



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA
EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL RECURSO
HUMANO PARA LA FLOTA PETROLERA
ECUATORIANA (FLOPEC)-ESMERALDAS**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

ORDOÑEZ GALARZA MARIA ALEXANDRA

DIRECTOR:

EC.GARCIA DAYSI KARINA

**CENTRO UNIVERSITARIO
ESMERALDAS**

2010

Ec. Daysi Karina García

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación, realizado por la egresada María Alexandra Ordóñez, ha sido cuidadosamente revisado por la señora Ordóñez, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Escuela de Administración de Empresas, por lo que autorizo su presentación.

Lo certifico.- Loja, Enero del 2011

Ec.Daysi Karina García

DIRECTOR

AGRADECIMIENTO

**QUIERO EXPRESAR MI PROFUNDO
AGRACEDIMIENTO A LA SANTISIMA
TRINIDAD Y A LA VIRGEN MARIA POR
PERMITIRME CUMPLIR
SATISFACTORIAMENTE ESTE
TRABAJO INVESTIGATIVO, EN
SEGUNDO LUGAR A MI ESPOSO E
HIJOS Y POR ÚLTIMO AL SEÑOR
GERENTE GENERAL DE FLOPEC POR
SU VALIOSO APORTE AL PERMITIR
QUE REALICE ESTA INVESTIGACIÓN
EN LA INSTITUCIÓN QUE
ACERTADAMENTE DIRIGE COMO ES
LA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA**

DEDICATORIA

DEDICO ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN A MI ESPOSO E HIJOS QUIENES ME HAN APOYADO EN TODO MOMENTO PARA QUE LOGRE MIS ASPIRACIONES PROFESIONALES Y OBTENGA EL TÍTULO DE INGENIERA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, MARIA ALEXANDRA ORDOÑEZ GALARZA declaro ser autor (a) del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos de tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

María Alexandra Ordoñez Galarza

RESUMEN EJECUTIVO

La Flota Petrolera Ecuatoriana es una empresa que se dedica al transporte de hidrocarburos y sus derivados, cuya matriz se encuentra en Quito, cuenta con una oficina en Guayaquil, que se encarga de embarcar al personal que va a las

diferentes unidades y la ciudad de Esmeraldas, atiende y brinda apoyo logístico, previo el conocimiento de la Gerencia Técnica.

El talento humano, es un factor indispensable para el desarrollo y crecimiento de la empresa desde todo punto de vista, económico, de producción, clima organizacional, etc. La planeación estratégica de los recursos humanos es la forma en la que esta parte de la empresa, contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales y favorece e incentiva el logro de los objetivos individuales de los empleados.

El área de recursos humanos se debe integrar con la formulación y ejecución de la planeación estratégica organizacional. Se requiere que FLOPEC alcance niveles de excelencia y eficacia en sus procesos y por tanto de la capacidad de su personal para afrontar estos retos, FLOPEC debe realizar una gestión eficiente de su recurso humano a través de la implementación de indicadores de gestión que permitan evaluar si el personal está cumpliendo con los objetivos estratégicos y se orienta su trabajo a cumplir con la misión y visión que tiene FLOPEC para ser líder en el Transporte de Hidrocarburos y sus derivados. Siendo la implementación de estos indicadores de gestión en la oficina de Esmeraldas, el primer modelo que servirá para su desarrollo en toda la organización con un referente válido.

Este aporte que propongo se da de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.- Sustenta en forma teórica la propuesta de implementar indicadores de gestión para el recurso humano en la oficina de Esmeraldas, para lo cual se conceptúa y define los indicadores de gestión, luego se establece una metodología para la construcción de estos indicadores, como también se da a conocer de que se trata un Cuadro de Mando Integral (CMI) o denominado también Balanced Scorecard. En la segunda parte del capítulo se realiza un análisis de macro y micro entorno, con sus principales variables.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FLOPEC.- Se presenta un análisis de la empresa FLOPEC, desde sus antecedentes institucionales de la conformación de la compañía y su trascendencia para la exportación del crudo ecuatoriano a nivel mundial. Se identifica a través de un análisis departamental las

áreas organizativas que presenta la organización actualmente y da a conocer la base filosófica sustentada en su misión, visión, valores corporativos. En base a ellos exponer los objetivos estratégicos y sus direccionamientos por áreas como en particular para el departamento de Recurso Humano. Luego el análisis va ya orientado específicamente para dar a conocer los Procesos en Gestión de este departamento tales como el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal; se identifica el marco jurídico que rige a la empresa FLOPEC y los requerimientos de cumplimientos en cuanto a horas de trabajo y seguridad industrial que deben cumplirse. Finalmente se realiza un análisis FODA, para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la organización.

CAPÍTULO III: CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y ESTRATEGIA DE CAPITAL HUMANO.- En este capítulo, se establece los elementos constitutivos para elaborar un Cuadro de Mando Integral específico para el manejo del recurso humano y su aplicación para la oficina de Esmeraldas, para lo cual se establece los elementos que conforman el Balanced Scorecard, elaboración de mapas estratégicos entre otros elementos a tomarse en cuenta.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN RECURSO HUMANO.- Sustentado en los capítulos anteriores tanto en información como en modelo teórico se realiza la propuesta de la matriz de Balanced Scorecard, con sus indicadores tomando en consideración las variables de causa – efecto, mapeo estratégico, los cuales determinan los elementos para esta matriz.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.- Finalmente en este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones más relevantes que se han obtenido en la presente investigación, la cual busca servir de modelo para su implementación en la empresa FLOPEC para otros departamentos y referencia para otras empresas que busquen mejorar la eficiencia como la eficacia de su talento humano.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.- INDICADORES DE GESTIÓN

1.1.1.- DEFINICIÓN

“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados”¹.

“**Indicador:** Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base a factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc”².

$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

Indicadores de gestión.

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en que medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización, frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

¹Indicadores de Gestión (2001). Consultado el 20 de febrero de 2010, página web: [http://www.monografias/trabajo111/indicadores de gesti3n/.com](http://www.monografias/trabajo111/indicadores%20de%20gesti3n/.com)

²Indicadores de Gestión (2003). Consultado el 20 de febrero de 2010, página web: <http://www.prisma/indicadores/com>.

- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

En otras palabras es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "Logrado", "No Logrado" o sobre la base de alguna escala cualitativa. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

1.1.2.- TIPOS DE INDICADORES

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión³.

Los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de

³ MARIÑO . (2010), 100 Indicadores para controlar tu empresa; Ecuador, Edit. El Universo,p.25.

servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados (Mariño, 2010).

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

1.1.3.- METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente (Gómez Serna,2004):

Paso 1. Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que deben tener el medidor o indicador. Luego, por consenso seleccione los más apropiados.

Paso 2. Evaluar si los medidores/ indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.

Paso 3. Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados.

1.1.3.1.- CRITERIOS PARA ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y

Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

1.1.3.2.- PERSPECTIVAS DEL MODELO

Las características de cada organización y el modelo adoptado en su planeación estratégica determinan también las perspectivas y las variables que integran el modelo de medición de gestión. Éste depende de su direccionamiento y la dinámica del entorno en que se desempeñan.

Por ello el modelo de Sistema Medición Gerencial (SIMEG), lo integran siete perspectivas, de acuerdo con: (Serna, 2004):

1. La perspectiva externa
2. La perspectiva competitiva (modelo de Porter)
3. La perspectiva financiera
4. La perspectiva del mercado y del cliente.
5. La perspectiva Interna
6. La perspectiva del capital intelectual
7. La perspectiva de la responsabilidad social

La Perspectiva Externa.-

Conjunto de indicadores críticos, económicos, políticos, geográficos, sociales y culturales que deben monitorearse porque afectan el desempeño de los negocios en el ámbito sectorial o corporativo.

Ejemplos:

- Producto Interno Bruto (PIB)
- Precio Internacional del Petróleo
- Balanza Comercial
- Tasas de Interés

- Riesgo País.

Perspectiva Competitiva.-

Conjunto de Indicadores que permiten determinar la competitividad del negocio mediante el análisis de las variables relacionadas con el comportamiento del sector, el poder de negociación de los proveedores y clientes, la amenaza de sustitutos, la intensidad de la competencia y las barreras de entrada y salida del negocio o de cada uno de los sectores.

Ejemplos:

- Barreras de Entrada.
- Barreras de Salida.
- Poder de Negociación de los Proveedores
- Poder de Negociación de los Clientes
- Amenaza de Productos Sustitutos.

Perspectiva Financiera.-

Conjunto de indicadores que permiten medir el desempeño de la organización frente a sus dueños en términos de rentabilidad, solidez y especialmente del valor agregado que le generan.

Ejemplos

- Utilidad Bruta
- Utilidad Operativa
- Utilidad Neta

Perspectiva del Mercado y del Cliente.-

Conjunto de indicadores que permiten a la organización conocer el impacto y la aceptación por el mercado de sus productos y servicios, así como los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes.

Ejemplos:

- Efectividad Comercial = $\text{Ventas ejecutadas} / \text{ventas presupuestadas} * 100$
- Devoluciones= $\text{Total de devoluciones} / \text{Total de ventas} * 100$
- Índice de Retención de clientes= $\text{Clientes totales} - \text{Desertores} / \text{Clientes totales}$
- Índice de Top of Mind = $\text{Número de menciones de marca} / \text{Total de entrevistados}$

Perspectiva Interna.-

Entendida como el conjunto de indicadores que miden la eficiencia y la eficacia de los procesos internos en términos del valor que generan al facilitar el desempeño de la organización frente al mercado y al cliente.

Ejemplos

- Índice de cumplimiento del plan de aprovisionamiento de materia prima = $\text{Entrega de proveedores} / \text{pedidos realizados a proveedores}$
- Índice de Desperdicios = $\text{Total de desperdicios} / \text{Total de producción}$
- Índice de Devolución= $\text{Total de Unidades Devueltas} / \text{Total de Unidades Despachadas}$.
- Índice de Reclamos= $\text{Número de Reclamos Periodo Actual} / \text{Número de Reclamos Periodo Anterior}$

Perspectiva del Capital Intelectual.-

Entendida como el conjunto de indicadores que miden el proceso del mejoramiento continuo y de incorporación de aprendizajes de la organización,

traducidos en términos de creatividad e innovación en la respuesta al mercado y al crecimiento de la organización.

Ejemplos

- Índice de Participación = $\frac{\text{Total de sugerencias recibidas}}{\text{Total de empleados}}$
- Índice de Creatividad= $\frac{\text{Total de sugerencias aceptadas}}{\text{Total de sugerencias recibidas}}$
- Índice de Innovación= $\frac{\text{Total de convertidas en producto o servicios}}{\text{Total de sugerencias aceptadas}}$.

Perspectiva de la Responsabilidad Social.-

Conjunto de indicadores que permiten el cumplimiento de la organización de sus responsabilidades sociales, tanto internas como externas, en su calidad de ciudadano corporativo.

Ejemplos

- Contribución al PIB
- Índice de contribución a la calidad de vida de la comunidad
- Índice de participación en la comunidad.

1.1.4.- BALANCED SCORECARD

Robert S. Kaplan y David P. Norton presentan al Balanced Scorecard (BSC) como una novedosa perspectiva de gestión, que puede ser utilizada para traducir la estrategia de crecimiento a términos operativos; que representa el inicio de una amplia y procesable teoría de gobierno y ejercicio del poder.

El conjunto de indicadores debe ser seleccionado de modo coherente con la visión, misión y estrategia organizacional. Su formulación orientada a la estrategia hace del Balanced Scorecard (BSC) un importante instrumento de gestión estratégica, útil para esclarecer y traducir la visión y la estrategia, comunicar y asociar objetivos y medidas estratégicas; planear, establecer metas y alinear iniciativas estratégicas; mejorando el feedback y el aprendizaje estratégico

Es importante saber cuáles son los problemas que se presentan en una organización, tanto estructural como coyuntural que nos permitan crear soluciones y que a su vez concedan a la organización la oportunidad de permanecer en el mercado y sobre todo ubicarse dentro del mismo en una buena posición frente a la competencia.

El Cuadro de mando es un medio que proporciona retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño global.

“Es un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento”⁴.

Cuando se piensa en una revisión de la estrategia de la organización o bien cuando se está por realizar la planeación estratégica de la misma, es muy importante contar con toda la información necesaria que permita crearla y ejecutarla y el cuadro de mando se convierte aquí en un elemento fundamental pues brinda toda esa información necesaria.

Los datos que se obtienen del cuadro de mando son importantes tanto para los directivos como para todas aquellas personas que se encuentran gerenciando las diferentes áreas de la organización. Es una forma de diagnosticar a través de indicadores todos los aspectos significativos.

Existen diferentes formas de Cuadro de Mando (Pacheco,2002):

⁴ Cuadro de Mando Integral, consultado 22 de febrero de 2010 en la página web: <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>

Cuadro de Mando Du Pont: relaciona las ganancias con las múltiples operaciones que tienen lugar en una empresa. Es un sistema de indicadores numéricos relacionados entre sí, que permiten detectar las debilidades de la empresa. Calcula, controla y analiza el rendimiento de la inversión.

Cuadro de mando basado en áreas funcionales: permite hacer un diagnóstico sobre algunos aspectos significativos de la gestión, identificando las áreas que presentan problemas y facilitando la adopción de medidas correctivas.

Balance Social: evaluación detallada de los recursos humanos de la empresa con fines de información, concertación y planificación. Es el punto de partida para la elaboración de un plan social que integre el factor trabajo en la política general de la empresa.

Cuadro de Mando Integral: medio para presentar a la alta gerencia indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión teniendo en cuenta variables externas, indicadores de esfuerzos pasados y aquellos que impulsan la actuación futura, enfatiza en la consecución de objetivos financieros. Sus objetivos e indicadores se derivan de la visión y estrategia de la organización. Tiene en cuenta indicadores de innovación, formación y crecimiento así como aquellos relacionados con el capital intelectual.

1.2.- BREVE ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.2.1.- ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1.2.1.1.- PIB.

Las previsiones económicas realizadas por el Banco Central del Ecuador para el 2009, señalan un PIB de 1%, sin embargo los resultados obtenidos han registrado un PIB para 2009 de 0.36%⁵. Valor menor registrado para el año 2008 de 6.52% y por tanto muy inferior al obtenido en el 2004, donde el

⁵ Situación económica del Ecuador (2010,10 de enero), El Comercio, p.5. Sección Económica.

Ecuador alcanzó un record histórico (en más de una década) al llegar al 8.0%; este acrecentamiento se debió fundamentalmente al incremento de los precios internacionales del barril de petróleo, por lo que se puede deducir que la disminución significativa que ha existido para el año 2009 tiene una gran correlación con la disminución de los precios del petróleo los cuales respondieron a la crisis mundial de la economía.

“La proyección del crecimiento de la economía ecuatoriana para el año 2010 supera las estimaciones del 2009, debido a una serie de medidas encaminadas a la reactivación de la economía, mediante el crédito productivo y la recuperación de los precios del petróleo, lo afirmó el presidente de la república Ec. Rafael Correa; por lo que el Banco Central del Ecuador pronostica un crecimiento del PIB del 6.81% para 2010”⁶

De darse estas estimaciones resultaría muy favorable para la recuperación de los productos ecuatorianos.

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

CUADRO No.1.1.

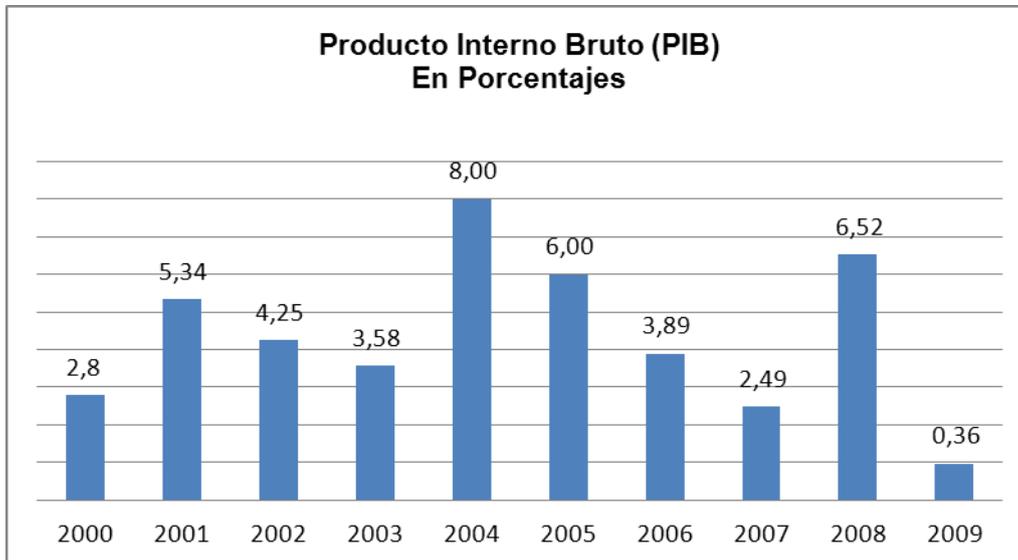
PIB	
AÑO	PORCENTAJE
2000	2,80
2001	5,34
2002	4,25
2003	3,58
2004	8,00
2005	6,00
2006	3,89
2007	2,49
2008	6,52
2009	0,36

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Elaborado por: La Autora

⁶ Discurso del presidente. Ec Rafael Correa (2009), consultado el 15 de abril de 2010 en la página web:<http://www.infolatin.com>,

GRÁFICO No.1.1.



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Elaborado por: La Autora

1.2.1.2.- PRECIOS INTERNACIONALES DEL PETRÓLEO

El precio del petróleo tomo su máximo histórico el 22 de abril de 2008, en donde obtuvo una cotización de 119.90USD por barril. A partir de esta fecha y al aceleramiento de la crisis financiera mundial, los precios del petróleo tendieron a decrecer tanto y afectando la economía del país, llegando a cotizarse a mediados de marzo de 2009, a un precio de \$30 por barril.

Sin embargo a raíz de la reunión de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), que se realizó el 15 de marzo de 2009 en Viena (Austria), se decidió mantener recortes a la producción, para que el mercado internacional el precio referencial este en por lo menos \$60 dólares por barril. Para lo cual el Ecuador se comprometió a recortar su producción en 40.000 barriles a partir de abril del presente año.

Los precios actuales del petróleo como se aprecia en el siguiente cuadro se han incrementado y para finales de mayo (2010), su precio fue de \$73.97 USD por barril, factor muy favorable para el país.

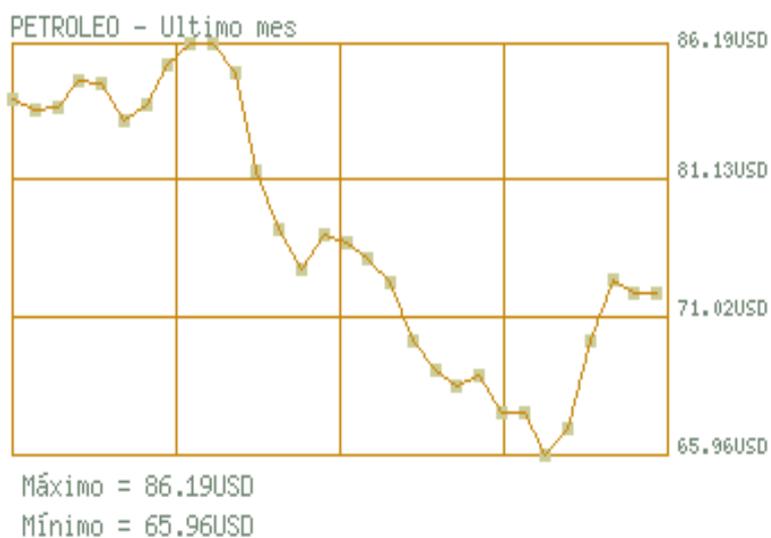
CUADRO No.1.2.

