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de las metas empresariales (Asamblea Nacional, 2009, p. 11)

De la remuneración variable por eficiencia. - Son mecanismos retributivos variables y complementarios a la remuneración mensual unificada, derivados de la productividad y del rendimiento en el desempeño del puesto, para el cumplimiento de objetivos y metas cuantificables en la consecución de productos, calidad del servicio, ventas o niveles de control, la cual constituye un ingreso complementario y no forma parte de la remuneración mensual unificada. (Asamblea Nacional, 2010, p. 46)

Al momento, existe una fuerte presión en todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, por incrementar su productividad y de ello se desprende la necesidad de buscar nuevas formas de gestionar sus procesos y recursos entre ellos el más importante que es el recurso humano, por las consideraciones antes descritas, resulta de vital importancia la aplicación de un modelo de remuneración variable que permita desarrollar la productividad laboral, siendo una forma de motivar al capital humano logrando un nivel de compromiso al interior de una empresa.

Por lo antes señalado, un modelo de remuneración variable puede constituirse como un instrumento al momento de alcanzar los resultados comunes en una empresa pública, tales como estandarizar procesos con el fin de satisfacer las necesidades del país, sin embargo, la obtención de altos estándares de eficiencia y eficacia de estas empresas no sería sencillo ya que está ligado a un aspecto como es la actitud del personal que responde a los estímulos que percibe entre estos el pago por su esfuerzo.

Ampliando el tema y revisando diferentes estudios relacionadas con el tema de investigación se detectó que el diseño de sistemas de compensación variable guarda una relación directa y positiva con el desempeño (Chang y Chen, 2002). Santone, Sigler, y Britt (1993) indican que muchos investigadores encontraron evidencia del rol tan importante que juega un pago variable a la hora de alinear los intereses de los empleados con los de los accionistas.

En concordancia a lo antes indicado el objetivo de este estudio, es contribuir con nuevos conocimientos a los administradores de la empresa, proporcionando un modelo de remuneración variable que permita incrementar la productividad laboral de todo el personal, pues un esquema de remuneración adecuado que cumpla con las expectativas del empleado, se verá reflejado en un mejor desempeño en su actividad laboral.

---

## **Consideraciones teóricas sobre la remuneración variable**

Las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan entre sí, los cuales generan un valor añadido sobre una entrada para obtener un resultado que satisfaga los requerimientos de los directivos, clientes internos y externos, a esto se lo conoce como gestión por procesos siendo una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue la mejora continua de las actividades de una empresa a través de la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. La gestión por procesos genera un cambio de la forma en que se llevan a cabo las actividades en la empresa, mediante la verificación de los procesos, que han estado presentes, alineando las metas u objetivos funcionales con las metas de los procesos, uno de ellos se relaciona a la gestión del talento humano como uno de los procesos de mayor realce dentro de una organización.

Desde otro ámbito, Cuesta (2017) señala que la gestión de talento humano se integra por un conjunto de estrategias y acciones a nivel directivo, enfocado al aspecto organizacional, el cual adquiere incidencia directa sobre el personal de la organización; en donde, el objetivo principal es lograr la mejora continua. En la actualidad, la gestión de talento humano GTH, abarca una gama de actividades concernientes a la organización laboral y la interacción con las personas.

Por lo antes expuesto, se deduce que en un modelo de GTH, los sistemas relacionados a la remuneración variable juegan un rol elemental a la hora de desarrollar la productividad laboral, pues hay que considerar a los incentivos económicos como un factor que genera resultados y motiva a las personas a superar objetivos, metas y mejorar constantemente las actividades que desarrollan. Otro aspecto a ser tomado en cuenta es que la remuneración constituye un medio primordial de subsistencia. Al respecto, Vargas (2016), afirma que existe la necesidad de implementar una remuneración variable que facilite alcanzar la eficiencia y la eficacia de las instituciones públicas, además destaca un aspecto muy importante como es el reconocimiento del talento humano que contribuye sustancialmente al logro de los objetivos de una organización, pues busca alcanzar el máximo de productividad de todos sus empleados y a su vez los empleados también buscan el máximo de su bienestar, por lo que, este tipo de pago juega un rol fundamental en la gestión de los recursos humanos pues constituye una estrategia para mejorar la productividad (Mosquera, 2016).

La remuneración variable se refiere a un componente de la retribución total que se otorga a un trabajador relacionándose directamente con un resultado medible y varía en función de los resultados obtenidos (Elorduy, 1993). Por otra parte, Chiavenato (2002) la define como una remuneración proporcionada periódicamente a un empleado que depende de los resultados establecidos a través del trabajo en equipo o de forma aislada. La Remuneración

Variable según Hidalgo (2011) es aquella que está directamente relacionada con los resultados y su estrategia de pago puede plantearse desde tres elementos: conocimiento, desempeño y resultados. Además señala que la remuneración variable se constituye como un elemento fundamental en el sistema de control de gestión de una organización de cualquier naturaleza, mientras que, Sales (2013) menciona que la retribución variable ligada al desempeño ayuda a armonizar los intereses individuales del personal con los objetivos de la empresa, de tal forma que, se convierte en una herramienta del sistema de control de gestión que genera tres efectos: informar a los empleados sobre aspectos en los que focalizará sus esfuerzos, incentivar por un esfuerzo adicional, retener e incorporar empleados.

### **Componentes de la remuneración**

De acuerdo a Vértice, Editorial (2008) la remuneración comprende tres elementos, salario base o fijo que percibe un empleado regularmente; incentivos salariales o programas destinados a recompensar a aquellas personas que se han destacado por sus altos niveles de rendimiento; y prestaciones o retribuciones indirectas que abarcan seguros médicos, prestaciones o subsidios por desempleo o retribuciones en especie. El pago de una remuneración no incluye únicamente el intercambio de un valor por el esfuerzo demostrado por un empleado, sino que, abarca distintos componentes que facilitan la interacción entre la dirección y los empleados a fin de obtener beneficios mutuos. Estos componentes deben estar plasmados en un modelo de remuneración que registre reconocimientos de carácter fijo y variable que la empresa tendrá como resultado del esfuerzo colectivo mediante la participación con sus empleados, la disminución de costos e incrementos de productividad. Dessler (2001) indica que la compensación tiene tres componentes:

- Pagos financieros directos, relacionados a sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos.
- Pagos indirectos, aquellos que perciben los empleados en forma de prestaciones financieras como es el caso de los seguros y vacaciones pagadas por la empresa.
- Recompensas no financieras, relacionadas a horarios flexibles y una oficina más elegante cuyo propósito es premiar al empleado y mantenerlo motivado.

En la presente investigación la autora se centrará en los pagos financieros directos que están relacionados a la remuneración variable; sin embargo, es importante tener en claro los siguientes conceptos : el salario nominal, que es el pago que se recibe por el esfuerzo del empleado en un determinado periodo de tiempo; el salario real definido como la capacidad adquisitiva del salario nominal; el salario mínimo vital que es el mínimo salario que los trabajadores deben percibir por su jornada completa de trabajo y no puede ser inferior a dicho valor; el salario digno que corresponde a la cantidad que cubre al menos las necesidades básicas de un trabajador así como sus dependientes y corresponde al costo de la canasta

---

básica familiar dividido para el número de integrantes del hogar que serán determinados por el INEC cada año.

Resulta necesario además conocer algunas teorías sobre la gestión del desempeño ya que brindarán ciertas directrices a los directivos al momento de vincular un modelo de remuneración variable con el desempeño de sus colaboradores, por ello, a continuación, se exponen las teorías más sobresalientes:

**Teoría del refuerzo:** según Huitt y Hummel (1997) una respuesta seguida de una recompensa es más probable que se repita en el futuro (ley del efecto de Thorndike), lo que significa que un buen desempeño de los trabajadores en conjunción con una recompensa monetaria hará que este desempeño en un futuro sea más probable. En consecuencia, esta teoría muestra como una remuneración variable vista como una recompensa generará un resultado positivo de forma continua.

**Teoría de las expectativas:** Miller y Chen (1994) sostienen que la motivación laboral depende de la asociación percibida entre el rendimiento y los resultados y así el individuo modifica su comportamiento en relación de su cálculo de resultados esperados. En correspondencia a la remuneración supone la existencia de la necesidad de una empresa de relacionar ésta con el desempeño de tal forma que sea merecida acorde a su desenvolvimiento.

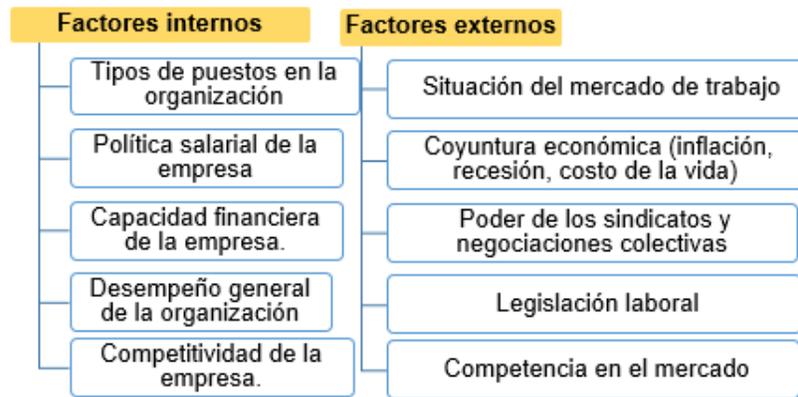
**Teoría del establecimiento de metas y objetivos:** desarrollada por el Dr. Edwin Locke en la década de los 60, su investigación reconoció la relación existente entre el establecimiento de objetivos y el mejoramiento del desempeño, además indica que son los objetivos o metas que las personas persiguen con la realización de la tarea, los que establecerán el nivel de esfuerzo que emplearán en la ejecución de cada una de las tareas encomendadas dentro de la empresa, mientras más específicos sean los objetivos se obtendrán resultados con altos índices de eficacia para motivar el comportamiento (Latham y Locke, 2006).

### **Factores internos y externos en un modelo de remuneración**

Si bien es cierto la remuneración es la recompensa que un individuo recibe a cambio de ejecutar diversas tareas, ésta comprende salarios, bonos, premios, comisiones, vacaciones, bonos, horas extras, participación de utilidades, prestaciones sociales, entre otras. Otro aspecto a tratar es la importancia que constituyen los canales de comunicación y lo necesario que es mejorarlos debido a que funcionarios altamente motivados y capacitados se involucran constantemente en la función que desempeñan, en consecuencia la remuneración variable está determinada por diversos factores que tienen una incidencia en su aplicación, es así que

se puede distinguir aquellos aspectos que dependen de las políticas llevadas a cabo dentro de la empresa y otros factores que son ajenos los cuales se indican a continuación:

**Figura 1.** Factores de un modelo de remuneración variable



**Fuente:** Chiavenato (2007)

### Valuación y clasificación de los puestos

Dentro del proceso de la aplicación de un modelo de remuneración variable resulta importante que una empresa aplique una valuación de puestos, la cual se define como el proceso que analiza y compara el contenido de los puestos, para clasificarlos por orden de categorías, las mismas que se constituyen como base para la aplicación de un modelo de remuneración, por lo que representa una técnica de proyección para sugerir el desarrollo de una nueva estructura de salarios que establece la relatividad entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica (Chiavenato, 2007). La valuación de puestos obtiene datos que permiten conocer el precio que pertenece a cada puesto e indica las diferencias principales que existen entre ellos ya sea de forma cuantitativa o cualitativa. Existen distintas formas de determinar y administrar los sistemas de pago al personal y entre éstos podemos mencionar los siguientes que permiten tomar decisiones:

**Método de jerarquización (job ranking):** este método, se caracteriza por ubicar los puestos en una lista (por orden decreciente o creciente), acorde a algún criterio de comparación, conocido también como comparación a pares dado que a cada uno de ellos se los compara con los demás en función del criterio seleccionado como referencia básica y se lo aplica mediante una definición de un límite superior e inferior de la jerarquización o través de la definición previa de los puestos de referencia del criterio escogido (Chiavenato, 2007).

**Método de valuación por puntos:** llamado también método de valuación de factores y puntos, es el más utilizado por las empresas. Se emplea una técnica analítica: las partes componentes de los puestos son comparadas empleando factores de valuación. Por otro lado, es también una técnica cuantitativa; pues los evaluadores atribuyen valores numéricos (puntos) a cada factor específico del puesto y se obtiene el valor total a través de la suma de estos valores numéricos (Mondy y Noe, 2005).

**Método de escalas por grados predeterminados (job classification):** se requiere dividir los puestos a ser comparados en conjuntos de categorías previamente definidas. Una vez que se ha definido la estructura organizacional y analizado los puestos, se comienza por definir los grados de puestos, los cuales son conjuntos de puestos con características comunes y que son susceptibles de colocarse en una jerarquía establecida previamente, se tienen tres grados principales así: puestos no calificados, calificados y puestos especializados (Vázquez, 2015).

**Método de comparación de factores:** este método emplea el principio del ordenamiento y constituye una técnica analítica para efectuar comparaciones entre los puestos por medio de factores de valuación, se consideran cinco factores generales: habilidades requeridas, requisitos mentales, requisitos físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo, todos ellos enmarcados en distintas etapas (Chiavenato, 2007).

Para la implementación de un modelo de remuneración variable es esencial la aplicación de la evaluación de desempeño con la finalidad de determinar y analizar las contribuciones que la empresa recibe por parte de los empleados, orientándose a la medición de resultados para los cuales los procesos deben contar con el apoyo de sistemas de control de gestión que facilitarán la toma de decisiones en lo referente a los sistemas de remuneraciones implementados en una organización.

### **La productividad laboral y su incidencia en el éxito empresarial**

El crecimiento en una empresa se fundamenta principalmente en su capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, lo cual está ligado a la productividad que busca la mayor gestión con menor tiempo y costo. La productividad en una empresa le permite ser reconocida en el mercado objetivo. Desde el punto de vista de los recursos humanos la productividad del trabajo humano según Chiavenato (2007) es el cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo utilizado para culminarla y dentro del campo laboral afirma además que:

---

La productividad del trabajo humano es igual al cociente entre dividir la producción entre el tiempo empleado en ella. La productividad humana depende no sólo del esfuerzo realizado y del método racional, sino, sobre todo, del interés y de la motivación de las personas. (p. 405)

Acorde a las definiciones anteriores se puede indicar que la productividad permite a la empresa mejorar su entorno laboral, disminuyendo la rotación del personal y favoreciendo el trabajo en equipo, lo que conlleva a una disminución de costos de operación y optimización de recursos. El personal experimenta una empatía con la empresa de tal forma que la apoya en su desarrollo reduciendo gastos por desperdicio, duplicidad de funciones, errores en los distintos procesos internos, entre otros. Cuando existen dos trabajadores con distinta productividad que devengan una misma remuneración, el resultado es que, a un mediano plazo, quien es productivo se nivela con el improductivo, como consecuencia de la falta de un estímulo que genere un efecto contrario, de allí la importancia de una remuneración variable que incentive la productividad, permitiendo que el personal cumpla con sus metas dentro de cada una de las áreas en las que se desenvuelvan dentro de la empresa.

En este contexto, es relevante mencionar que los indicadores son primordiales a la hora de mejorar los procesos en una empresa pues lo que no se mide, no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Los indicadores constituyen parámetros de medición que reflejan un comportamiento observado de un fenómeno. De acuerdo con Heredia (2001) un indicador se entiende: “como una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso” (p. 60). Para definir los indicadores se requiere de una metodología que permita relacionar los datos más relevantes que deben ser medidos para lo cual se recomienda tomar en consideración la naturaleza del objetivo que se mide, el impacto social de los procesos, el nivel jerárquico de quien lo emplea para la toma de decisiones, el propósito y los datos que se emplean, por tanto, al momento de establecer una remuneración variable resulta fundamental tomar en consideración indicadores adecuados.

### **Metodología.**

El presente artículo se desarrolló bajo un diseño no experimental ya que no se manipularon intencionalmente las variables de estudio. El enfoque de investigación fue mixto, puesto que, mediante procesos sistémicos, empíricos y críticos se recolectaron y analizaron datos cuantitativos y cualitativos relacionados con el desempeño laboral y la remuneración variable en la Unidad de Negocio Hidropaute. A partir de estos resultados se logró la integración y discusión conjunta de la información aportada por los funcionarios de la unidad de análisis, para la posterior determinación de inferencias producto de la información recabada y mayor entendimiento de la problemática expuesta.

En cuanto a los métodos, en la investigación se utilizaron el inductivo – deductivo y el analítico – sintético. Las técnicas empleadas fueron la encuesta y el análisis documental a través de instrumentos como el cuestionario y guía de análisis documental. Como población de estudio para el presente trabajo investigativo se consideró a los 324 funcionarios de las distintas áreas de la Unidad de Negocio Hidropaute, y se determinó una muestra de 176 funcionarios, la formula aplicada se estableció bajo el método probabilístico aleatorio simple, considerando un nivel de confianza del 95% y un error de estimación del 5%.

### **Resultados.**

Mediante la aplicación de cada uno de los instrumentos a la muestra seleccionada se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 60% de los funcionarios consideran que la empresa no reconoce el desempeño laboral, este resultado refleja que la empresa necesita implementar mecanismos que reconozcan el buen desempeño laboral y que permitan que el personal se sienta motivado en cada una de las actividades encomendadas a ellos.
- El 88% de los trabajadores indicaron que una remuneración extra por el buen desempeño de sus funciones permitirá que se sientan satisfechos al ser incentivados, por lo que, Hidropaute debe considerar la posibilidad de otorgar un pago extra a quienes se destaquen por tener un buen desempeño, el mismo que se alineará con la misión de la empresa.
- Ante la alternativa de percibir un reconocimiento a través de un pago variable, aproximadamente el 85% de los funcionarios de Hidropaute se muestran de acuerdo en recibirlo como reconocimiento a su trabajo, es así que los resultados obtenidos reflejan que la empresa debe considerar la implementación de un pago variable como un mecanismo de reconocimiento al esfuerzo demostrado por sus colaboradores.
- Sin duda alguna resulta importante que dentro de las organizaciones sean reconocidos los talentos, habilidades y destrezas de su personal, no así el 82% de los colaboradores de Hidropaute consideran que los aspectos antes mencionados no son reconocidos en la empresa, lo que conlleva a una falta de motivación por lo que es fundamental que se dé atención a estos temas.
- Ante la interrogante de si un rubro por remuneración variable puede incidir para mejorar la productividad laboral, el 87% de la población está de acuerdo en que este tipo de pago mejorará su productividad laboral, pues les ayuda a adoptar un perfil independiente, haciéndoles responsables de sí mismos como recurso portador de un valor agregado propio que invierte todo su potencial para alcanzar los resultados que contribuyan a las metas de la empresa.

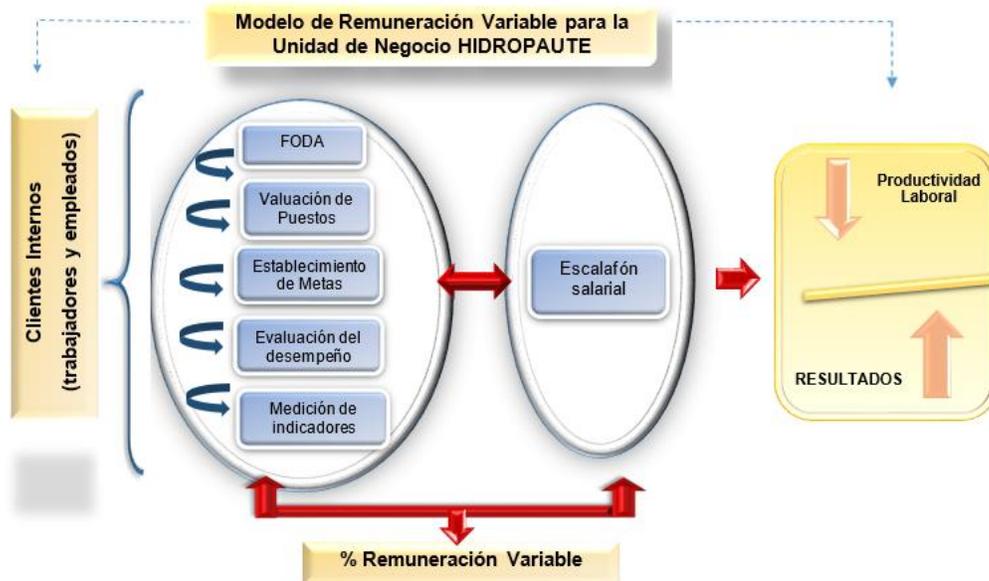
- El 43% de los funcionarios afirman que la empresa no ha tomado en cuenta su grado de satisfacción con la remuneración percibida, en vista de ello, consideran clave que periódicamente sea medida su satisfacción, de tal forma que denote que el personal está en condiciones de plantear los beneficios que espera recibir de la empresa en correspondencia a cada una de las actividades ejecutadas.
- El 74% de los funcionarios reconocen que una remuneración variable beneficiará a la empresa, en este sentido, se obtendrían beneficios como cumplimiento de objetivos en menor tiempo, eficiencia y eficacia en las actividades encomendadas al personal, mejoramiento del trabajo en equipo, incentivo a los colaboradores en la búsqueda de ideas creativas para la mejora continua al interior de la empresa.
- Con respecto a la carga laboral se determinó que el 61% de los funcionarios han experimentado reiteradamente situaciones de sobre carga laboral, la misma que en algunas ocasiones limitan el cumplimiento de los objetivos, por ello, el personal indicó que un reconocimiento a su esfuerzo los incentivaría para alcanzarlos y distribuir de mejor manera sus funciones.
- Se verificó que el 66% de los funcionarios consideran que la remuneración es el factor más importante para incrementar su productividad laboral, cabe mencionar que dentro de la encuesta se tomaron en cuenta además factores como infraestructura, ambiente de trabajo, formación y equipos modernos, los cuales el personal los considera significativos después de la remuneración variable, por tanto la empresa debe concentrar su esfuerzo en un pago variable como factor determinante a la hora de promover la productividad laboral.

Las limitaciones identificadas en el análisis efectuado, evidencian la necesidad de estructurar un modelo de remuneración variable, el cual para efectos de este trabajo se desarrolla sobre dos ejes principales sobre los cuales se aplicará este tipo de remuneración como son: la implementación de un escalafón salarial y el rendimiento laboral, teniendo como referencia la valuación de puestos, el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y la medición de indicadores.

En la figura 2, se muestra un esquema de propuesta para la aplicación de un modelo de remuneración variable en la Unidad de Negocio Hidropaute, el mismo que se consolida como un instrumento de incentivos para mantener la expectativa del personal ante un incremento en su remuneración acorde a su productividad laboral. La conjugación de los aspectos mencionados permitirá establecer una fórmula matemática que sirva de base para el modelo de remuneración variable objeto de este trabajo de investigación.

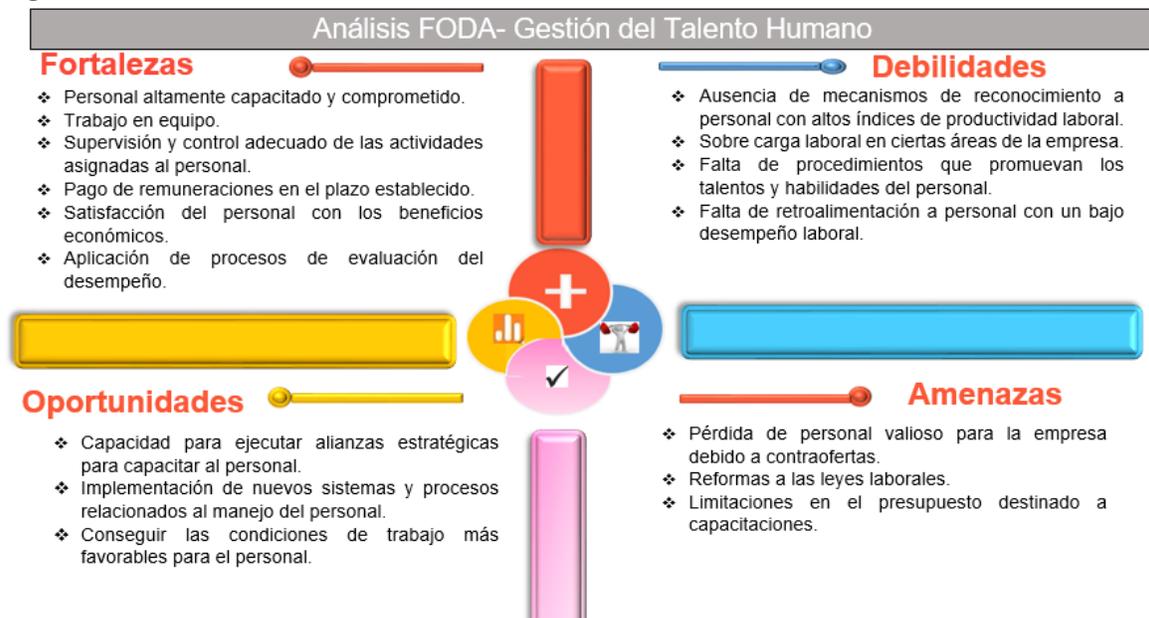
**Figura 2.** Modelo de Remuneración Variable

A



través del análisis FODA desarrollado en la figura 3, se ha realizado un análisis interno y externo en el área de Talento Humano, sobre los aspectos positivos y negativos que pueden tener una incidencia directa en la remuneración variable y por ende en la productividad laboral. De esta forma se pretende llevar a cabo un proceso coordinado que permita la consecución de los objetivos y metas mediante la reducción de las debilidades y amenazas y el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades.

**Figura 3** Análisis FODA- Gestión del Talento Humano



## Valuación de puestos

Para realizar una buena administración de remuneraciones es necesario la valuación o llamada también valoración de puestos de trabajo, el mismo que responde a un proceso sistemático que busca evaluar y determinar el valor de los trabajos desempeñados dentro de una organización, en base a ello, se ha considerado emplear el método de valuación de factores y puntos cuyo fin es atribuir valores numéricos o puntos a ciertos factores de valuación que estén relacionados con las competencias y responsabilidades de cada puesto de trabajo, esto permitirá establecer un escalafón salarial acorde a las actividades ejecutadas dentro de la empresa.

De forma previa a esta valuación se requiere de una descripción de puestos en los que se detalle la representación de responsabilidades, tareas, riesgos, condiciones del ambiente de trabajo y los requisitos mínimos que una persona debe cumplir para desempeñar un determinado cargo. Es importante la selección de los factores y subfactores, los cuales serán objeto de evaluación y facilitarán la aplicación del escalafón a todos los puestos de trabajo y a su vez servirán para la aplicación de la remuneración variable. En el presente trabajo se han considerado los siguientes:

**Tabla 1.** Factores y subfactores de valuación

Factores	Subfactores
<b>Requisitos Mentales- Conocimientos</b>	Experiencia
	Instrucción
	Habilidades y destrezas
	Capacitación
	Iniciativa
<b>Esfuerzos</b>	Mental
	Físico
	Visual
<b>Responsabilidad</b>	Importancia de funciones
	Relaciones internas y externas
	Manejo de información confidencial
	Económica
	Procesos
<b>Condiciones de trabajo</b>	Ambiente de trabajo
	Horario
<b>Competencias</b>	Proactividad y liderazgo
	Calidad y cantidad
	Trabajo en equipo

Una vez que se han seleccionado los factores se procede a la ponderación que consiste en la asignación de un valor numérico que refleja el peso o la importancia de cada uno, obteniendo así una sumatoria del 100%. El porcentaje de ponderación se otorga tomando en cuenta la importancia de cada factor para el desempeño de los cargos evaluados; es decir, en aquellos cargos administrativos se considerará relevante el factor requisitos mentales, en segunda instancia la responsabilidad, en tercer lugar, las competencias; seguido del esfuerzo y por último las condiciones de trabajo. A continuación, se presenta la tabla de ponderación de los factores de valuación considerados:

**Tabla 2.** Ponderación de Factores de Valuación

<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Puntaje máximo</b>
<b>Requisitos Mentales- Conocimientos</b>	30%	300
<b>Esfuerzos</b>	10%	100
<b>Responsabilidad</b>	20%	200
<b>Condiciones de trabajo</b>	15%	150
<b>Competencias</b>	25%	250
<b>Total</b>	100%	1000

La fórmula matemática que podrá ser empleada para la aplicación de un pago variable se expresa a continuación:

$$IR = P_1 [(V_1)] + P_2 [(V_2)]$$

En dónde:

**IR**= Índice de remuneración variable

**P<sub>1</sub> y P<sub>2</sub>**= Ponderaciones administrativas

**V<sub>1</sub>** = Valor por rendimiento

**V<sub>2</sub>** = Valor resultante del escalafón salarial

En resumen, el índice de remuneración variable está en función de la sumatoria de dos parámetros que son, por una parte, el valor que corresponda al rendimiento obtenido por el funcionario en base al logro de metas las cuales se miden a través de indicadores (V<sub>1</sub>); y por otra parte, un valor (V<sub>2</sub>) que resulta de la aplicación de un escalafón salarial, el cual se sirve de los factores y subfactores indicados en las tablas 2 y 3. Cabe mencionar que la evaluación del desempeño juega un papel preponderante, pues de los resultados que se desprendan de ésta servirán de base para la medición del rendimiento y el cumplimiento de indicadores.

Ahora bien, las ponderaciones **P<sub>1</sub>** y **P<sub>2</sub>**, son los pesos o relevancia que tiene para los directivos los dos parámetros antes mencionados como son el rendimiento y el escalafón salarial, por

lo tanto, puede variar en función del criterio de los expertos de una empresa cualquiera sea su naturaleza, para esta investigación estas ponderaciones equivalen a  $P_1 = 0.8$  y  $P_2 = 0.2$ , es decir el rendimiento tienen un mayor peso para la empresa. A modo de ejemplo, se estructura en base a los factores y subfactores el escalafón salarial para el puesto de bodeguero del área de Inventarios y Bodegas de Hidropaute, en la cual se tiene:

**Tabla 3.** Escalafón salarial puesto Bodeguero – Unidad de negocio Hidropaute

	% del Factor	% del Subfactor	Puntaje obtenido	Puntaje máximo
<b>Requisitos Mentales-Conocimientos</b>	30%			<b>300</b>
Instrucción		25%	75	75
Experiencia		25%	45	75
Destrezas		20%	60	60
Capacitación		20%	60	60
Iniciativa		10%	30	30
<b>Esfuerzos</b>	10%			<b>100</b>
Mental		48%	48	48
Físico		16%	16	16
Visual		36%	36	36
<b>Responsabilidad</b>	20%			<b>200</b>
Importancia de funciones		30%	60	60
Relaciones internas y externas		10%	20	20
Manejo de información confidencial		10%	20	20
Económica		20%	40	40
Procesos		30%	60	60
<b>Condiciones de trabajo</b>	15%			<b>150</b>
Ambiente de trabajo		40%	60	60
Horario		60%	90	90
<b>Competencias</b>	25%			<b>250</b>
Proactividad y liderazgo		20%	50	50
Calidad y cantidad		56%	140	140
Trabajo en equipo		24%	60	60
	<b>Suma de puntos</b>		<b>890</b>	<b>1000</b>

Acorde a los resultados obtenidos el funcionario que ocupa el cargo de bodeguero obtendría un porcentaje equivalente al 89% que resulta de dividir el puntaje obtenido de la valoración

de cada uno de los factores y subfactores, para el puntaje máximo que sería el óptimo; para el caso del parámetro rendimiento se calcula en función del cumplimiento de metas cuya medición se deriva del cumplimiento de ciertos indicadores:

**Tabla 4.** Rendimiento puesto Bodeguero – Unidad de negocio Hidropaute

Indicador	Fórmula	% Óptimo	% obtenido	Peso óptimo	Peso obtenido
<b>Eficacia transaccional</b>	$\frac{\# \text{ de transacciones sin errores}}{\text{Total de transacciones realizadas}}$	0,05	0,05	45%	45%
<b>Facturas sin problemas</b>	$\frac{\# \text{ de facturas generadas sin errores}}{\text{Total de facturas}}$	0,05	2,00	25%	0%
<b>Cumplimiento despacho</b>	$\frac{\# \text{ de despachos cumplidos}}{\text{Total de pedidos}}$	100	100	30%	30%
<b>Total</b>		<b>100</b>		<b>100%</b>	<b>75%</b>

Reemplazando los valores en la fórmula antes indicada se tiene:

$$IR = P_1 [(V_1)] + P_2 [(V_2)]$$

$$IR = 0.8 [(0.89)] + 0.2 [(0.75)] = 0.86$$

El funcionario cuyo cargo es bodeguero del área de Inventarios y Bodegas obtendría un índice de remuneración variable correspondiente al 86%, que el empleador determinará la base sobre la que se aplicará dicho porcentaje, es preciso indicar que las ponderaciones  $P_1$  y  $P_2$  pueden variar en función del grado de injerencia que los altos directivos consideren tiene el rendimiento o el escalafón salarial sobre los intereses de la empresa.

## Conclusiones

Se puede apreciar la existencia de algunas similitudes en las distintas definiciones de remuneración variable y en términos generales los autores coinciden en que constituye un mecanismo de motivación para el personal; destacándose la relación que guarda este tipo de remuneración con los resultados que pueda alcanzar un trabajador en forma individual, sin descartar la posibilidad de alcanzar los objetivos en forma grupal.

En la actualidad son más las organizaciones que integran en sus sistemas de remuneración un componente variable, el mismo que está en función del rendimiento, desempeño y competencias, prefiriendo estructuras salariales integradas por una diversidad de incentivos, de tal forma que, las variaciones de las remuneraciones dependan de ciertos criterios

---

previamente establecidos por la empresa en donde el área de Talento Humano tiene como propósito el alinear a los funcionarios con la estrategia de la empresa, tomando en consideración a las personas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, habilidades, conocimientos, destrezas, capaces de llevar al éxito organizacional.

Un alto porcentaje de los funcionarios de la empresa objeto de estudio de esta investigación, mantienen una perspectiva positiva sobre la remuneración variable, como un factor preponderante e influyente que coadyuva al incremento de su productividad laboral y a su vez genera un alto compromiso y colaboración para que la empresa alcance las metas planteadas.

En relación a las habilidades, destrezas y buen desempeño demostrado por el personal, no son reconocidos internamente, pues así lo manifestó un porcentaje significativo de los colaboradores, generando un descontento y malestar, ya que consideran que todo esfuerzo personal es innecesario y pasa desapercibido por los altos directivos; situación que debe ser contrarrestada con la implementación de un pago variable que otorgue un grado alto de valoración a dichos aspectos y permita que el personal perciba que se aprecia sus aportes y se sientan incentivados para un aprendizaje y crecimiento continuo.

El propósito de esta investigación fue presentar una propuesta sobre un modelo de remuneración variable que favorezca el crecimiento de la productividad laboral considerando dos parámetros importantes para los directivos de una empresa, como son: el rendimiento laboral como resultado de la evaluación del desempeño laboral y un escalafón salarial, dentro del cual el empleador podrá establecer y seleccionar de una amplia gama de factores y subfactores los que tienen una injerencia alta en las funciones desempeñadas en cada cargo mediante la valuación de puestos. De esta manera, se podrá emplear la fórmula desarrollada a efectos de obtener un índice adecuado para la aplicación de un pago variable con la finalidad de generar mayores resultados positivos para la empresa.

### **Bibliografía**

Asamblea Nacional. (2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP*. Quito: Registro Oficial 48.

Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP*. Quito: Registro Oficial 294.

Chang, P., y Chen, W. (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from Taiwan's High-Tech firms. *International Journal of Management*, 4, 622-631.

- 
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: El nuevo papel del recurso humano en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos el capital humano de las organizaciones (Octava Edición ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2017). *Gestión de Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Dessler, G. (2001). *Administración del Personal*. México: Pearson.
- Elorduy, J. (1993). *Estrategia de una empresa y recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Heredia, J. (2001). *Sistema de Indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castelló: Universidad Jaume.
- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones Inteligentes*. México: Ediciones Granica.
- Huitt, W., y Hummel, J. (1997). *An Introduction to Operant (instrumental) Conditioning Educational Psychology Interactive*. Valdosta: Valdosta State University.  
Recuperado el febrero de 2017, de  
<http://www.edpsycinteractive.org/topics/behsys/operant.html>.
- Latham, G., y Locke, E. (2006). Enhancing The Benefits And Overcoming The Pitfalls Of Goal. *Organizational Dynamics*, 35, 332-340.
- Miller, D., y Chen, M. (1994). Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15, 85-102.
- Mondy, R., y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Mosquera, J. (2016). *Diseño y Aplicación de un Modelo de Remuneración Variable para una Empresa del Sector de las Telecomunicaciones*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Sales, X. (2013). Retribución Variable y El Control de Gestión. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 17, 29-41.

- 
- Santone, T., Sigler, K., y Britt, R. (1993). The strategic compensation planning process. *Benefits Quarterly*, 9(4), 85-96.
- Vargas, F. (2016). *Propuesta de un Modelo de Remuneración Variable, Basado en Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias, Para el Personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Vázquez, M. (2015). *Manual de Clasificación de Puestos y Escalafón Salarial. Caso: Industria de Calzado*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Vértice Editorial. (2008). *Retribución de Personal*. Málaga: Publicaciones Vértice SL.



**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Cerón Miranda, M., Erazo Álvarez, J., Ormaza Andrade, J., & Narváez Zurita, C. (2019). La remuneración variable como eje estratégico de la gestión de Talento Humano en la Unidad de Negocio Hidropaute. *Visionario Digital*, 3(2.2), 7-27.  
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.596>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Ciencia Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Ciencia Digital**.





# La gestión de operaciones como herramienta generadora de ventajas competitivas en la industria alimentaria vegetariana

*Operation Management as Generator a Competitive Advantages in the Vegetarian Food Industry.*

Rodrigo Andrés Escandón Cueva.<sup>1</sup>, Juan Carlos Erazo Álvarez.<sup>2</sup>, Cecilia Ivonne Narváez Zurita.<sup>3</sup>, & Jorge Edwin Ormaza Andrade.<sup>4</sup>

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.597>

## Abstract.

In recent years, there has been a worldwide trend, that seeks to improve health and lifestyle, especially in younger generations. One of the most common ways to do so is by changing feeding habits. Reducing or leaving meat-based food is not only considered a healthier way of alimentation but an environmentally-friendly practice; consequently, most people have become vegetarians in recent years. This study was developed through a non-experimental design using a qualitative-quantitative approach, and a sequential, descriptive - explanatory research (DEXPLIS). The data analysis methods used for the theoretical framework were inductive, deductive, and analytic-synthetic. The main problem found in the company, Grantor located in Deled, Ecuador, after analyzing surveys and interviews to the main distributors and production manager was an improper estimate over the production costs, inventory accumulation,

---

<sup>1</sup>Universidad Católica de Cuenca, Posgradista Maestría de Administración de Empresas, Cuenca, Ecuador, raescandonc@psg.ucacue.edu.ec

<sup>2</sup> Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrados, Cuenca, Ecuador. jcerazo@ucacue.edu.ec

<sup>3</sup> Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrados, Cuenca, Ecuador. inarvaez@ucacue.edu.ec

<sup>4</sup> Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrados, Cuenca, Ecuador. jormaza@ucacue.edu.ec

inefficient production policies, and the high cost of paying overtime. From these conclusions comes the need to design a management approach based on a linear programming model that guarantees the optimum cost-benefit result.

**Keywords:** production, operation management, linear programming, natural products, production costs.

### **Resumen.**

Existe en la actualidad una marcada tendencia a nivel mundial para mejorar la salud y el estilo de vida de las personas, sobre todo en nuevas generaciones. Una de las principales maneras de conseguir esto es cambiando los hábitos alimenticios tradicionales, y es por ello que el vegetarianismo ha ganado una particular importancia en años recientes, ya que reducir o eliminar el consumo de productos de origen animal no solo implica una alimentación más saludable sino también un hábito más amigable con el medio ambiente. La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, con enfoque cuali-cuantitativo y un alcance descriptivo – explicativo secuencial (DEXPLIS). Los métodos utilizados para el análisis de la literatura fueron el inductivo-deductivo y el analítico-sintético. Entre los principales resultados obtenidos de la aplicación de encuestas a los distribuidores de la empresa GranOrt ubicada en el cantón Deleg, Ecuador, y de la entrevista al jefe de producción de la empresa, se determinó el deficiente cálculo de los costos de producción, altos volúmenes de inventario, inadecuadas políticas de producción y altos costos por horas extras. A partir de estas derivaciones se propone diseñar un modelo de gestión de operaciones sobre la base de la programación lineal con la finalidad de determinar el punto óptimo de costo beneficio.

**Palabras clave:** producción, gestión de operaciones, programación lineal, productos naturales, costos de producción.

### **Introducción.**

La era de la información, comunicación y redes sociales, ha dado paso a una nueva generación social caracterizada por la concientización ambiental y animal, trayendo consigo varios cambios al mundo actual, que no solo se han visto reflejados en ámbitos sociales, sino políticos, económicos y administrativos; esta conciencia ambiental se percibe llena de oportunidades para un sin número de emprendimientos y demás cambios que las empresas deben sobrellevar para adaptarse al cambiante y exigente mundo actual. Este es el caso del aumento de personas que han optado por un cambio en su régimen alimenticio optando por alimentos que no sean de origen animal.

Varios estudios indican que el vegetarianismo ha aumentado considerablemente en la última década principalmente en países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, y otros países Europeos; Aunque en menor medida los países latinoamericanos también son parte de este cambio de pensamiento y específicamente Ecuador no se ha quedado atrás de esta tendencia, en la actualidad es normal encontrar restaurantes con opciones vegetarianas además de establecimientos dedicados completamente a este segmento de mercado, y como es normal el aumento de empresas productoras de estos alimentos.

El objetivo del presente estudio es el desarrollo de un modelo matemático de programación lineal que considere todos los aspectos relevantes a la gestión de operaciones en una empresa productora de productos alimenticios vegetarianos de origen natural. Tras el diseño del modelo matemático el estudio busca resolver un problema muy común en este tipo de empresas que es la reducción de costos de producción con miras a aumentar la rentabilidad del negocio. Para ello se realizó el análisis de cada etapa de un plan de gestión de operaciones, posteriormente se definen las variables que forman parte del modelo de programación lineal para finalmente aplicarla a una unidad de análisis que cumple con las características deseadas. La reducción de los costos de producción, implica un análisis numérico que conlleva a la optimización de los procesos productivos. Según la teoría del padre de la programación lineal George Dantzig cuya hipótesis planteada en 1947 y utilizada en ámbitos administrativos por L.V. Kantoróvich en 1975, la programación lineal es un conjunto de técnicas para la resolución de problemas en decisiones sobre asuntos que intervienen en un gran número de variables, las cuales serán desarrolladas a partir de un plan de gestión de operaciones, con el objetivo ya mencionado de disminución de los costos de producción en empresas que tengan las características mencionadas anteriormente, a continuación, se expone el estado del arte de todos los conceptos necesarios para la elaboración del modelo.

### **El papel de la programación lineal en la gestión de operaciones.**

La estrecha relación que la programación lineal comparte con el plan de gestión de operaciones, es lo que permitirá establecer una correcta organización en los procesos productivos al aplicar el modelo planteado; existen un sin número de publicaciones relacionadas a la temática que anteceden al estudio y dan valor y realce al mismo. Al respecto, se resaltan las siguientes afirmaciones: las organizaciones excelentes se gestionan mediante procesos estructurados y alineados estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos y hechos para obtener resultados equilibrados y sostenidos (Bouza, 2010). Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso (Pesantez, 2016). La gestión por procesos le permite a la organización generar productos o servicios de alta calidad con el fin es satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas (Vidal, 2015). La programación lineal se

---

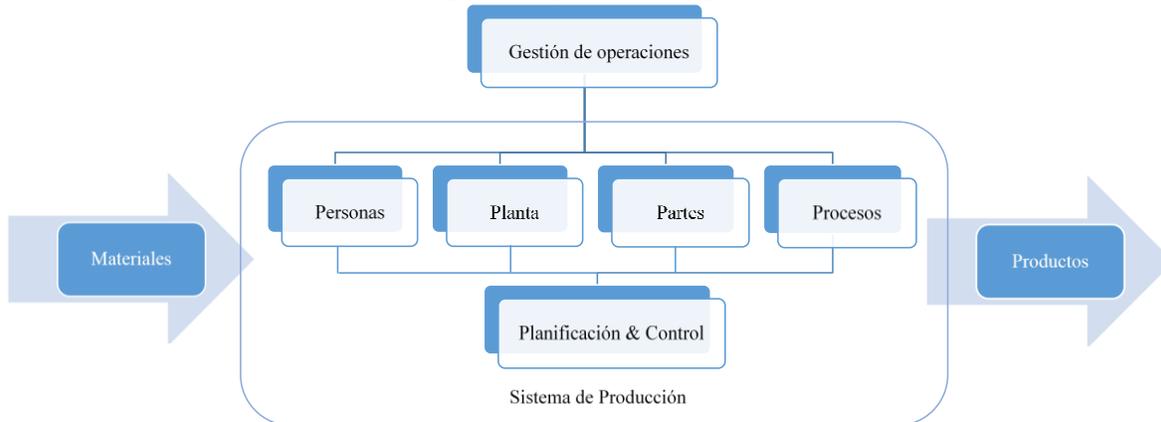
la entiende como una técnica que trata la resolución de problemas optimizando los objetivos basados en las variables del problema (Munier, 2011).

**Plan de gestión de operaciones:**

El plan de gestión de operaciones que pretende mejorar los procesos productivos tiene además un carácter administrativo, este término académicamente descrito como investigación de operaciones, es la respuesta a la creciente demanda de sistemas de organización tras la revolución industrial. A decir de Hillier y Lieberman (2010): “el objetivo de esta disciplina implica investigar sobre las operaciones. En consecuencia, esta disciplina se aplica a la problemática relacionada con la conducción y la coordinación de actividades en una organización” (p.1). Numerosas investigaciones describen la importancia e impacto de la investigación de operaciones, entre los cuales se aprecian: Mora (2010) la investigación de operaciones tiene un enfoque de optimización y por ello, normalmente se la asocia como una herramienta matemática que en base a los cálculos proporcionados por la minería de datos entregará un valor cuantitativo sobre el estado de las actividades y a partir de ahí permitirá un proceso de mejoramiento. Ramos, Sánchez, Ferrer y Wogrin (2013) expresaron que: “la investigación operativa se puede definir como la aplicación del método científico en la mejora de la efectividad en las operaciones, decisiones y gestión, o como la ciencia de aplicar los recursos disponibles para conseguir la satisfacción óptima de un objetivo” (p.3). Díaz (2016) desde una perspectiva científica la gestión es un método que contempla la planificación y ejecución para incrementar la productividad del trabajo.

A decir de Chase, Jacobs, y Aquilano (2010) la gestión o administración de operaciones tiene como objetivo el mejoramiento de un proceso productivo específico desde sus orígenes en el suministro hasta su finalización en el transporte de mercadería. La administración de operaciones es el diseño, operación y mejora continua de sistemas que crean y entregan productos o servicios en una empresa. El diseño de un modelo matemático es el fundamento de la investigación de operaciones, el cual está conformado por factores identificados como problemas al interior de la empresa, el resultado es la solución a dichos inconvenientes y el mejoramiento de los procesos relativos a los mismos (Taha, 2012). La identificación del problema es lo más importante de la gestión de operaciones, más se deberá considerar factores como el comportamiento organizacional en caso de una posible implementación. Es así como un plan de gestión de operaciones se lo esquematiza de forma general como una cadena productiva formada de todos los elementos necesarios para transformar la materia prima a un producto terminado.

**Figura 1.** Elementos de un plan de gestión de operaciones.



**Fuente:** Chase, Jacobs, y Aquilano (2010)

Un plan de gestión de operaciones debe ser sistematizado en las diferentes áreas que lo constituyen, determinar un valor numérico para cada una después de identificado los problemas permitirá el diseño de un modelo matemático que pueda ser utilizado para la optimización de los procesos presentes en la cadena productiva. Al respecto, Eppen (2010) afirma que las ecuaciones o expresiones matemáticas están compuestas por términos que son identificables como actividades puntuales del proceso productivo que se requieren optimizar, las mismas que dentro de la expresión matemática forman parte de la función objetivo.

#### **Modelo matemático de programación lineal:**

Los problemas de una empresa son fácilmente identificables tanto por los involucrados en el proceso como por aquellos que pudieran observarlos desde fuera de él, utilizando herramientas de observación directa o por levantamiento de información primaria (encuestas, entrevistas, etc.); Al contrario, plantear matemáticamente un modelo presenta mayor dificultad ya que es necesario encontrar las variables del modelo, las restricciones o limitaciones del mismo y la función objetivo (Taha, 2012). Las variables que se deben identificar para el modelo, son las que señalan la decisión que se debe tomar. En este sentido, Perera, Martín y Martín (2008) señalan que estas variables son “las incógnitas del problema, es decir, las cantidades a fabricar de cada producto para maximizar el beneficio” (p.7). Este concepto trasciende si el objetivo es minimizar costos o encontrar una secuencia de procesos óptima considerando a las variables como las incógnitas del problema independientemente de la naturaleza del proceso o el problema planteado.

En este contexto, resulta conveniente analizar la logística de los procesos productivos, en tal virtud, Mora (2010) afirma que: “La logística es un conjunto de actividades que son repetidas muchas veces a lo largo de la cadena de abastecimiento, desde que las materias primas son convertidas en productos terminados y se agrega valor para los consumidores” (p.35). La creación del modelo matemático no es sencilla, es de suma importancia el entendimiento total de las variables que forman parte de este. A este respecto Eppen (2010) afirma que:

“Como sabemos, un modelo no es el mundo real, sino una representación abstracta de la realidad. Lo importante para quien formula el modelo es saber cuándo una versión idealizada puede proporcionar una representación adecuada del mundo no lineal” (p.329). El éxito que un modelo tenga dependerá de su correcta implementación y seguimiento.

La programación lineal no debe ser entendida como un término computacional sino más bien como un sinónimo de planificación, adicionalmente el término “lineal”, implica que todos los factores matemáticos que conforman la ecuación son funciones lineales, es decir que no tienen valores cuadráticos o de un orden superior que pudieran describir gráficos circulares o parabólicos (Hillier, 2010). Los componentes de un modelo de programación lineal son las variables de decisión las cuales se entiende como las actividades que forman parte del proceso productivo, la función objetivo, que se entiende como el valor que se desea obtener de la suma algebraica de las variables de decisión es decir el aumento en las ganancias o disminución de costos tras realizadas las actividades y las restricciones son aquellas circunstancias que limitan a la función objetivo pudiendo ser de diferente naturaleza, tiempos de máquina, uso de espacios, costos operativos o de mano obra etc. En conjunto las ecuaciones descritas forman el modelo de programación lineal. Para el planteamiento del problema de gestión, primeramente, se debe contar con recursos limitados como equipamiento, trabajadores, dinero, etc. En segundo lugar, el objetivo debe ser explícito, como la intención de reducir costos de producción, adicionalmente las ecuaciones deben ser lineales, los procesos productivos deben ser homogéneos es decir que no existan cambios entre un producto y el siguiente. Finalmente se consideran factores divisibles es decir que la unidad de trabajo tanto para productos como para recursos sea divisible (Chase, 2010). Estas limitaciones serán de gran utilidad al momento de definir las variables y construir el modelo de programación lineal sabiendo de antemano que el proceso alcanzara su punto óptimo posible.

**Figura 2.** Ejemplo de un modelo matemático de programación lineal y región factible del modelo.

$$P = AX_1 + BX_2$$

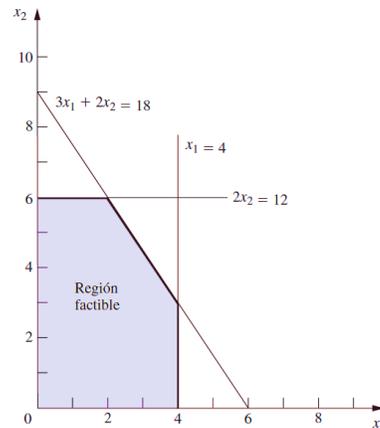
Sujeto a:

$$X_1 \leq 4$$

$$2X_2 \leq 12$$

$$3X_1 + 2X_2 \leq 18$$

$$X_1 \geq 0 \quad y \quad X_2 \geq 0$$



En el ejemplo antes citado la función objetivo P tiene como finalidad maximizar el resultado que las variables X1 y X2 pueden tener para la empresa, normalmente ligado a la unidad monetaria, los coeficientes que acompañan a las variables, A y B son el rédito económico de realizar una sola vez cada actividad y por separado; finalmente las restricciones estipulan limitaciones de fabricación, realización, elementos necesarios que tienen las actividades, entre otros. Estas ecuaciones vienen dadas del análisis y levantamiento de datos de los procesos productivos que conforman un plan de gestión de operaciones. La región factible es aquella representación gráfica de las posibles soluciones a la función objetivo del modelo matemático, se expresa como la intersección de las rectas descritas por las ecuaciones de las restricciones, el resultado para este caso de maximizar la ganancia es el punto más alto que otorgue el mayor rédito tras la culminación de las actividades.

El resultado óptimo de la función objetivo se realizará utilizando el método simplex, desarrollado en el año de 1947 por George Dantzig, su uso permite la resolución de problemas complejos por medio de un proceso basado en interacciones, por lo cual, se puede implementar fácilmente en ordenadores (Hillier, 2010). La utilización de este método permite aumentar una cantidad considerable de variables de decisión las mismas que se entienden como valores específicos de un recurso como dinero, tiempo, número de productos, etc. Es importante establecer que el método simplex impone una condición a las ecuaciones de restricciones, y de objetivo al dar por sentado su no negatividad, matemáticamente se entiende esta situación al especificar una condición de desigualdad de las variables que pudiesen dar un valor inferior a cero a la ecuación que las contenga, además se da por entendido que las ecuaciones tienen al menos una solución (Taha, 2012).

Una vez entendido los componentes de un modelo de programación lineal y su función específica dentro del análisis de gestión por operaciones es necesario recalcar como se realiza la construcción del mismo. Las variables se determinan en función de las actividades que son de mayor interés, por lo que, es muy importante su correcta interpretación previo a la inserción de las mismas en el modelo. “Los problemas reales requieren la recolección de los datos relevantes, a menudo la recolección de datos exactos es difícil. Por lo tanto, es común que el valor asignado a un parámetro sea, por necesidad, solo una estimación” (Hillier, 2010, p.10). Estas estimaciones acumularan un error dependiendo del grado de exactitud con el cual se realizó la minería de datos, se recomienda además realizar un análisis de sensibilidad que indique el nivel de certeza que tendrá el modelo.

### **Análisis de costos de producción:**

En un sentido general se entiende al costo como la cantidad de dinero invertido para la fabricación de un producto, generación de un bien o adquisición de un servicio. Al respecto, Jiménez (2010) señala que: “serán costos los desembolsos causados en el proceso de fabricación o por la prestación de un servicio: sueldos y salarios del personal de la planta de

---

producción, materias primas, servicios públicos relacionados con el proceso productivo, etc.” (p. 11). En otras palabras, el análisis de costos de producción conlleva todo gasto inherente a la fabricación o creación de un bien, y su estudio permite el cálculo acertado de un precio de venta para el producto final.

Como herramienta para la toma de decisiones e identificación de las variables de un modelo matemático, el estudio de los costos de producción se realiza en base a la contabilidad de costos, la misma que proporciona información para la contabilidad administrativa y para la contabilidad financiera (Horngren y Rajan, 2012). La contabilidad de costos mide, analiza y reporta información financiera y no financiera relacionada con los costos de adquisición o uso de los recursos dentro de una organización. Este enfoque permite utilizar los datos adquiridos de costos como instrumentos de optimización identificando cuáles son las áreas de mayor interés. Para identificar correctamente el costo real de producción, es necesario la elección de un método de costeo, el mismo que se desarrolla en un curso de acción según la clasificación de sus componentes (Rojas, 2014). En este sentido, es importante definir la naturaleza de los costos que se consideran para el modelo.

Los costos generales de producción son aquellos que conllevan la fabricación de un producto, normalmente se consideran la materia prima, costos de mano de obra y de transporte, mas es de suma importancia definir otros costos que también incrementan el precio final del producto o que pudieran afectar el cálculo final. Estos costos adicionales son conocidos como generales o indirectos. A decir de Rojas (2014) los costos generales intervienen en el proceso de transformación de la materia prima hasta la obtención del producto final. De forma general se considera costos operativos, servicios públicos, mantenimiento y políticas de adquisición de maquinaria.

Los costos de mano de obra son aquellos que involucran el pago de sueldos generales, horas extras, pagos de seguros sociales, vacaciones, bonos, utilidades y sueldos extraordinarios de todos los encargados de la transformación de la materia prima en el producto final. Se incluye operadores de maquinaria o personal de planta ya que a decir de Arredondo (2015), no importa que tan automatizada este una planta se considera como costos directos de mano de obra el pago al personal que intervienen en el proceso productivo sin los cuales sería imposible la producción del bien. Es importante considerar para el plan de gestión de operaciones la reducción o la posible eliminación de tiempos no productivos, trabajo indirecto, horas extras.

La materia prima es todo elemento que forma parte integral de un producto, como su nombre lo indica este material se debe poder identificar fácilmente tanto en naturaleza como en costo. Existen dos tipos de materia prima, la utilizada normalmente y en mayor medida conocida como material directo, el segundo tipo de material es el indirecto que no necesariamente será cuantificado con exactitud ya que la cantidad utilizada es muy pequeña o presenta una dificultad considerable para ser medida exactamente. En este contexto, Rojas (2014) afirma

que “si se observa con detenimiento, para considerar la materia prima como material directo, se deben reunir dos condiciones que son: un importe considerable y saber cuánto de este material hay en cada unidad del producto terminado. Lo anterior obedece al tratamiento que se le da a cada uno de los materiales, ya que el material directo e indirecto tiene tratamiento distinto” (p. 2). Dependiendo del volumen manejado de materia prima se puede agregar el costo de manejo de inventario a este rubro.

Los costos de distribución son parte de los denominados, costos de operación, se consideran valores de comercialización del producto al transporte de material, al personal y a los costos de otras actividades de diversa naturaleza dependiendo del tipo de empresa en la cual se desee hacer el análisis. Las actividades que suman a los costos de producción están dentro de la denominada logística de salida, que incluyen órdenes de compra, embarque de productos o servicios a locales de distribución o clientes finales, ventas por catálogo, por internet etc. (Horngren, 2012). Este análisis es de suma importancia ya que las actividades que lo conforman suelen ser descartadas y un enfoque adecuado permitirá sumar valor comercial al producto, sin afectar desmedidamente el costo final del mismo.

### **Metodología.**

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, puesto que no se realizó una manipulación deliberada de las variables de estudio, en tal razón, se observó la determinación de los costos de producción en la unidad de análisis en su contexto natural, para posteriormente analizarlo. En cuanto al enfoque, la investigación se desarrolló bajo el uso de métodos mixtos predominando el análisis cuantitativo sobre el análisis cualitativo, en consecuencia, en una primera fase se describió el fenómeno de estudio, así como las propiedades y características de la gestión de operaciones, la programación lineal y costos de producción y se recolectó información a través de encuestas (dirigidas a los proveedores) y entrevista (al jefe de producción) en la empresa GranOrt; en una segunda fase sobre los resultados construidos del diagnóstico, se interpretó la información obtenida y se elaboró el modelo de programación lineal.

### **Resultados:**

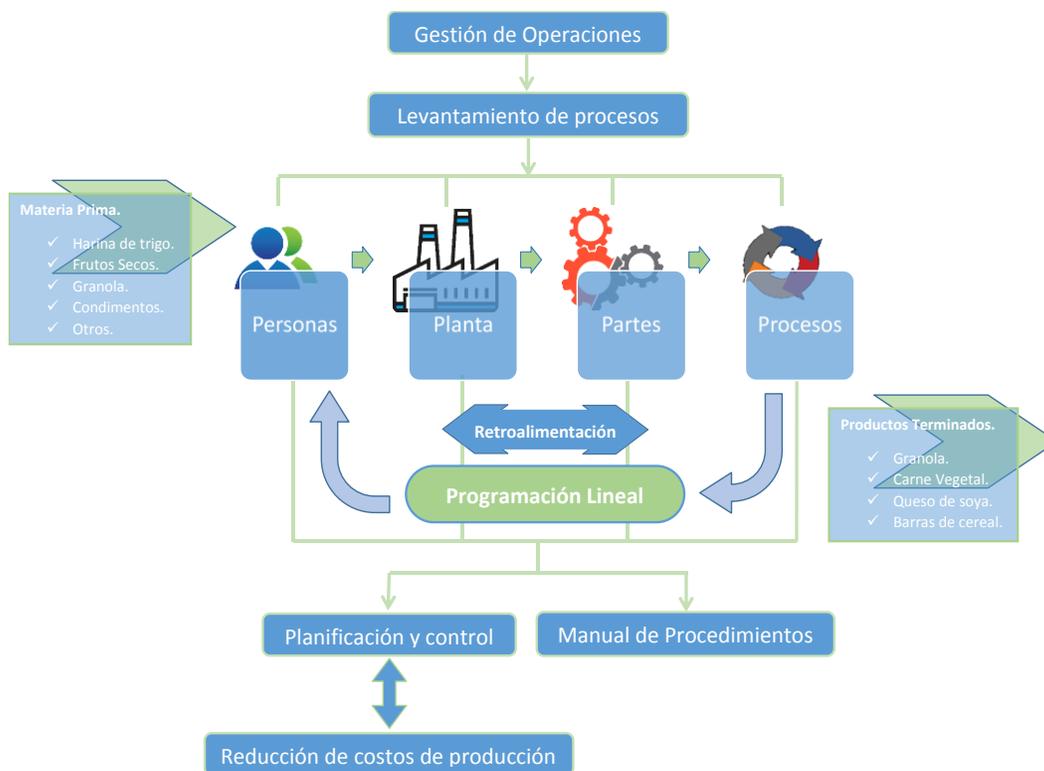
La empresa GraOrt fue considerada como unidad de análisis ya que se enmarca con las características deseadas para el estudio, se obtuvo la siguiente información como resultado:

- GranOrt es una empresa privada de producción alimentaria, dedicada a la fabricación de alimentos vegetarianos.
- Los productos que ofrece son carne vegetal, granola, barras energéticas y queso de soya, de los cuales la carne vegetal y las barras energéticas son los productos de mayor comercialización.
- La empresa presenta durante el año 2018 un bajo índice de liquidez.

- Incremento de la cartera de clientes y problemas en el cumplimiento de los pedidos.
- Elevados costos de producción consecuencia de un manejo de inventario inadecuado.
- Deficiente proceso de determinación de los precios de venta.
- Altos costos de mano de obra a consecuencia del incremento de horas extras.
- Falta de tecnificación y políticas de adquisición de maquinaria automatizada.
- El tiempo de respuesta a los clientes por parte de la empresa es aceptable.
- La rotación de los productos en la empresa es media.
- La empresa maneja óptimos procesos de almacenaje, cadena de frio y empaquetado.
- Los proveedores consideran que los precios de comercialización son aceptables.

A partir de los resultados expuestos se presenta el modelo de gestión de operaciones para la empresa GranOrt.

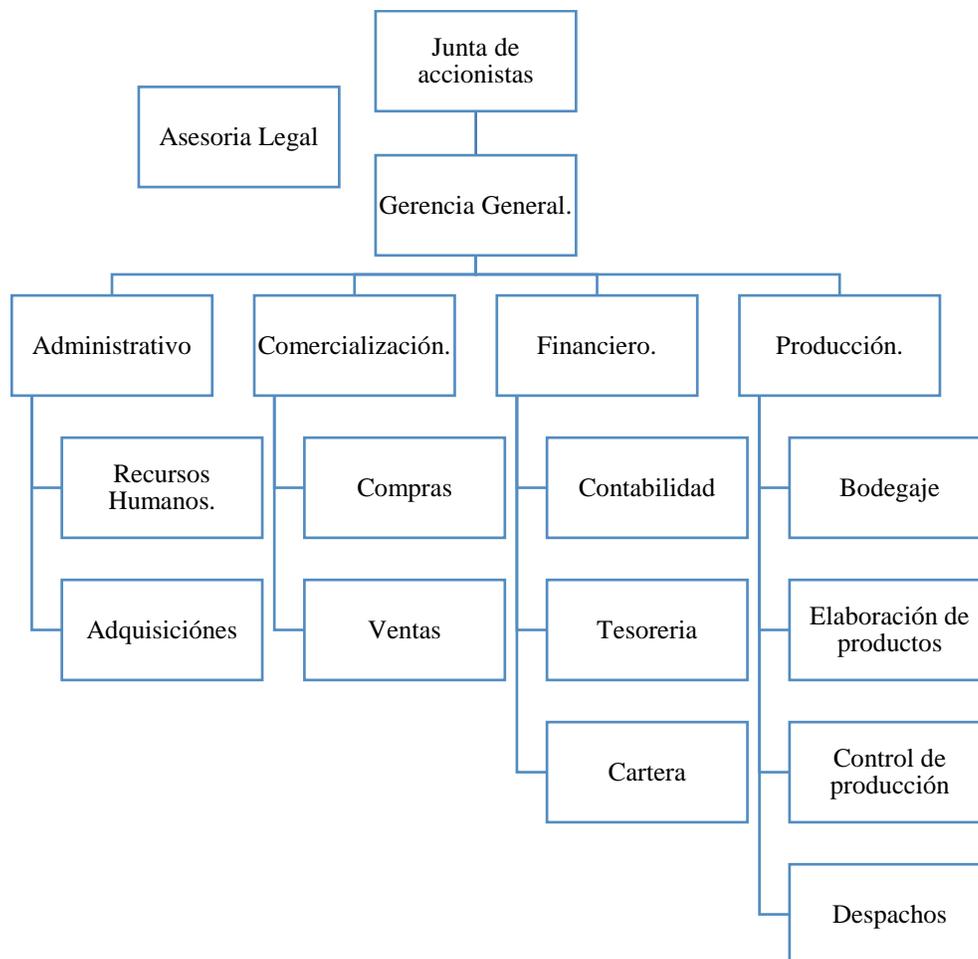
**Figura 3.** Esquema de los elementos para la propuesta desarrollada.



Identificado el proceso mediante el cual se puede implementar el plan de gestión de operaciones, se seguirá el camino planteado para determinar estrategias para la reducción en los costos de producción. El primer paso es el levantamiento de procesos productivos los mismos que se encuentran desarrollados en su totalidad en las áreas de soporte, los

departamentos administrativos que tienen injerencia en la producción, desde el punto de vista de ventas, solicitud de producción y sobre todo cálculo de costos de producción pudieran considerarse en un plan organizacional global o de operaciones administrativas posteriormente. El levantamiento de procesos dio como primer resultado un organigrama estructural que permite observar el flujo de la información y como se realizan las solicitudes de producción. Tanto el organigrama como el proceso para realizar una solicitud de producción, mostrados a continuación son esquemas elaborados tras el levantamiento de información, ya que la empresa carece de los mismos.

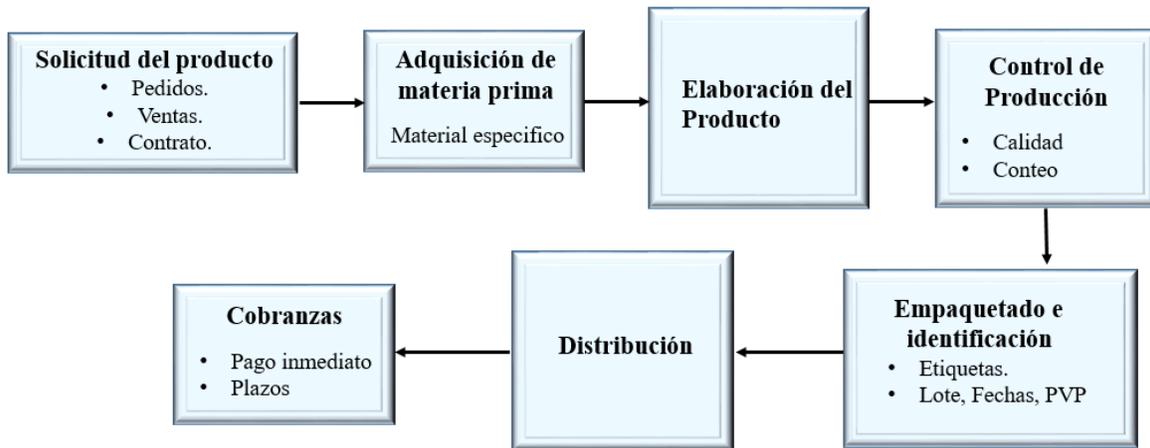
**Figura 4.** Propuesta de organigrama estructural para la empresa GranOrt.



El proceso normal de producción inicia con la solicitud del producto, sea por medio de un pedido directo de uno de los distribuidores, como resultado de una visita de los representantes de ventas o un pedido calendarizado de un contrato de producción, se identifica tipo de producto y cantidad requerida para posteriormente realizar la adquisición de materia prima

por parte del jefe de producción a uno de los proveedores designados y en la cantidad requerida para solventar el pedido específico, a continuación se realizan los procesos propios de producción dependiendo del pedido realizado y una vez terminado el proceso se realiza una inspección del producto, un conteo de las unidades requeridas y la verificación de las características del producto versus el pedido, para proceder al empaquetado e identificación mediante, etiquetas, lote, fecha de caducidad y precio de venta, finalmente se realiza la entrega de los productos al distribuidor, conjuntamente con una guía de remisión para verificar lo entregado y dependiendo del tipo y principalmente del volumen del pedido se puede realizar la cobranza el momento de realizar la entrega del producto o después de la misma según la negociación.

**Figura 5.** Proceso de producción general en la empresa GranOrt.



Terminado el levantamiento de información se procede a realizar la identificación de los coeficientes del modelo de programación lineal que se desea implementar. Estos valores serán determinados a partir de las respuestas a la entrevista realizada al jefe de producción conjuntamente con los criterios que especifican los elementos principales del plan de gestión de operaciones, es decir: personas, planta, partes y procesos.

#### **Costos relacionados al personal:**

Como se especificó anteriormente los costos relativos al personal se deben considerar como la suma de todos los pagos realizados a las personas involucradas en el proceso de producción, incluyendo sueldos, bonificaciones, remuneraciones especiales, etc. En base a los estatutos vigentes del ministerio del trabajo al año 2019 de la república del Ecuador en lo concerniente a sueldos y salarios y roles de pago de la empresa se consideran los siguientes valores para los dos involucrados en la producción, cuya remuneración es la base o sueldo mínimo estipulado por la ley de \$ 394,00 USD para el caso del operador de maquinaria y del jefe de producción que es de \$ 450,00 USD.

**Tabla 1.** Costo total anual del personal de producción.

No.	Descripción del costo	Costo unitario	Cantidad Anual	Total
1	Remuneración mensual operador.	\$394,00	12 meses	\$4728,00
2	Décimo tercera remuneración operador.	\$394,00	1 Ocasión	\$394,00
3	Décimo cuarta remuneración operador.	\$394,00	1 Ocasión	\$394,00
4	Fondos de reserva operador.	\$32,83	12 Meses	\$394,00
5	Porcentaje de afiliación operador.	\$43,93	12 Meses	\$527,17
6	Vacaciones operador.	\$197,00	1 Ocasión	\$197,00
7	Remuneración mensual jefe de producción.	\$ 450,00	12 meses	\$5400,00
8	Décimo tercera remuneración jefe.	\$450,00	1 Ocasión	\$450,00
9	Décimo cuarta remuneración jefe.	\$394,00	1 Ocasión	\$394,00
10	Fondos de reserva jefe de producción.	\$37,50	12 Meses	\$450,00
11	Porcentaje de afiliación jefe de producción.	\$50,18	12 Meses	\$602,10
12	Vacaciones jefe de producción.	\$225,00	1 Ocasión	\$225,00
			<b>Total</b>	\$14.155,27

**Costos relacionados a maquinaria e instrumentos.**

Los costos que influyen en el costo final de producción a más de la transformación de la materia prima son los costos por financiamiento con entidades bancarias a largo plazo y la depreciación de las maquinas, equipos, herramientas (ollas de tamaños industrial, centrifuga para la separación del gluten, cocina industrial, empacadora al vacío, horno industrial, congelador vertical, utensilios de cocina, entre otros).

**Tabla 2.** Costo total anual por depreciación de maquinaria.

No.	Calculo lineal para la depreciación	Valor
1	Costo de adquisición.	\$20.000,00
2	Costo de venta tras depreciación.	\$7.000,00
3	Costo de depreciación.	\$13.000,00
4	Tiempo de vida (años)	5
	<b>Costo total de depreciación anual.</b>	\$2.600,00

El valor a cancelar mensualmente, por los préstamos relativos a la adquisición de la maquinaria se lo considerará como un único valor mensual debido a la amortización elegida tras la adjudicación del mismo. La suma de estos parámetros dará como resultado el costo total anual en lo que respecta a maquinaria, instrumentos e infraestructura.

**Tabla 3.** Costo total anual por planta (maquinaria, instrumentos y espacio físico).

No.	Cálculo de costos de planta	Valor
1	Costo total de depreciación anual.	\$2.600,00
2	Costo anual del interés bancario.	\$1,100.00
	<b>Total.</b>	\$3.700,00

Al igual que los costos relativos al personal, los costos de planta se deberán considerar para un cálculo correcto del precio de venta al público, más en relación al modelo de programación lineal las ecuaciones de restricciones concernientes a este inciso serán diseñadas en base al tiempo maquina necesario para la elaboración de los productos.

#### **Costos relacionados a procedimientos.**

Los costos relativos a procedimientos para la preparación de los productos toman en cuenta los gastos operativos anuales reflejados en el uso de servicios básicos, siendo los únicos insumos adicionales a la materia prima y mano de obra. Se centrará el análisis en el costo de energía eléctrica, compra de gas, telefonía y agua potable mensual, calculados para un año.

**Tabla 4.** Costos operativos anuales.

No.	Cálculo de costos operativos anuales	Valor
1	Costos anuales por agua potable.	\$600,00
2	Costos anuales por energía electica.	\$2.400,00
3	Costos anuales por compra de gas.	\$100,00
4	Costos anuales por comunicaciones.	\$200,00
	<b>Costos operativos totales.</b>	\$3.300,00

El costo de estos servicios básicos podría utilizarse junto con los valores de mano de obra y materia prima para el cálculo correcto del precio de venta al público de los productos, más las restricciones relativas a este parámetro no serán consideradas, ya que las cantidades varían en función de la necesidad y no se pudiera establecer un límite restrictivo a estas.

#### **Costos relacionados a la materia prima.**

Los elementos para la elaboración de los productos ofrecidos por la empresa de estudio son de diferente naturaleza, más existen ciertos elementos que pueden ser utilizados en más de uno; los más importantes son harina de trigo, nueces, pasas, almendras, ojelos de avena, granos de soya, miel de abeja, harina de maca, sal, pimienta, orégano y stevia. Se considerará un único valor intrínseco en la adquisición de estos proyectados a su producción anual.

**Tabla 5.** Costo total anual por producto.

No.	Costos inherentes a materia prima	Valor
1	Carne vegetal.	\$6.000,00
2	Granola.	\$5.000,00
3	Barras de cereal.	\$10.000,00
4	Queso de soya.	\$1.500,00
	<b>Costos totales anuales.</b>	\$22.500,00

Al no tener un registro detallado de las compras realizadas en materia prima ni históricos de compra a proveedores, el valor mostrado refleja el costo actual de la materia prima que se utiliza para la elaboración de cada unidad de cada producto de acuerdo a la información proporcionada durante la entrevista al jefe de producción y en proyección a un periodo de tiempo de un año. Es decir que se multiplico el costo de una libra de carne vegetal, 400gr de granola, una barra de cereal o una libra de queso de soya por el promedio producido de cada uno mensualmente y después por los doce meses del año. Los datos iniciales como el costo de cada producto son de gran importancia ya que se convertirán en los coeficientes de las variables de decisión de la función objetivo del modelo de programación lineal.

**Modelo de programación lineal propuesto.**

La función objetivo debe estar relacionada a los costos de cada producto obtenido durante el levantamiento de información, por consiguiente, minimizar estos costos de producción es la finalidad del estudio. Para ello, es necesario plantear la ecuación de la función objetivo con las restricciones referentes a mano de obra, tiempos de producción y hora máquina necesaria para la elaboración de cada producto. De esta forma el modelo de programación lineal se describiría como se muestra a continuación:

**Tabla 6.** Variables de decisión y función objetivo del modelo de programación lineal.

<b>Variables de decisión</b>	<b>Función objetivo</b>
<i>X1 = Libras de carne vegetal.</i> <i>X2</i> <i>= Unidades de 400gr de granola.</i> <i>X3 = Libras de queso de soya.</i> <i>X4 = Barras de cereal.</i>	$MIN = Z = 1,5X1 + 1,25X2 + 1,25X3 + 0,25X4$

Cabe recalcar que la unidad de la función objetivo son dólares y tanto los coeficientes de las variables como el resultado, se expresarán en esta unidad. De igual forma es necesario especificar que los procedimientos adicionales que involucran el costo de mano de obra y maquinaria, se visualizarán en las restricciones que complementan el modelo de programación lineal. Estos costos inherentes a personas y planta serán considerados con unidades diferentes no monetarias, debido a que estos no contemplan un valor específico monetario para cada producto. Dicho de otra forma, el valor colocado en las restricciones está en función del tiempo disponible que cada elemento tiene dentro de la planta durante un año calendario sin sobrepasar los costos previamente identificados, los valores de las restricciones serán descritos en la misma unidad: horas, este tiempo refleja la cantidad necesaria que cada producto necesita de cada elemento del plan de gestión de operaciones.

**Tabla 7.** Restricciones del modelo de programación lineal.

Gestión de operaciones	Sujeto a:	Carne Vegetal X1	Granola X2	Queso de soya X3	Barras de cereal X4	Recursos
Personas	Jefe de producción	0,124	0,125	0,440	0,010	1900
	Operador	0,092	0,085	0,305	0,005	1900
Planta	Horno industrial	0,000	0,040	0,000	0,000	1900
	Centrifuga de gluten	0,016	0,000	0,000	0,000	1900
	Empacadora al vacío	0,024	0,020	0,033	0,002	1900
	Molino	0,000	0,000	0,033	0,000	1900
	Prensa	0,000	0,000	0,066	0,000	1900
	Cocina industrial	0,032	0,000	0,100	0,000	1900

Las restricciones se expresan como ecuaciones, las mismas que completan el modelo. A partir de la modelación se realiza el cálculo de la función objetivo por medio de una hoja de cálculo electrónica y la aplicación del método de resolución por iteraciones simplex lineal. Los resultados de la función objetivo mostraran cuantas unidades de cada producto debería fabricarse anualmente para mantener el mínimo de producción requerida, obteniendo el mayor provecho de los recursos.

