Creación de un Modelo de Gestión para empresas de comercialización de productos derivados de los hidrocarburos

Ing. Hugo René Orellana Atarihuana[1], Ing. Andrea Carolina Iglesias Cueva[2]

[1] Unidad de Gestión de Postgrados, Escuela Politécnica del Ejército, Sangolquí, Ecuador
[2] Unidad de Gestión de Postgrados, Escuela Politécnica del Ejército, Sangolquí, Ecuador
t4mmg120@hotmail.com, carito_1_8_@hotmail.com

Resumen:

El presente artículo expone la creación de un Modelo de Gestión para empresas de comercialización de productos derivados de los hidrocarburos, el mismo que tiene como objetivo principal brindar un instrumento técnico, operativo, administrativo y estratégico que reúne información que servirá de base para ejecutar, controlar y evaluar la eficiencia y productividad de la organización utilizando como herramienta para medir la gestión el Balance Scorecard implementado en un sistema informático que permita a al empresa conocer el horizonte en el cual debe orientar y canalizar su administración para lograr los objetivos estratégicos.
Palabras Clave: Modelo de Gestión, Balance Scorecard, Sistema informático.

Abstract:

This paper presents the creation of a management model for companies of mineral oil merchandising products, the one that has as main objective to provide a technical, operational, administrative and strategic gathers information as a basis for implementing, monitoring and evaluate the efficiency and productivity of the organization using a tool to measure the Balanced Scorecard management implemented in a computer system that allows the company to know the horizon which should guide and channel management to achieve strategic objectives.
Key words: Management Model, Balance Scorecard, Computer system.

I. Introducción

En el Ecuador existen varias empresas distribuidoras de combustibles líquidos derivados de hidrocarburos que cuentan con su respectivo sistema de inventarios y facturación, más la gran mayoría no evalúan sus procesos internos para mantener un control integral de todas las funciones que se realiza.

Siendo así elaborar un modelo de gestión estratégico se convirtió una necesidad que permita a las empresas de comercialización de productos derivados de los hidrocarburos alinear la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí,

medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

Pero no solamente es tener un modelo de gestión, también se presenta una propuesta de como desarrollar una organización que pueda describir, comunicar y gestionar la estrategia de forma coherente y clara. La herramienta de gestión para monitorear y gestionar este proceso con éxito es el **Balanced Scorecard** que proporciona un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor [1].

Hoy por hoy muchas de las organizaciones hacen de su estrategia algo más que gestionar, también se están apoyando en el uso de la tecnologías de la información, es por esto que se quiso dar un paso más allá llevando a la estrategia a interactuar con sistemas informáticos que permitan automatizar los indicadores del Balanced Scorecard a datos y transacciones más detalladas logrando hacer de la organización más efectiva y competitiva ante la sociedad.

II. Metodología y materiales

La presente investigación se llevó a cabo en la Estación de Servicio ANDES GAS ubicada en la Av. Simón Bolívar Lote #2, sector de Miravalle, Parroquia Eloy Alfaro, en el sector Sur del Canto de Quito. A continuación se detalla la metodología y materiales que se utilizó para el presente artículo.

Levantamiento de información y análisis

El levantamiento de información se realizó elaborando una planificación estratégica de la Estación de Servicio ANDES GAS el cual fue determinar los fines a largo plazo de la organización, consecuentemente evaluando la capacidad competitiva interna y externa de la empresa seguida de la generación de escenarios e hipótesis del futuro, y termina con la formulación de la estrategia, es decir, las acciones a emprender para lograr los fines, habida cuenta de la posición competitiva relativa y de las consideraciones sobre el futuro.

Finalmente, se complementa con la elaboración de los programas y planes de acción para implementar las estrategias, junto a la implementación de sistemas información basados en los modernos enfoques de los factores clave o críticos de éxito: el cuadro de mando integral y los mapas estratégicos [2].

En cuando al primer paso, es preciso considerar que la fijación de fines tiene los siguientes elementos fundamentales [3] para la ejecución de los planes estratégicos como se muestra en el Fig. 1

Fig. 1: Elementos Fundamentales de la Planificación Estratégica

Creación del Modelo de Gestión Estratégica

A. Filosofía Corporativa

La definición del negocio, se basa en determinar el enfoque actual y futuro de la empresa de acuerdo a las necesidades del mercado que es capaz de abastecer, y a su ventaja competitiva.