FECHA	VALOR
Mayo-31-2010	73.97 USD
Mayo-28-2010	73.97 USD
Mayo-27-2010	74.55 USD
Mayo-26-2010	71.51 USD
Mayo-25-2010	67.25 USD
Mayo-24-2010	65.96 USD
Mayo-21-2010	68.04 USD
Mayo-20-2010	68.01 USD
Abril-27-2010	82.44 USD
Abril-26-2010	84.20 USD
Abril-23-2010	84.42 USD
Abril-22-2010	83.10 USD
Abril-21-2010	82.93 USD
Abril-20-2010	83.45 USD

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

PRECIOS PETRÓLEO: MAYO de 2010

GRÁFICO No.1.2.



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

1.2.2.- EXPORTACIONES PETROLERAS

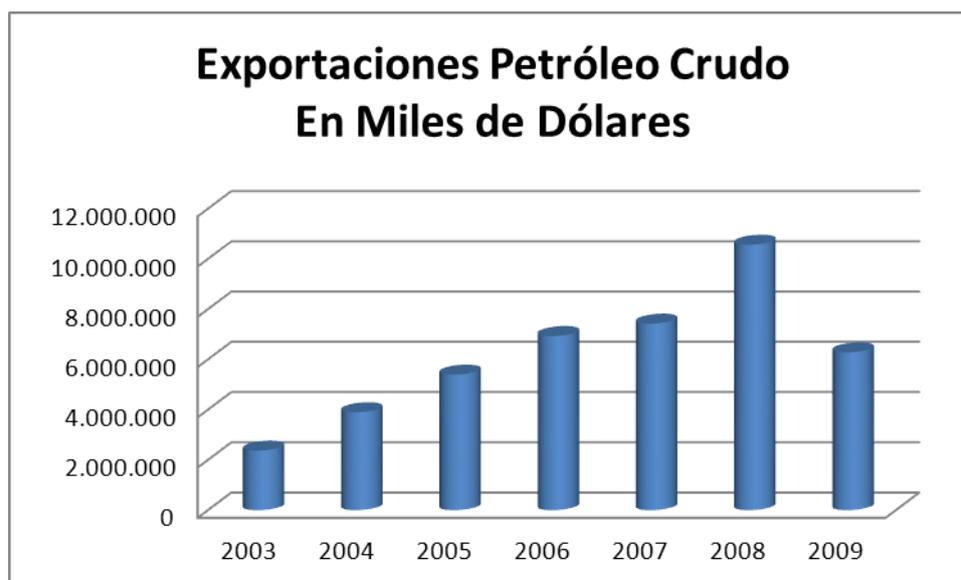
Petroecuador exporta un promedio de 192.000 barriles diarios de petróleo, de los cuales 132.000 corresponden a crudo Oriente y 60.000 a Napo, producido exclusivamente por su filial Petroamazonas, sin embargo el precio del petróleo ha influido significativamente en los ingresos petroleros del país como se aprecia en el siguiente cuadro:

CUADRO No.1.3.

AÑO	Exportaciones
	Petróleo Crudo
2003	2.372.314
2004	3.898.508
2005	5.396.840
2006	6.934.010
2007	7.428.356
2008	10.568.327
2009	6.284.100

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

GRÁFICO No.1.3.



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

1.2.3.- BALANZA COMERCIAL

Es un agregado económico que cuantifica la productividad de un país, relacionando el total de las exportaciones menos el total de las importaciones, en un tiempo determinado, generalmente un año. Cuando las exportaciones son mayores a las importaciones existe un superávit comercial; es decir un país vende en mayor cantidad que lo que compra. Pero cuando las importaciones son mayores a las exportaciones se dice que existe un déficit en la balanza comercial.

CUADRO No.1.4.

Balanza Comercial (Millones USD)			
Periodo	Total	Petrolera	No Petrolera
2001	-302,12	1.650,41	-1.952,53
2002	-969,41	1.822,58	-2.792,05
2003	-31,55	1.874,03	-1.905,57
2004	177,72	3.238,93	-3.061,20
2005	531,67	4.154,88	-3.623,21
2006	1.448,79	5.163,64	-3.714,85
2007	1.268,39	5.691,17	-4.422,77
2008	910,3	8.455,38	-7.545,08
2009	-300,89	4.630,79	-4.931,68

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Elaborado por: La Autora

Como se puede apreciar en el cuadro, la Balanza Comercial para el año 2009 fue negativa en -300.89 millones de dólares, inferior a los 910.30 millones obtenidos para el año 2008, este descenso se dio principalmente por la gran crisis que afectó a las economías de los países industrializados. Las exportaciones petroleras disminuyeron prácticamente a la mitad, lo cual refleja

la disminución de los precios internacionales la disminución de la producción nacional de petróleo, factor negativo para FLOPEC porque representa menores ingresos para la empresa

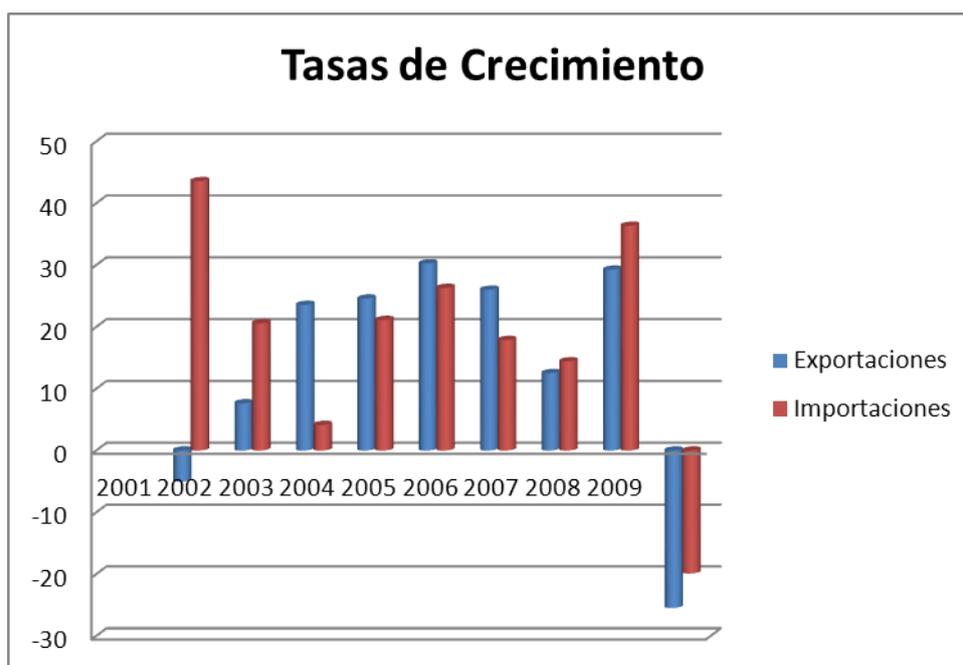
CUADRO No. 1.5.

TASAS DE CRECIMIENTO		
Periodo	Exportaciones	Importaciones
2001	-5,04	43,59
2002	7,65	20,58
2003	23,56	4,14
2004	24,59	21,12
2005	30,27	26,31
2006	26,02	17,88
2007	12,52	14,43
2008	29,25	36,36
2009	-25,47	-19,9

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No.1.4.



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Elaborado por: La Autora

1.2.4.- TASA DE INFLACIÓN EN EL ECUADOR.

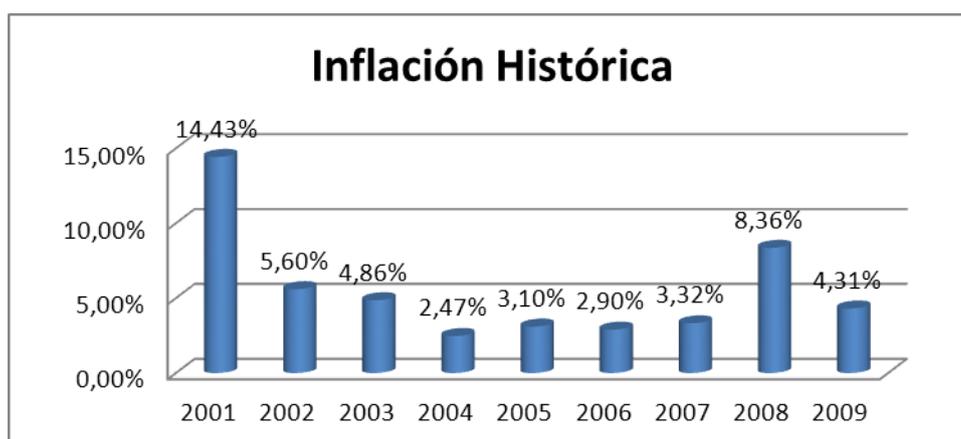
"La inflación es medida a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de la canasta de bienes y servicios demandadas por los consumidores de estratos medios y bajos"⁷

INFLACIÓN
CUADRO No.1.6.

AÑO	PORCENTAJE
2001	14,43%
2002	5,60%
2003	4,86%
2004	2,47%
2005	3,10%
2006	2,90%
2007	3,32%
2008	8,36%
2009	4,31%

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No.1.5.



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
Elaborado por: La Autora

⁷ Banco Central del Ecuador,(2010), Indicadores Macroeconómicos, consultado el 15 abril 2010; en la página web: <http://www.bce.fin.ec>.

El porcentaje de la inflación para 2009 fue muy inferior al del año 2008, debido a los efectos de la crisis mundial que ha producido una deflación; es decir que ha existido una reducción de la inflación motivada principalmente por la reducción de los precios de bienes y servicios por falta de demanda. Este fenómeno se debe principalmente por la reducción de remesas de los migrantes provenientes principalmente de Europa y EEUU motivada por la pérdida de empleo que se ha dado y otro factor que ha motivado la reducción del consumo son las restricciones arancelarias implementadas por el gobierno nacional para disminuir el déficit comercial que se ha tenido y que ponía en riesgo la dolarización en el Ecuador.

Es decir se ha logrado mantener en un dígito por lo que resulta controlable para una economía dolarizada; factor favorable para la empresa FLOPEC

1.2.5.- SITUACIÓN POLÍTICA DEL PAÍS

Una crisis política ocasiona el declive de un país y frena su crecimiento afectando a varios de los sectores existentes, entre ellos el sector floricultor. Como ejemplo podemos mencionar al hecho de que el Ecuador ha tenido en los últimos nueve años siete presidentes provocando un desprestigio y poca credibilidad en el extranjero; debido a ello ha existido una propuesta política de cambio el cual ha llevado a la presidencia de la república al economista Rafael Correa; el cual ha sabido potenciar el descontento de la mayoría de la población ecuatoriana en cuanto a su situación económica, educativa, de salud, etc.

No obstante, la Asamblea Constituyente fomentó esta inseguridad ante sus polémicos mandatos, especialmente al que se refiere a la nueva Reforma Tributaria, que ha traído malestar a varios sectores económicos del país.

Sin embargo, la popularidad del presidente Rafael Correa, se ha mantenido muy alta, el cual se ha reflejado en la última consulta popular para aprobar la nueva Constitución en donde 2 de cada 3 ecuatorianos lo respalda, lo que ha

creado un gran optimismo en la población la cual espera mejores días para el país, la oposición luego de estos resultados prácticamente ha desaparecido y por primera vez un presidente del Ecuador tendrá la oportunidad de gobernar con un gran respaldo popular y en cierta manera con un amplio control en todo los organismos del Estado, sus resultados se verán en los próximos meses. Sin embargo la percepción a nivel empresarial tiene otra lectura ya que ellos se encuentran sumamente preocupados por el alto gasto que ha tenido este gobierno y sus posibles efectos como son inflación, e incluso debido a los millonarios subsidios planteados podría poner en peligro la dolarización en el Ecuador lo que resultaría muy perjudicial al sector productivo.

1.2.6.- RIESGO PAÍS

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. El índice Riesgo País, en anteriores años tenía un promedio de 500 puntos, sin embargo este indicador a partir del año 2007 se ha incrementado y ahora está bordeando los 1.000 puntos, lo que significaría para los mercadores internacionales que el país presenta un alto riesgo para el pago de su deuda externa, factor negativo que afecta que el país se le otorgue nuevos créditos internacionales, lo que perjudica a mediano plazo a la economía y sectores productivos del país.

Riesgo País

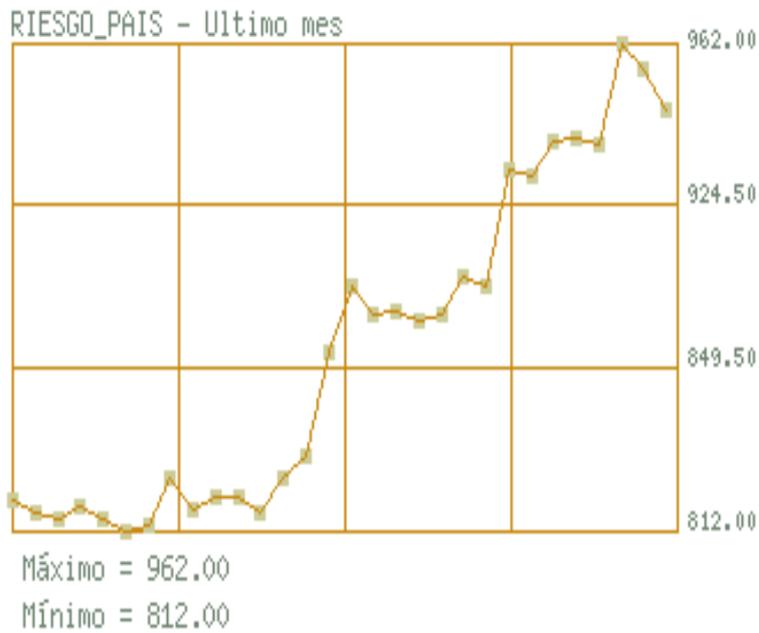
Cuadro No.1.7.

FECHA	VALOR
Mayo-27-2010	942.00
Mayo-26-2010	954.00
Mayo-25-2010	962.00
Mayo-20-2010	932.00
Mayo-19-2010	921.00
Mayo-18-2010	923.00
Mayo-10-2010	879.00
Mayo-07-2010	887.00
Mayo-06-2010	867.00
Mayo-05-2010	835.00
Mayo-04-2010	828.00
Abril-16-2010	822.00

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No.1.6.



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

1.3.- ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

1.3.1.- ANÁLISIS DEL SECTOR

Durante los últimos años, la economía mundial ha entrado en un proceso de globalización, lo que ha implicado mayores niveles de competitividad y agresividad por parte de las empresas. Tanto los fletadores como las empresas navieras se están fortaleciendo y consolidando en un mercado cada vez más reducido y altamente competitivo.

Durante el año 2008, específicamente en el último trimestre, la crisis económica a inicios del año, impactó negativamente en todos los sectores de la economía, siendo el sector de transporte marítimo uno de ellos.

La principal afectación al sector naviero se origina en el decrecimiento de la demanda global debido a la recesión económica en la cual está envuelto principalmente los Estados Unidos, el principal importador de crudo a nivel mundial. Durante los últimos 10 a 15 años China ha basado su economía en la exportación de bienes, siendo uno de sus principales compradores los Estados Unidos. Con la crisis, China ha dejado de producir un importante porcentaje de sus bienes de exportación, lo que a su vez ha originado una disminución en la demanda de productos terminados, situación que ha afectado fuertemente al sector naviero de transporte de carga seca, principalmente; sin embargo, la recesión económica también afecta el consumo energético y por ende el consumo de petróleo. El consumo energético está altamente correlacionado con la producción y demanda de productos finales.

Evidentemente esta disminución de la demanda energética debido a la recesión de los principales países, entre ellos Estados Unidos país a donde se exporta más del 50% del crudo ecuatoriano, afectará notablemente durante los próximos años al mercado de fletes y por ende a los ingresos de FLOPEC. De acuerdo a estimaciones del Fondo Monetario Internacional el crecimiento mundial durante los años 2006 y 2007 registró tasas de crecimiento del orden

del 8%, mientras que para el 2008 creció al 4.9% y se prevé que en el 2009 el crecimiento será del 4.1%, el cual considerando el crecimiento demográfico significa una recesión.

El debilitamiento de la demanda global ha estado deprimiendo los precios de los bienes. Así, el precio del petróleo ha caído en más de un 50% desde que alcanzó su pico más alto en julio/08, \$145 el WTI, reflejando el debilitamiento de la demanda global, el fortalecimiento del dólar y la crisis financiera.

Uno de los componentes del precio del petróleo es el flete, aunque en poca magnitud; sin embargo la caída de su precio, originada a su vez por la caída en la demanda global, tiene un efecto directo en la disminución de los fletes, situación que se ha generado aun a pesar de los recortes de la producción petrolera acordada por los países miembros de la OPEP.

Respecto a la demanda de crudo, con los recortes de la producción de la OPEP, la disminución de la producción y la baja en el consumo de crudo, la demanda de transporte definitivamente está debilitada.

Otro de los factores a ser tomado en consideración es la entrada de nuevos buques al mercado durante los próximos años. Así durante los años 2009 y 2010 entrarán en operación aproximadamente 762 buques, de los cuales 49 son de tipo Panamax y 189 Aframax.

Este incremento de la oferta de tonelaje será otro de los motivos que influirá en el descenso de los fletes especialmente durante el año 2009 en el que entrarán en operación 458 buques tanqueros.

El impacto de la crisis financiera mundial es global en todos los sectores, y el naviero no es la excepción. FLOPEC debe estar preparada ante estos hechos manteniendo una situación financiera sólida, la cual ha podido ser alcanzada durante los años anteriores en los cuales el mercado fue altamente favorable, y además contar con una gestión mediante la cual se optimice los ingresos a través de una adecuada operación de los buques y se controle los costos de operación.

De otra parte, en el ámbito nacional, la construcción de una nueva refinería propuesta por el Gobierno en el mediano plazo, significará para FLOPEC una gran oportunidad de negocios y crecimiento, pues necesariamente deberá estar lista con el tonelaje adecuado a fin de responder a los nuevos requerimientos nacionales e internacionales y a la nueva estructura de producción hidrocarburífera.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1.- ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

La principal afectación al sector naviero a raíz de la crisis económica mundial se origina en el decrecimiento de la demanda global debido a la recesión económica en la cual está envuelto principalmente los Estados Unidos, el principal importador de crudo a nivel mundial. Durante los últimos 10 a 15 años China ha basado su economía en la exportación de bienes, siendo uno de sus principales compradores los Estados Unidos. Con la crisis, China ha dejado de producir un importante porcentaje de sus bienes de exportación, lo que a su vez ha originado una disminución en la demanda de productos terminados, situación que ha afectado fuertemente al sector naviero de transporte de carga seca, principalmente; sin embargo, la recesión económica también afecta el consumo energético y por ende el consumo de petróleo. El consumo energético está altamente correlacionado con la producción y demanda de productos finales.

Evidentemente esta disminución de la demanda energética debido a la recesión de los principales países, entre ellos Estados Unidos país a donde se exporta más del 50% del crudo ecuatoriano, afectará notablemente a los próximos años, y muy particularmente durante el año 2009, en lo que al mercado de fletes se refiere.⁸

Sin duda alguna la recesión de los países más desarrollados, y especialmente de los Estados Unidos, afectará mayoritariamente a su consumo de petróleo lo cual generará una menor demanda de su transporte.