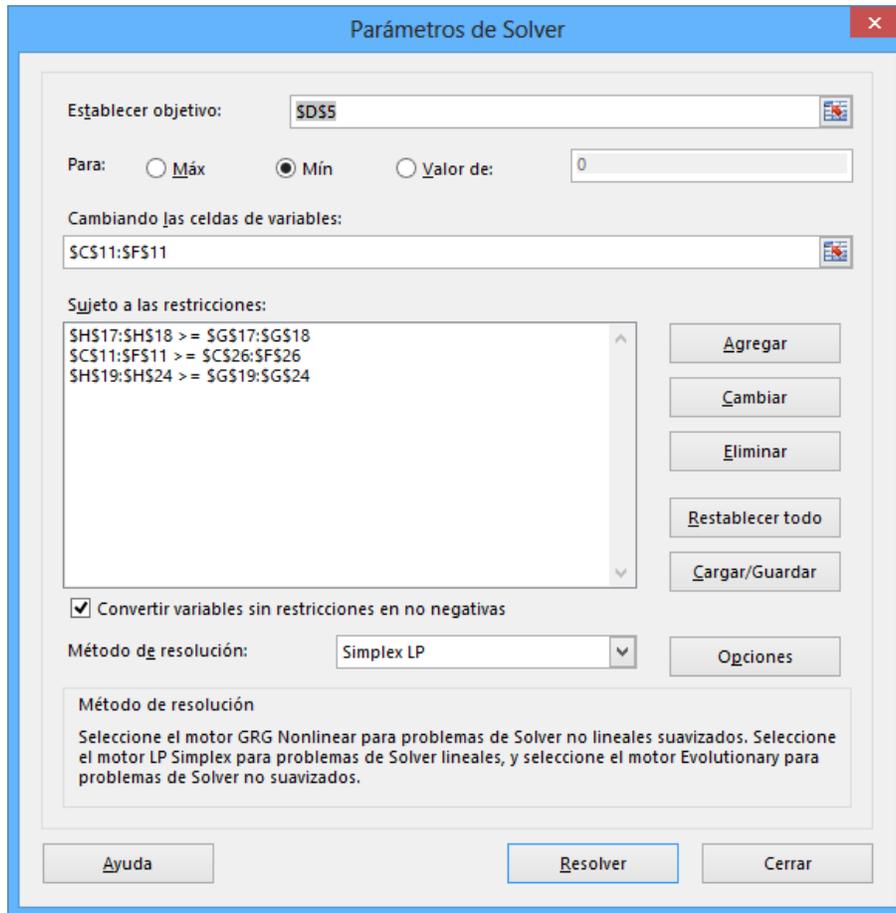
**Tabla 8.** Ecuaciones de las restricciones del modelo de programación lineal.

Restricciones de personas y empaquetado	Restricciones de planta
$0,124 X1 + 0,125 X2 + 0,444 X3 + 0,010 X4 \leq 1900$	$0,033 X1 + 0,100 X3 \leq 1900$
$0,092 X1 + 0,085 X2 + 0,305 X3 + 0,005 X4 \leq 1900$	$0,040 X2 \leq 1900$
$0,024 X1 + 0,020 X2 + 0,033 X3 + 0,002 X4 \leq 1900$	$0,016 X1 \leq 1900$
	$0,033 X3 \leq 1900$
	$0,066 X3 \leq 1900$
<b>Restricciones de producción</b>	
$X1 \geq 4099,00 ; X2 \geq 3689,10 ; X3 \geq 1229,70 ; X1 \geq 40990,00$	

Los valores mostrados en las restricciones de planta, obedecen al hecho de que existe maquinaria especializada utilizada para un solo producto a diferencia de la mano de obra y

la máquina de empaquetado que se utiliza en todos. Los coeficientes de las restricciones de producción partieron de un valor obtenido durante el levantamiento de datos.

**Figura 6.** Parámetros de la herramienta solver para la resolución del modelo de programación lineal.



Las restricciones fueron agregadas a la hoja de cálculo por medio de la herramienta solver<sup>5</sup>, como se muestra en la figura anterior, donde se especifica además las celdas para el cálculo de la función objetivo y el valor para las variables de decisión.

<sup>5</sup> Es un complemento del programa Microsoft Excel, usado para el cálculo del valor óptimo y análisis de datos.

**Figura 7.** Resolución del modelo de programación lineal propuesto.

Funcion objetivo						
	Resultado obtenido:					
<b>Z</b>	22544,5				<b>MIN = Z = 1,5 X1 + 1,25 X2 + 1,25 X3 + 0,25 X4</b>	
Variables de decisión						
<b>Carne Vegetal</b>	<b>Granola</b>	<b>Queso de soya</b>	<b>Barras de Cereal</b>			
X1	X2	X3	X4			
4099	3689,1	1229,7	40990			
Restriciones						
<b>Sujeto a:</b>					Recursos Utilizados	Recursos Disponibles
<b>Jefe de producción</b>	0,124	0,125	0,440	0,010	1899,89	1900
<b>Operador</b>	0,092	0,085	0,305	0,005	1270,69	1900
<b>Horno Industrial</b>	0,000	0,040	0,000	0,000	147,56	1900
<b>Centrifuga de gluten</b>	0,016	0,000	0,000	0,000	65,58	1900
<b>Empacadora al vacio</b>	0,024	0,020	0,033	0,002	294,72	1900
<b>Molino</b>	0,000	0,000	0,033	0,000	40,58	1900
<b>Prensa</b>	0,000	0,000	0,066	0,000	81,16	1900
<b>Cocina industrial</b>	0,032	0,000	0,100	0,000	254,14	1900
<b>Mínimo</b>	4099,00	3689,10	1229,70	40990,00		

Las celdas resaltadas son los valores calculados por el algoritmo de resolución simplex interno en la hoja de cálculo. Se identifican tres áreas de interés: primero los recursos utilizados, que se entienden como la cantidad en horas que se necesita de cada elemento del plan de gestión de operaciones para lograr el mínimo referido por la empresa, segundo, el valor en unidades de cada producto ofrecido por la empresa que se quiere realizar cumpliendo el mínimo solicitado y, tercero, el valor económico mínimo posible para alcanzar el objetivo, es decir, el resultado de la función objetivo. Los resultados evidencian que el modelo se acoplo a los requisitos de la empresa respetando los valores máximos de costos de producción planteados y mostrando exactamente cuál debería ser la producción para minimizar los costos de producción. A partir de los resultados se pueden implementar varias estrategias que reduzcan aún más el costo de producción o incrementen la ganancia una vez implementado el plan de gestión de operaciones.

---

### **Conclusiones:**

Un plan de gestión de operaciones es una herramienta que permite la identificación completa de todos los procesos productivos en una empresa, definirlos de manera correcta posibilita la adecuada interpretación del estado actual de un área productiva y la optimización de aquellas actividades donde se encuentran falencias u oportunidades de mejora.

El modelo de programación lineal apropiadamente interpretado y diseñado especifica valores puntuales que otorgan información valiosa para la toma de decisiones o el planteamiento de políticas de producción, añadido a un plan de gestión de operaciones forman un instrumento de gran valor para un área productiva, cualquiera que sea el origen u objetivo de la empresa.

La herramienta de entrevista utilizada para el levantamiento de datos, permitió el cálculo correcto de los costos de producción, que se convirtieron en los coeficientes de la función objetivo del modelo de programación lineal. Los costos, así como la producción mínima requerida admitida por el jefe de producción fueron esenciales para el cumplimiento del objetivo planteado en la unidad de análisis y de gran ayuda para dar realce a la investigación.

Las encuestas realizadas a los distribuidores ampliaron la visión del estudio, trascendiendo del modelo de programación y dando mayor realce al plan de gestión de operaciones ya que la información recogida permitirá por si sola la aplicación de ciertas políticas y estrategias de producción que beneficiaran a la unidad de análisis y que pudieran replicarse a otras empresas de igual o similar naturaleza.

El resultado del modelo de programación lineal (función objetivo) ratifica que el mínimo de producción solicitado por la unidad de análisis es posible lograrlo sin tener que incurrir en costos adicionales por concepto de horas extras, para ello, se sugiere la implementación de un programa de producción basado en proyecciones, y el aprovechamiento de las ventajas en términos de costos bajo una producción de economías de escala, sustentada en compra a gran escala de materia prima, incremento de la especialización de los gestores, obtención de fuentes de financiamiento a bajos costos e incorporación de nuevas tecnologías.

Plantear un modelo matemático puntual considerando elementos del plan de gestión de operaciones permitió una visión más específica y sostenida sobre valores de los componentes que afectan económicamente a la transformación de la materia prima, además, propicio el cálculo de los valores necesarios para proyectar de manera correcta la producción, permitiendo una mejor administración de toda la cadena productiva.

---

**Referencias Bibliográficas:**

- Arredondo Gonzáles, M. M. (2015). *Contabilidad y Análisis de Costos*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Bouza, O. (2010). *Desarrollo del ámbito informacional desde la perspectiva de la sistematización de la Vigilancia Científica y Tecnológica (VCT) en organizaciones empresariales*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- Chase, R., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. (2010). *Administración de Operaciones producción y cadena de suministros*. México: McGraw-Hill.
- Díaz, A. (2016). *Modelo de gestión comercial estratégico para el centro de llamadas de plasticaucho industrial S.A.* Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Eppen, G. D., Gould, F. J., Schmidt, C. P., Moore, J. H., & Weatherford, L. R. (2000). *Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa*. México: Prentice-hall.
- Gessa Perera, A., Rabadán Martín, I., & Jurado Martín, J. A. (2008). Aplicación de la programación lineal en la planificación de la producción. Implicaciones del Protocolo de Kioto. II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, 7-10.
- Hillier, F., & Gerald, L. (2010). *Introducción a la Investigación de Operaciones*. México: McGraw-Hill.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos, Un enfoque gerencial*. México: Pearson.
- Jiménez, W. (2010). *Contabilidad de Costos*. Bogotá: Fundación para la Educación Superior San Mateo.
- Mora García, L. A. (2010). *Gestión Logística Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Munier, N. (2011). *Procedimiento fundamentado en la programación lineal para la selección de alternativas en proyectos de naturaleza compleja y con objetivos múltiples*. Valencia: Editorial de la Universidad de Valencia.
- Pesántez, C. (2016). *Modelo de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2008 Aplicado a la empresa Compufácil*. Cuenca: Editorial de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

- 
- Ramos, A., Sánchez, P., Ferrer, J., & Wogrin, S. (2013). *Modelos matemáticos de optimización*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Rojas Medina, R. (2014). *Contabilidad de Costos*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Taha, H. A. (2012). *Investigación de Operaciones*. México D.F.: Pearson.
- Vidal, E. (2015). *Metodología para la elaboración de un modelo de gestión aplicado a fondos complementarios previsionales cerrados de cesantía del Austro Ecuatoriano*. Cuenca: Editorial de la Universidad del Azuay.



**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Escandón Cueva, R., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, C., & Ormaza Andrade, J. (2019). La gestión de operaciones como herramienta generadora de ventajas competitivas en la industria alimentaria vegetariana. *Visionario Digital*, 3(2.2), 28-49. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.597>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Ciencia Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Ciencia Digital**.





# Herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones financieras en la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca

*Management accounting tools for making financial decisions in the company Tapitex M & B Cía. Ltda. From the city of Cuenca*

Bibiana Maribel Balcázar Sarmiento.<sup>1</sup>, Cecilia Ivonne Narváez Zurita.<sup>2</sup> & Juan Carlos Erazo Álvarez.<sup>3</sup>

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.602>

## Abstract.

The globalization of the economy imposes on small and medium-sized companies increasingly hostile conditions to challenge the growing competitiveness that prevails in most industries. In response to this scenario, managers are forced to propose strategies that allow them to maintain or increase their position in the market. Therefore, companies must choose, among other ways, to compete through a focus on identifying key variables and cost leadership, thereby increasing their profit margins and raising their levels of competitiveness.

The foregoing exposes a guideline where managers have the possibility to rely on instruments and techniques that allow them to use accounting information as strategic management tools. In the particular case of Ecuadorian SMEs, this is a factor of fundamental importance; therefore, it is considered necessary to investigate all the variables that may be key for companies, in terms of the context of their activities, to design, implement and monitor the financial and non-financial indicators through the scorecard prepared on the basis of managerial accounting. In this sense, the present investigation has as purpose to provide a tooling portfolio that favors the participation

<sup>1</sup>Universidad Católica de Cuenca, Posgradista Maestría en Contabilidad y Auditoría, Cuenca, Ecuador, [bmbalcazars956@psg.ucacue.edu.ec](mailto:bmbalcazars956@psg.ucacue.edu.ec)

<sup>2</sup>Universidad Católica de Cuenca, Posgrado, Cuenca, Ecuador, [inarvaez@ucacue.edu.ec](mailto:inarvaez@ucacue.edu.ec)

<sup>3</sup>Universidad Católica de Cuenca, Posgrado, Cuenca, Ecuador, [jcerazo@ucacue.edu.ec](mailto:jcerazo@ucacue.edu.ec)

of the accountant of the company Tapitex Cía. Ltda in making financial decisions based on the analysis of financial statements and the development of a balanced scorecard.

**Keywords:** managerial accounting, decision making, scorecard, financial indicators, non-financial indicators.

### **Resumen.**

La globalización de la economía impone a las pequeñas y medianas empresas condiciones cada vez más hostiles para desafiar la creciente competitividad que prima en la mayoría de industrias. En respuesta a este escenario, los gerentes están forzados a plantear estrategias que les permitan conservar o incrementar su posición en el mercado. Por ende, las empresas deben optar, entre otras formas, por competir a través de un enfoque de identificación de variables clave y liderazgo en costos, para con ello, incrementar sus márgenes de utilidad y elevar sus niveles de competitividad.

Lo antes expuesto, marca una pauta en donde los gerentes tienen la posibilidad de apoyarse en instrumentos y técnicas que les permitan utilizar la información contable como herramientas estratégicas de gestión. En el caso particular de las PYMES ecuatorianas, este es un factor de trascendencia fundamental; por lo que, se considera necesario investigar todas las variables que pueden resultar claves para las empresas, en cuanto al contexto de sus actividades, para posterior a ello, diseñar, implementar y monitorear los indicadores financieros y no financieros a través del cuadro de mando confeccionado sobre la base de la contabilidad gerencial. En este sentido, la presente investigación tiene por finalidad proveer de un portafolio herramental que propicie la participación del contador de la empresa Tapitex Cía. Ltda en la toma de decisiones financieras con base en el análisis de los estados financieros y en la elaboración de un cuadro de mando integral.

**Palabras clave:** contabilidad gerencial, toma de decisiones, cuadro de mando, indicadores financieros, indicadores no financieros.

### **Introducción.**

En la actualidad tomar decisiones se ha convertido en el rol más importante de la gerencia, ello conlleva actitudes y aptitudes frente al escenario interno y externo en el que se desenvuelve la empresa, en este sentido, la contabilidad gerencial desarrolla información contable destinada a los procesos de planeación, ejecución y control a mediano y largo plazo.

---

La contabilidad gerencial establece información clave para la toma de decisiones financieras en las organizaciones, para ello, se sustenta en herramientas que ayudan a alcanzar los objetivos propuestos por la organización, con base en la detección de falencias, establecimiento de estrategias de acción y evaluación de los planes implementados.

Cano (2013) afirma que la contabilidad gerencial es un sistema de información que tributa a cubrir las necesidades y estrategias de la administración desde una orientación práctica que tiene por finalidad facilitar las funciones de planeación, dirección y control, por parte de los gerentes de las empresas, en tal razón, la contabilidad gerencial o administrativa se ocupa de la presentación de información cualitativa y cuantitativa para analizar los presupuestos, costos, estrategias operativas y decisiones a largo plazo.

Al respecto, Ron (2015) define a la contabilidad gerencial como un proceso que identifica, mide, analiza e interpreta la información financiera que es usada por la gerencia mediante el uso adecuado de los recursos, bajo este escenario, Acuña (2015) plantea que el objetivo principal de la contabilidad gerencial es ofrecer información como herramienta necesaria para una correcta y acertada toma de decisiones, en tanto que, Ayvar (2016) señala que la contabilidad gerencial genera alto grado de confiabilidad y excelencia para agilizar los procesos contables presupuestarios, con la finalidad de evitar desviaciones en sus cálculos.

La importancia de la contabilidad gerencial radica en: producir información de uso interno para formular, mejorar y evaluar las políticas organizacionales; identificar las áreas de la empresa que son eficientes y aquellas que no lo son; planear y controlar las operaciones diarias; y, orientar la planificación hacia el futuro mediante el diseño de acciones que proyecten a la empresa hacia el porvenir. Para diseñar dichas acciones Ramírez (2008) considera necesario disponer de información histórica que admita diagnosticar la situación actual de la empresa, así como sus carencias y puntos fuertes, a fin de establecer las rutas y estrategias que permitan alcanzar una ventaja competitiva.

La planeación basada en la contabilidad administrativa consiste en el diseño de acciones que tiene por finalidad lograr los objetivos que se desea en un período determinado, a través del empleo de diferentes herramientas tales como el análisis financiero, el sistema Dupont, el Análisis FODA (fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas) y el cuadro de mando.

El análisis financiero constituye una herramienta imprescindible para que la contabilidad cumpla su propósito de proveer información relevante que soporte la toma de decisiones gerenciales y financieras, por tanto, permite evaluar la empresa tomando como base los datos presentados en el estado financiero y estado de resultados, empleando para ello el análisis horizontal y vertical (Alarcón y Ulloa, 2012).

El análisis horizontal permite la comparación de los estados financieros de varios periodos, revelando el incremento o disminución reflejado en cada una de las cuentas más significativas, mostrando los resultados en porcentajes entre el año actual y el comparado, proporcionando al gerente una visión más específica de los recursos de la empresa, determinando como estrategia: su condición, variación y tendencia (Martinez, 2015).

- ✓ **Condiciones:** seleccionar el año base y comparado, estos deben ser similares para que la información no se distorsione.
- ✓ **Variaciones:** comprobar las variaciones de un periodo a otro.
- ✓ **Tendencias:** es indispensable seleccionar dos periodos en adelante para que el análisis sea más favorable a la empresa.

El análisis vertical determina la acción y efecto de cada cuenta sobre el total de activos, pasivos y patrimonio del balance general, y ventas sobre el total de ingresos, costos y gastos para el estado de resultados, es decir, analiza un factor interno de la empresa, siendo una estrategia representativa y significativa que permite verificar la acción de inversión y financiamiento entre las cuentas de grupo activo y pasivo, estimar las decisiones financieras de la empresa y establecer nuevas políticas organizativas.

En lo referente al sistema Dupont, García (2014) afirma que el sistema de análisis Dupont actúa como una técnica de investigación dirigida a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa; es decir, es un sistema empleado por la administración como un marco de referencia para el análisis de los estados financieros y para determinar la condición financiera de la compañía a través del ROE, ROI y ROA. Así mismo, permite conocer cuando existen bajos márgenes netos de ventas con el propósito de enmendar los errores que están generando esta situación, por tanto, resulta fundamental combinar esta razón con otra para reflejar adecuadamente la realidad de la empresa.

El sistema Dupont combina los principales indicadores financieros con la finalidad de establecer el nivel de eficiencia en cuanto al uso de activos, capital de trabajo y apalancamiento financiero, mediante los siguientes indicadores:

- ✓ **Margen operacional:** este indicador de rentabilidad se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica si la empresa es o no lucrativa, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado (Ramírez y Farra, 2011).
- ✓ **ROI:** Es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la tasa de variación que sufre el monto de una inversión (o capital) al convertirse en utilidades (o beneficios)

- ✓ **ROE:** mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee, este indicador nos da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.
- ✓ **Apalancamiento:** es la oportunidad que tiene la empresa para medir la solvencia y se lo calcula mediante el activo total sobre el patrimonio
- ✓ **ROA:** mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee, nos presenta una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.

**Tabla 1.** Índices para calcular el sistema Dupont

Índices	Fórmulas	Periodos	
		Año 1	Año 2
<b>Sistema Dupont</b>	Análisis Dupont = (utilidad neta/ventas) * (ventas/activo total)	XXX	XXX
<b>Índice ROE</b>	ROE = (Utilidades / Patrimonio) x 100	XXX	XXX
<b>Índice ROI</b>	ROI = ((Utilidades – Inversión) / Inversión) x 100	XXX	XXX
<b>Índice ROA</b>	ROA = (Utilidades / Activos) x 100	XXX	XXX

**Fuente:** (Jimenez, 2014)

En cuanto al análisis FODA, Ponce (2006) afirma que esta herramienta se compone de factores internos y externos, al analizar la parte interna y evaluar la situación externa de la entidad, permitiendo conocer aspectos relevantes de la problemática existente, constituyendo un indicador esencial para la gerencia. Por su parte, García (2014) manifiestan que se consideran como factores claves estratégicos, las debilidades y fortalezas que cumplen una misión interna para la empresa, juntamente con factores externos que están compuestos por oportunidades y amenazas, produciendo un análisis FODA, en el cual se fundamentan las fortalezas y examinan las oportunidades con el fin de disminuir las debilidades y estar en capacidad de hacer frente a las amenazas. Las principales estrategias que surgen de este análisis se constituyen por la combinación de fortalezas – oportunidades; debilidades – oportunidades; fortalezas – amenazas; y debilidades –amenazas (ver tabla 2).

- ✓ **FO:** resulta de la combinación de las estrategias al utilizar las fortalezas internas de la empresa para sacar provecho de las oportunidades que se le presenta a la entidad.
- ✓ **DO:** consiste en impulsar la mejora de las debilidades internas, empleando las oportunidades externas, basándose en estrategias de armonía.

- ✓ **FA:** utilización de las fortalezas de la compañía para menorar la intensidad de la repercusión de posibles amenazas, la empresa debe ser muy fuerte para enfrentar las amenazas que se presenten alrededor.
- ✓ **DA.:** esta estrategia permite determinar las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno de la empresa, más conocidas como estrategias de supervivencia.

**Tabla 2.** Modelo FODA cruzado

Internas	Externas	
	Amenazas	Oportunidades
<b>Debilidades</b>	(DA) Estrategias de debilidades y amenazas <b>Sobrevivencia</b>	(DO) Estrategias de debilidades y oportunidades <b>Adaptación</b>
<b>Fortalezas</b>	(FA) Estrategias de fortalezas y amenazas <b>Defensivas</b>	(FO) Estrategias de fortalezas y oportunidades <b>Ofensivas</b>

**Fuente:** Sigüenza (2015)

Finalmente, el cuadro de mando integral (CMI), consiste en implementar herramientas modernas para el equilibrio integral de las empresas, considerando para ello cuatro perspectivas: crecimiento y aprendizaje, proceso interno, clientes y financiera; los mismos que permitirán medir la visión y estrategia de una organización, con la utilización de indicadores financieros y no financieros (Muñoz, 2014). Este modelo de gestión traduce las estrategias de la organización en objetivos afines entre sí, los mismos que se miden a través de indicadores relacionados con los planes de acción.

**Tabla 3.** Diagrama de cuadro de mando integral

		Objetivo	Indicador	Factor clave
Visión estratégica	Financiero	Situación económica-financiera.	Balance y estado de resultados.	Económico
	Clientes	Proveedores Clientes	Nacionales y extranjeros.	Clientes
	Procesos internos	Personal operativo	Fidelización de informes.	Procesos
	Aprendizaje y crecimiento	Talento humano	Desempeño, capacitaciones.	Personal

**Fuente:** Kaplan y Norton (2008)

El modelo de CMI diseñado por Kaplan y Norton se sustenta en un cuadro de mando, donde a más de la perspectiva financiera, toma en consideración tres áreas a nivel estratégico en la organización: clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje, para los autores el modelo es más que un sistema de medición, pues constituye una herramienta integral y sistémica esencial para el control moderno.

- ✓ **Perspectiva financiera:** contribuye a una de las dimensiones de más alto nivel del CMI, esto es, para la supervisión de la empresa, logrando manejar el lenguaje del efectivo, mientras que el personal razona el lenguaje de las operaciones. Se debe contar necesariamente con estos procesos dentro de la empresa y se debe operar de forma oportuna la información pertinente económica y financiera.
- ✓ **Perspectiva del cliente:** abarca todos los procesos y nuevas tendencias de comercialización, en la cual la producción de una empresa se tiene que ajustar a las necesidades de los clientes, lográndose establecer objetivos empresariales orientados hacia su satisfacción mediante productos de calidad, además de la verificación del cumplimiento de indicadores acertados para su ejecución.
- ✓ **Perspectiva del proceso interno:** comprende al personal operativo encargado de los procesos centrales internos dentro de la organización, pues con la calidad del proceso se consigue obtener productos que llamen la atención de clientes, considerándose importante para la decisión final de éstos, pues se logra la venta de los productos, y se puede alcanzar una rentabilidad significativa para la organización.
- ✓ **Perspectiva crecimiento y aprendizaje:** el aprendizaje incluye, la selección de los individuos mejor preparados para las tareas a desempeñar, garantiza que el personal posea las capacidades para poner en marcha el desempeño diario de las actividades empresariales.

En este contexto, es relevante mencionar que los indicadores aplicados en el CMI son primordiales a la hora de mejorar la toma de decisiones financieras en una empresa pues lo que no se mide, no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Los indicadores constituyen parámetros de medición que reflejan un comportamiento observado de un fenómeno (Erazo, Narváez, y Cerón, 2019)

### **Metodología.**

El diseño del presente estudio fue no experimental, puesto que se analizaron las variables en su estado natural, sin realizar ningún proceso de manipulación; según el enfoque, la investigación fue mixta, ya que se combinó los métodos cuantitativos y cualitativos, en la

primera etapa se recabaron y analizaron datos cualitativos provenientes de la revisión de la literatura especializada en el tema de contabilidad gerencial, la segunda fase se construyó sobre los resultados de la primera mediante un diagnóstico aplicado a la unidad de análisis seleccionada. De acuerdo al alcance, la investigación fue descriptiva ya que se especificaron las características y propiedades de la unidad de estudio y del personal que labora en la empresa Tapitex, sometidos a análisis. Los métodos empleados fueron el analítico – sintético, el histórico-lógico y el inductivo deductivo.

Según la finalidad el estudio fue transversal, ya que los datos se levantaron y analizaron en un solo momento del tiempo, las técnicas empleadas para medir las variables de interés fueron la encuesta y la entrevista. En el caso de la encuesta se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas, para lo cual se delimitó previamente las respuestas, en cuanto a las entrevistas, las mismas fueron dirigidas al presidente y gerente, para ello, se elaboraron guías de preguntas abiertas, dándole flexibilidad al entrevistador para manejarlas. Los datos obtenidos se procesaron por medio de un ordenador, utilizando el programa SPSS23. Se consideró como universo de estudio a las 70 personas que laboran en las distintas áreas de la empresa (Tabla 4), en este sentido, no se procedió a determinar una muestra.

**Tabla 4.** Muestra de estudio de la empresa Tapitex Cía. Ltda.

Esquema	Puesto de trabajo	Número de personas	Instrumento
Junta de accionistas	Presidente y gerente	2	Entrevista y cuestionario
	Asistentes de gerencia	3	
Gestión contable	Contador y auxiliar	2	Cuestionario
Talento humano	Recursos humanos	1	Cuestionario
Gestión operativa	Cartera	5	Cuestionario
	Facturación	5	Cuestionario
	Jefes sucursales	3	Cuestionario
	Ventas de mostrador	11	Cuestionario
	Ventas al por mayor	9	Cuestionario
	Importaciones	2	
	Bodega	19	Cuestionario
	Compras	2	Cuestionario
	Choferes	6	
	Total	70	

**Fuente:** Elaboración propia

Con el fin de evaluar el grado de coherencia y conexión lógica entre el tema el problema, el objetivo, las variables y los instrumentos empleados en la investigación, se elaboró la matriz de consistencia que consta en la tabla 5.

**Tabla 5.** Matriz de consistencia

<b>Variable dependiente</b>			
<b>Toma de decisiones financieras</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
Se realizan a través de un análisis de las inversiones o el financiamiento de una empresa	Nivel estratégico	Mercados a operar	Encuesta
		Inversiones y endeudamiento	Ficha documental
		Sucursales	Encuesta
	Nivel táctico	Talento humano	Encuesta
		Gestión contable	Encuesta
	Nivel operativo	Bodega	Encuesta
		Gestión cartera	Encuesta
		Facturación	Encuesta
		Ventas	Encuesta
<b>Variable independiente</b>			
<b>Herramientas de contabilidad gerencial</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
Aplicación de indicadores oportunos y relevantes en la empresa.	Análisis financiero	Análisis horizontal y análisis vertical - balance y resultados	Encuesta
	Sistema Dupont	ROE, ROA, rentabilidad	
	FODA cruzado	Factores internos y externos	
	Cuadro de mando integral	Perspectiva: financiera, clientes, proceso interno, aprendizaje y crecimiento	

**Fuente:** Elaboración propia

## Resultados.

Los principales resultados obtenidos del diagnóstico efectuado en Tapitex Cía. Ltda., se detallan a continuación:

### ✓ Mercados a operar

Las importaciones constituyen un instrumento estratégico para la empresa Tapitex Cía. Ltda., permitiéndole comercializar una gran diversidad de telas, mejorando la gama de productos mediante la variedad, calidad y precio, a fin de obtener una rentabilidad empresarial sustentable, cumpliendo con las normas legales y tributarias del país.

En tal sentido, se determinó que la empresa Tapitex busca expandirse en el mercado, con el fin de incrementar su base de clientes, debiendo previamente realizar un análisis de los

riesgos inherentes y de los riesgos de inversión para el acceso a éstos. Por lo que, se realizó una encuesta al gerente y presidente de la empresa, ya que ellos son los encargados de tomar las decisiones sobre la expansión de los mercados.

Para tal efecto, la empresa emplea estrategias con el fin de mantenerse en los mercados actuales y a su vez ingresar en nuevos mercados, mediante una constante verificación de los precios de comercialización, promociones, atención especializada a clientes representativos, manejo de portafolios de productos actualizados y ventas a consignación.

#### ✓ **Inversión y endeudamiento.**

La empresa Tapitex en estos últimos años proyecta su crecimiento y la expansión de productos en un mercado de libre comercio. Sus procesos de inversión crecen paulatinamente, siendo estos apoyados en un análisis, con el fin de mitigar los posibles riesgos antes de emprender una actividad.

Es así que, se estableció que la empresa ha realizado inversiones, en propiedades, planta y equipo, ejecutando adquisiciones de terreno, y edificios, de igual manera, adquirió un nuevo software contable, incrementó su capital con el aporte de los socios, y mantiene una fuente externa de financiamiento con el Banco del Pacífico.

#### ✓ **Sucursales**

Cuenca es una ciudad importante desde el punto de vista comercial e industrial, por lo que ha generado gran motivación a la empresa Tapitex Cía. Ltda. a satisfacer las múltiples necesidades de los clientes en cuanto a la adquisición de productos, considerando su estilo de vida acelerado. La empresa, actualmente cuenta con sus nuevas sucursales posicionadas en sectores altamente comerciales, su matriz se encuentra ubicada en la Av. Hurtado de Mendoza 217 y José Joaquín de Olmedo; Av. las Américas y Huacas; para mayoristas cuentan con una Bodega en la Av. Torin y Carapungo, así como en la página web [www.tapitex.com](http://www.tapitex.com).

En este aspecto, se determinó que la empresa se encuentra analizando la factibilidad de implementar nuevas dependencias o sucursales en puntos estratégicos de la ciudad o región, examinando previamente factores que influyen en un normal funcionamiento de cada sucursal y en la posibilidad de emplazar nuevos productos y promociones acorde a los análisis efectuados, es decir tipo de cliente, tipo de mercado, tiempo de la posesión de la mercadería por el comercializador, entre otros.

De la misma manera, se determinó que los inventarios que poseen cada una de los locales deben ser redistribuidos con base en la capacidad de comercialización de ellos, es decir no deben mantener inventario inmóvil en un local cuando éste puede ser comercializado en otro, aplicando para ello un sistema que controla las existencias por local y general y emite alertas

---

sobre movilización de inventario al establecer que determinado producto se vende más en otro local.

#### ✓ **Talento humano**

Una adecuada gestión de talento humano genera un impacto positivo en el desarrollo empresarial, en virtud que contar con personal altamente profesional y comprometido con los objetivos de la organización contribuirá a la consecución de los mismos. Esta gestión debe involucrar procesos para desarrollar las capacidades, evaluar el desempeño, capacitar al personal, brindar refuerzo o retroalimentación en caso de requerirlo, incentivar y retener a colaboradores catalogados como eficientes para la ejecución de las tareas organizacionales.

Respecto a este indicador, se determinó que la empresa Tapitex cuenta con un personal eficiente, comprometido y calificado, pero que actualmente debe ser rotado (observando las habilidades y conocimientos requeridos para el departamento) dentro de las diferentes áreas de la organización, con el fin de gestionar conocimiento e incentivar el apoyo entre las distintas áreas. A su vez se deben diseñar indicadores que permitan la evaluación y control de las labores realizadas y metas alcanzadas.

#### ✓ **Gestión contable**

La información financiera constituye una herramienta básica que requiere la empresa para la toma de decisiones gerenciales, enfocadas a incrementar los niveles de rentabilidad y eficiencia, y en estricto cumplimiento de las normas contables y tributarias vigentes.

Del diagnóstico efectuado sobre este indicador se estableció que la empresa Tapitex cuenta con información contable confiable y oportuna, respaldada en los documentos reportados a los organismos de control del manejo contable, financiero y tributario como la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas, a su vez se verificó que los parámetros de información financiera se encuentran bien estructurados ya que disponen de un sistema de gestión contable actualizado que facilita su ejecución.

En lo concerniente a los documentos que emplea la entidad para la toma de decisiones, se encuentran los estados financieros como balance general y estado de resultados, pero no se aplican índices financieros para su análisis y evaluación; en cuanto al cumplimiento de las obligaciones, estas las ejecuta dentro de los plazos establecidos. En el área de importaciones, la empresa cumple con los requisitos inherentes y ejecuta los procesos de desaduanización sin inconvenientes, a fin de que las mercaderías se nacionalicen eficientemente y llegue en los tiempos previstos para su disposición en el mercado local.

---

### ✓ **Gestión Bodega**

El área de bodega representa uno de los eslabones más importantes de la empresa para el servicio al cliente; puesto que se encarga de receiptar los bienes previa verificación de las especificaciones solicitadas en la adquisición, almacenar, proteger, informar cualquier anomalía, y proveer las mercancías en condiciones adecuadas para su uso, mismas que a través de su enajenación se constituyen en generadoras de valor añadido para la entidad. De igual forma tiene la responsabilidad de mantener un control de las existencias de manera permanente.

Es así que, en el área de bodega de la empresa se encuentran el mayor número de personal a diferencia de las otras áreas, debido a que por el tipo de cliente con el que trabaja, requiere tener una respuesta inmediata en el despacho de la mercadería, por ventas al por menor y mayor. A pesar de ello, no se realizan capacitaciones sobre el correcto manejo de productos, considerando que para una empresa comercializadora el tener inventario o stock dañado afecta directamente a la rentabilidad, por tanto, se deben establecer una visión clara sobre como ejecutar el trabajo encomendado. Con esta base, es indispensable contar con un sistema de control interno, que detecte y verifique las fallas, con el fin de establecer correctivos, proteger y resguardar los activos, verificando con exactitud los datos contables registrados.

### ✓ **Gestión Cartera**

La gestión de cobranzas es un pilar estratégico para asegurar que la empresa disponga de liquidez suficiente para el normal desarrollo de sus operaciones, así como para garantizar su estabilidad y permanencia en el mercado, en otras palabras, contribuye a la salud financiera de la entidad, tomando en consideración que el retraso en los pagos por parte de los clientes, si bien al inicio no tiene mayor incidencia, al no lograr una adecuada recuperación de las cuentas por cobrar, se ve afectada la operatividad de la organización, corriendo el riesgo incluso de colapsar. Por tanto, es vital una efectiva gestión de la cartera que posee una empresa, tanto en el ámbito financiero como comerciales, esto debido a que un incorrecto manejo de las políticas de crédito, acarrea posibles incumplimientos que las obligaciones propias de la empresa o hasta tener que incurrir en créditos para cubrirlos.

En el diagnóstico de este indicador se pudo determinar que la empresa cuenta con políticas y procedimientos para la recuperación de cartera, ya que brindan hasta 90 días de plazo, pero al verificar el índice de rotación de cartera este muestra que efectivamente la recuperación se da en un plazo de hasta 140 días para el 2017 y 191 días para el 2018, lo que significa que el proceso de gestión de cobro ha sufrido un deterioro, debido a que no pueden ejercer presión en el cobro por miedo a la pérdida de clientes. En lo concerniente a los instrumentos que

---

emplea para su recuperación, destacan los acuerdos de pago administrativo, llamadas telefónicas, cartas de solicitud de pago y cobro vía proceso jurídico como último recurso.

#### ✓ **Área de facturación**

El área de facturación de una organización es de gran importancia, en razón que a través de la emisión del comprobante de venta se materializa y respalda los ingresos de la entidad, así mismo, porque en ella recae la responsabilidad de receptar y analizar detalladamente las facturas para determinar si las mismas pueden ser aceptadas para su procesamiento, dependiendo si cumplen o no las exigencias de la normativa establecida para el efecto. Es así que, Tapitex Cía. Ltda. a lo largo de su trayectoria comercial ha gestionado un manejo óptimo de las obligaciones de entregar y receptar este tipo de documento, debido a la importancia que tiene dentro de la cuenta de gastos y ventas, al sustentar la deducción del gasto relacionado con la actividad y al legalizar la transferencia de la mercadería de forma lícita.

En tal sentido, para llevar a cabo una correcta emisión de comprobantes de venta, la entidad cuenta con una base donde detalla a los proveedores clasificados por su nivel de compra, capacidad de cumplimiento de pago y tipo de bien que más adquieren y a si mismo cuenta con un inventario digitalizado de la mercadería perfectamente codificada y ubicada. Por otra parte, para gestionar con mayor celeridad los pedidos de mercadería registra a sus proveedores y los evalúan en cuanto a indicadores de cumplimiento en la entrega, calidad del producto, plazos de crédito otorgado, entre otros que se consideren en su momento.

#### ✓ **Área de ventas**

El área de ventas constituye un componente clave en la empresa, desempeñando una función crucial para su éxito, puesto que garantiza la obtención de ingresos y por consiguiente el incremento de la rentabilidad. En tal sentido, una organización depende en gran medida de la capacidad de su staff de ventas para cumplir e incluso superar el pronóstico de ventas planteado por los directivos para la generación de un volumen de ingresos razonable.

En tal contexto, cabe señalar que, la empresa Tapitex cuenta con un personal de ventas distribuido entre los 3 puntos comerciales que posee (vendedores de mostrador y vendedores al por mayor). Debido a esto maneja distintas políticas de promoción, liquidación, premios, etc., todos aplicados tanto a productos nuevos como a los productos rezagados y dirigidos para la totalidad de su clientela. En cuanto al manejo del producto a comercializarse en los locales, se tiene una política encaminada a la constatación de que los precios exhibidos sean los correctos, que los códigos sean visibles, que llamen la atención del comprador, que la entrega sea oportuna y garantías de reposición por daño.

La empresa encamina su gestión a brindar productos de bajos precios, sin descuidar la calidad

de los mismos y a la diversificación de su catálogo conforme a los constates cambios de consumo, con el fin de ser líder en el mercado, para lo cual posee una ubicación en áreas estratégicas para la venta y, emplea técnicas para lograr la fidelidad de los clientes, entre éstas: campañas comerciales a través de la promoción de productos de poca rotación, a través de anuncios en la página web, sorteos entre clientes, ofertas a clientes mayoristas y minoristas, entregando el producto a precio de costo incluyéndolo como promoción de un nuevo producto que sale a la venta y que tenga mejor acogida.

Así mismo mediante un análisis de población y vías de accesos, se determinaron los puntos estratégicos para emplazar sus locales y acceder a un mayor mercado. Cabe indicar que los inventarios rotan 6,22 veces durante un periodo (año), siendo para el tipo de mercado razonable, ya que realizan importaciones en altos volúmenes desde lugares lejanos.

### **Propuesta.**

La propuesta de implementación de herramientas de contabilidad gerencial para la empresa Tapitex, integra técnicas con las cuales se logrará tener un mejor ambiente de control, comercialización, manejo de personal, análisis eficiente del entorno financiero, entre otros, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos por la empresa. Para ello, se debe implementar mecanismos que ayuden al control del proceso contable, financiero y tributario, establecer estrategias acordes al comportamiento y preferencia del cliente, evaluar a los proveedores y al competidor, evaluar e incentivar al personal y llevar un correcto manejo de los documentos financieros, todo esto para contar con las herramientas necesarias en la toma de decisiones.

En la primera etapa se realizó en análisis vertical y horizontal del balance general y del estado de resultados. En la segunda fase se aplicó el sistema Dupont que permitió descomponer o dividir la operación de una empresa por indicadores de Rentabilidad Operacional de Endeudamiento (ROE) y Rentabilidad Operacional de Inversión (ROI), para determinar el nivel de eficiencia de sus activos, capital de trabajo y su apalancamiento. Como tercera fase, se elaboró un cuadro de mando integral que aporta estrategias para mejorar la rentabilidad de la compañía.

### **✓ Análisis de estados financieros**

Bajo este análisis se realizará una medición adecuada de los resultados obtenidos por la administración de la empresa Tapitex a fin de contar con una base apropiada para emitir una opinión idónea sobre las condiciones financieras de la empresa y de manera especial sobre la eficiencia de la administración.

**Tabla 6.** Análisis vertical del balance general 2017-2018 Empresa Tapitex

		Análisis vertical Empresa Tapitex Cía. Ltda			Análisis vertical
Código	Balance general	Año 2017	Análisis vertical	Año 2018	
<b>1</b>	<b>Activo</b>				
<b>11</b>	<b>Activo corriente</b>	<b>4.045.365,14</b>	<b>73,57%</b>	<b>5.264.375,59</b>	<b>76,91%</b>
111	Disponible	10.417,45	0,19%	352.657,27	5,15%
112	Exigible	2.796.484,28	50,88%	1.804.492,92	26,36%
113	Realizable	1.157.431,85	21,05%	2.972.115,04	43,42%
114	Impuestos corrientes	81.067,56	1,47%	135.110,36	1,97%
<b>12</b>	<b>Fijo</b>	<b>1.388.201,09</b>	<b>25,25%</b>	<b>1.493.871,11</b>	<b>21,83%</b>
121	Activo fijo	1.388.201,09	25,25%	1.493.871,11	21,83%
<b>131</b>	<b>Otros activos</b>	<b>46.450,57</b>	<b>0,84%</b>	<b>50.214,64</b>	<b>0,73%</b>
<b>141</b>	<b>Activos intangibles</b>	<b>18.630,83</b>	<b>0,34%</b>	<b>15.032,50</b>	<b>0,22%</b>
<b>151</b>	<b>Garantías</b>	-		<b>500,00</b>	<b>0,01%</b>
<b>152</b>	<b>Seguros prepagados</b>	-		<b>20.639,37</b>	<b>0,30%</b>
	<b>Total activos</b>	<b>5.498.647,63</b>	<b>100,00%</b>	<b>6.844.633,21</b>	<b>100,00%</b>
<b>2</b>	<b>Pasivo</b>				
<b>21</b>	<b>Pasivo corriente</b>	<b>763.612,53</b>	<b>13,89%</b>	<b>1.348.526,79</b>	<b>19,70%</b>
211	Cuentas por pagar	763.612,53	13,89%	1.348.526,79	19,70%
<b>22</b>	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>4.056.089,60</b>	<b>73,77%</b>	<b>4.523.356,75</b>	<b>66,09%</b>
221	Pasivo largo plazo	4.056.089,60	73,77%	4.523.356,75	66,09%
	<b>Total pasivos</b>	<b>4.819.702,13</b>	<b>87,65%</b>	<b>5.871.883,54</b>	<b>85,79%</b>
<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>				
311	Capital social	40.400,00	0,73%	89.150,00	1,30%
312	Reservas	2.133,95	0,04%	11.560,95	0,17%
313	Resultados acumulados	447.876,87	8,15%	626.984,55	9,16%
	Utilidad del ejercicio	188.534,68	3,43%	245.054,17	3,58%
	<b>Total patrimonio</b>	<b>678.945,50</b>	<b>12,35%</b>	<b>972.749,67</b>	<b>14,21%</b>
	<b>Total pasivo patrimonio</b>	<b>5.498.647,63</b>	<b>100,00%</b>	<b>6.844.633,21</b>	<b>100,00%</b>

### Interpretación de resultados

✓ La composición del total de activos en los años 2017-2018 es de la siguiente manera:

Año 2017		Año 2018	
Activo corriente	73,57%	Activo corriente	76,91%,
Activo fijo	25,25%	Activo fijo	21,83%
Otros activos	0,84%	Otros activos	0,73%
Activos intangibles	0,34%	Activos intangibles	0,22%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	Garantías	0,01%
		Seguros pre pagados	0,30%
		<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

Se evidencia una alta concentración en activos corrientes a diferencia de los activos fijos, por tanto, no existe un equilibrio entre estos dos rubros, situación razonable en empresas comercializadoras e industriales, que requieren generalmente de una alta inversión corriente principalmente en las siguientes cifras bases:

<b>Año 2017</b>		<b>Año 2018</b>	
Caja	0,09%	Caja	2,28%
Bancos	0,10%	Bancos	2,87%
Clientes	26,81%	Clientes	19,91%
Tarjetas de crédito	0,13%	Tarjetas de crédito	0,04%
Cuentas por cobrar	0,46%	Cuentas por cobrar	0,30%
Anticipo proveedores	23,27%	Anticipo proveedores	5,95%
Impuesto al valor agregado	1,17%	Impuesto al valor agregado	1,97%
Préstamo a empleados	0,12%	Préstamo a empleados	0,17%
Anticipo a proveed varios	0,07%	Inventarios	43,46%
Inventarios	21,05%	Importaciones en tránsito	- 0,04%
<b>Total</b>	<b>73,57%</b>	<b>Total</b>	<b>76,91%</b>

Se pudo encontrar en los periodos 2017-2018 que clientes, anticipo a proveedores e inventarios representan el 71,13% y 69,32% respectivamente del total del activo corriente.

El análisis del total pasivo y patrimonio, por su parte presenta la siguiente composición:

<b>Año 2017</b>		<b>Año 2018</b>	
Pasivo corriente	13,84%	Pasivo corriente	19,70%
Pasivo no corriente	73,77%	Pasivo no corriente	66,09%
Patrimonio	12,35%	Patrimonio	14,21%
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>	<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Esta distribución refleja la política de financiación que la empresa disponía en ese momento, se observa un desequilibrio entre los pasivos de corto y largo plazo y en menor participación el patrimonio. Esto refleja una ineficiente política de financiamiento, donde los acreedores en total son dueños del 87,61% y 85,79% de la empresa y los accionistas, por su parte poseen el 8,92 y 10,63%.

**Tabla 7.** Análisis vertical del estado de resultados 2017-2018 Empresa Tapitex

		Análisis vertical Empresa Tapitex Cía. Ltda			
Código	Estado de resultados	Año 2017	Año 2018	Análisis vertical 2017	Análisis vertical 2018
<b>4</b>	<b>Ingresos</b>				
411	Ventas general	9.828.868,86	10.659.490,26	100,00%	100%
501	Costo de ventas general	6.988.250,69	7.672.661,55	71,10%	71,98%
	<b>Utilidad bruta</b>	<b>2.840.618,17</b>	<b>2.986.828,71</b>	<b>28,90%</b>	<b>28,02%</b>
611	Gastos administración	2.503.006,05	2.741.774,54	25,47%	25,72%
	<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>337.612,12</b>	<b>245.054,17</b>	3,43%	2,30%
	Participación 15% trabajadores	50.641,82	36.758,13	0,52%	0,34%
	<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>286.970,30</b>	<b>208.296,04</b>	<b>2,92%</b>	<b>1,95%</b>
	Gastos no deducibles	160.464,33	232.183,08	1,63%	2,18%
	Utilidad gravable	447.434,63	440.479,12	4,55%	4,13%
	Impuesto a la renta causado	98.435,62	110.119,78	1,00%	1,03%
	<b>Utilidad neta</b>	<b>188.534,68</b>	<b>98.176,26</b>	1,92%	0,92%

### Interpretación de resultados

En lo que se refiere al estado de resultados, se observa la siguiente composición, tomando como 100% el renglón de las ventas totales:

Año 2017		Año 2018	
Ventas Netas	100,0%	Ventas Netas	100,0%
(-) Costo de ventas	71,10%	(-) Costo de ventas	71,98%
(=) Utilidad bruta	28,90%	(=) Utilidad bruta	28,02%
(-) Gastos de operación	25,47%	(-) Gastos de operación	25,72%
(=) Utilidad de ejercicio	0,03%	(=) Utilidad de ejercicio	0,02%
(-) Participación a trabajadores	0,52%	(+) Participación a trabajadores	0,34%
(=) Utilidad antes de impuesto	2,92%	(=) Utilidad antes de impuesto	2,00%
(+) Gastos no deducibles	1,63%	(+) Gastos no deducibles	2,18%
(=) Utilidad gravable	4,55%	(=) Utilidad gravable	4,13%
(-) Impuesto a la renta causado	1,00%	(-) Impuesto a la renta causado	1,03%
(=) Utilidad Neta	1,92%	(=) Utilidad Neta	1,00%

En el año 2017 a diferencia del año 2018 existe un equilibrio aceptable para la empresa en relación al 100% de las ventas, en el cual el costo de ventas equivale al 71,10%, teniendo una utilidad bruta que representa el 28,90%, misma que luego de deducir los gastos de

administración incluyendo gasto de ventas y financieros en un total de 25,47% permitió obtener la utilidad del ejercicio que representa el 0,03%. En cuanto a la participación de trabajadores equivale al 0,52%, y una vez disminuida de la utilidad del ejercicio permitió establecer la utilidad antes de los impuestos que representa el 2,92%. A esta utilidad se le adicionó los gastos no deducibles con el 1,63% y se obtuvo una utilidad gravable de 4,55%, la cual una vez disminuido el impuesto causado con el 1,00%, arroja como resultado la utilidad neta de 1,92%.

**Tabla 8.** Análisis horizontal del balance general 2017-2018 Empresa Tapitex

		Análisis horizontal Empresa Tapitex Cía. Ltda				
Código	Balance general	Año 2017	Año 2018	Variación absoluta \$	Variación relativa %	Detalle
<b>1</b>	<b>Activo</b>					
<b>11</b>	<b>Activo corriente</b>	<b>4.045.365,14</b>	<b>5.264.375,59</b>	<b>1.219.010,45</b>	<b>30%</b>	△
111	Disponible	10.417,45	352.657,27	342.239,82	3285%	△
112	Exigible	2.796.484,28	1.804.492,92	-991.991,36	-35%	▽
113	Realizable	1.157.431,85	2.972.115,04	1.814.683,19	157%	△
114	Impuestos corrientes	81.067,56	135.110,36	54.042,80	67%	△
<b>12</b>	<b>Fijo</b>	<b>1.388.201,09</b>	<b>1.493.871,11</b>	<b>105.670,02</b>	<b>8%</b>	△
121	Activo fijo	1.388.201,09	1.493.871,11	105.670,02	8%	△
<b>131</b>	<b>Otros activos</b>	<b>46.450,57</b>	<b>50.214,64</b>	<b>3.764,07</b>	<b>8%</b>	△
<b>141</b>	<b>Activos intangibles</b>	<b>18.630,83</b>	<b>15.032,50</b>	<b>-3.598,33</b>	<b>-19%</b>	▽
151	Garantías	-	500,00	500,00	0%	
152	Seguros prepagados	-	20.639,37	20.639,37	0%	
	<b>Total activos</b>	<b>5.498.647,63</b>	<b>6.844.633,21</b>	<b>1.345.985,58</b>	<b>24%</b>	△
<b>2</b>	<b>Pasivo</b>					
<b>21</b>	<b>Pasivo corriente</b>	<b>763.612,53</b>	<b>1.348.526,79</b>	<b>584.914,26</b>	<b>77%</b>	△
211	Cuentas por pagar	763.612,53	1.348.526,79	584.914,26	77%	△
<b>22</b>	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>4.056.089,60</b>	<b>4.523.356,75</b>	<b>467.267,15</b>	<b>12%</b>	△
221	Pasivo largo plazo	4.056.089,60	4.523.356,75	467.267,15	12%	△
	<b>Total pasivos</b>	<b>4.819.702,13</b>	<b>5.871.883,54</b>	<b>1.052.181,41</b>	<b>22%</b>	△
<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>					
311	Capital social	40.400,00	89.150,00	48.750,00	121%	△
312	Reservas	2.133,95	11.560,95	9.427,00	442%	△
313	Resultados acumulados	447.876,87	626.984,55	179.107,68	40%	△
	Utilidad del ejercicio	188.534,68	245.054,17	56.519,49	30%	△
	<b>Total patrimonio</b>	<b>678.945,50</b>	<b>972.749,67</b>	<b>293.804,17</b>	<b>43%</b>	△
	<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>5.498.647,63</b>	<b>6.844.633,21</b>	<b>1.345.985,58</b>	<b>24%</b>	△

## Interpretación de resultados

### ✓ Activo

#### Años 2017-2018

Caja	3236%
Bancos	3236%
Clientes	-8%
Tarjetas de crédito	-65%
Cuentas por cobrar	-20%
Anticipo proveedores	-68%
Préstamo a empleados	80%
Anticipo a proveed varios	100%
Inventarios	157%
Importaciones en tránsito	0%
Impuesto al valor agregado	67%

En el año 2018 existe un aumento de gran magnitud en las cuentas caja, bancos, inventarios e impuesto al valor agregado, así mismo existe una disminución en clientes, tarjetas de crédito, cuentas por cobrar y anticipos a proveedores, maquinarias y equipos, equipos de oficina y de computación a diferencia del año 2017. Las variaciones en las cuentas pueden haber sido originadas por un aumento mínimo en ventas, por un cambio de condiciones en cuanto a plazos, descuentos, financiación, o por la eficiencia en la cobranza.

### ✓ Pasivo

#### Años 2017 -2018

Pasivo corriente	77%
Pasivo no corriente	12%
Patrimonio	43%

La variación existente en el año 2018 en relación al año 2017, se evidencia principalmente en las cuentas del pasivo corriente que presentan un aumento del 77%, reflejadas en los rubros de proveedores, acreedores varios, IESS por pagar, gastos por pagar y anticipos varios, no obstante, se observa una disminución en impuestos por pagar; en cuanto al pasivo no corriente tuvo un aumento del 12%, concentrado principalmente en provisiones patrimoniales y acreedores varios; por su parte, el patrimonio incrementó el 43%, siendo los rubros que fundamentan esta variación: el capital social, reservas y resultados acumulados.

**Tabla 9.** Análisis horizontal estado de resultados 2017-2018 Empresa Tapitex

Análisis horizontal Empresa Tapitex Cia.Ltda						
Código	Estado de Resultados	Año 2017	Año 2018	Variación Absoluta \$	Variación Relativa %	Detalle
<b>4</b>	<b>Ingresos</b>					
411	Ventas general	9.828.868,86	10.659.490,26	830.621,40	8%	△
	<b>Total ingresos</b>	<b>9.828.868,86</b>	<b>10.659.490,26</b>	<b>830.621,40</b>	<b>8%</b>	△
<b>5</b>	<b>Costo</b>					
501	Costo de ventas general	6.988.250,69	7.672.661,55	684.410,86	10%	△
	<b>Total costo de ventas</b>	<b>6.988.250,69</b>	<b>7.672.661,55</b>	<b>684.410,86</b>	<b>10%</b>	△
<b>6</b>	<b>Gastos</b>					
611	Gastos administración	1.302.703,28	1.204.364,49	-98.338,79	-8%	▽
612	Gasto de ventas	1.034.998,72	1.278.395,44	243.396,72	49%	△
614	Gastos financieros	8.657,76	26.831,53	18.173,77	210%	△
616	Gastos no deducibles	160.464,33	232.183,08	71.718,75	45%	△
	<b>Total gasros</b>	<b>2.503.006,05</b>	<b>2.741.774,54</b>	<b>238.768,49</b>	<b>10%</b>	△
	<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>337.612,12</b>	<b>245.054,17</b>	<b>-92.557,95</b>	<b>-27%</b>	▽
	Participación 15% Ttrabajadores	50.641,82	36.758,13	-13.883,69	-27%	▽
	Impuesto a la renta causado	98.435,62	110.119,78	11.684,16	12%	△
	<b>Utilidad neta</b>	<b>188.534,68</b>	<b>98.176,26</b>	<b>-90.358,42</b>	<b>-48%</b>	▽

## Interpretación de resultados

### Años 2017 -2018

Ventas	8,00%
Costo de ventas	10,00%
Gastos	10,00%
Utilidad del ejercicio	-27,00%
Participación trabajadores	-27,00%
Impuesto a la renta causado	12,00%
Utilidad neta	-48,00%

Se evidencia un incremento en los siguientes rubros: ventas generales con el 8% a nivel de matriz y sucursales, el costo de ventas que representa el 10% en referencia al inventario inicial, las compras netas e inventario final; los gastos totales con el 10%, de los cuales el gasto de administración disminuye a diferencia de los gastos de ventas, gastos financieros por obligaciones bancarias, y gastos no deducibles originados por descuentos y devoluciones, servicios prestados, comisiones en ventas, bonos a empleados. Esta situación conlleva a la disminución de utilidad del ejercicio en un 27% y participación trabajadores 27%, teniendo un incremento del impuesto causado del 12%, generando finalmente la disminución de la utilidad neta en un 48%.

✓ **Sistema Dupont**

**Tabla 10.** Aplicación de la formula Dupont (ROE)

Razón	31-Dic-17	31-Dic-18	Variación
Rentabilidad (ROE)	68,8%	33,7%	-51,08%
Integrada por:			
Rendimiento sobre Activos Totales (ROA)	6,14%	3,58%	-41,69%
Multiplicador del Apalancamiento Financiero	8,10%	7,04%	-13,09%
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	366,67%	10,12%	-97,24%

**Interpretación**

Registra una disminución de 51,08% sitios porcentuales en el retorno sobre el patrimonio o inversión (ROE) al pasar de 68,8% al 33,7%. Esto obedece principalmente a la disminución del rendimiento sobre activos totales (ROA) 41,69% y la disminución en el multiplicador de apalancamiento financiero -13,09%, existe disminución del -97,24% en el retorno sobre la inversión (ROI) al exceder de 366,67% al 10,12%, vinculando la disminución de los activos y consecuentemente en las ventas.

**Tabla 11.** Análisis del rendimiento sobre activos

Razón	31-Dic-17	31-Dic-18	Variación
Rendimiento sobre activos totales (ROA)	6,14%	3,58%	-41,69%
Compuesto por:			
Margen de utilidad de operación	3,43%	2,30%	-32,94%
Rotación de activo total	1,79%	1,56%	-12,85%

**Interpretación**

Existe una disminución en la rotación del activo total en un 12,85%, esto obedece a la disminución en la utilidad del ejercicio 32,94% que a pesar de presentar un aumento en las ventas también se evidencia un aumento de los costos y gastos.

El rendimiento sobre activos evalúa la eficiencia en la administración de la empresa para lograr el nivel de ventas con menos costos y gastos, así como la utilidad obtenida, los activos de la empresa, inventarios, activos fijos, y el uso del efectivo. Se identifican elementos fuertes y débiles para alcanzar el ROA.

**Tabla 12.** Análisis del margen de utilidad de operación

Razón	31-Dic-17	31-Dic-18	Variación
Margen de utilidad de operación	3,43%	2,30%	-32,94%
Compuesto por:			
Utilidad neta	188.534,68	98.176,26	-47,93%
Ventas totales	9.828.868,86	10.659.490,26	8,45%

### Interpretación

En el margen de utilidad operacional mide el porcentaje de ganancia, por cada dólar vendido una vez descontados los costos y gastos. Este decremento se debe principalmente a la disminución en la utilidad en 47,93%, no obstante, las ventas aumentaron un 8,45%, y también aumentaron los costos y gastos, por ende, no están siendo muy eficientes en controlar y vigilar dichos recursos, como se indica en la siguiente tabla.

**Tabla 13.** Análisis de los costos y gastos con respecto de las ventas

Razón	31-Dic-17	31-Dic-18	Variación
Ventas	9.828.868,86	10.659.490,26	8,45%
Costo de ventas	6.988.250,69	7.672.661,55	9,79%
Gasto de ventas	1.034.998,72	1.278.395,44	23,52%
Gastos de administración	1.302.703,28	1.204.364,49	-7,55%
Gastos financieros	8.657,76	26.831,53	209,91%
Utilidad neta	188.534,68	98.176,26	-47,93%

### Interpretación

Es importante tener el control sobre los inventarios que se venden y formar parte del costo de ventas, los gastos de venta y administración sin descuidar las ventas, por otro lado, se debe vigilar los presupuestos en ventas, para efecto de comparar las cifras presupuestadas al inicio de cada periodo contra los resultados obtenidos, permitiéndonos determinar las diferencias correspondientes.

**Tabla 14.** Análisis de la rotación del activo total

Razón	31-Dic-17	31-Dic-18	Variación
Rotación de activo total	1,79%	1,56%	-12,85%
Compuesto por:			
Ventas totales	9.828.868,86	10.659.490,26	8,45%
Activos totales	5.498.647,63	6.844.633,21	24,48%

### Interpretación

Dentro de los activos totales están incluidos tanto los activos disponibles como las propiedades, planta y equipo que posee la empresa.

**Tabla 15.** Integración de los activos totales

Razón	31-Dic-17	31-Dic-18	Variación
Disponible	10.417,45	352.657,27	3285,26%
Propiedad, planta y equipo	1.388.201,09	1.493.871,11	7,61%
Activos Totales	5.498.647,63	6.844.633,21	24,48%

### Interpretación

La rotación del disponible aumentó significativamente en un 3285,26% originario del aumento en las ventas (8,45%) y de los activos totales que posee la empresa (24,48%), por tal motivo es importante cuidar esta razón financiera, ya que un aumento en los activos se debe traducir en un aumento en las ventas, de lo contrario estaríamos comprando activos fijos ociosos u ocupándolos en un nivel inferior a su productividad. Las inversiones en activos de larga duración muchas veces son adquiridas con financiamiento a largo plazo, modificando el Multiplicador de Apalancamiento Financiero (MAF).

Se está empleando de manera inapropiada el endeudamiento ya que incluso los pasivos representaron un aumento del 12% del 2018 con respecto al año anterior, lo cual revela que los recursos de terceros como son proveedores, bancos, acreedores se utilizan para impulsar a la empresa y generar utilidades.

✓ **Cuadro de Mando Integral**

**Tabla 16.** Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando (BSC)

**Presentación de la empresa**

La empresa Tapitex inició sus actividades en la ciudad de Cuenca en el año 1992, siendo su actividad inicial la venta de telas en un pequeño local, a medida que se fue posicionando en la colectividad cuencana, busco asociarse con proveedores de la ciudad de Quito, tales como: Decortextiles, lo que permitió incrementar su volumen de ventas y por ende su capital, a partir de ello, surgió la necesidad de disponer de un local propio ubicado en la Av. Hurtado de Mendoza 2-17 y José Joaquín de Olmedo, sector Chola Cuencana.

Con el propósito de mantener la calidad y variedad de productos, la empresa se afilió en el año 2003 a la Cámara de Comercio del Azuay, con la finalidad de importar telas, maquinarias y demás implementos utilizados en la industria de la tapicería, decoraciones entre otros, consolidándose como distribuidor directo debido a su fuerza de ventas en provincias y ciudades estratégicas del Ecuador como Loja, Zamora Chinchipe, El Oro, Guayaquil, Milagro, Ambato, Santo Domingo y en ciertas ciudades de la Amazonia. Tapitex M&B Cía. Ltda., se registró en la Superintendencia de Compañías en el año 2012, como grupo familiar conformado por dos accionistas, la administración de la compañía recae sobre el presidente y gerente, actualmente cuenta con 70 colaboradores que están distribuidos en las áreas de administración, ventas, bodega y facturación, compras, cartera, recursos humanos y contabilidad.

**Misión**

Somos una empresa que comercializa telas, herramientas y equipos para la industria textil de alta calidad destinados a la confección, tapicería y decoración del hogar, nuestro trabajo se basa en una cultura que apoya a los integrantes de nuestro equipo para que sustentados en sus capacidades puedan otorgar un servicio excepcional a nuestros clientes a nivel local y nacional.

**Visión**

Ser una empresa líder en la zona sur del Ecuador, reconocida por la calidad, excelencia e innovación de acuerdo a las tendencias del mercado, impulsada por el talento de nuestro equipo de trabajo, guiada por un modelo de negocio que mitiga los riesgos y maximiza el retorno de sus accionistas, sin perder de vista el bienestar y la satisfacción de sus clientes internos y externos.

**Valores**

Líderes con franqueza y optimismo.  
Responsabilidad y perseverancia.  
Disciplina y proactividad.  
Honestidad y trabajo en equipo.

**Temas estratégicos**

Talento humano

Gestión empresarial

Ventas

Satisfacción de los clientes

Factores externos	Amenazas		Oportunidades	
	A1	Competencia directa existente a nivel local, provincial y nacional.	O1	Posicionamiento en el mercado nacional.
	A2	Alto costo de los aranceles aduaneros en las importaciones.	O2	Acceso a herramientas tecnológicas dinámicas.
	A3	Sanciones por parte de la Superintendencia de Compañías.	O3	Nuevas técnicas de control, presentación y exhibición de productos.
	A4	Falta de fidelidad de los clientes.	O4	Ubicación estratégica de las bodegas.
	A5	Sanciones por parte del SRI, al deducir gastos no relacionados.	O5	Innovación de productos.
	A6	Daño de la mercadería por agentes externos.	O6	Fácil acceso a instituciones financieras
	A7	Creación de industria de producción nacional.	O7	Generación de responsabilidad social.
Factores internos	Debilidades		Fortalezas	
	D1	Ausencia de planificación financiera.	F1	Disponibilidad de un sistema contable fiable.
	D2	Falta de control interno de los inventarios.	F2	Precios competitivos acordes a la calidad del producto ofertado.
	D3	Limitado análisis y comparación de índices financieros.	F3	Buena imagen corporativa.
	D4	Falta de aplicación de la reglamentación interna.	F4	Eficiente y ágil sistema de adquisiciones de telas de origen extranjero.
	D5	Cumplimiento parcial de los objetivos organizacionales.	F5	Varios canales de comercialización.
	D6	Deficiente presentación del producto en las áreas de ventas.	F6	Eficiente manejo de los canales de publicidad.
	D7	Falta de políticas de promoción de producto.		

Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos Generales
Perspectiva de innovación y aprendizaje	I1	Mejorar la gestión del talento humano.
	I2	Desarrollar competencias básicas en ventas y mercadotecnia.
	I3	Fomentar la productividad de los empleados con un excelente sistema de recompensas.
	I4	Alinear las metas individuales con las metas organizacionales.

	<b>I5</b>	Mejorar la retención de los empleados que conlleven al éxito empresarial.
	<b>I6</b>	Desarrollar competencias de trabajo en equipo.
<b>Perspectiva de los procesos internos</b>	<b>P1</b>	Optimizar el proceso de gestión empresarial, introduciendo herramientas de negocios que faciliten el análisis e interpretación de la información para la rápida toma de decisiones.
	<b>P2</b>	Diversificar las líneas de comercialización de acuerdo a las necesidades de los clientes.
	<b>P3</b>	Implementar manual de políticas y reglamentación interna.
	<b>P4</b>	Implementar modelos efectivos para el control de inventarios.
	<b>P5</b>	Implementar un plan de protección y seguridad en el trabajo.
	<b>P6</b>	Establecer alianzas estratégicas con proveedores.
	<b>Perspectiva de los Clientes</b>	<b>C1</b>
<b>C2</b>		Implementar canales de comercialización Online.
<b>C3</b>		Consolidar el posicionamiento de la empresa en el sur del Ecuador.
<b>C4</b>		Implementar un sistema de solución inmediata a los problemas de los clientes.
<b>C5</b>		Implementar políticas de promoción por segmento de clientes.
<b>C6</b>		Desarrollar alianzas con clientes VIP.
<b>Perspectiva Financiera</b>	<b>F1</b>	Fomentar la gestión financiera sostenible que garantice el crecimiento económico de la empresa.
	<b>F2</b>	Mejorar el control de los costos operacionales.
	<b>F3</b>	Mejorar el retorno de la inversión a través del posicionamiento de la marca e incremento de las ventas.
	<b>F4</b>	Equilibrar el flujo de efectivo.
	<b>F5</b>	Mejorar la gestión de los activos.
	<b>F6</b>	Mejorar la rotación de los inventarios.

Temas Estratégicos											
Talento humano			Gestión empresarial			Ventas			Satisfacción de los clientes		
Perspectiva Financiera											
Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo
F1	Fomentar la gestión financiera sostenible que garantice el crecimiento económico de la empresa	F2	Mejorar el control de los costos operacionales	F3	Mejorar el retorno de la inversión a través del posicionamiento de la marca e incremento de la ventas	F4	Equilibrar el flujo de efectivo	F5	Mejorar la gestión de los activos	F6	Mejorar la rotación de los inventarios
Perspectiva de los Clientes											
Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo
C1	Incrementar los niveles de satisfacción y fidelidad de los clientes	C2	Implementar canales de comercialización Online	C3	Consolidar el posicionamiento de la empresa en el sur del Ecuador	C4	Implementar un sistema de solución inmediata a los problemas de los clientes	C5	Implementar políticas de promoción por segmento de clientes	C6	Desarrollar alianzas con clientes VIP
Perspectiva de los Procesos Internos											
Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo
P1	Optimizar el proceso de gestión empresarial, introduciendo herramientas de negocios que faciliten el análisis e interpretación de la información para la rápida toma de decisiones.	P2	Diversificar las líneas de comercialización de acuerdo a las necesidades de los clientes	P3	Implementar manual de políticas y reglamentación interna	P2	Diversificar las líneas de comercialización de acuerdo a las necesidades de los clientes	P3	Implementar manual de políticas y reglamentación interna	P4	Implementar modelos efectivos para el control de inventarios
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje											
Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo
I1	Mejorar la gestión del talento humano	I2	Desarrollar competencias básicas en ventas y mercadotecnia	I3	Fomentar la productividad de los empleados con un excelente sistema de recompensas	I4	Alinear las metas individuales con las metas organizacionales	I5	Mejorar la retención de los empleados que conlleven al éxito empresarial	I6	Desarrollar competencias de trabajo en equipo

Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos Generales	Indicador	Inductor	Iniciativa
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	I1	Mejorar la gestión del talento humano	% de trabajadores satisfechos	Responsable de talento humano	Implementar un modelo de gestión por competencias
	I2	Desarrollar competencias básicas en ventas y mercadotecnia	% de trabajadores que adquirieron las competencias	Responsable de talento humano	Implementar procesos de formación por competencias
	I3	Fomentar la productividad de los empleados con un excelente sistema de recompensas	Nro de trabajadores compensados	Responsable de talento humano	Implementar un modelo de reconocimiento o compensación salarial en base al cumplimiento de objetivos
	I4	Alinear las metas individuales con las metas organizacionales	Nro de metas cumplidas	Responsable de talento humano	Estructurar un plan estratégico institucional
	I5	Mejorar la retención de los empleados que conlleven al éxito empresarial	Rotación del personal	Responsable de talento humano	Evaluar las competencias del personal y retener a los mejores talentos
	I6	Desarrollar competencias de trabajo en equipo	% de trabajadores que adquirieron las competencias	Responsable de talento humano	Ejecutar dinámicas grupales como práctica de capacitación interna
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Optimizar el proceso de gestión empresarial, introduciendo herramientas de negocios que faciliten el análisis e interpretación de la información para la rápida toma de decisiones.	Nro de herramientas incorporadas	Gerente	Incorporar programas que faciliten la toma de decisiones
	P2	Diversificar las líneas de comercialización de acuerdo a las necesidades de los clientes	Nro de nuevos productos incorporados	Gerente	Implementar un estudio de mercado para determinar los gustos y preferencias de los clientes
	P3	Mejorar la gestión de los activos	Indicador de liquidez	Gerente	Desarrollar un plan de mantenimiento y evaluación de activos
	P4	Implementar modelos efectivos para el control de inventarios	Nivel óptimo de inventario	Gerente	Implementar el método ABC para el control de inventarios
	P5	Implementar un plan de protección y seguridad en el trabajo	% de aplicación del plan	Gerente	Implementar un plan para la prevención de riesgos laborales orientado a mejorar las condiciones de trabajo
	P6	Establecer alianzas estratégicas con proveedores	% de proveedores aliados	Gerente	Acordar actividades comerciales en programación de pedidos, atención y entrega de productos en tiempos programados
Perspectiva de los Clientes	C1	Incrementar los niveles de satisfacción y fidelidad de los clientes	% de clientes satisfechos	Gerente-empleados	Implementar un estudio para medir la satisfacción de los clientes
	C2	Implementar canales de comercialización Online	% de ventas online	Gerente	Crear una pagina web comercial que incluya carrito de compras.
	C3	Consolidar el posicionamiento de la empresa en el sur del Ecuador	Nro de impactos publicitarios por clientes al mes	Gerente	Implementar un plan de marketing de social media.
	C4	Implementar un sistema de solución inmediata a los problemas de los clientes	% de quejas y problemas solucionados	Gerente	Incluir un buzón web para mejorar la relación con los clientes
	C5	Implementar políticas de promoción por segmento de clientes	Nro de promociones ejecutadas	Gerente	Establecer una campaña de promoción con productos complementarios.
	C6	<b>Talento</b> Desarrollar alianzas con clientes VIP	Nro de alianzas con clientes VIP	Gerente	Implementar cupones de descuento y trato especial para premiar y recompensar a los clientes VIP y así motivar nuevas acciones de compra.

Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos Generales	Indicador	Inductor	Iniciativa
Perspectiva Financiera	F1	Fomentar la gestión financiera sostenible que garantice el crecimiento económico de la empresa	Indicador de liquidez	Contador	Disponer de buena información contable y extracontable, calendario de pago a proveedores, antigüedad de saldos de clientes.
	F2	Mejorar el control de los costos operacionales	% de reducción de costos operacionales	Contador	Mejorar el manejo y manipulación de las telas a fin de evitar altos volúmenes de desperdicios
	F3	Mejorar el retorno de la inversión a través del posicionamiento de la marca e incremento de la ventas	(ROI) Retorno de inversión	Contador	Abrir nuevas sucursales en la zona centro del Ecuador
	F4	Equilibrar el flujo de efectivo	Razón del flujo de efectivo	Contador	Elaborar trimestralmente un análisis de liquidez y previsiones de flujo de efectivo
	F5	Mejorar la gestión de los activos	(ROA) Retorno de los activos	Contador	Administrar e implementar planes eficientes de mantenimiento de los activos
	F6	Mejorar la rotación de los inventarios	Rotación de inventarios	Contador	Minimizar el nivel de inventarios que mantiene la empresa en sus bodegas

### Conclusiones.

- ✓ La importancia de la contabilidad gerencial, radica en controlar la seguridad total de los recursos de la empresa de forma coherente, con las personas que integran la misma, ampliándose la expectativa de progreso diario y fortaleciendo el crecimiento personal y éxito empresarial a futuro.
- ✓ El administrador o gerente actualmente gestiona cada una de las operaciones y áreas que constituyen la organización, integrando la información que cada una de estas genera y que a su vez se distribuyen a los diferentes tipos de usuarios (externos o internos) para la toma de decisiones eficientes.
- ✓ El cuadro de mando integral es un sistema de gestión estratégico, que requiere de la participación de cada uno de los empleados; la formulación de este modelo tendrá validez siempre y cuando los directivos y colaboradores se vean identificados con los objetivos estratégicos.

### Referencias bibliográficas.

- Acuña, H. (Ed.) (2015). *Contabilidad gerencial*. Chimbote, Perú: Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote. Recuperado de: [http://www.academia.edu/17227828/texto\\_digital\\_contabilidad\\_gerencial](http://www.academia.edu/17227828/texto_digital_contabilidad_gerencial)
- Alarcón, A. y Ulloa, E. (2012). El análisis de los estados financieros: papel en la toma de decisiones gerenciales. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 167. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>

- Ayvar, I. (25 de febrero de 2016). Importancia de la contabilidad gerencial como instrumento de dirección. Recuperado de <https://prezi.com/uonuy5eozjw8/importancia-de-la-contabilidad-gerencial-como-instrumento-de/>
- Cano, A. (2013). *Contabilidad gerencial y presupuestaria. Aplicaciones a las ciencias económicas administrativas y contables*. Ediciones de la U. Recuperado de <https://www.casadelibro.com/ebook-contabilidad-gerencial-y-presupuestaria-aplicaciones-a-lasciencias-economicas-administrativas-y-contables-ebook/9789587623284/2554878>
- Coello, A. (2015). Análisis horizontal y vertical de los estados financieros. Actualidad empresarial, 326. Recuperado de [https://www.academia.edu/16131584/VII\\_Área\\_Finanzas\\_Análisis\\_horizontal\\_y\\_vertical\\_de\\_estados\\_financieros](https://www.academia.edu/16131584/VII_Área_Finanzas_Análisis_horizontal_y_vertical_de_estados_financieros)
- Erazo, J, Narváez, I & Cerón, M (2019). *La remuneración variable como eje estratégico de la gestión de Talento Humano en la Unidad de Negocio Hidropaute*, Ecuador, Editorial Ciencia Digital
- García, M. (2014). *Diseño de indicadores de gestión para el departamento de finanzas y administración de Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Provincia del Azuay* (tesis de maestría). Universidad del Azuay, Cuenca. Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3726/1/10395.pdf>
- García, O. (18 de 11 de 2014). Formula Dupont y su rentabilidad, vista desde la óptica Administrativa. *Inquietud Empresarial*, XIV (2), 89 - 113. Recuperado de <https://studylib.es/doc/5512783/fórmula-du-pont-y-su-rentabilidad--vista-desde-la-optica>
- Muñoz, D. (2014). Cuadro de Mando Integral para la Planta Industrializadora de Sal y Alimentos Bolivianos. *Perspectivas*, 33, 151-175. Recuperado de [http://scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332014000100005](http://scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000100005)
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la economía, septiembre 2006*, 2 – 16. Recuperado de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. Recuperado de [https://www.academia.edu/32850844/Contabilidad\\_administrativa\\_8ed\\_David\\_Noel\\_Ramirez\\_Padilla](https://www.academia.edu/32850844/Contabilidad_administrativa_8ed_David_Noel_Ramirez_Padilla)
- Ramírez, L. y Farra, C. (2011). *Herramientas predictivas en políticas financieras para empresas rentables ¿realidad o espejismo?* Colombia.
- Ron, R. (2015). Utilización de normas de contabilidad en el Ecuador. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 12, Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/contabilidad.html>

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Balcázar Sarmiento, B., Narváez Zurita, C., & Erazo Álvarez, J. (2019). Herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones financieras en la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca. *Visionario Digital*, 3(2.2), 50-80. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.602>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Ciencia Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Ciencia Digital**.