Para articular una correcta definición del negocio del Modelo de Gestión para una Estación de Servicios de Combustibles se analizaron los siguientes factores [4]:

TABLA N° 1: Factores definición del Negocio

MERCADO	FACTOR
Actual	Necesidad
Real	Segmento de mercado (Clientes)
Futuro	Ventajas competitivas y de comercialización

B. Principios y Valores

Se debe definir los principios y valores con los cuales la organización se va a identificar.

Los ***valores***, son el reflejo de nuestro comportamiento basado en los principios. Son conductas o normas consideradas como deseables, es decir, cualidades de todos los seres humanos para acondicionar el mundo de nuestras vidas y poder vivirlas en cualquier tiempo y lugar.

En cuento a los ***principios*** son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano. Definen igualmente las pautas de conducta en el ejercicio de una profesión.

C. Misión y Visión

Paso seguido se debe analizar la misión y visión descrita ya en el plan estratégico.

La ***misión*** es la razón de ser la empresa, mientras que la visión es hacia donde se quiere llegar, el futuro que quiere ver la organización.

D. Objetivos estratégicos

Una vez definido la temática del negocio como paso siguiente se debe analizar la situación deseada de la empresa, es cual es definir los objetivos organizacionales. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. Los objetivos deben ser SMART [5]:

1. **Específicos (Specific):** Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación;
2. **Medibles (Measurable):** Que sea posible cuantificar los fines y beneficios;
3. **Realizables (Achievable):** Que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad);
4. **Realistas (Realistic):** Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo;
5. **Limitado en tiempo (Time bound):** Estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

Seguido, se recopila todos los criterios de lo que va ser los Pre-Ejes estratégicos que van a permitir definir los temas estratégicos que reflejarán la visión de los directivos de lo que se debe hacerse internamente para alcanzar los resultados estratégicos. Entre la naturaleza que se debe analizar los Pre-Ejes estratégicos y con las 4 perspectivas del Balance Scorecard, la siguiente tabla (Tabla N° 2) indica como se debe definir cada una de las connotaciones analizadas en el FODA para dar una conclusión final de cual va ser nuestra estratégica.

TABLA N° 2: Naturaleza de los Ejes Estratégicos

PERSPECTIVA	EJE ESTRATEGICO
Financiera	Gestión financiera
Cliente	Gestión de mercadotecnia
	Competencia
	Gestión clientes
Interna	Gestión organizacional y procesos
	Ventaja competitiva
	Gestión estratégica
Crecimiento y Aprendizaje	Capacitación y talento humano
	Gestión tecnológica
	Responsabilidad social y ambiental

Realizado el cuadro de los ejes estratégicos este permitirá ya analizar y definir la matriz de los Pre-Objetivos o los indicadores de gestión por cada perspectiva del Balance Scorecard, el que a su vez ayudará a dar un objetivo final que será el permitirá alcanzar la estrategia, tal como se muestra en la Tabla N° 3.

TABLA N° 3: Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	EJE ESTRATEGICO	OBJETIVO
Financiera	Gestión financiera	Objetivo final
Cliente	Gestión de mercadotecnia y competencia	Objetivo final
Interna	Gestión estratégica y competitiva	Objetivo final
Crecimiento y Aprendizaje	Capacitación y talento humano	Objetivo final
	Gestión tecnológica	Objetivo final
	Responsabilidad social y ambiental	Objetivo final

E. Construcción de la Estrategia Organizacional

Para la construcción del Mapa Estratégico es necesario que se defina la estrategia institucional sobre la cual se enmarcará la Gestión.

La estrategia de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la planificación estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos a las oportunidades que el mercado presenta. La estrategia es una sumatoria de experiencias y expectativas, que definirán el futuro organizacional.

Para definir la estrategia corporativa o institucional debemos segmentar a la misma desde tres perspectivas que son:

- Estrategias de desarrollo (conocidas como básicas o de de ventaja competitiva).
- Estrategias de crecimiento.
- Estrategias de competencia (o de competitividad).

F. Mapa Gráfico Estratégico

Los mapas estratégicos (Fig. 2) son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño basándonos en las 4 perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Crecimiento y aprendizaje que una organización debe tener, por tal razón fue necesario elaborar un mapa estratégico gráfico que permitiera a la Estación de Servicio de Combustibles ver si está alineada con la misión y visión.