Uno de los componentes del precio del petróleo es el flete, aunque en poca magnitud; sin embargo la caída de su precio, originada a su vez por la caída

⁸ Revista Gestión No. 186 de Diciembre del 2009

en la demanda global, tiene un efecto directo en la disminución de los fletes, situación que se ha generado aun a pesar de los recortes de la producción petrolera acordada por los países miembros de la OPEP.

El mercado de tanqueros permaneció firme hasta inicios del tercer trimestre del año anterior; sin embargo durante el último trimestre las tarifas en el mercado spot sufrieron los efectos de la crisis. A finales del 2008 las tarifas del mercado spot empezaron a decaer en todos los tipos de buques, desde los VLCC cuyo significado es (Very Large Crude Cargo) se encuentran sobre las 150.000 toneladas de tonelaje de peso muerto DTW hasta los Panamax los cuales tienen un tonelaje de 65.000 DTW transportan crudo y transitan por el Canal de Panamá.

En promedio durante el año 2008, las tarifas de los VLCC decayeron en un 70%, las de los Suezmax que se encuentran con un tonelaje de peso muerto DTW de 300.000 transportan crudo, decayeron en 51%, tanto los Aframax, cuyo tonelaje es de 105.000 de peso muerto DTW, transporta crudo como los Panamax en el mercado de El Caribe decayeron en un 35-40%. Como se observa la caída de las tarifas fue general a pesar de que los precios de los combustibles también disminuyeron en un 53% al pasar en promedio el costo del IFO de \$495/ton a \$268.

Otro de los factores a ser tomado en consideración es la entrada de nuevos buques al mercado durante los próximos años. Así durante los años 2009 y 2010 entrarán en operación los siguientes buques:

CUADRO No.2.1.
Buques que entran en operación
Años 2008-2009-2010

TIPO	2008	2009	2010
VLCC	42	64	35
Suezmax	55	59	37
Aframax	76	109	80
Panamax	38	27	22
Limpios	169	199	130
TOTAL	730	458	304

Fuente: FLOPEC

Este incremento de la oferta de tonelaje será otro de los motivos que influirá en el descenso de los fletes especialmente durante el año 2009 en el que entrarán en operación 458 buques tanqueros.

Este ingreso de nuevos buques al mercado es incierto frente al declive de la demanda de energía a nivel mundial, lo que genera dudas acerca del empleo de estas nuevas unidades y del comportamiento del mercado de fletes.

Como se aprecia, el impacto de la crisis financiera mundial es global en todos los sectores, y el naviero no es la excepción. FLOPEC debe estar preparada ante estos hechos manteniendo una situación financiera sólida, la cual ha podido ser alcanzada durante los años anteriores en los cuales el mercado fue altamente favorable, y además contar con una gestión mediante la cual se optimicen los ingresos a través de una adecuada operación de los buques y se controlen los costos de operación.

De acuerdo a estudios especializados, Poten&Poten, Clarkson, McQuilling, entre otros, las tarifas en el mercado spot decaerán en el 2009 a causa de la desaceleración en el crecimiento económico así como por el exceso de tonelaje en el mercado.

Considerando los recortes de producción de la OPEP, la entrada de nuevos buques al mercado y la liberación de una gran cantidad de buques que se encontraban operando como almacenamiento flotante en espera de especular con los precios del crudo (Contango), existirá un decrecimiento de la demanda de tanqueros en aproximadamente 8-9%, mientras que la oferta de buques crecerá en aproximadamente 14-15%, lo cual generará un efecto de sobreoferta de tonelaje en el mercado con la consecuente caída de los fletes.

Adicionalmente, se considera que la utilización de la flota de buques tanqueros se reducirá drásticamente en un orden del 22 al 24% durante el 2009, a causa de los recortes de la producción mundial y de la recesión económica mundial, especialmente de los Estados Unidos.

Los expertos pronostican que la demanda energética mundial podría caer en alrededor de 1 millón de barriles por día.

Por otro lado, como parte de los pronósticos para el año 2009, se espera que a partir del segundo semestre la demanda energética se recupere, lo que influirá para que el mercado petrolero regrese a retomar cierta posición de equilibrio que le permita elevar los precios del petróleo de tal forma que la OPEP empiece a producir con niveles de producción aceptables.

CUADRO No.2.2

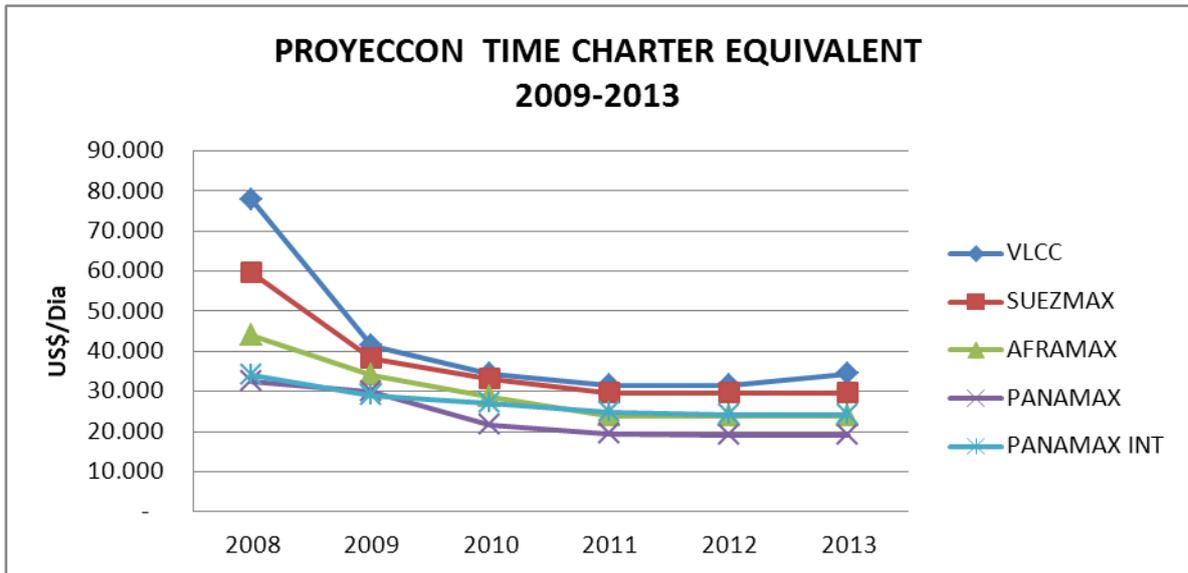
INGRESOS EN FUNCIÓN DE LOS BUQUES

	AÑO 2008		AÑO 2009		AÑO 2010		AÑO 2011		AÑO 2012		AÑO 2013	
	WS	TCE (\$/DIA)										
VLCC	86	77.800	47	41.500	42	34.300	40	31.400	40	31.400	42	34.300
SUEZMAX	124	59.500	77	38.200	70	33.100	65	29.500	65	29.500	65	29.500
AFRAMAX	172	43.900	125	34.000	111	28.600	100	24.000	100	24.000	100	24.000
PANAMAX	189	32.600	150	29.800	125	21.700	117	19.400	115	18.900	115	18.900
PANAMAX INT	275	34.200	254	29.000	142	27.100	134	24.800	132	24.300	132	24.300

De acuerdo a Mc Quilling, estas serían las proyecciones para el año 2009-2013:

Fuente: FLOPEC

GRÁFICO No.2.1.

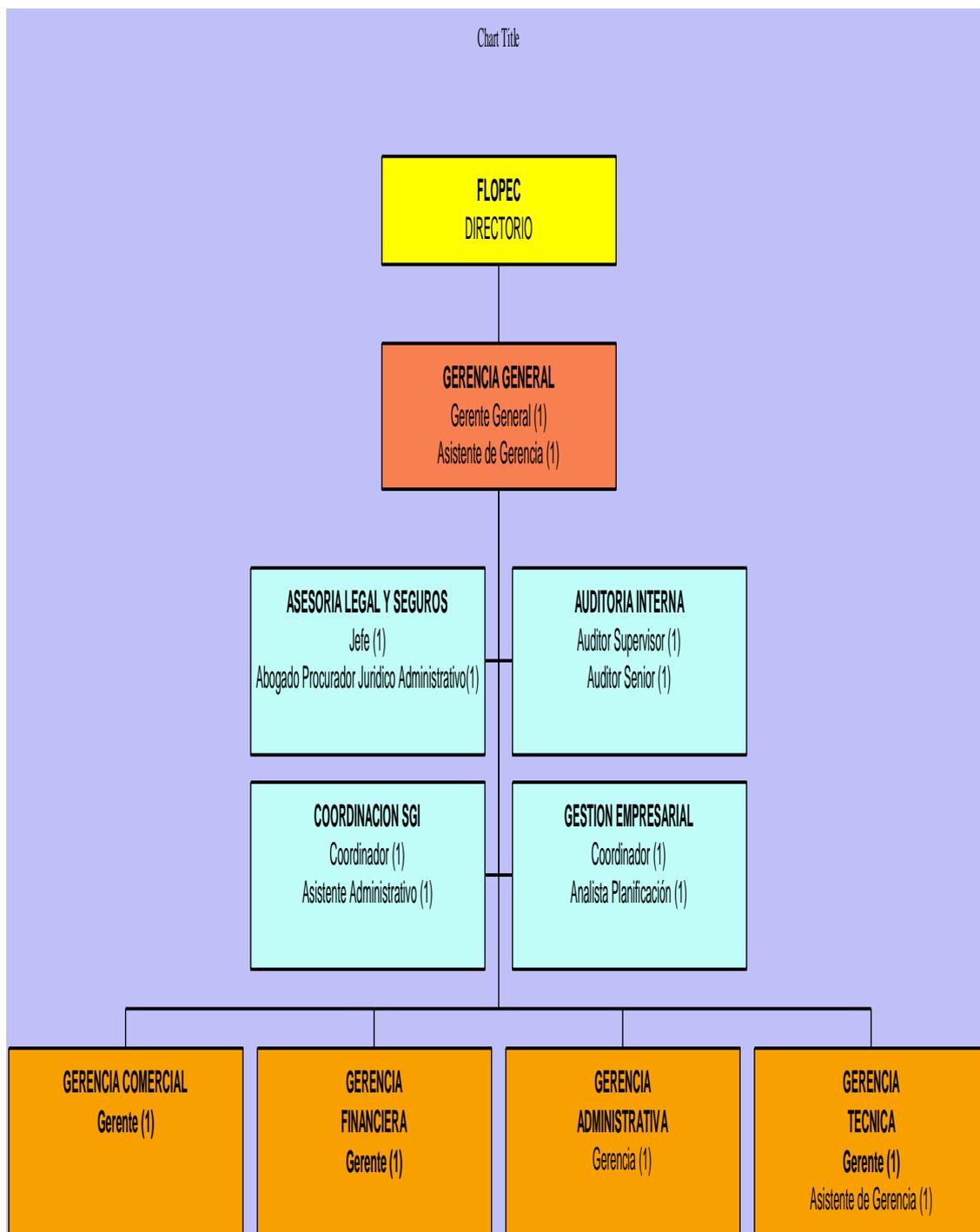


Fuente: FLOPEC

2.2.- ANÁLISIS DEPARTAMENTAL

GRÁFICO No.2.2.