## El balanced scorecard como herramienta de gestión para mejorar la productividad de la industria camaronera: Caso camaronera Biocultivos del Mar (Biomar) Cía. Ltda.

*The balanced scorecard as a management tool to improve the productivity of the shrimp industry: shrimp case Biocultivos del mar (Biomar) Cía. Ltda.*

Bayron Manuel Jiménez Cueva.<sup>1</sup>, Juan Carlos Erazo Álvarez.<sup>2</sup>, Cecilia Ivonne Narváez Zurita.<sup>3</sup> & Jorge Oswaldo Quevedo Vázquez.<sup>4</sup>

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.617>

### Abstract.

The BSC Balanced Scorecard is a very important tool that helps all companies reach the dialectic of converting their strategies into feasible objectives, relating them to facilitate human resource action and investments are optimized to achieve maximum functionality and productivity; currently in organizations it has become a fundamental tool to efficiently manage their resources. Under these concepts and with the interest of measuring, controlling and improving the production phases in the operation centers is like Biocultivos del mar Biomar Cía. Ltda., Sees the need to implement an integrated scorecard CMI or BSC that guarantees an adequate and correct management of its resources and that reflects the profitability on the investment in terms of its shrimp production; which is why it is intended that with the application of the BSC and with the proposed indicators it is possible to maximize the optimization of the investments and thus achieve a better profitability in the shrimp farm.

**Keywords:** Balanced Scorecard, strategies, productivity, manage.

<sup>1</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgradista Maestría de Administración de Empresas, Cuenca, Ecuador, [bmjimenezc@psg.ucacue.edu.ec](mailto:bmjimenezc@psg.ucacue.edu.ec)

<sup>2</sup> Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrados, Cuenca, Ecuador. [jcerazo@ucacue.edu.ec](mailto:jcerazo@ucacue.edu.ec)

<sup>3</sup> Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrados, Cuenca, Ecuador. [inarvaez@ucacue.edu.ec](mailto:inarvaez@ucacue.edu.ec)

<sup>4</sup> Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrados, Cuenca, Ecuador, [joquevedov@ucacue.edu.ec](mailto:joquevedov@ucacue.edu.ec)

## Resumen.

El Balanced Scorecard (BSC) resulta una herramienta muy importante que contribuye a que todas las empresas puedan llegar a la dialéctica de convertir sus estrategias en objetivos factibles de realizar, relacionándolos para facilitar el actuar del recurso humano y las inversiones se optimicen para lograr su máxima funcionalidad y productividad; actualmente en las organizaciones se ha convertido en una herramienta fundamental para gestionar de manera eficiente sus recursos. Bajo estos conceptos y con el interés de medir, controlar y mejorar las fases productivas en los centros de operación es como Biocultivos del mar Biomar Cía. Ltda., se ve en la necesidad de implementar un cuadro de mando integral CMI o Balanced Scorecard BSC que garantice un adecuado y correcto manejo de sus recursos y que refleje la rentabilidad sobre la inversión en cuanto a su producción de camarón; razón por la cual se pretende que con la aplicación del BSC y con los indicadores propuestos se logre maximizar la optimización de las inversiones y así lograr una mejor rentabilidad en la camaronera.

**Palabras claves:** Balanced Scorecard, estrategias, productividad, gestión.

## Introducción.

La industria camaronera en el Ecuador representa una de las principales fuentes de ingresos económicos en cuanto a exportaciones tradicionales, ocupando el 23.2% de participación porcentual de los productos de exportación (Banco Central del Ecuador, 2019). La producción del camarón en nuestro país está establecida en varias provincias principalmente como son Guayaquil, el oro, Manabí, Santa Elena y Esmeraldas. En el periodo de enero a diciembre del 2018, el Ecuador ha logrado posesionar porcentualmente sus exportaciones en el mercado de la siguiente manera: las exportaciones de camarón en mayor porcentaje se están dirigiendo al mercado asiático con un 62%, seguidamente esta Europa con el 22%, mientras que EEUU ocuparía el tercer destino con mayor porcentaje alcanzando el 14% y para América se estaría dirigiendo el 2% restante del total de exportaciones.

La explotación camaronera en el mundo tiene un giro importante a partir del año 1970 con la denominada “revolución azul” que consistía en la expansión de la acuicultura a través del cultivo de especies acuáticas, vegetales o animales en agua dulce o de mar (Romero, 2014). En fin, la camaronicultura no es más que una rama de la acuicultura que genero gran oferta debido a la demanda existente en esos años por países del norte, y siendo una gran fuente de empleos y rentabilidad para sus inversionistas. Su financiamiento para la explotación estuvo a cargo de los gobiernos locales y de entidades financieras de nivel mundial, como el Banco Mundial, banco Interamericano de Desarrollo y el propio Fondo Monetario Internacional.

En este sentido, es importante destacar que países como Ecuador, China, México, Bangladesh e India han tenido el apoyo incondicional de la Corporación Financiera Nacional, luego de tener el

visto bueno del banco Mundial o Fondo Monetario Internacional, siendo aliados estratégicos para el desarrollo y fortalecimiento de este importante sector de la economía nacional. Con estos antecedentes se puede establecer que este tipo de empresas, requieren de la mayor cantidad de herramientas de control de sus recursos, debido a que se invierte una cantidad importante de recursos y por lo tanto se espera que su retorno sea a través de incentivos económicos potenciales es por ello que se hace imperante la necesidad del uso del *Balanced scorecard* en las operaciones de esta industria.

### **Balanced Scorecard**

De manera general, la herramienta del BSC ha sido reconocida en el mundo entero, desde que los autores Kaplan y Norton implementaran la misma en empresas de Estados Unidos de Norteamérica, en un momento en que las organizaciones productivas no rendían lo esperado por los accionistas, y veían como sus aportaciones no estaban repercutiendo en utilidades, ya que solo se medían los indicadores financieros, dejando la gestión o indicadores no financieros rezagados, siendo estos últimos los que permiten medir en qué grado se están implementado las estrategias pertinentes para alcanzar las metas propuestas. Su no aplicación supone un riesgo debido a que se tomaran decisiones tomando en cuenta solo parte de la información que se requiere para las mismas, limitando el potencial que puede tener la entidad en su contexto empresarial. Mendoza (2015) señala que:

El Balanced Scorecard (BSC) o (CMI) es una herramienta que facilita la descripción y comunicación de la estrategia que ha llegado a la alta gerencia de una forma clara y concisa, tomando en cuenta que no se puede ejercer una estrategia que no se entienda (p.13).

Es un instrumento que permite que la gestión de los administradores se desarrolle de forma tal que se aprovechen todos los recursos con el menor costo posible; en este sentido, la estrategia que se implemente en base a las debilidades encontradas es lo que determina el camino que se debe seguir en el corto o largo plazo para suplir deficiencias que están sucediendo en el presente y que requieren de una gestión eficaz para alcanzar la visión deseada por los administradores. En este punto es importante destacar que el concepto de estrategia es difícil de asimilar por las interpretaciones que tiene, de aquí el reto de la alta gerencia para aplicarla en el sentido correcto en base a su realidad determinada. Su evolución ha estado marcada por las necesidades internas de las empresas con el fin de alcanzar los mejores resultados en el corto plazo.

### **Perspectivas y Objetivos Estratégicos**

Las 4 perspectivas que identifican un BSC son la financiera, del cliente, procesos internos y de formación y crecimiento, que son fundamentales para alcanzar los mejores resultados esperados por todos los involucrados en la dirección y producción, ya que se benefician de los resultados futuros.

---

**Perspectiva financiera.** – permiten apreciar cómo está la empresa en cuanto a aspectos cuantitativos como la liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad, factores clave para determinar si las estrategias implementadas han sido las más eficaces para mejorar situaciones o contingencia que se presenten.

**Perspectiva del cliente.** – el cliente es considerado por muchos como un elemento clave para el éxito de las organizaciones mercantiles, de servicios o productivas, en tal virtud su gestión apropiada asegura que los niveles de venta no disminuyan y por el contrario se logre su fidelidad gracias a la calidad de la oferta presentada. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior" (Kaplan y Norton, 2002, p. 34).

**Perspectiva procesos internos.** – la oferta que se presente al público debe estar acompañada por proceso internos de calidad que aseguren que el producto o servicio este procesado en las mejores condiciones, con tecnología de punta para ser competitivos en el mercado, donde existen grandes empresas con ofertas similares y sin dejar de lado los productos sustitutos de manera ilegal.

**Perspectiva de formación y crecimiento.** – El personal que labora en la empresa debe estar en constante evolución, formación y crecimiento en cuanto a los conocimientos que deben percibir y que están de la mano con los adelantos tecnológicos y científicos que obligan a la dirección a entrenar a su personal en nuevos procedimientos que repercuten en mejores ofertas, mejores servicios e incluso puede ser a menores costos; son dejar de lado la motivación que tiene los trabajadores por sentirse valorados por una empresa que piensa en el adiestramiento de sus habilidades.

Los objetivos estratégicos son por definición de corto y largo plazo, siempre orientados al logro de la misión empresarial (Andía, 2016); es el resultado más esperado por la administración, ya que engloba la óptima utilización de los recursos, la aceptación del público y sobre todo excelentes utilidades para los accionistas. Estos objetivos deben ser, **cuantificables**, es decir que se puedan expresar en valores de lo que se desea lograr; **realizable**, deben ser posibles de realizar, de nada sirve diseñar objetivos demasiado grandes y que no se puedan alcanzar; **comprensibles**, los objetivos deben estar escritos con palabras lo más sencillas posibles, y **motivadores**, que estimulen la mayor productividad en cada individuo de la empresa.

Robbins y Coulter (2014), señalan que en el entorno empresarial, parecería que las organizaciones siempre tiene un solo objetivo, las empresas quieren ganar utilidades y las entidades sin fines de lucro satisfacer una necesidad latente; por lo tanto manifiestan que se deben perseguir varios objetivos y no solo uno, ya que seguir solo la rentabilidad, por ejemplo, puede acarrear actividades antiéticas con el fin de lograrlo al final del periodo; otro aspecto de rescatar, es para los autores existen dos tipos de objetivos, los establecidos y los reales, mientras los primeros son las

descripciones de lo que se pretende hacer, los segundos son los que verdaderamente se están alcanzando a medida que transcurre el tiempo para el cual fueron diseñados.

La herramienta del BSC, es un sistema integrado, y por lo tanto requiere la participación de todos los niveles para brindar los mejores resultados a la empresa; su implementación y ejecución tiene relación con diferentes parámetros inherentes a la organización, lo que conlleva al éxito de las metas a corto y largo plazo. En el siguiente gráfico se muestra como está articulada la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y objetivos y metas; que, integradas de manera oportuna, brindan los resultados esperados por los accionistas en relación a la inversión efectuada en los activos productivos.

- Claridad de la estrategia a ser implementada
- Lograr dirección
- Ampliar líderes empresariales
- Mediación estratégica
- Educar a todas las áreas de la empresa
- Establecer metas u objetivos estratégicos
- Planificar las inversiones necesarias
- Crear un sistema de incentivos
- Ampliar el sistema de indicadores actuales
- Mantenernos enfocados estratégicamente y evaluar la gestión estratégica

### **La estrategia empresarial**

Es el contexto militar y de gobierno, el que da origen a la estrategia tal como se la conoce hoy en día, y después de la segunda guerra mundial, es que tiene vinculación en el campo de las organizaciones (Lozada, Gutiérrez y Arias, 2015); durante este transcurso el concepto de estrategia ha ido evolucionando con los cambios sociales, políticos, culturales, económicos y tecnológicos, campos donde la empresa debe responder con su diario accionar. Concluye que en el núcleo mismo del concepto de estrategia. Subyacen o intervienen elementos como el entorno, la empresa, los recursos y sus características, debido a que una estrategia óptima para una empresa, no necesariamente es la mejor para otra organización.

La estrategia es cada día más importante dentro del éxito esperado por las compañías, se encarga de hacer elegir entre dos o más alternativas, ya que, al elegir una estrategia, lo que está delineando es el curso a seguir para una acción específica. Ahora bien, existen varios tipos de estrategias, pero al nivel de los negocios, se la entiende como el conjunto integrado y coordinado de compromisos asumidos y acciones que la empresa utiliza para obtener una ventaja competitiva en el mercado,

explotando las competencias a su máximo nivel; la estrategia al nivel de los negocios señala la forma en que la compañía ha decidido competir (Hitt, Duane y Hoskisson, 2015).

Los tipos de estrategias a nivel de mercado son las siguientes: **estrategia de liderazgo en costos**, que consiste en las acciones que se realizan para producir bienes o servicios que sea de agrado del cliente, pero que sean de menor costo para la empresa que los fabrica; **estrategia de diferenciación**, consiste en crear productos o servicios, a bajos costos pero que son diferentes, novedosos y necesarios para los clientes, de esta forma se asegura su comercialización; **estrategias enfocadas en una meta**, son las acciones que realiza la compañía para satisfacer una necesidad de un segmento específico del mercado dentro de la competencia, y **la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada**, que consiste en lograr una producción a bajos costos, así como bienes y servicios novedosos de gran aceptación para el cliente (p. 45).

### Indicadores y metas

Uno de los últimos pasos de la administración estratégica, es precisamente la evaluación de los resultados obtenidos al implementar una herramienta como el BSC, ¿ha servido su aplicación?, ¿trajo consigo más beneficios económicos?, ¿qué ajustes son necesarios?, ¿han surtido efecto las estrategias implementadas?; entre otras interrogantes que el departamento administrativo debe indagarse para conocer si la inversión en tiempo y recursos ha suplido las expectativas de los accionistas; aquí la presencia de los indicadores financieros y no financieros para evaluar la gestión realizada en el uso de los recursos y en base a lo encontrado en sus resultados plantear las alternativas oportunas (Robbins y Coulter, 2014).

Como se lo explico anteriormente, el BSC es la unificación de indicadores financieros y no financieros, que dan una orientación básica hacia donde deberían los administradores dirigir su accionar dentro de la empresa, en cuanto a los indicadores que deben cumplir en relación a las perspectivas estratégicas que integran el BSC (Kaplan y Norton, 2002). Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar las estrategias que hay que cumplir para lograr los objetivos y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."

### El mapa estratégico ME

En cuanto al ME, González, Hernández y Palacios (2017), señalan lo siguiente:

---

El éxito del BSC depende de la comprensión de la estrategia de la empresa, pues esta herramienta a través de la relación coherente entre sus elementos, simplifica la gestión, prioriza lo importante, promueve el aprendizaje y puede motivar mejoras innovadoras en áreas tan críticas como productos, procesos, el cliente y el desarrollo del mercado (p. 86).

Es decir que el mapa estratégico ME es una representación visual de la estrategia que ha escogido una empresa, describiendo el proceso que genera valor y a través de una serie de relaciones causa-efecto. El ME debe proporcionar un modelo simple coherente y uniforme para describir a la estrategia de la empresa, permitiendo el establecimiento de los objetivos e indicadores que pueden ser gestionados por la entidad en el corto y largo plazo, el ME se convierte en el eslabón que ha faltado entre la formulación de la estrategia y su ejecución; facilitando la labor de los administradores en la optimización adecuada de los recursos y por consiguiente la consecución de las metas programadas.

Kaplan y Norton (2004) manifiestan que el mismo debe cumplir con los siguientes principios: la estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias, hace referencia al equilibrio que debe existir entre la reducción de costos al corto plazo y las nuevas inversiones con la debida capacidad de generar riqueza en el futuro; la correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico, si los clientes satisfechos son los que dan valor sostenible a la empresa, la dimensión de la estrategia se enfocara en la definición de los clientes objetivo y de la proposición de valor; el valor nace en los procesos internos, para lograr un crecimiento externo se hace necesario los proceso internos óptimos; la estrategia se relaciona con todo proceso interno, cuando se formula una estrategia esta debe unificar todos los procesos de la empresa.

### **La construcción del Balance Scorecard.**

Para que los objetivos del BSC funciones dentro de la organización que ha decidido su implementación, primeramente se debe analizar la empresa en todo su entorno interno y externo, solo así se podrán conocer las necesidades de la organización y por ende establecer la estrategia adecuada que le permita a la empresa cubrir sus necesidades de financiamiento, inversión, productividad y rentabilidad; que aseguren su permanencia en el contexto empresarial y sobre todo el retorno de la inversión maximizada por sus operaciones.

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa, pero la pregunta es cómo vincular las distintas perspectivas. Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y

Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas.

### **Aspectos clave de implantación**

Finali y Chacín, (2014) nos explica que uno de las características más innovadores, BSC no se acaba cuando se realiza el análisis de los indicadores efectuados, sino que se debe de realizar un estudio de lo realizado mediante la aplicación de un FEEDBACK, que no es otra cosa que realizar la correcciones de las errores cometidos que no permiten cumplir con los objetivos fijos definidos, donde los investigadores del tema debaten y recapitan si el *feedback* propone un aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder "aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica."

### **Las perspectivas: financiera cliente – mercado, procesos, aprendizaje y crecimiento.**

BSC indica que las perspectivas cubren todos los procedimientos que la empresa necesita para obtener el funcionamiento deseado por los accionistas de la empresa y estos tienen que ser detallados en el concepto de los indicadores. Hay muchas características que se podrían tomar en cuenta según el tipo de negocio, pero en ninguna empresa podrá haber menos de las siguientes perspectivas:

- Dinámica organizacional (aprendizaje e innovación): está compuesta por lo que construye futuro dentro de la empresa, aquí se observa la investigación, las competencias de los trabajadores, la cultura organizacional, liderazgo y la tecnología implementada. Para Robbins y Coulter (2014), la dinámica organizacional está ligada al desempeño de los miembros que integran la empresa, es decir a la suma de los resultados de todas las actividades, que se lo mide a través de múltiples facetas, pero que es necesario conocer, que factores han contribuido para el eficiente desempeño organizacional.
- Procesos internos: hace mención a lo que realiza la empresa de forma interna para alcanzar sus metas, aquí se puede encontrar la innovación aplicada, como son las relaciones con los clientes y proveedores, los procesos productivos, alianzas estratégicas, entre otros.
- Clientes y socios estratégicos: se relaciona con la manera que los clientes ven a la empresa para conseguir sus propios negocios; son los clientes reconocidos como líderes de los mercados más rentables, y que por su condición son apreciados e influyentes en la comunidad. La perspectiva del cliente no es más que la respuesta a la interrogante ¿cómo debe aparecer la organización ante sus clientes para lograr su misión? Punto clave en la empresa, ya que de los clientes se obtiene la liquidez inmediata para operar (Sánchez, Vélez y Araújo, 2016).
- Financiera: esa perspectiva involucra directamente los resultados económicos obtenidos en la empresa, así se tiene los costos competitivos, las ventas a precios bajos, valor agregado, liquidez

y endeudamiento. Para Finali y Chacín (2014), que citan a Kaplan y Norton (2004) esta perspectiva tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas, en su intención de lograr una maximización de sus inversiones, a través de altos niveles de rentabilidad, garantías de crecimiento y sostenibilidad a través del tiempo; solo así se puede afirmar que la empresa permanecerá en el mercado escogido.

**Figura 1:** Modelo del Balance Scorecard



**Fuente:** (Finali y Chacín, 2014),

### Metodología.

El universo de estudio involucró a todo los colaboradores que prestan sus servicios en la compañía camaronera (25 personas encuestadas), y al ser de carácter finito no se utilizó tratamiento muestral; la investigación presenta un enfoque mixto, por cuanto se utilizan datos cualitativos en los referentes teóricos y cuantitativa debido a que se enfoca en el estudio estadístico de la producción con la finalidad de contribuir a la solución de problemas de eficiencia productiva en la camaronera de la compañía Biocultivos del mar (Biomar), mediante la aplicación de soluciones estratégicas planteadas del resultado de la encuesta realizada a todo el personal del objeto de estudio.

Este trabajo investigativo se empleó el método Analítico-Sintético para llegar a la verdad de las cosas, a través de la recopilación de la información y posteriormente la separación de los elementos para la realización de un análisis minucioso de cada uno de ellos; de la misma forma el método Histórico-Lógico permitió el análisis de los hechos acontecidos en la producción y con ello realizar el comparativo de los mismos en cada ciclo hasta la actualidad, con la finalidad de poder definir en base a estándares generales productivos, el ciclo productivo más óptimo; adicionalmente el método Inductivo-deductivo permitió realizar el análisis de la información de manera profundizada y

lógica, basándose en hechos o resultados generales o particulares, finalmente el método Sistemático sirvió para determinar las posibles debilidades y fortalezas de la compañía a través de la aplicación de la entrevista, y encuesta al presidente de la compañía, por considerar su conocimiento sobre el desempeño económico de la unidad económica.

### **Resultados.**

Luego de haber analizado e indicado diferentes conceptos y definiciones relacionados con el BSC, es pertinente ahora conocer el punto y la forma de aplicación de esta importante herramienta y para ello como se menciona en su título, el escenario de estudio se trata de la Compañía camaronera Biocultivos del mar (Biomar). Es una empresa ecuatoriana la cual fue fundada en 1979 con la integración de tres socios fundadores y que con el pasar del tiempo se han cambiado y en la actualidad pertenece a tres nuevos socios. Así mismo es importante indicar que la camaronera se encuentra ubicada en Guayaquil mientras que sus oficinas en la ciudad de Machala.

### **Su misión**

Biocultivos del Mar Biomar, somos una compañía dedicada a la producción y venta de Camarón a empacadoras del mercado nacional, con altos estándares de calidad, con talento humano comprometido y personal técnico especializado, los valores que nos fundamentan son el Respeto, responsabilidad, Integridad, lealtad, solidaridad, seguridad, calidad y disciplina, alcanzando con ello niveles óptimos de productividad y contribuyendo de manera sostenida el desarrollo del país.

### **Su visión**

Ser la empresa líder en productividad y exportación de camarón, con altos indicadores productivos y estándares de calidad, contando con la aplicación de plataformas tecnológicas vanguardistas y personal especializado en el giro del negocio.

### **Desarrollo**

Esta sección comprende el análisis de los resultados de las técnicas de investigación aplicadas, con el fin de conocer puntos clave de la organización Biocultivos del mar (Biomar) y plantear posibles alternativas de solución; en este sentido resulta imperante conocer datos importantes de la empresa que se los presenta a continuación:

Entre los problemas de productividad más significativos esta de las instalaciones que por su descuido alcanza el 32% de los resultados y seguido de la deficiente relación que existe entre los compañeros con el 28%, lo que crea un ambiente laboral no tan propicio para la consecución de los objetivos empresariales. Frente a ello es importante que los administradores de la empresa creen las estrategias pertinentes con el fin de lograr un desempeño y ambiente de trabajo, indagando las causas que los originan para invertir de manera eficiente y oportuna para solventarlos.

El 72% de las personas que están colaborando con la compañía han manifestado que los recursos con los que cuenta la compañía le son suficientes para realizar su trabajo mientras que un 28% opinan lo opuesto, por lo que es pertinente indagar que tipo de recursos están haciendo falta para que ese menor porcentaje pueda trabajar eficientemente, en este sentido sería recomendable que la gerencia de la empresa analice cuales son los factores negativos que observan los empleados que afirman la insuficiencia de recursos, y se ser ciertos, cubrir al 100% de los requerimientos para su productividad eficaz.

Se puede mencionar que el 52% de la población de colaboradores de la empresa no saben si la empresa cuenta con la aplicación de indicadores productivos para medir su eficiencia productiva, mientras que un 44% han respondido que si tienen, lo que da lugar a profundizar la investigación en conocer los estándares con los cuales trabaja y en el caso de no tener se deberá analizar la producción y sugerir los mismos, que deberían ser difundidos entre todos los colaboradores para tener un horizonte económico común y alcanzar las metas propuestas en los tiempos programados.

En síntesis y producto de la aplicación de la encuesta y del análisis realizado a cada una de las interrogantes planteadas en el cuestionario que fue resuelto por todos los colaboradores de la compañía Biocultivos del mar Biomar, se puede indicar primeramente que existe en su mayor parte colaboradores con poco tiempo de trabajo en la compañía y es precisamente porque la empresa cuenta con índices altos de rotación de personal, lo que incide significativamente en la productividad de la compañía. Por otra parte el clima laboral dentro de la compañía no es tan favorable en la productividad del personal, puesto que hay varios aspectos que se debe centrar la atención como es la relación entre compañeros, el liderazgo por parte de los administradores de campo, instalaciones de la compañía (dormitorios, comedor, espacios de recreación, entre otros), tomando en cuenta la jornada de trabajo que es de 22 días de trabajo y 8 días de descanso, por lo que al ser su permanencia algo larga se debe tomar en cuenta estos factores y tratar de que el trabajador se sienta bien emocionalmente.

De igual forma, algo que tiene mucha repercusión en la productividad de la empresa es que los colaboradores no cuentan con políticas y procedimientos con los cuales desempeñen sus labores, lo que da a lugar a que no sigan lineamientos laborales ni productivos y que el riesgo de obtener pérdidas de recursos sea aún mayor. Así mismo el no tener aplicado estándares productivos en sus diferentes etapas y procesos productivos hace perder mucha competitividad y se desconoce en cierto grado la eficiencia productiva.

En base a los datos se presenta la siguiente matriz FODA y las debidas estrategias relacionadas entre los factores internos y externos:

**Tabla 1:** Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>		<b>Oportunidades</b>	
F1	La empresa cuenta con personal operativo con experiencia en la producción de camarón	O1	Existe un importante desarrollo de tecnología para la industria camaronera
F2	Cuentan con capital de trabajo propio.	O2	Existe una gran demanda a nivel mundial por el camarón ecuatoriano.
F3	La empresa mantiene una excelente relación comercial con sus proveedores.	O3	Políticas o leyes que benefician al sector camaronero.
F4	La empresa posee un terreno que mantiene un nivel de salinidad óptimo para la producción del camarón.	O4	Acuerdos comerciales entre Ecuador y otros países que generen el ingreso de materiales, insumos y tecnología para la industria camaronera
F5	La compañía cuenta con personal técnico especializado.	O5	La ubicación geográfica del país es óptima para la industria camaronera
<b>Debilidades</b>		<b>Amenazas</b>	
D1	La empresa no cuenta con un sistema estricto de control de inventarios de insumos, alimentos y medicinas.	A1	Fluctuación de los precios del camarón en el Mercado.
D2	Deficiente seguridad en la plantación de camarón.	A2	Existe un constante incremento en la competencia de la industria.
D3	El personal operativo adolece de capacitación técnica.	A3	Cambios climáticos bruscos, debido al calentamiento global.
D4	La Compañía no cuenta con un sistema de costos productivos.	A4	Inflación de productos alimenticios, insumos y materiales requeridos para el giro productivo.
D5	Poco interés de inversión en innovación tecnológica para la producción.	A5	Inseguridad y Delincuencia en el sector.
D6	La Empresa no cuenta con servicio de energía eléctrica permanente.	A6	Cambio climático debido al calentamiento global.
D7	La Compañía no cuenta con gestión de información productiva.		
D8	Las condiciones de las instalaciones donde habitan los trabajadores son precarias.		
D9	Deficiente gestión en compras.		

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 2:** Matriz estrategias amenazas vs debilidades y fortalezas.

		Amenazas	
		Análisis externo	A1 Fluctuación de los precios del camarón en el Mercado. A2 Existe un constante incremento en la competencia de la industria. A3 Cambios climáticos bruscos, debido al calentamiento global. A4 Inflación de productos alimenticios, insumos y materiales requeridos para el giro productivo. A5 Inseguridad y Delincuencia en el sector. A6 Presencia del fenómeno del niño y de Humboldt.
		Análisis Interno	
Debilidades	D1	La empresa no cuenta con un sistema estricto de control de inventarios de insumos, alimentos y medicinas.	D1A2 Implementar una política estricta de gestión de inventarios, que garantice el manejo eficiente de los mismos y minimiza el riesgo a pérdidas innecesarias y reste competitividad en la industria.
	D2.	Deficiente seguridad en la plantación de camarón.	D2A5 Implementar un sistema de seguridad, control y vigilancia en las instalaciones de la camaronera, con equipos y tecnología sofisticada, con el manejo personal capacitado.
	D3	El personal operativo adolece de capacitación técnica.	D3A2 Elaborar un plan de capacitación por competencias laborales con el fin de mejorar la productividad del talento humano de la compañía.
	D4	La Compañía no cuenta con un sistema de costos productivos.	D4A1 Implementar un sistema de costos de producción que le permita a la administración medir su rentabilidad de manera oportuna en la producción y con ello poder tomar decisiones acertadas en sus operaciones.
	D5	Poco interés de inversión en innovación tecnológica para la producción por parte de los Socios.	D5A2 Incrementar el uso de maquinaria y tecnología vanguardista en las actividades productivas, con la finalidad de aportar significativamente a la eficiencia y crecimiento de la compañía.
	D6	La Empresa no cuenta con servicio de energía eléctrica permanente.	D6A5 Colocar paneles solares en lugares estratégicos de las instalaciones de la compañía.
	D7	La Compañía no cuenta con gestión de información productiva.	D7A2 Desarrollar registros de información productiva en cada una de las etapas y procesos productivos, que permita el análisis y direccionamiento oportuna de la actividad.
	D8	Las condiciones de las instalaciones donde habitan los trabajadores son precarias.	D8A2 Construir habitaciones y lugares recreacionales para el personal que contribuyan a un mejor clima y desempeño laboral

<b>Fortalezas</b>	D9	Deficiente gestión en compras.	D9A4	Implementar una política de compras que garantice la acertada decisión de compra.
	F1	La empresa cuenta con personal operativo con experiencia en la producción de camarón	F1A2	Implementar un plan de capacitación científico-técnico al personal operativo con la finalidad de potencializar la productividad laboral.
	F2	Cuentan con capital de trabajo propio.	F2A2	Elaborar un plan de renovación e innovación de maquinaria y equipos, que aporten eficientemente al desarrollo de las actividades productivas de la compañía.
	F3	La empresa mantiene una excelente relación comercial con sus proveedores.	F3A4	Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores, enfocadas a mantener cierta estabilidad y sostenibilidad en precios de productos.
	F4	La empresa posee un terreno que mantiene un nivel de salinidad óptimo para la producción del camarón.	F4A3	Elaborar un plan de manejo ambiental que mitigue el impacto ambiental que la actividad genera.
	F5	La compañía cuenta con personal técnico especializado.	F5A2	Diseñar un plan de manejo o manual de procesos que permitan un acertado desempeño laboral.

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 3:** Matriz estrategias oportunidades vs debilidades y fortalezas.

		Oportunidades		
		<b>Análisis externo</b>		
		<b>Análisis Interno</b>		
<b>Debilidades</b>	D1	La empresa no cuenta con un sistema estricto de control de inventarios de insumos, alimentos y medicinas.	D1O1	Diseñar un estricto sistema de manejo de inventarios que responda a las necesidades contables y direccionales.
	D2	Deficiente seguridad en la plantación de camarón.	D2O1	Mejorar la seguridad y vigilancia en las instalaciones de la camaronera con el fin de precautelar la integridad del personal y el buen resguardo de la producción.
	D3	El personal operativo adolece de capacitación técnica.	D3O1	Incrementar la productividad laboral del personal operativo mediante capacitaciones.
			O1	Existe un importante desarrollo de la tecnología para la industria camaronera
			O2	Existe una gran demanda a nivel mundial por el camarón ecuatoriano.
			O3	Políticas o leyes que benefician al sector camaronero.
			O4	Acuerdos comerciales entre Ecuador y otros países que generen el ingreso de materiales, insumos y tecnología para la industria camaronera
			O5	La ubicación geográfica del país es óptima para la industria camaronera

D4	La Compañía no cuenta con un sistema de costos productivos.	D4O1	Establecer un eficiente sistema de costos que provea de información oportuna para la toma de decisiones.
D5	Poco interés de inversión en innovación tecnológica para la producción por parte de los Socios.	D5O1	Concientizar a los socios de las facilidades que prestan las nuevas herramientas tecnológicas en la productividad de la empresa.
D6	La Empresa no cuenta con servicio de energía eléctrica permanente.	D6O4	Diseñar un plan de uso de energía en la camaronera que cumpla de mejor manera con las necesidades de la actividad.
D7	La Compañía no cuenta con gestión de información productiva.	D7O1	Aplicar el uso de herramientas tecnológicas para la gestión de información productiva.
D8	Las condiciones de las instalaciones donde habitan los trabajadores son precarias.	D8O4	Mejorar las instalaciones y la calidad de permanencia de los colaboradores.
D9	Deficiente gestión en compras.	D9O4	Gestionar el cumplimiento de las políticas y de los procesos de compras.
F1	La empresa cuenta con personal operativo con experiencia en la producción de camarón	F1O2	Mejorar la productividad de la producción y la calidad del producto con cierta reducción en el uso de fármacos.
F2	Cuentan con capital de trabajo propio.	F2O1	Adquirir un nuevo software especializado para la industria camaronera
F3	La empresa mantiene una excelente relación comercial con sus proveedores.	F3O4	Ampliar el plazo crediticio otorgado por sus proveedores, con el fin de asegurar una aceptable solvencia y liquidez de la empresa.
F4	La empresa posee un terreno que mantiene un nivel de salinidad óptimo para la producción del camarón.	F4O5	Usar tratamientos médicos que sean amigables con el medio Ambiente y que aporte significativamente a la producción con base a altos estándares de calidad en la industria camaronera.
F5	La compañía cuenta con personal técnico especializado.	F5O2	Implementar registros de información productiva que permita al técnico (biólogo) tomar decisiones oportunas en el manejo productivo.

**Fuente:** Elaboración propia

En base a las estrategias planteadas se detallan los indicadores propuestos para mejorar sustancialmente las debilidades encontradas y fortalecer los aciertos.

**Tabla 4:** Matriz de indicadores

cód.	Objetivos Estratégicos Generales	Indicador	Inductor	Iniciativa	Peligro	Precaución	Meta	
Financiera	F1	Diseñar un estricto sistema de manejo de inventarios que responda a las necesidades contables y direccionales.	Número de tomas físicas de inventario al año	Dpto. Contable	Realizar Tomas físicas de inventarios en las bodegas e instalaciones de la compañía.	5	8	12
	F2	Implementar un sistema de costos de producción que le permita a la administración medir su rentabilidad de manera oportuna en la producción y con ello poder tomar decisiones acertadas en sus operaciones.	% Rentabilidad por piscina	Dpto. Contable	Realizar un registro productivo de todos los costos y gastos incurridos en la producción por piscina.	1%	3%	5%
	F3	Incrementar maquinaria y tecnología vanguardista en las actividades productivas, con la finalidad de aportar significativamente a la eficiencia y crecimiento de la compañía.	% Incremento de la productividad por año	Dpto. Producción	Utilizar los equipos y tecnología disponible con el fin de agilizar los procesos productivos	2%	4%	6%
	F4	Colocar paneles solares en lugares estratégicos de las instalaciones de la compañía.	Presupuesto destinado por mes para la compra de los paneles solares.	Dpto. Administración	Realizar mensualmente una reserva de presupuesto.	\$0.00	\$2000.00	\$4000.00
	F5	Aplicar el uso de herramientas tecnológicas para la gestión de información productiva.	Número de días para procesar la información productiva	Dpto. Contable	Procesamiento de información	3	2	1

<b>Procesos internos</b>	F6	Construir habitaciones y lugares recreacionales para el personal que contribuyan a un mejor clima y desempeño laboral	% de utilidades destinados como reinversión.	Dpto. Administración	Destinar anualmente cierto presupuesto para construcción de estas obras	5%	10%	20%
	F7	Mejorar la productividad y la calidad del producto con cierta reducción en el uso de fármacos.	Disminución de fármacos	Dpto. Producción	Producción de calidad si fármacos	30%	20%	10%
	F8	Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores, enfocadas a mantener cierta estabilidad y sostenibilidad en precios de productos.	Convenios o contratos firmados con proveedores	Dpto. Administración	Asegurar la provisión de insumos para la producción	0	Parcialmente	Con todos los proveedores
	F9	Adquirir un nuevo software especializado para la industria camaronera	Software administrativo y contable especializado	Dpto. Administración	Agilizar procesos	0	0	Total
	F10	Ampliar el plazo crediticio otorgado por sus proveedores, con el fin de asegurar una aceptable solvencia y liquidez de la empresa.	Políticas de cuentas por pagar	Dpto. Administración	Contar con mayor plazo para liquidar obligaciones	30 días	45 días	60 días
	P1	Implementar una política estricta de gestión de inventarios, que garantice el manejo eficiente de los mismos y minimiza el riesgo a pérdidas innecesarias y reste competitividad en la industria.	Políticas de inventarios	Dpto. Administración	Utilizar lo estrictamente necesario	0	En parte	Total

P2	Implementar un sistema de seguridad, control y vigilancia en las instalaciones de la camaronera, con equipos y tecnología sofisticada, con el manejo personal capacitado.	Sistema de seguridad en departamento de producción eficaz	Dpto. Administración	Contar con mayor seguridad en la empresa	0	En parte	Total
P3	Establecer un eficiente sistema de costos que provea de información oportuna para la toma de decisiones.	Sistema de costos establecido	Dpto. Contable	Facilidad en la entrega de reportes para toma de decisiones	0	En parte	Total
P4	Concientizar a los socios de las facilidades que prestan las nuevas herramientas tecnológicas en la productividad de la empresa.	Número de Socializaciones de beneficios de las herramientas tecnológicas	Dpto. Administración	Lograr la unificación de criterios sobre uso de herramientas tecnológicas	0	En parte	Total
P5	Desarrollar registros de información productiva en cada una de las etapas y procesos productivos, que permita el análisis y direccionamiento oportuna de la actividad.	Número de Registros de información	Dpto. Administración	Canales de información eficaz y oportuna	0	0	Todo registro
P6	Implementar una política de compras que garantice la acertada decisión de compra.	Política de compras	Dpto. Administración	Garantizar las necesidades de compra	0	0	Total
P7	Gestionar el cumplimiento de las políticas y de los procesos de compras.	Número de Evaluaciones de cumplimiento de políticas y procesos de compras	Dpto. Administración	Evaluar el cumplimiento estricto de lo establecido por la administración	0	0	Total

Aprendizaje	P8	Elaborar un plan de manejo ambiental que mitigue el impacto ambiental que la actividad genera.	Plan de manejo ambiental	Dpto. Administración	Ser responsables con el medio ambiente	0	En parte	Total	
	P9	Diseñar un plan de manejo o manual de procesos que permitan un acertado desempeño laboral.	Manual de procesos	Dpto. Administración	Contar con una guía para mejorar los procesos administrativos y productivos	0	En parte	Total	
	P10	Implementar registros de información productiva que permita al técnico (biólogo) tomar decisiones oportunas en el manejo productivo.	Número de Registros de información para técnico biólogo	Dpto. Producción	Información oportuna y eficaz para toma de decisiones	0	0	Total	
	A1	Elaborar un plan de capacitación por competencias laborales con el fin de mejorar la productividad del talento humano de la compañía.	Plan de capacitación por competencias	Dpto. Gestión De Talento Humano	Mejorar la productividad del departamento productivo	0%	50%	100%	
	A2	Implementar un plan de capacitación científico-técnico al personal operativo con la finalidad de potencializar la productividad laboral.	Número de capacitaciones a personal operativo	Dpto. Gestión De Talento Humano	Adopción de nuevas habilidades y destrezas	0	0	18	
	Clientes	C1	Realizar un registro maestro de clientes donde se compare diferentes factores comerciales (precios de ventas, plazos de pago, logística, entrega de productos, entre otros.)	Número de registros sobre clientes	Dpto. Administración	Elegir estratégicamente el mejor cliente para la compañía.	0	0	20

**Fuente:** Elaboración propia

---

## Conclusiones.

La herramienta del Balanced Scorecard parte del conocimiento de la situación administrativa de la Camaronera Biocultivos Del Mar Cía. Biomar con el objeto de establecer sus debilidades y en base a ello brindar estrategias que en el corto plazo pueden ser aplicadas y con ello alcanzar el horizonte económico deseado por sus inversionistas.

El no contar con un sistema de costos productivos, no permite que sus administradores cuenten con los elementos necesarios para tomar decisiones gerenciales en función a la realidad de la organización, situación que se la viene realizando en base a la experiencia del personal al frente de la empresa, representando un riesgo significativo sobre el adecuado uso de los recursos que dispone.

Una fortaleza de destacar de la empresa está en su capota propio para trabajar, índice que no se debe descuidar para asegurar que la producción no se detenga y por lo tanto no se pueda cubrir los compromisos asumidos con los clientes, tanto nacionales como las exportadoras, con las cuales se tiene firmados contratos para el suministro de ciertas cantidades de productos durante período de tiempo predeterminados.

## Referencias bibliográficas.

- Andía Valencia, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 30. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81650062004>
- Díaz Curbelo, A., & Marrero Delgado, F. (2014). el modelo scor y el balanced scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 42. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357933894002>
- Finali, A., & Chacín, L. (2014). Balanced scorecard en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia. *Telos*, 51. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99330402003>
- González Castillo, L. Y., Hernández Rodríguez, D. P., & Palacios Osma, J. I. (2017). Modelo de Simulación para evaluar las decisiones estratégicas de un comité local de AIESEC basados en el Balanced Scorecard. *Risti*, 86. Obtenido de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rist/n25/n25a07.pdf>
- Hitt, M., Duane Ireland, R., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica*. Santa Fé: Learning Editores.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona: Gestión 2000. Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)
- Lozada, N., Gutiérrez Vargas, L., & Arias-Pérez, J. (2015). Perspectivas predominantes de la investigación sobre estrategia empresarial en Colombia. *Perfil de Coyuntura Económica*, 137. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86150482005>
- Mendoza Zuta, J. C. (2015). *Aplicación del balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa Procesos textiles E.I.R.L.* Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Nemur, L. (2016). *Productividad*. Lima: Babelcube, Inc.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Romero Salgado, N. (2014). Neoliberalismo e industria camaronera en Ecuador. Letras verdes. *Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*, 3.
- Rosero, S. P. (2014). “*Modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para el sector automotriz de motocicletas, aplicado a la Empresa Indian Motos INMOT S.A.*”.
- Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (2016). balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas. *al cuadro de mando integral*, 40. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943602004>
- SENPLADES. (2017). Plan Toda una vida. *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Jiménez Cueva, B., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, C., & Quevedo Vázquez, J. (2019). El balanced scorecard como herramienta de gestión para mejorar la productividad de la industria camaronera: Caso camaronera Biocultivos del Mar (Biomar) Cía. Ltda. *Visionario Digital*, 3(2.2), 81-102. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.617>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.





## Desarrollo organizacional como estrategia de modernización de la calidad del servicio de alimentos y bebidas

*Organizational development as a strategy to modernize the quality of food and beverages service*

Israel Fernando Montero Tapia.<sup>1</sup>, Juan Carlos Erazo Álvarez.<sup>2</sup>, Cecilia Ivonne Narváez Zurita.<sup>3</sup> & Jorge Edwin Ormaza Andrade.<sup>4</sup>

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.618>

### Abstract.

Nowadays the needs and the level of demand of people have increased dramatically, due to globalization, travel culture, peoples curiosity to consume new products and the ease of access to information online; therefore, the quality of the service must evolve according to these requirements; thus generating a holistic action framework in the optimal provision of service for people, making every opportunity a meaningful experience. The current investigation was developed under a non- experimental design, with a qualitative and quantitative approach and a descriptive- explanatory scope. For the analysis of the literature the inductive - deductive and the synthetic analytic methods were used. Among the results obtained from the application of these surveys to the internal client of the unit of pre-professional practices of the University of Cuenca, deficiencies were detected in the service area of this unit such as: a high number of claims, distorted hierarchical structures, duplicity of jobs and over load of functions, which does not allow an adequate approach for the provision of a quality service. Based on these premises, we propose to design an organizational development model with the aim of improving the perception of service for the client of the University of Cuenca.

**Keywords:** Organizational development, quality, service, internal client

<sup>1</sup>Universidad Católica de Cuenca, Maestrante en Administración de Empresas, Cuenca, Ecuador. ifmonerot@psg.ucauce.edu.ec

<sup>2</sup> Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrados, Cuenca, Ecuador. jcerazo@ucacue.edu.ec

<sup>3</sup> Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrados, Cuenca, Ecuador. inarvaez@ucacue.edu.ec

<sup>4</sup> Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrados, Ecuador. jormaza@ucacue.edu.ec

### **Resumen.**

Hoy en día las necesidades y el nivel de exigencia de las personas se han elevado de manera exponencial, debido a la globalización, cultura de viajes, curiosidad y facilidad para el acceso de información, por tanto, la calidad del servicio debe evolucionar acorde a estos requerimientos; generando así un marco de acción holístico en la prestación óptima del servicio para las personas, haciendo de cada oportunidad una verdadera experiencia. La presente investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, con un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo – explicativo. Para el análisis de la literatura se usaron los métodos inductivos – deductivo y el analítico sintético. Entre los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas al cliente interno de la unidad de prácticas pre profesionales de la Universidad de Cuenca, se estableció falencias en el área de servicio, alto número de reclamos, desvirtuada estructura jerárquica, duplicidad o sobre carga de funciones, lo cual no permite un enfoque adecuado para la prestación de un servicio de calidad. A partir de estas premisas se propone diseñar un modelo de desarrollo organizacional con la finalidad de mejorar la percepción de servicio para el cliente de la Universidad de Cuenca.

**Palabras clave:** desarrollo organizacional, calidad, servicio, cliente interno.

### **Introducción.**

Debido al creciente movimiento turístico a nivel mundial, y con esto el conocimiento gastronómico, la diversidad de culturas, variedad de productos y nuevas tendencias en la nutrición, ha fomentado que las personas tengan más conocimiento sobre el tema de la alimentación y la calidad de servicio, siendo cada vez más exigentes y buscando el compromiso de los prestadores de los mismos, sobre todo, en la experiencia que se espera vivir en el momento, ya que después de todo, para cerrar el círculo de una vivencia gastronómica se debe cuidar de todos estos detalles, desde que se recibe al comensal, el momento del paso de los alimentos, el seguimiento y verificación del correcto servicio, hasta la retroalimentación final, marcan la importancia tanto para las personas o empresas que brindan el servicio, y para el comensal o cliente que recibe el mismo.

Por tanto, debido al auge gastronómico en todo el mundo, se ha vuelto cada vez más frecuente que las técnicas de servicio cambien, puesto que desde su concepción con la nueva cocina en los años 70, donde Francia tenía sus bases en cuanto a los tipos de servicios, donde primaba el alimento y su presentación, antes que la atención brindada, ha permitido que en la actualidad España está marcando tendencia en el esnobismo de las formas de servicio, pues las personas no solo esperan a ser atendidas y comer alimentos bien preparados, sino buscan vivir una experiencia gastronómica holística.

En el Ecuador, país turístico por excelencia, el servicio de alimentos y bebidas tiene una connotación importante, ya que según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014), INEC, el 24 % de las personas ocupadas en el mismo lo hacen en hoteles y restaurantes, tras la creación de nuevos establecimientos esta cifra va en aumento, representando una fuerza laboral importante para el país, por tanto los prestadores de servicios, deben poseer los conocimientos necesarios y adecuados para laborar en este campo, pues son la primera impresión de como los comensales ven a la empresa y perciben el servicio brindado.

El servicio de alimentación y bebidas, se ramifica en algunas clasificaciones; dentro de estas: el servicio de restaurantes, eventos sociales, empresas de catering, alimentación masiva, alimentación comercial, entre otros. Los mismos que se han diversificado a gran escala, donde se ha visto una oportunidad trascendental dentro de esta área, dando paso a que escuelas, institutos y universidades, promuevan la formación de profesionales competentes capaces de cumplir con las exigencias del sector turístico nacional e internacional.

Debido a la exigencia de la calidad del servicio de alimentos y bebidas se ha dado paso a que las empresas dedicadas a esta actividad tengan claros ciertos aspectos inherentes a la administración adecuada de sus establecimientos, pues como elementos importantes para el funcionamiento correcto es imperativo que: los colaboradores tengan presente para que puestos son aptos y cuál es su papel dentro del área a la que pertenecen, deben estar prestos a seguir normas y cumplir objetivos en pro de la organización, de igual manera saber a quién reportar su trabajo y de que persona recibirán órdenes, y por último tener presente que su iniciativa para cambiar o mejorar procesos es importante para fortalecer el ambiente de trabajo y alcanzar metas, todos estos elementos componen la gestión administrativa, que llevada de forma adecuada, asegura una evolución de la empresa en la ejecución de sus actividades y una percepción favorable en la calidad del servicio apreciada por el comensal.

Por esta razón, dichas empresas al ser parte de la evolución de la sociedad y el avance administrativo en distintas áreas, deben cambiar a medida que el mundo avanza, promulgando una adecuación o mejoramiento dentro de cada sistema de manera planificada, y más aun dentro del mundo de los servicios gastronómicos para poder estar alineada con el mercado y mantenerse en constante competencia, siendo eficaz y eficiente dentro del entorno donde se desenvuelve.

### **Consideraciones teóricas del desarrollo organizacional**

Dentro de este marco, la humanidad desde sus orígenes ha tenido la necesidad de desarrollarse dentro de un entorno, donde pueda desenvolverse en diferentes roles, ya sea en la parte laboral, familiar, educativa, etc. Sea cual fuere el área donde el ser humano se desenvuelve, va a estar ligada a la formación de grupos, las cuales tienen un papel trascendental, “puesto que nacemos, vivimos, somos educados y trabajamos en las

organizaciones” (Guízar, 2013). Todas las personas están incluidas dentro de algún tipo de organización y se puede vivir a cuenta de algunas de ellas ya sea directa o indirectamente. Por consiguiente, toda organización debe estar en evolución paralela con el medio donde se desarrolla, ésta debe someterse a los cambios que esto implica, pues se deben hacer de una manera planeada y pensada, que se traduce a un modelo de desarrollo organizacional, realizando un avance afín de los individuos que la conforman, y a su vez de las organizaciones, proyectando así un fortalecimiento de todo lo que la institución puede mejorar a nivel de recursos, competencias empresariales y sus alcances (Zamora, 2017).

Para el presente caso de estudio, el modelo de desarrollo organizacional se aplica a la unidad de prácticas preprofesionales de la Universidad de Cuenca, que forma parte de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, está dedicada a prestar servicios de alimentación, planificación y atención de eventos dentro de la universidad, creada en septiembre del 2015 dentro de la comunidad universitaria, donde tuvo sus inicios con servicios de alimentación en eventos puntuales y a partir de eso, amplió su margen de acción con el servicio de alimentación a un centenar de becarios diariamente, a más del servicio de catering institucional, siendo apta para realizar la aplicación de dicho modelo y mejorar la percepción de la calidad del servicio, que a decir de González y Brea (2006), se logra luego de varios encuentros y en parecidas condiciones, generando una visión global de la organización, dando una percepción de calidad de servicio asociada a largo plazo. Desde esta perspectiva, se ha planteado como objetivo: diseñar un modelo de desarrollo organizacional para el área de servicio de la unidad de prácticas preprofesionales de la Universidad de Cuenca, que permita el mejoramiento de su calidad de servicios de alimentos y bebidas.

En sus inicios el desarrollo organizacional conocida con las siglas D.O surge como un estudio de comportamiento y conducta dentro del área de la psicología, y estos conceptos van formando parte en la administración, donde el individuo como tal forma parte del área laboral-profesional de las organizaciones donde autores como Elton Mayo, Mary Parker Follet, entre otros, estudian el D.O para tener un conocimiento profundo del comportamiento humano dentro del ámbito laboral y así poder tener conjeturas precisas y llegar así a una explicación acertada.

Visto así el D.O. es una parte importante de estudio dentro del área administrativa, puesto que ensambla al valor humano y la organización como un elemento indisoluble, procurando así el avance paralelo de ambos elementos, para que se logre la meta que cada empresa se plantee, que a bien ser, confluye en una relación simbiótica entre estructura, procesos, estrategia, personas y cultura de la organización, permitiendo así que esta desarrolle soluciones actuales e innovadoras para que esta consiga renovarse de manera propia. (Velez, 2018)

Es importante considerar lo más significativo a lo largo del tiempo, siendo los años setenta, el inicio de muchos criterios sobre el desarrollo organizacional desde su apreciación de la realidad; y, como en ese entonces el mundo empresarial y las organizaciones empezaban a desarrollarse, dichos conceptos se aplicaron a su realidad, y surge un conjunto de juicios y saberes que los entendidos del tema propusieron, apuntando a un norte común, logrando enriquecer estos conceptos, los cuales hoy por hoy son aplicados en las organizaciones.

Citando autores clásicos y sus definiciones sobre el D.O, Friedlander y Brown (1974), manifiestan que es una forma de preparar cambios y generar desarrollo en los individuos, en la tecnología, procesos y estructuras organizacionales, a decir de Vail (1989), el D.O en un proceso, que ayuda a mejorar los pasos para realizar una tarea, dando cumplimiento a los objetivos planeados; conceptos modernos aparecen sobre el D.O, donde Chiavenato (2004), hace énfasis en que la alta gerencia es la que encamina a un proceso de cambio planificado que ayudan a la solución de problemas, mientras que el autor Cummings (2007), menciona que implica un crecimiento y reforzamiento de estrategias, procesos y estructuras que ayudan a la eficiencia de la empresa, y finalmente para Sánchez (2009), es una herramienta que mejora la competitividad y favorece la innovación del ser humano formando un capital intelectual perdurable.

Como resultado del análisis de los autores existen similitudes en lo manifestado anteriormente coinciden en que es un cambio planificado para mejorar procesos y con esto maximizar la eficacia de la organización a largo plazo, en la cual el capital humano es el principal participe del cambio, extendiendo el grado de unión trabajador-organización y genera un ambiente de crecimiento conjunto.

### **Desarrollo organizacional una perspectiva de cambio**

El D.O es un proceso de cambio con gran significancia, que se lo debe realizar de forma planificada, implementando mejora continua, pues es un proceso que no termina de evolucionar, y con ello también las personas, debido a que según Arias (2001) contribuye que: “[...] no puede alcanzar esta meta aquella empresa u organización que no invierta fuertemente en preparar y retener a su talento humano” (p. 47), es decir, hay que evolucionar de forma paralela y constante, ya que de no hacerlo la permanencia y duración de la organización se verá comprometida.

A este aspecto, el propósito de los cambios es mejorar la efectividad de las organizaciones, logrando así acatar las metas que se proponen en los objetivos, de manera que es necesario que la empresa comprenda cuándo se deben considerar estos cambios y saber manejarlos e inculcar a las personas para que puedan aceptar, acatar y practicarlos, desde los niveles gerenciales hasta los sectores operativos, de forma secuencial, debido que todo cambio debe tener una fase de adaptación paulatina, para que el proceso de re culturalización sea digerible para cada individuo, proceso y elemento de la organización.

En tal virtud, el cambio dentro de una organización es una actividad que implica muchos esfuerzos adicionales a los ya realizados en el diario vivir, por cuanto se debe aplicar una socialización de manera correcta, dando a conocer las consecuencias positiva del mismo, aproximando un alcance tangible de cambio, que dé como resultado una etapa satisfactoria para la organización en su total dimensión y se cumpla con las expectativas planteadas por el esfuerzo conjunto de todos los individuos.

Estos momentos son claves, donde muchos administradores no usan las técnicas administrativas adecuadas para enfrentar dichos periodos, por lo cual actúan como lo han hecho o han aprendido, dando una solución temporal y no trascendente, tras la evolución de las herramientas administrativas, los líderes de las empresas con miras de evolución, utilizan el desarrollo organizacional como un camino, mas no como un fin; donde, tomando como cimiento las bases de la administración, para superarlas, se debe planificar y ejercer labores para modificarlas, y luego se evalúa los efectos de las acciones y se realizan ajustes según sea necesario. (Vail, 1989)

El someterse a un cambio implica que algunas fuerzas actúen sobre esta decisión, tanto aspectos internos como externos, por lo cual la organización debe siempre estar pendiente de dichos factores, ya que la mayor cantidad de factores provienen del exterior de la empresa y que no se pueden controlar, como, por ejemplo: la tecnología, economía, cambios demográficos, etc., y algunos factores internos como cambios administrativos, cambios planteados por empleados, etc.

Como se puede deducir, el proceso de cambio es un momento donde la empresa puede acarrear consecuencias, favorables o desfavorables por tanto se debe preparar a la organización para poder adaptarse a dicha transformación. Muchas de estas decisiones conducen a la resistencia por parte de los trabajadores, y aún más cuando estos desconocen las decisiones de la alta dirección; todo cambio trae consigo una adaptación, lo cual lleva a que lo conocido por el empleado se deje de lado, y se de paso a nuevos procesos y procedimientos para llegar a los objetivos, de manera que, si algún problema llegase a acontecer dentro de este cambio, va a representar esfuerzo para solucionar el mismo.

En cuanto a la resistencia al cambio, es un proceso normal dentro de las organizaciones cuando se experimenta algún tipo de modificación a nivel de procesos o requerimientos solicitados dentro de la empresa; dicho cambio sucede a nivel personal y organizacional. A decir de Escudero, Delfín, y Arano (2014), cuando un sistema se ve influenciado por un elemento ajeno del medio ambiente, pierde su equilibrio (homeostasis), por tanto, dicho agente pone obstáculos, lo cual impide el reajuste necesario para poder regresar a su equilibrio normal.

Existen algunos modelos planteados por autores sobre el D.O, entre algunos de ellos se menciona al modelo de Kurt Lewin, quien propone tres fases para el modelo que son:

descongelar, cambiar y recogerla, por otro lado el modelo de Lippitt, Watson y Westley, propone siete pasos: exploración, entrada, diagnóstico, planeación, acción, estabilización y evaluación y terminación, donde la empresa adapta cada punto a su realidad, y como siguiente, el modelo investigación-acción de French, que manifiesta que posee un accionar cíclico y se enlaza a la colaboración de los miembros de la organización con un agente externo o asesor, el cual se concentra en la captación de información y el respectivo análisis, para después proceder con las etapas de acción, en base a lo obtenido en la etapa investigativa.

Como se puede ver, las bases del D.O. tiene como punto focal el cambio de las personas para que así pueda darse una permuta a nivel de la organización, de manera que si se da un tratamiento efectivo al individuo apuntalará los cimientos de la empresa; la persona así es el eje principal de la organización, contraponiéndose a los sistemas mecanicistas que creían que el ser humano es una máquina y que aporta simplemente con fuerza bruta mas no ideas, conocimientos y sentimientos dentro del trabajo y que a su vez derivan en el clima laboral necesario y apropiado para poder desempeñar sus funciones de manera eficiente.

Para empezar con la aplicación del D.O dentro de una organización, ésta debe evidenciar la necesidad de cambio, por cuanto la alta gerencia será la veedora y promotora para dar inicio al proyecto, para lo cual se debe realizar una planificación minuciosa y metódica, cuidando aspectos importantes.

- **Oportunidad:** Los administradores deben tomar decisiones de manera oportuna, lo que conlleva a discernir cual es el tiempo adecuado para realizarlo, ya que algunas circunstancias necesitan medidas inmediatas y otras se las puede dar una holgura determinada, por cuanto el entrenamiento y la experiencia de la persona a resulta de suma importancia para encontrar el tiempo oportuno.
- **Generación de apoyo:** Luego de tomada la decisión de cambio, resulta importante acudir a un agente externo “consultor”, para que desde una perspectiva diferente al de la organización, intervenga en el proceso de evaluación y verificación de los posibles problemas. Para este paso resulta aconsejable el uso de algunas actividades de apoyo.  
*Comunicación:* De parte de la alta gerencia con todo su nivel y niveles inferiores.  
*Participación:* Principalmente de los ocupantes de los lugares donde se han localizado los problemas, dado que ellos son los conocedores de la realidad actual del área.
- **Incentivos:** Esto resulta beneficioso sobre todo para las áreas a ser intervenidas, puesto que, luego del proceso de comunicación adecuado, las personas percibirán que, a más de realizar un cambio, obtendrán un agradecimiento por ser parte del mismo lo cual fortalecerá su compromiso y lo hará duradero.
- **Capacitación y entrenamiento del personal:** En esta etapa se deberá brindar a los miembros de la organización, los saberes necesarios para que puedan asumir los cambios preparados, y todos estos conocimientos sean aplicados al instante para que el proceso madure rápidamente.

- **Aplicación de la planeación:** Aquí se pone en marcha todo lo plasmado con la alta gerencia y el consultor, teniendo en cuenta que el cumplimiento de cada una de las estrategias sea el óptimo y medido para llevar un control.
- **Seguimiento y evaluación:** Después de aplicado todo lo planeado, es imperativo la retroalimentación en cada una de las áreas intervenidas, conjuntamente con los sujetos involucrados, de manera que de ser necesario se realicen los ajustes necesarios de forma oportuna.

### **Metodología.**

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, ya que no se manipuló ninguna variable de estudio, de manera que se observó la realización del servicio en su forma natural, para llevar a un posterior análisis. En cuanto al enfoque, la investigación se la realizó bajo el uso de métodos mixtos cuali-cuantitativo, en consecuencia, como primer etapa se determinó los aspectos del servicio que son vulnerables para afectar la calidad, siendo evaluadas las variables de: capacidad de reacción, la comunicación con el cliente, los materiales usados para brindar el servicio, determinación de funciones y coordinación entre las áreas funcionales, así como las características y propiedades del desarrollo organizacional, se recogió información a través de encuestas al cliente interno de la unidad de prácticas pre profesionales en un número total de 31 personas, siendo esta una población finita; en una segunda fase, los resultados obtenidos del diagnóstico, se interpretó y se elaboró un modelo de desarrollo organizacional para mejorar el servicio de alimentos y bebidas. A bien decir el trabajo de investigación tiene un alcance descriptivo-explicativo, de tipo transversal y se usó el método inductivo – deductivo.

### **Resultados.**

La unidad de prácticas pre profesionales de la Universidad de Cuenca fue tomada como la organización de análisis, ya que posee las características adecuadas para el estudio, de la cual se obtuvo la siguiente información:

El 71% de la población encuestada asegura no conocer sobre elementos que ayuden a medir la satisfacción del cliente dentro de la unidad, en tal sentido se desconoce si el cliente se encuentra satisfecho o no con el servicio brindado por los miembros de la unidad, resultando en una falta de indicadores medibles para poder tomar las medidas correctivas en el servicio.

El 74,19 % de los clientes internos a quienes se realizó la encuesta, no mantiene una relación con los comensales a quien se brinda el servicio para cerciorarse de que la atención se la está realizando de manera adecuada, puesto que no existen parámetros ni políticas definidas para la aplicación en el servicio.

El 77,42 % de los colaboradores consideran que no se han realizado cambios sustanciales en procesos que permita mejorar el servicio, ya que se han manejado de la misma forma desde que la unidad inicio sus funciones, sin lograr una evolución.

El 50 % de la población, manifiesta que los materiales y elementos con los cuales se realiza el servicio no son los adecuados para poder dar un servicio adecuado, evidenciando una falta de planificación para la compra de materiales, utensilios y elementos útiles.

Para el 66,7 % de los miembros de la unidad de prácticas pre profesionales, no se brindan soluciones oportunas a los reclamos de los usuarios, puesto que no se deben a una política de solución de conflictos definida, lo cual deriva en confusión de los prestadores del servicio al no saber cómo tratar algún problema que se pueda presentar, así como malestar del cliente que ve una carencia de importancia en sus opiniones, inquietudes o reclamos.

El 75 % de las personas encuestadas pone en manifiesto que la unidad carece de una estructura orgánica ni funciones definidas de cada miembro de la organización, lo cual deriva en que los sub niveles no saben a qué mando inmediato superior regirse, comunicarse o que función directa les compete realizar, lo que implica que en todo momento sienten confusión y sin una persona a quien obedecer, afectando esto al momento del servicio.

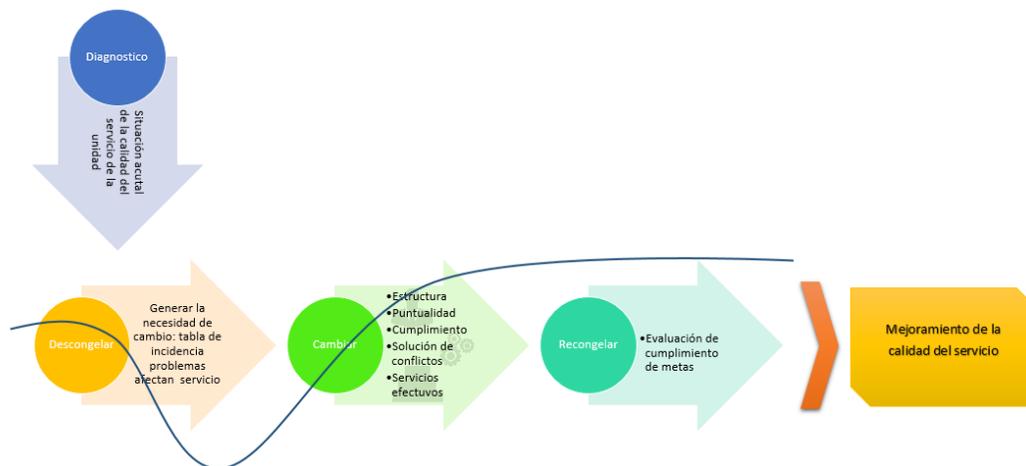
Para el 66,7 % de los encuestados no existe una adecuada coordinación entre las área funcionales de la unidad, administrativa, de producción y servicio, con lo cual se ve afectado el cliente al momento de recibir la atención, puesto que la evidenciada falta de coordinación no permite que el cliente sea servido a tiempo, tenga el producto que solicito, se le brinde el servicio donde lo solicitó o que la cantidad solicitada sea la correcta, creando así un conflicto de satisfacción del comensal.

El 83,8 % de los clientes internos, perciben que el servicio que brinda la unidad en un marco general, no es el adecuado, ya que existen impedimentos a nivel de estructuras, de funciones y personas, que frenan el desarrollo adecuado del servicio a brindar, generando así una baja percepción de satisfacción por parte del cliente.

Luego de los resultados expuestos, para dar solución a los problemas identificados sobre la calidad del servicio, se presenta un modelo de desarrollo organizacional para efectos de la presente investigación, donde se trabajará sobre tres ejes principales: el primero, generar la necesidad de cambio, determinando cual es la incidencia de los procesos que afectan al servicio, el segundo, determinar una línea de mando, considerando que el cliente interno desconoce una estructura orgánica estipulada y tercero, mejorar la capacidad de respuesta, mediante medidores que ayuden a determinar la puntualidad, cumplimiento, solución de conflictos y eventos servidos de forma efectiva, a más de determinar la satisfacción del cliente con el servicio ofertado.

En la figura 1, se evidencia un esquema para la aplicación del modelo de desarrollo organizacional para la unidad de prácticas pre profesionales de la Universidad de Cuenca, el mismo que motive un cambio planificado dentro de la unidad y logre un mejoramiento en la efectividad con la que se realiza el servicio, aplicando indicadores, que demuestren de forma numérica la aplicabilidad del modelo planteado, mediante el control y evaluación.

**Figura 1:** Modelo de cambio planificado, propuesta de cambio



**Fuente:** Elaboración propia

Realizado el diagnóstico de la unidad, y conociendo la situación actual de la misma, se seguirá el camino planteado para mejorar la percepción de la calidad de servicio. El primer paso es la etapa de **descongelar**, donde la unidad empieza un rompimiento de los esquemas de trabajo conocidos y se prepara para el cambio, para lo cual se debe **generar la necesidad de cambio**, donde, mediante datos obtenidos de la empresa, concernientes a incidencias del último año, permitió la identificación de procesos inmersos en el problema de la calidad de servicio. La tabla de frecuencias se registró el porcentaje de las veces que cada evento sucedió al año, generando dificultades en los eventos solicitados por los comensales.

**Tabla 1.** Incidencias de problemas en los servicios (en%)

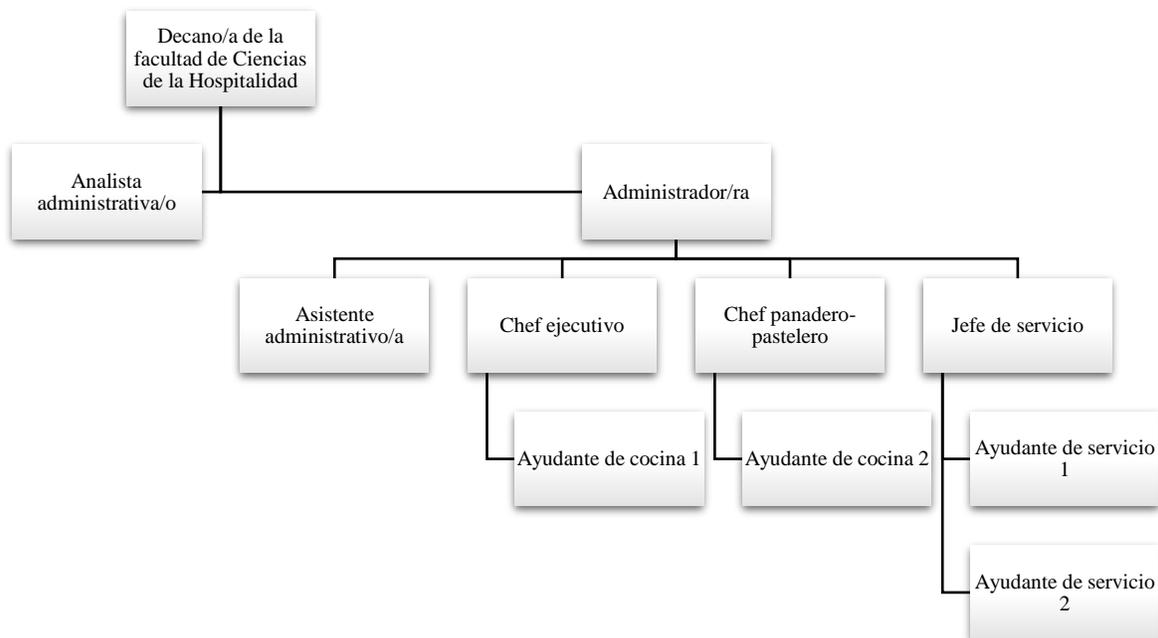
Proceso tratado	Incidencia %
Comunicación de los parámetros para solicitud de servicios de alimentación	4
Planificación de eventos solicitados	6
Pedidos solicitados fuera de tiempo por dependencias	24
Eventos solicitados en horas similares	31
Personal necesario para realizar el servicio	27
Implementos suficientes para la prestación del servicio	6

**Fuente:** Elaboración propia

Como se observa en la tabla 1, los procesos que mayor inciden en los problemas que afectan a la calidad del servicio son tres: pedidos solicitados fuera de tiempo, eventos solicitados a horas similares y personal necesario para realizar el servicio, donde se hace de notar que son sucesos meritorios de análisis, demostrando que existe falencias en el servicio procediendo a la siguiente etapa.

En la etapa de **cambio** como primer punto, la información obtenida, hace notar que la unidad no posee una estructura formal definida, la cual viene dada de las funciones realizadas dentro de la organización, con lo cual los procesos de socialización al momento de realizar el pedido, formatos de solicitud, tiempos de cancelación, solicitud de servicios especiales, manejo y planificación del personal, confirmación o rechazos de pedidos fuera de tiempo, determinarán las funciones específicas a realizar, y con qué puestos se deben asociar para consultar sobre cualquier imprevisto en el proceso de solicitud del pedido, ya que la unidad no cuenta con el mismo.

**Figura 2.** Estructura orgánica funcional



**Fuente:** Elaboración propia

### Control de cambios

Para la presente investigación se propone establecer indicadores, los cuales demuestren un cumplimiento adecuado de las acciones tomadas, de manera que se pueda sustentar numéricamente el cumplimiento efectivo de los mismos, teniendo control sobre los aspectos de la puntualidad de los colaboradores de la unidad, así como de los solicitantes de los

eventos, ya que en cualquiera de los dos casos, afectará a la consecución de los eventos siguientes; se verificará el cumplimiento de los eventos solicitados marcando un parámetro adecuado para dicho cumplimiento; un parámetro importante a controlar es la solución de conflictos presentado por los comensales y la integración de las áreas funcionales para dar seguimiento y respuesta a dichos problemas, y por último se medirá los servicios efectivos, de manera que se puede prevenir el mal gasto de recursos y el factor hora/empleador para el traslado, montaje y disposición de los elementos necesarios para realizar el servicio. Los parámetros utilizados cuentan con valores efectivos de cumplimiento, creando así una semaforización que nos dará información oportuna de los problemas detectados de forma periódica, dichos indicadores se detallan a continuación:

**Tabla 2.** Indicadores para control de la calidad de percepción del servicio

Indicador	Fórmula	Valores efectivos			Interpretación
		Óptimo	Tolerable	Deficiente	
<b>Cumplimiento de eventos</b>	$\frac{\text{eventos servidos}}{\text{total de eventos solicitados diarios}} * 100$	90%	80%	70%	Mide el cumplimiento de los eventos solicitados que se han realizados efectivamente
<b>Puntualidad servicio eventos personal</b>	$\frac{\text{servicios realizados a tiempo}}{\# \text{ de servicios diarios}} * 100$	100%	95%	90%	Mide la puntualidad con la que se realizan los eventos. Este indicador toma en cuenta las variables de puntualidad del personal
<b>Puntualidad inicio eventos cliente</b>	$\frac{\text{servicios realizados a tiempo}}{\# \text{ de servicios diarios}} * 100$	100%	90%	80%	Mide la puntualidad con la que se inician los eventos. Este indicador toma en cuenta las variables de puntualidad del cliente para dar inicio al evento
<b>Solución conflictos eventos</b>	$\frac{\text{conflictos solucionados}}{\# \text{ de conflictos diarios por svc}} * 100$	90%	75%	60%	Mide la capacidad de solución de conflictos, brindada por el personal de servicio
<b>Servicios efectivos</b>	$\frac{\text{número de refrigerios servidos por evento}}{\text{número de refrigerios solicitados por evento}}$	100%	90%	80%	Mide la cantidad de refrigerios solicitados, contrarrestando con los refrigerios servidos

**Fuente:** Elaboración propia

En la etapa de **recogerla**, se pretende perpetuar en el tiempo los cambios realizados mediante un control establecido, evaluando la percepción de la calidad del servicio, para el cual se aplicará un modelo basado en el índice de satisfacción al cliente con sus siglas CSAT, para generar una semaforización, dando así información oportuna y con indicadores acertados sobre la percepción real del servicio.

**Figura 3.** Indicadores para medición de la percepción del servicio 1 - 5



**Fuente:** Elaboración propia

En este contexto el cliente debe dar respuesta a una pregunta, la cual expondrá su percepción en cuanto al servicio recibido, siendo una única respuesta la que servirá para el cálculo de satisfacción percibida, datos con los cuales se procederá a resaltar la información y la debida construcción del semáforo, los cuales dispondrán las tomas de decisiones respectivas para el mejoramiento o corrección oportuna de la calidad del servicio.

$$\text{CSAT (promedio)} = \frac{\text{suma de las puntuaciones}}{\text{total de valoraciones obtenidas}}$$

**Figura 4.** Fórmulas para la obtención del CSAT

<b>Respuesta</b>	<b>Puntaje entre 1 a 5</b>
Sujeto A	3
Sujeto B	4
Sujeto C	1
Sujeto D	5
Sujeto E	2
Sujeto F	4
Sujeto G	2
Sujeto H	3
Sujeto I	5
Total	29



**Fuente:** Elaboración propia

Se propone que para unidad de prácticas pre profesionales, los resultados adecuados a obtener en la puntuación de satisfacción del cliente, marque colores verdes (4-5), resaltando que los niveles son los adecuados, promoviendo mantener una mejora continua dentro de la organización y cerciorar la calidad adecuada de percepción de calidad del servicio por parte del cliente; cuando los parámetros cambien de color a los niveles inferiores, amarillo, naranja, rojo, se optará por realizar encuestas con parámetros que ayuden a marcar cuales son las falencias objetivas dentro del servicio, y generen resultados que se pueda parametrizar y afrontar de manera adecuada en pro del comensal.

### **Conclusiones.**

Un modelo de desarrollo organizacional es una herramienta que permite trabajar en tres etapas para realizar un cambio planificado, asegurando que el trabajo a realizarse, empiece con una base firme de reestructuración (descongelar) de personas, estructuras y procesos; se instituya mediante el cambio en toda su magnitud, y brinde permanencia mediante el recogerla, de manera que todos los recursos utilizados dentro del proceso, no se pierdan con el tiempo.

La herramienta de encuesta usada para la obtención de datos, permitió conocer la opinión del cliente interno, prestador del servicio, que se trasladó a una percepción inadecuada en el trabajo de servicio que realiza, lo cual ayudó a entender que para la prestación de servicios se necesita de elementos importantes como, personal capacitado y en un número suficiente, retroalimentación e indicadores que solventen de manera tangible la percepción de calidad del servicio que recibe el comensal, para tomar correctivos necesarios y concluir en una asistencia adecuada.

Al tener una estructura orgánico funcional, el cliente interno entiende la jerarquía directa a quien dirigirse, de manera que en la toma de decisiones se deberá incurrir a la aceptación del mando inmediato superior; así mismo la formulación de puestos, conjuntamente con el manual de funciones adecuado se mantendrá una distribución equitativa del trabajo, lo cual permite seguir el camino marcado por la alta gerencia.