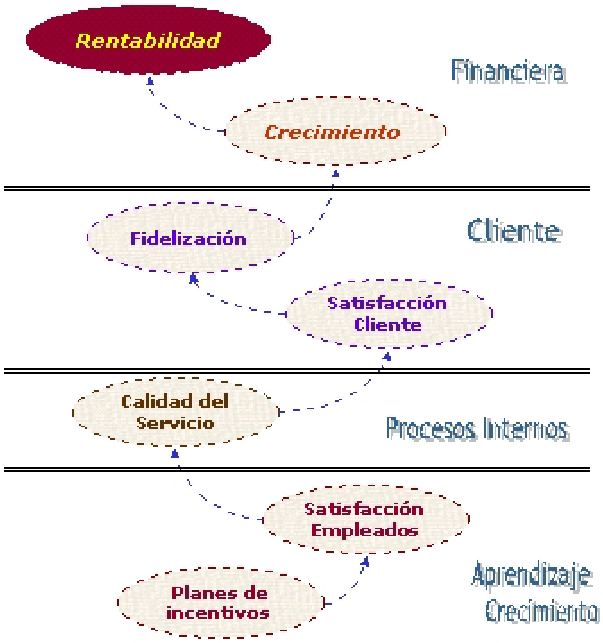

Fig. 2: Mapa Estratégico

G. Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard es una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía.

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

El concepto de Balanced Scorecard (BSC) provee de una metodología para traducir la estrategia en términos operacionales, y acompaña la visión y la estrategia de las organizaciones con los objetivos, mediciones, targets e iniciativas de las siguientes perspectivas:

- Financiera
- Cliente
- Procesos Internos
- Crecimiento y Aprendizaje

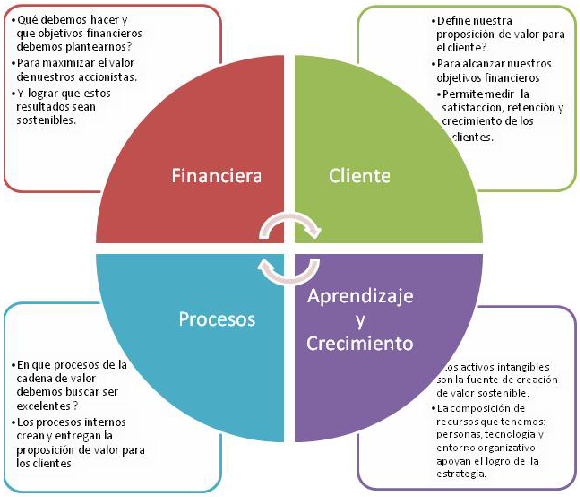

Fig. 3: Perspectivas Balanced Scorecard (BSC)

H. Tablero de Comando

El Tablero de Comando Balanced Scorecard proviene del análisis de los objetivos, además el tablero de comando es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de una Estrategia y trasladarlos a la acción, en tiempo real, respecto al avance en la consecución de los objetivos

Plan de implementación del Modelo de Gestión Estratégica utilizando tecnologías de información

A. Metodología de Gestión de Proyecto Informático

Basados en el concepto teórico de las Metodologías MSF y PMI y en la experiencia adquirida en el manejo de Proyectos de Tecnología Informática (TI), la meta general en esta investigación fue proveer un proceso común y un manejo de entregables los cuáles puedan ser usados y compartidos por todos los involucrados en un proyecto, como una guía metodológica para la gestión de proyectos de tecnología informática. Se describen los conceptos más apropiados de cada metodología, integrando procesos y los entregables que son necesarios en cada una de las fases de un proyecto.

La estructura mínima que se utilizo para la gestión de proyectos fue aquella que permitió contemplar todas las entradas, procesos, entregables, actividades y ejecuciones finales para la puesta en marcha de un proyecto (Fig. 4)

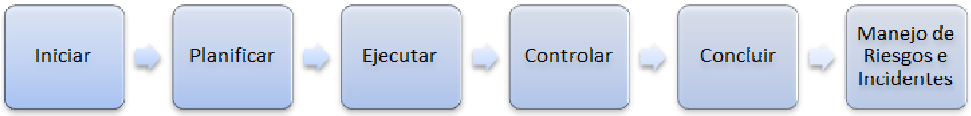

Fig. 4: Metodología para la Gestión de Proyectos de Tecnología Informática

B. Herramienta informática utilizada para la implementación del Modelo de Gestión Estratégica

La herramienta utilizada para la automatización del Modelo de Gestión fue **BSC Designer** desarrollada por AKS-Labs. Esta es una de las tantas herramientas de software de gestión que existe en el mercado, pero la que mejor se acoplo a las necesidades de la Estación de Servició de combustible fue dicha herramienta.

Fig. 5: BSC Designer

III. Resultados

Para obtener los pasos y acciones futuras de la empresa dentro de la planificación estratégica, se utilizó como herramienta analítica el FODA obteniendo de estos los factores claves para el éxito del negocio.