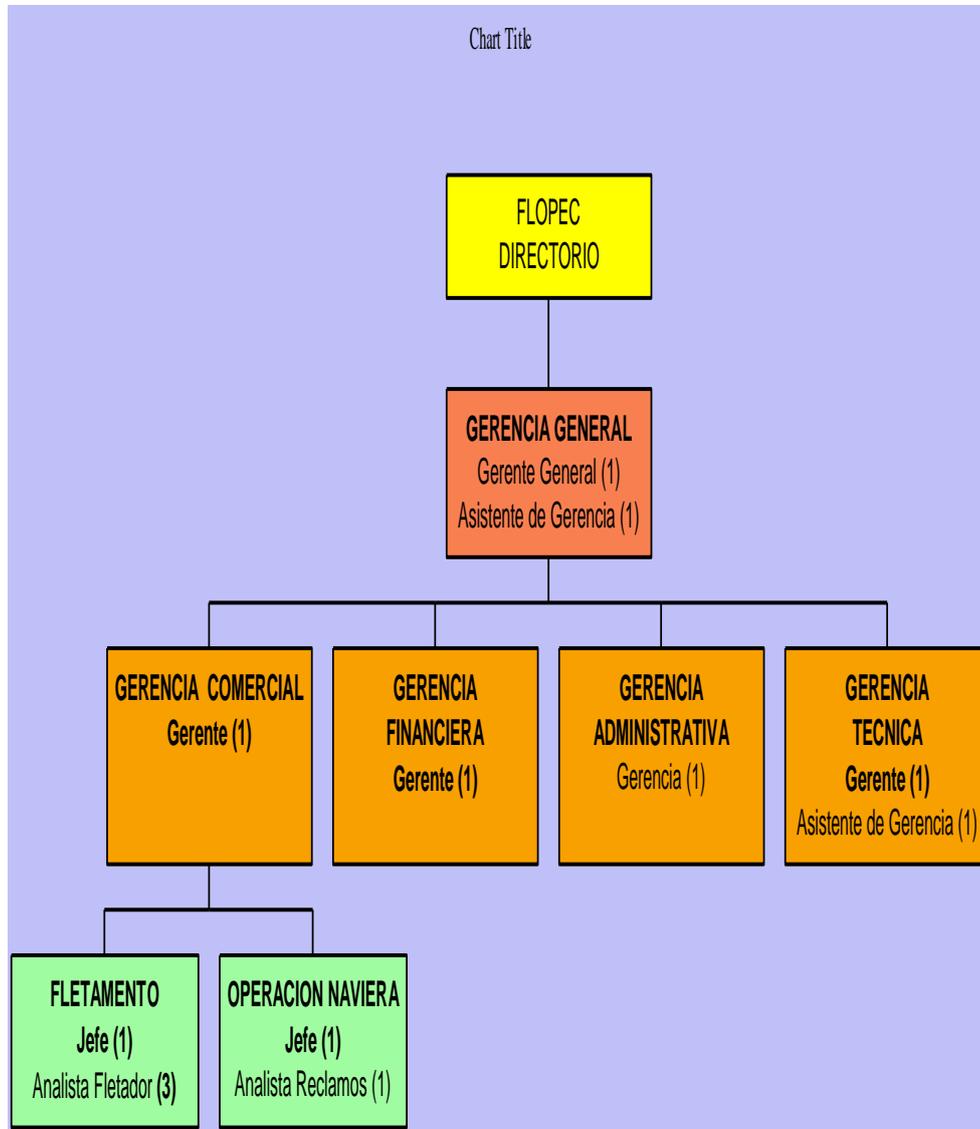
ORGANIGRAMA DE FLOPEC



Fuente: FLOPEC

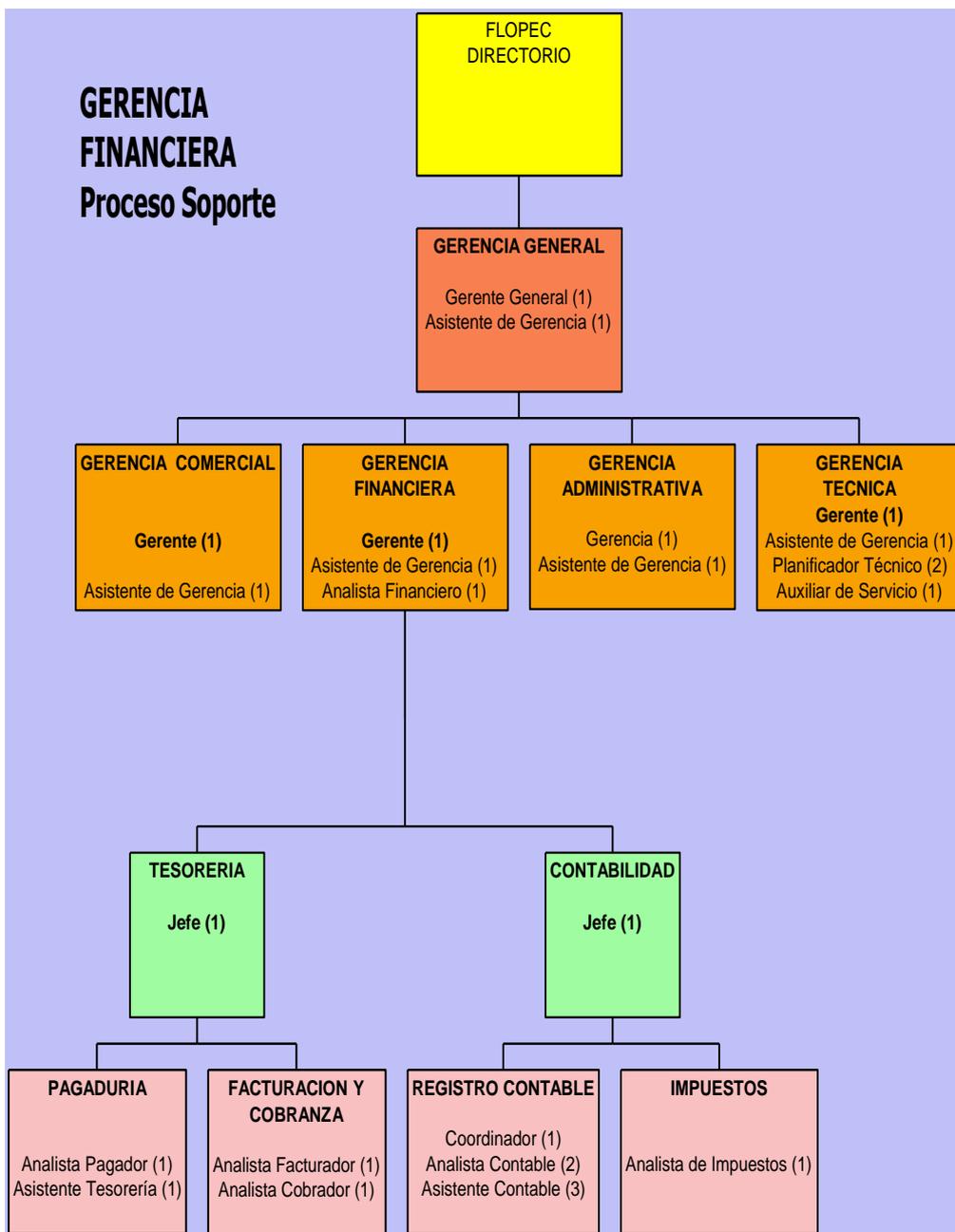
GRÁFICO No.2.3

GERENCIA COMERCIAL PROCESO SOPORTE



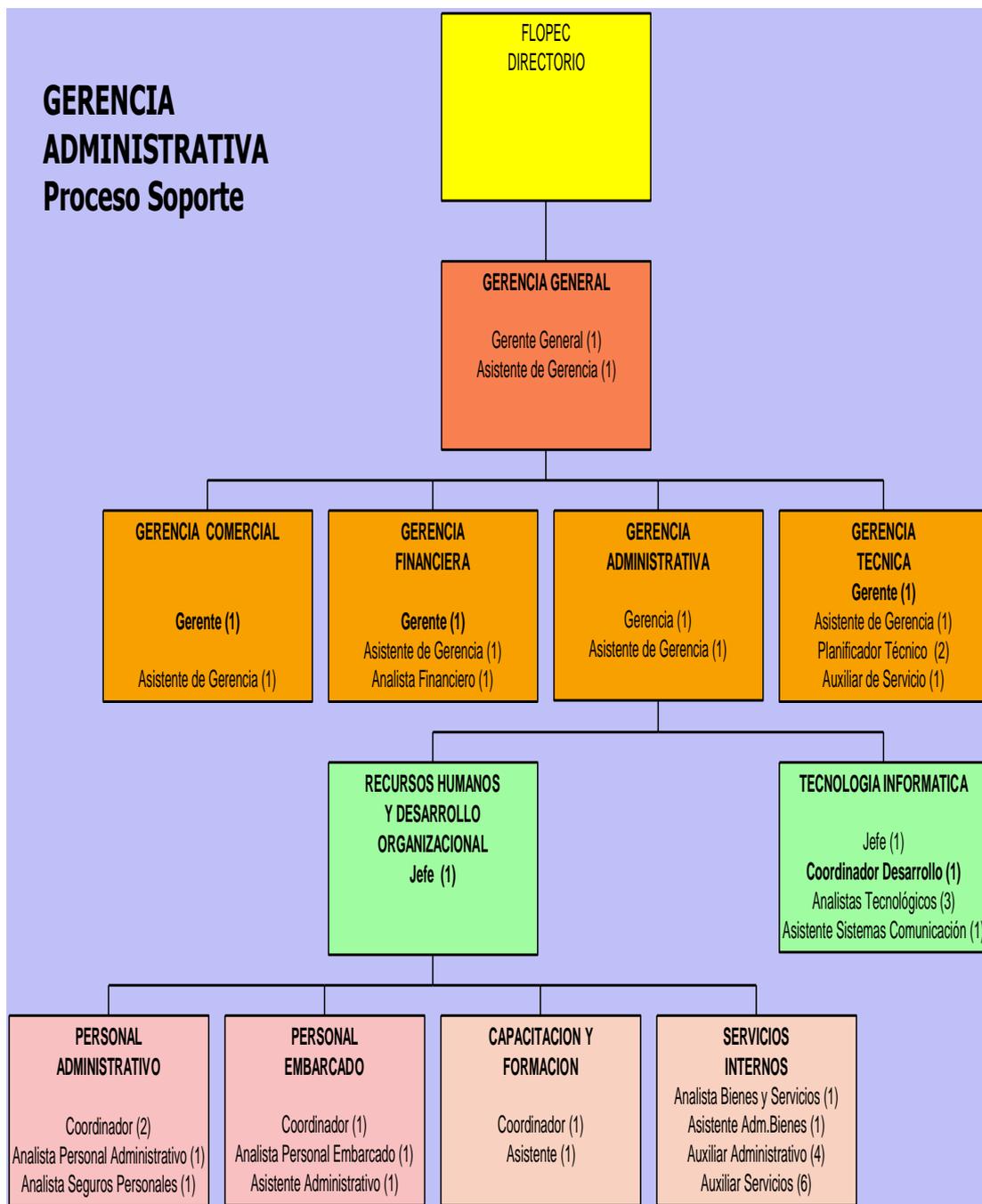
Fuente: FLOPEC

GRÁFICO No.2.4



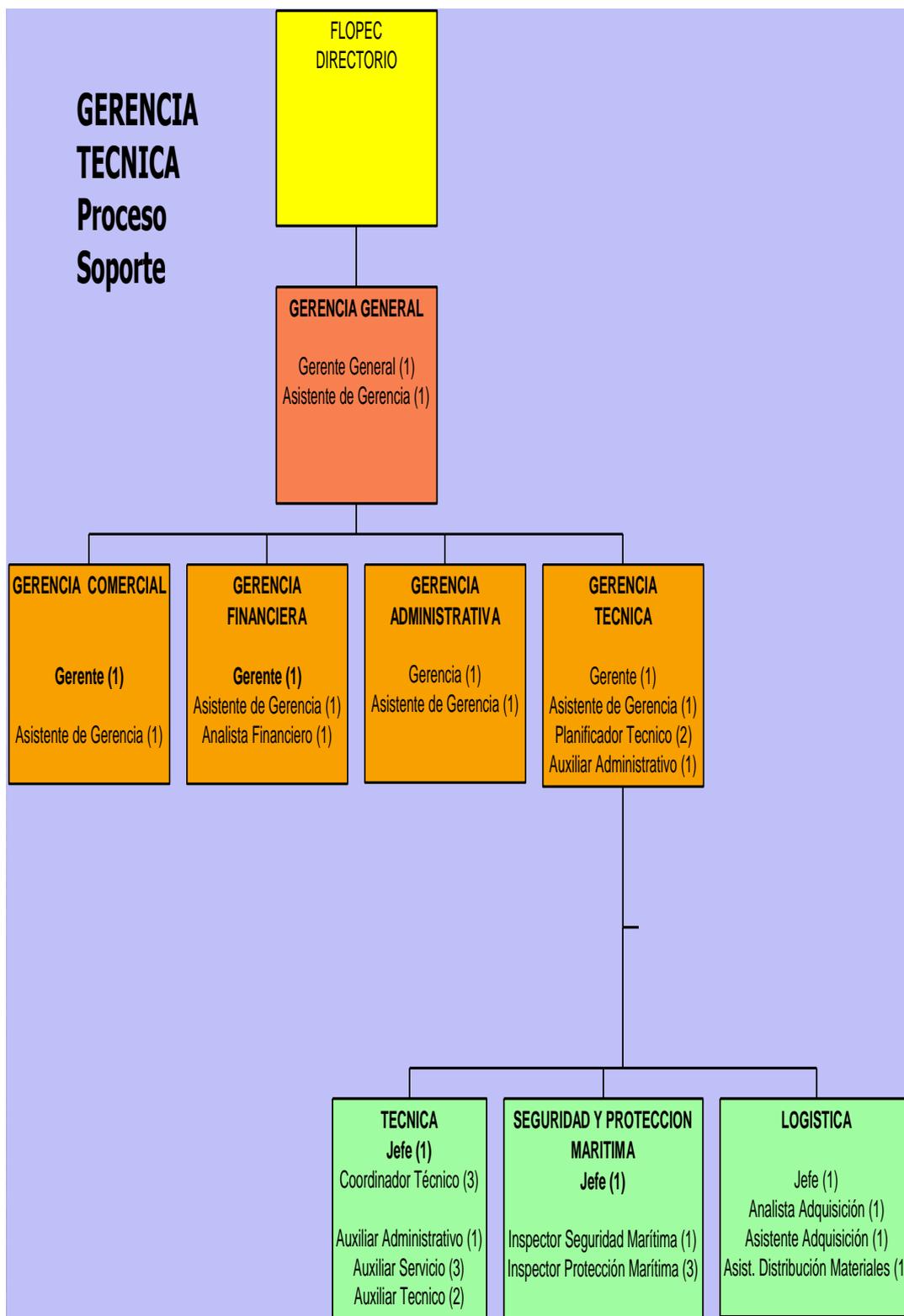
Fuente: FLOPEC

GRÁFICO No.2.5



Fuente: FLOPEC

GRÁFICO No.2.6



Fuente: FLOPEC

2.3.- BASE FILOSÓFICA

FLOPEC es una empresa estratégica, cuya actividad principal es el transporte de hidrocarburos y sus derivados, actualmente es considerada una empresa líder en el transporte marítimo nacional e internacional, cuenta con una matriz principal en la ciudad de Quito, en la cual se desarrollan todas las actividades inherentes a la comercialización, contratación, financiera, seguridad marítima, planificación estratégica, auditoría interna y asesoría legal, en Guayaquil, tenemos un departamento que se encarga exclusivamente del embarque y desembarque de oficiales y tripulantes que van a trabajar a las distintas unidades y por último tenemos en Esmeraldas las oficinas de la Unidad Técnica que se encarga de dar asistencia técnica a los buques y es considerado el Puerto base. Todas las oficinas cuentan con personal altamente calificado y competente en las diferentes áreas para atender los requerimientos tanto del cliente interno como externo.

2.3.1. MISIÓN

Transportar hidrocarburos por vía marítima desde y hacia puertos nacionales y extranjeros e incursionar en otras áreas del sector hidrocarburífero para contribuir al desarrollo nacional.

2.3.2. VISIÓN

Ser la empresa líder en transporte de hidrocarburos de la región, diversificar sus actividades y anticiparse a las necesidades del cliente mediante un eficiente recurso humano.

2.3.3. VALORES CORPORATIVOS.

- **TRABAJO EN EQUIPO:** Integrar la comunicación y la participación de los equipos de trabajo con las diferentes áreas de la empresa a fin de obtener los objetivos deseados.
- **RESPONSABILIDAD:** Involucrar al personal en el cumplimiento de sus funciones.
- **PROACTIVIDAD:** Realizar acciones favorables ante posibles eventos que puedan influir en el cumplimiento de los objetivos de la Empresa
- **RESPECTO:** Observar los derechos de las personas y del medio ambiente.
- **LEALTAD:** Fiel cumplimiento de la normativa legal y los valores de la institución bajo principios de legalidad, verdad, y honorabilidad.

2.3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Desarrollar y optimizar la capacidad de transporte de hidrocarburos.
2. Optimizar la operación de transporte mediante el control de los costos.
3. Desarrollar nuevas líneas de negocios.
4. Optimizar e innovar la gestión y la operación de la empresa.
5. Incrementar los niveles de seguridad del recurso humano, buques e instalaciones; así como la protección al medio ambiente.

2.3.5.- DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- **Estrategia de Crecimiento:**

Mantener el tamaño de la flota en función de las condiciones del mercado a fin de optimizar su utilización.

La aplicación de esta directriz considera como factor importante la implantación de un programa de renovación permanente de la flota en función de la edad de los buques.

Captar un mayor porcentaje del transporte regional y mundial de hidrocarburos mediante la adquisición de buques o alianzas estratégicas.

- **Estrategia de Productividad:**

Optimizar los resultados operativos de los buques mediante la maximización de los ingresos, del mayor número de cargas de retorno y el control de los costos a través del plan de mantenimiento programado y del control presupuestario.

- **Estrategia de Diversificación:**

Ampliar las líneas de negocio en almacenamiento y comercialización de hidrocarburos y transporte de minerales.

- **Estrategia de Gestión de recurso humano:**

Alcanzar estándares de excelencia en la gestión que integra seguridad, medio ambiente y calidad, automatizando procesos y mediante recurso humano debidamente motivado y competente para las funciones que

desempeñan, así como a través de la implementación de un adecuado sistema de gestión integral que incluya herramientas de control.

• **Directriz Estratégica de Protección Marítima:**

Mantener altos niveles de protección marítima en los buques evitando siniestros que podrían afectar a la seguridad de la vida, la carga y al medio ambiente.

2.4- ANÁLISIS DE LA GESTIÓN

Para realizar un análisis de la Gestión es importante elaborar los objetivos e indicadores por departamentos y establecer al final del año su cumplimiento a través de un Cuadro de Mando Integral.

2.4.1.- OBJETIVOS E INDICADORES PARA LA GESTIÓN

Gerencia Comercial

a) Objetivo:

Comercializar la capacidad de carga instalada en los buques de la Flota, a través del fletamento de las naves, que permitan obtener la más alta rentabilidad, verificando la capacidad operativa de la flota para satisfacer los requerimientos y expectativas de sus clientes.

b) Portafolio de Clientes:

- Refinerías
- Traders
- Empresas que compran crudo ecuatoriano
- Empresas que explotan crudo ecuatoriano

- Petroecuador

c) Portafolio de Productos Específicos:

Servicio de transporte marítimo de hidrocarburos desde y hacia el Ecuador

d) Indicadores:

La Gerencia Comercial incluye 3 objetivos que apuntan a la consecución de los objetivos del negocio:

- a) Incrementar o mantener los Ingresos en los siguientes segmentos:
 - a. Buques propios
 - b. Buques en Time Charter
 - c. Buques en Spot
 - d. Buques en Voyage Charter
 - e. Buques en Voyage Charter Pool

- b) Captar mayor porcentaje de mercado con buques propios generando mayores cargas de retorno en los siguientes segmentos:
 - a. Panamax
 - b. Aframax

- c) Optimizar la operatividad de los buques propios a través de la medición de:
 - a. Punto de Equilibrio en la velocidad buques Panamax y Handymax

Gerencia Técnica

a) Objetivo:

Alcanzar y mantener la máxima eficiencia operativa de los buques de la Flota durante los 365 días del año, con el más bajo costo técnico, controlando la operación segura de las naves, con sujeción a las regulaciones nacionales e

internacionales, aplicables a buques tanqueros y previniendo la polución del medio ambiente marino.

b) Portafolio de Clientes:

- Buques propios
- Transnave
- Semalog
- Terminales
- Superintendencias.

c) Portafolio de Productos Específicos:

- Mantenimiento técnico
- Coordinación y supervisión de diques
- Aprovisionamiento de repuestos y materiales
- Mantener a los buques certificados
- Mantener la seguridad operativa de los buques

d) Indicadores:

La Gerencia Técnica incluye 4 objetivos que apuntan a la consecución de los objetivos del negocio:

a) Optimización de los costos de los buques propios

- a. Comportamiento y comparación de los costos de los buques propios versus el mercado en los siguientes tipos de buques:
 - i. Panamax
 - ii. Handymax
 - iii. Aframax

- b) Optimizar la Operatividad de los buques
 - a. Días off hire por dique
 - b. Días off hire fuera de dique

- c) Alcanzar los máximos niveles en Seguridad y Certificaciones
 - a. Cumplir con los requerimientos de Clase y Estatutarios.
 - b. Cumplir con los estándares requeridos por la industria petrolera

- d) Control de Eficiencia Operativa
 - a. Buque Isla Puná: número de inspecciones documentadas
 - b. Remolcador Provincia de Bolívar: número de inspecciones documentadas
 - c. Lanchas Flopec I y II: número de inspecciones documentadas

Buques

a) Objetivo:

Realizar transporte de carga bajo óptimas condiciones de seguridad, calidad y protección ambiental, conforme a los requerimientos de los clientes.

b) Portafolio de Clientes:

- Gerencia Comercial

c) Portafolio de Productos Específicos:

- Transporte y entrega de carga

d) Indicadores:

Los Buques incluyen 3 objetivos que apuntan a la consecución de los objetivos del negocio:

a) Optimización de los Costos Fijos:

- a. Ajustar los costos fijos a valores de mercado

- b) Evitar contaminaciones por derrames:
 - a. Mantener en cero los incidentes por contaminación de responsabilidad del buque.
- c) Prevención de accidentes personales:
 - a. Índice de Frecuencia de Accidentes de Trabajo con Incapacidad
 - b. Índice de Frecuencia de Casos Registrables de Accidentes de Trabajo

Gerencia Financiera

a) Objetivo:

Administrar en forma efectiva y eficiente los recursos financieros de la empresa, proporcionando información veraz y oportuna

b) Portafolio de Clientes:

- Gerencia General
- Gerencias de Área
- Procesos Habilitantes

c) Portafolio de Productos Específicos

CONTABILIDAD

- Estados Financieros de FLOPEC;
- Administración de las actividades y funcionamiento del sistema financiero, contable de FLOPEC;
- Informes de evaluación de la situación financiera y contable de la empresa;
- Declaraciones (SRI)

TESORERIA

- Administración de la liquidez de la empresa
- Presupuesto de FLOPEC,
- Ejecución presupuestaria
- Informes de evaluación de ejecución presupuestaria;
- Gestión de cobranzas
- Liquidación y pagos de toda obligación de la entidad;
- Índices Financieros y análisis
- Flujo de Caja trimestral con el respectivo análisis
- Cálculo del capital de trabajo

d) Indicadores:

La Gerencia Financiera incluye 5 objetivos que apuntan a la consecución de los objetivos del negocio:

- a) Mantener niveles adecuados de liquidez
 - a. Razón Corriente
 - b. Capital de Trabajo.

- b) Recuperación de Cartera
 - a. Recuperación de cartera con Petroecuador
 - b. Recuperación de cartera con PDVSA
 - c. Recuperación de cartera con Panamax International
 - d. Recuperación de cartera con otros clientes.

- c) Cumplimiento del Presupuesto:
 - a. Ejecución Presupuestaria: ejecución presupuestaria / presupuesto

- d) Gestión de Pagos:
 - a. Optimización en la gestión de pagos: número promedio de días de pago

- e) Entrega de información: número de días para la entrega de la Ejecución Presupuestaria y Estados Financieros trimestrales

Gerencia Administrativa / Recursos Humanos:

a) Objetivo de Recursos Humanos:

Administrar eficazmente el sistema de Recursos Humanos de las oficinas de la Empresa de acuerdo a las políticas establecidas y de conformidad con las leyes, estatutos y reglamentos vigentes.

b) Portafolio de Clientes:

- Directorio
- Gerencia General
- Gerencias de Área
- Procesos Creadores de Valor
- Procesos Habilitantes
- Personal de la Empresa.

c) Portafolio de Productos Específicos:

- Plan de Recursos Humanos
- Selección de personal
- Inducción a personal nuevo
- Manual de Clasificación y Estructura de Puestos

- Pagos de remuneraciones, contratos, honorarios y obligaciones legales
- Evaluación del desempeño por resultados de los empleados
- Capacitación de los empleados de FLOPEC
- Programación y control de vacaciones, asistencia y novedades
- Informes técnicos de gestión de recursos humanos
- Programa de Continuidad de Negocios y Contingencias relativos a los RRHH

d) Indicadores:

La Gerencia Administrativa/Recursos Humanos incluye 1 objetivo que apunta a la consecución de los objetivos del negocio:

a) Optimizar la gestión:

- a. Plan de Recursos Humanos: porcentaje de cumplimiento del Plan de Recursos Humanos
- b. Proyecto de Automatización: porcentaje de cumplimiento del Plan de Automatización
- c. Plan de Capacitación: porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación
- d. Capacitación para cerrar brecha

Gerencia Administrativa / Servicios Internos:

a) Objetivo de Servicios Internos:

Proveer de bienes muebles e inmuebles, materiales, suministros, equipos y servicios requeridos por las Unidades Internas de la Empresa en términos de tiempo y calidad.

b) Portafolio de Clientes:

- Directorio
- Gerencia General
- Gerencias de Área
- Procesos Creadores de Valor
- Procesos Habilitantes
- Personal de la Empresa

c) Portafolio de Productos Específicos:

- Servicios de Seguridad para los distintos procesos;
- Adquisiciones de bienes muebles, equipos, suministros, enseres y materiales para un adecuado desarrollo de las labores institucionales;
- Servicios Generales (administración de bienes muebles e inmuebles, adecuación de espacios físicos, parque automotor, mantenimiento y limpieza y proveer de servicios básicos);
- Registro actualizado de proveedores calificados;
- Contratación y manejo de pólizas de seguros no marítimos
- Los demás productos orientados a brindar servicios administrativos a las distintas unidades organizacionales con que cuenta FLOPEC

d) Indicadores:

La Gerencia Administrativa/Servicios Internos incluye 2 objetivos que apuntan a la consecución de los objetivos del negocio:

a) Optimizar la Gestión:

- a. Plan de Compras Anual: porcentaje de cumplimiento del Plan de Compras Anual

- b. Seguros de la Empresa: siniestros pagados / siniestros presentados
- c. Adquisiciones : tiempo de respuesta en la compra de activos y servicios

b) Mejorar el servicio Interno:

- a. Satisfacción del servicio: porcentaje de satisfacción del nivel del servicio

Gerencia Administrativa / Tecnología Informática:

a) Objetivo de Tecnología Informática:

Proveer productos y servicios de tecnología de información; y, brindar soporte técnico informático a las distintas unidades organizacionales de la Institución

b) Portafolio de Clientes:

- Gerencia General
- Gerencias de Área
- Procesos Productivos
- Procesos Habilitantes

c) Portafolio de Productos Específicos:

- Plan de tecnología de información alineado al plan estratégico institucional y al plan de negocios anual
- Aplicaciones informáticas (investigación, desarrollo, mantenimiento, contratación-terceros, capacitación-manuales).
- Soporte Técnico a usuarios de todas las unidades organizacionales;
- Servicios Tecnológicos (correo electrónico, internet)
- Comunicaciones
- Seguridad (configuraciones, custodias, perfiles)
- Operación de aplicaciones.

d) Indicadores:

La Gerencia Administrativa/Tecnología Informáticas incluye 1 objetivo que apuntan a la consecución de los objetivos del negocio:

a) Optimizar la Gestión:

- a. Cumplimiento del Plan Operativo: porcentaje de cumplimiento del Plan Operativo Anual
- b. Cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones: porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones
- c. Nivel de satisfacción del servicio: porcentaje de la satisfacción del servicio

Gerencia General / Auditoría Interna:

a) Objetivo de Auditoría Interna :

Examinar, verificar y evaluar los procesos administrativos y de dirección, mediante la aplicación de un enfoque sistémico y disciplinado para detectar con oportunidad cualquier desviación significativa relativa al cumplimiento de los objetivos establecidos.

b) Portafolio de Clientes:

- Directorio
- Gerencia General
- Gerencias de Área
- Procesos Productivos
- Procesos Habilitantes

c) Portafolio de Productos Específicos:

- Informes de Exámenes Especiales
- Consultas

d) Indicadores:

La Auditoría Interna incluye 4 objetivos que apuntan a la consecución de los objetivos del negocio:

a) Optimización de la Gestión:

- a. Cumplimiento del Plan Anual de Auditoría: porcentaje del Plan Anual de Auditoría

b) Mejorar el Control Interno:

- a. Cumplimiento de Observaciones

c) Calidad en el Trabajo:

- a. Observaciones: número de observaciones de Auditoría Externa, Contraloría, Gerencia General

d) Asesoría:

- a. Consultas realizadas

Gerencia General/Sistema de Gestión Integral:

a) Objetivo del SGI:

Asegurar que los procesos necesarios y los requisitos del Sistema de Gestión Integral sean establecidos, implementados y mantenidos; así como la promoción de la concientización sobre la satisfacción de los requerimientos del cliente y el control o influencia sobre los aspectos ambientales significativos a través de la Organización.