Al formular los indicadores para controlar los cambios propuestos para la calidad del servicio, los datos obtenidos generan información medible y de fácil comprensión para todos los miembros de la unidad, dando peso numérico en la toma de decisiones, y generan

conocimientos asertivos para la organización, lo cual promulga la toma de decisiones en el tiempo adecuado lo cual logra la adecuada percepción de la calidad del servicio.

Con el instrumento de evaluación generado para el cliente, este aportará con información diaria sobre la percepción de la calidad del servicio, formando así una fuente de valoración adecuada y con los elementos necesarios que permite realizar conclusiones sobre qué aspectos influyen en que esta percepción sea alta o baja, permitiendo la generación de estrategias para apuntar a niveles altos de evaluación continuamente.

### Referencias bibliográficas.

Beer, M. (1980). *Organization Change and Development: A systems view*. California: Goodyear.

Calixto S, N. (2017). *Propuesta de modelo para mitigar la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición*. Bogotá: Univesidad Santo Tomás.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F: McGraw Hill.

Cummings, T. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson.

Escudero, J., Delfín, L., & Arano, R. (2014). *El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones*. México: Ciencia administrativa.

Friedlander, F., & Brown, D. (1974). Organization development. *Annual Review of Psychology*, 313-341.

González, A., & Brea, F. (2006). *Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal*. España: Universidad de Vigo.

Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.

INEC. (2014). *Encuesta de hoteles, restaurantes y servicios*. Ecuador: INEC.

Mello, F. (2008). *Habilidades directivas*. España: Vertice.

Real Academia Española. (02 de junio de 2017). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=6vf6IVu>

- Sánchez, G. (2009). *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. Espinardo, España: Universidad de Murcia.
- Sandoval Duque, J. L. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. Bogotá: Universidad ICESI.
- Schein, E. (1996). *Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of management learning*. Systems Practice.
- Stoner, J. (1990). *Administración* (5a ed.). México: Prentice Hall.
- Vail, P. (1989). *Seven process frontiers for organization development*. Estados Unidos: La Joya.
- Velez Alvarado, R. (2018). *Desarrollo organizacional I implicaciones y retos del desarrollo organizacional*. Puerto Rico: University of Puerto Rico al Mayagüez.
- Velez, R. (2018). *Desarrollo organizacional I implicaciones y retos del desarrollo organizacional*. Puerto Rico: University of Puerto Rico al Mayagüez.
- Zamora, M. (2017). *El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil*. Ciudad de México: Revista Extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA".
- Zuinaga de Mazzei, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial. *Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 230.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Montero Tapia, I., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, C., & Ormaza Andrade, J. (2019). Desarrollo organizacional como estrategia de modernización de la calidad del servicio de alimentos y bebidas. *Visionario Digital*, 3(2.2), 103-119.  
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.618>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.





## Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo

*Comprehensive scorecard, strategic tool for the management model in  
educational administrative processes*

María Rosa Peralta Llivipuma.<sup>1</sup>, Juan Carlos Erazo Álvarez.<sup>2</sup> & Cecilia Ivonne Narváez  
Zurita.<sup>3</sup>

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.627>

### Abstract.

Administrative processes, sometimes silent, represent a fundamental aspect in business and institutional life, their success or failure depends on a strengthened teamwork and contextualized reality. This research has a quantitative - descriptive approach, the objective was to design a tool inspired by the Balanced Scorecard for the improvement of the administrative processes of the Christian Verb Educational Unit of the city of Cuenca. Four specific objectives were generated, starting from the bibliographic review of studies, researches and authors that gave strength and support to this study, later through the application of a survey the current situation of the administrative processes was evaluated as well as proceeded to determine the components of the management model of the investigated institution, through 4 indicators that reveal the internal processes, these are, strategic planning, administrative management, assertive communication and knowledge of the administrative process; these elements represented the basis for constructing said tool. Finally, the proposal was validated by a group of experts. In this study all the teaching and administrative staff of the Educational Unit participated. need to generate generic models that support to strengthen the administrative management of educational institutions.

**Keywords:** Integral Control Panel, management model, strategic tool, Educational Unit.

### Resumen.

Los procesos administrativos, a veces silenciosos, representan un aspecto fundamental en la vida empresarial e institucional, su éxito o fracaso depende de

<sup>1</sup> Universidad Católica de Cuenca, Maestrante en Administración de Empresas, Cuenca, Ecuador. mperaltal@psg.ucacue.edu.ec

<sup>2</sup> Universidad Católica de Cuenca, Departamento Posgrados Cuenca – Ecuador, jcerazo@ucacue.edu.ec

<sup>3</sup> Universidad Católica de Cuenca, Departamento Posgrados Cuenca – Ecuador, inarvaez@ucacue.edu.ec

un fortalecido trabajo en equipo y contextualizado a la realidad. La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo – descriptivo, el objetivo fue diseñar una herramienta inspirada en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para el mejoramiento de los procesos administrativos de la Unidad Educativa Cristiana Verbo de la ciudad de Cuenca. Se partió de la revisión bibliográfica de estudios, investigaciones y autores que dieron fuerza y sostén a este estudio, posteriormente mediante la aplicación de una encuesta estructurada se evaluó la situación actual de los procesos administrativos así como también se procedió a determinar los componentes del modelo de gestión de la institución indagada, a través de cuatro indicadores que revelan los procesos internos, estos son, planificación estratégica, gestión administrativa, comunicación asertiva y conocimiento del proceso administrativo; estos elementos representaron la base para construir dicha herramienta. En este estudio participaron la totalidad del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa.

**Palabras Clave.** - Cuadro de Mando Integral, modelo de gestión, herramienta estratégica, proceso administrativo

### **Introducción.**

La sociedad actual, muy compleja por el desarrollo tecnológico y los desafíos que demanda, requiere que las organizaciones independientemente del rol que cumplan, articulen elementos para que el personal administrativo trace sus metas con el fin de fortalecer la cultura empresarial, el liderazgo, la gestión del conocimiento e innovación como requisitos fundamentales para mantenerse en el mercado con un enfoque competitivo y transformador. “Etimológicamente la palabra gestión (Management) deriva del término latín Gestión o Gestiones, palabras que significan: acción o efecto de administrar, hoy en día se le atribuye otros significados, pero su sentido puro implica el manejo adecuado de recursos empresariales” (Riso, 2015, p. 533).

Desde esta perspectiva, es importante indicar que todo modelo de gestión debe considerar el contexto y la realidad de cada población, así como también la participación activa de sus actores quienes se convierten en la parte fundamental de los procesos implementados. El análisis, la reflexión, la evaluación, la flexibilidad representan los indicadores básicos hacia la construcción y el cambio. El principio fundamental de la gestión se centra en procesos sistemáticos, coherentes y organizados, que permiten a la organización y a sus actores cumplir con los objetivos planteados; su importancia radica en lograr un impacto positivo en las mismas, más aún en el ámbito educativo donde se potencian las capacidades del talento humano (Román, 2012; Martínez, 2013).

Es así que la gestión no es solamente inherente a organizaciones comerciales, sino también a espacios sociales como el educativo. La sociedad del conocimiento, requiere sistemas educativos con capacidad para aprender y desarrollar nuevas competencias, a través de modelos de gestión y un adecuado liderazgo que los ubique en contextos de alta competitividad, siendo así los individuos los responsables de conducir asertivamente a

las organizaciones desde distintas modalidades y respondiendo a la diversidad de programas educativos, sin dejar de lado los indicadores científicos referidos a las normas, reglas, estrategias cuya función se centra en la resolución de problemas, en la toma de decisiones en beneficio de una empresa para su desarrollo eficiente y el logro de sus metas (Garbanzo y Orozco, 2010; González, 2014).

Un aspecto significativo dentro de la gestión es el referido al liderazgo y compromiso de la alta dirección, donde se considera a todos los colaboradores de las organizaciones, a través de actividades de capacitación, talleres de mapeo, sensibilización, promoción y presentación de propuestas, así como también el manejo de informes que indiquen la necesidad de cambio, la implementación de recursos e instrumentos metodológicos (mapa de procesos, fichas de caracterización, flujogramas, procedimientos, entre otros); el seguimiento a los procesos y como punto esencial el involucramiento de sus miembros, mediante la utilización de un lenguaje claro y sencillo. Los formatos, símbolos y documentos deben estandarizarse para constituirse en un único lenguaje para toda la entidad. Este cambio implica, ruptura de paradigmas de aprendizaje organizacional, de fortalecimiento de capacidades con resultados que se darán de manera gradual (Torres, 2015).

En este contexto, es pertinente analizar los modelos educativos que permiten organizar la gestión; para ello, se consideró los aportes de Bush (2007):

- **Modelo formal:** Posee una estructura de mando fijo, jerarquía rígida, comunicación unidireccional, control firme, procedimientos estrictos y un enfoque dogmático. Este modelo sigue siendo generalizado a través de una gama de sistemas de gestión educativa.
- **Modelo colegiado:** las políticas surgen por consenso a través de comités y grupos informales, en los que se respetan: necesidades, ideas y opiniones de los participantes; requiere una estructura organizacional descentralizada, con procedimientos flexibles y comunicación multidireccional.
- **Modelo político:** las decisiones se toman de acuerdo con las relaciones de poder de los participantes; departamentos, comités y grupos informales que promueven sus propios intereses y objetivos.
- **Modelo cultural:** las normas informales y rituales de la organización pueden ser tan importantes como las estructuras formales. Las autoridades comprenden e intentan influir en los valores colectivos que tienen los que trabajan en la organización.
- **Modelo de ambigüedad:** Es un modelo que ofrece poca orientación, pero que ayuda a explicar las acciones, a veces contradictorias, ambiguas y aparentemente irracionales, que se toma en ocasiones; destaca las habilidades de las autoridades para tomar decisiones racionales entre una variedad de alternativas que han sido preparadas para enfrentar situaciones predecibles.

La gestión educativa, entendida como un sistema flexible y dinámico, está formado por un conjunto de procesos y principios direccionados al desarrollo curricular y enmarcados en normas, valores, marco legal, teórico y filosófico que rige a las instituciones educativas (Inciarte, Marcano y Reyes, 2006). Además, organiza, coordina, controla y retroalimenta los procesos, se sustenta en la planificación, organización, dirección y evaluación.

Incluir a la gestión administrativa en la educación es un beneficio social actual, considerando que vivimos en constante cambio y resulta fundamental ajustarse a las necesidades que demanda el currículo actual (Garbanzo y Orozco, 2010). Las instituciones educativas requieren de autonomía y descentralización responsable en el manejo de recursos que respondan a las necesidades sociales. Los organismos estatales, en el caso del Ecuador el Ministerio de Educación (MINEDUC), ha propuesto cambios en los tres niveles de educación, inicial, básico y bachillerato, tanto a nivel público como privado; los mismos que apuntan a la gestión, recursos, evaluación y clima institucional, razón por la cual motivan a las instituciones educativas a la utilización efectiva de herramientas que visibilicen su manejo administrativo y académico desde diferentes ámbitos, es así que, entre uno de sus recursos se encuentra el Balance Scorecard (BSC) o CMI.

El estudio de Umashankar (2007) analizó, a través de la herramienta Balance Scorecard (BSC) o en español llamado CMI, la manera en que se deben aplicar los modelos de gestión en programas e instituciones de educación en el contexto de la India. Se observaron estrategias para construir la misión, el proyecto educativo, la construcción de conocimiento, intercambio y utilización en un marco integral, coherente, comunicable y movilizador. Esta investigación demostró que las instituciones que emplean modelos de gestión tienden a superar a las organizaciones sin un enfoque formal, cuyos beneficios se centraron en: mejoramiento de la planificación estratégica; comunicación y ejecución de las estrategias; alineación de proyectos e iniciativas; información de gestión, alineación de procesos.

En este contexto, los establecimientos educativos deben buscar sistemas de gestión propios que fortalezcan su imagen y sobre todo garanticen la calidad de sus servicios, enfrentándose a desafíos tales como la globalización, el aumento de la competencia, las tecnologías emergentes, limitación de recursos y las consecuencias del comportamiento no ético. Los líderes en negocios y educación reconocen con mayor frecuencia la importancia de centrarse en sus beneficiarios, incorporando propuestas innovadoras y manejando procesos de evaluación para valorar la efectividad de los mismos o generar cambios necesarios (Casassus, 2008).

Desde esta perspectiva, la presente investigación tomó como institución de estudio a la Unidad Educativa Cristiana Verbo, ubicada en la Parroquia Nulti del cantón Cuenca; la misma que brinda su servicio a 375 estudiantes, cuenta con los niveles de Inicial, Básica Elemental, Básica Media, Básica Superior, y Bachillerato General en Ciencias; cuenta con infraestructura adecuada y posee un programa de intercambio estudiantil con The

King's School en New York, con un servicio de calidad a la comunidad (Verbo Educación, 2018).

Se planteó como objetivo de esta investigación Diseñar un modelo de gestión basado en el CMI para lograr el mejoramiento de los procesos administrativos en la Unidad Educativa Cristiana Verbo. A partir de la formulación del objetivo se desprende la siguiente pregunta de investigación, ¿cómo un programa basado en el CMI puede mejorar y fortalecer los procesos administrativos de la Unidad Educativa Cristiana Verbo?, la misma que encontrará respuestas, a través del levantamiento de la información, la fundamentación teórica y la revisión de postulados propuestos por los diversos autores.

### **El cuadro de mando integral como herramienta de gestión**

El CMI es un conjunto de medidas financieras y no financieras con respecto a factores relacionados con el éxito de una empresa. Refleja la esencia de las actividades creadoras de valor de la organización (Cárdenas,2007). Si bien originalmente fue adoptado por grandes organizaciones, hoy en día se aplica a organizaciones de distinta índole. Un número creciente de pequeñas empresas están adoptando por el método del cuadro de mando integral logrando resultados y superando desafíos fundamentales como: medición del rendimiento, aumento de los activos intangibles e implementación de la estrategia.

El CMI como herramienta de gestión, mide el rendimiento desde cuatro perspectivas interrelacionadas: financiera, cliente, procesos de negocios internos, y el aprendizaje y crecimiento. La capacitación de los empleados favorece el rendimiento en una empresa, con lo cual se crean mejores productos y servicios; por lo tanto, se logra una mayor satisfacción del cliente y una mayor participación de mercado, lo que se refleja en medidas financieras. A su vez, este mando contribuye a iniciar con cuatro procesos de gestión que vinculan iniciativas a corto, mediano y a largo plazo. El primer proceso traduce la visión y la estrategia en pasos operacionales. El segundo paso comunica los términos operacionales a varios departamentos. El tercer proceso es la planificación comercial, esto ayuda a los gerentes a elegir las alternativas más efectivas hacia los objetivos organizacionales. Finalmente, la retroalimentación y el aprendizaje ayudan a la organización a adaptarse a las circunstancias cambiantes. Esto asegurará la supervivencia a largo plazo de la organización (Rodríguez, 2012).

Harvard Business Review recomendó basar el CMI en cuatro áreas: el desempeño financiero, el conocimiento de los clientes, los procesos de negocios internos, aprendizaje y crecimiento. Destacaron que además de permitir el monitoreo del desempeño actual, genera los siguientes beneficios:

- Capturar información sobre la organización y su posicionamiento
- Determinar los aspectos básicos y clave para el rendimiento innovador.
- Integrar varios programas corporativos, como la calidad, la reingeniería y las iniciativas de servicio al cliente.

- Desglosar las medidas estratégicas a niveles locales con la finalidad de que gerentes, operadores y empleados de la unidad alcancen un desempeño adecuado (Kaplan & Norton, 1996).

El CMI es un proceso que permite que los objetivos estratégicos de una empresa se conviertan en resultados. También, se puede decir que es una técnica que mide la satisfacción del cliente y el capital humano de una organización económica; por lo que las desviaciones pueden corregirse. Se lo utiliza con el fin de adoptar competencia frente a otras empresas y mejorar continuamente. El CMI está conformado por los siguientes criterios: financieros, clientes, procesos internos y aprendizajes. Entre los principales beneficios de esta herramienta se mencionan algunos de ellos, tales como la flexibilidad que tiene para ajustarse al alcance de la misión y la visión institucional, el desarrollo de la satisfacción y de la productividad del personal, el fortalecimiento y el mejoramiento de los procesos internos en los diferentes departamentos y con ello el crecimiento de la cartera de clientes (Junta de Andalucía, 2007; Terán, Sánchez, y Ruíz, 2012).

Por otra parte, se puede indicar que, al ser un sistema balanceado, integrado y estratégico, el CMI identifica progresos y provee acciones futuras. Es un sistema integrado porque utiliza los cuatro criterios ya señalados (Urrea, Jiménez y Escobar, 2004). Este proceso debe iniciar con un análisis de mercado y de las estrategias empleadas por los administrativos de la empresa, dando como otro beneficio la incorporación de los vínculos como las relaciones de causa-efecto, por ejemplo: incrementa la fidelidad de los clientes o usuarios, lo que permite el incremento de ingresos; a su vez, se constituye en una especie de inductor de actuación, para lo cual un CMI debe contar con una parte de indicadores históricos y otra de indicadores provisionales; ya que, la relación entre estos comunican la manera en la que se deben conseguir los resultados e indican de manera oportuna si la estrategia es exitosa (Cárdenas, 2017).

Urrea, Jiménez y Escobar (2004), Cárdenas (2007), Rodríguez (2012), coinciden que el cuadro de mando integral, supera a los sistemas estratégicos tradicionales, a través de un sistema global que se fundamenta en la información relevante para el cumplimiento de los objetivos, mide además los recursos intangibles que resultan difíciles de definir como indicadores financieros, tal es el caso de los recursos humanos y los servicios. Es en este momento que el CMI entra en acción, más cuando hoy en día las problemáticas están presentes constantemente en las organizaciones. Se plantean las siguientes ventajas:

- Procesos de gestión decisivos.
- Aclarar y transformar la visión y la estrategia.
- Relacionar los objetivos con los indicadores estratégicos.
- Diseñar y determinar objetivos alineados a la iniciativa de las estrategias.
- Potenciar la retroalimentación.
- Esclarecer y verificar las estrategias de la organización.

- Informar la estrategia a través de la organización.
- Relacionar las metas con la estrategia de la empresa.
- Identificar las iniciativas que forman la estrategia y alinearlas.
- Enlazar los objetivos con las metas y el presupuesto anual.
- Alinear las revisiones estratégicas y operacionales.
- Obtener retroalimentación sobre la estrategia.

Desde otra mirada, que resulta complementaria, Hervás, Moreno, Narvarte y Sotos (2006) plantean ventajas fundamentales del CMI, estas son:

- a) Perspectiva del cliente:** aquí entra en juego la perspectiva de los clientes, usuarios, padres de familia y estudiantes que adquieren productos o servicios de una organización. Para alcanzarla, es necesario determinar lo que se está ofertando; en el caso de las entidades educativas, es necesario definir cada uno de los servicios educativos ofertados para la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de los alumnos, que incluye 4 importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño, servicio del producto y costo de la propiedad.
- b) Perspectiva de los procesos:** se refiere a cada uno de los procesos que la institución hace para diferenciarse de otras, enfocando su acción en la excelencia. Permite también identificar los procesos críticos internos, es decir focaliza el problema en función al cliente y analiza si dicho proceso satisface al usuario, lo que implica tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad.
- c) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** diferenciar cada recurso que la organización posee y potenciar para mejorar el crecimiento en un tiempo establecido. Es la base, pues permite alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores, la organización invertirá en capacitación, potenciará los sistemas y tecnologías de la información y coordinará los procedimientos y rutinas del trabajo eficientemente, incluye también tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales.
- d) Perspectiva económica:** el manejo eficiente del presupuesto, es esencial para el desarrollo de una institución, es decir, se orienta a maximizar los beneficios y a definir los objetivos; asegurando fondos continuos a la organización, tridimensional: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.

Resulta fundamental resaltar aquellas desventajas que acompañan al CMI, pues conocerlas representa para las instituciones un criterio de identificación de factores que pudiesen poner en riesgo a las mismas. De acuerdo a Avalos y Paz (2015) entre estas están:

- Falta de consistencia del proceso general de planeación.
- La falta de concreción de los objetivos.
- Indicadores incorrectamente definidos.
- Problemas en el ejercicio de autoevaluación.

- Inconsistencia en la definición de las estrategias para la organización.
- Las estrategias desenfocadas en relación a los objetivos.
- Las metas imprecisas y la falta de conocimiento sobre la ejecución de un CMI

### **Cuadro de mando integral, como herramienta de gestión en unidades educativas.**

El CMI, es una herramienta que se utiliza en organizaciones del sector social y público; iniciativa que se desarrolló a partir de las empresas sociales de la escuela de Harvard desde un enfoque socio-económico cuya función se enmarca dentro de un ejercicio sin fines de lucro; para muchos investigadores se considera uno de los grandes avances de la economía moderna. Desde esta perspectiva, las empresas sociales, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y unidades educativas públicas y privadas, tienen el fin de concentrarse en el cumplimiento de una misión y visión de carácter sostenible y social, que además requieren el mantenimiento de un objetivo económico a largo plazo; con la finalidad de que estas instituciones no desaparezcan (Urrea, Jiménez, y Escobar, 2004; Cárdenas, 2007).

En el ámbito educativo el empleo de esta herramienta ha sido reciente; para dicho entorno existen modificaciones en los indicadores, diseño, aplicación y resultados, puesto que el objetivo principal es responder a las demandas y las necesidades de la población educativa, y su rol prioritario será la administración efectiva (Fitó y Llobet, 2012). En los centros de educación, el CMI funciona para gestionar la calidad del talento humano, lo que permitirá adquirir los resultados previstos en relación a los servicios ofrecidos, es una estrategia básica, la representación gráfica de los objetivos y la relación de causa y efecto; por lo que es más factible identificar a cada uno de los trabajadores y su rol en la institución (Centeno y Guerrero, 2016; Pérez y Pirona, 2012)

Se ha utilizado el CMI en las instituciones educativas para reforzar el programa académico, el proceso de planificación, la evaluación de los procesos académicos y administrativo, con la finalidad de gestionar en lugar de solo monitorear el desempeño de sus actores (Jiménez, 2014). En la educación, como en los negocios, existen indicadores para medir la excelencia, sin priorizar el desempeño financiero, sino las medidas académicas, como: número de docentes, de estudiantes, demografía, porcentajes de pases estudiantiles y dispersión de puntajes, rango de clase, puntajes de percentil, tasas de graduación. Un área que merece mayor atención en este proceso de medición es la referida a las expectativas y los niveles de satisfacción del estudiante, el profesorado, el personal y los padres de familia (Quintero, 2015).

Traducir el CMI al complejo mundo educativo es un desafío. Hay factores críticos dentro de las instituciones educativas; considerados así porque al ejecutarse correctamente, la institución alcanzará la excelencia en el campo elegido. Sirve el CMI como una fuerza impulsora para mover las instituciones hacia sus objetivos. En este proceso, las instituciones se enfrentan a barreras que son difíciles de superar, sin embargo, éstas se

originan en los propios miembros institucionales de la organización a través de la resistencia al cambio, miedo a la responsabilidad y la presión derivada, falta de compromiso y miedo al fracaso. (Hervás, Moreno, Narvarte y Sotos, 2006)

Según, Hervás, Moreno, Narvarte y Sotos (2006); Jiménez (2014); Tejedor y Huerta (2010) el CMI, se desarrolla en base a cuatro perspectivas:

**a) Perspectivas estratégicas.**- Para lograr la calidad y que los servicios académicos sean de excelencia, es necesario plantear estrategias, por ejemplo, la Educación por Competencias se halla en diferentes niveles de inserción, por medio del cual el CMI constituye una herramienta necesaria que guía a la entidad hacia la consecución de sus estrategias, a través de indicadores que miden el impacto de la gestión con la utilización de intervalos de medición para cada indicador, empleando semáforos que visibilicen el estado de cada indicador (Jiménez, 2014).

Las estrategias basadas en las perspectivas del personal son importantes. Las escuelas y sus docentes deben estar en constante innovación, potenciar el pensamiento crítico, el progreso y la búsqueda del rigor y la verdad a través de un aprendizaje significativo que debe ser motivado desde las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la evaluación al personal, especialmente a los docentes, es una de las técnicas más óptimas para formar las estrategias de una institución educativa; más allá de analizar la infraestructura y la tecnología, lo esencial del CMI llevado a la escuela es el análisis del talento humano existente en dicha organización (Tejedor y Huerta, 2010).

**b) Perspectivas financieras.** - Las perspectivas financieras son esenciales para desarrollar un CMI en las instituciones educativas, mejorar la gestión del presupuesto implica indicadores como: a) número de partidas sin déficit anual, b) presupuesto sin gastar, c) número de recibos impagados, d) reducción del gasto y despilfarro, e) niveles de consumo de servicios básico e insumos. Por su parte, estos indicadores deberán tener características como: fáciles de obtener, apropiados, fáciles de medir, claros y sencillos para el entendimiento de todos (Hervás, Moreno, Narvarte y Sotos, 2006).

Según Tejedor y Huerta (2010) la perspectiva financiera busca responder a las expectativas de los inversionistas, las que están enfocadas en el crecimiento del valor y el negocio. Por lo tanto, no solo se debe centrar en el valor agregado; sino también, en los factores que lo conforman. Al construir un diagrama financiero se debe empatar con factores de origen comercial; puesto que, estos posibilitan la relación de la perspectiva financiera con la de perspectiva del usuario, en este caso estudiantes. Por otra parte, también deben estar sometidos a factores de origen operacional, lo que permitirá vincular la perspectiva financiera con la de excelencia. Algunos de los indicadores más empleados en esta perspectiva son: 1) valor económico agregado, 2) retorno sobre capital empleado; 3) margen de operación; 4) ingresos; 5) rotación de activos; 6) retorno de la inversión, 7) relación deuda/patrimonio; 8) inversión como porcentaje de las ventas.

Las estrategias financieras relacionadas al ciclo de crecimiento de la empresa son:

- Fase de crecimiento o expansión. Etapa en la que se suele lanzar nuevos servicios o productos, es decir, ofertarlos, por lo que se suele considerar nuevos mercados geográficos o estratégicos.
- Fase de mantenimiento. El objetivo de toda empresa es ser la mejor frente a la competencia en cuanto a rentabilidad y productividad, con la menor inversión posible. En esta fase la determinación de los objetivos es clave, lo que se convierte en un criterio fundamental en el mapa estratégico.
- Fase de madurez. Es la etapa más crítica, ya que la empresa se estanca por el agotamiento del mercado, los directivos deberán hacer uso de las estrategias y resultados obtenidos en las otras fases (Tejedor y Huerta, 2010).

**c) Perspectivas de procesos y la calidad de los servicios internos.** - En esta fase, se procede a establecer las perspectivas de los servicios internos, las mismas que se deben a varios factores. Esta permite captar y mantener el interés del público y los usuarios, por lo que se identifican los procesos críticos de la organización para cumplir con el logro de los objetivos en cuanto a los usuarios o clientes, entre ellos el personal y los actores que lo conforman. Las perspectivas de los servicios internos son operaciones que agregan valor al proyecto curricular. Entre otras están la construcción de infraestructura, sensibilización comunitaria y educación ambiental (Tejedor y Huerta, 2010; Urrea, Jiménez y Escobar, 2004).

**d) Perspectivas de aprendizaje y crecimiento.**- Se puede emplear un modelo definiendo lo siguiente: sociedad, que implicaría el hecho de relacionar la escuela con su entorno; actores, considerar a los alumnos y su accionar como personajes principales del proceso de enseñanza y aprendizaje, al igual que a los egresados que ya laboran y a los que no ayudarlos en la búsqueda de trabajos calificados; procesos, entender a los docentes y su trabajo como un aspecto importante del modelo educativo por competencias, asimismo a la administración de la entidad; formación y crecimiento, es decir, crear un clima de cambio, con el fin de buscar esfuerzos y recursos para la buena implementación del currículo (Jiménez, 2014).

Es importante que la organización mantenga a sus colaboradores capacitados, implante nuevos valores, adquiera destrezas para dominar las nuevas tecnologías. Sin embargo, no se trata únicamente de elegir a la persona más preparada o invertir en la mejor tecnología, sino determinar y prever lo que actualmente se necesita. Se puede decir que esta perspectiva es la más importante del CMI, ya que, los Recursos Humanos son claves para la gestión de toda empresa (Urrea, Jiménez y Escobar, 2004)

Esta perspectiva engloba cuatro aspectos. El primero es la gestión estratégica, incluye todos los departamentos que constituyen una empresa, los mecanismos, las estructuras internas y los procesos de planificación. El segundo es el clima y la cultura para la acción

que identifica todos los criterios relacionados al personal: motivación, formación, liderazgo, remuneraciones, etc. Tecnología es el tercer aspecto, asegura la propiedad intelectual del desarrollo interno de la empresa, así como las bases de datos y los diferentes compositores tecnológicos. Por último, las competencias y el conocimiento, formado por conceptos como la gestión de ese conocimiento y las buenas prácticas del capital intelectual y humano (Jiménez, 2014).

### **Metodología**

La investigación se basó en un diseño no experimental, bajo un enfoque mixto, con un alcance descriptivo explicativo, transversal ya que el levantamiento de la información fue realizado en un solo momento del tiempo. En la primera fase se fundamentó teóricamente el CMI como herramienta de gestión; en la segunda fase se especificó el comportamiento de las variables de estudio de acuerdo a los datos obtenidos mediante la aplicación de las encuestas a los docentes y al personal administrativo de la Unidad Educativa Cristiana Verbo, localizada en la Ciudad de Cuenca, Ecuador.

Se empleó el método inductivo - deductivo. - para el análisis y la determinación correcta de las variables, lo que condujo de una manera concreta al planteamiento de la propuesta. Se utilizó además el método histórico – lógico, que permitió la interpretación cronológica y secuencial de las teorías y tendencias sobre los modelos de gestión y la herramienta del CMI, a través de la revisión bibliográfica de postulados que sostienen su importancia y eficacia dentro de los modelos de gestión en el campo educativo. Finalmente se aplicó el método analítico – sintético, que considero el estudio de hechos partiendo del análisis del modelo de gestión actual, y el punto de partida para el diseño de una propuesta holística e integral.

Se utilizó la técnica de la encuesta por medio del diseño de un cuestionario estructurado con 15 ítems de selección múltiple. El universo de estudio estuvo conformado por los 44 miembros que constituyen todo el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa. Previamente se contó con el respectivo consentimiento informado de las autoridades del plantel y de cada uno de los participantes. No se empleó un tratamiento muestral.

### **Resultados**

A partir de la aplicación de los instrumentos de investigación se obtuvieron los siguientes resultados:

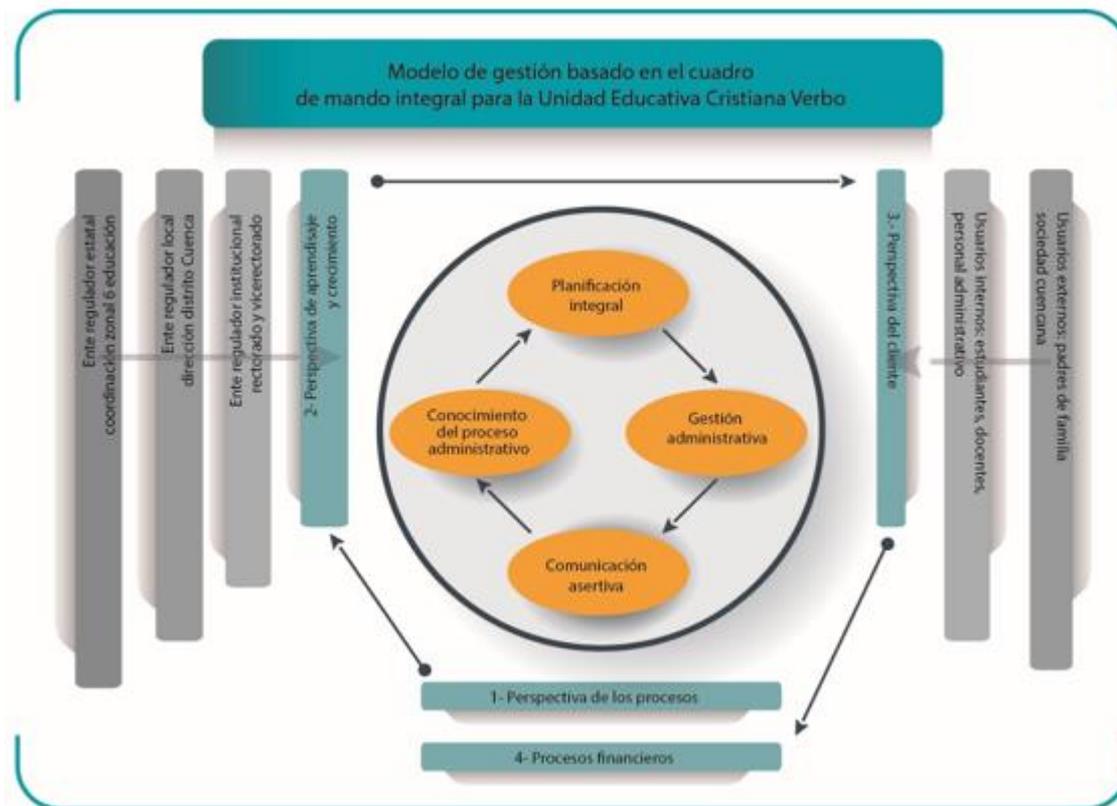
- El 64% de encuestados afirman que elaboran el proyecto educativo institucional conjuntamente con el gobierno escolar. Este resultado muestra la necesidad de organizar reuniones de planificación en la que participen todos sus actores.
- EL 55% de la población consultada, si desarrolla la metodología de autoevaluación institucional, por lo tanto, se deberá tomar medidas para que los porcentajes restantes

representados por el personal que dice hacerlo algunas o pocas veces se involucre asertivamente en dicho proceso.

- El 77% de la población manifiesta aplicar efectivamente la normativa nacional que regula las acciones en las áreas pedagógicas, administrativa y de servicios de apoyo, el porcentaje que representa a valores inferiores deben constituirse en un referente de alerta para las autoridades.
- El 65.9 % de los encuestados indican que el archivo maestro de la institución educativa, contiene datos correctos, los mismos que se actualizan oportunamente, Es necesario recalcar que, debido a los avances tecnológicos, el manejo de los archivos institucionales requiere ser actualizado de forma periódica según lo dispone los entes reguladores, aspecto que debe ser conocido por todos sus miembros.
- El 66% de la población conoce de la implementación de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente, sin embargo, se muestra un porcentaje menor que revelan su desconocimiento sobre estos procesos.
- El 52% de los encuestados elaboran el plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las necesidades de la institución y establecen mecanismos de seguimiento a su implementación, aspecto que fortalece la calidad educativa, a través de elementos como: la capacitación del personal de acuerdo a las normativas actuales, personal docente con un título mínimo de tercer nivel, capacitación de contenidos afines a las materias para el nivel básico y de bachillerato y la elaboración de un plan de desarrollo profesional. Los otros porcentajes no dejan de ser importantes, ello refleja que un grupo importante desconoce sobre estos procesos.
- El 52% de la población de encuestados conoce los procesos administrativos de la institución educativa, mientras que un grupo representativo desconoce de los procesos que mantiene la institución. Por lo que su accionar no se encamina al cumplimiento de los objetivos trazados al inicio del año escolar.
- El 41% de los encuestados afirman que la institución cuenta con varios instrumentos que permiten la evaluación de sus procesos administrativos.

Los resultados antes expuestos permiten valorar la necesidad de contar con una herramienta que propicie la mejora de los procesos administrativos de la Unidad Educativa Cristiana Verbo, la misma que se sustenta en un cuadro de mando integral que incorpora las perspectivas de procesos internos, aprendizaje y crecimiento, de clientes y financiero. (figura 1)

**Figura 1.** Esquema del cuadro de mando integral.



La gestión de las instituciones educativas, demandan la interacción de los procesos administrativos como eje central, con la utilización de herramientas que optimicen su servicio y transparencia en el manejo de sus recursos. Una de esas herramientas la constituye el CMI, que exige la convergencia entre la perspectiva de los procesos, perspectiva del aprendizaje y crecimiento, perspectiva financiera y perspectiva del cliente, es decir integra aquellos elementos que visibilizan la forma en qué se manejan los protocolos de acción tanto a nivel académico como administrativo.

La Unidad Educativa Cristiana Verbo, se rige bajo los lineamientos del Ministerio de Educación y sus organismos reguladores, cumpliendo el componente de perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que se evidencia en las planificaciones académicas. La perspectiva de los procesos, se convierte en la parte medular de la propuesta dentro de la cual se evaluarán 4 componentes administrativos: la planificación estratégica no ajena a la perspectiva de aprendizaje, la gestión administrativa, la comunicación asertiva y el conocimiento del proceso administrativo.

En relación a la perspectiva del cliente, es necesario recalcar que, al ser un proceso, si funcionan correctamente los demás elementos, la repercusión directa será en la satisfacción de los clientes internos y externos. En cuanto a los procesos financieros estos

no son analizados, pues al ser una institución particular que cumple los lineamientos de los entes reguladores, se mantiene y respeta su autonomía.

**Tabla 1.** Desarrollo de la matriz FODA

		Amenazas		Oportunidades	
Externas	A1	Creación de nuevas unidades educativas.	O1	Acceso a créditos bancarios.	
	A2	Falta de compromiso en pago puntual de pensiones.	O2	Crecimiento de demanda educativa.	
	A3	Reformas sistema educativo.	O3	Participación en actividades externas.	
	A4	Consumo de estupefacientes.	O4	Relación con proyectos comunitarios.	
	A5	Falta de organización frente a desastres naturales.	O5	Imagen positiva frente a la comunidad.	
	A6	Desintegración familiar por migración.	O6	Personal capacitado.	
	A7	Reformas tributarias.			
	A8	Desconocimiento de la normativa institucional por representantes.			
Internas	Debilidades				
D1	Plan de Reducción de Riesgos incompleto.	D1A5	Fortalecer el Plan de Reducción de Riesgos que contemple la posibilidad de desastres naturales.	D104	Diseñar proyectos comunitarios que permitan reducir los riesgos del sector.
D2	Planes de inducción incompletos.	D2A3	Mejorar el plan de inducción dirigido a los docentes, incorporando las reformas educativas actuales.	D206	Mejorar el plan de inducción dirigido a los docentes aprovechando las capacidades profesionales de ciertos colaboradores.
D3	Mecanismos de evaluación a docente incompletos.	D3A3	Potencializar los mecanismos de evaluación a los docentes, incorporando las exigencias educativas gubernamentales.	D305	Informar a la comunidad sobre las evaluaciones realizadas a los docentes.
D4	Plan interno de desarrollo profesional educativo incompleto.	D4A3	Completar el Plan interno de desarrollo profesional incorporando las reformas al sistema educativo.	D406	Incorporar al plan interno de desarrollo profesional capacitaciones dictadas por los propios docentes.
D5	Planes de desarrollo personal y profesional incompletos.	D5A6	Mejorar los planes de desarrollo personal y profesional a través del fortalecimiento de los lazos familiares.	D503	Establecer un cronograma de actividades externas donde se involucren los propios docentes

D6	Sistema de incentivos no económicos incompleto.	D6A1	Implementar a cabalidad el sistema de incentivos no económicos con la finalidad de fidelizar a docentes y colaboradores.	D606	Implementar un plan de capacitación al equipo docente fundamentado en reconocimientos curriculares.
D7	Procesos administrativos medianamente conocidos.	D7A8	Desarrollar un programa de socialización de los procesos administrativos dirigido a representantes.		
D8	Sugerencias y propuestas incompletas.	D8A8	Implementar un sistema de sugerencias eficiente a ser utilizado por representantes.		
D9	Participación irregular en toma de decisiones.	D9A1	Involucrar a todos los colaboradores en la toma de ciertas decisiones, con la finalidad de asegurar su compromiso con los objetivos institucionales.		
D10	Instrumentos de evaluación de sistema de gestión incompletos.	D10A3	Actualizar los instrumentos de evaluación incorporando la nueva información proveniente de la reforma educativa.		
<b>Fortalezas</b>					
F1	Gobierno escolar involucrado en la elaboración del PEI.	F1A3	Actualizar el PEI considerando las reformas educativas.		
F2	Se desarrolla metodología de autoevaluación institucional.	F2A3	Fortalecer la metodología de autoevaluación institucional, incorporando las sugerencias apuntadas en las reformas educativas.	F2O4	Implementar en la autoevaluación criterios relacionados al trabajo con la comunidad.
F3	Se desarrollan planes de mejora con autoridades.	F3A7	Desarrollar un curso de cuestiones tributarias con colaboradores de administración.	F3O1	Acceder a un crédito bancario para destinarlo a un taller de actualización en estrategias de aprendizaje.
F4	Normativa que regula acciones en distintas áreas.	F4A2	Diseñar una normativa que formalice entre los representantes el pago puntual de las pensiones.		
F5	Se actualiza archivo maestro.	F5A3	Se incorporan al archivo maestro las últimas reformas al sistema educativo.	F5O2	Analizar el estado situacional de la competencia e incorporar los hallazgos al plan maestro.

F6	Calendario académico y carga horaria organizados.	F6A8	Socializar entre todos los representantes el calendario académico.	F6O	Incorporar al calendario académico las actividades externas en las que participará la institución.
F7	Existen manuales de procedimientos.	F7A5	Diseñar y socializar entre todos los miembros de la comunidad educativa un manual de procedimientos frente a desastres naturales.		
F8	Participación en elaboración de sistemas de gestión.	F8A3	Incorporar al sistema de gestión las reformas al sistema educativo.		

**Tabla 2.** Identificación de objetivos estratégicos

Perspectiva	Cód.	Objetivos estratégicos generales
Perspectiva financiera	f1	Incrementar la efectividad en el cobro de pensiones.
	f2	Sostener el buen historial crediticio que faculte alguna necesidad de financiamiento futuro.
	f3	Mantener programas de monitoreo de las condiciones con las que opera la competencia a fin de conservar el plan maestro actualizado.
Perspectiva de cliente	c1	Involucrar a los clientes en los procesos administrativos institucionales.
	c2	Implementar un sistema de sugerencias eficiente a ser utilizado por los representantes de los estudiantes.
	c3	Mantener canales de comunicación activos entre los representantes y la institución.
	c4	Vincular a la comunidad en los procesos institucionales.
	c5	Retroalimentar permanentemente a las partes interesadas sobre los resultados de evaluación docentes.
Perspectiva interna procesos	p1	Involucrar a todos los colaboradores en la toma de ciertas decisiones, con la finalidad de asegurar su compromiso con los objetivos institucionales.
	p2	Mantener actualizados los instrumentos de evaluación incorporando la nueva información proveniente de la reforma educativa.
	p3	Mantener actualizado el archivo maestro en base a las últimas reformas al sistema educativo.
	p4	Elaborar un manual de procedimientos frente a desastres naturales para posterior difusión entre los actores de la institución.
	p5	Mantener actualizado el sistema de gestión con las reformas al sistema educativo.
	p6	Establecer un cronograma de actividades externas donde se evidencie el involucramiento de los docentes.
	p7	Implementar en la autoevaluación criterios relacionados al trabajo con la comunidad.
	p8	Incorporar al calendario académico las actividades externas en las que participará la institución.
Perspectiva innovación aprendizaje	i1	Fortalecer el Plan de Reducción de Riesgos que contemple la posibilidad de desastres naturales.

	i2	Mejorar el plan de inducción dirigido a los docentes, incorporando las reformas educativas actuales.
	i3	Potencializar los mecanismos de evaluación a los docentes, incorporando las exigencias educativas gubernamentales.
	i4	Completar el Plan interno de desarrollo profesional incorporando las reformas al sistema educativo.
	i5	Mejorar los planes de desarrollo personal y profesional a través del fortalecimiento de los lazos familiares.
	i6	Implementar a cabalidad el sistema de incentivos no económicos con la finalidad de fidelizar a docentes y colaboradores.
	i7	Actualizar el PEI considerando las reformas educativas.
	i8	Fortalecer la metodología de autoevaluación institucional, incorporando las sugerencias apuntadas en las reformas educativas.
	i9	Desarrollar un curso de cultura tributaria dirigido al personal involucrado en el proceso.
	i10	Mejorar el plan de inducción dirigido a los docentes aprovechando las capacidades profesionales de los colaboradores.
	i11	Mantener programas de capacitación para impulsar el desarrollo profesional de los colaboradores.
	i12	Implementar un plan de capacitación al equipo docente fundamentado en reconocimientos curriculares.

**Tabla 3.** Matriz de metas e indicadores

Perspectiva	Cód.	Objetivos estratégicos generales	Indicador	Inductor	Peligro	Precaución	Meta
Innovación aprendizaje	i1	Fortalecer el Plan de Reducción de Riesgos que contemple la posibilidad de desastres naturales.	Plan de Reducción de Riesgos fortalecido.	Rector	30%	50%	100%
	i2	Mejorar el plan de inducción dirigido a los docentes, incorporando las reformas educativas actuales.	Plan de Inducción mejorado.	Vicerrector	30%	50%	100%
	i3	Potencializar los mecanismos de evaluación a los docentes, incorporando las exigencias educativas gubernamentales.	Exigencias gubernamentales incorporadas a los mecanismos de evaluación.	Vicerrector	30%	50%	100%
	i4	Completar el Plan interno de desarrollo profesional incorporando las reformas al	Plan Interno de Desarrollo completado.	Rector	30%	50%	100%

		sistema educativo.					
	i5	Mejorar los planes de desarrollo personal y profesional a través del fortalecimiento de los lazos familiares.	Plan de Desarrollo Personal mejorado.	Rector	30%	50%	100%
	i6	Implementar a cabalidad el sistema de incentivos no económicos con la finalidad de fidelizar a docentes y colaboradores.	Implementado el Sistema de Incentivos.	Rector	30%	50%	100%
	i7	Actualizar el PEI considerando las reformas educativas.	PEI actualizado.	Rector	30%	50%	100%
	i8	Fortalecer la metodología de autoevaluación institucional, incorporando las sugerencias apuntadas en las reformas educativas.	Fortalecida la Metodología de autoevaluación institucional.	Vicerrector	30%	50%	100%
	i9	Desarrollar un curso de cultura tributaria dirigido al personal involucrado en el proceso.	Curso tributario desarrollado.	Contador	30%	50%	100%
	i10	Mejorar el plan de inducción dirigido a los docentes aprovechando las capacidades profesionales de los colaboradores.	Plan de Inducción dirigido a docentes.	Vicerrector	30%	50%	100%
	i11	Mantener programas de capacitación para impulsar el desarrollo profesional de los colaboradores.	Capacitaciones incorporadas al Plan Interno de Desarrollo.	Vicerrector	30%	50%	100%

	i12	Implementar un plan de capacitación al equipo docente fundamentado en reconocimientos curriculares.	Plan de Capacitación implementado.	Vicerrector	30%	50%	100%
Procesos internos	p1	Involucrar a todos los colaboradores en la toma de ciertas decisiones, con la finalidad de asegurar su compromiso con los objetivos institucionales.	La totalidad de los colaboradores participan en la toma de decisiones.	Rector	30%	50%	100%
	p2	Mantener actualizados los instrumentos de evaluación incorporando la nueva información proveniente de la reforma educativa.	Instrumentos de evaluación actualizados.	Vicerrector	30%	50%	100%
	p3	Mantener actualizado el archivo maestro las últimas reformas al sistema educativo.	Reformas incorporadas al archivo maestro.	Rector	30%	50%	100%
	p4	Elaborar un manual de procedimientos frente a desastres naturales para posterior difusión entre los actores de la institución.	Manual de procedimientos frente a desastres naturales socializado entre todos los colaboradores.	Rector	30%	50%	100%
	p5	Mantener actualizado el sistema de gestión con las reformas al sistema educativo.	Reformas incorporadas al sistema de gestión.	Rector	30%	50%	100%
	p6	Establecer un cronograma de actividades externas donde se evidencie el involucramiento de los docentes.	Establecer un cronograma de actividades externas.	Rector	30%	50%	100%
	p7	Implementar en la autoevaluación criterios relacionados al	Criterios relacionados al trabajo, implementados	Vicerrector	30%	50%	100%

		trabajo con la comunidad.	en la autoevaluación.				
	p8	Incorporar al calendario académico las actividades externas en las que participará la institución.	Actividades externas incorporadas al calendario académico.	Vicerrector	30%	50%	100%
Cientes	c1	Involucrar a los clientes en los procesos administrativos institucionales.	Programa de socialización desarrollado.	Rector	30%	50%	100%
	c2	Implementar un sistema de sugerencias eficiente a ser utilizado por representantes.	Sistema de sugerencias implementado.	Rector	30%	50%	100%
	c3	Socializar entre todos los representantes el calendario académico.	Calendario académico socializado.	Rector	30%	50%	100%
	c4	Vincular a la comunidad en los procesos institucionales.	Proyectos comunitarios diseñados.	Rector	30%	50%	100%
	c5	Retroalimentar permanentemente a las partes interesadas sobre los resultados de evaluación docentes.	Comunidad informada en su totalidad.	Rector	30%	50%	100%
Financiero	f1	Incrementar la efectividad en el cobro de pensiones.	Incrementar el cobro de pensiones.	Rector	30%	50%	100%
	f2	Sostener el buen historial crediticio que faculte alguna necesidad de financiamiento futuro.	Sostenibilidad el buen historial de crédito.	Rector	30%	50%	100%
	f3	Mantener programa de monitoreo de las condiciones con las que opera la competencia a fin de mantener el plan maestro actualizado.	Mantener el plan maestro actualizado.	Rector	30%	50%	100%

## Conclusiones

La gestión administrativa dentro del ámbito educativo tiene una relevancia significativa, que generará resultados globales de impacto. La planificación estratégica debe abarcar la participación activa de todos los involucrados; padres de familia, entes reguladores (Ministerio de Educación) personal administrativo y autoridades institucionales, al incluirlos se evidenciaría un modelo de gestión colegiado.

Tanto las instituciones educativas públicas como privadas, tienen la obligación de aplicar normativas, archivos institucionales del personal, cumplimiento del calendario académico y apego a las disposiciones de instituciones controladoras, en el presente caso el Ministerio de Educación; ello garantizará la armonía de los procesos de la gestión administrativa y a su vez la satisfacción de los usuarios internos y externos.

La comunicación asertiva es un elemento preponderante y cohesionador dentro de la gestión; el personal docente, autoridades, personal administrativo y los usuarios, deben mantener una comunicación bidireccional que apoye los procesos administrativos, en búsqueda de soluciones o alternativas frente a dificultades de gestión que se presenten en el camino.

La participación de todos los miembros de la institución, favorecerán y viabilizarán de forma fluida los procesos administrativos vigentes en cualquier institución, es relevante destacar que las instituciones educativas de sobremanera requieren de estos elementos para su adecuado funcionamiento, la convivencia sana y resultados satisfactorios para los beneficiarios directos del servicio educativo, tal como lo revelan los resultados de la encuesta.

## Referencias bibliográficas.

- Avalos, A., & Paz, D. (2015). Diseño de un Cuadro de Mando Integral educativo. En R. d. Academicus, *Innovación Educativa* (págs. 35-44). Oaxaca, México.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African journal of education* (27), 391-406. Recuperado el 5 de febrero de 2018, de <https://www.ajol.info/index.php/saje/article/viewFile/25107/4321>
- Cárdenas, T. (2007). Cuadro de Mando Integral como una herramienta de planificación estratégica. *Perspectivas*, 1(19), 75-92. Obtenido de Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942453007.pdf>
- Casassus, J. (2008). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Em Aberto*, 19(75). Recuperado el 5 de febrero de 2018, de <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2167/2136>
- Centeno, E., & Guerrero, L. (2016). Cuadro de Mando Integral en la Educación Superior. Caso Facultad de Administración de Empresas- EPOCH. *Revista*

- Científica Investigar*, 13-19. Obtenido de Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/aval/v15n1/v15n1a04.pdf>
- Fitó, Á., & Llobet, J. (2012). Escoles Sagrada Família d'Urgell. Un caso de planificación estratégica con el Cuadro de Mando Integral. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 231-257. Obtenido de Recuperado de [http://www.accid.org/revista/documents/Escoles\\_Sagrada\\_Familia\\_Urgell.\\_Un\\_caso\\_de\\_planificacion.pdf](http://www.accid.org/revista/documents/Escoles_Sagrada_Familia_Urgell._Un_caso_de_planificacion.pdf)
- Garbanzo, G., & Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15-29.
- García-Cerda, L., Rodríguez-Fernández, O., Betancourt-Galindo, R., Saldívar-Guerrero, R., & Torres-Torres, M. (2003). Síntesis y propiedades de ferro fluidos de magnetita. *Superficies y Vacío.*, 16(1), 28-31.
- González, J. (2015). Análisis comparativo de los modelos de gestión del conocimiento aplicados a la empresa. *Gerencia Tecnológica Informática*, 36(13), 75-91.
- González-Campos, J., Aspeé-Chacón, J., Sessarego-Espeleta, I., González-Suárez, H., & Gómez-Osorio, R. (2018). Análisis de la producción científica en política y gestión educativa publicada en ScieLo 2012 - 2015. *Revista Electrónica Educare*, 19(75), 1-22. doi:<http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.7>
- Hervás, R., Moreno, M., Narvarte, C., & Sotos, P. (2006). *Guía de planificación estratégica*. Barcelona, España: Generalitat Valenciana.
- Inciarte, A., Marcano, N., & Reyes, M. (Jun de 2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34), 221-243.
- Jiménez, J. (2014). Cuadro de Mando Integral para la implementación curricular por competencias para una institución universitaria. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 13(26), 169-182. Obtenido de Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2431/243132847010.pdf>
- Junta de Andalucía. (2019). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en entidades deportivas públicas y privadas*. Málaga, España: Junta de Andalucía.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business Press.
- Martínez, A. (enero-marzo de 2015). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Calidad*, 42-46. Recuperado el 8 de febrero de 2018, de

[https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128)

Pérez, D., & Pirona, J. (2017). Perspectivas “Financiera” y “De Clientes” del Cuadro de Mando Integral aplicadas a la gerencia media de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). *Multiciencias*, 12, 158-163. Obtenido de Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/904/90431109025.pdf>

Pérez, J. (2018). *Definición de modelo de gestión*. Recuperado el 15 de febrero de 2018, de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>

Quintero, J. (2015). Diseño de un modelo gerencial basado en el cuadro de mando integral para el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido. *Actualidad Contable*, 11(16), 89-103. Obtenido de Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/17438/articulo8.pdf;jsessionid=682A274A1B6F63409A83F832D65B651F?sequence=1>

Risso, V. G. (2015). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista Española de documentación científica*, 533.

Rodríguez, P. (2012). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica de conocimiento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(1), 70-102,

Rodríguez, P. (2016). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica de conocimiento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(1), 70-102.

Román, A. (2012). Modelos de gestión en las organizaciones de salud. *Medwave*, 12(3). Recuperado el 9 de febrero de 2018, de <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5329>

Tejedor, A., & Huerta, J. (2010). Cuadro de Mando Integral para el diseño y validación de instrumentos para valorar el desempeño académico de los docentes. *Avaliação, Campinas*, 15(1), 57-72. Obtenido de Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/aval/v15n1/v15n1a04.pdf>

Terán, O., Sánchez, I., & Ruíz, M. (2012). Cuadro de mando integral (CMI) como herramienta para identificar el comportamiento del capital humano (Primera parte). *Revista Omnia*, 18(1), 121-134. Obtenido de Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73722545010.pdf>

Torres, G. (2015). *Pasos fundamentales para implementar una Gestión por Procesos*. Recuperado el 30 de enero de 2018, de G&C Global Solution: <https://bsc-global.org/pasos-fundamentales-implementar-una-gestion-procesos/>

- Umashankar, V. &. (2007). Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective. *International Journal of Educational Management*, 21(1), 54-67. Recuperado el 2 de febrero de 2018, de [http://www.academia.edu/download/31105949/BSC\\_Education\\_IJEM.pdf](http://www.academia.edu/download/31105949/BSC_Education_IJEM.pdf)
- Urrea, J., Jiménez, A., & Escobar, N. (2004). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en proyectos de empresas sociales. 40(133), 22-34. Obtenido de Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21513303.pdf>
- Verbo Educación. (2018). *Historia*. Recuperado el 5 de marzo de 2019, de <http://www.verbo.edu.ec>: <http://www.verbo.edu.ec/Compromiso-Educativo>



**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Peralta Llivipuma, M., Erazo Álvarez, J., & Narváez Zurita, C. (2019). Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo. *Visionario Digital*, 3(2.2), 120-144. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.627>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.





## Marketing mix de servicios de valor agregado de última milla. Valor y trascendencia de las 4 P

*Marketing mix of value-added services of last mile. Value and transcendence of the 4P*

Vilma Johana León González.<sup>1</sup>, Juan Carlos Erazo Álvarez.<sup>2</sup>, Cecilia Ivonne Narváez Zurita.<sup>3</sup> & Juan Bautista Solís Muñoz.<sup>4</sup>

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.628>

### Abstract.

The present investigation has as general objective to design marketing strategies for the positioning of mark of the company of Services, Technologies, Networks and Communications “Cesacel Cia. Ltda”, in Azogues City; for which an analysis of the problematic situation was made under the model of the 4p's of marketing (product, price, place and promotion) based on the bibliographic review that allowed to establish the theoretical bases of the study. The study approach is mixed (qualitative-quantitative); for the analysis and diagnostic of the situation, the survey and interview technique were applied to the company's clients and General Manager, respectively; It allowed to contrast the criteria of users and the vision of the company. Therefore, there is evidence of the need to execute marketing strategies based on functional, corporate and competitive strategies that can establish the differentiating element in the market and to improve its positioning.

**Keywords:** Marketing strategies, positioning, market, technology and communications

### Resumen.

La presente investigación tiene como objetivo general diseñar estrategias de marketing para el posicionamiento de marca de la empresa de servicios Tecnologías, Redes y Comunicaciones Cesacel Cia. Ltda., en el Cantón Azogues; para lo cual se realizó un análisis de la situación problemática bajo el modelo de las 4p's de

<sup>1</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgradista Maestría de Administración de Empresas, Cuenca, Ecuador, vjleong@psg.ucacue.edu.ec

<sup>2</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgrado, Cuenca, Ecuador, jcerazo@ucacue.edu.ec

<sup>3</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgrado, Cuenca, Ecuador, inarvaez@ucacue.edu.ec

<sup>4</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgrado, Cuenca, Ecuador, jbsolizm@ucacue.edu.ec

marketing (producto, precio, plaza y promoción) en base a la revisión bibliográfica que permitió establecer las bases teóricas del estudio. El enfoque del estudio es mixto (cuali-cuantitativo); para el análisis y diagnóstico de la situación se aplicó la técnica de la encuesta y la entrevista, a clientes de la empresa y al Gerente General de la empresa respectivamente; esto permitió contrastar los criterios de usuarios y la visión de la empresa. Por lo tanto, se evidencia la necesidad de ejecutar estrategias de marketing apoyadas en estrategias funcionales, corporativas y competitivas que puedan establecer el elemento diferenciador en el mercado y así mejorar su posicionamiento.

**Palabras claves:** Estrategias de marketing, posicionamiento, mercado, tecnología y comunicaciones.

### **Introducción.**

El desarrollo de toda empresa depende de la ejecución de una serie de planes estratégicos que se determinan en base a los objetivos que se desean alcanzar y a la posición en el mercado que se desee mantener; las empresas de telecomunicaciones actualmente, dependen de una serie de factores para mantenerse en un mercado que es cada vez más demandado y competitivo desde la calidad de sus servicios hasta la capacidad de respuesta efectiva para atender a los clientes son algunas de las consideraciones que este tipo de empresas debe considerar al momento de mantenerse en el mercado.

Cesacel Cia. Ltda., es una empresa de telecomunicaciones que se encuentra en expansión en diversos cantones de la sierra ecuatoriana en provincias como Azuay y Cañar. A pesar de ser una compañía pequeña, ha logrado un crecimiento que le ha permitido llegar cada vez a más hogares y negocios debido a la variedad de servicios que presta, alcanzando en la actualidad más de 2200 usuarios atendidos de los cuales 422 se encuentran en el cantón Azogues. Sin embargo, el incremento acelerado de suscriptores y clientes en las diferentes sucursales, les supone una preocupación a sus directores, pues es preciso implementar una serie de estrategias que le permitan mejorar su posicionamiento en el mercado y atender a la demanda cada vez mayor sin desmejorar sus servicios.

Las estrategias de marketing se constituyen como el recurso más adecuado para mejorar el posicionamiento de una marca en el mercado debido a las ventajas competitivas que ofrece para fortalecer a la organización. De esta manera, se presentan los fundamentos teóricos que permiten abordar el tema considerando a las estrategias de marketing como el punto de partida para definir los conceptos asociados a este estudio que van desde la marca hasta el posicionamiento y su importancia.

### **El marketing y sus estrategias:**

Las estrategias de marketing representan la mejor alternativa para que una empresa entre a un mercado y se mantenga en una posición que le genere rentabilidad a su negocio, pues se trata de la manera en que la empresa define cómo cubrirá las necesidades y deseos de sus clientes (Hartline, 2006). En este orden de ideas, es necesario considerar que el posicionamiento es la percepción de la marca que tiene un consumidor en comparación con la imagen de otras marcas competitivas (Montaña, 2013). Por eso, resulta fundamental que la empresa configure su identidad corporativa en base a los objetivos que desea conseguir, siendo esta la primera fase de toda planificación estratégica de marketing, pues se trata de determinar quién es la empresa y qué desea transmitir, en otras palabras, cómo quiere que los clientes logren percibirla.

Es así como el marketing es una alternativa idónea para atender e incrementar el posicionamiento de una marca en el mercado, ya que a través de la aplicación de diversas herramientas las empresas pueden crecer de manera significativa entendiendo que es un proceso que permite planear y ejecutar la idea, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales (Kotler, 2003). Es por ello, que el marketing también constituye una ayuda a la decisión administrativa que permite definir la combinación óptima de características del producto que puede cumplir con estas expectativas del consumidor de la manera más rentable, promoviendo entonces el control de los resultados con respecto a los objetivos iniciales.

Existen actualmente diversos tipos de marketing como el social, digital, directo y de servicios; cada uno de ellos caracterizados por variables que atienden a situaciones y objetivos específicos; no obstante, es el marketing enfocado en los servicios el que más ha ganado espacio en los mercados mundiales, ya que las empresas han atendido a la necesidad de darle valor a los intangibles de su organización pues son estos servicios los que permiten crear un vínculo de confianza con sus clientes en un mundo donde los clientes tienen cada vez mayor información, poder y alternativas a su alcance (Villaseca, 2014).

Las diferentes estrategias de marketing son definidas para ejecutar acciones que permitan encauzar las líneas de acción a largo plazo de una organización, diseñadas para lograr una experiencia única de cliente, y al mismo tiempo, alcanzar sus metas (Kerin, Hartley, y Rudelius, 2014). Partiendo de dicha consideración, se entiende que cualquier variante de marketing que sea aplicada en una organización, lleva implícita un conjunto de pautas a

implementar para su cumplimiento, y estas pautas pueden ser consideradas como estrategias.

Para ejecutar las estrategias de marketing es necesario un plan que inicie con el detalle de las necesidades específicas y expectativas de los clientes, y con la explicación del cómo la empresa tiene la intención de cumplirlas al mismo tiempo que genera un nivel aceptable de rendimiento. Por lo general, abarca un análisis de la situación actual del mercado (oportunidades y tendencias), programas de acción, estrategias y otros aspectos relacionados con los presupuestos y estados financieros de la organización (Sainz de Vicuña, 2015).

#### **Plan de marketing y las 4p:**

El concepto de producto en un plan de marketing, consiste en encontrar el producto adecuado y deseado por un mercado objetivo determinado, el cual podría ser una combinación muy específica entre ciertos criterios, tales como grupos de edades, ubicación geográfica, preferencias, entre otras (Alcaide, 2010). Por lo que, el producto también atiende a su diversidad, calidad, rasgos, diseño, denominación de marca entre otros elementos. Por su parte, el precio es uno de los factores de la mezcla de marketing, ya que la organización debe crear algo de valor para el consumidor, teniendo así el producto un precio por el cual dicho consumidor esté dispuesto a pagar (Rodríguez, 2011).

Un profundo análisis es necesario para determinar el precio que los clientes están dispuestos a pagar por un producto específico, de manera que, si el precio es demasiado bajo, no se obtienen beneficios (Arellano, Rivera, y Molero, 2013). Sin embargo, los precios más altos que los otros proveedores del mercado del producto conducen a la disminución de las ventas, lo que constituye una pérdida para la unidad económica (Ferrell y Hartline, 2012). Vender su producto en el lugar correcto es otro aspecto importante de la mezcla de marketing. En consecuencia, la plaza -también conocida como distribución- constituye otro de los componentes del marketing mix. No importa qué tan bueno sea su producto o servicio. Si el cliente no puede encontrarlo, no se realizarán compras (Kotler y Armstrong, 2013).

Una vez que haya determinado el producto que va a vender, el precio que se cobra y el lugar donde se vende, debe ser informado al mercado objetivo. Por lo que, es el momento en el que interviene la promoción. Existe medios disponibles para promocionar un producto o servicio para sus consumidores objetivo incluidos los medios tradicionales tales como: la comunicación directa o el boca a boca, periódicos y otras publicaciones impresas, televisión, anuncios de radio y publicidad en internet como medios modernos (Iniesta y

alemán, 2010). La pertinencia y coherencia de los cuatro elementos que componen la teoría del marketing mix: el producto correcto en el lugar, el precio y el momento adecuado permiten garantizar la calidad y efectividad de las estrategias de marketing.

En cuanto a las principales cuestiones que debe responder el plan de marketing, se distinguen básicamente seis pasos que son: análisis de la situación, objetivos, estrategia, táctica, acción y control. En la primera etapa compuesta por los tres pasos iniciales- se debe responder a las preguntas tales como: dónde se encuentra la organización en ese momento en relación a la competencia, hacia dónde se quiere llegar y cómo se llega allí. En la segunda etapa de este modelo, se deben concebir las estrategias detalladas mediante la exposición de las tácticas relacionadas con las etapas. Por último, la tercera etapa consiste en la implementación de las acciones elegidas y en controlar sus resultados (Smith y Taylor, 2010).

### **Importancia de la marca para el posicionamiento en el mercado:**

Marca es una de esas palabras que se usa ampliamente pero que se entiende de manera desigual. ¿Qué significa, marca y cómo ha cambiado la aplicación de la palabra a lo largo del tiempo? La primera definición de "marca" resulta en el nombre dado a un producto o servicio que produce o brinda una determinada organización (Torres y García, 2013). Por ello, que una marca puede crear y representar la lealtad, la confianza, la fe, la excelencia o el atractivo del mercado masivo en la medida en que esta sea comercializada, publicitada y promocionada. Por lo tanto, las marcas ayudan a los consumidores exhaustos en un mercado abarrotado y complejo, representando ciertos beneficios y valor.

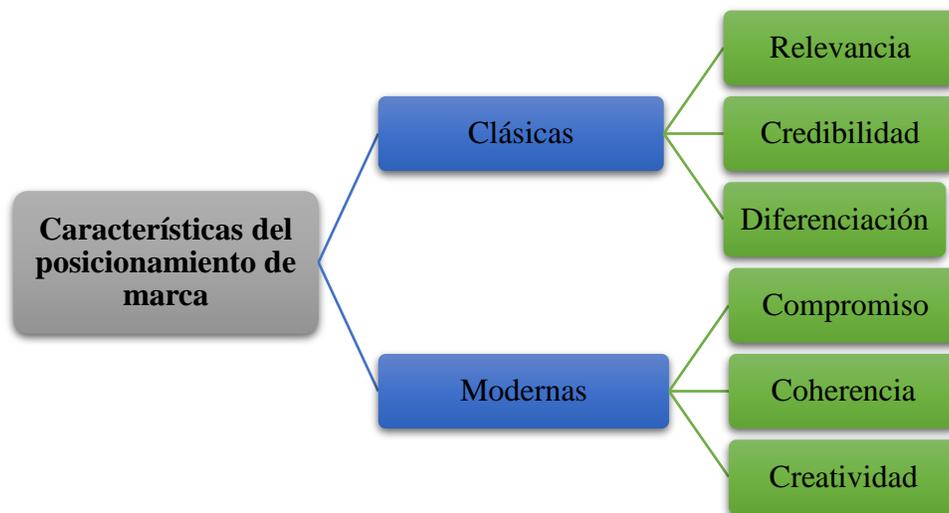
Uno de los elementos fundamentales que se encuentran relacionados con la marca, hace referencia a su valor, entendida como aquel valor añadido de que se dota a productos y servicios. Este valor se refleja en cómo piensan, sienten y actúan los consumidores respecto a la marca, o en los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa (Kotler y Keller, 2012); por tanto, cuando una empresa busca posicionamiento debe enfocarse en su marca, pues será esta la imagen que permitirá permanecer en la mente de los clientes tanto tiempo como ésta logre impactar en cada uno de ellos según el mensaje que transmita, los valores y las necesidades que el cliente perciba que ésta es capaz de cubrir.

Al respecto, el posicionamiento es el proceso mediante el cual la información sobre una determinada organización, los bienes y servicios que esta comercializa, así como su marca, son comunicadas de tal manera que el consumidor (mercado objetivo) considera que dicha organización se diferencia de la competencia para ocupar un espacio específico y propio en

el mercado (Agueda y Mondejar, 2013). El posicionamiento tiene que ver con la visibilidad y el reconocimiento de lo que un producto/servicio representa para un comprador. En los mercados donde la intensidad de la rivalidad y la competencia aumentan, además del hecho de que los compradores tienen más opciones de elección, la identificación y comprensión de los valores intrínsecos de un producto o marca se vuelven factores críticos (Casado y Sellers, 2010).

El objetivo del posicionamiento de la marca, consiste en explicar por qué los consumidores deben comprar y usar los productos de una marca determinada, logrando así contar con clientes activos y leales, lo que a su vez permitiría a las empresas cobrar primas de precio y obtener programas de marketing más efectivos (Brujó y Clifton, 2010). El posicionamiento de marca crea un vínculo entre el cliente y el negocio, por lo que la marca propiamente dicha puede ser considerada como ese elemento aliado del cliente que siempre permanecerá en su mente subconsciente y les hará recordar acerca de la compañía cada vez que escuchen acerca de cualquiera de sus productos, así como una característica particular que lo destaque (Kotler y Armstrong, 2013); por tanto, existen una serie de componentes característicos del posicionamiento de la marca que resultan indispensables al momento de establecer un plan de marketing. (Ver figura 1)

**Figura 1.** Componentes del posicionamiento de marca



En este sentido, uno de los objetivos más importantes del marketing es aumentar la credibilidad de la marca, y por buenas razones, la implementación de tácticas de credibilidad relacionadas a esta proporciona un valor significativo para las empresas, de ahí que “resulta básico que el posicionamiento de la marca sea también verosímil, teniendo en

cuenta que es importante tener en cuenta que el mejor posicionamiento es inadecuado si no es creíble para la marca que hace la promesa (Recio y Abril, 2016).

Posicionar una marca en un mercado exige el uso de la comunicación formal e informal para reforzar la percepción positiva y los valores de la marca en la mente del consumidor objetivo (Mir, 2014). Por esta razón, los atributos de posicionamiento de una marca pueden relacionarse en diferentes posiciones potenciales, tales como: atributos, usabilidad, consumidor, categoría de producto, precio y calidad, y posicionamiento competitivo (Yustas, 2014), donde además de estos puntos, la situación, el país de origen y la entrega del servicio al cliente también pueden posicionar una marca en diferentes categorías (Llopis, 2015).

La marca de la organización es considerada como una declaración de la personalidad y de valores de esta, por lo que, con la estrategia de posicionamiento correcta, la marca crea una impresión indeleble que permite a los consumidores interactuar con una empresa a un nivel más personal y emocional (Recio y abril, 2016). La estrategia de posicionamiento de marca se trata de encontrar un lugar adecuado para una marca en el mercado, así como en la mente del consumidor (García, Gómez, y Molina, 2013), por lo que una estrategia de posicionamiento de marca exitosa, se encuentra sustentada por los siguientes puntos que son de suma importancia para las empresas: consumidor objetivo, principales competidores, punto de similitud con los competidores y punto de diferencia con los competidores.

En este sentido, las estrategias de posicionamiento de la marca están compuestas por elementos sumamente importantes para establecer el valor de la marca basado en el cliente, encontrándose en estrecha sincronización con la metodología que hace parte del marketing estratégico; entonces, una estrategia de posicionamiento eficaz transmite a los consumidores el motivo por el cual el producto o servicio de una organización debe ser preferido frente a otras opciones competitivas, según lo que la empresa sepa sobre las necesidades del público objetivo. Posicionamiento basado en la infraestructura. La ubicación, el tiempo y la infraestructura pueden impulsar la marca de una organización a obtener posiciones de gran alcance; tales posiciones generalmente se construyen y protegen a través de la innovación, la producción en masa pura o de escala (Campuzano, 2016).

De esta manera existen varios tipos de posicionamiento como son: el Posicionamiento basado en productos y/o servicios donde la organización puede elegir posicionar su marca específicamente en torno a una propuesta de valor atractiva para el cliente. Este es el posicionamiento más directo y relevante desde una perspectiva comercial desarrollando los elementos más auténticos, relevantes y diferenciadores del producto o servicio en relación

con su usuario final, cliente o consumidor (Campuzano, 2016); incluso, si el producto o servicio es difícil de duplicar, este posicionamiento ofrece muchos beneficios.

Por su parte, el posicionamiento basado en el proceso, significa tener un proceso único y personalizado que permita la diferenciación, ocurriendo que el producto o servicio puede ser similar a la competencia, pero la manera única en que la organización lo entrega permite una ventaja competitiva que permite con la cual la organización puede generar un margen de beneficios sustancial (Campuzano, 2016). En cuanto al posicionamiento dirigido por valores puede proporcionar una buena plataforma para el posicionamiento, particularmente en el sector de servicios generales o profesionales. Las ubicaciones, los servicios y los procesos pueden ser similares, pero el tipo de persona que la organización atrae y la forma en que aborda la prestación del servicio son elementos claves y decisivos (Ibídem).

Los diferentes tipos de posicionamiento sugieren que este pueda expresarse con la mayor relevancia según el contexto empresarial en el que una organización se desenvuelve, así como las características específicas de cada mercado (Sanna, 2013). Por lo que, algunas organizaciones deciden conscientemente equilibrar diferentes tipos de posicionamiento, utilizando en mayor sentido uno con respecto a otro en la búsqueda y combinación de propuestas más tangibles sin crear confusión o conflicto (Ruiz y Parreño, 2013). La clave, por supuesto, consiste en tener todo debidamente alineado.

Por su parte, en relación con los productos o servicios de calidad, la globalización, así como el incremento sustancial de la oferta de productos y servicios, ha facilitado que los clientes obtengan precios bajos, resultando entonces en ocasiones más difícil para las organizaciones superar a sus distintos competidores. Sin embargo, aún es factible ocupar una posición más alta sobre grandes empresas mediante la creación de una imagen de marca que destaque los productos o servicios de calidad ofrecidos. En relación con las grandes características, los responsables de marketing deben pensar detenidamente en las características de los productos y/o servicios que harían que los clientes elijan en primer lugar a la organización a la que pertenecen por encima de la competencia, y utilizar dicho factor en toda su estrategia publicitaria (Escudero, 2014), por lo que debe ser desarrollada una descripción oportuna de las características de los bienes y servicios que se ofrecen (Velilla, 2012).

Por último, una estrategia de posicionamiento de marca que funciona bien, especialmente durante tiempos económicos difíciles, consiste en centrar esfuerzos en la solución de problemas que enfrenta el mercado objetivo de una organización (Escudero, 2014). De esta forma, los clientes asociarán la capacidad de la empresa para resolver problemas con la suficiencia de la misma para ahorrarles tiempo, dinero y situaciones incómodas,

prefiriéndola a la organización por encima de la competencia; entonces, la autora puede afirmar a partir de los enunciados anteriores que cuando se utilizan de forma apropiada estas características principales de una estrategia de posicionamiento de marca, se pueden mejorar las ventas y los resultados financieros de las organizaciones, por lo que, si no se toma el tiempo suficiente para trabajar y afinar en una estrategia, las empresas atravesarán disímiles dificultades, y sus esfuerzos de marketing serán contraproducentes.

### **Metodología.**

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, analizando la situación problemática bajo el modelo de las 4p's de marketing en base a la revisión bibliográfica que permitió establecer las bases teóricas del estudio. En cuanto al enfoque, la investigación se efectuó bajo el uso de métodos mixtos (cuali-cuantitativo) en consecuencia, se describió el fenómeno de estudio en base a las teorías y posturas de autores e investigaciones científicas previas. Posteriormente se analizó el posicionamiento de marca de la empresa Cesacel con la recolección de información a través de encuestas (dirigidas a los clientes) y entrevista (al Gerente General) a una muestra de 201 personas. Sobre los resultados obtenidos del diagnóstico, se interpretó la información y se elaboraron las estrategias de marketing, así como el plan de acción.

### **Resultados.**

En la fase de diagnóstico se establecieron los siguientes resultados:

- El 38% de los encuestados califican al servicio de internet que brinda la compañía como bueno, mientras que, el 49% califica al servicio como regular. Estos resultados denotan la percepción de baja calidad del servicio por parte de los usuarios
- El 56% de clientes consideran que la empresa no está posicionada en el cantón Azogues; sin embargo, el 35% de los encuestados manifiestan que sí existe un posicionamiento de la empresa, lo que sugiere que la marca no es del todo desconocida.
- En cuanto a las actividades y servicios que la empresa debe mejorar, la mayoría de los encuestados sugieren que la cobertura, calidad de los servicios y promociones son las cuestiones que más deben atenderse en la compañía.
- En referencia al precio el 80% de los clientes lo perciben entre los estándares normales, mientras que un 11% estiman que es económico y sólo un 9% creen que es costoso. Esto resulta ser una ventaja debido a que la empresa es competitiva en el mercado en cuanto a precio.