Una vez que se obtuvo los factores más importantes del análisis FODA, se aplicaron ***matrices de acción*** analizando cada uno de los factores internos y externos (FO, FA, DO, DA), para finalmente obtener una ***matriz de síntesis valorada*** el cual permitió concluir que elementos internos y externos ayudan o limitan al desarrollo de la organización (Tabla N° 4)

TABLA N° 4: Matriz de síntesis valorada

FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
	(FO) 40.50%	**(FA) 30.56%**
DEBILIDADES	**(DO) 32.36%**	**(DA) 35.35%**

Las Fortalezas: Ayudaran en un 40.50% a conseguir las oportunidades.
Las Debilidades: Permitirán en un 35.35% a incrementar las amenazas.
Las Fortalezas: Ayudarán en un 30.56% a minimizar el efecto de las amenazas
Las Debilidades: Limitarán en un 32.36% el obtener las oportunidades.

Identificado los elementos internos y externos con su respectiva valoración, como paso siguiente utilizando como herramienta el Balance Scorecard, se realizó la elaboración de los indicadores de gestión (Fig. 6) más importantes que permitirían evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos de la Estación de Servicio. La recolección de datos se la realizó tomando desde enero del 2010 hasta mayo del 2012 mes a mes.

Fig. 6: Indicadores de gestión, Balance Scorecard

Los resultados obtenidos en cuento al cumplimento de los objetivos para cumplir la estrategia, fueron los siguientes (Tabla N° 5):

TABLA N° 5

Resumen de resultados por perspectiva

Valores	2010	2011	2012	Promedio	Semáforo
Perspectiva Financiera	42,55%	28,75%	46,00%	39,10%	
Perspectiva Cliente	45,30%	46,21%	54,22%	48,58%	
Perspectiva Interna	17,57%	43,41%	78,22%	46,40%	
Perspectiva Crecimiento y aprendizaje	52,14%	58,84%	55,75%	55,58%	

Los resultados demuestran que cada perspectiva cumple con un porcentaje de su cumplimiento, se observa que la perspectiva financiera tiene un promedio de cumplimiento del 39,10% y la perspectiva interna un promedio del 46,40%, es decir se observa un avance por debajo de lo esperado (meta), pero en un término aceptable, obteniendo una semaforización de color amarillo que regularmente se representa de ese color cuando el objetivo es cumplido.

Ahora el color verde representa que el indicador está igual o por arriba de la meta planteada, en otras palabras, que el objetivo se haya cumplido o superado de la meta, es así como se observa que la perspectiva de cliente con un promedio del 48.58% y la perspectiva de crecimiento y aprendizaje con un promedio del 55,58% ha logrado cumplir los objetivos propuesto para lograr alcanzar la estrategia.

IV. Conclusiones

- De acuerdo a los análisis realizados en cuanto al FODA, se puede concluir que las Fortalezas tienen mayor incidencia frente al resto de ejes estratégicos, sin embargo se debe tener mucho control en el eje de DA, por cuanto tiene una brecha muy corta con las FO.

- El Modelo de Gestión diseñado cumple con el objetivo de canalizar la administración de la organización permitiendo conocer el horizonte en el cual se debe orientar los objetivos estratégicos a través del compromiso y pertinencia en el accionar de cada uno de los miembros integrantes de la empresa.

- Los resultados obtenidos a partir de los indicadores de gestión ingresados al sistema informático demostraron que tanto la perspectiva financiera y la de aprendizaje se encuentran por debajo de lo esperado, permitiendo así saber que acciones se va a tomar para el cumplimiento optimo de sus objetivos.

V. Referencias

[1] "La Organización focalizada en la Estrategia, Como implementar el Balanced Scorecard", Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2001, Harvard Business School Publishing Corporation.

[2] "Metodologías de Gestión: 21 Pasos para elaborar un Plan Estratégico Formalizado", Febrero 2010 [Online] en: http://www.nuevaempresa.com/en-portada/opinion/1000981000101/metodologias-gestion-21-pasos-elaborar.1.html

[3] "Planificación estratégica del Sector Educativo" [Online] en: http://blog.formaciongerencial.com/2009/09/07/planificacion-estrategica-del-sector-educativo/

[4] "Todo lo que se debe conocer y aplicar sobre: Gestión Estratégica de Negocios", Francis Salazar Pico.

[5] "Todo lo que se debe conocer y aplicar sobre: Gestión Estratégica de Negocios", Francis Salazar Pico.