Garantizar que los recursos y el apoyo adecuados sean provistos desde tierra para la operación de cada buque y reportar al más alto nivel de Dirección el rendimiento del SGI como base para su mejoramiento continuo.

b) Portafolio de Clientes:

- Gerencia General
- Gerencias de Área

- Procesos Productivos
- Procesos Habilitantes
- Buques

c) Portafolio de Productos Específicos:

- Indicadores de Calidad
- Informes de Observaciones de Cumplimiento de estándares de calidad establecidos por las normas ISO, Sociedades Clasificadores y Organismos relacionados al sector marítimo

d) Indicadores:

El SGI incluye 1 objetivo que apunta a la consecución de los objetivos del negocio:

a) Optimización de la Gestión:

- a. Detectar el mayor número de observaciones
- b. Lograr el cierre de las observaciones
- c. Disminuir el número de observaciones de auditorías externas
- d. Disminuir observaciones a los simulacros de Planes de contingencia
- e. Revisión de Procedimientos por Gerencias

Gerencia General/Asesoría Legal:

a) Objetivo de Asesoría Legal:

Defender los intereses de la empresa en los procesos judiciales e intervenir en la realización y ejecución de los contratos.

b) Portafolio de Clientes:

- Directorio

- Gerencia General
- Gerencias de Área
- Procesos Productivos
- Procesos Habilitantes

c) Portafolio de Productos Específicos:

- Asesoramiento en la interpretación y aplicación de principios y normas jurídicas en todos los asuntos y negocios de la institución;
- Informes respecto de las leyes, resoluciones, regulaciones y otras normas legales que tengan relación con la actividad de FLOPEC y todos aquellos que solicite la Gerencia General;
- Contratos, reglamentos, minutas y demás documentos legales;
- Administración pólizas de seguros de la empresa;
- Patrocinio jurídico de la institución en calidad de Procurador Judicial;
- Supervisión de los procedimientos coactivos de la empresa
- Los demás productos orientados a brindar asesoría y soporte legal a las distintas unidades organizacionales con que cuenta la empresa

d) Indicadores:

La Asesoría Legal incluye 2 objetivos que apuntan a la consecución de los objetivos del negocio:

- a) Calidad del Trabajo:
 - a. Respuesta de consultas e informes
- b) Cobertura de Seguros Marítimos:
 - a. Administración de Seguros Marítimos

Gerencia General/Gestión Empresarial y Planificación:

a) Objetivo de Gestión Empresarial:

Asegurar una adecuada Planificación que conduzca a la empresa hacia el logro de su visión creando el marco conceptual para la elaboración de los

Planes de Gestión y administrar en forma consecuente con el mismo los recursos asignados mediante el presupuesto.

b) Portafolio de Clientes:

- Directorio
- Gerencia General
- Gerencias de Área
- Procesos Productivos
- Procesos Habilitantes

c) Portafolio de Clientes Específicos:

- Plan Estratégico
- Planes Operativos
- Cuadro de Mando Integral
- Proyectos específicos
- Informe específicos.

d) Indicadores:

Gestión Empresarial y Planificación incluye 1 objetivo que apunta a la consecución de los objetivos del negocio:

a) Optimización de la Gestión:

- a. Resultados del Balanced Scorecard
- b. Cumplimiento de los Planes Operativos
- c. Proyectos
- d. Informes Específicos

2.5.- PROCESOS EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.

El proceso de Gestión del Recurso Humano se orienta dentro de las siguientes directrices:

- 1. Contratación y empleo:** Esta es una de las funciones que requieren de mayor importancia debido a lo difícil que resulta encontrar a las personas ideales para los puestos vacantes, por lo que es necesario contar con un procesamiento eficaz de Reclutamiento y Selección, una vez que se tienen a las personas deseadas se procede a la contratación de las mismas, dándoles una inducción acerca de la empresa. Si el puesto vacante se puede cubrir con personal propio de la empresa, entonces se realiza una evaluación de méritos y se le otorga al más capaz.
- 2. Capacitación y desarrollo:** Acción que consiste en entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo personal. La capacitación no se le otorga exclusivamente a los de nuevo ingreso, puesto que nuestros actuales empleados pueden aspirar a un puesto mejor, el cual requiere de una mayor preparación.
- 3. Sueldos y Salarios:** Para poder realizar una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos que se encuentra establecido en los procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada trabajo, sólo así, podremos saber que tanto debemos pagar por cada uno de nuestros empleados.
- 4. Relaciones laborales:** Toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato ya sea colectivo o individual, en el que se estipularán los derechos y obligaciones de las partes que lo integran. Su objetivo es mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la

comunicación es de vital importancia para toda organización, ya que por medio de esta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.

- 5. Servicios y Prestaciones:** Comúnmente las organizaciones hoy en día ofrecen a sus trabajadores con el fin de hacer más atractivo su empleo, una serie de prestaciones, tales como: actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones en especie, reconocimientos, etc.

- 6. Higiene y Seguridad Industrial:** Consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.

- 7. Planeación de Recursos Humanos:** La planeación de los recursos humanos consiste en realizar periódicamente una auditoria de los mismos para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto.

2.5.1.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de Reclutamiento implica la afinidad de candidatos potenciales calificados para desempeñar un puesto dentro de la empresa, de modo consecuente con su respectiva selección y contratación.

El proceso de selección es de importancia pues de este depende el nivel del recurso humano para desenvolverse eficientemente en beneficio de la empresa, por tal razón la selección debe implementarse tomando en cuenta algunos aspectos como:⁹

⁹ CROSBY, Philip B., GESTIÓN CALIDAD Y COMPETITIVIDAD, Madrid-España 1996

- El mercado, sus características y requerimientos
- Volumen de operaciones
- Características de atención y servicio al Cliente

Se debe entender que la selección de personal no termina cuando se contrata al individuo sino que esta comprende un proceso continuo para optimizar todo el ambiente laboral (Crosby,1996).

En el proceso de selección la empresa elige entre una lista de aspirantes a la persona o personas que mejor satisfacen los criterios establecidos para la posición en cuestión, teniendo en cuenta las condiciones medioambientales y financieras vigentes (Chiavenato,2000).

2.5.2.- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

La capacitación es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual y futuro del empleado. A continuación algunos puntos específicos relativos a la capacitación que conviene tener en cuenta (Chiavenato,2000):

Capacitación: proceso que modifica la conducta de los empleados, facilitando el logro de los objetivos de la empresa.

Desarrollo: Adquisición de conocimientos y habilidades que pueden aplicarse en el presente y futuro.

Programa formal de capacitación: Esfuerzo de la dirección para la formación de sus empleados, implicando programas de gestión de calidad.

Aprendizaje: Acto mediante el cual las personas adquieren aptitudes, conocimientos y habilidades, cuyo resultado es el cambio permanente en sus conductas.

2.5.3.- VALORACIÓN DE PUESTOS

La valoración de puestos es el punto de partida para el establecimiento de un sistema de remuneración equilibrado. Esencialmente la valoración establece la contribución relativa de los puestos de trabajo a la organización. La valoración es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos con el fin de situarlos en un orden jerarquizado, que sea la base del sistema de remuneración.

Para la valoración de los puestos de una organización es importante (Koontz,1996)

- Analizar los documentos existentes sobre el sistema de remuneración, la política para la creación de nuevos puestos y la estructura de puestos y departamentos existentes en la organización.
- Llevar a cabo la descripción de puestos de trabajo, reuniendo las distintas descripciones en un Catálogo de Puestos de Trabajo.
- Elaborar el Manual de Valoración cuya aplicación permitirá la puntuación de los puestos de trabajo.
- Llevar a cabo la valoración de puestos. Esta valoración es comúnmente dirigida por un "comité de valoración" cuyos miembros son representativos de los distintos niveles y departamentos de la organización. Así se pretende alcanzar el máximo consenso en el resultado final.
- Analizar la estructura salarial de la organización, asesorando en las medidas a adoptar para conseguir un sistema retributivo equilibrado y racional.

En la valoración de puestos de trabajo, se aplican distintos métodos en función de las características y necesidades de la organización.

2.6.- MARCO JURÍDICO QUE RIGE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

El marco jurídico que acoge al recurso humano en el Ecuador de los servidores públicos está en términos generales como Derecho al trabajo, amparado en la Constitución y en términos particulares en la Legislación Laboral que lo recoge en la LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA y el CÓDIGO DEL TRABAJO.

Derecho Laboral o del Trabajo es el conjunto de principios y normas jurídicas que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores, cualesquiera que sean sus modalidades y condiciones, y la de los artesanos con sus contratistas y con sus operarios y aprendices, así como las relaciones de todos y cada uno de éstos con el Estado y con órganos creados por éste para prever de protección y tutela al trabajo (Ripalda Ortiz,2004)

En base a este concepto se puede deducir que el Derecho Laboral o del Trabajo, regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, cualesquiera que sean sus modalidades y condiciones.

La empresa FLOPEC se rige por la Resolución No. 028 emitida por la SENRES el 13 de febrero/09 en la cual se encuentra inmerso el Personal Administrativo de la Unidad Técnica FLOPEC Esmeraldas.

Mientras que el área operativa los cargos de Tornero Soldador de la UNIDAD TECNICA de Esmeraldas, se rigen por la Resolución No. 029 del 13 febrero/09 del Código de Trabajo.

La FLOTA PETROLERA ECUATORIANA, a través de la Gerencia de Recursos Humanos realiza sus trámites tales como:

- Modalidades de contratación
- Sistema de Remuneraciones
- Jornadas de Trabajo
- Períodos de Descanso
- Obligaciones del Empleador
- Suspensión y terminación del contrato individual de trabajo

La empresa firma contratos individuales de trabajo con sus empleados de acuerdo a las estipulaciones de la Ley en cuanto se refiere:

- Acuerdo entre las partes
- Prestación de servicios lícitos y personales
- Relación de dependencia y subordinación
- Pago de remuneración.

La estabilidad de la empresa es indefinida y se rige de acuerdo a la LOSCA para el personal administrativo y el CODIGO DE TRABAJO para el personal que trabaja en el área operativa.

La jornada ordinaria común, tiene una duración máxima de 8 horas diarias conforme a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCA) al Cap. I de los Deberes y Prohibiciones Art. 24 literal c).

2.6.1.- CUMPLIMIENTO DE LAS HORAS DEL TRABAJO.

El horario de trabajo es de 8 horas de trabajo, con una hora de receso entre la jornada matutina y el de la tarde:

HORARIO MATUTINO: 08 h00 a 12 h00

HORA DE RECESO: 12 h00 a 13h00

HORA EN LA TARDE: 13 h00 a 17 h00

Este horario rige únicamente para el personal Administrativo de Quito, Guayaquil y Esmeraldas, exceptuándose el personal embarcado que labora en los buques.

De requerir el trabajo fuera de este horario la empresa aplicará las disposiciones legales al respecto:

HORAS NOCTURNAS CON EL 25% DE RECARGO: Son las que se trabajan hasta un máximo de 8 horas durante la jornada nocturna.

HORAS SUPLEMENTARIAS, CON EL 50% DE RECARGO: Son las que exceden a las horas obligatorias de labor (8 horas diarias) y se trabajan entre las 18 h00 hasta las 24 h00.

HORAS SUPLEMENTARIAS CON EL 100% DE RECARGO: Son las que exceden a las horas obligatorias, y se trabajan entre las 00h01 hasta las 06h00; así como durante los sábados, domingos y días festivos.

La empresa reconoce otros beneficios sociales tales como:

- Décimo Cuarto Sueldo
- Décimo Tercer Sueldo
- Fondo de Reserva

De acuerdo a los Artículos 105 y 106 de la LOSCA y la Ley del IESS el pago del fondo de reserva es obligatorio.

2.6.2.- CUMPLIMIENTO DE LA LEY DE SEGURIDAD.

Lo derechos de los trabajadores a la Seguridad Social son irrenunciables (Art.34 de la Constitución de la República del Ecuador y Art.4 del Código de Trabajo).

Son sujetos de seguro general obligatorio, en calidad de afiliados todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual con relación laboral o sin ella.

Las empresas con carácter obligatorio requieren realizar el siguiente trámite ante el Instituto de Seguridad Social IESS:

- El empleador está obligado a registrar al trabajador, a través de la página web del IESS, desde el primer día de labor y dentro de los 15 días siguientes al inicio de la relación laboral.
- El empleador informará a través del Sistema de Historia Laboral la modificación de sueldos contingencias de enfermedad, separación del trabajador y otra novedad, dentro del término de 3 días posteriores a la ocurrencia del hecho.
- En el registro de inscripción se hará constar los nombres completos del trabajador, fecha de ingreso, remuneración, cargo o función que desempeña, número de cédula de identidad o ciudadanía, o documentos de identificación para los extranjeros, modalidad de contratación y dirección domiciliaria.
- Para el cálculo del aporte de los trabajadores con relación de dependencia, se entiende como materia gravada todo ingreso regular y susceptible de apreciación pecuniaria, percibido por el trabajador, que en ningún caso será inferior a la establecida por el IESS.
- Para el caso de contratación a tiempo parcial, el salario base de aportación será el ingreso efectivo del dependiente, sin que ningún caso este sea inferior a un salario básico unificado mínimo del trabajador en general.
- Los trabajadores que hubieren sido contratados por días, pagarán sus aportaciones por los días que efectivamente hubieren prestado sus

servicios o ejecutado la obra, independientemente del número de horas laboradas en cada día; por lo tanto no se podrán transformar las horas en días para efectos de la aportación bajo el concepto de trabajado o día aportado.

- Para el registro de trabajadores mayores a 60 años de edad, que inicien su afiliación o que reingresen como afiliados al IESS, se presentará el contrato de trabajo legalizado y la certificación médica de las unidades médicas del IESS de que no adolece enfermedades crónico degenerativas. Se exceptúa del examen médico a quienes registren en el IESS, 25 o más años de aportación y su reingreso se produzca dentro de los 6 meses de posteriores al cese como afiliado.
- Además, los trabajadores que denunciaren por su cuenta, la falta de afiliación o el incumplimiento de las demás obligaciones patronales con el IESS, tendrán garantizada su estabilidad en la empresa durante dos años, siempre que la denuncia estuviere fundada. En cambio la denuncia infundada será causa para que el patrono pueda dar por terminado el contrato de trabajo, previo del visto solicitado en forma legal.

2.6.3.- RESPONSABILIDAD PATRONAL EN LOS SEGUROS RIESGOS DE TRABAJO.

En Accidentes de trabajo o Enfermedad Profesional en los casos de generarse derecho al otorgamiento de pensiones por accidente de trabajo o enfermedad profesional, hay responsabilidad patronal cuando:

- a) El empleador no inscribió al trabajador ni pagó aportes al IESS antes de la ocurrencia del siniestro;

- b) El empleador se encuentra en mora en el pago de aportes al momento del accidente de trabajo o al momento de la calificación de la enfermedad profesional o del cese provocado por ésta;
- c) El empleador por sí o por interpuesta persona, no comunicó al IESS el siniestro, dentro de los 10 días laborables contados a partir de la fecha del accidente de trabajo o del diagnóstico de presunción inicial de la enfermedad profesional.
- d) Si a consecuencia de las investigaciones realizadas por la unidades de Riesgos de Trabajo, se determina que el accidente de trabajo o enfermedad profesional ha sido causada por incumplimiento y/o inobservancia de las normas sobre prevención de riesgos de trabajo, aun cuando este al día en el pago de aportes; y,
- e) Los aportes correspondientes a uno de los 12 meses de aportación, anteriores a la fecha del siniestro, fueron pagados con una extemporaneidad mayor de 3 meses.

CUANTÍA:

- a) El valor actuarial de la renta a pagarse, cuando no inscribió al trabajador o se encuentre en mora al momento del accidente, y a consecuencia de las investigaciones ha existido inobservancia de la normas de prevención de riesgos.
- b) El valor a un salario básico unificado cuando no se notificó oportunamente (10 días) el accidente.
- c) Un valor entre 3 y 30 salarios básico unificados por inobservancia de la normas de prevención.

- d) El valor equivalente a la sumatoria de los aportes, pagados con una extemporaneidad mayor de 3 meses, con un recargo del 20%.

2.7.- ANÁLISIS FODA PARA LA EMPRESA FLOPEC

GRÁFICO No.2.7.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Solvencia Financiera 2.-Rentabilidad Sostenida 3.-Edad Promedio de los Buques 4.-Alto Nivel de Competencia del Personal 5.-Oficiales y Tripulación Nacional Calificados para la Operación de Tanqueros 6.-Contar con Normas ISO 9.000-ISO14.001 7.-Estructura Administrativa Moderna 8.-Bajo Récord de Siniestrabilidad. 9.-Contar con Certificaciones Internacionales para los buques. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Dependencia de los beneficios resultantes de la aplicación de la Reserva de Carga. 2.-Plan de Mantenimiento Programado. 3.-Falta de integración de la información y automatización de los procesos. 4.-Falta de evaluación y medición de las competencias del personal Administrativo y Embarcado. 5.- Falta de Indicadores de Gestión.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Tendencia en el mercado internacional por fletes altos. 2.- Demanda de Buques. 3.- Disponer de Producción Petrolera Nacional 4.- Ley de Fortalecimiento y Desarrollo del Transporte Acuático y Actividades Conexas (FDTAAC) 5.-Ley de Reserva deCarga. 6.-Construcción de una Nueva Refinería. 7.-Acuerdos Internacionales de crudo por derivados con varios países de la Región 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Volatilidad del Mercado de Fletes. 2.- Eliminación de la Reserva de Carga y Presencia de la Competencia. 3.- Falta de Inversión en la Producción Petrolera Nacional. 4.-Recortes de la Producción de la OPEP. 5.-Aprobación de la Nueva Ley para Empresas Públicas. 6.- Declaratoria de no pago de la Deuda Externa. 7.-Falta de Fuentes de Financiamiento

Fuente: FLOPEC

Elaborado por: La Autora

2.7.1.- FORTALEZAS

Se han identificado 5 áreas:

a) Área Financiera:

- **Solvencia Financiera:**

La Empresa cuenta con una solvencia financiera que le permite ejecutar proyectos de envergadura que conduzcan a su crecimiento.