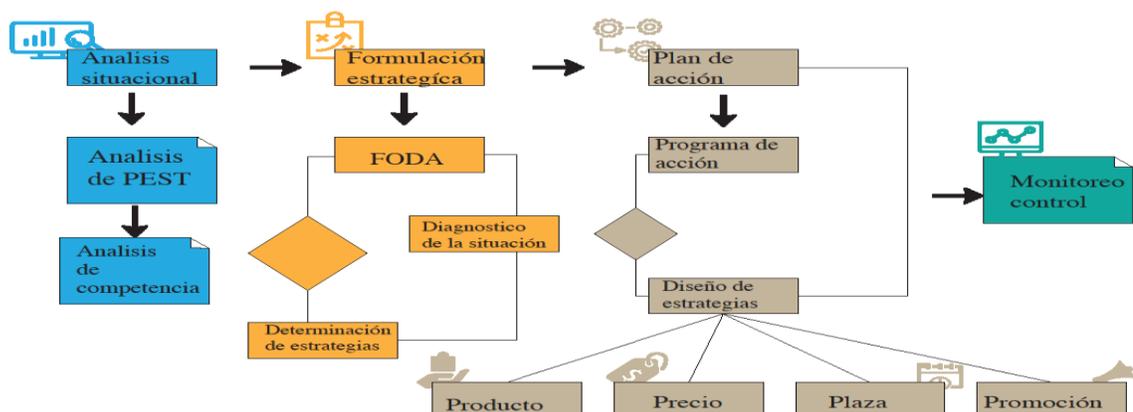
- Entre los medios más utilizados para acceder al servicio de Internet de la empresa Cesacel Cia. Ltda. La mayoría de los encuestados manifestaron que lo hicieron directamente en la empresa (83%) y otro tanto lo hizo a través de un vendedor que le visitó directamente en su domicilio (17%). En este caso, los resultados demuestran la necesidad de establecer nuevas estrategias de comercialización con más canales de acceso al servicio.
- Cuando se abordó el tema de los medios promocionales por el que anhelan conocer el servicio, la mayor respuesta fue la preferencia de los medios OTL con un 80%, un 57% medios ATL y un 9% medios BTL.

En cuanto a otro de los instrumentos para obtener información relevante al estudio se aplicó la técnica de la entrevista al gerente general de la compañía Cesacel Cia. Ltda, obteniendo los siguientes resultados:

- Se evidenció la necesidad de mejorar la marca a través de una imagen renovada y fundamentada en la identidad corporativa, que permita tener mayor presencia en los diferentes medios de comunicación y publicitarios.
- Mejorar los niveles de satisfacción de los clientes.

A partir de los resultados expuestos se presenta el modelo de marketing mix de servicios de valor agregado de última milla para la empresa Cesacel Cia. Ltda.

**Figura 2.** Modelo de marketing mix de servicios



### **Análisis de la situación:**

Dentro del análisis de la situación en la que se encuentra la empresa Cesacel Cia. Ltda. Es necesario considerar un diagnóstico interno y externo. Para el análisis externo se realizó un análisis de los factores político, económico, social, tecnológico (PEST) y un análisis de competencia que hace referencia a las 5 fuerzas de Michael Porter, mientras que para determinar el entorno interno se elaboró un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidad, amenazas (FODA).

### **Análisis de la situación externa:**

#### **Análisis PEST**

El análisis Pest permitió determinar factores que influyen de manera externa al desarrollo y progreso de la empresa, por ende, son factores que son tomados en cuenta para tomar alguna decisión estratégica. Dichos factores se desarrollan a continuación:

**Factor Político – legal.** - En relación a los factores político-legales, el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación está sometido a una regularización para facilitar una normativa común, por lo que en Ecuador se definió la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, en la cual, se estipula en el Artículo 89.- Servicio universal. Es decir, que: El Servicio Universal constituye la obligación de extender un conjunto definido de servicios de telecomunicaciones, a todos los habitantes del territorio nacional, con condiciones mínimas de accesibilidad, calidad y a precios equitativos, con independencia de las condiciones económicas, sociales o la ubicación geográfica de la población. (Ley Orgánica de Telecomunicaciones, 2015, p. 24)

También es importante mencionar que dentro de las políticas públicas implementadas por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL) permitieron la reducción de las tarifas de la telefonía móvil en relación a los costos de megas y el costo del minuto de llamada, adicional a ello, por medio de las políticas adoptadas por el Ministerio se pudo realizar una expansión de la fibra óptica en el país, “asimismo, del 2014 al 2015, gracias a los tres cables submarinos implementados en el país como son: Cable Submarino Panamericano, SAM-1 y Cable PCCS, se pasó de 240 a 325 gigabytes por segundo. Esto incrementó considerablemente la velocidad de Internet”. (MINTEL, 2017).

**Factor Económico.** - Los factores económicos pueden estar estrechamente relacionados con los factores políticos, no obstante, los factores económicos analizan el impacto

monetario, entre ellos está el producto interno bruto, la inflación, confianza del consumidor, tasas de interés.

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

Según un informe del diario el Telégrafo, el Fondo Monetario Internacional (FMI) redujo para Ecuador las perspectivas de crecimiento y prevé que este 2019 el PIB Real del país cierre en -0,5 %, mientras que para 2020 estima que será del 0,2 %, según un último informe sobre Perspectivas Económicas Mundiales. Las proyecciones para Ecuador distan de las estimaciones que el Fondo tuvo para este país en el informe de 2018, cuando calculaba que en 2019 el producto interior bruto (PIB) de Ecuador crecería al 2,2 por ciento.

**Figura 3. Producto Interno Bruto**

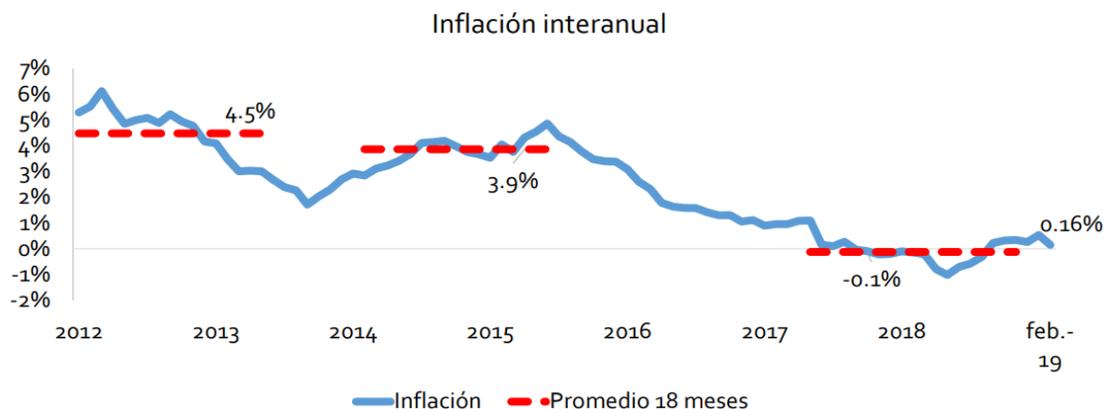


Según la información del Banco Central del Ecuador (BCE, 2018) indica que: en el año 2017, el VAB de Correo y Comunicaciones presentó un crecimiento anual de 6.7%. Dentro de este sector se destacan las remesas recibidas que registraron una tasa de variación positiva de 9%. Así mismo, de acuerdo a la información de Arcotel, las líneas activas de servicio móvil en el 2017 se incrementaron en 3.4% y el número de cuentas pasó de 9.4 millones en diciembre de 2016 a 10.6 millones en diciembre de 2017, presentando un crecimiento de 12.8%, en donde el internet fijo registró un aumento de 10.3% y el internet móvil de 13.3%.

- **Inflación**

Según la Cámara de Comercio Guayaquil ( 2019), la inflación para el mes de febrero fue de 0.16%.

**Figura 4.** Inflación mensual



- **Confianza del Consumidor**

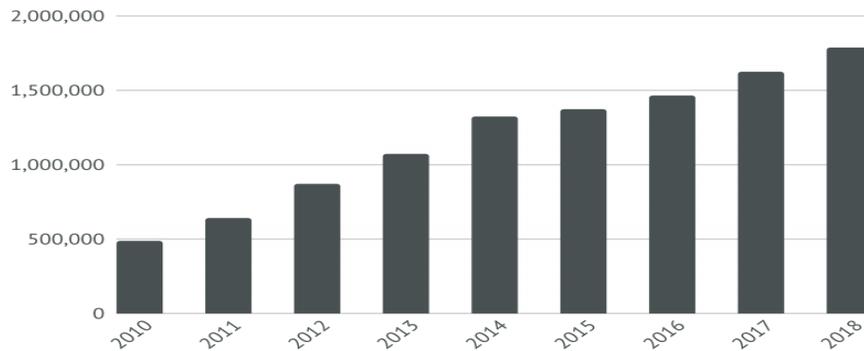
En enero de 2018, el Índice de confianza del consumidor es mayor en aquellos hogares cuyo jefe de familia tiene condición de jubilado, comparado con aquellos hogares cuyo jefe es estudiante, rentista, ama de casa, discapacitado, en su orden. (Banco Central del Ecuador, 2018)

**Factor sociocultural.** - Según la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (Arcotel), la penetración de internet fijo en hogares es del 41,2%, hasta marzo de 2018.

En una investigación del INEC (2017) indica que, del total de hogares investigados, el 36,0% a nivel nacional tienen acceso a internet, 13,5 puntos más que hace cinco años. En el área urbana el crecimiento es de 13,2 puntos, mientras que en la rural de 11,6 puntos. El 54,1% de personas a nivel nacional usan internet en su hogar. En el área urbana el mayor porcentaje de la población utiliza Internet en el hogar con el 59,5%, mientras el mayor porcentaje de población del área rural lo usa en centros de acceso público con el 36,8%.

**Factor Tecnológico.** - El uso del internet se ha desarrollado desde lo militar, académico, industrial hasta convertirse en algo indispensable, todo ello gracias al avance tecnológico que actualmente se vive; en Ecuador, el servicio de internet ha crecido de forma potencial desde el 2001 hasta 2018, debido a la innovación y desarrollo tecnológico y a las diversas políticas gubernamentales que favorecieron a la conectividad y prestación de servicios de internet (ARCOTEL, 2019).

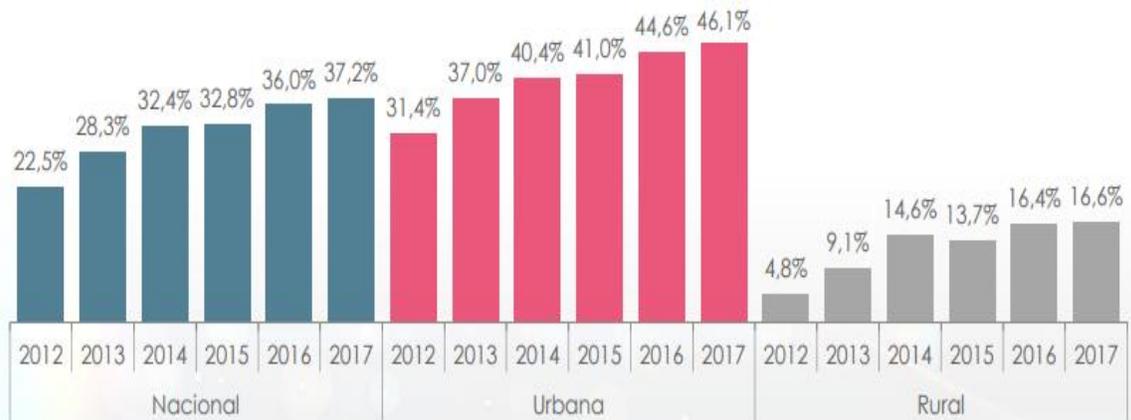
**Figura 5.** Cuentas de internet fijo a nivel nacional



Entre las diferentes formas de brindar el servicio de internet, una es la utilización de un medio físico (cable) para conectar los dispositivos electrónicos a la red y entre los materiales más utilizados para proveer servicio es el cobre y la fibra óptica.

Según INEC (2017) para el año 2017, el acceso a internet a nivel nacional se incrementó en 14,7 puntos más que en 2012; al igual que en área urbana, mientras que en la rural creció 11,8 puntos.

**Figura 6.** Hogares con acceso a internet



- **Análisis de la competencia:**

El análisis de la competencia permitió a la organización determinar las capacidades, estrategias, ventajas, y demás características actuales y potenciales que los competidores puedan tener y con ello llegar a tomar una decisión importante. Para realizar este análisis se empleó el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, como se presenta a continuación:

### **Aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter.**

**Poder de negociación de los clientes.-** Dentro de este apartado, se puede determinar que los clientes si tiene un poder de negociación pues en la actualidad existen varias empresas que ofertan los mismos servicios de acceso a internet, razón por la cual, los clientes tienen la facilidad de escoger a su servidor de internet, no obstante, la empresa Cesacel Cía. Ltda., debería analizar a detalle cada cliente y cada propuesta de negocio para conseguir la firmar de un contrato de servicio, además de crear un valor agregado basado en la calidad y servicios diferenciadores, con el propósito de captar la mayor parte de clientes.

**Poder de negociación de los proveedores. -** El poder de negociación de los proveedores es importante ya que pueden ejercer un poder con relación a los servicios ofrecidos, que por obvias razones también afecta a la empresa Cesacel Cía. Ltda. y por ende también influyen en los clientes de la organización. En relación a ello los proveedores si tiene un dominio dentro de este sector.

**Amenaza de nuevos entrantes.-** Al ser un sector atractivo, varias empresas han tratado de incursionar en este ámbito del servicio de internet, no obstante, para adentrarse en este sector depende de la altura de las barreras de entrada y de la capacidad de los nuevos competidores en sobresalir en el sector; Sin embargo, según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL, 2019) indica que se han considerado varias regulaciones en relación a las medidas regulatorias necesarias para eliminar barreras regulatorias y políticas de mercado que limitan el acceso al servicio y restringen el despliegue del mismo, en áreas rurales y zonas vulnerables, así como las barreras que afectan los niveles de competencia.

**Amenaza de productos sustitutos. -** En relación a la prestación de servicios de internet de banda ancha no existe un producto sustituto específico, no obstante, en el sector puede presentar diferentes aspectos tales como: la facilidad para contratar servicios de internet, la diferenciación de los precios de las distintas empresas en relación a la calidad, y los costos bajos ofertados por los diferentes proveedores. Así también, el elevado grado de desarrollo tecnológico ha permitido que, con la rapidez esta tecnología se quede obsoleta, razón por la cual, emergen una infinidad de proveedores de servicios de internet.

**Rivalidad entre los competidores. -** En relación a los competidores, se puede determinar que existe un número elevado de empresas que ofrecen el mismo servicio, razón por la cual la rivalidad entre los competidores es muy agresiva, por lo que, la empresa Cesacel Cía.

Ltda., debe fijarse como ventaja competitiva la obtención de una infraestructura adecuada para la red, recurso humano capacitado, calidad en la banda ancha y velocidad.

**Tabla 1.** Análisis cualitativo de la competencia

Empresa	Categoría	Productos	Ubicación	Talento humano	Ambiente
 Cabletel	Telecomunicaciones, redes eléctricas y obras civiles	Servicio de telecomunicaciones Servicio Construcciones	Emilio Abad 2-08 y Sucre	Suficiente	Agradable
 Negasotel	Servicio de internet Telefonía	Internet Banda Ancha	Av. 24 de mayo y Aurelio Jaramillo	Suficiente	Agradable
 Troncal Net	Servicio de internet	Servicio de internet domiciliario	Av. 25 de agosto 1232 y 10 de agosto	Suficiente	Agradable
 Seaute	Servicio de internet	Internet Banda Ancha	Luis Cordero 207 y Serrano	Suficiente	Agradable
 CNT	Servicio de internet	Internet Banda Ancha Telefonía fija y móvil	Bartolomé Serrano y Simón Bolívar	Suficiente	Agradable

### Análisis de la situación interna:

El análisis interno tiene como propósito identificar capacidades y necesidades de la empresa Cesacel Cía. Ltda. Así también, por medio de este análisis se detectó fortalezas y debilidades con el fin de establecer estrategias que permitan potenciar la competitividad empresarial por medio de la identificación de oportunidades y amenazas. Para este análisis se consideró la herramienta FODA, la misma que se presenta a continuación:

- **Matriz de evaluación FODA**

**Tabla 2.** FODA empresa Cesacel Cía. Ltda.

Fortalezas		Oportunidades	
<b>F1</b> Liderazgo con capacidad de direccionamiento y experiencia		<b>O1</b> Crecimiento de la demanda en el sector de telecomunicaciones.	
<b>F2</b> Servicios técnico oportuno ante fallas del sistema de internet.		<b>O2</b> Alianzas estratégicas con las empresas de los diferentes medios.	
<b>F3</b> Eficiente proceso de logística		<b>O3</b> Posibilidades de crecimiento empresarial.	
<b>F4</b> Amplia cartera de productos en telecomunicaciones.		<b>O4</b> Crecimiento económico y disminución del desempleo.	
<b>F5</b> Empresa controlada por ARCTEL		<b>O5</b> Políticas de Estado que impulsa la universalización del acceso a las TICS	
Debilidades		Amenazas	
<b>D1</b> Posicionamiento de marca poco adecuado		<b>A1</b> Alta competencia en el mercado que dificulta la fidelidad del cliente.	
<b>D2</b> Poca comunicación entre las diferentes áreas.		<b>A2</b> Falta de regulación con respecto a costos del servicio de internet.	
<b>D3</b> Deficientes estrategias para mejorar la identidad corporativa.		<b>A3</b> Aparición de nuevos competidores.	
<b>D4</b> El poco uso de las TIC en sectores de relevancia de cada zona.		<b>A4</b> La competencia oferta de servicios de internet a costos bajos no apegados a la realidad.	
<b>D5</b> Poca accesibilidad para llegar a lugares rurales que solicitan el servicio.		<b>A5</b> Competencias con grandes empresas multinacionales.	

**Tabla 3.** FODA Cruzado empresa Cesacel Cía. Ltda.

Matriz estratégica	Oportunidades	Amenazas
	O1 Crecimiento de la demanda en el sector de telecomunicaciones. O2 Alianzas estratégicas con las empresas de los diferentes medios. O3 Posibilidades de crecimiento empresarial. O4 Crecimiento económico empresarial y disminución del desempleo. O5 Políticas de Estado que impulsa la universalización del acceso a las TICS	A1 Alta competencia en el mercado que dificulta la fidelidad del cliente. A2 Falta de regulación con respecto a costos del servicio de internet. A3 Aparición de nuevos competidores. A4 La competencia oferta de servicios de internet a costos bajos no apegados a la realidad. A5 Competencias con grandes empresas multinacionales.
Debilidades	Estrategias D.O.	Estrategias D.A.
D1 Posicionamiento de marca poco adecuado	Intensificar la publicidad de la empresa por medio de redes sociales (Facebook, Instagram) a fin de alcanzar el posicionamiento de marca. (D1, O4)	Investigar nuevos equipos y servicios que den soporte al servicio de internet que oferta empresa Cesacel Cía. Ltda. (D5, A1)
D2 Poca comunicación entre las diferentes áreas.		
D3 Deficientes estrategias para mejorar la identidad corporativa.		
D4 El poco uso de las TIC en sectores de relevancia de	Crear alianzas estratégicas con empresas de otras provincias con el fin	Asistir de forma oportuna y rápida a solucionar las dificultades

cada zona. D5 Poca accesibilidad para llegar a lugares rurales que solicitan el servicio.	de expandir el servicio de internet (D4, O5)	del servicio demandadas por el cliente (D3, A4)
Fortalezas	Estrategias F.O.	Estrategias F.A.
F1 Liderazgo con capacidad de direccionamiento y experiencia	Realizar un estudio de mercado para determinar nuevos nichos de mercado (F1, O1)	Mejorar los planes de precios diferenciados acorde a los diferentes servicios que oferta la empresa (F4, A3)
F2 Servicios técnico oportuno ante fallas del sistema de internet.	Crear una base de datos de los clientes para ofertar las promociones de forma directa a través de llamadas telefónicas (F1, O3)	Ofertar descuentos por temporada (F4, A1)
F3 Eficiente proceso de logística		
F4 Amplia cartera de productos en telecomunicaciones.		
F5 Empresa controlada por ARCTEL		

### Diagnóstico de la situación:

Acorde a los análisis realizados se puede determinar que la empresa Cesacel Cía. Ltda. se encuentra inmersa en un ambiente en el cual es necesario aprovechar las oportunidades que se presentan y las fortalezas que actualmente posee, con el fin de aplacar las amenazas y fortalecer las debilidades, por lo que en base a este análisis se plantean las siguientes estrategias de marketing con el fin de posicionarse en el mercado local y regional; Para la determinación de las estrategias de marketing fue necesario aplicar las 4 P de marketing: producto, precio, plaza, promoción, como se detallan a continuación:

La estrategia de producto se basa en los servicios que oferta la empresa Cesacel Cía. Ltda., direccionada a brindar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y con ello poder fidelizar a los mismos; mientras que la estrategia de precio se enfocó al mercado en el cual las decisiones de subir o bajar el precio están sujetas a diversos factores competitivos, además de la facilidad con la que los compradores pueden comparar los precios entre las empresas competidoras hace fijar el monto desafiante para la competencia. La plaza de la empresa Cesacel Cía. Ltda., abarcar un mercado geográficamente no muy extenso, razón por la cual, se ha considerado fijar una estrategia que permita expandir la empresa hacia lugares que necesiten de los servicios y por último la estrategia de promoción se basa en la ejecución de la publicidad a través de medios comunicacionales como actualmente son las redes sociales que admiten captar la atención de una gran parte de clientes.

**Tabla 4.** Estrategias de marketing - acciones

4P's	Objetivo	Estrategias	Acciones
<b>Producto</b>	Brindar un servicio de internet rápido y oportuno que satisfaga a los clientes.	Investigar nuevos equipos y servicios que den soporte al servicio de internet que oferta empresa Cesacel Cía. Ltda. Asistir de forma oportuna y rápida a solucionar las dificultades del servicio demandadas por el cliente.	Averiguar sobre las nuevas tendencias en servicios de internet.  Cotizar nuevos equipos que den soporte al servicio.
<b>Precio</b>	Obtener la confiabilidad y fidelización de los clientes y futuros clientes.	Mejorar los planes de precios diferenciados acorde a los diferentes servicios que oferta la empresa  Ofertar descuentos por temporada	Recopilar la información de los planes ofertados por la competencia.  Verificar las posibilidades de mejorar los precios de los planes. Plantear los nuevos planes y socializar con los futuros clientes
<b>Plaza</b>	Expandir la empresa a nuevos lugares fuera de la ciudad y de la provincia.	Realizar un estudio de mercado para determinar nuevos nichos de mercado.	Reunión con un especialista en estudio de mercado.  Fijar los nuevos puntos de mercado. Indagar a las empresas que estén dispuestos a formar una alianza estratégica.
<b>Promoción</b>	Posicionar la imagen de la empresa en la mente de los clientes y del mercado en general.	Intensificar la publicidad de la empresa por medio de redes sociales (Facebook, Instagram) a fin de alcanzar el posicionamiento de marca.  Crear una base de datos de los clientes para ofertar las promociones de forma directa a través de llamadas telefónicas.	Rediseñar la parte publicitaria en las redes sociales.  Difundir en las redes sociales sobre los diferentes servicios que oferta la empresa Cesacel Cía. Ltda.  Recolectar la información de todos los clientes actuales para consolidar una base de datos.

**Tabla 5.** Estrategias de marketing – presupuesto

4P's	Responsables	Tiempo ejecución	Indicadores	Recursos	Presupuesto
<b>Producto</b>	Técnico de instalación	01/07/2019	$Calidad\ del\ servicio = \frac{n^{\circ}\ clientes\ insatisfechos}{n^{\circ}\ clientes\ Satisfechos}$	Humano	\$300,00
	Jefe de ventas	15/07/2019		Económico	
<b>Precio</b>	Gerente	01/07/2019	$Volumen\ de\ Ventas = \frac{(n^{\circ}\ de\ planes\ vendidos\ anual - n^{\circ}\ de\ planes\ vendidos\ al\ mes)}{2}$	Humano	\$250,00
	Jefe de ventas	15/07/2019		Económico	
<b>Plaza</b>	Gerente	01/07/2019	$Puntos\ de\ mercado = \frac{n^{\circ}\ locales\ nuevos}{n^{\circ}\ locales\ actuales}$	Humano	\$600,00
	Jefe de ventas	31/07/2019		Económico	
<b>Promoción</b>	Gerente	01/07/2019	$Cientes = \frac{n^{\circ}\ nuevos\ clientes}{n^{\circ}\ clientes\ actuales}$	Humano	\$500,00
	Jefe de ventas	15/07/2019		Económico	
				<b>Total</b>	<b>\$1.650,00</b>

### Plan de acción:

### Objetivos:

La empresa Cesacel Cía. Ltda., prevé incrementar el posicionamiento de la marca en el Cantón Azogues, ya que, es importante llevar la imagen actual a una nueva que defina las características de la misma empresa y que proyecte confianza al cliente, de esta manera, poder cumplir con las expectativas y exigencias del consumidor.

- Posicionar la imagen de la empresa en la mente de los clientes y del mercado en general.
- Rediseñar y gestionar la parte publicitaria en las redes sociales (Facebook, Instagram).
- Activar el posicionamiento de la marca a través de la constante interacción con los clientes por medio de las redes sociales.

### Pautas de uso y estilo

Es importante determinar pautas para definir la adecuada aplicación de las estrategias, por lo que la empresa Cesacel Cía. Ltda., ha dispuesto cumplir con las siguientes actividades:

- Se fijó un equipo de trabajo que se encargue específicamente de la aplicación, control y evaluación de las plataformas sociales con el fin de mantener activas estas plataformas y sobre todo interactuar con los clientes en todo momento de forma oportuna. Además, es importante que este equipo se encuentre en constante comunicación interna para dar respuestas rápidas y ágiles a las inquietudes y requerimientos de los clientes.

- Por otra parte, también se determinará la gestión de la reputación online que consiste en el seguimiento las plataformas sociales, del contenido y sobre todo de las opiniones que se generan sobre los contenidos en las redes sociales para dar respuesta en un proceso de comunicación externa que preserve la imagen corporativa y asegure una percepción alineada con la realidad.
- El contenido que tendrán las redes sociales es netamente acerca de los servicios que oferta la empresa, es decir, que estas plataformas tendrán contenido audiovisual de los siguientes servicios: Servicio de internet de banda ancha, instalaciones, mantenimiento y reparación de redes eléctricas, transmisión de datos, monitoreo de enlaces, data center, energías alternativas y estaciones de telecomunicaciones

Es importante mencionar que este contenido estará directamente relacionado con la actividad económica principal de la empresa, además se cargará contenido específico que logre captar la atención del cliente y con ello tener mayor comunicación con los mismos a fin de solventar los requerimientos o sugerencias.

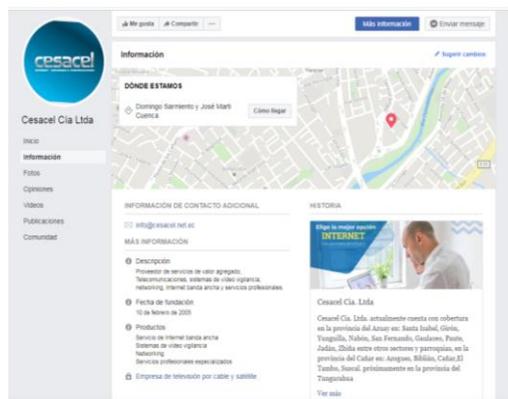
### Estrategia de promoción:

- Intensificar la publicidad de la empresa por medio de redes sociales (Facebook, Instagram) a fin de alcanzar el posicionamiento de marca.

Para desarrollar esta estrategia se prevé desarrollar las siguientes actividades:

**Facebook.** - La empresa Cesacel Cía. Ltda., tiene un perfil corporativo activo en la red social Facebook, como un medio de comunicación e interacción con los clientes, no obstante, se ha considerado rediseñar esta página para que sea más atractiva para los clientes. En esta página se registran aspectos relevantes de la organización como: ubicación, descripción de la empresa, servicios que oferta, promociones.

**Figura 7.** Información de la empresa en Facebook



En el rediseño de la página de Facebook se prevé insertar un nuevo logotipo de la empresa que sea llamativo para los clientes, además de crear chatbot para Messenger de Facebook a través de ManyChat para configuración de mensajes automatizados para los clientes o personas particulares que visiten este sitio. Así también, se creará un calendario de contenidos que permitirá mantener la página activa ante los diferentes números de usuarios, además de mantenerles informados de las diferentes promociones que oferta la empresa, para lo cual se plantea el siguiente cronograma:

**Tabla 6.** Cronograma de contenido para la página Facebook

Hora	Contenido	Días					
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
8:00 am	Promociones/ planes	x		X		x	
10:00am	Descripción de los servicios que oferta.	x			x		x
14:00pm	Contenido publicitario		X		x		x
17:00pm	Contenido audiovisual			X			

De acuerdo con lo antes indicado se desarrolló la siguiente página de Facebook:

**Figura 8.** Rediseño de la página Facebook



**Instagram.-** es otro medio de comunicación social por el cual la empresa Cesacel Cía. Ltda. puede realizar publicidad y llegar a captar varios clientes a través de las imágenes, es por ello que, se ha decidido refrescar la imagen de la empresa en esta página, para lo cual se cambió el logotipo de la empresa, se agregó más información sobre los diferentes servicios que oferta y se añadirá en la función Stories (permite visualizar contenido por un periodo

de 24 horas, información diaria) de la misma aplicación de Instagram información sobre la empresa y sus diferentes promociones, se realizara de forma diaria, además, se subirá contenido promocional y publicitario en la sección principal de la página de la empresa. La imagen de la empresa en Instagram se visualizará de la siguiente manera:

**Figura 9.** Rediseño de Instagram



**Monitorización:**

Se prevé realizar un proceso de seguimiento del contenido emitido por la empresa Cesacel Cía. Ltda., en sus dos medios digitales. Es decir, conocer las estadísticas del comportamiento de la interacción de la página con los clientes para realizar comparaciones y tomar decisiones. Para eso se verificará el número de visitas realizadas a la página Facebook e Instagram. Los comentarios de los clientes, entre otros parámetros que se fijan a continuación:

**Figura 10.** Estadística automática

<p><b>Acciones en la página</b> 15 de marzo - 21 de marzo</p> <p>No tenemos información para mostrarte esta semana.</p>	<p><b>Visitas a la página</b> 15 de marzo - 21 de marzo</p> <p>No tenemos información para mostrarte esta semana.</p>	<p><b>Vistas previas de la página</b> 15 de marzo - 21 de marzo</p> <p>No tenemos información para mostrarte esta semana.</p>
<p><b>Me gusta de la página</b> 15 de marzo - 21 de marzo</p> <p>No tenemos información para mostrarte esta semana.</p>	<p><b>Alcance</b> 15 de marzo - 21 de marzo</p> <p>No tenemos información para mostrarte esta semana.</p>	<p><b>Recomendaciones</b> 15 de marzo - 21 de marzo</p> <p>No tenemos información para mostrarte esta semana.</p>
<p><b>Interacciones con publicaciones</b> 15 de marzo - 21 de marzo</p> <p>No tenemos información para mostrarte esta semana.</p>	<p><b>Videos</b> 15 de marzo - 21 de marzo</p> <p>No tenemos información para mostrarte esta semana.</p>	<p><b>Seguidores de la página</b> 15 de marzo - 21 de marzo</p> <p>No tenemos información para mostrarte esta semana.</p>

### **Evaluación:**

Para determinar un adecuado control de la aplicación de la estrategia expuesta anteriormente serán necesario medir los resultados para lo cual se emplearán indicadores como los que se detallan a continuación: Con respecto a la estrategia de promoción, esta se medirá con el total de nuevos clientes obtenidos con la aplicación de la publicidad en las redes sociales. Se fijarán valores estadísticos que arroje las Estadística automáticas de la página de Facebook e Instagram.

### **Conclusiones.**

Una vez realizada la investigación se llegó a la conclusión de que la empresa Tecnología Redes y Comunicaciones Cesacel Cía. Ltda., a pesar de tener varios años en el mercado no dispone de un buen posicionamiento de marca. Por lo que, se hace necesario diseñar estrategias de marketing para cumplir con los requerimientos de la empresa.

Con relación a los análisis interno y externo de la empresa, se pudo denotar que actualmente existen varias características y factores que favorecen al sector de las telecomunicaciones, por lo que facilita a la empresa brindar sus servicios de internet y otros servicios relacionados al mismo, de esta manera es imprescindible que la organización aproveche estas oportunidades, no obstante, también se han identificado debilidades que tiene la empresa como el débil posicionamiento de marca, para lo cual, se determina la definición de estrategias de marketing en basa a las 4P de marketing (producto, precio, plaza, promoción).

Con las estrategias ya establecidas se fija un plan de acciones, el objetivo de la estrategia, las acciones a seguir para el cumplimiento de las estrategias, los responsables, el tiempo de ejecución, los indicadores de medición de resultados luego de aplicar las estrategias, los recursos necesarios para cumplir con el cometido, y el presupuesto requerido, mismo que se estima un valor de total de \$1.650,00.

### **Referencias Bibliográficas.**

Agueda, E., & Mondéjar, J. (2013). *Fundamentos de marketing*. Barcelona: ESIC Editorial.

Alcaide, J. (2010). *Fidelización de clientes*. Barcelona: ESIC Editorial.

ARCOTEL. (mayo de 2019). *Servicio de acceso a Internet*. Obtenido de Boletín estadístico mayo 2019: <http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/BOLETIN-ESTADISTICO-MAYO-2019-SAI.pdf>

- Arellano, R., Rivera, J., & Molero, M. (2013). *Conducta del consumidor: estrategias y políticas aplicadas al marketing*. Barcelona: ESIC Editorial.
- Banco Central del Ecuador. (enero de 2018). *Índice de Confianza del Consumidor ICC*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/mensual/ICC201801.pdf>
- BCE. (29 de marzo de 2018). *Ecuador creció 3.0% en el 2017 y confirma el dinamismo de su economía*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Brujó, G., & Clifton, R. (2010). *En clave de marcas*. Barcelona: LID Editorial.
- Cámara de Comercio Guayaquil. (29 de marzo de 2019). *Cifras Macroeconómicas del Ecuador, una economía lenta y en proceso de ajuste*. Obtenido de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economico-ccg.pdf>
- Campuzano, S. (2016). *La fórmula del lujo: Creación de marcas, productos y servicios*. Barcelona: LID Editorial Empresarial-IE Business School.
- Casado, A., & Sellers, R. (2010). *Introducción al Marketing. Teoría y práctica*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- El Telégrafo. (09 de abril de 2019). *FMI: Ecuador caerá un 0,5 % en 2019 y crecerá 0,2 % en 2020*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/fmi-decrecimiento-economia-ecuador>
- El Universo. (17 de mayo de 2018). *El 41,2% de los hogares de Ecuador cuenta con internet fijo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/05/17/nota/6764079/412-hogares-ecuador-cuenta-internet-fijo>
- Escudero, M. (2014). *La publicidad: marketing en la actividad comercial*. Barcelona: Editex.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategias de marketing*. México D.F.: Cengage Learning Editores.

- García, J., Gómez, M., & Molina, A. (2013). Posicionamiento de marcas-destino: una aplicación en cinco regiones españolas. *Innovar*, 23(50), 111-127.
- Hartline, M. (2006). *Estrategias de marketing*. México: Thomson Editores.
- INEC. (27 de enero de 2017). *El analfabetismo digital en Ecuador se reduce en 10 puntos desde el 2012*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-analfabetismo-digital-en-ecuador-se-reduce-en-10-puntos-desde-el-2012/>
- INEC. (2017). *Tecnologías de la Información y Comunicación*. Obtenido de Encuesta Tecnológica: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2017/Tics%202017\\_270718.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf)
- Iniesta, L., & alemán, I. (2010). *Manual del consultor de marketing: Cómo tomar decisiones sobre productos y servicios*. Profit Editorial: Barcelona.
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2014). *Marketing* (Oncena ed.). San Francisco: McGraw-Hill Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (Octava ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Ley Orgánica de Telecomunicaciones. (2015, febrero 18). Ley Orgánica de Telecomunicaciones. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional República del Ecuador.
- Llopis, E. (2015). *Crear la Marca Global: Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas*. Barcelona: ESIC Editorial.
- MINTEL. (2017). *Sector de las telecomunicaciones continúan creciendo en el país*. Quito: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.
- MINTEL. (07 de enero de 2019). *PROYECTO: K002 MINTEL - PROGRAMA NACIONAL DE DESARROLLO DE LA BANDA ANCHA*. Obtenido de Subsecretaría de Telecomunicaciones y Tecnología de la Información y Comunicación:

<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/Banda-Ancha-GPR.pdf>

- Mir, J. (2014). *Posicionarse o desaparecer*. Barcelona: ESIC Editorial.
- Montaña, J. (2013). *El poder de la marca*. España: Profit editorial.
- Recio, T., & Abril, C. (2016). Los pilares del posicionamiento de marca: de los elementos “clásicos” a las “tres C” adicionales. *Deusto*, 16-22.
- Rodríguez, I. (2011). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ruiz, E., & Parreño, J. (2013). *Dirección de Marketing: variables comerciales*. Barcelona: Editorial Club Universitario.
- Sainz de Vicuña, J. (2015). *El plan de marketing en la práctica*. Barcelona: ESIC Editorial.
- Sanna, D. (2013). *Comunicación rentable en marketing: seis pasos en la era de las redes sociales*. Buenos Aires: MarCom Ediciones.
- Smith, P., & Taylor, J. (2010). *Marketing communications: an integrated approach* (Sexta ed.). London: Kogan Page Publishers.
- Torres, Y., & García, G. (2013). *Posicionamiento: Un lugar en la mente del consumidor*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Velilla, J. (2012). *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona: Editorial UOC.
- Villaseca, D. (2014). *Innovación y Marketing de Servicios en la Era Digital*. Madrid: ESIC Editorial.
- Yustas, Y. (2014). *El producto en la tienda: El panel de detallistas en la investigación de mercados*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

León González, V., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, C., & Solís Muñoz, J. (2019).  
Marketing mix de servicios de valor agregado de última milla. Valor y trascendencia de las  
4 P. *Visionario Digital*, 3(2.2), 145-172.  
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.628>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.





# Plan de negocio, proyecto constructora BellaTerra en la ciudad de Cuenca, Ecuador

*Business plan, BellaTerra construction project in the city of Cuenca, Ecuador*

José Ricardo Goercke Villarreal.<sup>1</sup>, Juan Carlos Erazo Álvarez.<sup>2</sup>, Cecilia Ivonne Narvárez Zurita.<sup>3</sup> & Jorge Oswaldo Quevedo Vázquez.<sup>4</sup>

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.629>

## Abstract.

The housing deficit that currently presents the city of Cuenca, presents a business opportunity for the creation of a construction company, which allows the development of entrepreneurship, so that this research work was aimed at making a business plan that determines the feasibility of creating a construction company in the city of Cuenca. For this, a market study was conducted with a quantitative approach, with a sample of 383 people who were given a survey to determine the tastes and needs of consumers. The development of the proposal was determined by the commercial plan that included the strategic direction, economic activity and marketing mix. The technical study allowed to identify the location of the project, the layout and the definition of the good or services. On the other hand, the organizational study identified the organizational and functional structure. The financial study established that an investment of \$108.653,83 dollars is required, which will be financed with 30% of own resources and 70% through a loan through the CFN. The financial evaluation estimated a positive NPV of 62,282.63 dollars and an TIR of 51,65% which shows the feasibility of the project.

**Keywords:** business plan, technical study, financial evaluation

<sup>1</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgradista de la Maestría en Administración de Empresas, Cuenca, Ecuador. [jgoerckev@psg.ucacue.edu.ec](mailto:jgoerckev@psg.ucacue.edu.ec)

<sup>2</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgrado, Cuenca, Ecuador. [jcerazo@ucacue.edu.ec](mailto:jcerazo@ucacue.edu.ec)

<sup>3</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgrado, Cuenca, Ecuador. [inarvaez@ucacue.edu.ec](mailto:inarvaez@ucacue.edu.ec)

<sup>4</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgrado, Cuenca, Ecuador. [joquevedov@ucacue.edu.ec](mailto:joquevedov@ucacue.edu.ec)

### **Resumen.**

El déficit habitacional que posee actualmente la ciudad de Cuenca, presenta una oportunidad de negocio para la creación de una empresa constructora, lo que permite el desarrollo del emprendimiento. El presente trabajo de investigación estuvo orientado a realizar un Plan de Negocios que determine la factibilidad de la creación de una empresa constructora en la ciudad de Cuenca, para lo cual, se realizó un estudio de mercado que tuvo un enfoque cuantitativo, con una muestra de 383 personas a quienes se les aplicó una encuesta para determinar los gustos y necesidades de los clientes. El desarrollo de la propuesta estuvo determinado por el plan comercial que incluyó el direccionamiento estratégico, actividad económica y marketing mix. El estudio técnico permitió identificar la localización del proyecto, el layout y la definición del bien o servicios. Por otro lado, el estudio organizacional, identificó la estructura organizacional y funcional. El estudio financiero estableció que se requiere de una inversión de \$108.653,83 dólares, que será financiado con un 30% de recursos propios y el 70% mediante un crédito a través de la CFN. La evaluación financiera identificó un VAN positivo de \$62.282,63 dólares y una TIR del 51,65% que muestra la factibilidad del proyecto.

**Palabras claves:** Plan de negocio, estudio técnico, evaluación financiera

### **Introducción.**

El sector de la construcción siempre ha tenido un papel influyente en la economía ecuatoriana, tanto del sector privado y mucho más del sector público, por el modelo institucionalizado actualmente. Sin embargo, este tuvo un declive por varios factores que perjudicaron la economía del país.

El dinamismo de la construcción se vio afectado, pues tiene una relación directa con la inversión en obras públicas, así como en la oferta y demanda de vivienda, que se ha contraído por los bajos ingresos del Estado y la contracción en los ingresos de los hogares. De acuerdo a cifras provisionales del Banco Central de Ecuador, este sector fue el de mayor reducción en términos de PIB (-10,3%) en el 2016. (Mundo Constructor, 2017, p. 12)

En este mismo sentido, con la recuperación prevista para el 2018 y la decisión política del actual gobierno nacional de fomentar la inversión privada nacional y extranjera, tuvo como meta “incrementar de 53% a 95% el número de hogares con vivienda propia y digna que se encuentran en situación de extrema pobreza a 2021” (SENPLADES, 2017). Según él (INEC, 2012) “los costos de viviendas varían dependiendo de varios factores cuyos costos van desde 25 mil hasta cientos de miles de dólares según la oferta inmobiliaria actual; su financiamiento se lo calcula dependiendo de los ingresos de las familias” (p.6).

## **Empresa constructora en la ciudad de Cuenca**

La ciudad de Cuenca es la tercera ciudad más importante del país por su desarrollo y nivel económico motivo por el cual resulta interesante y una oportunidad de evaluar y aprovechar la demanda potencial de vivienda a través de la creación de una empresa que se dedique a la construcción y comercialización de las mismas, para ello se fijó como objetivo general realizar un Plan de Negocios que determine la factibilidad de la creación de una empresa constructora en la ciudad de Cuenca, a través del cumplimiento de objetivos específicos como; fundamentar teóricamente el proyecto, evaluar la factibilidad de la creación de una empresa constructora, elaborar los estudios del plan de negocio y validar la propuesta mediante método de expertos.

Además, entre las variables determinadas se estableció como variable independiente el plan de negocios y como variable dependiente la factibilidad. En relación a ello, el plan de negocios se alimenta del estudio de factibilidad, ya que, este tiene como finalidad de investigar y descubrir si la idea de negocio es realmente viable, y si esta resulta positiva se la presentará a los inversionistas y a su vez garantizará al empresario ejecutarla con alto factor de éxito.

### **Plan de negocio**

El proyecto es un instrumento de labor para todo individuo que desea desarrollar e iniciar una nueva empresa. Es una herramienta escrita que analiza, describe e identifica una ocasión de comercio, pudiendo surgir en esta etapa asuntos definitivos en los que primeramente no se remedió Almoguera (2013).

Existen diferentes mercados en los que se puede desarrollar un negocio. En la creación de un negocio, se busca satisfacer una necesidad mediante un producto o servicio. En la actualidad, existen varios factores que se deben tomar en cuenta al ingresar en un mercado ya establecido (Romo, 2013).

Entre las características más relevantes de un plan de negocio de acuerdo a Díaz de Santos (2015) las principales características de un buen plan de negocios son:

- Lógico: Su elaboración responde a planeamientos racionales.
- Progresivo: Cada parte depende de la anterior siguiendo una "cadena" en secuencia
- Realista: Constituye un documento eminentemente práctico, basado en la "realidad" de la empresa y sus potencialidades.
- Coherente: Todas las partes de un plan de negocios deben ser consistentes y armónicas entre sí.
- Orientado a la acción: Todas las partes de un plan de negocios deben conducir a la ejecución de acciones específicas, claras y precisas.

Para la formulación del plan de negocios es necesario considerar todos los aspectos posibles y seguir una metodología estructurada técnicamente, además de considerar varios escenarios que diagnostiquen la situación actual donde la nueva empresa va a incursionar, dichos componentes son: mercado, requerimientos legales, gestión administrativa, técnica y financiera.

### **Componentes del plan de negocio**

- **Estudio de mercado**

En relación al estudio de mercado, para Operagb (2017) este análisis “indaga como el mercado se comporta ante el servicio o producto, con el propósito de planificar la maniobra productiva más conveniente” (p.15). Dicho estudio de mercado se compone de la siguiente manera: mercado, clientes, la competencia y las fuentes de información; cada una de estos elementos de describen a continuación:

El estudio de mercado es una noción que puede parecer aterradora. En su propósito de generación de la empresa, muchos se desaniman incluso antes de haber investigado para saber qué obtendrán a cambio. El estudio de mercado está conformado por la identificación del mercado (tamaño, cuota, estructura del mercado, mercado meta), clientes, competencia y las fuentes de información.

### **Tamaño del mercado**

Según Parmerlee (2012) indica que:

El propósito de intentar predecir el tamaño del mercado es decidir cómo se insertará en ese mercado a partir de sus acciones de marketing. El tamaño del mercado se define en cuatro niveles; los primeros dos niveles definen el mercado y los otros dos definen su capacidad de venta en el mismo. (p. 2)

Entre los niveles que se mencionan en el tamaño de mercado se detallan a continuación:

- El nivel uno es el potencial del mercado; su propósito es establecer la máxima venta posible de una categoría de producto, en moneda corriente o en unidades, para la totalidad de las empresas.
- El nivel dos es el pronóstico de mercado; su propósito es establecer las ventas estimadas de una categoría de producto, en moneda corriente o en unidades, de cada una de las empresas presentes dentro de una zona específica y un periodo de tiempo definido.
- El nivel tres es el potencial de ventas; el propósito es establecer la máxima cantidad de producto que, en moneda corriente o unidades de venta, la compañía será capaz de producir y vender y para la cual podrá ofrecer servicio adecuado cada año.
- El nivel cuatro es el pronóstico de ventas: su propósito es predecir las ventas estimadas, en moneda corriente o en unidades, de las líneas de producto para ese ejercicio.

## **Estructura del mercado**

La empresa está orientada a ejercicios comerciales dirigidos a la competencia. El mercado objetivo está combinado por el conjunto de clientes viables que se pretenden transformar en compradores según lo manifestado por (Operagb, 2017).

### **Clientes**

Según lo manifestado por Rapahmell (2017) define a clientes como “el factor principal de todo negocio, es por ello que las organizaciones le deben presentar mucha atención, el éxito de una empresa radica en la demanda de sus clientes siendo ellos los verdaderos protagonistas del desarrollo de la organización” (p. 53). Un cliente satisfecho volverá y se comunicará con la empresa. No obstante, un comprador descontento desprestigiara la empresa, en sí, comunicará a sus allegados su insatisfacción y no regresara al negocio.

### **La competencia**

Según Zevallos (2016) para que el gerente pueda dirigir mejor la organización y la empresa debe poseer las siguientes ventajas:

1. Conocer el mercado y el producto
2. Identificar el tipo de competencia
3. Formar o reformar la organización
4. Evaluar y comprobar lo realizado con lo planeado
5. Reaccionar rápidamente ante los hechos

### **Fuentes de información**

Existen dos tipos de fuentes de información estas pueden ser primarias y secundarias: las primarias son información que resuelve problemas determinados, no constando inicialmente datos, este tipo de fuentes, generan, consiguen datos únicos, y, las fuentes secundarias, están cimentados en datos ya históricos: se trata sólo de mejorar una búsqueda existente. La particularidad habitual es que manejan datos ciertos. Se usa en si datos existentes Ferre (2014).

- **Estudio técnico**

La complejidad de los proyectos es muy variada dependiendo de la dificultad de los mismos, por lo que se recurrió a un mayor número de expertos técnicos para el diseño de la inversión inicial necesaria. Acudir en estos casos a profesionales con solvencia (ingenieros, arquitectos, abogados, etc.) es una estrategia necesaria que requiere cierta atención y detenimiento.

Según Hamilyon y Pezo (2015) las partes que conforman un estudio técnico se describen de la siguiente manera:

- Planos del conjunto y de detalle para que los trabajos a realizar queden definidos y delimitados correctamente.
  - Un pliego de prescripciones técnicas donde se describen los trabajos a realizar y su ejecución. Un elemento importante es una descripción de cómo se llevará a cabo la ejecución, mediciones, revisión de particularidad, así como una especificación de las distintas obligaciones de los actuantes en los trabajos,
  - Presupuesto. Expresión detallada de las partes con especificación de los precios unitarios, así como todo lo que es objeto de valoración.
  - Programa de desarrollo de los trabajos o plan de trabajo que incluya una previsión de tiempos y costos reales, pues en ocasiones no se tienen en cuenta acontecimientos imprevistos que pueden introducir retrasos en la ejecución de los trabajos.
  - Información diversa que por motivos de una legislación concreta haya que aportar.
  - Estudio de seguridad y salud. (p.6)
- **Estudio administrativo y legal**

Así también, el estudio administrativo y legal “se refiere al estudio del marco administrativo y legal del proyecto es decir la estructura organizativa y los requerimientos legales del proyecto” (Martínez, 2015, p. 36).

### **Estudio legal**

La posibilidad legal de un plan establece la presencia o escases de reglas que logran limitar la ejecución del emprendimiento o estipular su realización al desempeño de algunas obligaciones mínimas para poder efectuarlo Martínez (2015). El análisis legal de la posibilidad financiera valorará las consecuencias que los estatutos establecidos adquirirán sobre los beneficios y costos de un plan que ya es factible reglamentariamente. Dentro del estudio legal según Almoguera (2013) es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos normativos:

- Permisos y patentes locales
- Producción de tratados comerciales y laborales.
- Análisis de propiedad y presencia y títulos de posesión
- Consumos relacionados con la inscripción en registros legales de pertenencia
- Empadronamiento de marcas
- Permisos y aranceles de importación
- Compensaciones de despidos
- Convenciones compañías de seguro laboral
- Deberes en caso de incidentes laborales
- Amortizaciones contables y procedimiento fiscal de devaluaciones.

- Tribuciones al valor agregado, la propiedad y las ganancias.
- Regulaciones internacionales.

### **Estudio administrativo**

Trata de instituir la estructura empresarial que administrará el proyecto, trazado aquella que más se aplique a las exigencias. El estudio reside en establecer los puntos organizativos que corresponderá generar una nueva empresa para su entidad como ejemplo su planeación indispensable, su estructura comunitaria, sus puntos fiscales, legales, laborales, la creación de las fuentes y metodologías de reclutamiento, el proceso de clasificación y la persuasión que se dará a los trabajadores requerirles para su legalización (Baca, 2014).

Dentro del estudio administrativo es importante desarrollar varias características, con el fin de direccionar las funciones, responsabilidades y obligaciones de los recursos humano:

- **Organigrama:** el organigrama personifica la organización formal de una distribución. Es una figura combinada por una serie de cuadriláteros, que simbolizan a las asociaciones, los mismos que se juntan entre sí por rayas, que interpretan a las analogías de comunicación y atribución al interior de la empresa (Gilli, 2017).
- **Manual de funciones:** señala que tiene como objetivo primordial resaltar la estructura empresarial las funciones, responsabilidades y relaciones de todas las dependencias al interior de la organización debe ser estimado como una herramienta eficiente sumiso a permutaciones que ocurren de las insuficiencias propias de cada negocio, y de la investigación técnica constante para conservar su ventaja. (Martínez, 2015).

### **Estudio financiero**

Según Guzmán (2016) indica que “el estudio económico financiero de un proyecto se ha agrupado en tres aspectos las inversiones de los presupuestos de ingresos, costos y el financiamiento” (p.107).

El estudio económico financiero sienta las bases para saber cuál será el costo de inversión de la empresa, para conocer si es posible o no la ejecución de esta. Para ello, se calcularán los estados de resultados, los ingresos, los costos, punto de equilibrio, y balance general.

**Estado de resultados:** muestra para un periodo dado, las entradas de la organización sus salidas en conocimiento de precios. Si la discrepancia entre entradas menos precio es efectiva, la organización consigue beneficios, no obstante, si este es negativo la asociación alcanza desventajas (Fernández, 2013).

**Ingreso:** es la entrada o percepción de dinero en forma de efectivo, balances por recolectar u otro activo que se recogen de los usuarios por impulso de la asistencia de un trabajo, la venta de un producto o de inversiones en valores, (Brock y Palmer, 2016).

**Gasto:** Es el costo que ocasiona el manejo de los servicios o cosas con el propósito de generar entradas. No toda inversión es un consumo, ya que puede prorrogar en magnitud y tiempo, (Brock y Palmer, 2016).

**Punto de equilibrio:** se basa en que todos los costos asociados con la generación de un servicio o producto específico pueden dividirse en dos categorías: costos variables y costos fijos (Jurado, 2016). El punto donde se intercepta la línea de los costos generales con la línea de las entradas por comercializaciones, se conoce como el punto de equilibrio, por este método el punto de equilibrio se expresa en unidades.

**Balance general:** Horngren, Sundem y Elliott (2016) indican que a un lado se sitúan los activos, que personifica los recursos de la asociación. Al otro lado coloca capitales, que simbolizan las fuentes de los recursos disponibles para adquirir el activo.

### **Evaluación económica**

La formulación y evaluación de un proyecto de inversión implica una secuencia de acciones o aproximaciones sucesivas para determinar la factibilidad de cada característica como condición para continuar con el desarrollo y avance de otros aspectos del proyecto de inversión.

En efecto, las particularidades de mercado y comercialización constituyen una evaluación sobre los elementos sustantivos del mismo, la caracterización del bien, el segmento de mercado, el comportamiento del consumidor, el comportamiento de la oferta, la estructura prevaleciente en el mercado, el comportamiento de los precios, la comercialización, la existencia y cuantificación de una demanda insatisfecha, etc. Algo similar ocurre con los capítulos de carácter técnico y los de tipo jurídico administrativo, donde se plantean una serie de alternativas que son evaluadas y analizadas, a fin de poder determinar su factibilidad técnica administrativa y jurídica, (Gallardo, 2017).

En contexto, un plan de negocios es un documento escrito que describe en detalle cómo una empresa, generalmente una nueva, va a lograr sus objetivos, establece un plan escrito desde un punto de vista de marketing, financiero y operativo.

### **Metodología**

Para poder obtener la información más relevante en el desarrollo de esta investigación fue necesario establecer un diseño de investigación que determinó que este estudio tuvo un enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de mediciones objetivas aplicando el análisis estadístico de los datos que fueron recolectados a través la aplicación de técnicas de obtención de datos, para luego, mediante la aplicación de métodos estadísticos, reunir datos numéricos y generalizarlos entre grupos de personas. Así también, se abordó una

investigación de carácter descriptiva, que sirvió para analizar las características del fenómeno en estudio, sobre la factibilidad de establecer una empresa constructora en la ciudad de Cuenca.

Los métodos utilizados en esta investigación fueron: inductivo – deductivo que permitió el razonamiento de las principales teorías, con el propósito de identificar algunas evidencias, por otra parte, se usó el método sistemático que generó un sentido común, considerando que la industria de la construcción es sistémico en sus componentes y realidades; y el método histórico – lógico que facilitó la obtención de información de fuentes confiables, estructuradas de una manera cronológica y lógica, para establecer los antecedentes de investigación.

Se aplicó una encuesta, que es una de las técnicas más conocidas y utilizadas por los investigadores de mercados, para obtener información precisa. Para la aplicación de la misma se consideró al total de habitantes de la ciudad de Cuenca, conforme al VII Censo de Población y Vivienda del año 2010, que es de 331.888 habitantes (158.365 hombres y 173.523 mujeres). De estos se tomó en consideración a las personas que pertenecen a la Población Económicamente Activa (PEA), entre el rango de edad de entre los 20 a los 64 años de edad, puesto que de acuerdo a la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), estas personas se caracterizan por tener un empleo o una actividad económica más estable, donde por lo general el padre y la madre trabajan, disponen de los ingresos suficientes para mantener un hogar.

En este contexto, la población estuvo conformada por 189.316 habitantes, para lo que, fue necesario extraer una muestra de la población total para obtener información más precisa a través de la encuesta, para ello se aplicó a 383 habitantes de la ciudad de Cuenca y del mismo se obtuvieron los siguientes resultados:

El 64% de los encuestados buscan adquirir una casa, el 18% un departamento, el 9,1% una oficina, el 7.8% un local comercial y el 1% otros tipos de inmueble (generalmente terrenos o edificios). El tipo de inmueble que busca una persona está relacionado principalmente con los gustos del cliente, capacidad económica y el tipo de actividad económica, considerando que en el mercado se encuentra una diversidad de inmuebles que se acoplan a cada necesidad. Antes de adquirir algún tipo de inmueble el cliente toma en cuenta el precio (41%), luego la localización (24%), después al tipo de financiamiento (18,8%), la plusvalía (14,1%) y finalmente el 1% a la accesibilidad.

Además, en el mercado inmobiliario se conjugan una serie de factores que intervienen en los procesos de comercialización, entre los que se puede resaltar el Asesoramiento Inmobiliario, que generalmente se lo realiza mediante una empresa legalmente constituida, brindando confiabilidad y validez al proceso de negociación de cualquier tipo de inmueble, en este

sentido, de acuerdo con los encuestados un 78,07,% si ha utilizado los servicios de un Asesor Inmobiliario, mientras el 21,9% no lo ha hecho.

También, se pudo constatar que, de existir una nueva empresa que brinde los servicios inmobiliarios, la mayor parte de las personas (77%) harán uso de sus servicios. En referencia a los resultados del estudio de mercado, se pudo establecer el perfil del cliente, determinando necesidades y requerimientos que permitirán establecer lineamientos para diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa constructora en la ciudad de Cuenca.

### Resultados

La industria de la construcción está altamente diversificada e involucra a numerosos clientes como constructores de propiedades, promotores inmobiliarios, proveedores de materiales y contratistas. En este sentido, la creación de una empresa constructora aportaría al desarrollo económico de la ciudad de Cuenca, puesto que esta industria hace su contribución directa al crecimiento económico, puesto que proporciona la base la producción y distribución de bienes y servicios.

Para lograr esta meta, se requiere de la elaboración de un plan de negocios, que es una herramienta estratégica muy importante para los empresarios, puesto que un buen plan de negocios no solo ayuda a enfocarse en los pasos específicos necesarios para que las ideas de negocios tengan éxito, sino que también ayuda a lograr objetivos a corto, mediano y largo plazo, este plan consta de las siguientes etapas:

**Figura 1.** Esquema de la propuesta



### Primera etapa: Estudio de mercado

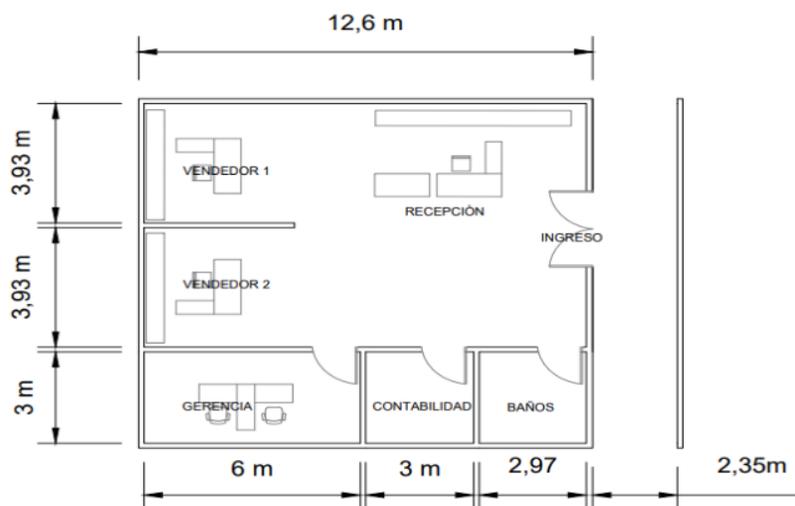
En el estudio de mercado se determina la oferta y la demanda dentro del sector inmobiliario. Actualmente las propiedades varían entre \$ 100.000 y \$ 200.0000, no obstante, los proyectos de Vivienda de Interés Público (VIP) ofertan casas de \$ 70.000 a \$ 90.000. Más de 100 empresas ofertan inmuebles de rango social, medio y de gama alta a nivel nacional según (BIAU, 2019).

Para el presente proyecto se han definido más de 25 empresas que se dedican a la construcción de viviendas en la ciudad de Cuenca como parte de la oferta, no obstante, la Constructora “BELLATERRA” ofertará un total de 10 casas por año a un valor estimado de \$63.908,99.

### Segunda etapa: Estudio técnico

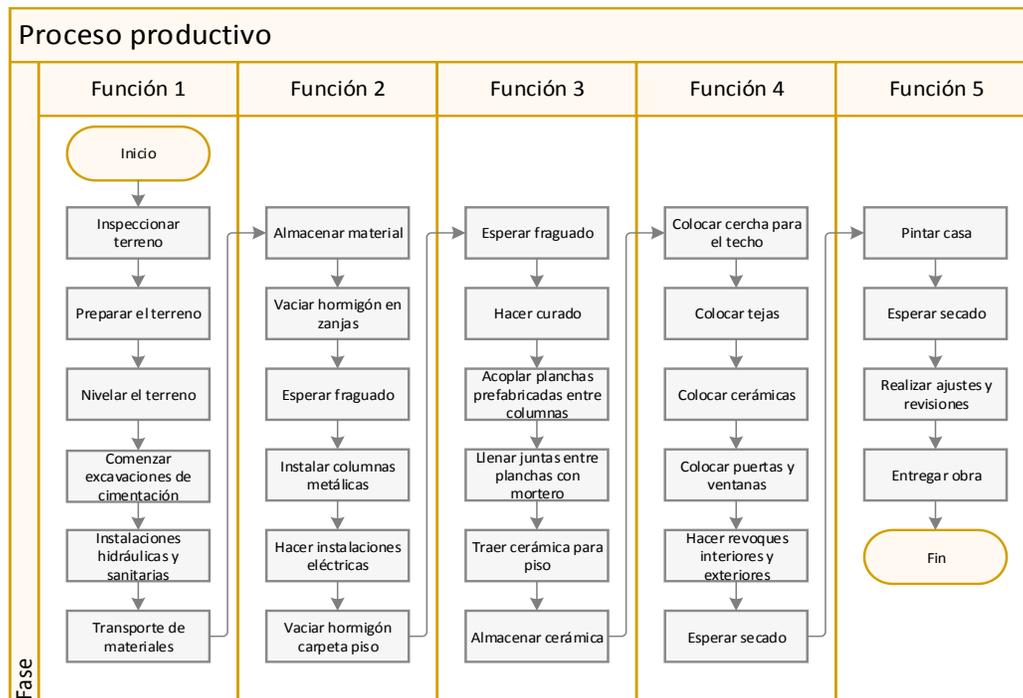
Mediante el estudio técnico se determinó que el proyecto estará ubicado en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, Parroquia San Joaquín, en la Avenida Arizaga Toral y Pimienta. El layout de la empresa se diseñó considerando cada una de las áreas funcionales, tales como gerencia, contabilidad, ventas, recepción.

**Figura 1.** Layout de la empresa



Para la definición del bien o servicio, se consideran los procesos productivos, como se muestra a continuación:

**Figura 3.** Proceso productivo



**Fuente:** Datos obtenidos de la Cámara de la Construcción de Cuenca (2019)

### Tercera etapa: Plan comercial

En relación a la etapa del plan comercial, se define que la empresa a crearse se denominará Constructora “BELLATERRA” que de acuerdo al Código CIU 4.0, la empresa estará en la actividad denominada “F4100.10: Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para personas de la tercera edad, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casas religiosas. Incluye remodelación o rehabilitación de estructuras existentes”. Esta empresa se fijará una misión, visión y valores que se desarrollan a continuación:

**Misión:** Empresa que combina experiencia e innovación en la creación, diseño y construcción proyectos residenciales y comerciales, trabajando bajo técnicas y tecnología de vanguardia con los más altos estándares de calidad internacional.

**Visión:** Para el año 2022 convertirse en la empresa constructora preferida en la ciudad de Cuenca, reconocida por su alto nivel de calidad las actividades creación, diseño y construcción proyectos residenciales y comerciales.

**Valores:**

- Excelencia
- Trabajo en equipo
- Integridad
- Compromiso
- Sostenibilidad
- Responsabilidad

Por otra parte, para establecer un adecuado plan comercial se determinó el Marketing Mix, es decir se fijó estrategias de precio, producto, promoción y plaza como muestra a continuación:

- **Precio**

Negociar adecuadamente con los proveedores para alcanzar los mejores precios en la adquisición de insumos, materiales y mano de obra. El precio está determinado por la necesidad de cubrir los costos operativos, administrativos y comerciales, considerando también los precios establecidos en la competencia y un margen de utilidad adecuado para los inversionistas.

- **Producto**

El logotipo que refleja los productos y servicios de la empresa constructora, se muestra en la siguiente figura:

**Figura 4.** Logotipo de la empresa



La estrategia de producto de la empresa, será el implementar un sistema propio de la empresa para el desarrollo y la ejecución de los proyectos inmobiliarios. Además, se establecerá como otra estrategia y valor agregado la construcción de viviendas innovadoras en relación a la volumetría y en fachada, utilizando dos tipos de madera como son: Teka y Chonta, acorde al tipo de vivienda que solicita el cliente y que está actualmente en el mercado.

En contexto, el producto que ofertará la Constructora Bellaterra, no solo consistirá en satisfacer las necesidades de los clientes con la edificación de su vivienda acorde a los requerimientos, sino también, se plantea una idea innovadora en relación a la utilización de materiales para la construcción como se indicó en el párrafo anterior.

- **Promoción y publicidad**

La venta de los proyectos se los iniciará mediante planos u obra gris. Se buscará que la promoción y publicidad del proyecto se lo realice a través de instituciones financieras que brinden altas posibilidades para la compra de vivienda con facilidades para los clientes.

- **Plaza**

Identificar permanentemente áreas de construcción en diferentes sectores de la ciudad, para desarrollar nuevos proyectos y expandir el negocio.

#### **Cuarta etapa: Estudio organizacional**

En el estudio organizacional se estableció que la estructura organizacional estará acoplada a las necesidades del cliente y las partes funcionales que requiere la organización. Se determinó que la constructora tendrá: un gerente general, dentro del área administrativa se contratan un contador y un auxiliar, en el área de proyectos inmobiliarios se encontrará dos personas que se encarguen de la investigación y desarrollo, la construcción de proyectos; y el área comercial estará formada por una persona de ventas y post venta. Es importante mencionar que se elaboró un manual de funciones para las principales funciones de las áreas organizacionales de la empresa

#### **Quinta etapa: Estudio financiero**

En relación a la parte financiera del proyecto se prevé una inversión total de \$108.653,83. No obstante, se buscará el financiamiento de la inversión, a través de un crédito de la Corporación Financiera Nacional, para cubrir hasta el 70% del total de la inversión, con cuotas semestrales y dos de gracia, a una tasa de interés del 9,33%. El otro 30% será financiado con recursos propios del inversionista.

- **Costos y gastos**

**Tabla 1.** Presupuesto de costos y gastos

Detalle	Años				
	1	2	3	4	5
<b>Costo primo</b>					
Materia prima directa	491.607,65	492.689,19	493.773,10	494.859,41	495.948,10
<b>Total costo primo</b>	<b>491.607,65</b>	<b>492.689,19</b>	<b>493.773,10</b>	<b>494.859,41</b>	<b>495.948,10</b>
<b>Gastos de operación</b>					
<b>Ventas</b>					
Sueldos	19.337,60	19.380,14	19.422,78	19.465,51	19.508,33
Publicidad	800,00	801,76	803,52	805,29	807,06
<b>Total gastos ventas</b>	<b>20.137,60</b>	<b>20.181,90</b>	<b>20.226,30</b>	<b>20.270,80</b>	<b>20.315,40</b>
<b>Administrativos</b>					
Sueldos	35.962,50	36.041,62	36.120,91	36.200,38	36.280,02
Arriendos	6.000,00	6.013,20	6.026,43	6.039,69	6.052,97
Servicios básicos	3.600,00	3.607,92	3.615,86	3.623,81	3.631,78
Materiales de oficina	439,20	440,17	441,13	442,11	443,08
Materiales de aseo	996,00	998,19	1.000,39	1.002,59	1.004,79
Amortización	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Depreciaciones	1.542,80	1.542,80	1.542,80	1.542,80	1.542,80
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>49.740,50</b>	<b>49.843,89</b>	<b>49.947,52</b>	<b>50.051,37</b>	<b>50.155,45</b>
<b>Financieros</b>					
Intereses préstamos	7.025,55	6.073,87	4.804,90	3.413,33	1.887,31
<b>Total gastos financieros</b>	<b>7.025,55</b>	<b>6.073,87</b>	<b>4.804,90</b>	<b>3.413,33</b>	<b>1.887,31</b>
<b>Total gastos de operación</b>	<b>76.903,65</b>	<b>76.099,66</b>	<b>74.978,72</b>	<b>73.735,50</b>	<b>72.358,16</b>
<b>Total</b>	<b>568.511,31</b>	<b>568.788,85</b>	<b>568.751,82</b>	<b>568.594,90</b>	<b>568.306,25</b>

- **Ingresos**

En relación a los ingresos, estos están proyectados en la construcción y venta de un proyecto con 10 unidades habitacionales por año, cuyo precio ha sido proyectado de acuerdo a la tasa de inflación del año 2018 (0,22%), de la siguiente manera:

**Tabla 2.** Proyección de ingresos totales

Año	Tipo	Unidades	Costos de producción	Utilidad	Precio de Venta	Ingresos
Proyecto (año 1)	Casa de 75 m2 de construcción: 2 pisos, 3 dormitorios, 2 baños, sala comedora, cocina	10	49.160,77	14.748,23	63.908,99	639.089,95
Proyecto (año 2)	Casa de 75 m2 de construcción: 2 pisos, 3 dormitorios, 2 baños, sala comedora, cocina	10	49.268,92	14.780,68	64.049,59	640.495,94
Proyecto (año 3)	Casa de 75 m2 de construcción: 2 pisos, 3 dormitorios, 2 baños, sala comedora, cocina	10	49.377,31	14.813,19	64.190,50	641.905,04
Proyecto (año 4)	Casa de 75 m2 de construcción: 2 pisos, 3 dormitorios, 2 baños, sala comedora, cocina	10	49.485,94	14.845,78	64.331,72	643.317,23
Proyecto (año 5)	Casa de 75 m2 de construcción: 2 pisos, 3 dormitorios, 2 baños, sala comedora, cocina	10	49.594,81	14.878,44	64.473,25	644.732,53

- **Evaluación financiera**

### **Punto de equilibrio**

Así también, el punto de equilibrio se producirá cuando la empresa trabaja a una capacidad del 53,33% y tiene ventas por 340.828,07 dólares.

### **Valor Actual Neto**

Para la determinación del Valor actual neto se realizó el siguiente calculo:

$$\text{Factor de Actualización} = \frac{1}{(1 + i)^n}$$

$$\text{VAN} = \Sigma \text{FNA} - \text{INVERSIÓN INICIAL}$$

$$\text{VAN} = 230.444,91 - 108.653,83$$

$$\text{VAN} = 121.791,09$$

### **Tasa Interna de Retorno**

$$\text{TIR} = T_m + D_t \frac{(\text{VAN menor})}{(\text{VAN menor} - \text{VAN mayor})}$$

$$\text{TIR} = 51 + 1 \left( \frac{1.052,81}{1.621,49} \right)$$

$$\text{TIR} = 51,65\%$$

Es imprescindible indicar que los indicadores financieros son favorables para los inversionistas, puesto que, según los criterios de decisión el VAN es mayor que cero y por ende se acepta la inversión, al igual que el valor de la TIR también es aceptable para ejecutar la inversión en la creación de la empresa Constructora “BELLATERRA”.

### **Conclusiones**

Se concluye que existe una necesidad de crear una empresa constructora, ya que de acuerdo a datos emitidos por organismos oficiales actualmente se presenta un déficit creciente de viviendas, que presenta la necesidad de que se establezca este tipo de negocio. Mediante el estado del arte se pudo establecer un fundamento teórico que facilitó la comprensión de diversos términos conceptuales además de identificar los pasos que se requieren para establecer la factibilidad del proyecto.

El estudio de mercado tuvo un enfoque cuantitativo, mediante un estudio descriptivo. Para la determinación de la población se consideró al total de la población de la ciudad de Cuenca, que de acuerdo al INEC es de 331.888 habitantes. De estos se identificó a las personas que pertenecen a la PEA, entre los 20 a los 64 años de edad, reflejando una cantidad de 189.316

habitantes. La aplicación de la fórmula de la muestra determinó un total de 383 personas a quienes se les aplicó la encuesta.

El desarrollo de la propuesta se determinó por el plan comercial que incluyó el direccionamiento estratégico, actividad económica y marketing mix. El estudio técnico permitió identificar la localización del proyecto, el diseño de la planta (layout) y la definición del bien o servicios. Por otro lado, el estudio organizacional, identificó la estructura organizacional y funcional. El estudio financiero determinó que se requiere de una inversión de \$108.653,83 dólares, que será financiado con un 30% de recursos propios y el 70% mediante un crédito a través de la CFN. La evaluación financiera identificó un VAN positivo de \$62.282,63 dólares y una TIR del 51,65%, demostrando así la factibilidad del proyecto.

### Referencias bibliográficas.

- Alfaro, A. (2015). Importancia de la construcción en el mundo. *Arquitectura y Construcción*, 93-116.
- Almoguera, J. (2013). *Plan de Negocios*. ESINE. Retrieved from [http://www.diphuelva.es/porta/web/zonas/59/Ficheros/Plan\\_de\\_negocio.Jos%C3%A9\\_A9\\_A.Almoguera.pdf](http://www.diphuelva.es/porta/web/zonas/59/Ficheros/Plan_de_negocio.Jos%C3%A9_A9_A.Almoguera.pdf)
- Baca, G. (2014). *Evaluación de proyectos* (Vol. 2). México: Editorial McGraw Hill.
- BIAU. (29 de marzo de 2019). *Una feria inmobiliaria presentará más de 300 proyectos de vivienda*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/construir/feria-inmobiliaria-presentara-300-proyectos.html>
- Brock, H., & Palmer, C. (2016). *Contabilidad principios y aplicaciones*. Barcelona - España: Editorial Reverté, S. A.
- Daza, R. (2014). *Construcción de Planes de Negocios para comercio electrónico*. Medellín: Universidad EAFIT, Master's Thesis.
- Eleprosh, E. (2011). Estudio Técnico. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/eva-elePro/3.pdf>
- Fernández, L. (2013). *Análisis de los Negocio con Excel XP*. México: Pearson S.A.
- Ferré, J. (2014). *Los estudios de mercado*. Madrid: Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Gallardo, J. (2017). *Evaluación económica y financiera*. México: Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial.
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Guzmán, F. (2016). *El estudio económico financiero y la evaluación en proyectos de la industria química*. Bogotá - Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Hamilyon, M., & Pezo, A. (2015). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Colombia: ISBN.

- Horngren, T., Sundem, L., & Elliott, O. (2016). *Contabilidad Financiera*. México: Pearson Prentice Hall. Obtenido de [http://www.ingenieria.unam.mx/industriales/descargas/documentos/catedra/apuntes\\_cfc.pdf](http://www.ingenieria.unam.mx/industriales/descargas/documentos/catedra/apuntes_cfc.pdf)
- INEC. (2012). Obtenido de Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf)
- Jurado, J. (2016). *Punto de equilibrio*. Nueva York: ATRIA ESPAÑOL. Retrieved from <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap3.pdf>
- Martínez, J. (2015). *Formulación y evaluación de Proyectos de Inversión*. Bogotá: Instituto Superior de Coatzacoalcos. Retrieved from <https://es.slideshare.net/sagjess/unidad-6-estudio-administrativo-y-legal-22680464>
- Mundo Constructor. (2017, marzo 30). *Panorama del sector de la construcción en el 2017*. Quito: Mundo Constructor. Retrieved from Panorama del sector de la construcción en el 2017.
- Operagb. (2017). EL Estudio de Mercado. uploads. Retrieved from <http://operagb.com/wp-content/uploads/2017/09/8448169298.pdf>
- Parmerle, D. (2012). *Preparación del plan de marketing*. Barcelona: Editorial Granica.
- Rapahmell, J. (2017). Conceptos y Fundamentos de servicio, cliente y producto. Obtenido de <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/negocioc/archives/HASH2ba6.dir/doc.pdf>
- Romo, C. (2013). *Desarrollo y pasos a seguir para la Creación de un Plan de Negocios*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo "Toda una Vida"*. Quito: SENPLADES. Obtenido de PNVB 2013-2017: <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-3.-mejorar-la-calidad-de-vida-de-la-poblacion#tabs3>
- Universidad Autónoma de México. (2011). *Estudio Económico Financiero*. México: Facultad de Economía. Retrieved from <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/eva-elePro/4.pdf>
- Zevallos, E. (2016). *Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina*. San José - Costa Rica: FUNDES.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Goercke Villarreal, J., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, C., & Quevedo Vázquez, J. (2019). Plan de negocio, proyecto constructora BellaTerra en la ciudad de Cuenca, Ecuador. *Visionario Digital*, 3(2.2), 173-191.  
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.629>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.





# Modelo de puesto de trabajo por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Déleg, Cañar - Ecuador

## *Occupational Profiles Model by Competencies for the Decentralized Autonomous Government (GAD) of Ecuador*

Silvia Elizabeth Ormaza Andrade.<sup>1</sup>, Juan Carlos Erazo Álvarez.<sup>2</sup>, Cecilia Ivonne Narváez Zurita.<sup>3</sup> & Jorge Edwin Ormaza Andrade.<sup>4</sup>

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.631>

### **Abstract.**

The main objective of this research is to design a competency profiling model to identify the skills, aptitudes and skills of human talent that will be examined in the selection of personnel and will be developed in the training of human resources, specifically the target institution and reason for analysis is the Autonomous Decentralized Government (GAD) of Canton Déleg, located in the province of Cañar, Ecuador. It is intended that from the results obtained, give the necessary guidelines to improve the work performance of the staff. The research is descriptive, the article has a mixed (qualitative - quantitative) approach; presenting greater emphasis on the qualitative, with non-experimental design, and with transversal and field purpose. The methods used were inductive-deductive, analytic-synthetic and historical-logical. The interview of the head of human talent and the questionnaire to the administrative staff of the institution under study were used for data collection. The results showed that the institution does not have a profile model

<sup>1</sup>Universidad Católica de Cuenca, Maestrante en Administración de Empresas, Cuenca, Ecuador. sormaza@psg.ucacue.edu.ec

<sup>2</sup>Universidad Católica de Cuenca, Posgrados Cuenca – Ecuador, jcerazo@ucacue.edu.ec

<sup>3</sup>Universidad Católica de Cuenca, Posgrados Cuenca – Ecuador, inarvaez@ucacue.edu.ec

<sup>4</sup>Universidad Católica de Cuenca, Posgrados Cuenca – Ecuador, jormaza@ucacue.edu.ec

based on competencies, breaking down knowledge, skills, skills and other competencies that are necessary to achieve the mission, vision, objectives and organizational strategies.

**Keywords:** Competencies, management, performance, human talent, profile, occupational position.

### **Resumen.**

El objetivo central de esta investigación es diseñar un modelo de perfiles de cargo por competencias para identificar las capacidades, aptitudes e idoneidades del talento humano que se examinarán en la selección de personal y se desarrollarán en la capacitación del recurso humano, específicamente la institución objeto y motivo de análisis es el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del Cantón Déleg, ubicado en la provincia del Cañar, Ecuador. Se pretende que a partir de los resultados que se obtengan, dar las directrices necesarias para mejorar el desempeño laboral del personal. La investigación es de tipo descriptiva, el artículo tiene un enfoque mixto (cuali – cuantitativo); presentando mayor énfasis en lo cualitativo, con diseño no experimental, y con finalidad transversal y de campo. Los métodos empleados fueron inductivo-deductivo, analítico-sintético e histórico-lógico. Se utilizó para la recolección de datos la entrevista al jefe de talento humano y el cuestionario al personal administrativo de la institución en estudio. Los resultados evidenciaron que la institución no dispone de un modelo de perfiles basado en competencias desglosando conocimientos, habilidades, destrezas y otras competencias que son necesarias para alcanzar la misión, visión, los objetivos y las estrategias organizacionales.

**Palabras clave:** Competencias, gestión, desempeño, talento humano, perfil, cargo, puesto

### **Introducción.**

Los cambios permanentes que se han venido generando en el siglo XXI muestran que las empresas como valor agregado y factor estratégico, deben contar con personal competente para el crecimiento sostenido de las mismas. La gestión de talento humano por competencias determina la importancia de las personas en todas las organizaciones mediante el desarrollo de las competencias, y nuevas tendencias que forman parte de este mundo laboral moderno, incrementando la productividad y alcanzando el éxito de cualquier empresa, de tal modo, si se gestiona correctamente al personal con el diseño de perfiles de

cargo por competencias, serán beneficiadas de una ventaja competitiva y, por consiguiente, alcanzarán los objetivos organizacionales.

A manera de introducción, durante la Constitución de la República del Ecuador en el año de 1946 los municipios fueron reconocidos como entidades autónomas con potestad para modificar, crear ordenanzas y suprimir tasas de contribuciones para mejoras, bajo este escenario, en el año 2008 se reformó el marco jurídico a través de la constituyente en Montecristi, haciéndose público el Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD)(Ayala, Zaruma, & Barragán, 2017).

En relación con estas implicaciones se asignan las funciones y competencias para las diferentes municipalidades, siendo de manera obligatoria el desarrollo de un modelo de descentralización por medio del Sistema Nacional de Competencias. Por consiguiente, a partir de esta normativa se originan los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), los mismos que poseen autonomía política, financiera y administrativa, bajo los principios de solidaridad, subsidiaridad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana.

Hay que señalar, además, que la elección de las autoridades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) se realiza mediante votación popular y al mismo tiempo cumplen con las funciones ejecutivas, legislativas y de fiscalización, además, prestan servicios a proyectos sociales, avalúos y catastros, planificación, comisaría, biblioteca municipal, y están organizados de la siguiente manera:

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Regional tiene ocho años de ser creado a partir de la aprobación de la Constitución con un nivel de carácter regional que busca alcanzar los objetivos del buen vivir y del plan toda una vida, mediante una ejecución en combinación entre los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de la circunscripción territorial regional y el Gobierno Central, siendo la autoridad el Gobernador o Gobernadora Regional.

Así mismo el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial se encarga de planificar y ejecutar obras públicas, también otros servicios y está dirigido por el Prefecto o Prefecta y la Vice prefecta o Vice prefecto. Finalmente, tanto el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la Ciudad como el Cantonal, son personas jurídicas de derecho público y están precedidos por el alcalde o alcaldesa, de igual manera, por concejales o concejalas y de ellos se elige al Vicealcalde o Vicealcaldesa.

El artículo en mención se desarrollará en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del Cantón Déleg que se encuentra ubicado al sur de la Provincia del Cañar, es necesario señalar que en la actualidad la institución carece de un sistema de organización, como es el análisis de puestos y las funciones que ayuden a identificar al candidato idóneo y competente para ocupar dicho cargo, lo cual apalanca un efectivo desempeño laboral. Las evaluaciones de desempeños se realizan sin basarse en la toma de decisiones de formación, retribución, promoción y planes de carrera para poder identificar al candidato a ser promovido en la institución, lo que ocasiona que se reduzcan notablemente las posibilidades de que las tareas se desarrollen eficientemente.

Asimismo, el personal dispone de pocas oportunidades vía ascenso y promociones internas, disminuyendo drásticamente la motivación de cada colaborador, entre otras secuelas. Debe señalarse, que las capacitaciones son limitadas, provocando deficiencias en los servicios que presta la institución, de igual manera existe un fuerte impacto la alta rotación del personal, afectando la imagen de la institución.

Bajo las consideraciones antes expuestas y por tal motivo la investigación ha considerado que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) del Ecuador cuenten con las herramientas suficientes y necesarias en la elaboración de un Modelo de perfil de cargo por competencias como punto de partida para el desarrollo del personal y marquen como objetivo, tener servidores competentes y comprometidos no sólo consigo mismo, sino también con la sociedad y el estado.

Ahora bien, la necesidad de contar con un modelo de perfiles de cargo por competencias que opere bajo un esquema de enriquecimiento continuo en el desempeño laboral del personal, debe ser reflexionada como una exigencia diaria. Siendo en este sentido el objetivo central del documento científico: diseñar un modelo de perfiles de cargo por competencias para identificar las capacidades, aptitudes e idoneidades del talento humano que se examinarán en la selección de personal y se desarrollarán en la capacitación del recurso humano para el mejoramiento del desempeño laboral del personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) del Ecuador.

Los lineamientos antes indicados conllevan a generar la principal interrogante del artículo científico, ¿Cómo mejorar el desempeño laboral del personal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) del Ecuador? misma que se desprende y tiene congruencia directa con objetivo central de la presente investigación.

En efecto, debido a la gran magnitud de exigencias de los puestos, la gestión por competencias inicia con la determinación de las competencias laborales que se encuentran anexas en los perfiles de cada puesto, que han existido desde la administración tayloriana, pero únicamente expresados en funciones, pero hoy en día con el auge de la gestión por competencias se manifiesta explícitamente en los perfiles de cargos por competencias, existiendo diferentes métodos, aquí se destacará el MPC que significa Modelado de Perfiles de Competencias que consiste en la obtención de todos los datos necesarios para que la administración de talento humano cuente con un sistema basado en competencias en el menor tiempo posible, con rapidez, eficiencia, sin afectar la calidad de los resultados, siendo su objetivo principal el de impulsar un exitoso desempeño laboral.

Es evidente entonces, que el levantamiento de información de los perfiles de cargo por competencias, constituye un cimiento sólido para la incorporación de los subsistemas; y beneficiará a la administración de talento humano permitiendo, para empezar un posicionamiento como área estratégica, gradualmente la tecnificación, la gestión compartida de recursos humanos, y finalmente se identificarán áreas de oportunidad para cada empleado; sin duda, impulsará a la formación progresiva y constante del capital humano. De igual manera incentivará el trabajo en equipo; dado que, si se integran de la mejor forma y desarrollan las actividades en un clima laboral satisfactorio estará dando inicio al cambio organizacional, maximizando el desempeño del personal que se verá reflejado en el efectivo y eficiente desempeño laboral en la institución.

Resulta interesante mencionar, que la gestión de talento humano ha evolucionado en las últimas décadas, contribuyendo a la retención del personal y no atribuyendo solo importancia en atraer el talento humano, entonces, constituye una exigencia que las organizaciones cuenten con personas eficientes, efectivas, y con una preparación adecuada, en consecuencia, se obtendrán sobresalientes resultados por parte de los colaboradores de la empresa respecto al desempeño laboral.

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando (Cabarcas, 2017) opina que la gestión de talento humano, es clave en las administraciones empresariales modernas para dirigir a las personas, con el propósito de enriquecer las contribuciones que los trabajadores hacen a las organizaciones. En este sentido, la gestión de talento humano a través de la inclusión del factor humano, y en función de las competencias de cada una de las personas de la institución reforzarán el desempeño laboral.

Por las consideraciones anteriores (Hellriegel, Jackson, y Slocum, 2008) expresan que las personas para ser eficientes en todas las actividades recreativas, laborales apelan a

múltiples competencias. En este contexto (La Madriz y Parra, 2016) puntualizan que las competencias están relacionadas con las habilidades, destrezas y atributos haciendo alusión al comportamiento de las personas, lo cual definirá si tienen la capacidad de desenvolverse en el entorno de trabajo.

En el marco de las observaciones anteriores, la competencia laboral es una aglomeración, afín a conocimientos, destrezas y actitudes que afectan considerablemente a un cargo (rol o responsabilidad) correlacionados con la productividad del puesto, que pueden ser medidos contra estándares bien aceptados, y se mejoran vía entrenamiento y desarrollo (Parry, 1996).

Es también relevante, que para definir un modelo de gestión por competencias se debe empezar verificando la información estratégica, así mismo definir y/o revisar la misión, pero especialmente la visión de las organizaciones y todo lo que compete en relación con las estrategias, para determinar si se encuentran vigentes y sociabilizar con todos los participantes, con ello se quiere significar, que se sugiere involucrar a los directivos con la aplicación de las mejores cualidades profesionales; en esta virtud, es evidente que son los más indicados para la construcción de dicho modelo (Alles, 2016).

Por otra parte (Dota y Samaniego, 2015) exponen que la gestión de talento humano por competencias es importante, ya que evita la alta rotación del personal, sobre todo impiden que los empleados estén en un puesto que no es adecuado y finalmente elude la falta de motivación y compromiso personal; es decir, impulsa la participación activa en un proceso de desarrollo personal hacia las competencias y en efecto el logro de objetivos, siendo considerados los autores del cambio.

En este orden de ideas (Sanchez, 2018) menciona que es indispensable saber seleccionar el activo más valioso de las empresas para que no se quede únicamente condicionado a un área de la organización. Dentro de este contexto, es de vital importancia para las empresas de éxito, estar atentas a las nuevas concepciones, y las distintas técnicas que han manifestado viabilidad, con el objetivo de encontrar al aspirante que mejor se acondicione a las características solicitadas tanto presentes como futuras previsibles de un cargo y de una empresa específica.

Por lo tanto, la gestión de talento humano al considerar como punto de inicio el levantamiento de información de perfiles de cargo por competencias, dejará a un lado el enfoque tradicional donde la persona pasa a ser de un simple trabajador a ser parte elemental de la notoriedad de la empresa; es decir, optimiza el valor del capital humano de

una organización, de igual modo, permite mejorar los diferentes componentes, asegurando que éstos sean consistentes, de tal manera que el personal a más de tener conocimientos, tenga habilidades, aptitudes e intereses compatibles con su función, además caracteres psicológicos, grupales y sociales que sobresalen en el desempeño laboral en los puestos de trabajos.

Esta nueva visión de gestión por competencias, es importante para alcanzar la misión, la visión, las estrategias, y los objetivos propuestos, los trabajadores dejan de ser un coste y pasan a ser el recurso más importante, y ellos al sentirse motivados generan grandes beneficios en favor de las organizaciones, en virtud de aquello, existen empresas a nivel mundial que están incorporando dentro de sus estados financieros el talento humano. Dentro de este marco (Espín, Zula, Espín, y Carrión, 2015) mencionan que tanto las estructuras como la tecnología se pueden imitar fácilmente, pero las personas en cualquier tipo de empresa marcan la diferencia.

Sobre las bases de las ideas expuestas (Baldeón, 2015) expresa que los recursos organizacionales no son fundamentales al no existir la intervención humana, sin duda, son las personas que con su trabajo y esfuerzo potencian estos recursos, por consiguiente, es primordial implementar un nuevo estilo de dirección de gestión de talento humano de manera que los trabajadores estén participando activamente de un desarrollo constante en lo personal y organizacional para que sean los protagonistas de la transformación y las mejoras.

En este sentido los autores (Spencer & Spencer, 1993) indican que los perfiles o modelos de competencias son el inicio o esencia de la administración de talento humano por competencias. Con referencia a lo anterior, cabe indicar que, al obtener y organizar la información con este método, quedan establecidas las bases para la gestión de talento humano por competencias.

Con la aplicación de este método, las organizaciones tienen grandes ventajas, acelera el proceso de selección, suministra insumos para ser desarrollados en capacitación; es decir, simplifica los procesos de talento humano, por otra parte, clarifica el rendimiento de los puestos en cuanto a expectativas, además, impulsa el trabajo en equipo.

### **Las competencias y su origen**

Hoy en día, con la importancia que se genera a ésta gestión, las organizaciones están reflexionando en implementarla, todo indica que es reciente este tema, sin embargo, su origen ha de asignarse, esencialmente a David McClellan, cuando en el año de 1973 el

Departamento del Estado norteamericano le asignó realizar un estudio para mejorar el proceso de selección del personal para el éxito del desempeño laboral, el mismo considero en primera instancia la necesidad del logro como resultados cuantitativos, y seguidamente la calidad del trabajo como resultados cualitativos, en las mismas circunstancias, intercedía para que las evaluaciones estén direccionadas hacia lo que el personal pueda hacer; es decir, las competencias y las habilidades.

Posteriormente, el autor Boyatzis en el año de 1982 analizó las competencias mediante los análisis críticos en el desempeño de los directivos, y usó la entrevista estructurada que la nombró como “método de evaluación de competencias de trabajo”. Continuando con la evolución de las competencias los esposos Spencer en el año de 1993 explican de manera profunda las competencias para las organizaciones, mediante la obra “Competence at work”, de igual modo otorgaron considerables ejemplos de modelos de competencias.

Dentro de este contexto, el término también aparece en 1997 con la aportación de Daniel Goleman, quién relacionó la inteligencia emocional con el desempeño laboral; de acuerdo a estos antecedentes que se ha venido realizando; en la actualidad, las competencias se han integrado a la administración de talento humano, siendo consideradas como una metodología que ofrece un rendimiento mayor en comparación con el sistema tradicional, precisando de una vez, que, al realizar el levantamiento de perfiles de cargo por competencias, vienen implícitas características apropiadas que debe poseer el personal convirtiéndose en la directriz de la gestión de talento humano.

## **Fundamentación teórica**

### **➤ Competencia Laboral**

El autor(Cuesta, 2015) indica que la competencia laboral es un elemento determinante para la gestión de talento humano que se expresa por el capital que posee cada individuo, con esto se quiere decir que el talento de los empleados constituye un factor decisivo de la competitividad. En esta perspectiva (Pereda y Berrocal, 1999) indican que existen dos enfoques sobre competencias, el primer enfoque, el americano que expresa que el personal está asociado a principios de alto rendimiento en un determinado cargo haciendo utilización de las diferentes características subyacentes (Spencer & Spencer, 1993).

Vinculado al concepto anterior característica subyacente significa que una persona puede ser un motivo, destreza, rol social, autoimagen, o un conglomerado de conocimientos que la persona utiliza (Boyatzis, 1982). Y el segundo enfoque el europeo, menciona que las

competencias son aquellos comportamientos visibles que responden a las exigencias definidas por un empleo eficiente y efectivo (Pereda y Berrocal, 1999).

Volviendo la mirada hacia atrás y poniendo énfasis en los enfoques americano y europeo se llega a una definición integral de modelo de competencias, pudiendo inferir que son todas las características personales imprescindibles (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos y actitudes) para ejercer actividades claves de mayor relevancia, es decir no se enfoca en lo accesorio (Paredes, 2010).

Para facilitar la interpretación de las competencias (Alles, 2015) parte de las estrategias de las organizaciones y propone el diccionario de competencias, en este tema es necesario puntualizar que cuando se integra una competencia al directorio se debe conceptualizar, asignar los requerimientos solicitados en los diferentes niveles, y mantener actualizado, para que con la incorporación de las futuras competencias posibiliten la implementación de la estrategia del mañana, siendo fundamental mencionar que a este diccionario también se le conoce como directorio de competencias.

Por su parte (Alles, 2015) desde la perspectiva de la estrategia de la organización hace referencia a los siguientes tipos de competencias: para comenzar las cardinales, que debe señalarse que son las más relevantes para alcanzar la estrategia, seguidamente hace énfasis en los valores y características que deben poseer todos los integrantes de la organización; a continuación las específicas gerenciales, en torno a este tipo de competencias es cuando son jefes de otros, es decir cuando tienen a su cargo a un grupo de personas en los puestos de trabajo, y finalmente las específicas por áreas, son aquellas competencias dirigidas a un conjunto de personas que se desempeñen en un área en particular en las organizaciones.

Esta investigación se enfocará en las sesenta competencias más utilizadas de la autora Martha Alles que están a continuación:

**Tabla 1.** Sesenta competencias de la autora Martha Alles

<b>Competencias Cardinales</b>	<b>Competencias Específicas por Área</b>
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno	31. Adaptabilidad - Flexibilidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo	32. Calidad y mejora continua
3. Conciencia organizacional	33. Capacidad de planificación y organización
4. Ética	34. Cierre de acuerdos
5. Compromiso	35. Colaboración
6. Compromiso con la rentabilidad	36. Competencia “del naufrago”
7. Ética y sencillez	37. Comunicación eficaz
8. Flexibilidad y adaptación	

<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Fortaleza</li> <li>10. Iniciativa</li> <li>11. Innovación y creatividad</li> <li>12. Integridad</li> <li>13. Justicia</li> <li>14. Perseverancia en la consecución de objetivos</li> <li>15. Prudencia</li> <li>16. Respeto</li> <li>17. Responsabilidad personal</li> <li>18. Responsabilidad social</li> <li>19. Sencillez</li> <li>20. Temple</li> <li style="text-align: center;"><b>Competencias Específicas Gerenciales</b></li> <li>21. Conducción de personas</li> <li>22. Dirección de equipos de trabajo</li> <li>23. Empowerment</li> <li>24. Entrenador</li> <li>25. Entrepreneurial</li> <li>26. Liderar con el ejemplo</li> <li>27. Liderazgo</li> <li>28. Liderazgo ejecutivo</li> <li>29. Liderazgo para el cambio</li> <li>30. Visión estratégica</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>38. Conocimiento de la industria y el mercado</li> <li>39. Conocimientos técnicos</li> <li>40. Credibilidad técnica</li> <li>41. Desarrollo y autodesarrollo del talento</li> <li>42. Dinamismo - Energía</li> <li>43. Gestión y logro de objetivos</li> <li>44. Habilidades mediáticas</li> <li>45. Influencia y negociación</li> <li>46. Iniciativa - Autonomía</li> <li>47. Manejo de crisis</li> <li>48. Orientación a los resultados con calidad</li> <li>49. Orientación al cliente interno y externo</li> <li>50. Pensamiento analítico</li> <li>51. Pensamiento conceptual</li> <li>52. Productividad</li> <li>53. Profundidad en el conocimiento de los productos</li> <li>54. Relaciones públicas</li> <li>55. Responsabilidad</li> <li>56. Temple y dinamismo</li> <li>57. Tolerancia a la presión de trabajo</li> <li>58. Toma de decisiones</li> <li>59. Trabajo en equipo</li> <li>60. Pensamiento estratégico</li> </ol>
---	--

### ➤ Perfil de cargo por competencias

Los perfiles de cargo por competencias sobrepasan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que disciernen funciones detalladas en un plano puramente cognitivo. Anteriormente el contenido del puesto de los trabajadores era únicamente expresado en funciones o tareas, hoy en día es superado por las competencias (Cuesta, 2018). Dentro de este contexto, el perfil se enfoca en la descripción de conocimientos, destrezas y otras competencias (aptitudes, actitudes, capacidades, habilidades, rasgos, motivación) que impactan en el desempeño laboral del personal, y se acondicionan en relación de los objetivos que pretenda la institución. El puesto y la persona que va a desempeñarlo o que lo desempeña son dos conceptos diferentes (Werther y Davis, 2008), de conformidad con lo

expuesto, los perfiles de cargo deben poner énfasis en el puesto de trabajo y no en el trabajador que está ocupando.

Según se ha visto, la manera en que las personas se desempeñan y llevan a cabo las labores se ve influenciada por las particularidades que tiene el cargo. Tanto el rendimiento como la índole de la vida laboral dependen en gran medida del diseño del perfil de cargo de las organizaciones. En los últimos años, se han generado cambios sociales, tecnológicos y económicos cambiando a gran rapidez el perfil de cargo en las organizaciones, en efecto, también las competencias y habilidades requeridas para el desempeño (Werther & Davis, 2008).

Significa entonces, que el perfil de competencias necesita incluir: las actividades esenciales que son las de mayor impacto en la organización y tienen criterio de rendimiento superior; y las competencias requeridas determinando conocimientos, destrezas y otras competencias (aptitudes, actitudes, capacidades, habilidades, rasgos, motivación) que están asociadas a las actividades esenciales (Paredes, 2010).

#### ➤ **Selección del personal**

La selección por competencias es evaluar y medir las capacidades, conocimientos, competencias, experiencia en base al perfil de búsqueda a aquellos candidatos que presentan mayor posibilidad de adaptarse y desempeñarse exitosamente en el cargo disponible, es decir, de acuerdo a las necesidades de la empresa, es probable que esto llegará a la cúspide si se ejerce las buenas prácticas con comportamientos éticos y logros de resultados (Alles, 2016). Como resultado, para seleccionar por competencias el primer paso es elaborar los perfiles de puestos por competencias.

#### ➤ **Capacitación del personal**

En este proceso se fijan las necesidades reales, de este modo es fundamental proporcionar planes de capacitaciones adecuados que contengan acciones formativas encaminadas a corregir las carencias y potenciar lo positivo, en este sentido la información proviene de la exigencia de puestos donde se determinan las competencias, habilidades, actitudes que deben poseer los colaboradores (Berrocal, 2016). Atendiendo a estas consideraciones (Sánchez y Calderón, 2012) señala que, al contar con personal altamente calificado, con conocimientos y competencias específicas incrementan la competitividad en las organizaciones y aumentan el nivel de calidad del talento humano, en consecuencia, las empresas permanecerán en el mercado.

➤ **Teorema de Pareto**

El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Joseph Juran en honor del economista italiano Wilfredo Pareto, este teorema refuerza a la toma de decisiones sobre las causas que hay que solucionarse preferentemente para lograr una considerable efectividad en la resolución de problemas, la regla de este economista italiano es determinar que aproximadamente el 80% de las consecuencias de un fenómeno se debe a mínimas y fundamentales causas, para reconocer se ordenan de menor a mayor incidencia (Cuatrecasas, 2012).

➤ **Dimensiones de las competencias**

El enfoque de gestión de competencias hace relación a que los componentes de las organizaciones deben adaptarse a los nuevos requisitos alineando el talento humano a la estrategia de la empresa para mejorar el desempeño en los puestos de trabajo. Por su parte (Pereda y Berrocal, 1999) destacan los siguientes componentes elementales, que forman parte de las competencias basados en la definición de Spencer & Spencer; estos se encuentran incluidos en los perfiles solicitados:

- **Saber**, son los conocimientos vinculados con los comportamientos, incluidos en las competencias.
- **Saber hacer**, son las habilidades para poner en uso los conocimientos que tienen, son las habilidades y destrezas.
- **Saber estar**, son las actitudes, valores que benefician o perjudican algunos comportamientos, hace referencia a las actitudes e intereses.
- **Querer hacer**, son los intereses y los aspectos motivacionales encargados de que las personas desarrollen o no los comportamientos inherentes a las competencias.
- **Poder hacer**, se identifica con dos cuestiones, la primera es lo individual que son las aptitudes y los rasgos personales; y la segunda es la situacional que son los impedimentos para enseñar un comportamiento dado.

De los considerables componentes explicados anteriormente, se deduce que son todas las características imprescindibles para que el personal desempeñe actividades claves con el más alto nivel de eficacia. Como seguimiento a esta actividad, de las aportaciones realizadas por (McClelland, 1973); (Boyatzis, 1982) y (Mertens, 1996) se desprende, que en las propias particularidades de estos componentes se encuentran dos rasgos básicos, el primero hace referencia a la susceptibilidad que puede ser medida y observada, y el segundo involucra a todas las posibilidades que permiten que los rasgos pueden ser mejorados mediante los procesos de formación o entrenamiento, y son:

- Los conocimientos, es la experiencia, información adquirida vía formal y capacitación, son el tipo de competencias más sencillas de ser desarrolladas, medidas, observadas y descritas en su actuación. Sobre la base de las ideas expuestas (Alles, 2015) manifiesta que los conocimientos ayudan para que el desarrollo de las funciones asignadas a los individuos se desempeñen de manera exitosa y esto se cumple al tener las competencias necesarias, en efecto las competencias y los conocimientos son fundamentales en la realización de las actividades en cualquier tipo de trabajo, aunque su relación sea distinta.
- Las habilidades / actitudes, para que se desarrollen estos componentes es esencial ciertos rasgos personales básicos y pueden ser desarrollados mediante el proceso del entrenamiento. Cabe agregar, que habilidad para los autores (Spencer & Spencer, 1993) constituye la aptitud para desempeñar labores sean físicas o mentales y se demuestran en competencias de conocimiento y de habilidades en efecto son visibles en el personal de las organizaciones.
- Los rasgos personales básicos, son difíciles de ser modificados y medidos, el progreso es pausado, dentro de este componente se distinguen los aspectos que en principio son las capacidades cognitivas (resolución de problemas), luego motivación y autoimagen (obligación al logro), y para terminar rasgos de la personalidad (autocontrol), entre otros.

### ➤ **Desempeño laboral**

El desempeño laboral constituye el desarrollo del personal en las labores diarias que se presentan en las organizaciones, para empezar, es el cumplimiento de las funciones, seguidamente las responsabilidades asignadas, y finalmente los objetivos propuestos para alcanzar el éxito tanto personal como organizacional, indiscutiblemente tienen que realizarse las diferentes actividades de manera efectiva y eficiente (Palmar y Valero, 2014). De las evidencias anteriores (Rojas y Vilchez, 2018) indican que las aptitudes, los comportamientos de la disciplina y las cualidades personales son exigencias en el desempeño de cualquier puesto de trabajo, por lo tanto, se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no sólo lo que sabe hacer.

Dentro de este orden de ideas, el desempeño laboral es cuando los trabajadores expresan las competencias laborales en referencia a las obligaciones productivas y de servicios, siendo indispensable considerar aspectos como las actitudes, la disciplina, los comportamientos, y finalmente las cualidades personales, resulta oportuno, agregar que para tener un buen desempeño laboral se tiene que empezar desde la selección del personal para que dispongan

de la capacidad suficiente en el cargo asignado, y en el caso de ya estar insertados en la empresas promoverán a cada de uno de los integrantes habilidades a través de capacitaciones constantes y de igual modo, en base al desarrollo del personal, hay que hacer notar, que es con la intención de alcanzar los más grandes niveles de éxito, siendo indiscutiblemente los gerentes parte fundamental de contribución al desarrollo del desempeño laboral.

### **Las dimensiones del desempeño laboral**

#### ➤ **Eficiencia.**

En referencia a este término existe relación entre recursos y logros alcanzados; es decir , al utilizar menos recursos para alcanzar un objetivo común, o cumplir más objetivos con menos recursos se está expresando eficiencia en cualquiera de los dos sentidos, en efecto, tiene que ver definitivamente con los resultados que se obtengan y con la finalidad planteada en base a la utilización de una serie de recursos humanos, físicos, tecnológicos que en ocasiones se encuentran limitados (Casa, 2015).

#### ➤ **Eficacia.**

Con respecto a la concepción eficacia significa que es hacer lo correcto, lo que quiere decir, que impulsa a determinar el grado cumplimiento de los metas y objetivos organizacionales, a través de las actividades laborales, entre los cuáles se debe cumplir la satisfacción del cliente, simplificar las funciones del personal y otorgar un ambiente fiable, por consiguiente, no sólo se perseguirán sino también se lograrán por las iniciativas sugeridas de los empleados, en conclusión, eficacia es la obtención máxima cuando existe una propuesta de conseguir un resultado (Robbins y Coulter, 2014).

#### ➤ **Relaciones interpersonales.**

Al respecto(Bisquerra, 2003)indica que una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas” (pág. 23). Por otra parte (Fernández, 2003)expone que “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional” (pág.25). En base a lo expuesto anteriormente, en la actualidad las empresas están empezando a valorar en la selección del personal, puesto que, influye para que la organización disponga un eficiente y efectivo desempeño laboral, sobre todo, es primordial que exista la habilidad del personal en relacionarse en el trabajo, de esta manera existirá comunicación y un ambiente agradable de trabajo.

## **Metodología**

El presente artículo, se desarrolló dentro de un diseño no experimental, puesto que el autor no manipuló ninguna variable del estudio; asimismo la investigación tuvo un enfoque mixto presentando mayor énfasis en lo cualitativo; en consecuencia, se realizó en un entorno específico, donde al grupo de interés se desarrollaron técnicas de documentación, entrevistas a profundidad, encuestas, seguidamente las respuestas fueron analizadas, interpretadas y fundamentadas. La investigación utilizó un alcance descriptivo-explicativo en vista que se representaron las variables en un desarrollo teórico y se explicaron los resultados; de igual manera el documento investigativo, con respecto a la finalidad fue transversal, ya que el levantamiento y análisis de la información fueron en un momento determinado. Los métodos que se utilizaron en el artículo son el inductivo-deductivo por cuanto permitió ir de generalizaciones a ambientes específicos; el método analítico-sintético ya que en primera instancia se separaron los elementos que contiene la estructura de las variables para someterla a un análisis, y luego se procedió a realizar una síntesis y por último el método histórico-lógico porque se adquirió la lógica objetiva del desarrollo histórico. Para la recolección de datos se emplearon las siguientes técnicas: la encuesta, utilizando una guía de 33 preguntas de opción múltiple, para dar continuidad a la investigación, también se diseñó una guía de entrevista dirigida al jefe de talento humano, la misma que estaba compuesta de 21 preguntas con el propósito de escudriñar de la manera más objetiva posible y por último una revisión documental con información sobre los procesos de talento humano y desempeño laboral del personal de la institución. La unidad de análisis fue el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Déleg, siendo como universo total de estudio los 54 funcionarios que conforman el personal administrativo.

## **Resultados**

En la presente investigación se plantea el modelado de perfiles por competencias, teniendo en consideración: actividades esenciales, perfiles de cargo por competencias a través de las cuáles se identificarán las que son necesarias en selección y desarrolladas en capacitación, y finalmente otros aspectos notables del perfil que se basa en las certificaciones de competencias laborales a nivel internacional.

En la figura 1 se indica la propuesta del del Modelo de perfiles por competencias (MPC) para los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) del Ecuador.

**Figura 1.** Propuesta del Modelo de perfiles por competencias (MPC)



### **Fase 1. Identificación de las actividades esenciales del puesto en la institución**

En este proceso hace referencia a los criterios de rendimiento superior y se encuentran los siguientes pasos:

- Registrar todas las actividades que requiere el puesto y escoger las de mayor relevancia, dado que, los perfiles por competencias se elaboran a partir de las actividades esenciales, las mismas que serán identificadas con la utilización del Teorema de Pareto, de modo que se determinen el 20% de actividades críticas que son las causas, que forman el 80% de los resultados para la institución.
- Luego se procede a realizar las calificaciones de las actividades, para lo cual se presenta la mediante la utilización de siguiente fórmula, y se denominan las actividades esenciales del puesto las que tengan el puntaje total más alto.

$$\text{Fórmula total} = (\text{CE} * \text{CM}) + \text{F}$$

En donde:

F = Escalas de frecuencia.

CE = Consecuencias de no aplicar las actividades o ejecución errada.

CM = Complejidad o grado de dificultad.

## **Fase 2. Levantar el perfil de competencias del puesto**

Una vez determinadas y transcritas las actividades esenciales, seguidamente, se procede a la identificación de las competencias: desglosando conocimientos, destrezas, y otras competencias (aptitudes, actitudes, capacidades, habilidades, rasgos, motivación)

- Identificar los conocimientos, tanto académicos que son adquiridos mediante educación formal (Economía, Administración), como los informativos (nombre de los compañeros con los que labora, lugar de trabajo).
- Identificar destrezas en relación las actividades esenciales, puede ser dominio de un idioma, ofimática, utilización de equipos como fax, copiadora.
- Identificar otras competencias (aptitudes, rasgos, motivos), en este punto se empleará las sesenta competencias más utilizadas por la autora Martha Alles, (tabla 1) que indican con su nombre y grado o nivel confeccionado a medida de cada organización y propone las siguientes divisiones:
  - A. Alto
  - B. Bueno, por encima del estándar,
  - C. Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido, no indica una subvaloración de la competencia)
  - D. Insatisfactorio.

## **Fase 3. Determina las competencias para ser evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación**

Se ha completado el levantamiento de perfiles estableciendo las actividades esenciales, identificación de conocimientos, destrezas y otras competencias, es factible especificar cuáles deben ir en selección y cuáles a capacitación para que se conviertan en insumos para el proceso de entrenamiento y desarrollo, aquí se enfoca únicamente en los conocimientos y destrezas, porque es evidente que las otras competencias (aptitudes, actitudes, capacidades, habilidades, rasgos, motivación) no necesitan calificación ya que al momento de efectuar la encuesta de los requisitos en los procesos de selección y capacitación se denominan poco modificables, resultando indispensable que los aspirantes las tengan y deber ser evaluadas en el proceso de selección, para tal efecto se basa en la siguiente escala:

1 = Durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona)

2 = Antes y durante el desempeño del puesto.

3 = Antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

#### **Fase 4. Otros aspectos notables del perfil**

Se basa en los requisitos de las certificaciones de competencias laborales a nivel internacional (ISO).

- **La misión del cargo:** Se determina la razón de ser de la posición en la institución, cual es la principal contribución de ese cargo al área o a la institución, cuáles son las responsabilidades de la posición y los rendimientos que se deben lograr.
- **Educación requerida:** Se define la educación formal y capacitaciones adquiridas para el desempeño del puesto, resaltando que no se hace alusión al personal actual que se encuentre en ese puesto, sino a lo ideal para ese cargo.
- **Experiencia requerida:** Se indica, la trayectoria laboral requerida para ocupar la posición, haciendo énfasis a lo ideal del cargo.

Con el propósito de neutralizar la fundamentación teórica, la entrevista, la encuesta y revisión documental realizado al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del Cantón Déleg, es así que procedió a realizar la interpretación de las respuestas a los cuestionarios, entrevista que se realizó al jefe de talento humano.

De un total de 54 encuestados, se pudo conocer que el tiempo de servicio del personal que laboran en la institución predomina de 1 a 3 años con el 45%, proveyendo como resultado alta rotación del personal.

El 62% de los encuestados señalaron que las técnicas de selección que se utilizaron para valorarles fueron, solamente los conocimientos adquiridos vía formal y la experiencia laboral. Por consiguiente, coincide con la entrevista que se realizó al jefe de talento humano, quién respondió que no se ha efectuado un levantamiento de perfiles por competencias desglosando conocimientos, destrezas y otras competencias (actitudes, aptitudes, capacidades, rasgos, motivos), para que se utilicen en el proceso de selección.

Con referencia a lo anterior, la revisión documental reflejó que, en los perfiles de puestos del personal que labora en la institución sólo constan competencias técnicas. En base a las evidencias anteriores, es indispensable, que se identifiquen que técnicas son necesarias, para ser evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación, en tal sentido, se proporcione insumos imprescindibles para los sistemas entrenamiento, desarrollo, evaluación y retroalimentación del rendimiento.

El 58% del personal contestó, que la institución solo algunas veces ayuda a promover el desarrollo de competencias laborales (actitudes, aptitudes, capacidades, rasgos, motivos). Además, el 51% de los encuestados manifestaron, que algunas veces desarrollan habilidades y destrezas en los cargos que desempeñan en la institución materia de estudio. Adicionalmente, el 65% del personal administrativo respondió que no reciben formación continua para el desarrollo de habilidades y mejora de competencias.

Sobre la base de los análisis anteriores con los resultados obtenidos, se desprende, que no existe el desarrollo competencias laborales (habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, rasgos, motivos, capacidades) debido a que no existe un levantamiento de perfiles por competencias donde conste la especificación de las competencias que deben ser desarrolladas, para el mejoramiento del desempeño laboral, lo que concuerda con el jefe de talento humano y la revisión documental efectuada. En consecuencia, es primordial que la institución considere este factor para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados de la institución, de donde se infiere, realizar un levantamiento de perfiles por competencias laborales, permitiendo marcar la diferencia y enfrentar con éxito.

El 48% de encuestados respondieron que solo algunas veces el jefe departamental les permite la aplicación de los conocimientos para la mejora de las funciones en la institución, y el 9% indicaron que nunca, siendo estos porcentajes los más significativos. Así mismo el 65% manifestó que algunas veces la institución le brinda la oportunidad de innovar para hacer las cosas de manera diferente para alcanzar los objetivos de la empresa. Dadas las consideraciones anteriores, es factible considerar este aspecto, dado que, al innovar, desarrollar y compartir conocimientos en la institución, acrecienta el desempeño laboral con eficiencia y eficacia.

El 63% de los trabajadores respondieron que no existe igualdad de oportunidades en relación al desarrollo de la carrera profesional, igualmente alegó el jefe de talento humano, agregando además que al existir una vacante usualmente no se realiza un análisis de puestos del personal que labora en la institución, sino que en mayor porcentaje se contrata personal externo.

Con referencia a lo anterior, las relaciones interpersonales toman una relevancia importante al existir falta de equidad, reconocimiento, y promoción ya que repercute en el desempeño laboral, en base a esto, el 52% del personal administrativo respondió que el nivel de convivencia en la institución es regular. Es fundamental tratar sobre este punto por cuanto se debe generar un ambiente de trabajo ideal y apropiado, con igualdad de oportunidades, así que es mejor que entre todos exista una sana convivencia para hacer lo más grato

posible el tiempo en el trabajo, ya que esto repercute en el logro tanto de metas individuales como comunes en la institución, y por ende en el desempeño laboral.

### **Conclusiones.**

- La gestión de talento humano por competencias es una nueva visión del siglo XXI, surge con la necesidad de formar un modelo con un nuevo estilo de dirección en la administración del talento humano en las organizaciones, capaces de incentivar al desempeño laboral y dejar atrás el enfoque tradicional, posicionando a las empresas como gestoras de un perfeccionamiento continuo en todos los procesos que son parte del talento humano.
- La gestión del talento humano por competencias, mediante el levantamiento de perfiles, constituye un factor clave ya que se identifican las competencias haciendo relevancia a los conocimientos, actitudes, comportamientos, destrezas, habilidades, motivación del personal que son necesarias para alcanzar la misión, visión, los objetivos y las estrategias de las organizaciones por cuanto posibilita la identificación de candidatos con mayor potencial a la vez refuerza su desempeño y optimiza su rendimiento.
- Con el levantamiento de información en base al perfil por competencias, facilita la comparación con el perfil de exigencias del puesto, siendo considerado un método efectivo ya que se ajusta al empleado en el puesto adecuado mediante la utilización de competencias, conjuntamente con las debilidades y fortalezas de cada persona, de igual manera constituye una herramienta fundamental donde el personal busca el crecimiento profesional para ser reconocido y motivado con el cumplimiento y así desempeñen de manera eficiente y efectiva sus labores cotidianas en los puestos de trabajo,
- El MPC (Modelado de perfiles por Competencias) es de gran utilidad en cualquier tipo de institución por cuanto incentiva a la permanencia del personal, así mismo sirve para identificar las competencias a ser evaluadas en selección y para ser desarrolladas en capacitación, de tal modo, que al estar fundamentada por este método tendrá gran incidencia en el desempeño laboral.
- La propuesta de Modelado de Perfiles por Competencias (MPC) se concentra en lo fundamental que es mejorar el desempeño laboral, destacando la innovación y las oportunidades de cambio; proporcionando a la entidad personal más comprometido, motivado y con un mayor compromiso siendo los gestores competitividad y productividad en las instituciones.

- Según se ha visto, al no contar con un proceso de identificación de competencias de los titulares de los cargos, todo el sacrificio que efectúa la institución en los procesos de selección, capacitación para promover el desarrollo del personal, determina que están mal enfocados y no contribuyen a potenciar el óptimo desempeño.

### Referencias bibliográficas.

- Alles, M. (2015). *Diccionario de comportamientos La trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Ayala, N., Zaruma, M., & Barragán, H. (2017). Origen y destino de recursos de presupuesto de los GADs Municipales estudio del Cantón Morona. *Dialnet*, 29-36.
- Baldeón, J. (2015). *Unidad Didáctica Gestión del Talento humano*. Huancayo: Instituto de Educación Superior Tecnológica "Continental".
- Berrocal, F. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo (tesis doctoral)*. Madrid: Universidad Complutense.
- Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. México: Mac Graw Hill.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley Interscience Publication.
- Cabarcas, M. (2017). *Diagnóstico y diseño de la gestión estratégica del talento humano en mipymes de barranquilla*. Barranquilla: Editorial del Servicio Nacional de Aprendizaje.
- Casa, M. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo (tesis de pregrado)*. Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México DF: McGRAW.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cuesta, A. (2015). *Gestión del Talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe.

- Cuesta, A. (2018). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Eco Ediciones Ltda.
- Dota, M., & Samaniego, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias: caso de aplicación Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Espín, M., Zula, J., Espín, E., & Carrión, L. (2015). Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- Fernández, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. México: Mac Graw Hill.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Companies Inc.
- La Madriz, J., & Parra, J. (2016). COMPETENCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES APLICADAS POR GERENTES BAJO ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE ECONÓMICA. *Negotium*, 69-98.
- Martínez, V. (2013). *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas (Tesis de posgrado)*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- McClelland. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28:1-14.
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinteфор/OIT.
- Palmar, G., & Valero, U. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 159-188.
- Paredes, A. (2010). Gestión de recursos humanos por competencias. Ecuador.
- Parry, S. (1996). The quest for competencies.. *Training*, 48-56.

- Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de estudios Ramón Arecedes S.A.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Rojas, R., & Vilchez, S. (2018). *Gestión del Talento humano y su relación con el desempeño laboral de personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús (tesis de posgrado)*. Lima: Universidad Norbert Wiener.
- Sánchez, D. (2018). Técnicas de selección utilizadas para la gestión del talento humano en tiendas por departamento del municipio Maracaibo. *CICAG*, 95-107.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 54-82.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. *PODIUM Edición Especial Universidad Espíritu Santo - UEES*, 145-168.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2015). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del capital Humano*. México D.F: McGraw-Hill.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Ormaza Andrade, S., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, C., & Ormaza Andrade, J. (2019). Modelo de puesto de trabajo por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Déleg, Cañar - Ecuador. *Visionario Digital*, 3(2.2), 192-215. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.631>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.





## **Plan estratégico financiero para la óptima gestión de los ingresos en las cooperativas de ahorro y crédito del sector financiero popular y solidario**

*Financial strategic plan for the optimal management of income in savings and credit cooperatives in the popular and solidarity financial sector.*

José Santiago Ramón Saquicela.<sup>1</sup>, Juan Carlos Erazo Álvarez.<sup>2</sup>, Cecilia Ivonne Narváez Zurita.<sup>3</sup> & Jorge Edwin Ormaza Andrade.<sup>4</sup>

**DOI:** <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.638>

### **Abstract**

The technological advance and the competition in the market that is increasingly demanding makes today's organizations implement tools and methodologies that are efficient and effective in order to obtain competitive advantages over their rivals in the market segment where develops their activities. The present article has as case study the Savings and credit cooperative "Alfonso Jaramillo León" of the Chamber of Commerce of Cuenca also known as "CAJA". This institution was created on June 26, 1963 and consists of legal personality on May 17, 1967 according to the ministerial agreement No. 8956; currently has 7 agencies in Cuenca city and one in Gualaceo city, its portfolio placed amounts to 45 million United States dollars. Is situated in the segment 2, under the measurement parameters of the control entity SEPS. It is also important to emphasize that the study was carried out only in Gualaceo city, focusing on the existing agency there. That is why it is strongly explained how the use of a financial strategic plan helps to make the best decisions to comply with the vision and mission of the entity to grow in a sustainable manner. With this purpose, the methodology known as the Balanced Scorecard is applied, where it relates the strategic plan and the financial plan very effectively through its

<sup>1</sup>Universidad Católica de Cuenca, Posgradista Maestría de Administración de Empresas, Cuenca, Ecuador. jsramons@psg.ucauce.edu.ec

<sup>2</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgrados, Cuenca, Ecuador. jcerazo@ucacue.edu.ec

<sup>3</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgrados, Cuenca, Ecuador. inarvaez@ucacue.edu.ec

<sup>4</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgrados, Cuenca, Ecuador. jormaza@ucacue.edu.ec

four perspectives, forming a management chart that visibly shows through indicators the fulfillment of the proposed objectives.

**Keywords:** Financial strategic plan, Balanced Scorecard, Savings and credit cooperative, competitive advantage, optimize.

**Resumen.**

El adelanto tecnológico y la competencia en el mercado que cada vez es más exigente hace que las organizaciones implementen herramientas y metodologías que sean eficientes y eficaces con el objetivo de obtener ventajas competitivas frente a sus rivales en el segmento de mercado en el que desarrolla sus actividades. El presente artículo tiene como caso de estudio a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León de la Cámara de Comercio de Cuenca conocida como “CAJA”. Dicha institución fue creada el 26 de junio de 1963 y consta de personería jurídica el 17 de mayo de 1967 según el acuerdo ministerial No 8956, actualmente cuenta en la ciudad de Cuenca con 7 agencias y una en la ciudad de Gualaceo, su cartera colocada asciende a 45 millones de dólares de Estados Unidos de América. Bajo los parámetros de medición de la entidad de control SEPS se encuentra en el segmento 2. Así también es importante recalcar que el estudio se realizó únicamente en el Cantón Gualaceo centrándonos en la agencia existente ahí.

Es por esto que se explica de manera contundente como la utilización de un plan estratégico financiero coadyuva a tomar las mejores decisiones para cumplir con la visión y misión de la entidad para crecer de manera sustentable. Con esta finalidad se aplica la metodología conocida como Cuadro de Mando Integral donde relaciona de manera muy eficaz el plan estratégico y el plan financiero a través de sus cuatro perspectivas formando un cuadro de gestión que muestra de manera visible mediante indicadores el cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Palabras clave:** Plan estratégico financiero, Cuadro de mando Integral, Cooperativa de ahorro y crédito, ventaja competitiva, optimizar.

**Introducción.**

Ecuador no es nuevo en temas como el sistema cooperativista, sus inicios datan a finales del siglo XIX, los autores Jácome, Ferraro y Sánchez (2004) manifiestan que las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) nacen con la única visión de atender a los menos favorecidos del país, que por lo general son las personas con ingresos nada atractivos e inestables que la banca tradicional no atiende o presta sus servicios. Las COAC basándose en las micro finanzas de las naciones coadyuvan a tratar temas como la pobreza que si bien no es un método que solvente en gran magnitud esta problemática, al contribuir en la generación de empleo mediante la intermediación financiera reducen en algo el índice de pobreza, teniendo

presente la sustentabilidad de la institución y la ayuda social como bases primordiales para el cooperativismo. En el Ecuador las cooperativas de ahorro y crédito (COAC), son reconocidas por el importante papel que desempeñan para lograr un desarrollo social y económico, permitiendo que el cooperativismo genere factores positivos, son instituciones que se dedican a realizar intermediación financiera para los socios por lo que su principal actividad es captar recursos económicos y otorgar préstamos a corto y mediano plazo. (Narváez, Erazo y Campos, 2019)

Dentro de este marco, el Estado ecuatoriano ha realizado grandes esfuerzos por crear normas, políticas e instituciones con el fin de fortalecer la economía popular y solidaria (EPS), por lo que la Constitución de la República explícitamente en el artículo 283 señala:

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Asamblea Constituyente de Montecristi, 2008, p. 39)

Lo expuesto, respalda toda forma de organización social donde el ser humano está sobre el capital y la búsqueda del beneficio económico no es su razón de ser, consiguiendo un equilibrio económico en la sociedad, otro hecho importante a nivel de la EPS, es la creación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), en el año 2011, con el objetivo de que las finanzas populares tomen fuerza y proporcionen seguridad a todos sus participantes cuenta ahorristas, también se ha fortalecido en el marco institucional, con la creación de un ente de control como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS, que controla y da confianza a las finanzas populares; así también, existe el Instituto de Economía Popular y Solidaria, IEPS, encargado de apoyar a las personas que realizan emprendimientos; la Corporación Nacional de Finanzas Populares (CONAFIPS) cuya función principal es otorgar fondos y fortalecer a las instituciones de las finanzas populares a través de préstamos a las EPS. En el tema de regulación existe la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera responsable de la administración del riesgo financiero (Basilea) de todas las organizaciones sociales que forman parte de este sector de la economía (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016).

Según la Corporación de Estudios para el Desarrollo (CORDES, 2018) a junio de 2017 existían 686 cooperativas en funcionamiento en el Ecuador, también menciona que a noviembre de 2017, en el segmento 1 el Azuay es la segunda provincia después de Pichincha

con mayor cantidad de cuenta ahorristas y créditos alcanzando el 14%; en el segmento 2, la participación llega al 9.9% ocupando el tercer lugar después de Pichincha y Manabí, en las colocaciones retoma el segundo lugar después de Pichincha con el 15.5%, una participación mayor que el segmento uno donde llegaba solo al 14%. En el tema de captación de manera general explica que en el 2006 representaban el 8.2% y en el 2017 incremento al 23.1% del total depositado en los bancos lo que demuestra que en la actualidad la población prefiere el sistema cooperativista al sistema bancario.

### **Las cooperativas de ahorro y crédito y su funcionalidad**

La actividad principal de una organización que realiza sus actividades económicas en el sector financiero es la intermediación financiera, cuyo fin primordial es captar el excedente o el ahorro generado por las unidades de gasto con superávit, el mismo que es canalizado en forma de préstamos hacia las unidades de gasto con déficit (Blanco, 2015). Lo antes expuesto, permite identificar dos aspectos importantes; la colocación de dinero en la economía a través de préstamos, se constituye en una fuente de generación de ingresos para la institución mediante los intereses cobrados, de esta manera las COAC contribuyen al progreso de un país, pues son intermediarias entre los que tienen déficit o les hace falta dinero y los que tiene superávit o han generado ahorro, por otra parte, existe rentabilidad para las unidades de gasto con superávit por la aparente tranquilidad y garantía que da la institución financiera por el dinero ahorrado.

El escenario ideal de captar y colocar se ve opacado por la competencia y los organismos de control quienes tienen injerencia en la tasa de interés, por supuesto que entre estos dos entes, el que más sobresalta es la competencia pues con el objetivo de acaparar los ahorros provocan que la tasa pasiva incremente y por el afán de colocar el dinero captado realizan préstamos a tasas menores afectando la tasa activa y por ende reduciendo el margen financiero, es importante recalcar que el dinero que la entidad paga a las unidades de gasto con superávit en forma de interés también se lo conoce como tasa pasiva y el dinero que cobra a las unidades de gasto con déficit también se lo conoce como tasa activa (Chiriboga, 2010).

Las captaciones son operaciones pasivas debido a que las COAC para captar dinero del público o segmento de mercado al cual están dirigidos, realizan una gama de productos financieros que los ponen a su disposición para que obtengan algún tipo de rentabilidad. Los mecanismos que comúnmente utilizan las cooperativas es la captación vía depósitos y captación vía créditos en el mercado interbancario. Es decir, buscan financiamiento en instituciones que le presten a una tasa menor que la captación vía depósitos logrando así incrementar su margen financiero, cabe recalcar que para obtener este tipo de financiamiento

se debe cumplir con rigurosos requisitos que en ocasiones varias instituciones no lo pueden hacer.

La colocación de dinero en la economía a través de créditos o préstamos es también conocido como operaciones activas ya que son productos financieros que generan ingresos a la institución por lo que se las conoce como tasas activas, las operaciones comúnmente utilizadas son los préstamos personales, un producto financiero que se le da a una persona a cierta tasa de interés comprometiéndose a devolver de acuerdo a los plazos planteados en pagos periódicos. Tienen el nombre de personales debido a que no se necesita de una garantía especial y son destinados para bienes de consumo masivo, este producto financiero también se lo conoce como préstamos quirografarios donde la garantía son bienes que posee el que se beneficia del dinero a ese momento y en el futuro. (Chiriboga, 2010). Los préstamos y créditos en una institución financiera representan su fuente principal de ingresos es por ello que se debe realizar un análisis riguroso a los sujetos de crédito para minimizar el riesgo, con el afán de precautar los recursos captados de sus socios, evitando problemas de liquidez o un índice de morosidad alto que afectan a la imagen de la institución tanto frente al público como a los organismos de control.

La rentabilidad en las EPS se analiza desde un punto de vista de sustentabilidad en el tiempo para dar seguridad a los que participan en ella, partiendo desde esta perspectiva, una buena o mala gestión en este tipo de entidades es medida por un adecuado manejo de activos, patrimonio, solvencia, liquidez y rendimientos financieros. En este aspecto Richardson, (2009) hace referencia a una serie de indicadores destinados especialmente a las COAC basándose en la metodología que ayudan a su administración y evaluación que fue desarrollado por el Consejo Mundial de Cooperativas de ahorro y Crédito denominada PERLAS, acrónimo de: protección, estructura financiera eficaz, rendimiento, liquidez, activos, señales de crecimiento y que juntos explican la salud financiera de la misma.

- Protección: Las COAC destinan muchos esfuerzos a la protección de los activos, básicamente se analiza si las provisiones existentes cubren eventos no previstos como créditos incobrables.
- Estructura financiera eficaz: en este apartado lo que se analiza es el balance general y sus cuentas recomendando una estructura ideal entre activos, pasivo y capital que coadyuvan a generar rentabilidad y la posibilidad de crecer.
- Rendimiento: se centra especialmente en analizar los gastos que genera la entidad para desarrollar sus actividades normales y los rendimientos sobre inversiones.
- Liquidez: hace referencia a una variable difícil de controlar y es la capacidad que tiene la entidad para cubrir los retiros de sus socios, es decir, la facilidad con la que la empresa convierte sus activos corrientes en efectivo para cubrir sus pasivos corrientes.

- Señales de crecimiento: aquí se analiza la capacidad que la institución tiene para hacer crecer sus activos junto con una rentabilidad sustentable con el pasar de los años.

La constante transformación que sufre la economía, el adelanto tecnológico y la competencia global cada vez más agresiva hace que se vuelva indispensable para las COAC contar con estrategias e indicadores que les permita pronosticar y al mismo tiempo adaptarse a los cambios, predecir las tendencias del mercado, mantener una imagen pulcra y obtener una ventaja de los cambios para beneficio de la entidad. Esta planeación se la orienta desde la perspectiva estrategia y financiera para cumplir con los requerimientos que la era actual exige, entre ellas satisfacer a sus socios, cumplir con el requerimiento de inversiones en activos, equipos tecnológicos, infraestructura y activo, etc. Por consiguiente, para realizar esta inversión es necesario de recursos financieros, que debido a su naturaleza limitante se requiere de una gestión ideal para lograr el mayor beneficio común en menor tiempo posible (Morales y Morales, 2014). Es aquí donde la planificación estratégica financiera desempeña un rol fundamental.

Ahora bien, la decisión de invertir siempre está acompañado por la decisión de que alguien solicite un préstamo pagando un interés que el inversor recibe como premio, apareciendo así el termino rendimiento y por ende el concepto de valor del dinero a través del tiempo, en la actualidad las decisiones con respecto al aspecto financiero se analizan de manera coordinada entre los diferentes departamentos de la empresa, esto conlleva a una toma de decisiones más adecuada donde todos los departamentos son participes y tienen conocimientos sobre las importancia de las finanzas y las consecuencias de las acciones tomadas (Ochoa, 2009). La presente investigación busca dar herramientas y al mismo tiempo explicar la importancia que un plan estratégico financiero tiene en las cooperativas de ahorro y crédito, resolviendo una problemática que se presenta a menudo que es el optimizar los ingresos, para ello, es indispensable identificar los aspectos que la población considera importantes para decidir ser parte de una u otra institución financiera.

Llama la atención la escasez de libros que tengan un concepto de plan estratégico financiero por lo que se realizó un análisis por separado de los conceptos de planeación estratégica y planeación financiera para así poder comprender el significado de un plan estratégico financiero; la planeación estratégica es un documento que da directrices para un mejor funcionamiento de la organización, al respecto, Martínez y Milla (2005) afirman que el plan estratégico “es un documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (p. 8). En lo que se refiere a la planeación financiera se hace hincapié en el análisis y optimización del recurso financiero, (Moreno, 2003) especifica que es un instrumento compuesto metodológicamente y que tiene una serie de objetivos que coadyuvan a plantearse y cumplir metas que por lo general hacen

referencia en términos económicos considerando los recursos existentes y los que hicieren falta para cumplirlos.

El plan estratégico es de vital importancia para las organizaciones que quieren mantenerse en el mercado y generar valor a largo plazo controlando el riesgo, generando una utilidad y crecimiento sostenible, es por esto que toda planeación estratégica debe comenzar realizando un examen exhaustivo del presente de la empresa analizando los factores internos y externos que afectan su normal funcionamiento. La herramienta frecuentemente empleada para analizar el presente de una organización se conoce como matriz FODA donde a nivel interno se analizan las características particularmente fuertes y débiles existentes en la organización y a nivel externo las oportunidades y amenazas donde la entidad realiza sus actividades y por ende son incontrollables. Una vez terminado este proceso se procede con la filosofía de la empresa estableciendo visión, misión, valores para la empresa, mismas que regirán las acciones del personal (Münch, 2008).

La visión dicta hacia dónde quiere llegar la institución en el futuro, debe ser compartida y todas las acciones individuales como colectivas deben estar encaminadas hacia ella para cumplirla. La misión se convierte en la razón del porque existe dicha empresa, es una declaración y amplía la intención de la entidad, los objetivos estratégicos hacen referencia a resultados específicos que la dirección desea alcanzar con la empresa y estos son medibles y cuantificables con el propósito de alcanzar la misión, para cumplir los objetivos estratégicos se utilizan estrategias mediante la asignación de recursos y los esfuerzos que deban emplearse terminan en la generación de políticas que guían el accionar al momento de tomar las decisiones sobre los problemas que son frecuentes dentro de la organización. El proceso del plan estratégico termina con la generación de programas donde se especifica los pasos a realizar para conseguir los objetivos, el tiempo que se tardara y los responsables de esas actividades (ibídem).

Una vez terminado el plan estratégico es importante realizar la fase de presupuesto asignándoles recursos monetarios, por lo que se requiere una estimación de costos, capital, ingresos, y es aquí donde el plan estratégico toma la forma de plan estratégico financiero, el análisis financiero es mucho más amplio que solo medir los indicadores, todas las acciones realizadas por la alta gerencia en diferentes áreas de la entidad se manifiestan en mayor o menor relevancia en términos monetarios, es por ello que está presente en todas las decisiones operativas y más aún en las decisiones de inversión. Los objetivos que persigue la administración financiera son: primero el crecimiento sostenible medido por las ventas y el beneficio en un periodo determinado de tiempo, el segundo objetivo de la administración financiera es el dividendo, entendido como la parte que se paga al inversionista o dueño de la entidad en análisis o también puede ser el pago que se realice por algún tipo de

financiamiento, el tercer objetivo de la administración financiera es la rentabilidad que analiza el beneficio versus la inversión realizada y el cuarto objetivo hace referencia a la financiación donde se analiza el porcentaje que los acreedores participan de la financiación total de la empresa (Pérez - Carballo, 2015).

Kaplan y Norton (2002) afirman: “si no puedes medirlo no puedes gestionarlo” (p.34). Por lo que crearon una herramienta de gestión llamada cuadro de mando integral (CMI) o Balanced ScoreCard (BSC) en el que transforma la visión, misión y las estrategias de una empresa en indicadores coherentes que guían las acciones de los colaboradores y que al mismo tiempo coadyuvan a la medición de cumplimientos de dichas estrategias cambiando drásticamente el paradigma de medir a la empresa desde solo una perspectiva financiera, actualizando a cuatro perspectivas que son:

- La financiera
- Del cliente.
- Del proceso interno
- Crecimiento y formación.

La herramienta BSC es idónea para unificar de manera óptima las metodologías de gestión conocidas como plan estratégico y plan financiero, porque cuantifica mediante indicadores el desvío o no en el cumplimiento de las metas planteadas desde la cúpula convirtiéndose en un sistema de gestión. Es por esto que los múltiples indicadores que implementa el BSC se deben integrar en algún momento para formular una sola estrategia, formando parte de una serie de objetivos que se refuerzan entre sí. Para comprender esta vinculación se debe considerar a cada objetivo como una causa que genera un efecto y su medición debe ser clara y que así mismo de a entender la relación existente entre los indicadores de cada objetivo en las diferentes perspectivas del BSC.

Kaplan y Norton (2002) hace referencia a que el resultado de una planeación estratégica debe ser la toma de decisiones de calidad por lo que es necesario conocer a profundidad cada una de las perspectivas sobre las que trabaja el BSC con el objetivo de que todos los indicadores planteados ya sean a corto o largo plazo sean dirigidos hacia la consecución de la visión de la empresa.

- Perspectiva financiera.

Vincula los objetivos estratégicos con los objetivos que enlaza el aspecto monetario de la institución, aclarando el panorama que, si la estrategia está contribuyendo a la creación de valor para la empresa, estos objetivos en su mayoría tienen que ver con la generación de excedentes medida en términos de ingresos.

➤ **Perspectiva del cliente.**

Hace referencia a la identificación de segmentación de mercado y relaciona mucho a las decisiones adquiridas por los encargados de la dirección de la entidad (directivos) donde los indicadores se centran en medir la satisfacción y la retención del cliente. También se incluyen indicadores que se relaciona con el generar valor por parte de la empresa para sus clientes con el fin de preservarlos evitando que se cambien hacia la competencia.

➤ **Perspectiva del proceso interno.**

La característica principal es que los encargados de decidir identifican los procesos críticos que generan valor dentro de la institución y que deben ser desarrollados de manera perfecta para la consecución de las metas de los que invierten en la entidad y clientes. Al hablar del cliente su satisfacción es primordial y desde la perspectiva de los accionistas el incremento de su patrimonio, partiendo de lo antes mencionado la innovación en los procesos o productos que se entrega al cliente debe ser constante con el fin de satisfacer una necesidad antes que la competencia lo haga o simplemente entregando el producto a tiempo a menor costo posible.

➤ **Perspectiva formación y crecimiento.**

La última perspectiva en el BSC promueve a la empresa a pensar en el futuro a largo plazo pues es improbable que se pueda alcanzar los objetivos de las tres perspectivas explicadas anteriormente a largo plazo con la infraestructura, tecnología y capacidades instaladas en el presente. Esta perspectiva en una empresa proviene de aspectos primordiales que básicamente son tres: primero el área de talento humano ya que sin ellos nada funcionaria dentro de la entidad, después la tecnología, donde los sistemas desarrollados o que se puedan desarrollar ayudar a funcionar a la entidad de mejor manera y por último los procedimientos que ayudan a unificar formas de hacer las cosas dentro de la institución.

**Metodología.**

Este artículo se desarrolló bajo un diseño no experimental (Hernández, Fernández, y Baptista,2014) debido a que no se manipularon las variables que intervinieron en el fenómeno, por lo contrario; se las estudio en su entorno natural, el enfoque utilizado fue de carácter mixto, pues utilizó el enfoque cualitativo para el tratamiento de la literatura especializada para la estructura de la investigación en tanto que, el enfoque cuantitativo se refleja en el tratamiento de la información mediante el uso de SPSS versión 22, la aplicación de métodos estadísticos y determinación del universo de estudio.

Su alcance fue descriptivo – explicativo, cuyo énfasis fue especificar las propiedades, características del objeto en análisis y las condiciones en las que se manifiesta, la finalidad fue de tipo transversal ya que el levantamiento de información se llevó a cabo en un solo momento del tiempo. Entre los métodos empleados están analítico – sintético, dando como resultado el conocimiento verdadero ya que primero se analiza como un todo para después ir profundizando en cada una de las variables, histórico – lógico, relacionando el pasado con el presente con el fin de relacionar los hechos y tener conocimiento del desarrollo del tema en estudio, inductivo - deductivo, a través de este método se llegó a una mejor apreciación de la situación actual para tener una mejor visión del motivo por el que se dieron tales hechos y proponer la mejor alternativa de solución. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron encuestas y el análisis documental publicados por el organismo de control SEPS.

El universo para el presente trabajo se estableció ciertas particularidades como pertenecer al Cantón Gualaceo, estar en el segmento de personas económicamente activa y cuenten con un empleo. Según ENEMDU (encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo) (2018) proporciona este dato a septiembre de 2018.

**Tabla 1** Población con empleo Cantón Gualaceo.

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Población Cantón Gualaceo	48286
Población en edad de trabajar	34310
PEA	23363
Población con empleo	22423

**Fuente:** ENEMDU (2018).

De la población existente en el Cantón Gualaceo el 71.1% están en edad de trabajar, pero solo el 68.10% están económicamente activas y de estas el 96% tienen algún tipo de empleo, entonces se aplicó la fórmula para celular la muestra con población finita, la misma que con un nivel de confiabilidad del 95%, un margen de error del 5% da como resultado 378 personas.

### **Resultados.**

La información más relevante que proporcionó la aplicación de las encuestas, así como el análisis de las publicaciones realizadas por el organismo de control SEPS en lo que se refiere en la colocación y captación a marzo de 2019 tenemos:

- Los habitantes del Cantón Gualaceo a la hora de decidir la apertura de una cuenta de ahorros en una institución financiera valoran en primera instancia con un 34.66% la tasa de interés pasiva, seguida de los servicios financieros que otorgan 31.75%, en tanto que,

consideran como atributos menos relevantes el prestigio institucional y el horario de atención.

- Los aspectos determinantes al momento de realizar un crédito en una u otra cooperativa es la tasa de interés con un 65.34% y el servicio con un 17.46%.
- En el tema de ahorros e inversiones, la población de Gualaceo considera como aspecto fundamental la tasa de interés pasiva en un 42.59%, en segundo lugar, influye la confianza que la institución brinda con un 33.07% que también tiene mucho que ver con el prestigio institucional.
- Las instituciones financieras aparte de su actividad principal que es la intermediación financiera también se caracterizan por prestar servicios adicionales como el pago de servicios básicos, SRI, IESS, entre otros. Para que un cliente decida utilizar este servicio el aspecto más relevante con un 46.03% es la ubicación seguido por el costo del servicio con un 21.69%, y con el 15.08% la agilidad, es decir que las filas no estén largas porque prefieren agilidad.
- Los encuestados que fueron socios de la cooperativa CAJA calificaron su servicio como excelente y bueno en un 71.21%.
- Un análisis realizado a los datos publicados por la SEPS en el mes de marzo de 2019 en lo que se refiere a la captación se pudo identificar claramente el bajo nivel de participación de la cooperativa de ahorro y crédito Alfonso Jaramillo León en relación al resto de cooperativas que prestan sus servicios en el Cantón Gualaceo que se encuentran tanto en el segmento uno, dos y tres, ver anexo 1.
- En el tema de colocación a marzo de 2019 la cooperativa CAJA tiene una participación de 6.66% del total de préstamos en la zona de influencia, es importante recalcar que si analizamos solo a las cooperativas de segmento 2 se encuentra en primer lugar, ver tabla.

**Tabla 2.** Colocación de las COAC en Gualaceo

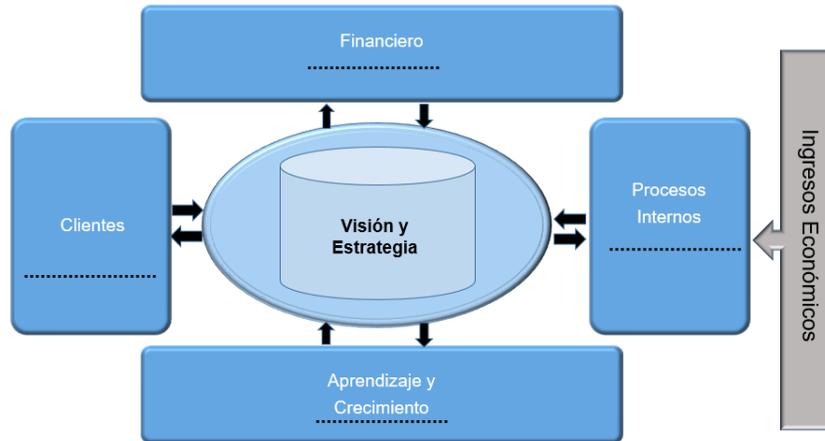
Razón Social	Cartera Total	Nº Socios con Crédito	Participación Cartera	Participación Nº Socios
Jardín Azuayo	\$32,988,135.87	4,710	44.67%	46.07%
JEP	\$21,393,729.84	2,144	28.97%	20.97%
Fasayñan	\$6,956,859.89	1,453	9.42%	14.21%
Gañansol	\$4,918,155.49	736	6.66%	7.20%
CAJA	\$4,847,154.09	534	6.56%	5.22%
Coopac Austro	\$1,681,086.76	399	2.28%	3.90%
La Merced	\$1,068,017.38	247	1.45%	2.42%
<b>TOTAL</b>	<b>\$73,853,139.32</b>	<b>10,223</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia – datos de página web SEPS

Una vez expuesto los resultados de las encuestas y analizada la documentación en cuanto a la participación en la colocación y la capitación se propone para la Cooperativa Alfonso

Jaramillo León un modelo de plan estratégico financiero que ayudara a un mejor desempeño y cumplimiento de los objetivos planteados.

**Figura 1.** Esquema de indicadores Balanced Scorecard.



**Fuente:** Elaboración propia

El esquema planteado comienza estableciendo la visión, misión, objetivos y estrategias que serán la parte esencial sobre lo que se plasma el modelo, por lo que es indispensable explicar que la visión y la misión ya están plasmadas por parte de la alta gerencia, por lo que en su página web Cooperativa CAJA (2017) afirma que su visión es: “convertirnos en una de las instituciones financieras cooperativista más destacada del Austro”, su misión es: “Brindar servicios financieros ágiles y modernos fomentando un crecimiento continuo, basado en confianza, solvencia y experiencia que permita colaborar con el desarrollo de nuestro socios y clientes internos, a la par con las necesidades de las localidades y la región” y los valores corporativos que guían la institución son “responsabilidad, ayuda mutua, democracia, igualdad, equidad, solidaridad”.

Los objetivos estratégicos a cumplir son:

- Alcanzar indicadores de solvencia, liquidez, manejo de activos y rendimientos financieros que las COAC en el segmento unos están obligados a mantener en los próximos dos años.
- Incrementar la participación en la colocación y la captación en el Cantón Gualaceo en un 10% en los próximos dos años.
- Reducir el tiempo de entrega de créditos a 36 horas en el 50% de las solicitudes en los próximo dos años.
- Mantener colaboradores satisfechos mínimo al 95% en los próximos dos años.

Con el fin de conocer la situación actual de la cooperativa CAJA en la agencia Gualaceo se realizó un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas estableciendo

cuan relacionados están cada una de las variables que conforman la matriz también conocido como FODA ponderado, para esto se utilizó una escala de Likert donde 1 equivalía a nada relacionado y 5 completamente relacionado, y se consideraron únicamente las estrategias donde existe una relación de 5 es decir estén completamente relacionados

**Tabla 3.** Matriz FODA para la cooperativa CAJA

Perspectiva	Fortalezas	Debilidades
Financiera	F1 Indicadores aceptables por el organismo de control	D1 Poca participación en el mercado
	F2 Productos financieros asequibles	D2 Socios no son recíprocos con la cooperativa
	F3 Tasas activas competitivas	D3 Tasas pasivas no competitivas
Del cliente.	F4 Servicio personalizado	D4 Gran parte de la población de Gualaceo no conoce CAJA
	F5 Imagen y excelente reputación	D5 No atrae socios nuevos
Del proceso interno	F6 Las transacciones en cajas son ágiles	D6 Tiempo de respuesta en los créditos demasiado prolongados
	F7 Personal comprometido con la institución	D7 Falta de manuales de función y procedimientos establecidos
Crecimiento y formación.	F8 Mejora Continua	D8 Locales arrendados
	F9 Personal con conocimientos	D9 Infraestructura

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.** Matriz FODA para la cooperativa CAJA

Perspectiva	Oportunidades	Amenazas
Financiera	O1 Pertenecer al segmento 1.	A1 Fuerte competencia directa e indirecta
	O2 Disponibilidad de estadísticas de las COAC	A2 Alto índice de morosidad en el segmento microcréditos
	O3 Sistema cooperativista con mayor aceptación frente al sistema bancario	A3 Incremento en la morosidad y provisiones en las COAC.
Del cliente.	O4 Variedad de productos financieros	A4 Nuevas generaciones que no conocen la cooperativa Caja
	O5 Socios que no trabajan aun en el sistema financiero	A5 Facilidades para acceder a los servicios financieros en la competencia
Del proceso interno	O6 Ente regulatorio exigente.	A6 Acceso a los servicios financieros en tiempos récords
	O7 COAC más organizadas internamente	A7 Aplicaciones de las mejores prácticas a un costo elevado
Crecimiento y formación.	O8 Sistema cooperativista respaldado por el Estado	A8 Ente regulatorio cada vez más exigente y burocrático
	O9 Mano de obra capacitada	A9 Cambios gubernamentales

**Fuente:** Elaboración propia

Para cumplir cada uno de los objetivos planteados es necesario establecer estrategias que ayuden al cumplimiento de las mismas, ahora bien, para medir este cumplimiento es necesario definir indicadores que coadyuven a generar una visión clara del panorama por lo que partiremos de la metodología del Balance Scorecard agrupando los indicadores en base a sus perspectivas, entonces tenemos:

En lo que se refiere a la perspectiva financiera

**Tabla 5.** Indicadores perspectiva financiera

Perspectiva financiera					
Objetivo 1	Indicador	Valor Actual	Rangos de Alerta		
			Peligro	Aceptable	Excelente
Alcanzar indicadores de solvencia, liquidez, manejo de activos y rendimientos financieros que las COAC en el segmento unos están obligados a mantener en los próximos dos años.	Solvencia	8%	7.99%	8%<=I>9%	9%
	Morosidad	3.5%	4%	4%>I<3%	3%
	Liquidez	2.5	2	2<I<2.49	2.5

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 6.** Estrategias a realizar para cumplir con la perspectiva financiera

Estrategias
Implementar un plan de capacitación al personal en el área de créditos para fortalecer sus competencias y metodologías crediticias.
Implementar un score crediticio que ayude a un mejor análisis del socio deudor.
Realizar una diversificación de productos financieros y de riesgo con créditos de montos pequeños y en diferentes líneas.
Ajustar métodos y procesos a los tipos de socios que tiene la cooperativa.

**Fuente:** Elaboración propia

Es importante tener conocimiento de la forma de cálculo indicadores.

**Tabla 7. Indicadores de la Perspectiva Financiera**

No.	Nombre del indicador	Estrategia	Para qué sirve el indicador	Formula	Meta
1	Solvencia	Mantener un índice de solvencia equivalente al segmento 1	Mide la suficiencia patrimonial para respaldar las operaciones actuales y futuras; y, cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo.	Patrimonio técnico / Activos ponderados por riesgo	Mínimo 9%
2	Índice de morosidad	Alcanzar un índice de mora igual o inferior al 3%	Nivel de cartera total que presenta problemas de recuperación y pueden ocasionar pérdidas en la institución.	Cartera vencida / Total de cartera	Máximo 3%
3	Indicador de liquidez	Mantener un índice liquidez adecuado	Capacidad de respuesta de la entidad frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes.	Fondos disponibles + Inversiones / Depósitos a la vista + depósitos a plazo	Primera línea > 2 Segunda Línea > 2.5

En lo que se refiere a la perspectiva clientes

**Tabla 8. Indicadores de la perspectiva clientes**

Perspectiva de Clientes					
Objetivo 2	Indicador	Valor Actual	Rangos de Alerta		
			Peligro	Aceptable	Excelente
Incrementar la participación en la colocación y la captación en el Cantón Gualaceo en un 10% en los próximos dos años.	Participación colocación	6.56%	5%	5% < I < 10%	10%
	Participación Captación	1.22%	5%	5% < I < 10%	10%
<b>Estrategias</b>					
Fortalecer los proceso y políticas de servicio al cliente, obteniendo un plus frente a la competencia.					
Implementar un área de captaciones					
Publicidad en medios de comunicación de radio, televisión y aprovechar las plataformas tecnológicas como Facebook e Instagram para que la población de Gualaceo conozca sobre CAJA.					
Diseñar productos que estén orientados hacia las nuevas generaciones.					
Realizar alianzas con el sector público y privado para brindar los servicios de la cooperativa, pago de roles, tarjetas de debido, CAJA en line, ahorro programado.					
Realizar una reingeniería de procesos en el área de créditos para optimizar el tiempo de entrega de créditos.					