Por otro lado, la sólida posición financiera de FLOPEC le permitirá a futuro adquirir nuevas deudas con el fin de que por sí sola o en asociación con otras compañías, aumentar el tonelaje actual y estar en condiciones de atender satisfactoriamente la demanda adicional de transporte que se vaya presentando.

- **Rentabilidad Sostenida:**

La rentabilidad obtenida por la Empresa, producto de la optimización de los ingresos durante los últimos años ha sido creciente, y le ha permitido a FLOPEC, a través de sus compañías localizadas en el exterior, acceder al financiamiento en condiciones muy competitivas. Durante el presente año en el cual se prevén fletes bajos a consecuencia de la crisis económica mundial razón por la cual los niveles de rentabilidad obtenidos anteriormente serán inferiores.

- Flota de Buques pagados en porcentaje mayoritario:

El hecho de contar con 4 buques totalmente pagados y en condiciones técnicas y operativas óptimas, le ha permitido y permitirá a la Empresa salir adelante en un mercado competitivo con buques propios y lograr incrementar los rendimientos en la operación de sus unidades. Durante el

año 2009, los buques Cotopaxi, Chimborazo, Santiago y Zamora terminaron su depreciación.

- **Edad promedio de los buques:**

La flota de buques está compuesta por buques cuya edad promedio es de 8 años lo cual se constituye en una fortaleza, pues son buques modernos cuya edad promedio les posibilitará seguir operando sin limitaciones.

b) Recursos Humanos:

- **Alto Nivel de Competencia:**

FLOPEC es una empresa que cuenta con personal competente y experimentado, tanto desde el punto de vista técnico, comercial, administrativo como de asesoría, lo que se constituye en una fortaleza que le ha permitido la continuidad de la gestión empresarial.

La modernización de la Empresa, la sistematización de la gestión y la administración por procesos ha permitido la optimización de los Recursos Humanos. A esta fortaleza se suma la permanente capacitación y desarrollo de su personal que hace a la Empresa más competitiva.

- **Oficiales y tripulación nacional calificados para la operación de tanqueros:**

La empresa cuenta con tripulaciones experimentadas, capacitadas y debidamente calificadas lo que le permite disponer de personal adecuado para la operación de tanqueros.

- **Idioma inglés:**

La gran mayoría de los funcionarios de la empresa tienen conocimientos del idioma inglés, condición importante considerando que la actividad desarrollada por FLOPEC es internacional.

c) Área de Administración:

- **Sistema de Gestión Integral:**

Una vez que la Empresa obtuvo las Certificaciones ISO ha sido posible implementar en forma satisfactoria un Sistema de Gestión Integrado, que comprende: Código ISM, ISO 9000 e ISO 14001:1996, el cual a más de preservar la protección al medio ambiente, garantiza la seguridad y la calidad del servicio.

- **Estructura administrativa moderna:**

La estructura de la organización de la Empresa responde a estándares internacionales utilizados por las empresas navieras a nivel mundial. Durante el año 2009 se iniciará el proyecto de la automatización de los procesos.

- **Bajo Record de Siniestralidad:**

Actualmente, FLOPEC goza de una reputación internacional de primera. Es una empresa naviera cuyos estándares de seguridad y calidad son muy altos, lo que se demuestra al no haber tenido en los últimos años, un solo siniestro de consideración.

d) Área de Comercialización:

- **Gestión Comercial:**

El manejo comercial eficiente de los buques se constituye en una fortaleza interna de la empresa, la misma que ha permitido optimizar la operación de los buques y obtener resultados altos durante los últimos años.

- **Certificaciones Internacionales:**

Los buques de la empresa disponen de todas las certificaciones nacionales, internacionales y de aquellas requeridas por las Petroleras Mayores a fin de que los buques no tengan restricción alguna de entrada en ningún terminal, especialmente en los Estados Unidos, principal destino del crudo ecuatoriano.

e) Área Técnica:

- **Buques con Tecnología Moderna:**

Al igual que en el resto de mercados, en el mercado de transporte marítimo, aquella empresa que no posea buques con tecnología de punta, estará marginada y tendrá menos posibilidades de sobrevivir en ésta época de globalización, tanto los fletadores como las empresas navieras se están concentrando y consolidando en un mercado cada vez más reducido y altamente competitivo.

2.7.2.- OPORTUNIDADES

Las oportunidades han sido identificadas dentro de tres tipos de mercados.

a) Mercado de Fletes:

- Tendencia a flete altos:

La principal característica de este mercado es su volatilidad, su situación puede variar bruscamente en períodos relativamente cortos, y debido a varios factores: el comportamiento de la economía a nivel mundial, los precios del petróleo, las decisiones de los países productores, la oferta de tonelaje, que pueden ubicar a los fletes en valores altos influyendo positivamente en los ingresos de la empresa.

- **Demanda de Buques:**

El mercado de tanqueros se desenvuelve dentro de un mercado de competencia perfecta en donde existen muchos factores que afectan el comportamiento de las curvas de oferta y demanda. Uno de los factores claves para la determinación de la oferta y demanda de los tanqueros constituyen las regulaciones internacionales mediante las cuales, entre otras cosas, se establece edades límites para la operación de los tanqueros; así, en función de esta limitación, existe una gran cantidad de buques que saldrán fuera del mercado, disminuyendo la oferta y por ende incrementándose su demanda. La oportunidad radica en establecer el momento adecuado para incursionar en la compra de buques de segunda mano de no más de 5 años o de nueva construcción o en la venta de diferentes tipos de buques, considerando que en el país existe un mercado cautivo.

Disponer de producción petrolera nacional:

El crecimiento económico incide directamente en los niveles de demanda de crudo y sus derivados. El Ecuador al ser un país exportador de crudo tiene la oportunidad de participar en el mercado de transporte a través de FLOPEC. Dada la característica del país de ser el único productor y

exportador en el área del Pacífico, debe incursionar en el transporte no solamente nacional sino regional y, en función de la diversificación de su tonelaje, mundial.

b) Mercado de Tanqueros:

- **Panamax International:**

Desde abril del 2006 la empresa es parte del pool de buques Panamax y Panamax International, lo cual le ha posibilitado captar un mayor porcentaje de mercado, facilitándose además un mayor control del nivel de fletes, de hecho desde el inicio del pool los fletes Esmeraldas-USWC son superiores a los del mercado del Caribe.

- **Ley de Fortalecimiento y Desarrollo del Transporte Acuático y Actividades Conexas (FDTAAC):**

Esta Ley elimina las elevadas cargas tributarias que tiene el país para la importación y operación de naves mercantes. Es una oportunidad para la Empresa y le permitirá expandir su flota y operar de forma competitiva.

- **Ley de Reserva de Carga:**

FLOPEC es beneficiaria de la Ley Facilitación de las Exportaciones y Transporte Acuático, la que en su artículo 15 establece que la reserva de carga para hidrocarburos, salvo el principio de reciprocidad y los Convenios para el transporte acuático, será total y se asignará exclusivamente a empresa navieras nacionales, estatales o mixtas en las cuales el estado tenga una participación de por lo menos 51% del capital social; y al tratarse

de un negocio intensivo en capital, no existe al momento otras empresas que se beneficien de esta Ley.

c) Mercado de Hidrocarburos:

- **Deficiencia de infraestructura para almacenamiento de Productos Limpios:**

Dada la demanda interna creciente de productos derivados la falta de una infraestructura en tierra para realizar el almacenamiento, existe la posibilidad de desarrollar en tierra un Terminal de almacenamiento de estos productos, situación que, a su vez, abre la posibilidad para que FLOPEC adquiera buques y realice el transporte de los mismos.

De otra parte, el Estado no dispone de facilidades para el almacenamiento de productos derivados que el país importa, situación que inclusive encarece el precio de las importaciones. FLOPEC podría incursionar en la construcción de tanques de almacenamiento para este tipo de productos.

- **Construcción de una nueva refinería:**

El impacto de la construcción de la nueva refinería en la actual estructura de la flota implicaría un reordenamiento del empleo de los diferentes buques para acomodarse a las nuevas condiciones del mercado de importación y exportación del crudo ecuatoriano, a más de prever nuevos buques de diverso tonelaje a fin de cubrir diversos mercados.

- **Acuerdos de intercambio de crudo por derivados con varios países de la región:**

El gobierno nacional ha emprendido en un proyecto de intercambio de petróleo crudo por derivados con Venezuela, actividad que es realizada en los buques de FLOPEC. Esta debe ser aprovechada a efectos de optimizar la utilización de los buques propios a través de diferentes tipos de contratos de fletamento como son los Contracts of Afreightment, COA's.

- **Comercialización de Hidrocarburos:**

La comercialización de hidrocarburos es una actividad contemplada dentro del objeto social de FLOPEC y se constituye en una actividad complementaria, pues la flota dispone de los buques y con la carga aseguraría su empleo. Se trataría de una integración horizontal hacia adelante.

2.7.3.- DEBILIDADES

a) Área Comercial:

- **Dependencia de los beneficios resultantes de la aplicación de la reserva de carga:**

La composición de los ingresos operativos de la empresa denota una excesiva dependencia de los provenientes de la aplicación de los beneficios de la reserva de carga, aproximadamente el 70%. La empresa debe iniciar un proceso de expansión y diversificación a fin de neutralizar los posibles efectos resultantes de la desaparición de esta reserva.

b) Área Técnica:

- **Plan de Mantenimiento Programado:**

Actualmente los buques propios no implementan al ciento por ciento el Plan de Mantenimiento Programado, lo cual ha impedido que los presupuestos anuales se ajusten a las reales necesidades de los buques e influido para que no exista un adecuado control de costos fijos.

c) Área Informática:

- **Falta de integración de la información y automatización de los procesos:**

FLOPEC no cuenta con un sistema informático que le permita una integración de la información de todas las áreas de la empresa.

De otra parte, esta limitación en cuanto a la integración de la información no permite desarrollar una administración por procesos, la cual a su vez y en complemento a la integración de la información, debería estar automatizados.

d) Área Recursos Humanos:

- **Falta de evaluación y medición de las competencias del personal administrativo y embarcado:**

FLOPEC no dispone de un sistema que le permita llevar a cabo una evaluación del personal basado en las competencias, así como de los elementos que le permitan medir tal evaluación, y en consecuencia poder

plantear proyectos definidos en lo que a capacitación y entrenamiento se refiere.

- **Falta de indicadores de gestión**

FLOPEC no cuenta de indicadores de gestión para evaluar la eficacia y eficiencia de su personal.

2.7.4.- AMENAZAS

Las amenazas, al igual que las oportunidades han sido agrupadas en los mismos tres tipos de mercados:

a) Volatilidad del Mercado de Fletes:

- Volatilidad del mercado de fletes y pérdida del valor de los buques:

Los fletes al estar sujetos a muchas variables, (comportamiento de la economía a nivel mundial, precios del petróleo, cambios climáticos, decisiones de los países productores, etc.), hacen que la situación del mercado pueda cambiar en tiempos relativamente cortos e imprevisibles, afectando a los ingresos de la Empresa si los fletes disminuyen drásticamente. Las variaciones de los fletes tienen una influencia directa sobre el precio de los buques, haciéndolos subir y bajar en cortos períodos de tiempo.

b) Mercado de Tanqueros:

- **Eliminación de la Reserva de Carga y presencia de competencia:**

La presencia de la competencia de otras empresas en el negocio del transporte marítimo internacional debe ser evaluada permanentemente a medida que se vaya aprobando legislación internacional que considere como principio la libertad del transporte aéreo y marítimo.

Se considera que en el futuro mediato continuará la presencia de una ofensiva muy fuerte por parte de grupos interesados en obtener réditos políticos y beneficios personales tendientes a eliminar la Reserva de Carga de Hidrocarburos.

Estos grupos políticos y económicos permanentemente tratan de presionar a la Empresa para lograr cambios en su política comercial que beneficien sus intereses.

c) Mercado de Hidrocarburos:

- Falta de Inversión en la producción petrolera nacional:

El país carece de una verdadera política petrolera que incentive la inversión en la exploración y explotación petrolera a fin de reactivar la producción nacional, la misma que durante los últimos años ha venido decreciendo sin que se reactive al sector, situación que de mantenerse podría afectar a FLOPEC debido a la disminución del volumen de producción y por ende del transporte.

• Recortes de Producción de la OPEP:

Una de las principales consecuencias derivadas de la crisis económica ha sido la gran reducción de la demanda energética, lo cual a su vez ha originado la caída de los precios del petróleo, por lo que los países

productores miembros de la OPEP han decidido llevar a cabo recortes de producción tendientes a elevar la demanda y por ende el precio.

Al ser el Ecuador miembro activo de la OPEP, también tendría que acatar estas medidas de recortes, afectándose a los volúmenes de exportación.

d) Aspectos Externos:

- **Aprobación de la nueva Ley para Empresas Públicas:**

La posibilidad de la implementación de la Ley para Empresas Públicas podría ser considerada como una amenaza a la estabilidad y proyección en el futuro de la empresa, pues de acuerdo a la mencionada Ley, FLOPEC perdería su autonomía financiera en el sentido de limitar las posibilidades de reinvertir parte de sus utilidades en el desarrollo de su plan de expansión, además de cambiar su estructura de administración por una que no estaría acorde a la práctica internacional, restándole agilidad.

- **Declaratoria de no pago de la deuda externa:**

La declaratoria del no pago de ciertos tramos de la deuda externa por parte del gobierno ha afectado gravemente a FLOPEC en el sentido del posible riesgo de arresto de los buques cuando ingresen a los Estados Unidos.

- **Falta de Fuentes de Financiamiento:**

La crisis económica mundial ha limitado el acceso a fuentes de financiamiento lo cual pone en riesgo la ejecución de proyectos que originalmente estaban programados de ejecutarlos con financiamiento externo.

CAPÍTULO III

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA ESTRATEGIA DE CAPITAL HUMANO

3.1.- INTRODUCCIÓN

En la Nueva Economía “El Capital Humano constituye la base para la creación de valor”, sin embargo las empresas poco invierten en su Gestión (Becker, Huseild y Ulrich, 2002).

Esta contradicción se sustenta en que los logros en esta materia no se pueden cuantificar fácilmente, y en algunos otros casos por desconocimiento.

La lógica de la matemática financiera ha creado un estilo de dirección que se basa en la medición es así que el análisis de desempeño de áreas como: producción, ventas, finanzas, etc se expresa fácilmente a través de cuadros y gráficos estadísticos. Pero cuando hablamos del departamento de recursos humanos tenemos que limitarnos a temas subjetivos como: motivación, compromiso, liderazgo y creación de valor. Ello produce una ruptura entre el estilo de dirección basado en la medición y la Gestión de los Recursos Humanos (Becker, Huseild y Ulrich, 2002).

Como alternativa de solución para este problema se plantea el uso del Sistema de Control de Gestión llamado Cuadro de Mando Integral (CMI). Este sistema de control a través de un conjunto de indicadores retroalimenta sobre la marcha la estrategia ayudando de esta manera al logro de los objetivos que subyacen a la ejecución de una efectiva estrategia de Recursos Humanos.

Tras su implementación el CMI logra unir: empleados, estrategia y rendimiento; y provee datos que se requiere para el análisis del desempeño de Recursos Humanos.

3.2.- CAPITAL INTELECTUAL

El capital intelectual hace referencia a los activos intangibles de las empresas “El Capital Intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde que el primer vendedor estableció una buena relación con el cliente” (Ayuso,2004).

Empresa = activos materiales + capital intelectual

En definitiva, “El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.”¹⁰

Las categorías del Capital Intelectual son:

- 1.- *Activos de Mercado*, deriva de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado: marca, clientela y su fidelidad, canales de distribución, licencias, franquicias, etc.
2. - *Activos centrados en el individuo*, comprenden la pericia colectiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo y la capacidad empresarial y de gestión de los empleados.
- 3.- *Activos de propiedad intelectual*, incluyen el know-how, los secretos de fabricación, el copyright, las patentes, etc.
- 4.- *Activos de infraestructura*, son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización.

¹⁰ Brooking, (2006), consultado el 27 mayo de 2010; en la página web:[http:// www.tablero-decomando.com/forobogotá](http://www.tablero-decomando.com/forobogotá))

Categorías del Capital Intelectual

Gráfico No.3.1.



Fuente: BECKER, Brian, Cuadro de Mando Integral Recursos Humanos en la empresa, España, Edit.Gestión,2000
Elaborado por: La Autora

Para Euroforum, 1998, el Capital intelectual se compone de:

Gráfico No.3.2.



Fuente: Euroforum
Elaborado por: La Autora

3.2.1.- CAPITAL HUMANO

La teoría del capital humano la desarrolló (Gary Becker, 1964). Se define como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. Distingue dos formas posibles de formación: La formación general, adquirida en el sistema educativo y La formación específica adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio.

Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. A mayor acumulación de Capital Humano mayor crecimiento económico sostenido aunque los salarios no tengan los mismos aumentos (Becker, 1975)

Para medir el aprovechamiento del valor agregado del Capital Humano después de realizar una inversión en la formación y preparación del personal se utiliza la técnica HEVA (Valor Agregado Económico - Humano):

HEVA = Utilidad Neta de Operaciones – Costo de Capital / Equivalente a Tiempo Completo (ETC)

3.2.2.- CAPITAL ESTRUCTURAL

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión, etc.

El elemento diferenciador del capital estructural es que le pertenece a la empresa y queda en ella aún cuando sus creadores y quienes lo utilizan a diario se retiran de ésta.

3.2.3.- CAPITAL RELACIONAL

Se entiende por capital relacional al conjunto de activos intangibles que mide la relación que un ente tiene con sus clientes, sus canales de distribución, proveedores, competidores, alianzas, etc.

El valor de este intangible es importante para las empresas que tienen una comunicación muy fuerte con el exterior de la organización.

La importancia del conocimiento, entendimiento e importancia de este activo intangible lo describe claramente en su artículo sobre Capital Relacional (Abad Raúl, 2002):

“A finales del 2001, investigadores de Booz Allen Hamilton y la Kellogg School of Management del Universidad de Northwestern entrevistaron a 113 ejecutivos de empresas incluidas entre las Fortune 1,000 y descubrieron que los líderes desarrollan asociaciones a largo plazo, basadas en la confianza y mutuamente beneficiosas con sus públicos” (Brooking,1998).

Las relaciones son tan valiosas que deberían considerarse, colectivamente, como un activo central de la empresa. Las técnicas de benchmarking representan un instrumento idóneo para mejorar la eficacia empresarial y también pueden ser uno de los componentes de este intangible, como también lo son Las Gestiones de las Relaciones con el Cliente (siglas en inglés CRM) y el Marketing de Relaciones Intensivas (siglas en inglés IRM)

.

3.3.- DE LA GERENCIA DE RRHH A LA GERENCIA ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO.

Tradicionalmente, los directivos han visto el papel de recursos humanos como una tarea principalmente profesional y administrativa. El personal de RRHH se

centraba en la administración de los incentivos, nóminas y otras funciones operacionales y no pensaban en ellos como una parte de la estrategia global.