Fortalecer las captaciones mediante convenios con empresas que pagan remesas para que el dinero se deposite en las cuentas del socio en CAJA
Dar mayor importancia al pago de remesas.
Incentivar el uso de la página WEB y la aplicación móvil.

Es importante tener conocimiento de la forma de cálculo indicadores.

**Tabla 9.** Indicadores de la perspectiva clientes.

No.	Nombre del indicador	Objetivo	Para qué sirve el indicador	Formula	Meta
4	Participación colocación	Incrementar el porcentaje de participación en colocación	Mide el % de participación	Colocación CAJA / Total colocación en Gualaceo	Mínimo 10%
5	Participación Captación	Incrementar el porcentaje de participación en la captación	Mide el % de participación	Captación CAJA / Total captación en Gualaceo	Mínimo 10%

En lo que se refiere a la perspectiva procesos internos

**Tabla 10.** Indicadores de la perspectiva procesos internos

Perspectiva procesos internos					
Objetivo 3	Indicador	Valor Actual	Rangos de Alerta		
			Peligro	Aceptable	Excelente
Reducir el tiempo de entrega de créditos a 36 horas en el 50% de las solicitudes en los próximo dos años.	Créditos despachados en menos 36 horas	10.00%	30%	30% < I < 50%	50%
	% socios activos	50.00%	60%	60% < I < 80%	80%
	Índice de devolutivas	70.00%	60%	60% < I > 20%	20%
	% Conocimiento de políticas y procesos	75.00%	70%	70% < I < 90%	90%
Estrategias					
Desarrollar indicadores que ayuden en la medición real del tiempo promedio de entrega de los créditos.					
Implementar líneas de crédito.					
Implementar manuales de políticas y procedimientos para el área de crédito para que exista una forma homogénea de hacer las cosas.					
Plan de capacitación para el área operativa con el fin de evitar devolutivas.					
Fortalecer el control y seguimiento de metas para tomar medidas correctivas a tiempo.					

Es importante tener conocimiento de la forma de cálculo indicadores.

**Tabla 11.** Indicadores de la perspectiva procesos internos

No.	Nombre del indicador	Objetivo	Para qué sirve el indicador	Formula	Meta
6	Créditos despachados en menos de 36 horas	Minimizar el tiempo de entrega de créditos	Mide la eficiencia en la colocación	Créditos despachados en menos de 36 horas / Total de créditos despachado	Mínimo 30%
7	% socios activos	Incrementar el % de socios activos	Mide el % de socios activos	Socios activos / Total de socios	Mínimo 80%

**Tabla 12.** Indicadores de la perspectiva procesos internos

No.	Nombre del indicador	Objetivo	Para qué sirve el indicador	Formula	Meta
8	Índice de devolutivas	Disminuir las devolutivas de los créditos	Mide el porcentaje de devolutivas	Total, devolutivas / Total de créditos despachados	Máximo 20%
9	% Conocimiento de políticas y procesos	Conocimientos de políticas y procesos	Mide el porcentaje de conocimiento de políticas y procesos	Errores operativos / Total de procesos realizados	Mínimo 90%

En lo que se refiere a la perspectiva aprendizaje y talento humano

**Tabla 13.** Indicadores de la perspectiva Aprendizaje y Talento Humano

<b>Perspectiva Aprendizaje y Talento Humano</b>					
Objetivo 4	Indicador	Valor Actual	Rangos de Alerta		
			Peligro	Aceptable	Excelente
Mantener colaboradores satisfechos mínimo al 95% en los próximos dos años.	% de personal capacitado	85.00%	60%	60% < I < 95%	95%
	% satisfacción de clima laboral	85.00%	80%	80% < I < 90%	90%
<b>Estrategias</b>					
Desarrollar un plan de carrera para los colaboradores en base a su desempeño.					
Plan de formación y capacitación con miras a fortalecer sus competencias.					
Implementar un sistema de reclutamiento y selección de mejores talentos.					
Realizar procesos de inducción al personal nuevo.					
Fortalecer la comunicación al interior de la cooperativa, haciéndola más participativa.					

Es importante tener conocimiento de la forma de cálculo indicadores.

**Tabla 14.** Indicadores de la perspectiva aprendizaje y Talento Humano

No.	Nombre del indicador	Objetivo	Para qué sirve el indicador	Formula	Meta
10	% de personal capacitado	Mantener colaboradores capacitados	Mide el porcentaje de colaboradores capacitados	Total, de colaboradores capacitados / total de colaboradores	Mínimo 95%
11	% satisfacción de clima laboral	Mantener un clima laboral adecuado	Mide el porcentaje de colaboradores satisfechos	Evaluaciones satisfactorias / Total de evaluaciones	Mínimo 90%

## Conclusiones

El plan estratégico financiero en las cooperativas de ahorro y crédito es de vital importancia, debido a que relaciona el plan estratégico con el plan financiero; es decir, ayuda a tener claro la misión, visión, y los objetivos que la entidad financiera persigue con el objetivo de crecer de manera sustentable, optimizando sus ingresos y buscando el beneficio de todos los que participan en ella como son los socios, empleados y directivos reconociendo al ser humano como sujeto y fin y que es más importante que el capital

El Balace Scorecard o Cuadro de Mando Integral es más que una tabla de indicadores se convierte en una tabla de gestión que ayuda en la administración, en la toma de decisiones óptimas y a medir el cumplimiento de los objetivos que la empresa se propuso. Los mismo que al buscar su beneficio común los indicadores se basan en la metodología PERLAS que fue desarrollado por el Consejo Mundial de Cooperativas de ahorro y crédito que ayuda en la administración y control de la salud financiera de la institución.

Las encuestas realizadas explican que los habitantes del Cantón Gualaceo al momento de realizar una apertura de una cuenta de ahorros valoran en primera instancia la tasa de interés pasiva, seguida de los servicios financieros; así mismo, al momento de realizar un crédito en una entidad financiera la tasa de interés activa y el servicio que recibe son los aspectos más importantes, por otro lado al momento de ahorrar o realizar inversiones, la población considera la tasa de interés pasiva y la confianza que la institución brinda y que tiene mucho que ver con el prestigio institucional es lo más decisivo para dejar su dinero en institución .

Los datos publicados por el organismo de control SEPS en el mes de marzo de 2019 en temas como la captación y la colocación permite identificar claramente que la cooperativa de ahorro y crédito Alfonso Jaramillo León en relación al resto de cooperativas que prestan sus servicios en el Cantón Gualaceo ya se encuentran en el segmento uno, dos y tres tiene una baja participación lo cual hace imprescindible tomar medidas correctivas.

La implementación del plan estratégico financiero en la agencia Gualaceo de la cooperativa Alfonso Jaramillo león permite identificar claramente las estrategias que se debe implementar para cumplir con los objetivos planteados y llegar a la visión que la entidad tiene, orientándonos hacia el buen servicio, capacitación constante, con procesos bien establecidos, llegando a la eficiencia y eficacia con indicadores clave para medir la salud financiera de la entidad.

### Referencias bibliográficas

- Aldana, S., Vereda, F., Hidalgo-Álvarez, R., & de Vicente, J. (2016). Facile synthesis of magnetic agarose microfibers by directed selfassembly. *Polymer*, 93, 61-64.
- Bhat, S., Tripathi, A., & Kumar, A. (2010). Supermacro porous chitosan-agarose-gelatin cryogels. in vitro characterization and in vivo assesment for cartilage tissue engineering. *Journal of the Royal Society Interface*, 1-15.
- Bossis, G., Marins, J., Kuzhir, P., Volkova, O., & Zubarev, A. (2015). Functionalized microfibers for field-responsive materials and biological applications. *Journal of Intelligent Material Systems and Structures*, 1-9.
- Cooperativa CAJA. (2017). *Quienes somos: Cooperativa CAJA*. Obtenido de <https://www.caja.com.ec/noticia/quines-somos>
- Corporación de Estudios para el Desarrollo CORDES. (2018). *Análisis sobre el sector de cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador*. Quito.
- De Lara, A. (2005). *Medición y control de riesgos financieros*. México: Limusa.
- Dias, A., Hussain, A., Marcos, A., & Roque, A. (2011). A biotechnological perspective on the application of iron oxide magnetic colloids modified with polysaccharides. *Biotechnology Advances* 29, 29, 142–155.
- Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU). (2018). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU) septiembre 2018*. Quito. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Estrada Guerrero, R., Lemus Torres, D., Mendoza Anaya, D., & Rodríguez Lugo, V. (2010). Hidrogeles poliméricos potencialmente aplicables en Agricultura. *Revista Iberoamericana de Polímeros*, 12(2), 76-87.

- García-Cerda, L., Rodríguez-Fernández, O., Betancourt-Galindo, R., Saldívar-Guerrero, R., & Torres-Torres, M. (2003). Síntesis y propiedades de ferro fluidos de magnetita. *Superficies y Vacío.*, 16(1), 28-31.
- Gómez, G. (11 de octubre de 2000). *La planificación financiera*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-financiera/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ilg, P. (2013). Stimuli-responsive hydrogels cross-linked by magnetic nanoparticles. *Soft Matter*, 9, 3465-3468.
- Jácome, H., Ferraro, E., & Sánchez, J. (2004). *Microfinanzas en la economía ecuatoriana: Una alternativa para el desarrollo*. Quito: Riespergraf.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando Integral*. España: Gestión 2000.
- Levy, L. H. (2002). *Planeación Financiera en la empresa moderna*. México: Isef Empresa Líder.
- Lewitus, D., Branch, J., Smith, K., Callegari, G., Kohn, J., & Neimark, A. (2011). Biohybrid carbon nanotube/agarose fibers for neural tissue engineering. *Advanced Functional Materials*, 21, 2624-2632.
- Lin, Y.-S., Huang, K.-S., Yang, C.-H., Wang, C.-Y., Yang, Y.-S., Hsu, H.-C., . . . Tsai, C.-W. (2012). Microfluidic synthesis of microfibers for magnetic-responsive controlled drug release and cell culture. *PLoS ONE*, 7(3), 1-8.
- Morales, A., & Morales, J. A. (2014). *Planeación financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Moreno, J. (2003). *Planeación financiera*. México: Compañía Editorial Continente.
- Münch Galindo, L. (2008). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito*. México: Trillas S. A.
- Narváez Zurita, C. I., Erazo Álvarez, J. C., & Campos Pacurucu, J. O. (junio de 2019). Aplicación del sistema COBIT en los procesos de auditoría informática para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 5. (C. Digital, Ed.) *Visionario Digital*, 3(2.1), 445-475.
- Ochoa, G. A. (2009). *Administración financiera*. México: Mc Graw Hill.
-

- Pérez - Carballo, V. J. (2015). *La estrategia financiera de la empresa*. España: ESIC.
- Richardson, D. C. (2009). *Sistema de monitoreo PERLAS*. USA.
- Ruiz Estrada, G. (2004). *Desarrollo de un Sistema de liberación de fármacos basado en nanopartículas magnéticas recubiertas con Polietilenglicol para el tratamiento de diferentes enfermedades*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Departamento de Física Aplicada.
- Samaniego, R. (2007). *El riesgo del crédito en el marco del acuerdo Basilea II*. ESPAÑA: DELTA.
- Song, J., King, S., Yoon, S., Cho, D., & Jeong, Y. (2014). Enhanced spinnability of carbon nanotube fibers by surfactant addition. *Fibres and Polymers*, 15(4), 762-766.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Economía solidaria. Historias y prácticas de su fortalecimiento*. Quito.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Economía solidaria. Historias y prácticas de su fortalecimiento*. Quito.
- Tartaj, P., Morales, M., González-Carreño, T., Veintemillas-Verdaguer, S., & Serna, C. (2005). Advances in magnetic nanoparticles for biotechnology applications. *Journal of Magnetism and Magnetic Materials*, 290, 28-34.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Wulff-Pérez, M., Martín-Rodríguez, A., Gálvez-Ruiz, M., & de Vicente, J. (2013). The effect of polymer surfactant on the rheological properties of nanoemulsions. *Colloid and Polymer Science*, 291, 709-716.
- Zamora Mora, V., Soares, P., Echeverría, C., Hernández, R., & Mijangos, C. (2015). Composite chitosan/Agarose ferrogels for potential applications in magnetic hyperthermia. *Gels*, 1, 69-80.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Ramón Saquicela, J., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, C., & Ormaza Andrade, J. (2019). Plan estratégico financiero para la óptima gestión de los ingresos en las cooperativas de ahorro y crédito del sector financiero popular y solidario. *Visionario Digital*, 3(2.2), 216-237. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.638>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.





## Gestión administrativa, elemento clave para el desarrollo de las empresas de servicio de transporte.

*Administrative Management, a key element for the development of transport service companies.*

Diana Patricia Orellana Palomeque.<sup>1</sup>, Juan Carlos Erazo Álvarez.<sup>2</sup>,  
Cecilia Ivonne Narváez Zurita.<sup>3</sup> & Moisés Marcelo Matovelle Romo.<sup>4</sup>

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.639>

### Abstract

The area of transportation is an issue that has been poorly explored in studies of administrative management in Ecuador, and despite of being a profitable business, lots of companies show deficiencies in an organizational level that leads to the discomfort of users, and low profit. An administrative management proposal based on a technical analysis would allow transport companies to position themselves within the market, be competitive, and be considered as respected organizations. The case of the “Javier Loyola” Transport Cooperative of the Canton Azogues - Province of Cañar in Ecuador has been taken for this research, with the general objective of designing an administrative management model that improves customer service. The methodology consisted in an internal analysis through interviews with the transporters and administrative staff to elaborate a SWOT table in which the different administrative problems were detected, and in a survey applied to the users to know their perception regarding the Cooperative. As a result, it was shown that users are not comfortable with the current service, and it allows to elaborate an administrative management model according to the needs of the transport Company.

**Keywords:** Transportation; Administration; Management; User; Organization

<sup>1</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgradista Maestría en Administración de Empresas, Cuenca, Ecuador, email: dporellanap@psg.ucacue.edu.ec

<sup>2</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgrado, Cuenca, Ecuador, email: jcerazo@ucacue.edu.ec

<sup>3</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgrado, Cuenca, Ecuador, email: inarvaez@ucacue.edu.ec

<sup>4</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgrado, Cuenca, Ecuador, email: mmmatoveller@ucacue.edu.ec

### **Resumen**

El tema del transporte ha sido poco explorado en los estudios de gestión administrativa a nivel del Ecuador, y a pesar de ser un negocio rentable, muchas compañías muestran deficiencias en el plano organizacional que provoca malestar de los usuarios, y, por ende, los ingresos no sean los esperados. Una propuesta de gestión administrativa fundamentada en un análisis técnico permitirá que las compañías de transporte logren posicionarse dentro del mercado, sean competitivas, y se consideren como organizaciones respetadas. Para esta investigación se ha tomado el caso de la Cooperativa de Transporte Javier Loyola del Cantón Azogues-Provincia del Cañar en Ecuador, planteando como objetivo general diseñar un modelo de gestión administrativa que mejore el servicio al cliente. La metodología empleada en la investigación consistió en un análisis interno mediante entrevistas con los transportistas y personal para elaborar un diagnóstico FODA en el que se detectaron los diferentes problemas administrativos, y una encuesta a los usuarios para conocer su percepción respecto a la Cooperativa. Los resultados dejaron ver la insatisfacción de los usuarios respecto al servicio actual, lo que dio paso a la creación de un modelo de gestión administrativa acorde a las necesidades de la empresa de transporte.

**Palabras claves:** Transporte; Administración; Gestión; Usuario; Organización

### **Introducción**

En la actualidad es evidente que existe un mundo competitivo en el plano empresarial, todos los días las empresas se enfrentan a panoramas en donde se encuentran frente a nuevos cambios, hablamos de cambios dentro de aspectos tecnológicos y de tipo social. Esto conlleva a que la administración tiene que avanzar a la par con él, desde ámbitos concretos y específicos tales como el científico y el tecnológico como lo habíamos mencionado anteriormente.

Al hablar de cambios hablamos de acciones, nuevos desafíos que el empresario tendrá que sobrellevar para fortalecer su empresa y por ende la aparición de paradigmas de gestión, siempre bajo el objetivo de estar prestos a modificaciones conjuntamente con la evolución de la sociedad, recordemos que lo que nosotros creemos que hoy es nuevo, mañana será obsoleto.

Todas las empresas al momento deben implementar un modelo de gestión adecuado a su misión, visión y objetivo. Deben tener presente que la evolución del mercado es constante y actuar dentro de éste es fundamental, pero sobre todo conocer que el funcionamiento de la empresa tanto externo como interno debe estar ligado a dicho cambio. Una correcta implementación de modelo de gestión permitirá cumplir cada uno de los objetivos planteados.

### *Gestión Administrativa*

La concepción de gestión como ideas estructuradas dentro de lo que es la organización del trabajo surgieron a partir del siglo XX, en la que su exponente Max Weber emite su opinión con respecto a la forma en la cual se gestionaba la burocracia de esta época, en el cual no existía el orden racional para poder contribuir a la organización y fines generales. Manteniendo la misma idea del precursor, Frederic Taylor se enfoca en perfeccionar la teoría, añadiendo que la organización racional también es responsabilidad del trabajador y administradores, los cuales por el contrario están motivados de forma económica cuando realizan su trabajo; para Henri Fayol, por el contrario, todo el peso de la racionalización está en manos de los directivos (Martínez y Briceño, 2013).

En cuanto a lo que es la administración, ésta tuvo sus inicios en la civilización sumeria donde se establecieron registros de operaciones comerciales, posteriormente en Egipto se evidenció el proceso administrativo en la construcción de la gran pirámide, poco a poco las organizaciones fueron creciendo dando a lugar a otras necesidades que llevaron al surgimiento de nuevos conceptos, estructuras organizacionales, técnicas y procesos, tomando en consideración el recurso humano como parte importante de la organización.

Es a partir del siglo XXI los avances tecnológicos dan lugar al establecimiento de nuevos procesos mediante la implementación de los mismos para mejorar la actividad gerencial, actualmente se continúa en continuos cambios adaptados a la realidad y demandas del entorno, es así como hoy en día la administración privada opera bajo la responsabilidad social y la administración pública considera la equidad para lograr el bienestar social (Martínez y Briceño, 2013).

La gestión administrativa es un auxiliar que garantiza a empresas y organizaciones comerciales y empresariales conseguir el desenvolvimiento en todas las áreas que las componen, así como verificar que existan no sólo los recursos, sino también el mantener la línea de capacidad de crecimiento interna y externamente de la organización (Ramírez, Ramírez, y Calderón, 2017).

Se hace de esta forma una exigencia el que se implementen procedimientos innovadores dentro del ámbito administrativo que independicen la gestión por departamentos, con objetivos nuevos pero que en conjunto se perfilen a la consecución del objetivo general de la empresa (Fontalvo, y otros, 2013). De igual manera existe una fuerte presión en todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, por incrementar su productividad y de ello se desprende la necesidad de buscar nuevas formas de gestionar sus procesos y recursos (Erazo, Narváez, & Cerón, 2019).

El objetivo de la implementación de un modelo de gestión administrativa conlleva además un proceso de análisis de lo que sucede al interior y exterior de la empresa para la elaboración de un diagnóstico inicial en el cual se determine cuáles serán las estrategias para mejorar el rendimiento competitivo y el servicio al cliente, para de esta forma obtener

resultados positivos a favor de la empresa u organización (Salazar, Díaz, Benalcázar, y Acuña, 2018).

Es fundamental además el conocer lo que es la Gestión Administrativa, considerando que dentro de este tema han sido muchos los exponentes que han estudiado la temática, siendo por lo tanto variante de acuerdo a las posiciones que cada uno ha considerado que es su campo de acción y cómo debe ser interpretado dentro del área de la administración.

A continuación, se presentan las definiciones que cinco expertos en el tema de la Gestión Administrativa ofrecen para poder conocer y determinar qué aspectos comprende, cuál es su importancia dentro de toda organización comercial y lograr obtener con su aplicación de resultados efectivos en la consecución de los objetivos, metas y fines.

Autor	Concepto
Salazar, Díaz, Benalcázar, y Acuña (2018)	Entre los principales criterios que se deben considerar dentro de la gestión administrativa (GA) se encuentran aquellas acciones relacionadas a los procesos administrativos fundamentales de planeación, organización, dirección control y coordinación.
Ramírez, Ramírez, y Calderón (2017)	Es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.
Botero (2017)	La gestión...se destaca como un factor clave detrás del éxito de la empresa internacionalizada, ya que son los estrategas quienes establecen la dirección de sus empresas.

### *Principios De Gestión*

Los principios que caracterizan a la Gestión Administrativa están relacionados de forma directa con lo que dice Henry Fayol, el cual menciona para el efecto 14 principios que señalan y determinan las acciones de las empresas u organizaciones, estos principios son:

- a) División del trabajo. - Consiste en designar tareas específicas a cada persona, permite que exista coordinación ya que todos poseen conocimiento sobre sus competencias.
- b) Autoridad y responsabilidad. - Comprende el derecho de dar una orden u órdenes y de que otro obedezca, y la segunda enmarca las obligaciones y consecuencias que derivan de sus acciones al aplicar el poder.
- c) Disciplina. - El realizar las tareas en base a los acuerdos establecidos entre la empresa y sus agentes.
- d) Unidad de Mando. - Implica que cada persona tenga un superior a quién debe obedecer.

- e) Unidad de dirección. - En cada área debe existir un solo jefe que guíe las acciones al cumplimiento de un mismo objetivo.
- f) Interés general. - Actuar bajo la premisa de interés general, subordinando el interés personal.
- g) Remuneración del personal. - Reconocer el esfuerzo, comprende la compensación equitativa.
- h) Centralización. - Comprende el equilibrio del poder entre las iniciativas del nivel táctico, medio y del nivel gerencial.
- i) Línea de autoridad. - Estableciendo niveles jerárquicos desde la más alta gerencia hasta los inferiores u operativos.
- j) Orden. - Los recursos deben permanecer en el lugar adecuado, manteniendo el respectivo orden: humanos, materiales, etc.
- k) Equidad. - Tratar a las personas con justicia y trato equitativo para con todos los empleados.
- l) Estabilidad del personal. - Mantener el recurso humano, de tal manera que permita la consecución de los objetivos.
- m) Iniciativa. - Implica permitir la participación de los trabajadores, esto incrementa el desempeño de la organización.
- n) Espíritu de trabajo. - Desarrollo de la cooperación, comunicación y apoyo entre todos los integrantes de la empresa. (Espinoza, 2009)

### *Importancia De Aplicación*

Los modelos de gestión administrativa cumplen con la finalidad de optimizar la ejecución de los diferentes procesos que se realizan para lograr los objetivos, permitiendo de esta forma una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

Su importancia radica en la optimización de todos los procesos, lo que induce a lograr un trabajo eficaz. Detrás de éste se visibiliza procedimientos de seguimiento y control y posterior a ellos posibles resultados que facilitan la toma de decisiones en base al conocimiento adquirido en todo el proceso y por supuesto permite establecer estrategias basadas en experiencias reales en la búsqueda de soluciones también reales.

En los últimos años muchas organizaciones independientemente de su naturaleza, han logrado incorporar sistemas de gestión que permiten cumplir eficazmente todos los servicios que prestan. La aplicación de modelos de gestión administrativa han demostrado ser una herramienta importante para mejorar el manejo de las empresas (Mendoza, 2017). De la misma manera, se ha podido probar que, el manejo inadecuado de estos modelos, o peor aún, su aplicación de una forma desorganizada, podría conllevar a que las compañías no

produzcan las ganancias esperadas (Velásquez, Ponce, y Franco, 2016). En este sentido, los modelos más eficaces en la actualidad, muestran un apego a mejorar el servicio al cliente y la creación de una imagen institucional, además de establecer a la empresa como un sistema organizacional conformado por personas que toman decisiones (Jiménez-Zarco y Torrent-Sellen, 2009).

Debe reconocerse que el cliente del siglo XXI se encuentra en pleno conocimiento sobre las leyes que lo protegen en sus derechos, los reclamos y la exigencia sobre el cumplimiento de lo ofertado, por lo que escogen con rigurosidad entre las ofertas del mercado (Tubay, Peña, Cedeño, y Chang, 2016; Díaz - Comesaña y Rodríguez-López, 2011), por ende, la existencia, sostenimiento y crecimiento de toda empresa, industria u organización comercial o de servicios, depende de su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente, en otras palabras, es fundamental conocer cómo mejorar la percepción de los consumidores o usuarios para aumentar la adquisición y retención de los clientes y de las ventas, adaptando los productos o servicios a las necesidades de ellos e implementando estrategias para mejorar productos complementarios (González-Miranda, 2014).

### *Modelos*

En tal razón, antes de entender el funcionamiento de un modelo enfocado en mejorar el servicio al cliente, es necesario considerar los modelos de gestión administrativa que se usan en la actualidad. Al respecto, se evidencia la existencia de una serie de modelos sobre los que se despliega la gestión administrativa en la actualidad. Están los modelos de Werther y Davis de 1991 que consideran que cada sección de la empresa es un subsistema (Werther y Davis, 1996), noción que se fundamenta en lo trabajado de Katz y Kahn de 1966 sobre los sistemas organizacionales y que usualmente son traspalados a la gestión administrativa (Katz y Kahn, 1966). Algo similar también plantea el modelo de Hax y Majluf de 1984 (Rodríguez y Antolinez, 2015), quienes considera además que los cargos deben evolucionar según la empresa y las complejidades que en la organización vayan surgiendo. El modelo de Beer y sus colaboradores 1990, establece una importancia central en el predominio que tienen los empleados en la empresa, influyendo de acuerdo a sus exigencias, necesidades y motivación, en el funcionamiento de los ámbitos de la organización (Cuesta, 2016). En base a este modelo han surgido otros, tales como el modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (Cuesta, 2011). El modelo de Quintanilla 1991 muestra también la importancia de los factores externos en la estructura de la empresa y los subsistemas que se organizan dentro de la compañía (Da Gama, 2014). También se puede nombrar los modelos de Harper y Lynch 1992 basados en el papel que cumplen las oficinas de recursos humanos para seleccionar la persona adecuada para cada cargo (Aruca, 2014).

Uno de los teóricos de la gestión administrativa que ha desarrollado modelos contemporáneos es Chiavenato, quien inclusive le da mucho más realce al departamento de talento humano, al considerarlo como el punto medular para buscar una correcta interrelación entre los miembros y funciones de la organización, estableciendo varios subsistemas que funcionan vinculados (Naranjo, Mesa, y Solera, 2005).

De lo que muestra la revisión de la literatura especializada en el tema, se ve que existe una evolución de los modelos de gestión administrativos enfocados a entender a las empresas como sistemas organizados de personas, que tienen subsistemas en su interior, que a su vez reciben influencia externa. El planteamiento de cualquier modelo en una empresa que pretenda mejorar el servicio al cliente, debe primero realizar un análisis interno y externo para comprender la forma en la que funcionan en la actualidad estos subsistemas, para posteriormente, estructurar una organización más funcional que beneficie a trabajadores y clientes evidenciando eficacia, eficiencia y calidad.

**Eficacia:**(logro de las metas y objetivos). Es el grado en que una actividad o programa alcanza los objetivos y metas propuestas. Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo, respecto a la producción o servicio cumplido en la cantidad esperada.

**Eficiencia:** se considera como el uso inteligente de los recursos. Es alcanzar los objetivos al menor costo posible con relación a los coeficientes o estándares de producción de bienes y servicios (calidad del gasto). Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios.

**Calidad:** Satisfacción percibida por el usuario o cliente. (Castillo, Erazo, Narváez, & Torres, 2019)

### **Metodología**

El enfoque mixto de la investigación implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema (Torres, Narváez, Erazo, & Ormaza, 2019), por lo antes expuesto se diseñó un estudio descriptivo, no experimental, transversal, de naturaleza cuantitativa y cualitativa. Los métodos utilizados fueron inductivo-deductivo, al hacer el estudio particular del problema en la Cooperativa de Transportes Javier Loyola en el cantón Azogues, provincia del Cañar, se emitieron recomendaciones generales a otro tipo de empresas de transporte. Además, se utilizó el método analítico - sintético puesto que se analizaron las posturas y experiencias sobre este problema se han sintetizado en recomendaciones y argumentación del Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Transporte Javier Loyola. Finalmente, se aplicó el método de modelación, ya que se creó un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la gestión empresarial y la calidad del servicio, a través de la recomendación de estrategias de acción se ha satisfecho al cliente de la Cooperativa de Transporte Javier Loyola, en el cantón Azogues, provincia del Cañar.

Como técnicas de recopilación de información, se aplicó una encuesta a los usuarios del servicio de transporte. Para esto se tomó como base de usuarios promedio que tiene la Cooperativa Javier Loyola diariamente, de lo que se obtuvo una muestra a través de la fórmula estadística, aplicando además la Tabla de Error Z para asegurar la veracidad de los datos. La población es de 960 usuarios, de los que se encuestaron a 277 personas. Teniendo un 95% de confiabilidad y un error del 5%, la muestra a tratar sería de acuerdo a la siguiente fórmula.

Además, se realizaron varias reuniones con distintos transportistas con los que se trabajó en base a entrevistas y grupos focales, que ayudaron en la elaboración del FODA. Para esto se trabajó en base a las siguientes preguntas ejes: 1) ¿Cuáles son los mayores problemas de la Cooperativa? 2) ¿Qué hace falta en la Cooperativa para mejorar? 3) ¿Cuál es la relación de la Cooperativa con los usuarios?

El análisis de la información se realizó luego de haber tabulado y organizado la información obtenida, a través de herramientas como EXCEL y ATLAS Ti en sus últimas versiones. Los resultados de esta investigación se presentan a continuación.

## **Resultados**

### **Diagnóstico: Análisis cualitativo y cuantitativo**

La gestión administrativa es importante para cualquier tipo de empresa, incluyendo las empresas de transporte, área de la que se trata en este artículo. En el Ecuador, y específicamente en la ciudad de Azogues de la provincia de Cañar, las empresas de transporte tienen un amplio número de usuarios que realizan viajes en el área urbana y rural de la ciudad. El negocio debería ser altamente lucrativo, pero en algunos casos esto no ocurre, debido a factores internos y externos de las compañías. Respecto a esto, la bibliografía no es tan amplia, y son pocos los artículos que se encuentran sobre gestión administrativa y empresas de transporte (Yáñez, 2016), y la mayoría son tesis de grado o posgrado, dirigidas a la creación de planes de negocio (Reino, 2015) e implementación de sistemas de caja común (Ruffo, Collaguazo, Cevallos, y Atiencia, 2018).

También es necesario entender que las empresas de transporte en Azogues, se consideran cooperativas, es decir, no tienen necesariamente un dueño, sino socios que eligen un administrador, pero cuyas decisiones importantes están supeditadas a las asambleas generales. El caso de estudio principal para este trabajo es el de la Cooperativa “Javier Loyola”, empresa de transporte público constituida mediante acuerdo ministerial Nro. 2985 de fecha 11 de noviembre de 1971, y que está conformada por 24 socios, y se encuentra supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, brindando sus servicios de transporte en el casco Urbano y Rural del cantón Azogues. El principal objetivo de este trabajo fue diseñar un modelo de Gestión Administrativa para mejorar el servicio al

cliente de la Cooperativa de Transporte Javier Loyola del Cantón Azogues Provincia del Cañar.

Tomando en cuenta todos estos factores, se vio necesario la implementación de un modelo de gestión administrativa que permita que se mejore el servicio al cliente, y la ejecución de los procesos en general, lo cual atraería más usuarios, y se incrementarían las ganancias de la cooperativa beneficiando a las familias de los transportistas, a los usuarios, y a la misma ciudad, que contaría con una opción para transportarse más eficiente y con una mejor imagen.

Los datos principales arrojados por la encuesta a los usuarios, mostraron que el usuario común es el adulto joven entre los 19 y 39 años, seguido de adultos y adolescentes. La mayoría de usuarios muestran tener nivel de educación secundaria y superior. Se determinó también que el perfil del usuario es un empleado público o privado y estudiantes de colegios y universidades.

Otros datos interesantes de la encuesta revelaron la insatisfacción de los clientes respecto a la forma en la que se distribuyen las frecuencias, la ruta misma, la velocidad con la que transitan los buses, la forma de conducir del chofer, el costo del pasaje, el número de asientos, el número de pasajeros que llevan, los vendedores ambulantes, el volumen de la música, el servicio recibido por el chofer, la seguridad, las paradas no oficiales que se realizan, las condiciones físicas de la unidad.

En términos generales, puede notarse la insatisfacción de los clientes hacia el servicio que brinda la Cooperativa de Transporte dentro del cantón Azogues y zonas aledañas; siendo esta insatisfacción una constante en cada uno de los aspectos que se le han consultado y sobre el cual afirman que es debido a la falta de otras unidades que cubren esas rutas por las cuales aún siguen haciendo uso del servicio, más no por el servicio que reciben.

A partir de la aplicación de las entrevistas a los transportistas cooperados se obtuvieron los siguientes resultados:

- La deficiente calidad en el servicio al cliente, genera un déficit de ingresos por no tener el número de clientes presupuestados para tener un manejo de *flow cash* adecuado para el desarrollo normal de la empresa.
- La Cooperativa es poco competitiva en el Cantón Azogues, la competencia brinda más servicios y al mismo precio, y mantienen altos estándares de calidad en el servicio al cliente como resultado de capacitaciones continuas.
- La falta de liquidez no permite adquirir nuevas unidades para brindar un servicio de calidad; lo que produce que los clientes prefieran a la competencia.

- La falta de disponibilidad de dinero provoca que no se cancele a tiempo los salarios de los conductores.
- No disponen de estudios que permitan valorar el grado de satisfacción del usuario.

Por otro lado, se procedió a la aplicación de la herramienta FODA, para diagnosticar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la Cooperativa, para ello, se realizó reuniones y entrevistas con los transportistas y administrativos de la empresa de transporte.

**Tabla 1.** Tabla de Análisis FODA

<b>MATRIZ FODA</b>			
<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
La cantidad de años de servicio	Inexistencia de un modelo administrativo	Mercado amplio de usuarios	Entrada de competencia
La experiencia y el conocimiento del mercado	Deficiente calidad en el servicio al cliente	El incremento de rutas	Mejoramiento de unidades por parte de la competencia
Clientes seguros	Liquidez y flujo de caja	Mejor servicio al cliente significaría mejores ingresos	La imagen dañada podría afectar aún más las ganancias
Flota de unidades en constante mantenimiento	Dificultad para adquirir nuevas unidades	Obtención de certificaciones de calidad	
El reconocimiento social de la Cooperativa	Pérdida de credibilidad ante la sociedad	Talleres de capacitación al personal humano	
Rutas exclusivas de la Cooperativa	La Cooperativa es poco competitiva respecto a otras empresas		

**Fuente:** Elaboración propia

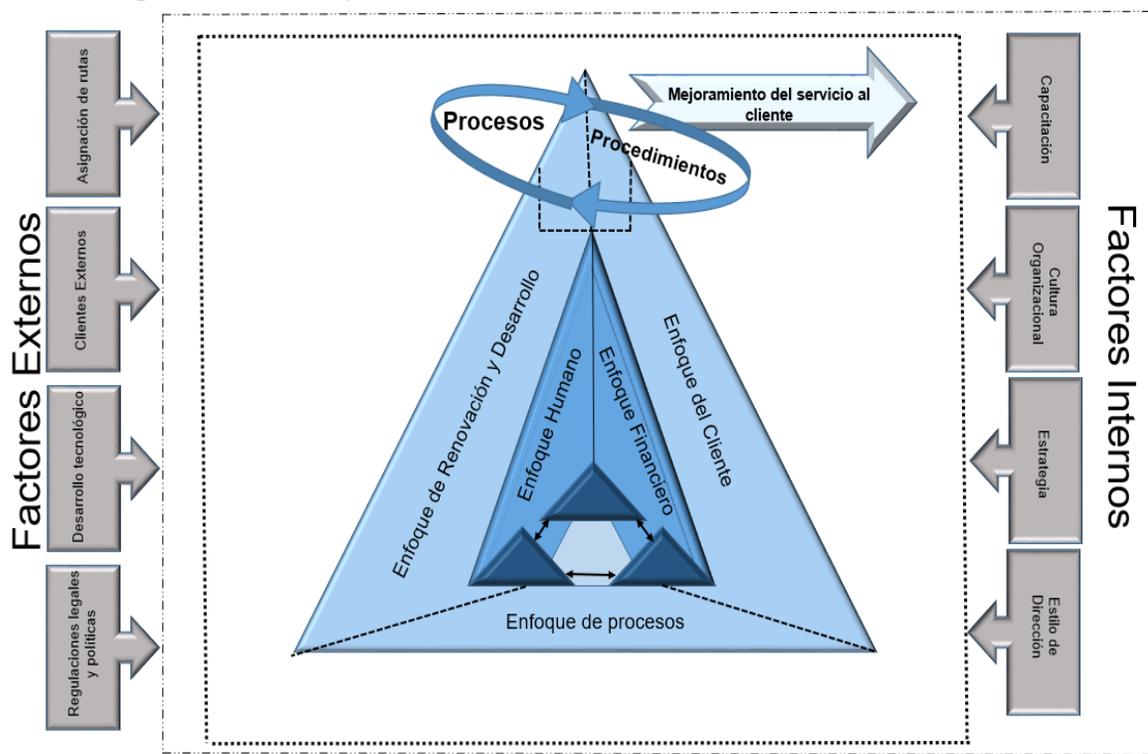
### **Modelo de gestión administrativa para la Cooperativa de Transporte “Javier Loyola”**

Luego de realizar un estudio pormenorizado sobre las razones por las que los usuarios de la Cooperativa de Transporte objeto de este estudio sienten insatisfacción, y establecer las causas principales por las que el Modelo Administrativo tiene deficiencias, es necesario plantear un Modelo de Gestión Administrativa que sea el fundamento esencial de la transformación de los procesos. El modelo pretende básicamente el mejoramiento de los procesos de servicio al cliente, estableciendo una tipología adecuada del personal humano que debe enrolarse o ser capacitado en la empresa. El modelo tiene como características esenciales considerar las organizaciones como sistemas sociales, tener en cuenta la importancia de la cultura y el clima organizacional, establecer una dinámica del sistema,

considerar la eficacia organizacional, y determina la organización como un sistema de papeles que comprenda la eficiencia administrativa.

Basándose en diversos modelos y filosofías de gestión administrativa, se ha construido un modelo específico para la empresa objeto de este estudio, en el cual se fundamentará la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, y los procesos de la empresa. Debe también considerarse, que este modelo tiene como objetivo esencial el mejoramiento del servicio al cliente. En este contexto, el esquema a seguir es el siguiente:

**Figura 1.** Esquema del Modelo de Gestión Administrativa de la Cooperativa de Transporte “Javier Loyola”



**Fuente:** Elaboración propia

### Fundamentos

Para el mejoramiento del servicio que brinda la Cooperativa de Transporte Javier Loyola, se presenta la siguiente propuesta enfocada en el servicio al cliente como el horizonte de transformación de la misma, a partir de un Modelo Administrativo claro que contenga las metas a largo plazo, los objetivos, las estrategias y las actividades a realizarse. Esta propuesta permitirá que el personal administrativo, los choferes, auxiliares, los usuarios, la empresa misma, y la ciudad de Azogues, cuenten con una cooperativa sólida que ayude a solucionar los problemas de transporte de la ciudad. En base a esto, se plantea en esta propuesta los

fundamentos sobre los que debe crecer la Cooperativa de Transporte Javier Loyola, esto es, comprender su misión, visión, y objetivos empresariales y organizacionales.

### **Misión**

Ofrecer a la ciudadanía azogueña un servicio de transporte de calidad y excelencia, y que se fundamente en la calidez del trato al usuario.

### **Visión**

En una década, convertirnos en la Cooperativa de transporte líder de la ciudad de Azogues, siendo reconocidos a nivel local y regional por nuestros usuarios y competidores.

### **Objetivos**

- Ofrecer un servicio de transporte de calidad por las diferentes rutas aprobadas por las autoridades.
- Planificar de forma constante maneras de mejorar el servicio al cliente, tanto el transporte como en las oficinas de la cooperativa.
- Crear políticas de control de acuerdo a la ley y estándares de cumplimiento para el recurso humano que labore en la Cooperativa.
- Sistematizar la comunicación con el usuario a través del uso de redes sociales y la eficiencia en las oficinas.
- Cumplir con leyes, ordenanzas, y demás normativa, planteada por las autoridades locales y nacionales.
- Capacitar constantemente al personal de la Cooperativa, especialmente en el área de servicio al cliente, para prestar un mejor servicio al usuario.

Esta propuesta permitirá un cambio de visión en la empresa, garantizando que el trato al cliente y la imagen institucional sean los pilares sobre los que se pueda realizar un mejor trabajo por el bien de los funcionarios, choferes, usuarios, y demás miembros de la comunidad de la Cooperativa “Javier Loyola”. Precisamente uno de los problemas encontrados es el servicio al usuario que no ha sido precautelado, pero que es totalmente recuperable, si es que se logra que el proceso de servicio al cliente sea de calidad.

### **Procesos y procedimiento**

El mejoramiento del servicio al cliente de la empresa depende en gran medida de los procesos que se implementen. Se refieren a las dimensiones de trabajo de la empresa de transporte, siendo los siguientes: a) gestión de talento humano; b) atención al usuario; c) servicio al usuario; d) publicidad 2.0; e) seguridad; f) resolución de conflictos. Además, cada uno de los procesos mantienen procedimiento que efectivizan los procesos. Estos se describen a continuación:

**Figura 2.** Procesos del Modelo de Gestión Administrativa de la Cooperativa de Transporte “Javier Loyola”



**Fuente:** Elaboración propia

### Gestión del talento humano

Dentro de los procesos a mejorar, están los ligados a la dirección de la empresa, ya que es donde se toman las decisiones de la empresa. La responsabilidad administrativa establece características tales como el compromiso, el liderazgo, la creación de las estrategias, la aplicación de las actividades, el control del cumplimiento de los procesos, entre otros.

No obstante, no es lo único que debe hacer la administración. También debe encargarse de revisar que se estén cumpliendo adecuadamente los procesos de los que se ha hablado a lo largo de todo el trabajo, es decir, debe encargarse del buen funcionamiento de las oficinas, de garantizar la excelencia del servicio para los usuarios, velar por el bienestar de los empleados, mejorar la imagen institucional, luchar por los derechos de los transportistas ante las autoridades, y ayudar a mantener un clima de respeto. Debe elaborarse un mecanismo de control de los procesos de capacitación, financieros y materiales, y demás, mediante auditorías constantes.

Para optimizar los procesos, es necesario un seguimiento y control a través de la evaluación y las auditorías. Esta información vendría de las observaciones realizadas por el usuario mediante el mecanismo que se había sugerido, y a partir de las auditorías que deben realizarse en forma constante sobre el uso de los recursos financieros, materiales y humanos, con el fin de tomar las acciones necesarias.

Cuando la estructura administrativa funciona, es posible mantener un talento humano que esté de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa. Es necesario poner estándares de calidad para los conductores y ayudantes, ofreciéndoles constante capacitación sobre conducción, leyes de tránsito, atención al cliente, manejo económico, y otros temas necesarios. Para esto es importante, primeramente, establecer las temáticas de los talleres con sus contenidos, así como un cronograma de aplicación. Entre las necesidades de capacitación se encuentran las siguientes: actualización en conducción, tránsito y leyes, gestión y manejo económico, imagen institucional, y seguridad. Luego de establecer necesidades y contenidos de capacitación, se debe trabajar también en los resultados y en el seguimiento de la capacitación, pues esto sirve para garantizar la calidad del servicio como tal, además de colaborar en un adecuado cumplimiento de los procesos.

### **Atención al usuario**

En cuanto a la atención del usuario, es menester decir que si es que la Cooperativa Javier Loyola efectivamente logra cumplir con sus objetivos, no solamente beneficiaría a muchas familias que dependen de este trabajo, sino también a los usuarios y la comunidad de Azogues en general, por lo que conseguir el apoyo interno y externo para el cumplimiento de esta propuesta no debería presentar mayor inconveniente, siempre y cuando se tome en cuenta la gran cantidad de trabajo que debe hacer en todos los subsistemas descritos aquí. Habíamos dicho también que la imagen de la Cooperativa se encuentra comprometida, por lo que es primordial que se generen recursos para cambiar las unidades de transporte, por ende, pero por problemas financieros, ha sido difícil el acceso a créditos para la renovación de las unidades. Sin embargo, podría pensarse en diferentes organismos además de bancos tales como el Banco de Desarrollo u otros más.

El conocimiento del usuario o cliente de la Cooperativa también es un punto importante, ya que no ha sido posible hasta aquí conocer realmente lo que quiere el usuario, pero ahora que se ha realizado una encuesta, es posible determinar sus necesidades y los reparos que tiene sobre el servicio. Por lo tanto, debe atenderse a estas demandas a través de sus oficinas, receptando quejas, solicitudes y sugerencias, a través de páginas de este tipo y servicios de mensajería instantánea.

**Figura 3.** Diseño de Encuestas en Línea y Mensajería Instantánea para la Cooperativa de Transporte “Javier Loyola”



**Fuente:** Elaboración propia

Por último, dentro de lo que se refiere a insumos, es necesario dividirlo en diferentes partes de acuerdo a los requerimientos de la Cooperativa. Por un lado, están los elementos tecnológicos necesarios para la modernización de la empresa. El análisis realizado muestra que poco o nada se utiliza el Internet y las redes sociales para el funcionamiento de la empresa, así como establecer una imagen ante la sociedad azogueña. De la misma manera, estos elementos son necesarios para poder receptar las opiniones y sugerencias de los usuarios.

**Tabla 2.** Insumos

Ítem	Objetivo	Lugar De Aplicación	Responsable
Página Web	Mejorar el servicio al usuario	Oficinas	Administración Secretaría
Redes Sociales	Receptar opiniones Renovación de imagen	Oficinas	Administración Secretaría
GPS	Mejorar la eficiencia del servicio	Unidades	Chofer Ayudante Secretaría
Comunicadores	Mantener el constante flujo de información entre administrativos y choferes	Oficinas y unidades	Chofer Ayudante Secretaría
Cámaras de Seguridad	Garantizar la seguridad de los usuarios y choferes	Unidades	Chofer Ayudante

**Fuente:** Elaboración propia

## Publicidad 2.0

Otra forma de realizar observaciones necesarias, debe venir de la opinión general que tiene la ciudadanía sobre la imagen que presenta la Cooperativa, para lo que se necesita que existan los canales de información necesarios, en este caso, una página web o redes sociales a través de los que esté enviando encuestas sobre el cumplimiento de los parámetros de calidad del personal humano y de las unidades en general. Además, la página web y las redes sociales pueden servir para aclarar posibles inconvenientes presentados que difaman a la empresa, impulsar nuevas rutas o servicios, e inclusive para mantener un vínculo constante con el usuario sobre temas como la música que se coloca en el bus, las necesidades de las rutas, el tiempo que se tardan las unidades en llegar a las paradas, y, por supuesto, realizar campañas de imagen. A continuación, se propone un modelo de cambio de imagen de la Cooperativa. Se ha trabajado precisamente con el diseño de una página web y redes sociales.

**Figura 4.** Página web



**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 5.** Redes sociales mediante la utilización de Facebook



**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 6.** Redes sociales mediante la utilización de Instagram



**Fuente:** Elaboración propia

### **Servicio al usuario**

El transportista debe cumplir con el servicio ofrecido por la Cooperativa con estándares altos de calidad, logrando cubrir con las rutas en el tiempo determinado o la entrega de paquetes, sin que esto signifique el maltrato al usuario y al mismo medio de transporte. La información recibida del usuario, permite que la empresa pueda realizar los correctivos necesarios y armar talleres de capacitación. Sin la información proporcionada por el usuario y la ciudadanía, es imposible realizar mejoras en el servicio al cliente, por lo que el servicio comienza desde que el usuario está en la parada de bus hasta que llega a su destino, y durante dicho trayecto, el usuario puede dar fe del trato recibido y de lo sucedido en el trayecto. Si el cliente está satisfecho llegará a su destino y lo hará saber a su entorno cercano, pero si sucede lo contrario, debería tener la posibilidad de realizar su queja. De la misma manera, es necesario mejorar la forma en la que se brinda el servicio a usuarios que deciden enviar paquetes u objetos a través de las oficinas de la Cooperativa, proceso que actualmente presenta pocas garantías y de las que también existen quejas por parte de los usuarios. Entre las cosas a tomarse en cuenta, está el saludo y el trato al usuario, la comodidad con la que viajan, el tipo de música y el volumen de la misma, el cobro del pasaje, entre otros

### **Seguridad**

Entre los elementos que ayudan a que la confianza del usuario crezca, está el tema de la seguridad. Los pasajeros deben sentir que viajan seguros y que cualquier conflicto que se presente con personas peligrosas o con otras personas no deseadas en la unidad, tiene un protocolo de seguridad a seguir. Para esto, las unidades de transporte deben contar con GPS para determinar la ubicación de las unidades y los tiempos de sus recorridos, aparatos de comunicación y cámaras que mejoren la seguridad de los servidores y los usuarios. Si bien, la empresa no cuenta con los recursos para estas adquisiciones, podría pensarse en créditos para progresivamente ir consiguiendo estas herramientas que a la larga mejorarían la confianza del usuario. También sería necesario tener protocolos de seguridad planificados conjuntamente con la Policía Nacional, de tal manera que las eventualidades puedan solucionarse inmediatamente.

**Figura 7.** Diseño de GPS e Instalación de Cámaras de seguridad



**Fuente:** Elaboración propia

### **Resolución de conflictos**

Las encuestas en línea permiten que los usuarios puedan expresarse libremente sobre los temas que le preocupan respecto al servicio que brinda la Cooperativa. No obstante, estos conflictos deben tener una respuesta oportuna, que deben tener como centro de mediación las oficinas de la empresa. Una vez que se haya estudiado el problema, que puede ir desde un conflicto con el chofer hasta la entrega de un paquete en malas condiciones, o inclusive incumplimiento en el horario o incomodidad durante el viaje, debe comunicarse inmediatamente con el chofer y el dueño de la unidad para resolver el conflicto, y luego recompensar al usuario de alguna u otra forma. Luego de que esto ocurra, los problemas repetidos deben tratarse en la Asamblea de socios para buscar soluciones definitivas.

### **Conclusiones**

- El análisis teórico mostró que la aplicación de la gestión administrativa es necesaria para mejorar los procesos de servicio al usuario de las empresas de transporte en general. Los modelos han evolucionado históricamente hacia el enfoque de la empresa como un sistema y sub sistemas formados por personas que toman decisiones que afectan constantemente los resultados que se obtengan.
- También debe considerarse que la construcción de un modelo de gestión administrativa debe partir del conocimiento profundo de la empresa, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades, así como la información que se tiene sobre el usuario y las personas que brindan el servicio. De esta manera, el modelo de gestión administrativa establecerá el mejor enfoque para determinar los procesos a seguirse, así como los procedimientos y estrategias para hacer cumplir los objetivos que se plantean.
- Luego de realizado el estudio, los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a los usuarios y socios de la Cooperativa de Transporte “Javier Loyola” mostraron precisamente deficiencias, más aún cuando los usuarios de la Cooperativa no están

totalmente satisfechos con el servicio que reciben. Los usuarios mostraron su disconformidad en aspectos como el trato recibido, el cumplimiento de horarios, entrega de paquetes, la comodidad de las unidades, el precio del pasaje, entre otros.

- El análisis muestra que la posible salida a estos problemas está en la elaboración de un modelo de gestión administrativo que canalice las observaciones de los usuarios, y las transforme en una forma diferente de servicio, capacitación para los socios-choferes de la cooperativa, la adquisición de nuevas unidades, y la presentación de una nueva imagen institucional.
- Por lo tanto, se trabajó en un Modelo de Gestión Administrativa específica para la Cooperativa de Transporte “Javier Loyola”, con una misión, visión, objetivos y estrategias renovadas, y dirigidas al servicio al cliente, así como la elaboración de procesos y procedimientos específicos que atiendan a los distintos procesos de la empresa, y que, de seguirlos, serán fundamento para el crecimiento de la Cooperativa y un mejor servicio en general. Se sugiere que la Cooperativa de Transporte “Javier Loyola” aplique el Modelo aquí descrito, o al menos se discuta su aplicación en un futuro mediano, puesto que necesita una transformación institucional dado que no están obteniendo los resultados económicos esperados, además que las otras empresas de transporte están comenzando a crecer.

### Referencias bibliográficas.

- Aruca, A. (2014). Diseño de un modelo de gestión de recursos humanos. *Revista Iberoamericana de Organización de Empresas y Marketing*.
- Botero, L. (2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial. *Ciencias estratégicas*.
- Castillo Morocho, J. C., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Torres Palacios, M. M. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial. *Visionario Digital*, 3(2.1), 163.
- Cuesta, A. (2011). Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. *Revista de Ciencias Sociales*, 287-297.
- Cuesta, A. (2016). Compromiso y gestión humana en la empresa. *Universitas Psychologica*, 287-300.
- Da Gama, M. (2014). Modelos actuales de la gestión de recursos humanos. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*.

- Díaz-Comesaña, M., & Rodríguez-López, N. (2011). La participación del cliente Como co-creador de valor en la prestación del servicio. *INNOVAR*, 159-168.
- Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Cerón Miranda, M. G. (2019). La remuneración variable como eje estratégico de la gestión de Talento Humano en la Unidad de Negocio Hidropaute. *Visionario Digital*, 10.
- Espinoza, R. (2009). El fayolismo de la organización contemporánea. *Visión gerencial*, 53-62.
- Fontalvo, A., Luckert, A., Martínez, S, Olivella, J., & Cantillo, E. (2013). Papel de la innovación en el sector empresarial. *Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*, 1-9.
- González-Miranda, D. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 43-58.
- Jiménez-Zarco, A., & Torrent-Sellens, J. (2009). Orientación proactiva hacia el cliente, cooperación y uso de las TIC: un análisis empírico sobre sus interrelaciones y efectos como potenciadores de la innovación en producto. *Innovar*, 55-76.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *La psicología de las organizaciones*. New York: HR Folks International.
- Martínez, E., & Briceño, M. (2013). Estado del arte del direccionamiento estratégico. *Signos*, 91-102.
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 947-964.
- Naranjo, R., Mesa, M. A., & Solera, J. (2005). De la administración por objetivos al control estratégico. *Tecnología en marcha*.
- Normas ISO*. (2019). Obtenido de Sitio Web ISO tools: <https://www.isotools.org/normas/>
- Ramírez, A., Ramírez, R., & Calderón, V. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Reino, M. A. (2015). *Modelo de gestión administrativa para la compañía de transporte Imbaburapac Churumi Canchi S.A. de Otavalo*. Cuenca: Universidad del Azuay.

- Rodríguez, G., & Antolinez, J. (2015). Evolución del pensamiento estratégico. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 533-542.
- Ruffo, V., Collaguazo, N., Cevallos, W., & Atiencia, E. (2018). La implementación del sistema de caja común en el sistema de transporte terrestre", *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Salazar, D., Díaz, P., Benalcázar, L., & Acuña, J. (2018). Gestión administrativa en establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de La Ronda del centro histórico de la ciudad de Quito (Ecuador). *Revista interamericana de ambiente y turismo*.
- Torres Flores, M. E., Narvárez Zurita, C. I., Erazo Álvarez, J. C., & Ormaza Andrade, J. E. (2019). Costos ABC/ABM como herramienta de gestión empresarial. Caso empresa PlanERP Cía. Ltda. *Visionario Digital*, 120.
- Tubay, M., Peña, M., Cedeño, E., & Chang, W. (2016). Gestión administrativa y su incidencia en la rentabilidad y calidad de los servicios a los usuarios de una institución educativa. *Journal of Science and Research*, 36-41.
- Velásquez, B., Ponce, V., & Franco, M. (2016). La Gestión Administrativa y Financiera, Una Perspectiva desde los Supermercados del Cantón Quevedo. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 15-20.
- Wether, W., & Davis, K. (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Yáñez, M. J. (2016). *Modelo de gestión administrativa para la compañía de transporte Imbaburapac Churumi Canchi S.A. de Otavalo*. Ibarra: Uniandes.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Orellana Palomeque, D., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, C., & Matovelle Romo, M. (2019). Gestión administrativa, elemento clave para el desarrollo de las empresas de servicio de transporte. *Visionario Digital*, 3(2.2), 238-260.  
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.639>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.





## Plan de social media como estrategia de posicionamiento de marca aplicado a la empresa Importadora Zumbauto

*Social Media Plan as a Brand Positioning Strategy applied to the company Importadora Zumbauto*

Verónica Alexandra Álvarez Álvarez.<sup>1</sup>, Juan Carlos Erazo Álvarez.<sup>2</sup>, Cecilia Ivonne Narváez Zurita.<sup>3</sup> & Cristian Andrés Erazo Álvarez.<sup>4</sup>

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.640>

### Abstract.

Some companies have a blurred vision of the need to implement a strategic image using digital marketing due to the fact that they make the mistake of developing strategies in the different social platforms without previously having set objectives focused on the development of a social media plan. That is why the requirement of a social media plan has its importance.

This article refers to the proposal of a social media plan as a brand positioning strategy through the effective use of the social network Facebook from a business approach applied to the automotive company Importadora Zumbauto. The main problem of the company lies in the decline of demand, leading to an inconspicuous positioning of the brand in the automotive market. The objective of this study is to propose a creative and interactive social media plan that contains useful tools such as Pixton, Thinglink and Social Tools; as well as a contents matrix structured in time and space with the purpose of interacting with clients based on planning.

The methodology of this article had a non-experimental research with a mixed approach where qualitative analysis prevails, with the inductive-deductive, analytical – synthetic and historical logical methods. In addition, three research techniques

<sup>1</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgradista Maestría de Administración de Empresas, Cuenca, Ecuador. [valvareza@psg.ucacue.edu.ec](mailto:valvareza@psg.ucacue.edu.ec)

<sup>2</sup> Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrado, Cuenca, Ecuador. [jcerazo@ucacue.edu.ec](mailto:jcerazo@ucacue.edu.ec)

<sup>3</sup> Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrado, Cuenca, Ecuador. [inarvaez@ucacue.edu.ec](mailto:inarvaez@ucacue.edu.ec)

<sup>4</sup> Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrado, Cuenca, Ecuador. [cristianerazo@ucacue.edu.ec](mailto:cristianerazo@ucacue.edu.ec)

applied to clients, employees and the company manager were used. Those lead to the results that allowed to pose the final proposal of the investigation.

**Keywords:** Social media, Brand Positioning, strategy, Digital Marketing, Social Network Facebook, Automotive Sector.

### **Resumen.**

Algunas empresas tienen una visión borrosa sobre lo necesario que es implementar una imagen estratégica utilizando un ángulo del marketing digital; ya que cometen el error de construir estrategias en torno a las distintas plataformas sociales sin previamente haber planteado objetivos enfocados al desarrollo de un plan de social media; considerando que el avance de las mismas es de vital importancia para las empresas.

El presente artículo se refiere a la propuesta de un plan de social media como estrategia de posicionamiento de marca mediante el uso efectivo de la red social Facebook desde un enfoque empresarial aplicado a la empresa automotriz Importadora Zumbauto. El problema principal de la organización en estudio radica en el estancamiento del crecimiento de la demanda conllevando a un posicionamiento poco visible de la marca en el mercado automotriz.

El objetivo de este estudio consistió en proponer un plan de social media creativo e interactivo que contenga herramientas útiles como Pixton, Thinglink y Social Tools; así como también una matriz de contenidos estructurada en tiempo y espacio con la finalidad de interactuar con los clientes en base a una planificación. La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental con un enfoque mixto donde prevalece el análisis cualitativo, los métodos empleados fueron el inductivo-deductivo, analítico-sintético e histórico-lógico. Se emplearon como técnicas de investigación la encuesta dirigida a clientes externos e internos y entrevista dirigida al gerente de la empresa; los cuales conllevan a los resultados que permitieron plantear la propuesta final de la investigación.

**Palabras claves:** Social Media, Posicionamiento de Marca, Estrategia, Marketing Digital, Red Social Facebook, Automotriz.

### **Introducción.**

Vivir en una sociedad conectada a nivel mundial en altas velocidades se ha convertido en una oportunidad sin tregua alguna para las organizaciones, por lo que, uno de los errores más grandes que una empresa en la actualidad puede cometer es carecer de un plan de social media. Con este preámbulo, Safko & Brake (2009) definen social media como las actividades

y comportamientos entre personas de distintos lugares a través de una conexión en línea para compartir opiniones, información y conocimiento con el uso de medios de conversación, los cuales están correlacionados con aplicaciones que hacen posible una transmisión fácil de los contenidos en forma de audios, videos, ilustraciones y/o palabras.

Al analizar el sector automotor ecuatoriano en el ámbito macroeconómico, se determina que éste ha presentado una variación en el PIB nominal de 77.955 millones de USD entre enero y septiembre del 2017, mientras que en el mismo período del año 2018 el PIB nominal incrementó a 81.032 millones de USD, aportando al crecimiento económico del país. En cuanto a la balanza comercial del sector automotor, presenta variaciones constantes, ya que el Ecuador tuvo un total de 21.606 millones de USD FOB en exportaciones entre enero y diciembre del 2018; mientras que, las importaciones en el mismo período sumaron un total de 22.121 de USD FOB, dando como resultado una balanza comercial negativa de -515 millones de USD FOB (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2019).

En este escenario, el parque automotor del Azuay tuvo un total de ventas de 7.181 unidades de vehículos en el año 2017, aportando con un 6,8% de participación en la economía nacional, siendo ello un antecedente de fuerte importancia en el sector automotriz en la provincia, puesto que presenta una mejora en la participación en relación al año 2015 y 2016 con 6,1% y 6,3% respectivamente (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2017).

Bajo este marco, la empresa privada cuencana Importadora Zumbauto inició el giro de negocio brindando servicio automotriz a vehículos livianos en el año 2011. La empresa realizó una remodelación de las instalaciones en el año 2015, implementando maquinaria automotriz nueva y un área exclusiva para la venta de repuestos automotrices que se habilitó en el año 2017. Bajo este contexto, se identifica la problemática existente en el caso de estudio. Ya que en el año 2018 la empresa sintió un estancamiento en la demanda en relación a los años anteriores, puesto que el posicionamiento poco visible en el mercado lo ha logrado principalmente por recomendaciones de terceros. Acotando a ello, la empresa carece de planes de marketing útiles para determinar clientes leales a largo plazo, ya que el manejo del marketing lo realiza de manera empírica por lo que no es factible reconocer un posicionamiento de marca sólido en la mente de los clientes. Es así que se propone el planteamiento de una estrategia de social media con la aplicación de herramientas definidas.

### **Surgimiento de los Social Media.**

El fenómeno social media, término creado por Tim O'Reilly y Dale Dougherty, tiene origen en la Web 2.0 en los primeros años del nuevo siglo y se diferencia de la Web. 1.0 porque introduce el componente social como tal (Pérez y Clavijo, 2017). Fue en el año 1969 que CompuServe Information Service se convirtió en el tercer proveedor de servicio de redes

(Edosomwan, Kalangot, Kouame, Watson, & Seymour, 2011), llegando a ser el promotor de los social media que atrajo miles de masas a través de la creación del primer periódico digital, email, sistemas de anuncios públicos y almacenamiento de contactos en los correos electrónicos (McIntyre, 2014).

Fue en los años 70 que los social media se desarrollaron con mayor fuerza. En 1978, Bulletin Board Systems (BBS) fue un sistema de anuncios sin gráficos ni colores en el que los usuarios podían registrarse para cargar o descargar noticias, software o intercambiar mensajes relacionados a anuncios. En la década de los 90 se crearon algunas redes sociales como Six Degrees, BlackPlanet, Asian Avenue y MoveOn; considerando en esa época una red social como nichos en línea en páginas sociales donde la gente interactuaba en base a políticas públicas y una red social basada en un modelo de contactos online (Edosomwan et al., 2011).

Hotmail apareció en el mundo de los social media en 1996 con un servicio de correo electrónico gratuito, seguido por Google, el cual introdujo el correo electrónico Gmail ofreciendo mayor espacio de almacenamiento que Hotmail. A inicios del siglo XXI los social media tomaron impulso con la presencia de varias redes sociales esparcidas a nivel mundial. En el 2001 se abrió Fotolog, Sky blog y Friendster; en el 2003 hizo lo propio MySpace, LinkedIn, LastFM, Hi5, entre otros (Edosomwan et al., 2011). MySpace, el más representativo de la época, fue creada en el 2003, no obstante, la popularidad no duró mucho debido a la aparición de Facebook en el 2004 (McIntyre, 2014).

Los estudiosos del tema ven el crecimiento del mundo virtual como un cambio trascendental en la historia de la comunicación de masas, dando paso al surgimiento de la época revolucionaria de internet (Dickey & Lewis, 2010). Después del 2012, una de las razones principales de tan impresionante crecimiento fue que la publicidad en redes sociales tomó ventaja de la información demográfica de los perfiles de usuarios; llevando a que las oportunidades para los profesionales en marketing crezcan y por ende que la industria de publicidad online se incremente a pasos agigantados (McIntyre, 2014). En el tercer trimestre del año 2018, una de las redes más influyentes de los social media, Facebook, alcanzó hasta el noveno mes del año 2.27 billones de usuarios que han ingresado a Facebook durante los últimos 30 días (The Statistics Portal, 2018).

### **Concepciones básicas.**

El marketing en la actualidad tiene como objetivo vincular y comprometer a todos los departamentos de una empresa para el cumplimiento de los objetivos, basándose en la misión, visión y planificación estratégica de la misma (Kotler y Keller, 2012). Por lo que Alcaide, Bernúes, Díaz, Muñiz, y Smith (2013) aseveran que la aplicación correcta del marketing es la clave para una competitividad empresarial estratégica que permita la activación de la demanda y sea crucial para el desarrollo de la economía. Con ello, Joshi (2012) sintetiza que

el marketing es la actividad humana que permite la satisfacción de las necesidades del cliente a través de un proceso de intercambio.

Mientras que McPheat (2010) acota que se debe cumplir con las expectativas de los clientes siempre y cuando el retorno de la inversión sea el planteado por la organización, además, es indispensable que la empresa conozca a los clientes externos, mercado de desarrollo, precios de la competencia, nivel de ventas y formas de distribución del producto o servicio mediante el proceso de un plan de marketing que contenga una línea de investigación exhaustiva.

### **Marketing digital.**

Años atrás, el éxito de un plan de marketing dependía de los medios tradicionales de publicidad; sin embargo, hoy en día el panorama cambia dando paso al marketing digital, el cual es distinto al tradicional en la forma que contacta con el consumidor, puesto que el digital lo hace a través de contenidos de valor, utilidad y calidad, siendo bien percibido y nada intrusivo; mientras que el marketing tradicional tiene un acercamiento más directo y unidireccional con el cliente, siendo intrusivo y poco amigable. En este contexto, marketing digital se refiere al uso de medios digitales como herramientas de comunicación que ayudan a canalizar de mejor manera las ventas y sirven como un medio de prestación servicios (Camarillo, 2018).

### **Social media.**

La influencia de los social media en el momento decisivo de una compra, según Whalley (2018), se ha visto atraída por los medios visuales; por lo que hoy en día la sociedad está en la época del consumidor visual. En el mismo contexto, Kanwar & Taprial (2017) definen social media como el grupo de aplicaciones de internet que permiten la creación o intercambio de contenido, habilitando la interacción entre usuarios, presentándose en formas de sitios de redes sociales, blogs, foros de Internet, sitios de marcadores, comunidades en línea, sitios de preguntas y respuestas, aplicaciones de mensajería, etc. Por otro lado, la Association of Independent Museums (2014) coincide que social media se refiere a cualquier plataforma de internet en la que las personas pueden compartir contenidos o texto, audios, videos y fotografías, opiniones, noticias internacionales, intercambiar perspectivas, comunicarse e interactuar con otros.

Finalmente, los social media entregan la libertad de explorar diferentes opciones para que la empresa tome decisiones más cercanas a la realidad de los clientes a través del uso de un conjunto de herramientas relativamente económicas para realizar un marketing a la vanguardia; puesto que si el presupuesto en publicidad asignado por la empresa es limitado, se puede escoger el social media apto a tal presupuesto para el producto o marca determinada, y poner todos los esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados utilizando potencialmente los recursos definidos (Chopra, 2017).

### **Clasificación de los social media.**

Después de considerar las distintas definiciones de social media, se procede a señalar las clasificaciones de acuerdo al punto de vista de dos autores. Según McPheat (2011), el tipo de social media a utilizar depende completamente de la clase de empresa y producto que se promociona, ya que lo que puede ser funcional para una empresa, puede ser obsoleta para otra. Es así que el autor menciona esta clasificación:

*Redes sociales:* camino efectivo para establecer la presencia de una empresa sin la necesidad de una página web. Las redes sociales son la forma más conocida de contacto en la web y utilizadas masivamente, éstas van direccionadas a medida del tipo de público, a más de ello, las redes sociales permiten la interacción con otros tipos de social media a través de links compartidos, videos, fotos, foros y temáticas de discusión.

*Servicios de intercambio social:* estos sitios proponen a los usuarios crear un perfil parecido a una red social, la diferencia es que estos son más rápidos y eficientes para compartir contenido en internet a nivel mundial. Otra herramienta muy utilizada es el bookmarking, el cual permite compartir y guardar contenido o enlaces de marcadores en la parte inferior de ciertas páginas web, pudiendo los usuarios marcar la página por el nivel de importancia; ya sean sitios web, blogs o páginas publicitarias.

*Multimedia:* Navegar por internet se ha convertido en una experiencia visual en la que están inmiscuidas fotos y videos, complementado con contenido textual, como es el caso de Youtube. Este tipo de social media permite incrustar, compartir y cargar videos en otros sitios web.

*Blogs:* es un buen método para publicar contenido visual y/o escrito periódicamente. Además, puede funcionar como un boletín empresarial o revista corporativa porque brindan actualizaciones sobre la compañía y/o noticias sobre productos que estarán disponibles próximamente.

En las mismas circunstancias, Kanwar & Taprial (2017) clasifican los social media de esta manera: proyectos colaborativos como Wikipedia, blogs y microblogs como Twitter, comunidades de contenido como Youtube, sitios de redes sociales como Facebook, juegos virtuales como Warcraft y mundos sociales virtuales como Second Life.

### **Plan de social media como estrategia corporativa.**

La realidad del acercamiento de los individuos a los social media no puede quedar desapercibida por las empresas, puesto que, si los social media han llegado a ser un nuevo entretenimiento de millones de personas, se ha convertido también en una plataforma de negocios para dar apoyo a ciertas funciones empresariales. Hoy en día, más del 90 por ciento

de la población en línea adulta está utilizando redes sociales, lo cual incluye a muchos de los clientes a quienes las empresas tienen que considerar, o en su efecto se puede perder oportunidades de posicionamiento de marca (Kanwar & Taprial 2017).

Para crear una estrategia de social media integral y exitosa la empresa debe identificar las razones de implementación de un plan de social media: posicionamiento de marca, atracción de clientes potenciales, incremento de ventas, promoción de productos y/o mejoramiento del servicio al cliente. Los distintos social media tienen propias herramientas o métricas que se pueden utilizar para medir los resultados o el nivel de interacción que tiene lugar en determinadas plataformas (Fernández, 2017). Una de las más completas y prácticas es la métrica Share of Voice o SOV, la cual mide la participación de la marca dentro de un ámbito publicitario producido por varias marcas del mismo género (Bonta y Farber, 2002).

En esta misma dirección, las herramientas a aplicarse en base a la recomendación de Rivera (2018) son Pixton (2019) con la creación de comics e historias, acompañado de una frase que transmita al cliente un mensaje. Como segundo está Thinglink (2019) que es otra forma de interactuar digitalmente con los usuarios mediante la creación de experiencias con imágenes interactivas, videos y medios en 360 grados. Así mismo Social Tools (2019) se propone como tercera herramienta que permita la creación de concursos y promociones dentro del fanpage en Facebook. Y finalmente la elaboración y aplicación de una matriz de contenidos mensual que permita tener una estructura organizada del día, hora, mensaje y arte que se desee publicar en la fanpage en Facebook, mediante el uso de las distintas opciones como oferta, evento, hito, nota, foto o actividad. La fanpage tiene la opción de programación de horas y fechas para futuras publicaciones, por lo que facilita el manejo de tiempos de la matriz de contenidos propuesta (Facebook, 2019).

De esta manera Fernández (2017) asevera que un plan de social media requiere de tres pasos para alcanzar los objetivos planteados:

Definir la empresa desde el ámbito de social media.- La autora refiere cuán importante es que una empresa disponga de un ADN propio, es decir una imagen y voz bien definidos que permita el reconocimiento inmediato de la marca. Voz se refiere a la personalidad o forma de comunicación de la marca, por ejemplo, puede ser animada, positiva, cínica, o profesional (Fernández, 2017).

Definir el público. - Para definir a quien se dirige la marca es necesario conocer quién es el público objetivo, y luego de ello adaptar el discurso de marketing para invertir inteligentemente el presupuesto que se dispone, siendo una forma eficaz de llegar a clientes potenciales y generar ventas al mismo tiempo (Fernández, 2017).

Establecer objetivos en redes sociales. - Al tener ya definida la empresa con un ADN propio y público objetivo, se desarrolla la última fase del plan de social media. Para lo cual se cuestiona qué se quiere lograr con los canales sociales, entonces es necesario ser lo más específico posible teniendo en mente que cada red social es diferente y tiene un público distinto por lo que cada plataforma social requiere objetivos propios: posicionamiento de marca, fidelización del cliente, análisis y mayor conocimiento al cliente (Fernández, 2017).

### **Posicionamiento de marca.**

Se define posicionamiento como el diseño de la oferta y la imagen empresarial, de tal forma que la empresa esté presente de una manera distintiva en la mente de los consumidores del mercado meta (Kotler y Keller, 2012). Para Janiszewska & Inch (2012), posicionamiento es diferenciar una marca de otras en el mercado; mientras que, marca es la promesa de un valor o de un adjetivo calificativo positivo (Hector, 2018). En efecto, el posicionamiento de marca es una forma estratégica utilizada en el proceso de gestión administrativa para indicar los elementos diferenciadores de la marca en el contexto de las necesidades y expectativas del público objetivo (Janiszewska & Inch, 2012). Es así que el posicionamiento en el mercado requiere el logro de una imagen exitosa de los productos o servicios en base a la experiencia del cliente; quien define el posicionamiento con una palabra adaptable a la imagen que la empresa quiere proyectar: ingeniería, precio, confianza, etc. (Campuzano, 2018).

### **Posicionamiento en redes sociales.**

El posicionamiento de los recursos web son parte de la e-Ciencia, refiriéndose a las prácticas científicas a través de recursos distribuidos en internet (Sánchez y Alonso, 2013). Dentro de este marco, el posicionamiento de marca en redes sociales depende en gran medida de cuán efectivos son los esfuerzos por promocionar, expandir y divulgar exponencialmente contenidos de calidad con máxima eficacia (Del Santo y Álvarez, 2012). Además, la presencia de las empresas en las redes sociales trae beneficios plasmados en reputación, visibilidad y posicionamiento, convirtiéndose a la larga en frutos económicos (Marquina, 2012), ya que el retorno de inversión más esperado al utilizar redes sociales es la contribución al posicionamiento de bienes o servicios, por consiguiente, el incremento de ventas (Hütt, 2012).

### **Branding para pequeñas empresas.**

En un entorno competitivo y con clientes exigentes, el posicionamiento de la marca juega un papel importante para el triunfo de las pequeñas y medianas empresas (Alcaide, et al., 2013). Es así que el branding, al referirse a la creación de marca, utiliza la gestión de atributos de una empresa y la comunicación al público como elementos de importancia para identificar, diferenciar y lograr la preferencia por parte del consumidor hacia la empresa (Capriotti, 2009). Con ello se confirma que el branding es el proceso de construcción de marca en el que

incluye las bases de fortalecimiento de áreas internas y externas de la organización para que el consumidor imagine positivamente a la marca (Martín del Campo y Sánchez, 2013).

### **Metodología.**

Este estudio asumió un tipo de investigación no experimental puesto que el objetivo está encaminado al diseño de un plan de social media como estrategia de posicionamiento de marca. Así mismo, el estudio presentó un enfoque mixto prevaleciendo el análisis cualitativo, con un alcance descriptivo – explicativo debido al minucioso desarrollo teórico de las dos variables y de los resultados obtenidos. Por otro lado, se basó en el uso del método histórico – lógico ya que presentó un desarrollo organizado de la evolución de los social media. Siguiendo el hilo conductor de la metodología, el método inductivo – deductivo formó parte de esta investigación, ya que permitió responder, desde lo general a lo particular, las preguntas de investigación propuestas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El presente estudio utilizó tres técnicas de investigación, siendo estas la encuesta con un cuestionario dirigido a clientes externos, otra dirigida a los clientes internos y una entrevista mediante una guía de preguntas dirigida al gerente general de la organización. Las encuestas estuvieron compuestas por dos partes: la primera con datos informativos y la segunda con el desarrollo de las dimensiones de cada variable de estudio, mientras que la guía estuvo compuesta por catorce preguntas previamente formuladas para la entrevista; todo ello con la finalidad de triangular la información y relacionar las respuestas obtenidas (Hernández et al., 2010). La unidad de análisis fue la empresa automotriz Importadora Zumbauto, considerando como universo de estudio a los 202 clientes externos registrados hasta diciembre del año 2018, 4 clientes internos hasta abril del 2019 y 1 gerente general, según el sistema informático BITS de la empresa investigada.

Esta investigación utilizó, por una parte, el muestreo probabilístico sin estratos, con un 95% de confiabilidad y un 5% de error aplicado al universo de los 202 clientes externos, obteniendo una muestra de 160 clientes externos, a quienes se aplicó 12 preguntas, tabuladas en el software SPSS Statistics versión 23.0, dando un total de 25 ítems de análisis, de los cuales 11 pertenecieron a la medida ordinal y la diferencia tuvieron una medida de escala de Likert. Por otro lado, tanto los cuatro clientes internos de la empresa y el gerente fueron la segunda y tercera muestra respectivamente (Hernández et al., 2010).

Se realizó la validación de los tres instrumentos por vía de expertos para verificar si cumplían con lo requerido, los cuales fueron presentados a tres docentes de la Universidad Católica de Cuenca, con cuyas sugerencias se realizaron los cambios pertinentes y la aprobación final respectiva. La segunda validación de la encuesta dirigida a clientes externos se realizó a través de una prueba piloto aplicando el instrumento a 16 personas, en cuyos resultados se

midió la confiabilidad de consistencia interna mediante el uso del alfa de Cronbach, el cual revela que un resultado igual o menor a 0,6 indica poca confiabilidad (Hernández et al., 2010). En esta investigación se confirmó una confiabilidad alta del instrumento aplicado a clientes externos ya que obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,803.

### **Resultados.**

A partir del estudio realizado sobre el posicionamiento de marca y las estrategias de social media en la empresa Importadora Zumbauto, se establecieron como resultados principales, los siguientes:

En referencia a los clientes externos, el 25,6% de encuestados indicaron pertenecer a un rango de edad de 42 a 49 años, así mismo el 33,1% de encuestados tenían ingresos mensuales que oscilaban entre 400 a 1000 dólares americanos. Por otro lado, el 31,3% mencionaron ser clientes de la empresa en un tiempo de 3 a 4 años. Al consultar a los clientes externos encuestados cómo llegaron a conocer la empresa, un 34,4% indicaron haber visualizado físicamente a la misma, el 24,4% sostuvieron que la conocieron mediante recomendaciones de otras personas, mientras que, el 19,4% han llegado a conocerla a través de la red social Facebook, seguido por Instagram con un 8,8% y apenas el 6,3% mediante Google Business.

En referencia a los clientes internos, 4 personas forman parte de este grupo, siendo 2 de ellas operarios, 1 de ventas y 1 persona administrativa. De éstas, 3 personas mencionaron tener entre 26 a 33 años, mientras que la persona restante dijo tener entre 50 a 58 años. Así mismo 2 de ellas marcaron un nivel de instrucción de educación básica, 1 un posgrado cursado y la última se encuentra estudiando un posgrado. Por otro lado, los clientes internos indicaron si haber recibido capacitaciones en temas técnicos, atención al cliente, seguridad ocupacional y capacitación motivacional. Este análisis de datos informativos permitió tener una base de los elementos que se inmiscuyen para determinar el posicionamiento de marca de la empresa Importadora Zumbauto.

### **Dimensión: productos/servicios:**

En relación al indicador calidad perteneciente a esta dimensión, un 20,6% de encuestados han sentido que la empresa siempre ha cumplido con las expectativas de bienes y/o servicios, seguido por un 43,1% de clientes quienes han sentido que casi siempre la empresa ha cumplido con tales expectativas, siendo estos dos valores los más representativos del análisis como se puede observar en la figura 1. Es así que un 33,1% de clientes externos también indican que el personal que le atendió mostró conocimientos muy altos sobre el bien o servicio brindado, seguido por un 37,5% que indicaron que los conocimientos del cliente interno que le atendió fueron altos, y finalmente un 15% de encuestados indicaron que el

personal de la empresa mostró bajos conocimientos sobre el bien y/o servicio, de acuerdo a la figura 2.

**Figura 1. Calidad - pregunta 1**



**Figura 2. Calidad – pregunta 2**



Al triangular la información, todos los clientes internos aseveraron tener contacto directo con el cliente externo; sin embargo, al ser preguntados sobre el desempeño laboral en la empresa, un cliente interno se consideró malo en el ámbito de desenvolvimiento con el cliente, el segundo regular, el tercero bueno y el último se consideró excelente; quedando de esta manera un indicador con bajas expectativas de buena atención; así mismo, en referencia a la búsqueda de soluciones para los clientes externos, un empleado se catalogó malo en ello, mientras dos empleados se calificaron como buenos y el empleado restante se consideró excelente al buscar soluciones; teniendo el mismo comportamiento de respuestas en referencia a los conocimientos de bienes y/o servicios que ofrecen.

El gerente de la empresa confirmó que el desenvolvimiento con el cliente externo no es el más óptimo por parte de los colaboradores, indicando que ello ocurría porque dos de los empleados no disponían de un nivel académico óptimo que les permita brindar una atención a la cliente correcta. Por otro lado, el gerente dio a conocer que la búsqueda de soluciones siempre es direccionada hacia él. Así mismo afirmó que los conocimientos sobre bienes y/o servicios brindados por los colaboradores al momento de atender a un cliente son altos y no han presentado mayor inconveniente.

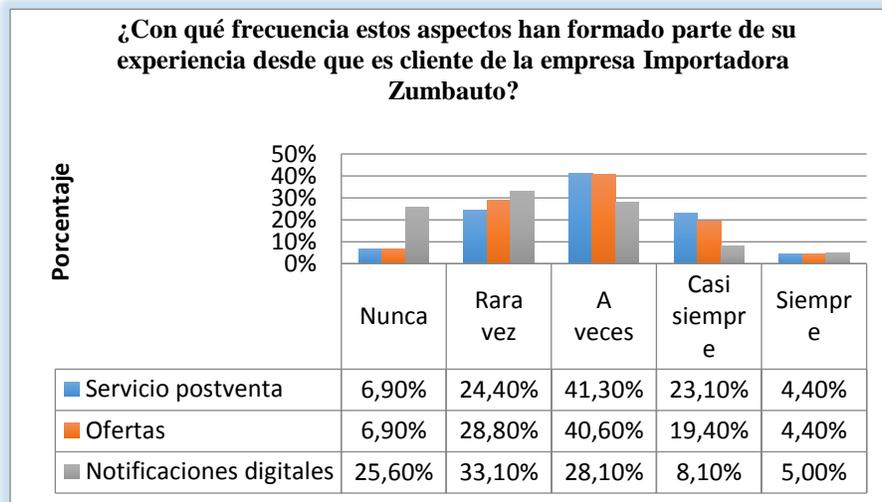
Además de ello, fue importante determinar cómo los clientes externos visualizan los aspectos que forman parte de la infraestructura de la empresa, resultando que casi siempre un 48,8% de encuestados han sentido seguridad en el lugar, un 40% comodidad, así mismo un 46,3% de encuestados indican que casi siempre la empresa ha mostrado organización interna en la infraestructura y por último el 45,6% han verificado casi siempre limpieza en el lugar. Por lo

que este punto de la empresa se considera como fortaleza para el posicionamiento de la marca como tal.

**Dimensión: branding**

En esta dimensión se analizaron los indicadores: atributos de marca, oferta y canales de comunicación. En referencia a los atributos de marca, un 42,5% de clientes externos indicaron que la garantía en bienes y/o servicios es un atributo importante al momento de adquirir los vehículos, sin embargo, al referirse a seguridad, precios, calidad y atención al cliente demostraron un nivel de importancia medio en los 4 últimos aspectos mencionados. Para finalizar el análisis de esta dimensión, fue necesario consultar al cliente externo la frecuencia con la que el servicio postventa, ofertas y notificaciones digitales han formado parte de la experiencia con la empresa Importadora Zumbauto, obteniendo los siguientes resultados:

**Figura 3.** Servicio postventa, ofertas y canales de comunicación



Con los resultados de la figura 3 se verificó que apenas un 4,4% de clientes externos encuestados han evidenciado siempre un servicio postventa, seguido por un 23,1% que casi siempre lo han confirmado, mientras que, un 41,3% han evidenciado solo a veces la presencia de servicio postventa. La tendencia en la recepción de ofertas es similar a la anterior como se verifica en la figura 3, en el que también un 40,6% de encuestados solo a veces han recibido o tenido conocimiento sobre ofertas de la empresa. Por otro lado, en cuanto a las notificaciones digitales los resultados fueron más alarmantes puesto que apenas un 5% de encuestados han recibido siempre tales notificaciones, seguido por un 8,1% que casi siempre, así como un 28,1% lo han recibido a veces, mientras que el 33,1% rara vez y una cifra alta

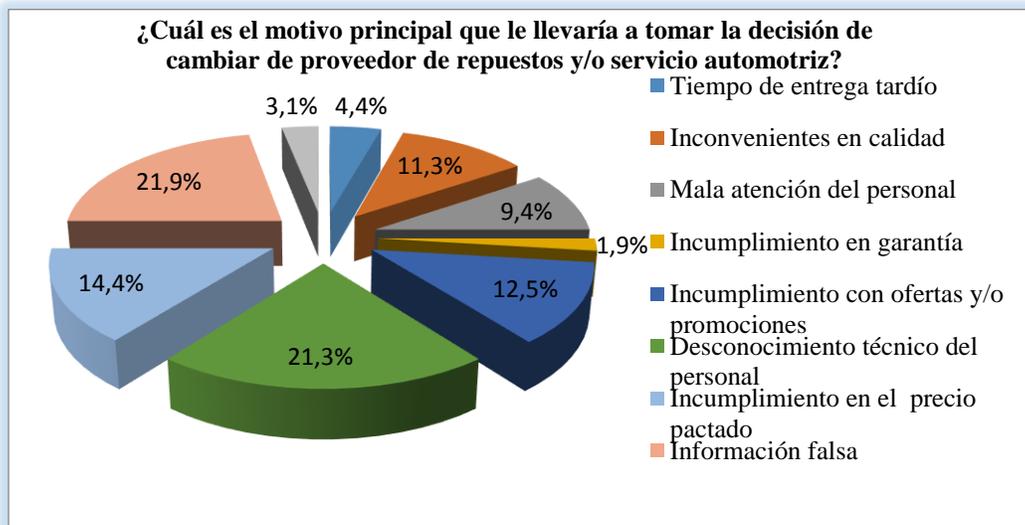
del 25,6% nunca han recibido notificaciones digitales sobre los bienes y/o servicios de la empresa en estudio.

Esta dimensión adicionalmente comprende los canales de comunicación que forman parte de la empresa, en el cual se obtuvo información mediante la entrevista al gerente, quien indicó inicialmente que el posicionamiento de marca que la empresa tiene en el mercado cuencano debido a la falta de planificación. Además, comentó que desde el año 2018 la empresa Importadora Zumbauto optó por interactuar con los clientes a través de la fanpage Facebook, sin embargo, consideraba que falta mucho por desarrollarla puesto a que ni siquiera han pautado, y ello se evidencia con el resultado negativo por parte de los clientes en relación a la falta de notificaciones digitales de la empresa.

### Dimensión: imagen corporativa

Siendo la competencia el primer indicador de esta dimensión, el gerente dio a conocer que Taller Hernán Maldonado es la principal competencia al tener un giro de negocio parecido al de Importadora Zumbauto y estar ubicado a poca distancia de la localidad de la misma, con la ventaja que la empresa en estudio cuenta con mejor tecnificación en maquinaria y mayor espacio para la venta de repuestos.

**Figura 4.** Competencia

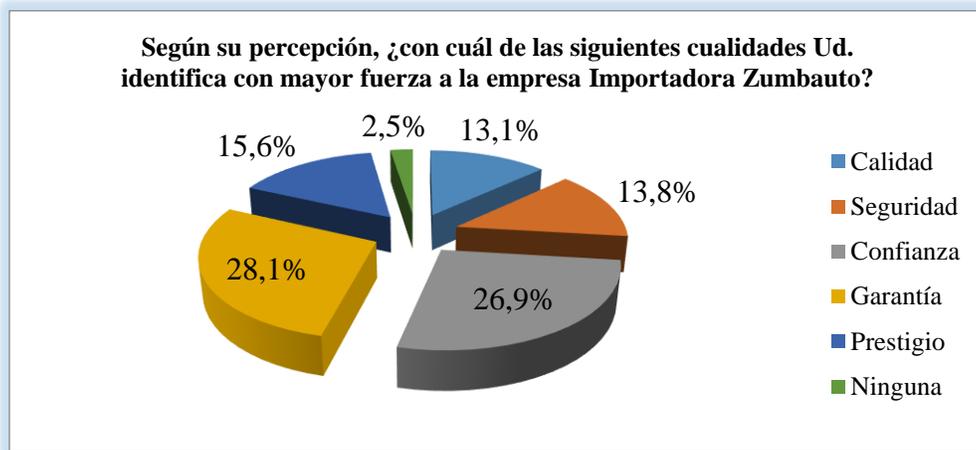


Además, este indicador analizó cuál era el motivo principal por el cual los clientes externos tomarían la decisión de cambiar de proveedor, dando como resultado que un 21,9% de encuestados lo harían por recepción de información falsa sobre el bien y/o servicio, seguido por un 21,3% que indicaron que el desconocimiento técnico del personal pudiera afectar a la

fidelidad con determinado proveedor llevándolo a decidir por otro, siendo estos los valores principales, como se puede observar en la figura 4.

Como segundo punto, al observar el indicador percepción de marca en la figura 5, los clientes externos respondieron con cuál de las cualidades calidad, seguridad, confianza, garantía o tal vez con ninguna identificaban con mayor fuerza a la empresa Importadora Zumbauto, concluyendo que dos de las cualidades a favor de la empresa son la garantía optada por un 28,1% de encuestados, seguido con un 26,9% que escogieron la confianza como atributo de la empresa.

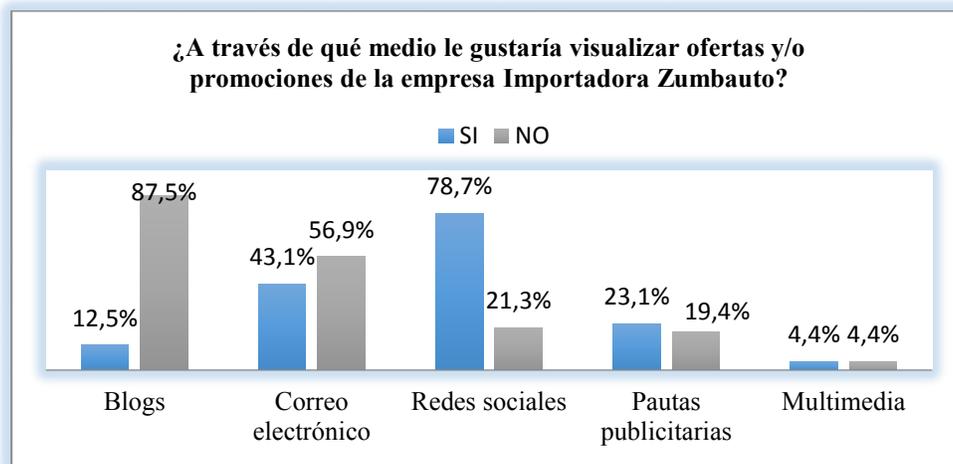
**Figura 5.** Percepción de Marca



### **Dimensión: publicidad**

Siendo una dimensión con gran realce puesto al aporte importante que realiza para el desarrollo de esta investigación, se observa en la figura 6 que un 4,4% de clientes externos encuestados prefieren el uso de multimedia para visualizar ofertas y/o promociones, mientras que, al 12,5% le gustaría el uso de blogs, seguido por un 23,1% quienes prefieren visualizar en pautas publicitarias, siendo el correo electrónico el siguiente medio escogido por el 43,1% de encuestados, llegando finalmente a un 78,7% de personas que evidentemente preferirían el uso de redes sociales para visualizar las ofertas y/o promociones que dé a conocer la empresa.

**Figura 6.** Publicidad en Social Media



En relación a esta dimensión, el gerente aseveró que la empresa utiliza principalmente Facebook, muy poco Instagram y recientemente la apertura de una página web en Google Business con poca interacción. Sin embargo, indicó que no cuenta con una estructura de contenidos para realizar promociones y/u ofertas en los medios sociales antes mencionados, menos aún con un plan de social media para el mismo. Empero aseveró que, en un mundo tan modernizado e influenciado por los medios digitales, los social media definitivamente sí pueden influir en la decisión de compra de los clientes, por lo que sí estaría dispuesto a invertir un 10% de las ganancias mensuales en el uso de medios sociales para publicitar la empresa.

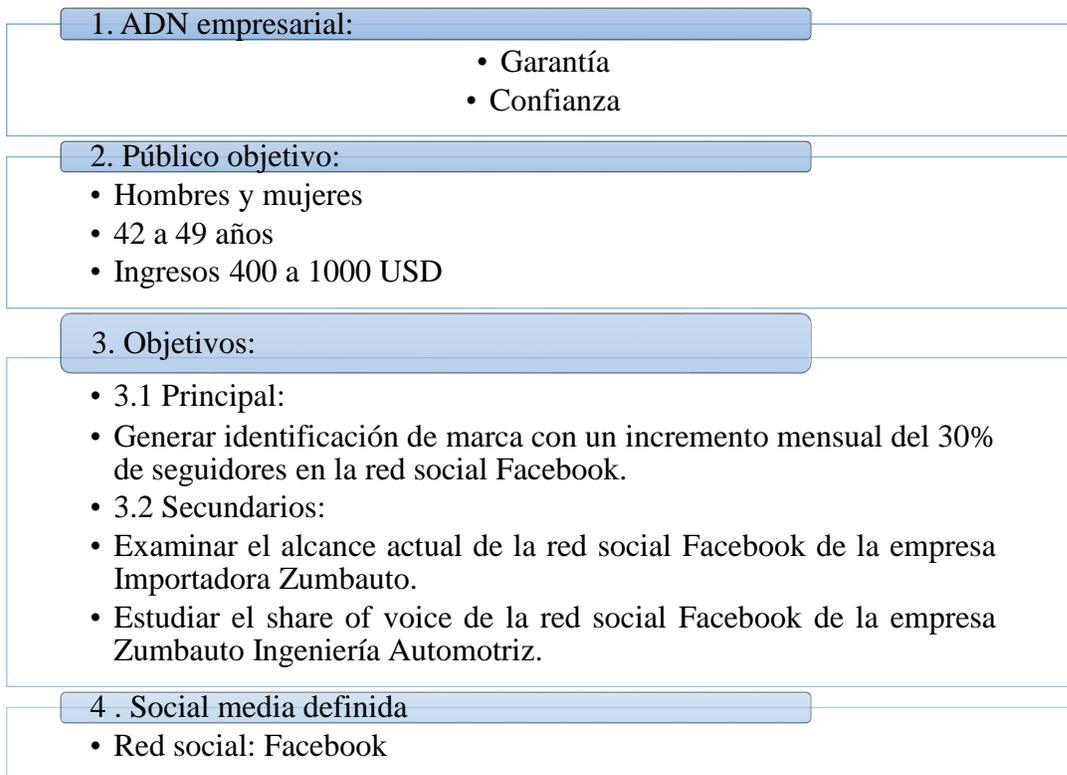
Los resultados antes expuestos ponen en evidencia la necesidad de disponer de un plan de social media para la empresa Importadora Zumbauto.

**Tabla 1.** Datos previos al Plan Social Media

Tiempo a invertir:	6 meses	Inversión:	2500,00 USD.
Alineamiento plan de social media/negocio:	Repuestos automotrices – servicio automotriz	Métrica recomendada:	Share of voice

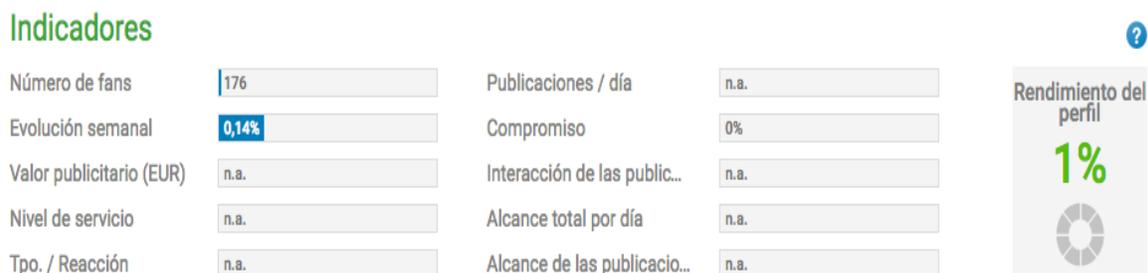
La siguiente figura indica los pasos a seguir para el plan de social media:

**Figura 7.** Pasos para el Plan de Social Media aplicado a la empresa Importadora Zumbauto



En base al análisis realizado en la herramienta Fanpage Karma (2019) sobre el alcance actual de la fanpage Facebook aplicado a la empresa en estudio, se obtiene lo siguiente:

**Figura 8.** Alcance actual de la fanpage de Importadora Zumbauto



**Fuente:** Fanpage Karma

En la figura 8 se observa que el rendimiento actual de la fanpage en Facebook de la empresa Importadora Zumbauto es apenas del 1% con 176 fans y tiene una evolución semanal del

0,14%. Además, al realizar directamente un análisis visual de la fanpage, se observa que ésta tiene apenas tres opiniones de seguidores, dispone de una tienda virtual de repuestos sin precios, tiene activado el botón para llamar y enviar mensajes, postea imágenes en relación a los vehículos que se encuentran en el taller automotriz y el lugar de ventas, y finalmente no da respuesta a los comentarios de los seguidores.

### Acciones del Plan de Social Media aplicado a la red social Facebook:

Se propone una interacción activa de la fanpage en Facebook mediante el uso de páginas creativas que permitan captar la atención del usuario, quien pueda observar un contenido diferente al tradicional. Por lo cual se plantea el uso de:

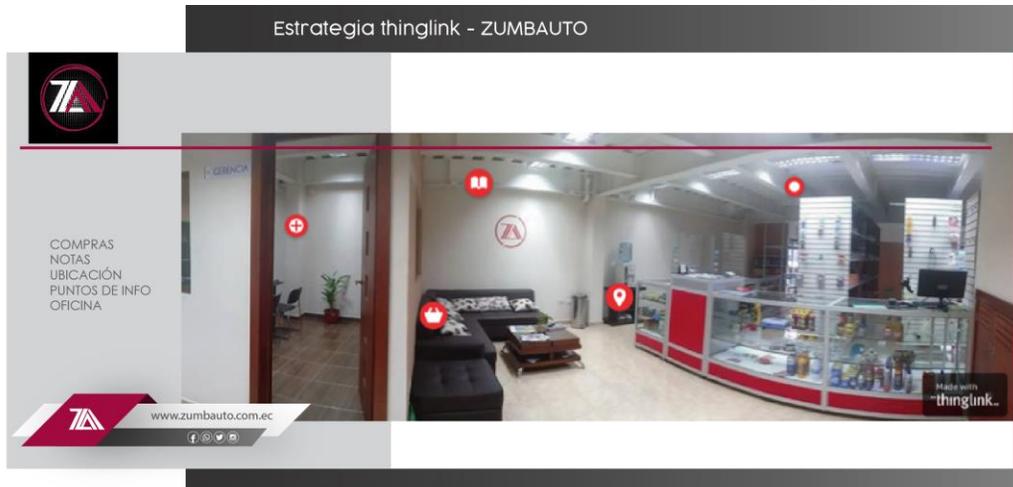
- Pixton: Se puede evidenciar en la figura 9 un ejemplo de un comic relacionado al servicio automotriz y acompañado con la frase: Estamos contigo 24/7.

**Figura 9.** Aplicación de la herramienta Pixton para la fanpage en Facebook de la empresa Importadora Zumbauto.



- Thinglink: en este estudio se aplicó al lugar de venta de repuestos automotrices, imagen en la cual se incluyó pestañas de compras, notas, ubicación y punto de información como se puede observar en la figura 10.

**Figura 10.** Aplicación de la herramienta Thinglink para la empresa Importadora Zumbauto



- Social Tools: se indica un modelo de la propuesta de un concurso, el que se puede evidenciar en la figura 11.

**Figura 11.** Aplicación de la herramienta Social Tools para la fanpage en Facebook de la empresa Importadora Zumbauto



- Matriz de contenidos: finalmente se elabora una propuesta de matriz de contenidos proyectada para la época navideña del año en curso, la misma que se puede verificar en la Tabla 2.

## **Conclusiones.**

- El posicionamiento de marca en redes sociales debe mostrar efectividad mediante la promoción y expansión de contenidos eficaces para obtener beneficios como reputación, visibilidad, crecimiento económico e incremento de ventas. Es así que el plan de social media se convierte en una estrategia óptima que da apoyo a ciertas funciones empresariales convirtiéndose en una plataforma de negocios. Un plan de social media debe identificar las razones de implementación del plan, elegir las herramientas o métricas a utilizar y seguir los tres pasos que son definición de ADN propio, identificación de público objetivo y planteamiento de los objetivos en redes sociales.
- A lo largo de los planteamientos expuestos se deduce que los clientes externos de la empresa Importadora Zumbauto distinguen el posicionamiento de marca con una percepción fuerte únicamente en las cualidades de confianza y garantía, siendo este el ADN que la identifica. Sin embargo, consideran que el uso esporádico de notificaciones digitales, planteamiento de ofertas y servicio postventa son un punto frágil que debilita el posicionamiento de la marca de la empresa en estudio.
- Al determinar que la empresa Importadora Zumbauto tiene un posicionamiento de marca poco visible en el mercado que se desenvuelve, se plantea un plan de social media estructurado en acciones que permitan interactuar creativa y activamente en la fanpage empresarial de Facebook mediante el uso de las herramientas Pixton, Thinglink, Social Tools y el planteamiento de un ejemplo de matriz de contenidos estructurada en tiempo y espacio.
- Una vez aplicado el plan de social media como estrategia de posicionamiento de marca, la empresa debe utilizar la métrica recomendada share of voice para de esta manera llegar a conocer el nivel de participación de la marca empresarial, y así determinar menciones de usuarios, formas de participación, frecuencia y análisis de aspectos positivos y/o negativos.

## **Referencias bibliográficas.**

Alcaide, J., Bernúes, S., Díaz, E., Muñiz, R., y Smith, C. (2013). *Las principales claves de Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Recuperado de [https://es.slideshare.net/kimera\\_mk/marketing-y-pymes-juan-carlos-alcaide-sergio-bernus-esmeralda-dazaroca-roberto-espinoza-rafael-muiz-cristopher-smith](https://es.slideshare.net/kimera_mk/marketing-y-pymes-juan-carlos-alcaide-sergio-bernus-esmeralda-dazaroca-roberto-espinoza-rafael-muiz-cristopher-smith)

- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2017). *Anuario 2017*. Recuperado de <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2018/04/anuario%202017%20final%20web.pdf>
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2019). *Boletín No. 29 sector Automotor en Cifras*. Recuperado de <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/01/boletin%2029%20espanol%20resumido.pdf>
- Asociación of Independent Museums. (2014). *Successfully Getting Started with Social Media*. Recuperado de <https://www.aim-museums.co.uk/wp-content/uploads/2017/04/Successful-Social-Media-2017.pdf>
- Bonta, P., y Farber, M. (2002). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Camarillo, A. (2018). *Marketing para ventas y otros ámbitos*. Recuperado de <https://bookboon.com/es/content-marketing-further-ebook>
- Campuzano, R. (2018). *La imagen aplicada a las ventas*. Recuperado de <https://bookboon.com/es/la-imagen-aplicada-a-las-ventas-ebook>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile, Chile: Librería de la Empresa.
- Chopra, K. (2017). *Internet Marketing Strategies For Your Business*. Recuperado de <https://bookboon.com/es/content-marketing-further-ebook>
- Del Santo, O., y Alvarez, D. (2012). *Marketing de Atracción 2.0: Cómo conseguir tus objetivos online con el mínimo presupuesto*. Recuperado de <https://www.bubok.es/libros/211428/Marketing-de-Atraccion-20>
- Dickey, I., & Lewis, W. (2010). The Evolution (Revolution) of Social Media and Social Networking as a Necessary Topic in the Marketing Curriculum: A Case for Integrating Social Media into Marketing Classes . *Management and Marketing Faculty Publications*, 32, 140-143. Recuperado de: [https://ecommons.udayton.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1037&context=mgt\\_fac\\_pub](https://ecommons.udayton.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1037&context=mgt_fac_pub)
- Edosomwan, S., Kalangot, S., Kouame, D., Watson, J., & Seymour, T. (2011). The History of Social Media and its Impact on Business. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(3), 79-91. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/303216233\\_The\\_history\\_of\\_social\\_media\\_and\\_its\\_impact\\_on\\_business](https://www.researchgate.net/publication/303216233_The_history_of_social_media_and_its_impact_on_business)

Facebook. (2019). *Página de Zumbauto Ingeniería Automotriz*. Recuperado de [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

Fanpage Karma. (2019). *Herramienta todo terreno para una poderosa gestión de redes sociales*. Recuperado de: <https://www.fanpagekarma.com/>

Fernández, M. (2017). *Marketing en redes sociales: herramientas clave y cómo aplicarlas*. Recuperado de <https://bookboon.com/es/content-marketing-further-ebook>

Héctor, S. (2018). *Los pilares de la venta*. Recuperado de <https://bookboon.com/es/los-pilares-de-la-venta-ebook>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill Companies Inc.

Hütt, H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Reflexiones*, 91(2), 121-128. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/729/72923962008.pdf>

Janiszewska, K., & Inch, A. (2012). The strategic importance of brand positioning in the place brand concept: elements, structure and application capabilities. *Journal of International Studies*, 5(1), 9-19. Recuperado de <https://jois.eu/files/Vol5N1%20FULL%20TEXT.pdf>

Joshi, M. (2012). *Essentials of Marketing*. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/15516567/Essentials-of-marketing/>

Kanwar, P., & Taprial, V. (2017). *Understanding Social Media*. Obtenido de <https://bookboon.com/es/content-marketing-further-ebook>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.

Marquina, J. (2012). *Plan Social Media y Community Manager*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Martín del Campo, A., y Sánchez, J. (2013). Branding para la pequeña y mediana empresa. *Culcyt*, 49(2), 50-53. Recuperado de: <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/viewFile/183/177>

- McIntyre, K. (2014). The Evolution of Social Media from 1969 to 2013: A Change in Competition and a Trend Toward Complementary, Niche Sites. *The Journal of Social Media in Society*, 3(2), 5-25. Recuperado de [thejsms.org/index.php/TSMRI/article/download/89/43](http://thejsms.org/index.php/TSMRI/article/download/89/43)
- McPheat, S. (2010). *Effective Marketing*. Recuperado de <https://bookboon.com/es/content-marketing-further-ebook>
- McPheat, S. (2011). *Developing an Internet Marketing Strategy*. Recuperado de <https://bookboon.com/es/content-marketing-further-ebook>
- Pérez, C., y Clavijo, L. (2017). Comunicación y Social Media en las Empresas de Moda ASOS como caso de estudio. *Prisma Social*, 226-258. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3537/353751820009.pdf>
- Pixton. (2019). Herramienta de creación de comics. Recuperado de <https://www.pixton.com/es/>
- Rivera, J. (2018). Evaluación de Canales Digitales [Material del aula]. Marketing Digital y Consumidor 2.0, Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- Safko, L., & Brake, D. (2009). *The Social Media Bible*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Sánchez, F., y Alonso, J. (2013). Los sitios web de centros de investigación biosanitaria de Castilla y León. Un análisis cibernético. *Revista Latina de Comunicación Social* (68), 383-419. Recuperado de [http://www.revistalatinacs.org/068/paper/982\\_Salamanca/16\\_Sanchez.html](http://www.revistalatinacs.org/068/paper/982_Salamanca/16_Sanchez.html)
- Social Tools. (2019). *Creación de concursos*. Recuperado de <https://www.socialtools.me/>
- The Statistics Portal. (2018). *Number of monthly active Facebook users worldwide as of 3rd quarter 2018 (in millions)*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>
- Thinglink. (2019). Creación de imágenes. Recuperado de <https://www.thinglink.com/>
- Whalley, A. (2018). *Content Marketing: Further Development Areas*. Recuperado de <https://bookboon.com/es/content-marketing-further-ebook>
- Zarella, D. (2010). *The Social Media Marketing Book*. Sebastopol, Canadá: O'Reilly Media, Inc. Recuperado de <https://epdf.tips/the-social-media-marketing-book27175.html>
-

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Álvarez Álvarez, V., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, C., & Erazo Álvarez, C. (2019). Plan de social media como estrategia de posicionamiento de marca aplicado a la empresa Importadora Zumbauto. *Visionario Digital*, 3(2.2), 261-283.  
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.640>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.





# Gestión del capital intelectual en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja aplicando el modelo Servqual

*Management of intellectual capital in savings and credit cooperatives in the city of Loja applying the Servqual model*

Mirian del Rocío Ramón Ochoa.<sup>1</sup>, Juan Carlos Erazo Álvarez.<sup>2</sup>, Cecilia Ivonne Narváez Zurita.<sup>3</sup> & Moisés Marcelo Matovelle Romo.<sup>4</sup>

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.644>

## Abstract.

This article aimed to analyze the management of intellectual capital in Loja city credit cooperatives by applying the model Servqual, in order to improve and evaluate the quality of the service that users receive. Within the scope of the investigation was to generate suggestions for improvement that will increase the level of service and satisfaction of users, which allowed the institutions to obtain better results and thus the achievement of organizational goals. The methodology used for the research was descriptive since it allowed for a description and analysis of the most important characteristics of the subject object of study; and a field investigation that consented researcher direct contact with reality to obtain information, through direct observation and surveys applied to cooperatives of savings and credit from the city of Loja, selected through the sampling non-probability intentional since the population is finite. Finally, the results showed the bad organization of human talent and flaws in institutions such

<sup>1</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgradista Maestría de Administración de Empresas, Cuenca, Ecuador, mdramono@psg.ucacue.edu.ec

<sup>2</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgrados, Cuenca, Ecuador. jcerazo@ucacue.edu.ec

<sup>3</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgrados, Cuenca, Ecuador. inarvaez@ucacue.edu.ec

<sup>4</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgrados, Cuenca, Ecuador, mmmatoveller@ucacue.edu.ec

as: the information that users are transmitting the contributors to users, breach with featured, among others, the main problem the long answer to the complaints, the staff of cooperatives of savings and credit from the city of Loja. For this reason, it is essential to develop a model of human talent management, applying the model Servqual as a main contribution to the growth and improvement of the quality of the service they offer to users.

**Keywords:** Management, intellectual capital, improvement in service, quality, model Servqual.

### **Resumen.**

El presente artículo tiene como objetivo analizar la gestión del capital intelectual en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja aplicando el modelo Servqual, con el fin de mejorar y evaluar la calidad del servicio que reciben los usuarios. Dentro del alcance de la investigación se pretende generar propuestas de mejora que incrementen el nivel de servicio y satisfacción de los socios, que les permita a las instituciones obtener mejores resultados y con ello el logro de las metas organizacionales. La metodología que se utilizó para la investigación fue de carácter descriptiva ya que permitió realizar una descripción y análisis de las características más importantes del tema objeto de estudio; y una investigación de campo que consintió el contacto directo de los investigadores con la realidad para obtener información, a través de la observación directa y las encuestas aplicadas a las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja, seleccionadas a través del muestreo no probabilístico intencional debido a que la población es finita. Finalmente, en los resultados se evidenció la mala organización del capital intelectual y fallas en las instituciones como: la información que los usuarios están transmitiendo los colaboradores a los usuarios, incumpliendo con lo ofrecido, entre otras, siendo el principal problema el largo tiempo de respuesta a las quejas, por parte del personal de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja. Por tal razón es fundamental elaborar un modelo de gestión del capital intelectual, aplicando el modelo Servqual como principal aporte para el crecimiento de las cooperativas y mejoramiento de la calidad del servicio que ofrecen a los usuarios.

---

**Palabras clave:** Gestión, capital intelectual, mejora del servicio, calidad, modelo Servqual.

### **Introducción.**

En la actualidad la sociedad en la última década ha sufrido constantes cambios, donde los capitales humanos son la columna vertebral de las organizaciones, es por ello que es fundamental enfocarse en su gestión para lograr adaptarse a esta nueva corriente del mundo moderno, donde la calidad del servicio refleja gran importancia en todas las organizaciones, debido a que los usuarios/clientes hoy en día son más exigentes y la competencia es alta.

El desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el complejo entretejido económico y social, la globalización de los mercados, los vertiginosos avances científicos, el papel creciente de la innovación y el protagonismo de la responsabilidad social hacen que el conocimiento se incorpore a la economía empresarial como un activo. (Borras, 2014)

Las instituciones financieras como las cooperativas de ahorro y crédito no se escapan de esta realidad, ya que, la evolución de estas organizaciones es cada vez mayor, lo que obliga a mejorar su calidad de servicio para los usuarios. Es ahí, donde juega un papel fundamental la gestión del capital intelectual, cuyo cargo es capacitar y formar al personal para su buen desempeño laboral, considerando su influencia en el direccionamiento y los objetivos de la organización.

Al respecto, este artículo tiene como tema principal la gestión del capital intelectual en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja aplicando el modelo Servqual, hoy en día las organizaciones requieren de capital humano altamente competitivos, para elevar su potencial a corto, mediano y largo plazo, y de esa manera mejorar la calidad de servicio a los usuarios, mediante un mejor rendimiento en un ambiente saludable de trabajo.

En este sentido, una organización no puede ser competitiva si su equipo de trabajo, no es competente, en este caso las cooperativas de ahorro y crédito deben invertir en capacitar su capital humano para que puedan alcanzar metas significativas de eficiencia, ya que muchas de las veces el departamento de recursos humanos se limita a reclutar, seleccionar y remunerar al personal, mas no se preocupa por desarrollar el talento con el que cuenta.

En consecuencia, es trascendental que al fortalecer el capital intelectual en las organizaciones se elevaría la rentabilidad para los socios, al incrementar sus utilidades mediante el logro de los

objetivos organizacionales. Por tal razón, es conveniente destacar que el presente trabajo tiene como finalidad dar a conocer la importancia de aplicar una adecuada gestión de capital intelectual aplicando el modelo Servqual para las cooperativas de ahorro y crédito, que brinden las herramientas necesarias para mejorar la calidad del servicio a los usuarios.

Es así como, este estudio aporta con lineamientos que contribuyen a una mejor gestión del capital intelectual en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja, en donde se genere ventajas competitivas sostenibles y una de las ventajas que se puede crear, es contar con un capital humano con las competencias requeridas para enfocarse a la calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios; significando esta investigación un aporte para los directivos de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja ya que ello les permite mejorar la calidad de los servicios y procesos como un elemento importante para las mismas.

## **Desarrollo.**

### **Marco teórico referencial.**

#### **Introducción a la gestión del capital intelectual**

Los pioneros en la conceptualización y medición del capital intelectual (Edvinsson, 2007), (Stewart, 2015) , (EUROFORUM, 1998) refieren dos grandes clasificaciones del capital intelectual: capital humano, que incluye conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones y capital estructural que contiene los conocimientos desarrollados y explicitados por las organizaciones, integrado por el capital clientes, procesos y capacidad de innovación.

Para (Stewart, 2015) y (EUROFORUM, 1998), también existe separado el capital cliente o relacional, que se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro.

El capital Intelectual refleja activos menos tangibles, tales como la capacidad de una organización para adaptarse a las nuevas tendencias de la administración con énfasis en la gestión del conocimiento (Bezabel, Aguilera, & Pablos, 2010).

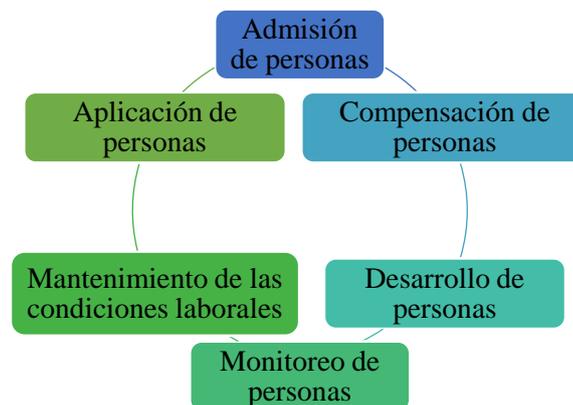
Según (Rivero D. , 2009), (Monagas, 2012) , el capital intelectual es un conjunto de activos intangibles y aportaciones no materiales, es todo lo que ha conseguido en términos de

relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, sistemas de formación, presencia en el mercado e influencia y reconocimiento en la sociedad en una organización

En la actualidad el área del capital humano ha experimentado una serie de cambios en las últimas décadas. El concepto de capital humano ha desaparecido debido a la importancia del trabajador que representa para las organizaciones, considerándolo como un ente dotado de habilidades, capacidades, virtudes y acciones que generan un aporte vital para la productividad y el desarrollo de las mismas (Ramos, 2014).

Según la teoría de Chiavenato (2011), los seis componentes básicos en el área de recursos humanos lo componen:

**Figura 1.** Componentes básicos de capital intelectual



**Fuente:** (Chiavenato, 2011)

1. Procesos para integrar personas: incluye a nuevas personas en la empresa, mediante el reclutamiento y selección.
2. Procesos para organizar a las personas: diseñan actividades que las personas realizaran, para orientar su desempeño.
3. Proceso para recompensar a las personas: incentivan a las personas satisfaciendo necesidades individuales más elevadas.
4. Procesos para desarrollar a las personas: ayuda a capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
5. Proceso para retener a las personas: crean las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

6. Procesos para auditar a las personas: Controlar las actividades de las personas, verificando los resultados (Chiavenato, 2011).

Es decir, la gestión del capital intelectual está relacionada con la manera en que los gerentes manejan el conocimiento, propiedad de la organización (conocimiento explícito) o de sus miembros (conocimiento tácito) que crea o produce valor presente para la organización. También, el apoyo a actividades de capacitación, desarrollo, bienestar, motivación y participación (González, 2006).

### **Cultura organizacional**

Una institución es eficiente cuando recibe la influencia de una cultura organizacional pues esta afecta en forma directa las funciones administrativas como son: la planeación, organización, integración, dirección y control.

El desarrollo organizacional es un enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de la institución o empresa. Está diseñado para solucionar los problemas que disminuyen la eficiencia operativa en cualquier nivel. Tales problemas pueden ser la falta de cooperación, la descentralización excesiva y la comunicación deficiente (Koontz, 2012).

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, se hizo hincapié al estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto social de las instituciones.

### **Gestión del capital intelectual**

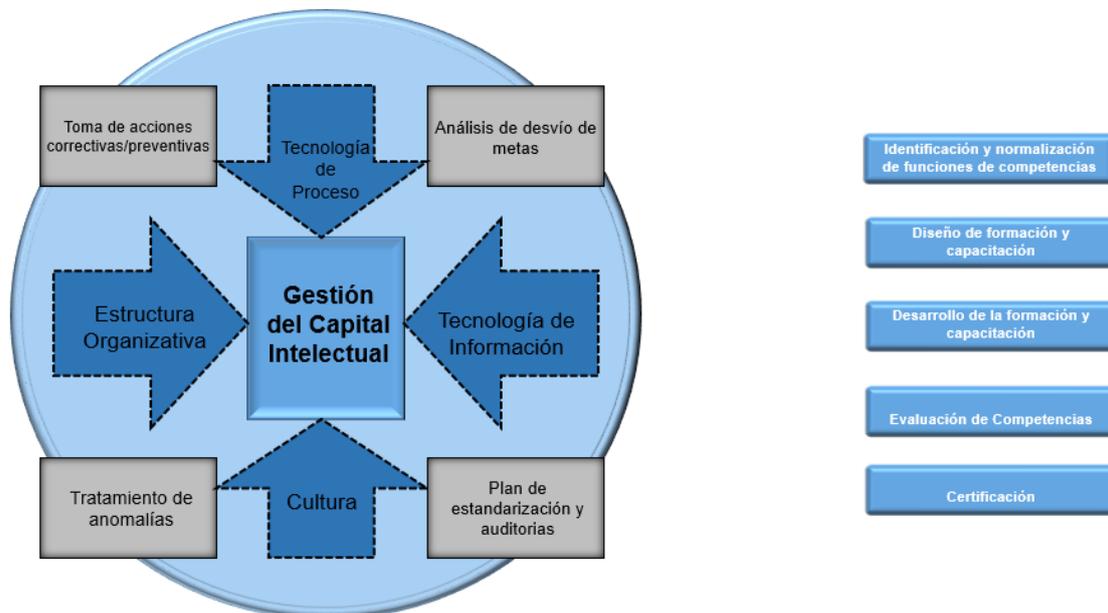
La gestión del capital intelectual y capital humano en las organizaciones es la base fundamental para su buen funcionamiento, la cual se apoya de un conjunto de operaciones en las instituciones, para diseñar modelos de gestión, para atraer, desarrollar, motivar y retener al personal.

Según los autores Medina, Areniz y Rico (2016) comentaron que es posible crear un modelo de gestión del capital intelectual considerando su influencia en el direccionamiento estratégico y los objetivos de la organización, a partir de su buen desempeño laboral, al afirmar que el éxito de la formulación estratégica requiere de capacitación y formación al personal.

La gestión del capital intelectual depende de aspectos como la cultura de cada organización, su estructura organizacional, característica del contexto, el negocio de la organización, la tecnología, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Según Benítez (2005) menciona que el capital intelectual constituye el activo más valioso de las empresas, de ahí la importancia de evaluar constantemente su gestión, con pensamiento administrativo y nuevos enfoques en el contexto.

**Figura 2.** Gestión del Capital intelectual



**Fuente:** Borrás (2014)

Por tanto, el esfuerzo humano acompañado de una adecuada estructura, tecnología y cultura resulta fundamental para el buen desempeño de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará de manera excelente, en caso contrario no se obtendrán los resultados esperados (Chiavenato, 2011).

Dentro de la gestión de la cultura organizacional se ubican una serie de procesos para su buen desempeño, así se menciona:

- Análisis y descripción de puestos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de candidatos seleccionados.

- Orientación e integración de nuevos funcionarios (inducción).
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales.
- Evaluación del desempeño de los empleados.
- Comunicación con los empleados.
- Capacitación, desarrollo personal y organizacional.
- Mejora el clima organizacional.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo (Chiavenato, 2011).

Como es de conocimiento general, una empresa nace con la expectativa de lograr un éxito financiero y crecimiento sostenible a través del tiempo; en este sentido, el capital intelectual juega un papel fundamental en el logro de estas aspiraciones, ya que es el que manipula los procesos y registros con el fin de tener un control de los recursos, optimizándolos al máximo para alcanzar los mejores resultados con la menor inversión posible. El compromiso que asuma cada integrante de la empresa, resulta vital para su desarrollo dentro de la misma (Alvarado y Barba, 2016).

La atracción del capital humano en una empresa es fundamental, ya que es el primer proceso de la gestión del capital intelectual, por medio de la cual la organización diseña estrategias y lineamientos; y de esa manera obtener los mejores empleados en los distintos puestos, que generen valor agregado al costo de su inversión, recordando que la meta de una organización, siempre está ligada a la obtención de un lucro o rentabilidad. Para la selección e incorporación del capital intelectual a la empresa, se debe contar con personal calificado para que practique las evaluaciones pertinentes y evalúe su accionar.

### **Gestión por competencias como herramienta estratégica**

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo en relación con la persona que lo ejecuta. Si bien se conoce que las competencias son las características de personas que de una u otra forma son necesarias para obtener una ventaja competitiva en el mercado, su medición y evaluación no dejan de ser importantes, debido a que se trata de un procedimiento en el cual se valoran los resultados obtenidos frente a las programaciones realizadas con anterioridad;

adicionalmente la medición de competencias se relaciona con lo que se desea dentro de la empresa y lo que ofrece el capital intelectual que se incorpora (Chiavenato, 2007).

**Figura 3.** Competencias laborales



**Fuente:** González (2006)

### **Administración del capital humano en las organizaciones**

La administración del talento o capital humano, como lo denominan algunos autores, es un área del conocimiento relativamente nueva. En ella el profesional del capital humano es concebido como un integrante en empresas tanto pequeñas como grandes, y su administración no es indiferente. Solo con una administración eficiente se puede alcanzar las metas propuestas, para lo cual se hace necesario el estudio del carácter multivariado, situacional entre otros (Chiavenato, 2007).

Un factor clave en la administración es precisamente la evaluación de su gestión por periodos o dentro de ellos, misma que permite mejorar los sistemas de control de la empresa a nivel direccional, lo que a su vez repercute en los elementos concernientes al anclaje, permitiendo, además, atender a problemas relativos a que no se estén aprovechando las potencialidades profesionales de cada individuo de la empresa (López, Díaz, Segredo, y Pomares, 2017).

## **La calidad del servicio**

La definición de calidad de servicio es sumamente amplia, según Robinat (2004), es una filosofía empresarial en la que toda organización está en disposición de atender correctamente al cliente, es un servicio y como tal se configura como un conjunto de elementos y/o actividades realizadas por el hombre y destinados a la satisfacción de sus deseos y necesidades, no obstante la calidad es un concepto subjetivo y estará en función de los atributos de la relación que más valora cada cliente.

Además agrega, que la calidad de servicio al cliente se corresponde con las denominadas técnicas de fidelización endógenas, es decir, todo aquello que puede hacer la empresa con las relaciones con sus clientes para mantener e incrementar su satisfacción, es la esencia y la base del llamado marketing relacional, por tanto deberá ser planificada a partir de un diagnóstico de la situación y el contexto, a su vez ser gestionada y desarrollada en su día, sus estrategias deben ser convertidas en hechos, y por último amerita ser controlada y revisada periódicamente para conocer si se están alcanzando los objetivos fijados (Galbán, Clemenza, y Araujo, 2013).

Existen diversos modelos de medición de la calidad del servicio, sin embargo, el modelo Servqual ha sido el método de investigación más nombrado y utilizado tanto en el mundo académico como empresarial para incorporarlo con mayor facilidad a sus organizaciones. Esta metodología entiende la calidad del servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio prestado por la organización (Colmenares, 2008).

## **Modelo de medición Servqual**

El modelo Servqual se publicó por primera vez en el año 1998, y ha experimentado numerosas mejoras y revisiones desde entonces. El modelo Servqual es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio. Este modelo permite analizar aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes. Permite conocer factores incontrolables e impredecibles de los clientes. El Servqual proporciona información detallada sobre; opiniones del cliente sobre el servicio, comentarios y sugerencias de los clientes de mejoras en ciertos factores, impresiones de los empleados con respecto a la expectativa y percepción de los clientes (Nishizawa, 2014).

Este modelo tiene como dimensiones subyacentes de la calidad de servicio:

- Los elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- La fiabilidad: habilidad para cumplir con el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- La capacidad de respuesta: disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y prestar el servicio.
- La seguridad: conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para mostrar credibilidad y confianza.
- La empatía: atención individualizada que le ofrecen las empresas a los consumidores (Blanco y Rivero, 2009).

De esta manera, el modelo Servqual permite determinar lo que desean los clientes de la organización y lo que perciben encontrar, así como las brechas de insatisfacción específicas y el orden de los vacíos de calidad, desde el más grave y urgente hasta el menos grave (Colmenares, 2008).

Es decir, el modelo Servqual de Calidad de Servicio indica la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio y que, fundamentalmente, consiste en reducir determinadas discrepancias. En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio, cada una asociada a un tipo de discrepancia.

### **Metodología.**

La metodología que se utilizó para la investigación fue de carácter descriptiva ya que se realizó una descripción y análisis de las características más importantes del tema objeto de estudio; y una investigación de campo que consintió el contacto directo del investigador con la realidad para obtener información, a través de la observación directa y las encuestas aplicadas a las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja.

Dado que la población a investigar es finita se procedió a utilizar el muestreo no probabilístico intencional donde el estudio de los elementos es escogido bajo las razones del investigador, tomando en cuenta que la población en su totalidad es de 12 cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Loja para el año 2018, según datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros;

lo cual ayudó a identificar las necesidades de la gestión del capital intelectual y el modelo Servqual poder mejorar la calidad del servicio.

**Tabla 1.** Cooperativas en la Ciudad de Loja

<b>Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Ciudad de Loja</b>
Cooperativa de ahorro y crédito JEP juventud ecuatoriana progresista Ltda
Cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre Ltda
Cooperativa de ahorro y crédito Construcción, comercio y producción LTDA
Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey
Cooperativa de ahorro y crédito Fortuna
CACPEG Cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa
Cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO LTDA
Cooperativa de ahorro y crédito suboficiales de la policía nacional
Cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio CADECOL
Cooperativa financiera de ahorro y crédito Profesionales de Loja
Cooperativa Manuel Esteban Godoy
CACPE Cooperativa de ahorro y crédito Biblián

### **Análisis e interpretación de resultados.**

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de las encuestas aplicadas a los gerentes de las 12 cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja, con el afán de obtener la información necesaria que sustente la presente investigación.

Se utilizó el modelo SERVQUAL como base de las encuestas que se aplicó, puesto que este modelo identifica 5 dimensiones básicas para caracterizar un servicio, tales como: elementos tangibles, fiabilidad, empatía, capacidad de respuesta y seguridad; para lo cual se diseñó un cuestionario de 19 preguntas cerradas, los datos obtenidos permitieron identificar y cuantificar el grado de satisfacción y la calidad de servicio.

En el tratamiento estadístico se utilizó el modelo Servqual, que según Parasuraman (1994) propone un instrumento representado por un cuestionario, para medir la calidad de un servicio con la escala Servqual respecto a las dimensiones más importantes de un servicio en particular. Los resultados cuantitativos que presenta el modelo representan una pauta para determinar los aspectos de la “mala calidad” en los servicios, y el valor de las inversiones que se pueden hacer (económicas y humanas) para mejorar la calidad.

Para lo cual, se procedió con el análisis de los datos, para este procedimiento se utilizó herramientas estadísticas como tablas, el cual será univariado por dimensiones. Con los resultados obtenidos se pudo evidenciar la opinión de los directivos sobre la calidad del servicio que las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja están transmitiendo a los usuarios.

**Dimensión: elementos tangibles**

**Tabla 2.** Tabulación dimensión elementos tangibles

PREGUNTAS	TOTALMENTE EN	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
1. ¿Las cooperativas cuentan con equipamiento actualizado y de apariencia moderna?	5%	9%	27%	41%	18%	100%
2. ¿Las instalaciones físicas de las cooperativas son visualmente atractivas?	0%	14%	27%	36%	23%	100%
3. ¿La imagen del personal de las cooperativas es presentable?	5%	9%	32%	36%	18%	100%
4. ¿Los elementos materiales y documentación relacionados con el servicio que ofrecen las cooperativas son visualmente atractivos y contienen información precisa?	14%	32%	18%	27%	9%	100%

**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis e interpretación**

En cuanto a esta interrogante los resultados fueron: En la pregunta 1. ¿Las cooperativas cuentan con equipamiento actualizado y de apariencia moderna?; se resalta que el 41% están de acuerdo, el 27% de forma neutral, el 18% totalmente de acuerdo, el 9% en desacuerdo, y por último el 5% totalmente en desacuerdo.

Continuando con la pregunta 2. ¿Las instalaciones físicas de las cooperativas son visualmente atractivas?; se determinó que existe variación de criterios, puesto que el 36% de los encuestados responden que están de acuerdo, el 27% neutral, el 23% totalmente de acuerdo, y en un menor porcentaje el 14% en desacuerdo. En la pregunta 3. ¿La imagen del personal de las cooperativas es presentable?; se verificó que el 36% están de acuerdo, el 32% responden de forma neutral, el 18% totalmente de acuerdo, el 9% en desacuerdo, y por último el 5% totalmente en desacuerdo.

Y finalmente en la pregunta 4. ¿Los elementos materiales y documentación relacionados con el servicio que ofrecen las cooperativas son visualmente atractivos y contienen información precisa?; del análisis de las encuestas se determinó que el 32% están en desacuerdo con los materiales y documentación utilizada en la cooperativa, el 27% están de acuerdo, el 18% responden de forma neutral, el 14% totalmente en desacuerdo, y por último el 9% totalmente de acuerdo.

**Dimensión: seguridad**

**Tabla 3.** Tabulación dimensión seguridad

PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL %
1. ¿El personal de las cooperativas transmite confianza a los usuarios?	0%	18%	32%	27%	23%	100%
2. ¿En las cooperativas los usuarios se sienten seguros en sus transacciones?	5%	18%	36%	32%	9%	100%
3. ¿En las cooperativas el personal es educado, respetuoso y amable con los usuarios?	0%	0%	23%	45%	32%	100%
4. ¿El personal de las cooperativas cuenta con el apoyo y la capacitación necesaria?	0%	5%	18%	55%	23%	100%

**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis e interpretación.**

En las encuestas aplicadas los resultados fueron: En la pregunta 1. ¿El personal de las cooperativas transmite confianza a los usuarios?; de la investigación realizada se verificó que el 32% responden de manera neutral sobre si transmiten confianza a los usuarios de la cooperativa, el 27% están de acuerdo, el 23% totalmente de acuerdo, y por último el 18% responden en desacuerdo.

Continuando con la pregunta 2. ¿En las cooperativas los usuarios se sienten seguros en sus transacciones?; según los datos obtenidos de las encuestas existe variación de criterios, el 36% expresa de forma neutral sobre si los usuarios se sienten seguros en las transacciones que realizan en la cooperativa, el 32% están de acuerdo, el 18% en desacuerdo, el 9% totalmente de acuerdo, y por último el 5% totalmente en desacuerdo.

En la pregunta 3. ¿En las cooperativas el personal es educado, respetuoso y amable con los usuarios?; de acuerdo a las encuestas aplicadas se constató que el 45% están de acuerdo que el personal es educado, respetuoso y amable con los usuarios de la cooperativa, el 32% están totalmente de acuerdo, y por último el 23% responden de forma neutral.

En los resultados de la pregunta 4. ¿El personal de las cooperativas cuenta con el apoyo y la capacitación necesaria?; del total encuestados el 55% expresan que están de acuerdo con el apoyo y la capacitación necesaria por parte de la cooperativa, el 23% totalmente de acuerdo, el 18% responden de forma neutral, y por último el 5% están en desacuerdo.

**Dimensión: fiabilidad**

**Tabla 4.** Tabulación dimensión: fiabilidad

PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL %
1. ¿Cuándo los usuarios tienen problemas las cooperativas muestra un interés sincero en solucionarlo?	5%	32%	27%	23%	14%	100%
2. ¿Las cooperativas ofrecen seguridad y fiabilidad a los usuarios?	9%	36%	23%	27%	5%	100%
3. ¿Las cooperativas proveen sus servicios en el tiempo que prometen hacerlo?	5%	36%	27%	23%	9%	100%

**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis e interpretación.**

Respecto a esta interrogante los resultados fueron: En la pregunta 1. ¿Cuándo los usuarios tienen problemas las cooperativas muestra un interés sincero en solucionarlo?; según los resultados de las encuestas aplicadas, se observó que el 32% están en desacuerdo con el interés que muestra el personal para solucionar un problema, el 27% responde de forma neutral, el 23% están de acuerdo, el 14% totalmente de acuerdo, y por último el 5% totalmente en desacuerdo.

Continuando con la pregunta 2. ¿Las cooperativas ofrecen seguridad y fiabilidad a los usuarios?; mediante los datos obtenidos, se verificó que el 36% están en desacuerdo con la seguridad y fiabilidad que la cooperativa que ofrece a los usuarios, el 27% están de acuerdo, el 23% responden de forma neutral, el 9% totalmente en desacuerdo, y por último el 5% totalmente de acuerdo. En la pregunta 3. ¿Las cooperativas proveen sus servicios en el tiempo que prometen hacerlo?; según las encuestas aplicadas se determinó que el 36% están en desacuerdo respecto a si la cooperativa provee sus servicios en el tiempo que promete hacerlo, el 27% responden de forma neutral, el 23% están de acuerdo, el 9% están totalmente de acuerdo, y por último el 5% totalmente en desacuerdo.

**Dimensión: Capacidad de respuesta**

**Tabla 5.** Tabulación dimensión: capacidad de respuesta

PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL %
1. ¿El personal de las cooperativas mantienen adecuadamente informados a sus usuarios acerca de los servicios?	0%	9%	32%	36%	23%	100%
2. ¿El personal de las cooperativas ofrecen un servicio rápido a sus usuarios?	9%	18%	32%	27%	14%	100%
3. ¿El personal de las cooperativas están dispuestos siempre a ayudar a los usuarios?	5%	23%	32%	27%	14%	100%
4. ¿El personal de las cooperativas están dispuestos a responder a las preguntas de los usuarios?	5%	27%	23%	36%	9%	100%

**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis e interpretación:**

En las encuestas aplicadas a las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja los resultados fueron: En la pregunta 1. ¿El personal de las cooperativas mantienen adecuadamente informados a sus usuarios acerca de los servicios?; del total de los encuestados el 36% están de acuerdo que mantienen adecuadamente informados a sus usuarios acerca de los servicios que ofrece la cooperativa, el 32% responden de forma neutral, el 23% están totalmente de acuerdo, y por último el 9% en desacuerdo.

Continuando con la pregunta 2. ¿El personal de las cooperativas ofrecen un servicio rápido a sus usuarios?; a través de los datos obtenidos en las encuestas se analizó que el 32% consideran de forma neutral sobre el servicio rápido que la Cooperativa ofrece a sus usuarios, el 27% están de acuerdo, el 18% en desacuerdo, el 14% totalmente de acuerdo, y por último el 9% totalmente en desacuerdo. En la pregunta 3. ¿El personal de las cooperativas están dispuestos siempre a ayudar a los usuarios?; se constató que el 32% responden de forma neutral en lo referente a si están dispuestos siempre a ayudar a los usuarios de la cooperativa, el 27% están de acuerdo, el 23% en desacuerdo, el 14% totalmente de acuerdo, y por último el 5% totalmente en desacuerdo.

En los resultados en la pregunta 4. ¿El personal de las cooperativas están dispuestos a responder a las preguntas de los usuarios?; se detectó que el 36% están de acuerdo que, si ayudan a responder las preguntas a los usuarios de la cooperativa, el 27% en desacuerdo, el 23% responden de forma neutral, el 9% totalmente de acuerdo, y por último el 5% totalmente en desacuerdo.

**Dimensión: empatía**

**Tabla 6.** Tabulación dimensión empatía

PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL %
1. ¿El personal de las cooperativas dan a sus usuarios una atención personalizada?	5%	18%	23%	41%	14%	100%
2. ¿Las cooperativas tienen horarios de trabajos flexibles y adaptados a los diversos tipos de usuarios?	5%	18%	32%	36%	9%	100%
3. ¿El personal de las cooperativas se interesan en conocer las necesidades de los usuarios?	14%	18%	36%	23%	9%	100%
4. ¿Las cooperativas cumplen con todas las expectativas de los usuarios?	14%	36%	23%	18%	9%	100%

**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis e interpretación:**

En cuanto a esta interrogante los resultados fueron: En la pregunta 1. ¿El personal de las cooperativas dan a sus usuarios una atención personalizada?; se verificó que el 41% están de acuerdo con la atención personalizada a los usuarios de la cooperativa, el 23% responden de forma neutral, el 18% están en desacuerdo, el 14% totalmente de acuerdo, y por último el 5% totalmente en desacuerdo.

Continuando con la pregunta 2. ¿Las cooperativas tienen horarios de trabajos flexibles y adaptados a los diversos tipos de usuarios?; se constató que el 36% están de acuerdo con los horarios de trabajo que tiene la cooperativa para los usuarios, el 32% responden de forma neutral, el 18% están en desacuerdo, el 9% totalmente de acuerdo, y por último el 5% totalmente en desacuerdo. En la pregunta 3. ¿El personal de las cooperativas se interesan en conocer las necesidades de los usuarios?; se detectó que el 36% responden de forma neutral sobre si la cooperativa se interesa en conocer las necesidades de los usuarios, el 23% están de acuerdo, el 18% en desacuerdo, el 14% totalmente en desacuerdo, y por último el 9% totalmente de acuerdo.

Y finalmente en la pregunta 4. ¿Las cooperativas cumplen con todas las expectativas de los usuarios?; el 36% están en desacuerdo con las expectativas de los usuarios por parte de la

cooperativa, el 23% responden en forma neutra, el 18% están de acuerdo, el 14% totalmente en desacuerdo, y por último el 9% totalmente de acuerdo.

### **Resultados.**

En cuanto a los resultados obtenidos es evidente destacar la importancia de la gestión del talento humano aplicando el modelo Servqual para mejorar el desempeño laboral y por ende la calidad de los servicios en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja, ya que les permitió evaluar la calidad de servicio que actualmente brinda las cooperativas, con el propósito de mejorar la calidad de los mismos.

En congruencia con lo anterior, se hace hincapié a que, en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja, no aplican adecuadamente los modelos de medición para la gestión de la calidad del servicio, puesto que en la actualidad existen diversos modelos de la calidad del servicio, siendo el modelo Servqual el método de investigación más utilizado para incorporarlo con mayor facilidad a sus organizaciones.

Por lo tanto, de acuerdo a los resultados de la investigación, se establece que, dentro de las cooperativas, es fundamental la aplicación del modelo Servqual para mejorar y evaluar la calidad del servicio a lo largo de las cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles; dicho modelo está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio, como un instrumento de mejora.

En el análisis realizado sobre la calidad de servicio que ofrecen las cooperativa de ahorro y crédito se concluyó que las instituciones tiene una gran acogida de los servicios, sin embargo presentan un porcentaje de falencia en la capacidad de respuesta, debido a que cierta información no está siendo transmitida de forma clara y entendible a los usuarios; tal es el caso de las solicitudes, otorgamientos y entrega de créditos que tardan mucho en brindar respuesta rápida a este tipo de servicios. Además, se evidencio que los usuarios no están satisfechos ya que no les cumplen con lo que prometen en sus servicios, esta debilidad afecta a las instituciones puesto que en el mercado existen otras instituciones financieras que buscan adquirir clientes buscando falencias de otras.

Finalmente se identificó algunas brechas de insatisfacción en la calidad de los servicios que ofrecen las cooperativas, siendo necesario que capaciten continuamente a sus empleados, ya que no todo el personal cuenta con los conocimientos y habilidades para ejercer su cargo, por lo que necesitan mayor instrucción y adiestramiento según su puesto y función que desempeñan. Además, se les debe brindar incentivos, ya que según los resultados adquiridos no se les felicitan, o recompensan al personal por su buen desempeño laboral, por ello no existe satisfacción en el personal ni compromiso con la institución para ofrecer servicios de calidad

### **Propuesta**

Para la ejecución de la propuesta del modelo de gestión de talento humano aplicando el modelo Servqual en las cooperativas de ahorro de crédito de la ciudad de Loja, se partió de los resultados obtenidos en las encuestas; con el fin de mejorar la calidad del servicio que ofrecen, de esta manera se elaboró el siguiente cuadro con enfoque en estrategias claramente definidas, que permitan dar posibles soluciones a las falencias que se han detectado en la calidad del servicio. A continuación, se detalla:

- Realizar un plan de mejora para evaluar las acciones y compromisos del personal para verificar donde los colaboradores están fallando.
- Mejorar de forma continua los procesos internos.
- Promover la participación activa del personal en el plan de mejora.
- Mejorar el nivel de comunicación del personal enfocándose en brindar un servicio de calidad al momento de tener contacto con el cliente.
- Planificar de usos de recursos, asignando al personal las herramientas necesarias para poder cumplir de manera correcta sus actividades.
- Manejo adecuado del protocolo de atención al usuario.
- Mejorar la productividad en los procesos internos, a través de una adecuada atención al cliente en cuanto a los servicios financieros de otorgamientos de créditos y comprobar si han cumplido con lo que ofrecen a los clientes.
- Determinar las funciones y procedimientos de cada colaborador en el área de atención al cliente mediante el mapeo de procesos.
- Medir la productividad del personal para cumplir con lo que promete al usuario.
- Motivar y capacitar al personal para su buen desempeño laboral.

- Fomentar en el personal los valores corporativos mediante el fortalecimiento personal e institucional.

### **Resultados.**

En cuanto a los resultados obtenidos se destaca la importancia de la gestión del capital intelectual para mejorar el desempeño laboral en las organizaciones ya que permite tener una visión integral para poder optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa y de esa forma retener a los mejores colaboradores, los cuales ofrezcan servicios de calidad.

En congruencia con lo anterior, se hace hincapié a los modelos de medición para la gestión de la calidad del servicio, en la actualidad existen diversos modelos de la calidad del servicio, sin embargo, el modelo Servqual ha sido el método de investigación más nombrado y utilizado tanto en el mundo académico como empresarial para incorporarlo con mayor facilidad a sus organizaciones

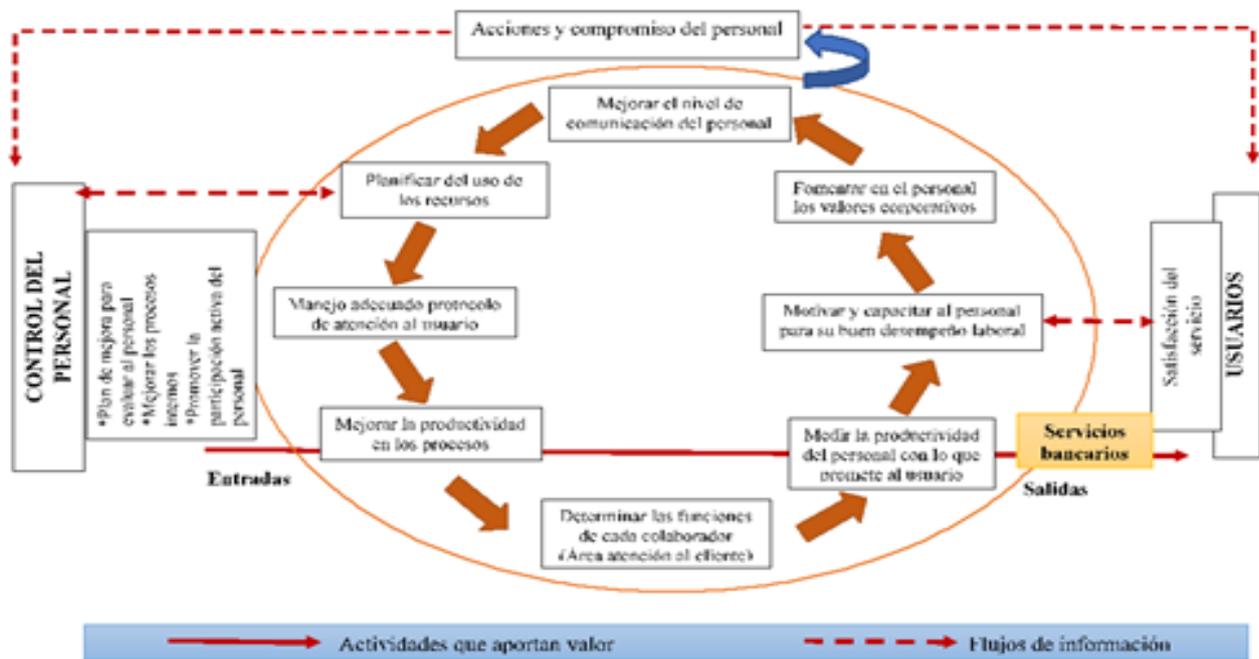
De acuerdo a los resultados de la investigación, se establece que dentro de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja, es fundamental la aplicación del modelo Servqual para mejorar y evaluar la calidad del servicio a lo largo de las cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles; dicho modelo está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio, como un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

En este sentido, se menciona que los servicios financieros que ofrecen las cooperativas en su gran mayoría no son ágiles y oportunos, es el caso de las solicitudes, otorgamientos y entrega de créditos tardan mucho en brindar respuesta rápida a este tipo de servicios; ello se debe a que no le dan la debida prioridad al capital humano, lo que ocasiona que constantemente se sientan afectadas las cooperativas por algunos colaboradores que no atienden de manera eficiente a los usuarios.

Para la ejecución de la propuesta del modelo de gestión de capital intelectual aplicando el modelo Servqual en las cooperativas de ahorro de crédito de la ciudad de Loja, se partió de los resultados obtenidos en la investigación; con el fin de mejorar la calidad del servicio que

ofrecen, de esta manera se elaboró el siguiente cuadro con enfoque en estrategias claramente definidas que procurarán resolver el problema identificado.

**Figura 4.** Mejoramiento de la calidad del servicio



**Fuente:** Elaboración propia

**Conclusiones.**

- Es fundamental elaborar un modelo de gestión del capital intelectual, como principal aporte para el crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja que contribuyan a mejorar el desempeño y rendimiento laboral.
- En los resultados de la investigación se evidenció que es importante aplicar procedimientos diseñados para la evaluación de la calidad percibida de los servicios, entre ellos se encuentra el modelo Servqual, el mismo que está basado en cinco dimensiones, tales como: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.
- Es necesario capacitar al personal para mejorar la calidad de los servicios, como por ejemplo en las solicitudes, otorgamiento y entrega de créditos; ya que existe brechas de insatisfacción en la calidad de los servicios percibidos por los clientes; y de esta manera facilitar la toma de decisiones para proyectar acciones de mejora orientadas a elevar la calidad del mismo.

- Así como también, el personal de las cooperativas de ahorro y crédito no reciben incentivos ni se les motiva en reconocimiento a su labor, lo que ocasiona que no sientan comprometidos con la institución y por ende su desempeño laboral sea bajo, ya que además no existe claridad en las funciones de cada cargo.
- El presente estudio aporta con lineamientos que contribuyen a una mejor gestión del capital intelectual en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja aplicando el modelo Servqual, en donde se genere ventajas competitivas sostenibles y una de las ventajas que se puede crear, es contar con un capital intelectual con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del usuario y la auto-renovación continua, mejorando de esta forma la calidad de los servicios.

### **Bibliografía.**

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarado, N. M., & Barba, A. M. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. México: Palibrio.
- Banco Central del Ecuador, B. (diciembre de 2018). *Información Estadística Mensual*. Obtenido de República del Ecuador: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Benítez, K. T. (2005). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno. *Visión Gerencial*, 92. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545873003>
- Bezabel, A., Aguilera, L., & Pablos, G. (2010). *Elementos teóricos de la medición del capital intelectual. ¿Cuadro de mando integral?* Holguín: Universidad de Holguín.
- Blanco, A., & Rivero, V. (2009). *Calidad de servicio percibida por los clientes residenciales en las oficinas de atención al cliente (OAC) de una empresa telefónica*. Bogotá: Prolegómenos.
- Borras, F. (2014). Los activos intangibles: factores de éxito de las empresas cubanas. *Cofin Habana*, 47-56.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGraw-hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill, Novena Edición.

- Colmenares, L. (2008). *Evaluación de la calidad del servicio de atención al cliente prestado por BBVA Banco Provincial, Oficina Rómulo Gallegos de Barquisimeto Estado Lara*. Estado Lara, Venezuela: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Coraggio, J. (2013). *“La presencia de la Economía Social y Solidaria (ESS) y su institucionalización en América Latina”*. París: Estados Generales de la Economía Social y Solidaria.
- Da Ros, G. (2007). *El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas*. Ecuador: Revista de Economía Pública y Cooperativa.
- Edvinsson, L. (2007). *El capital Intelectual*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- EUROFORUM. (1998). *Modelo de Capital Intelectual "Intelect"*. España: La Vanguardia.
- Galbán, O., Clemenza, C., & Araujo, R. (2013). *Calidad de servicio en el sector de telecomunicaciones elemento competitivo en las empresas de televisión por suscripción*. Venezuela: Enlace.
- García, A. (2013). *Estrategia Empresarial*. Bogotá: ilustraciones. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2QnSAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT45&dq=vision+empresarial+concepto&ots=IeCwUdR4Jl&sig=jXhlBrVnPRv3Q2mO8H-K\\_c0NL7k#v=onepage&q=vision%20empresarial%20concepto&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2QnSAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT45&dq=vision+empresarial+concepto&ots=IeCwUdR4Jl&sig=jXhlBrVnPRv3Q2mO8H-K_c0NL7k#v=onepage&q=vision%20empresarial%20concepto&f=false)
- Gay, L. (1996). *Educational Research. Competencies for Analysis and Application*. USA.
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=x8cTlu1rmA4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=inteligencia+emocional&ots=5e3N4NzAsG&sig=jGJ9UloRspWYEOGpQkYN1JBOjU4#v=onepage&q=inteligencia%20emocional&f=false>
- González, Á. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Uninorte.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. 4ª edic.
- Kemmis, S., & Mac Taggart, R. (1988). *Cómo Planificar la Investigación-acción*. Barcelona.
- Kish, L. (1995). *Diseño estadístico para la investigación, Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)*. Madrid: Colección Monografías N.º 146.
- Koontz, W. (2012). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Lazzati, S. (2013). *Cambio del comportamiento en el trabajo*. Bogotá: Ediciones Granica.
- López, P. P., Díaz, B. Z., Segredo, P. A., & Pomares, P. (2017). Evaluación de la Gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*, vol.43 no.1.

- Martínez, L. (2016). *Territorios campesinos y reforma agraria: el caso de las cooperativas indígenas de la sierra ecuatoriana*. Ecuador: Mundo Agrario, vol. 17, n° 35, 19 agosto 2016. ISSN 1515-5994 Universidad Nacional de la Plata.
- Matsumoto Nishizawa, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*, 34.
- Medina, C. Y., Areniz, A. Y., & Rico, B. D. (2016). *Modelo estratégico para la gestión tecnológica en la organización: Plan táctico de la calidad*. Ocaña: Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.
- Monagas, M. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Ingeniería Industrial*, 142-150.
- Parasuraman, Z. B. (1994). *Scale for Measuring Consumer Perceptions of Services Quality*. America: Múltiple-Item.
- Ramos, A. (2014). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Pastaza*. Puyo - Pastaza: Universidad regional Autónoma de los Andes "UNIANDES".
- Rivero, D. (2009). *Modelo conceptual para la medición del capital intelectual y un procedimiento para su implementación. Caso hotelero*. Matanzas: Universidad de Matanzas.
- Robinat, J. (2004). *La gestión y relación con los clientes*. España: Océano.
- Stewart, T. (2015). *Capital Intelectual, la nueva riqueza de las organizaciones*. Londres: Nicholas Brealey.
- Suárez, B. (2011). Posmodernidad: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 99. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022147006>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, S. (2018). *Una mirada al desarrollo de la Economía Popular y Solidaria*. Quito: Boletín SEPS 11.
- Vásquez, J. A. (2005). *Investigación descriptiva*.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (2006). *Calidad total en la gestión de servicios*. New York: Ediciones Díaz de Santos.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Ramón Ochoa, M., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, C., & Matovelle Romo, M. (2019). Gestión del capital intelectual en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja aplicando el modelo Servqual. *Visionario Digital*, 3(2.2), 284-308.  
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.644>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.