El reto de la ahora denominada Gerencia del Capital Humano, consiste en la potenciación de capacidades organizativas, importantísimos activos intangibles de la nueva economía del Capital Intelectual, que contribuirán notablemente a la implementación de la estrategia corporativa. Cabe resaltar, que para identificar estas capacidades organizativas es necesario realizar un análisis exhaustivo de la cadena de valor a fin de determinar cuál es el valor que genera la empresa y como se genera. Así mismo es necesario que los directivos entiendan la estrategia de la empresa, es decir, su plan para desarrollar y sostener una ventaja de mercado. A esto seguiría la implementación de un cuadro de mando, que convincentemente demuestre el impacto de la gestión del capital humano en la actividad empresarial. Si no es capaz de demostrar que añade valor, corre el riesgo de ser un servicio a externalizar.

Es importante resaltar que el éxito de este proceso, en gran medida, depende de la capacidad de los directivos para identificar y potenciar capacidades estratégicas y trasladar la estrategia empresarial y los objetivos operacionales a acciones concretas en la Gestión del Capital Humano.

3.4.- CAPACIDADES ORGANIZATIVAS.

Las capacidades organizativas surgen cuando una empresa materializa las competencias y las habilidades combinadas de los individuos que la integran según (Ulrich y Smallwood, 2004). Estas habilidades organizativas hacen posible que una empresa convierta en resultados su conocimiento técnico. A continuación se listan las capacidades que las empresas bien gestionadas suelen tener (Villacis,1.999).

1.- Talento:

Sabemos atraer, motivar y conservar profesionales competentes y comprometidos. Adquieren nuevo talento, desarrollan el talento existente, acceden a los líderes del pensamiento a través de alianzas o asociaciones, apartan a las personas que tienen un rendimiento deficiente, mantiene al mejor talento.

2.- Pericia:

Habilidad y experiencia de una organización. Activos intangibles difíciles de comprar e imitar, escasas y especializadas, que conceden a la empresa una ventaja competitiva.

3.- Velocidad:

Sabemos hacer cambios rápidamente. Habilidad de la organización para reconocer las oportunidades y actuar rápidamente.

4.- Mentalidad común e identidad de marca coherente:

Sabemos asegurar que los profesionales y los clientes tienen imágenes positivas y coherentes de nuestra organización, y que sus experiencias con nuestra organización también son positivas y coherentes.

5.- Responsabilidad:

Sabemos obtener un elevado rendimiento de nuestros empleados. La responsabilidad en el rendimiento se convierte en una capacidad organizativa cuando los profesionales se concientizan de que a la empresa le resulta inaceptable que no alcancen sus objetivos.

6.- Colaboración:

Sabemos trabajar saltándonos los límites de demarcación para garantizar la eficiencia y el aprovechamiento de los recursos.

7.- Aprendizaje:

Sabemos generar y generalizar ideas que tienen consecuencias.

8. Liderazgo:

Sabemos distribuir líderes por toda la organización.

9.- Capacidad de conectar con los clientes:

Sabemos crear relaciones duraderas de confianza con clientes selectos. Habitualmente se suele dar el caso de que el 20% de los clientes representa el 80% de los beneficios, por lo que la capacidad de conectar con los clientes selectos es una auténtica virtud.

10.- Unidad estratégica:

Sabemos articular y compartir una perspectiva estratégica.

11. Innovación:

Sabemos poner en práctica novedades, tanto de contenido como de proceso.

11. Eficiencia:

Sabemos gestionar los costes.

Pocas personas dudarán de que los activos intangibles son importantes. No obstante, puede resultar muy complicado medirlos e incluso más difícil comunicar su valor a los interesados. Una auditoría de capacidades es una forma hacerlas visibles y significativas.

3.5.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

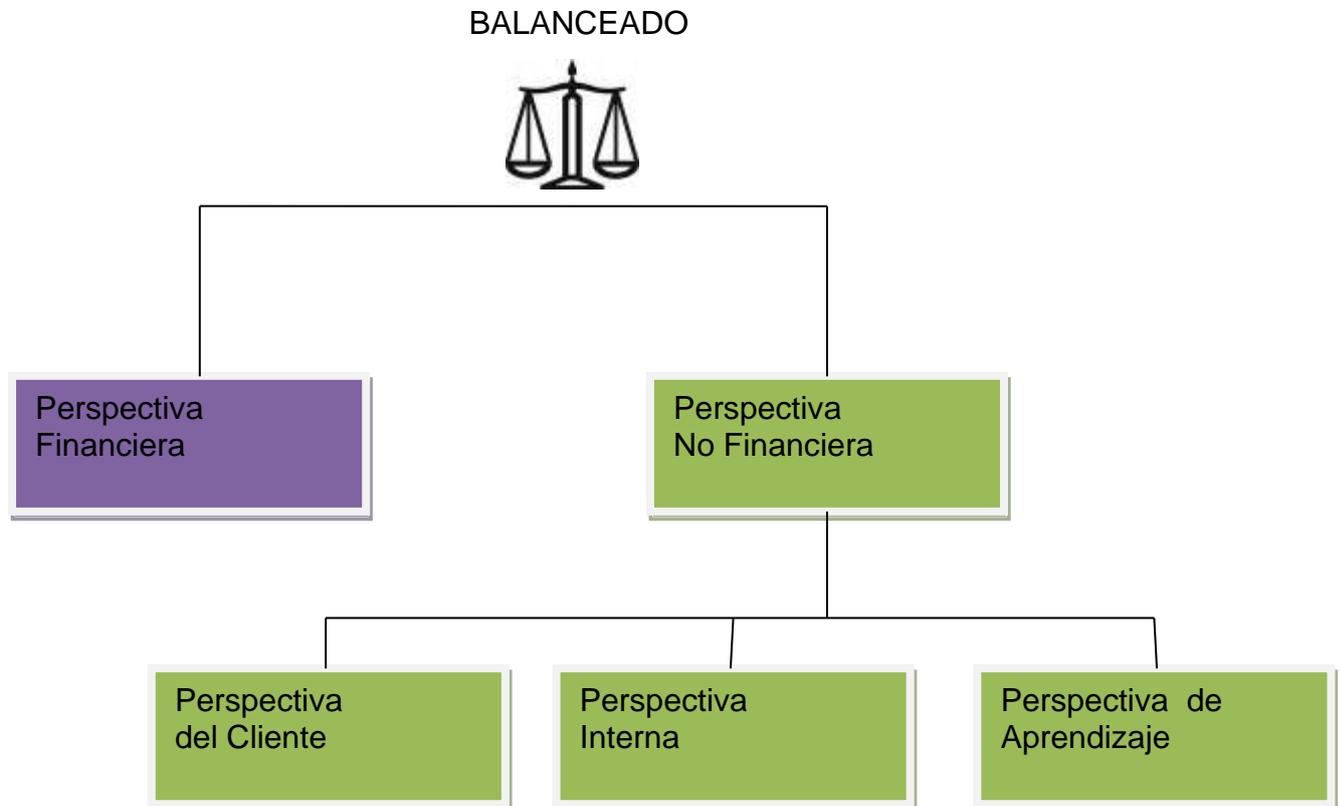
“Los altos ejecutivos saben que el sistema de medición de su organización afecta fuertemente el comportamiento de gerentes y empleados. También saben que los indicadores tradicionales de contabilidad financiera, tales como el retorno sobre la inversión y los beneficios por acción, pueden entregar señales engañosas para la mejora continua y la innovación, actividades que el entorno competitivo de hoy demanda”(Kaplan,2005)

El enfoque clásico estaba orientado a una visión interna de la empresa, con un perfil meramente financiero, formal y rígido, donde la esencia del control de gestión se orientaba en el análisis de los desvíos, por lo que debían esperar al final para conocer los resultados dejando de lado el hecho de que las mediciones deben concedernos tiempo para reaccionar ante las desviaciones entre lo obtenido y lo esperado.

Una vez más el entorno pero esta vez con nuevas características: creatividad, innovación, el auge de los activos intangibles y la adaptabilidad exigen un poco más de las organizaciones. Frente a esta nueva realidad ha adquirido notable relevancia el Sistema de Control de Gestión conocido como Cuadro de Mando Integral CMI: “un conjunto de mediciones que entrega a los altos ejecutivos una visión rápida pero integral del negocio. El Balanced Scorecard incluye indicadores financieros que dan cuenta de los resultados de acciones ya tomadas. Y los complementa con indicadores operacionales sobre satisfacción de los clientes, procesos internos y actividades de innovación y mejoramiento al interior de la organización; indicadores que son los impulsores del desempeño financiero” (Kaplan,2005)

ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

GRÁFICO No.3.3.



Fuente: Kaplan y Norton,2005

“El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (Meza,1999)

3.5.1.- ELEMENTOS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.5.1.1.- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La aplicación del Balanced Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización por que a partir de estos elementos se

desarrolla la estrategia que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos o conceptualizados, antes, en otro formato. “Lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele estar ya definida, y de lo que se trata, es de plasmarla en un mapa estratégico” (Meza,1999)

3.5.1.2.- PERSPECTIVAS, MAPAS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS

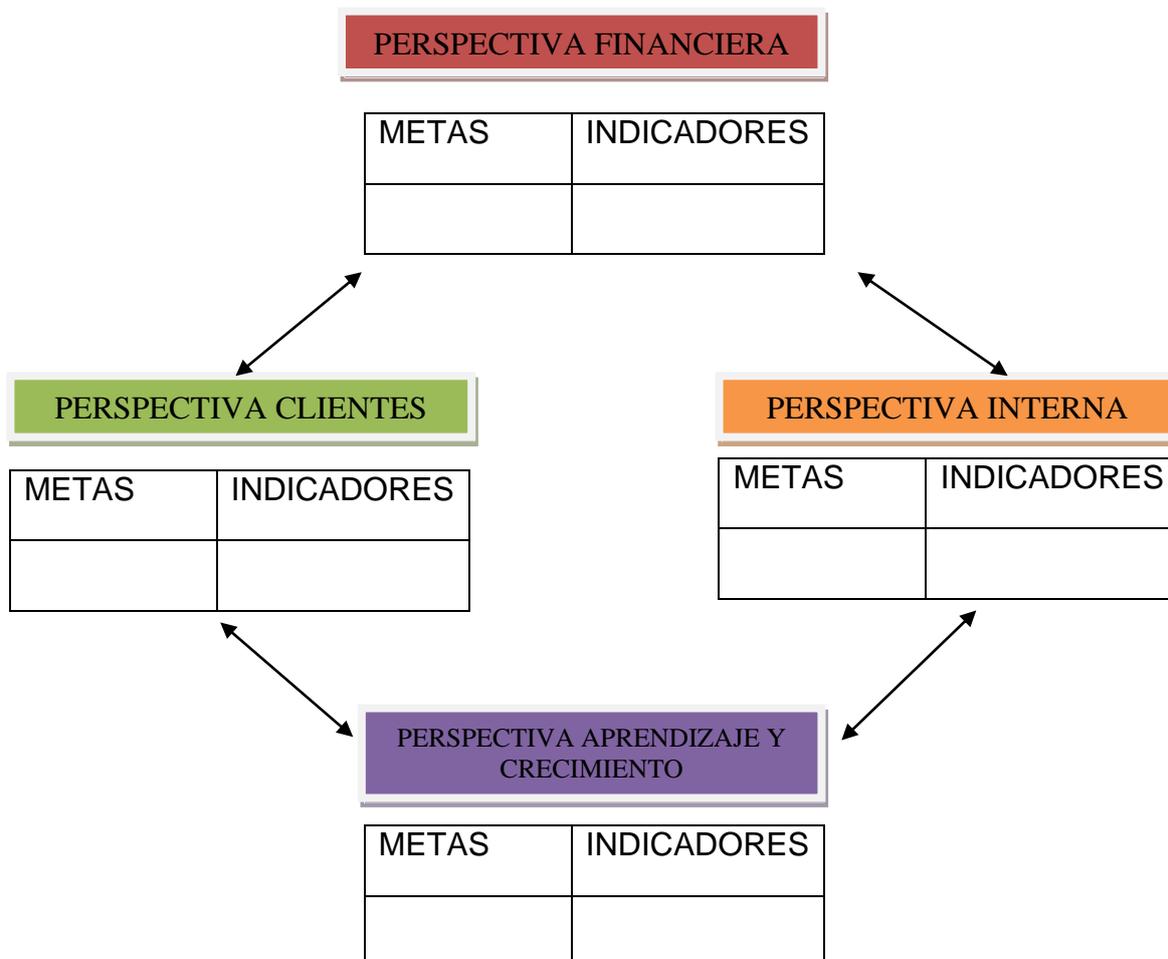
Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica, la estrategia de la empresa.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más utilizadas son:

- Perspectiva financiera (o de los accionistas)
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva interna (o de procesos)
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (infraestructuras o de innovación)

PERSPECTIVAS- DIMENSIONES CRÍTICAS CLAVES DE LA ORGANIZACIÓN

GRÁFICO No.3.4.



Fuente: APAZA MEZA Mario, Balanced Scorecard Estrategia y Valor,

3. 5.1.2.1.- PERSPECTIVA FINANCIERA

Si bien es cierto que muchas veces nos planteamos la satisfacción de los accionistas a través de la generación o creación de valor económico financiero para ellos como un objetivo final, se considera en términos de optimización de empresas. Este es más bien un requisito que un fin. Por otra parte la única

satisfacción de los accionistas no deriva del valor económico-financiero generado sino también de la imagen frente a la colectividad, etc.

No obstante ello, es necesario planificar, llevar a cabo acciones y ajustarlas para hacer viable el alcance de niveles satisfactorios de valor económico-financiero que resulten atractivos a los accionistas.

Para ello requerimos no tan sólo decidir cómo medir el valor acumulado y agregado, sino determinar y enlazar entre sí sus factores determinantes. En la actualidad disponemos de dos alternativas comparables y útiles, suficientemente generalizadas: Valor Actual Neto y del Flujo de Caja Libre.

3.5.1.2.2.- PERSPECTIVA DE CLIENTES

En concordancia y complemento con lo visualizado en la perspectiva anterior, aquí lo importante es centrarse en la identificación de los factores determinantes de la satisfacción de los clientes (el objetivo principal), lo cual está obviamente asociado al comportamiento de ellos frente a diferentes circunstancias y estímulos.

3.5.1.2.3.- PERSPECTIVA INTERNA

Como obviamente los procesos -por sí mismos- no tienen perspectiva, nos referimos a las perspectivas que los clientes y dueños de los procesos tienen en relación con la excelencia de los procesos internos de negocios requeridos para satisfacer plenamente a los clientes y a los accionistas de la empresa.

Si en la perspectiva de los clientes de la empresa identificamos los objetivos a alcanzar para satisfacerlos a ellos, en el diseño de la interconexión con los objetivos a alcanzar en los procesos internos de negocios, centramos nuestra atención en los procesos en que deberíamos ser excelentes para alcanzar dichos objetivos y específicamente en la forma de medir dichos objetivos de excelencia.

Ejemplos de objetivos estratégicos:

PERSPECTIVA FINANCIERA

- Aumentar el valor de la unidad
- Crecimiento de ventas en segmentos claves
- Mantener la rentabilidad fijada por la central

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- Fidelizar clientes rentables
- Mejorar la densidad de productos por cliente
- Penetrar en nuevos canales
- Aumentar ventas de nuevos productos
- Mejorar la satisfacción de clientes
- Ser considerado líder por los distribuidores

PERSPECTIVA INTERNA

- Identificar nuevos clientes
- Aumentar la intensidad de la relación con clientes
- Mejorar la calidad del servicio
- Gestionar los recursos de forma eficiente
- Convertirse en una e-company

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Mejorar la capacidad de personas clave
- Mejorar la comunicación interna
- Potenciar las alianzas clave
- Adaptar la tecnología a las necesidades
- Conseguir fuentes de financiación
- Cambiar a una gestión por procesos

3.5.1.2.4.- PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Si de algún modo se ha logrado enlazar entre sí los objetivos de satisfacción de los accionistas con los objetivos de satisfacción de los clientes y con los objetivos de excelencia en los procesos para satisfacer a accionistas y clientes, nos falta ahora enlazar los objetivos de excelencia en los procesos, con los objetivos relacionados con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento organizacional: esto es con los objetivos perseguidos en relación a las personas que -con las competencias y tecnologías desarrolladas o por desarrollar- permitirían lograr la excelencia en los procesos antes señalados.

3.6.- RELACIÓN CAUSA Y EFECTO.

Para leer e interpretar los objetivos estratégicos (es decir la descomposición de la estrategia en acciones concretas) del mapa estratégico, se debe emplear las palabras SI y ENTONCES, del ejemplo sería del siguiente modo.

Si realizamos Planes de Incentivos, entonces mejoraremos la satisfacción de los empleados, Si mejoramos la satisfacción de los empleados, entonces produciremos un Servicio de Calidad, si obtenemos una calidad en el servicio, entonces lograremos la satisfacción del cliente, si logramos la satisfacción del cliente, entonces provocaremos la fidelidad del cliente, si tenemos la fidelidad del cliente, entonces se generara un crecimiento en las ventas, si tenemos un crecimiento en las ventas, entonces aumentaremos la rentabilidad de la empresa.

Algo que es importante aclarar de este ejemplo es lo que sucede muchas veces en la práctica empresarial, que es el desvirtuar la finalidad del Mapa estratégico y por ende del CMI, es probable que cuando están leyendo el mapa estratégico del ejemplo, al terminarlo daba la impresión que todas estas acciones tenían por finalidad aumentar la RENTABILIDAD, de la empresa, ya que terminamos ahí, si sucedió esto; estamos cometiendo ese error que mencione anteriormente, ya que el mapa estratégico y CMI, lo que hacen es

descomponer la estrategia para mostrarla de forma gráfica, la estrategia de la empresa en el ejemplo es mejorar el servicio al cliente para llegar al objetivo que es aumentar la participación del mercado, pero en las perspectivas normalmente se van a generar efecto por la descomposición de la estrategia como el incrementar la rentabilidad de la empresa, para evitar este error, siempre debe estar al final, en la parte superior del mapa estratégico la estrategia u objetivo estratégico de la empresa, de tal suerte que el mapa nos muestre como está conformada esa estrategia, es decir nos dibuje el camino que se va a seguir.

3.6.1.- INDICADORES DEL CMI

Además cada uno de los elementos que están en el ejemplo del mapa estratégico deben ser medidos por indicadores (que pueden ser financieros y no financieros), la filosofía del CMI nos dice el siguiente pensamiento.

SINO LO PUEDES MEDIR NO LO PUEDES GESTIONAR
--

Dicho de otra manera sino lo puedes medir, no podrás administrarlo, porque no contarás con parámetros para saber si está bien o mal, por ejemplo cualquier docente de la universidad necesita medir el avance académico de cada universitario, esto a través de la calificación y/o los créditos, sin estos parámetros como podría administrar, controlar y evaluar a los alumnos.

3.6.2.- Construcción del Cuadro de Mando integral

Hasta este punto algunas de las premisas del CMI le deben ser familiares, esto se debe a que usted conoce el Marco Lógico que se utiliza para el tema de proyectos, el cual también tiene una relación causa y efecto, y utiliza indicadores, esta herramienta se conforma en una matriz, pues bien el CMI también, por eso motivo es que se denomina CUADRO DE MANDO

INTEGRAL ya que es un cuadro de donde se gestiona (manda), bajo una relación causa y efecto (integral) la estrategia, el formato genérico es el siguiente:

CUADRO No.3.1.

DIMENSIONES	(a) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	(b) INDICADORES	(c) BLANCOS (METAS)	(d) PROGRAMAS DE ACCIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA				
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO				
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				

Fuente: www.monmografia.com/balancescorecard

Donde:

- **a) Objetivos Estratégicos.-** Son las acciones concretas que figuran en el mapa estratégico, bajo la relación causa y efecto, es decir la parte como se desarmaron de la estrategia.
- **b) Indicadores Estratégicos.-** Son indicadores que miden la actuación de cada objetivo estratégico, en la CMI se menciona mucho por separado también los indicadores de causa y efecto y/o indicadores de actuación, estos últimos vendrían a ser lo mismo, estos indicadores son parte del indicador estratégico.
- **c) Blancos o Metas.-** Son para fijar un límite o meta que se desea lograr con cada indicador, este punto la empresa desea que este indicador llegue al 10% como meta, entonces son parámetros que fijamos como blanco para ser alcanzados por el indicador.
- **d) Programas de Acción.-** Son las medidas, programas de corto plazo o acciones específicas que se deben realizar para que logremos cada objetivo estratégico por perspectiva, desde el enfoque estratégico serian como las tácticas, son eminentemente la parte operativa del CMI.

3.6.3.- EJEMPLO PRÁCTICO

Dicho esto se aplicará todo lo mencionado, y armaremos un CMI en base al ejemplo simple, que sería de la siguiente forma.

CUADRO No.3.2.

DIMENSIONES	AUMENTAR LA PARTICIPACION DE LA EMPRESA EN MERCADO MEJORANDO EL SERVICIO AL CLIENTE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	BLANCOS METAS	PROGRAMAS DE ACCION
PERPECTIVA FINANCIERA		RENTABILIDAD CRECIMIENTO	TAS A DE CRECIMIENTO DE TRABAJOS REALIZADOS	HASTA UN 5%	PROGRAMA DE EVALUACION DE TRABAJOS Y SEGUIMIENTO A LOS INDICADORES
PERPECTIVA DEL CLIENTE		FIDELIDAD SATISFACCION DEL CLIENTE	NUMERO DE CLIENTES PROMEDIO DE SATISFACCION	MANTENER LA EXCELENCI A DEL CLIENTE EXTERNO CON UN EFICIENTE RECURSO HUMANO	MEJORAR LAS INSTALACIONE S OFICINAS NAVES EQUIP OS E INFRASTRUCT URA EN GE NERAL
PERPECTIVA DEL PROCESO INTERNO		CALIDAD DEL SERVICIO	INDICE DE CALIDAD SEGUIN EL ISO	MANTENER LA CALIFICACI ON ISO VIGENTE	IMPLEMENTAR LA EVALUACION CONFORME AL ISO. ADECUAR LOS PROCESOS MEJORAR LOS DISEÑOS
PERPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		PLANES DE INCENTIVO SATISFACCION DEL EMPLEADO	INCREMENTO DE UN BONO DE PRODUCTIVIDAD DE SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS	AUMENTAR HASTA UN 5% EN BASE A CUMPLIMIE NTO DE OBJETIVOS.	CAPACITAR EL PERSONAL REALIZAR EVALUACIONE S SEMESTRALES AL PERSONAL

Fuente: www.monmografia.com/balancescorecard

CUADRO MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA FLOPEC

CUADRO No.3.3.

DIMENSIONES	AUMENTAR LA PARTICIPACION DE LA EMPRESA EN MERCADO MEJORANDO EL SERVICIO AL CLIENTE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	BLANCOS METAS	PROGRAMAS DE ACCION
PERPECTIVA FINANCIERA		RENTABILIDAD CRECIMIENTO	TASA DE CRECIMIENTO DE TRABAJOS REALIZADOS	POR LO MENOS UN 5%	PROGRAMA DE EVALUACION OPORTUNIA DE TRABAJOS ENTREGADOS A BORDO Y SEGUIMIENTO A LOS INDICADORES
PERPECTIVA DEL CLIENTE		FIDELIDAD SATISFACCION DEL CLIENTE	NUMERO DE CLIENTES PROMEDIO DE SATISFACCION	MANTENER LA EXCELENCIA DEL CLIENTE EXTERNO CON UN EFICIENTE RECURSO HUMANO	MEJORAR LAS INSTALACIONES ; OFICINAS, NAVES, EQUIPOS E INFRAESTRUCTU RA EN GENERAL
PERPECTIVA DEL PROCESO INTERNO		CALIDAD DEL SERVICIO	INDICE DE CALIDAD SEGUN NORMAS ISO 9001-2008	MANTENER CALIFICACION ISO VIGENTE	IMPLEMENTAR LA EVALUACION CONFORME AL ISO. ADECUAR LOS PROCESOS MEJORAR LOS DISEÑOS
PERPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		PLANES DE INCENTIVO SATISFACCION DEL EMPLEADO	INCREMENTO DE UN BONO DE PRODUCTIVIDAD DE SATISFACCION DE EMPLEADOS	AUMENTAR HASTA UN 5% EN BASE AL CUMPLIMIEN TO DE OBJETIVOS.	CAPACITAR EL PERSONAL Y. REALIZAR EVALUACIONES SEMESTRALES AL PERSONAL

Fuente: www.monmografia.com/balancescorecard

Elaborado: por la autora

Podemos apreciar cómo se ha incorporado el mapa estratégico, los objetivos estratégicos los indicadores por cada objetivo, así como sus blancos y programas de acción.

Se aclara que este ejemplo es simple solo para mostrar el CMI, pero aun así puede existir otra forma (otra estrategia) para llegar al objetivo de largo plazo, en el CMI el concepto de estrategia es otro, no es el camino para alcanzar el objetivo sino es solo una HIPOTESIS, dicho de otro modo creemos que estas acciones nos llevaran al objetivo, puede existir otra forma, que de igual modo se aplicara esta metodología.

Cada organización dependiendo de sus características puede necesitar más de las cuatro perspectivas genéricas, lo cual nos lleva al orden, el mismo de manera genérico es:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Cliente
- Perspectiva Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Formación.

Pero el orden y nombre de cada perspectiva también puede variar dependiendo del tipo organización (ONG, Alcaldía, Municipio, Hospital, fábrica, etc). Por ejemplo se realizó un CMI para la Facultad de Ciencias Puras y Exactas de una Universidad Estatal y el orden que se aplicó fue el siguiente:

- Perspectiva Comunidad Universitaria (en vez de perspectiva del Cliente)
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Formación y Desarrollo (en vez de perspectiva de aprendizaje y formación).

- Perspectiva Financiera (al último porque la universidad estatal, es financiada por el Estado y no genera sus propios recursos como sucede en las universidades privadas).

Como ven el número, orden y denominación de las perspectivas puede variar, los autores nos dicen a este punto lo siguiente:

En el Cuadro Mando Integral, no existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes.

Además, se puede enriquecer el CMI, recordemos que el mismo es una matriz que tiene la siguiente forma:

CUADRO No.3.4

DIMENSIONES	(a) Objetivos Estratégicos	(b) Indicadores	(c) Blancos (Metas)	(d) Programas de Acción
Perspectiva Financiera				
Perspectiva del Cliente				
Perspectiva del Proceso Interno				
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento				

Fuente: www.monmografia.com/balancescorecard

Pero, en la práctica con la finalidad de poder observar la versatilidad del CMI, he desarrollado algunos parámetros aplicables para la Oficina de Esmeraldas, para hacer al CMI más funcional, el mismo que queda de la siguiente forma:

N3.6.4.- MATRIZ CUADRO MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA FLOPEC

CUADRO No.3.5

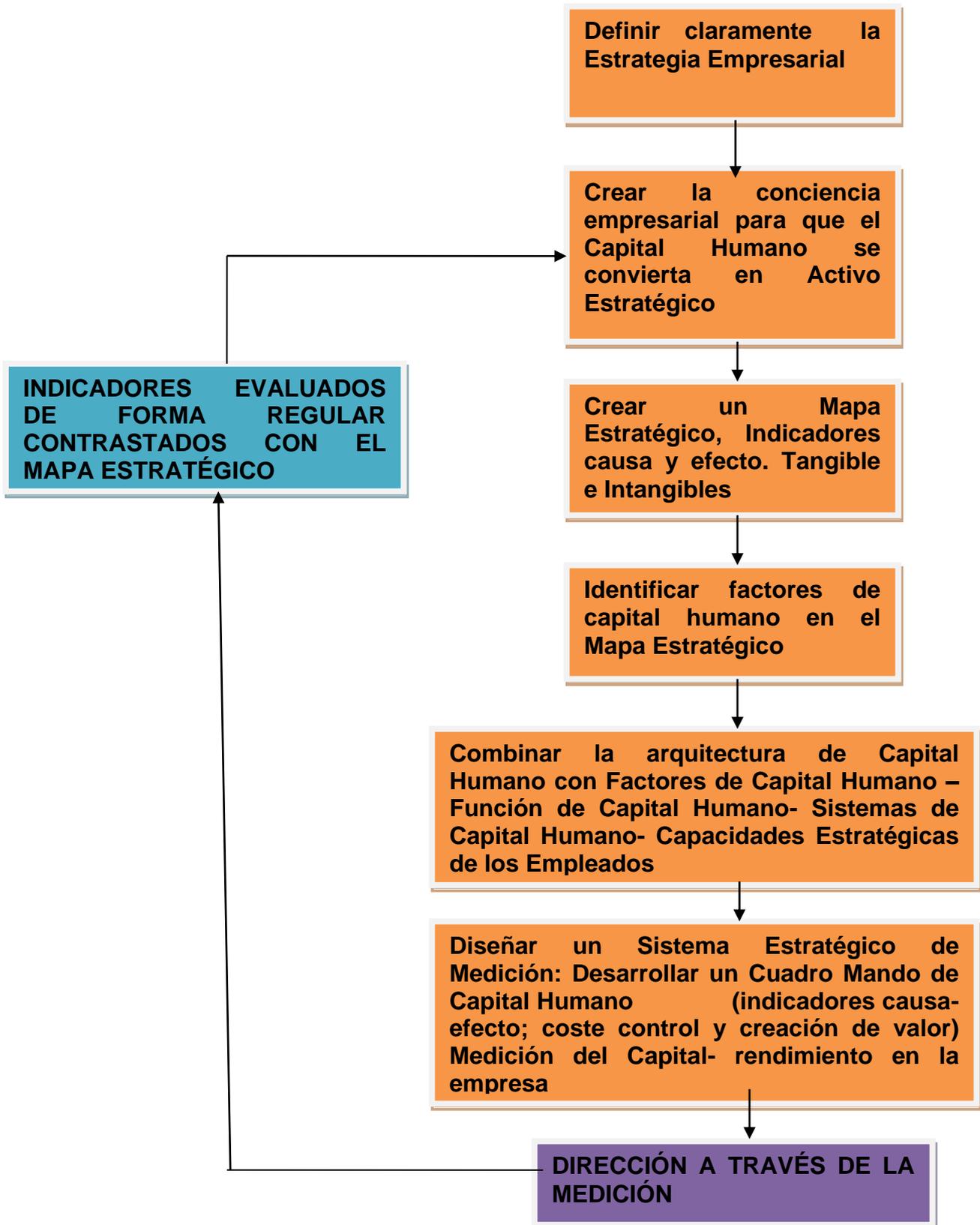
DIMENSIONES	(a) Objetivos Estratégicos	(b) Indicadores	(c) Blancos (Metas)	(d) Programas de Acción
Perspectiva Financiera	RENTABILIDAD CRECIMIENTO	TASA DE CRECIMIENTO DE TRABAJOS REALIZADOS	POR LO MENOS UN 5%	PROGRAMA DE EVALUACION OPORTUNA DE TRABAJOS ENTREGADOS A BORDO Y SEGUIMIENTO DE LOS INDICADORES
Perspectiva del Cliente	FIDELIDAD DEL SATISFACCION DEL CLIENTE	NUMERO DE CLIENTES PROMEDIO DE SATISFACCION	MANTENER LA EXCELENCIA EN LA ATENCION AL CLIENTE EXTERNO, CON UN EFICIENTE RECURSO HUMANO.	MEJORAR LAS INSTALACIONES ; OFICINAS, NAVES, EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA EN GENERAL
Perspectiva del Proceso Interno	CALIDAD DEL SERVICIO	INDICE DE CALIDAD SEGUN NORMAS ISO 9001-2008	INDICE DE CALIDAD SEGUN NORMAS ISO 9001-2008	IMPLEMENTAR LA EVALUACION CONFORME AL ISO. ADECUAR LOS PROCESOS MEJORAR LOS DISEÑOS
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	PLANES DE INCENTIVO DEL SATISFACCION DEL EMPLEADO	INCREMENTO DE UN BONO DE PRODUCTIVIDAD DE SATISFACCION DE EMPLEADOS	AUMENTAR HASTA UN 5% EN BASE A CUMPLIMIENTOS DE OBJETIVOS LLEVADOS A CABO POR LOS EMPLEADOS	CAPACITAR AL PERSONAL Y. REALIZAR EVALUACIONES SEMESTRALES A TODOS LOS EMPLEADOS

3. 7.- MODELO DE SIETE PASOS PARA IMPLEMENTAR UN PAPEL ESTRATÉGICO DE CAPITAL HUMANO.

A continuación se describe los pasos recomendados adaptados a la nueva conceptualización del desarrollo de capacidades que propone la Gestión del Capital Humano por (Becker, Huseild y Ulrich 2002).

Transformar la Arquitectura de Capital Humano en un Activo Estratégico

GRÁFICO No.3.5



PASO 1: ESTRATEGIA EMPRESARIAL CLARAMENTE DEFINIDA

Clarificar la estrategia de su organización en términos precisos puede requerir cierta práctica. El aspecto clave es determinar los objetivos de la empresa de forma que los empleados pueda entender su papel y la organización pueda medir su éxito y su consecución.

PASO 2: CREAR LA CONCIENCIA PARA QUE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO SE CONVIERTA EN UN ACTIVO ESTRATÉGICO

Una vez que se ha especificado la estrategia, los profesionales de Capital Humano necesitan crear una conciencia clara para determinar por qué y cómo puede apoyar su departamento esta estrategia.

PASO 3: CREACIÓN DE UN MAPA ESTRATÉGICO

En la mayoría de las organizaciones, el valor de la clientela se halla enmarcado en los productos y servicios de la empresa, que son el resultado de un complejo proceso acumulativo (lo que Michael Porter denomina la cadena de valor de una empresa). Todas las empresas tienen una cadena de valor, incluso las que no la han articulado, y el cuadro de mando del rendimiento debe tener en cuenta todos los eslabones de dicha cadena.

Un mapa estratégico del proceso de creación de valor contiene hipótesis o predicciones, sobre que procesos de la organización orientan el rendimiento empresarial. Normalmente una empresa sólo valida esta hipótesis cuando ha conseguido los objetivos de los factores de rendimiento y ha observado el impacto de estos resultados en el rendimiento de la empresa.

PASO 4: IDENTIFICAR FACTORES DE CAPITAL HUMANO EN EL MAPA ESTRATÉGICO

Es importante destacar en esta parte del proceso, que la Gestión del Capital Humano crea gran parte de su valor mediante la intersección del sistema de capital humano y el sistema de implementación de la estrategia. Ya que identifica que capacidades organizativas se deben potenciar de tal manera que contribuya a la generación de valor en la empresa.

PASO 5: COMBINAR LA ARQUITECTURA DE CAPITAL HUMANO CON LOS PRODUCTOS DE CAPITAL HUMANO

Hasta ahora, ha estado pensando de forma “tradicional”, de manera que la estrategia le indicaba en que productos debía centrarse. Ahora la pregunta es la siguiente: ¿Cómo puede el sistema de capital humano (orientado a la formación y preparación del personal, recompensas, competencias, etc.) estructurarse para ofrecer esos productos?

PASO 6: DISEÑAR UN SISTEMA ESTRATÉGICO DE MEDICIÓN

En este paso usted ya podrá diseñar el cuadro de mando de Capital Humano, por lo que necesitará, además de una nueva perspectiva de la medición de la Gestión del Capital Humano.

Para medir las relaciones de rendimiento entre Capital Humano y la empresa con precisión necesitará desarrollar unos indicadores válidos para los productos de Capital Humano. Esta tarea consta de dos dimensiones: la primera, usted tiene que estar seguro de haber elegido los inductores de rendimiento y posibilitadores de capital humano correctos. Para ello deberá comprender claramente la cadena causal para llevar a cabo la implementación estratégica efectiva en su organización. En segundo lugar, debe escoger los indicadores correctos para dichos productos.

PASO 7: IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE DIRECCIÓN A TRAVÉS DE LA MEDICIÓN

Una vez que desarrolle el cuadro de mando de Capital Humano según los principios descritos en nuestro modelo, obtendremos una nueva y poderosa herramienta de dirección. Implementar un nuevo proceso de dirección basado en el trabajo realizado a lo largo de los pasos requiere un cambio flexible y considerable. Además, el proceso no es sólo un hecho que se realice una vez y ya está, sino que los directivos de la gestión del Capital Humano deben revisar de forma regular los productos de Capital humano que hayan definido para que sigan siendo estratégicamente significativos.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

4.1.- ANTECEDENTES

El conjunto de indicadores propuestos fueron seleccionados de modo coherente con la visión, misión y estrategia organizacional. Las ideas para mejorar las actividades procesos y la actuación de cara a los clientes, provinieron de los empleados de la oficina Esmeraldas, como del Departamento de Recurso Humano de FLOPEC, ya que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

La selección y diseño de indicadores se orientaron en tres dimensiones fundamentales que son:

- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado

Para la elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) y sus indicadores, se han establecido los siguientes pasos:

Misión

La misión del área de Recursos Humanos es apoyar, participar e influir activamente en las operaciones y excelencia para FLOPEC, a través de proveer, integrar, motivar, desarrollar y conservar el talento humano; creando un medio ambiente de trabajo que brinde a su gente una permanente satisfacción, conforme a los valores ético-morales de justicia y equidad de la compañía.

Visión

Que el Departamento de Recurso Humano se consolide como ente rector, contralor y ejecutor de la gestión del potencial humano, capaz de promover e impulsar el bienestar y el desarrollo de los funcionarios y de velar por el respeto a los más altos principios éticos, morales y constitucionales.

Queremos una dependencia con tecnología de punta, con personal altamente capacitado e incentivado y que preste sus servicios con criterios de productividad y eficiencia, y con un liderazgo motivador.

Objetivo de Recursos Humanos:

Administrar eficazmente el sistema de Recursos Humanos de las oficinas de la Empresa FLOPEC, de acuerdo a las políticas establecidas y de conformidad con las leyes, estatutos y reglamentos vigentes.

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

- Cumplir con las obligaciones legales.
- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Funciones del Departamento de RR.HH.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.

- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo , ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

e) Perspectiva Financiera

- Rentabilidad de la empresa en relación al costo remuneración empleados
- Costo capacitación del personal, oficina Esmeraldas

f) Perspectiva de los Clientes:

- Satisfacción de los clientes internos y externos para la oficina de Esmeraldas
- Gerencia General
- Gerencias de Área

g) Perspectiva de los Procesos Internos:

- Calidad del Servicio
- Eficiencia en la Prestación del Servicio
- Aumento de la Productividad
- Reducción de costes
- Plan de Recursos Humanos
- Selección de personal
- Inducción a personal nuevo
- Manual de Clasificación y Estructura de Puestos
- Pagos de remuneraciones, contratos, honorarios y obligaciones legales

- Evaluación del desempeño por resultados de los empleados
- Informes técnicos de gestión de recursos humanos

h) Perspectiva de Formación y Crecimiento

- Desarrollo de Competencias
- Motivación al personal
- Capacitación de los empleados de FLOPEC, oficina Esmeraldas
- Programación y control de vacaciones, asistencia y novedades

Indicadores:

a) Indicadores Perspectiva Financiera:

- Utilidad del Ejercicio/ Número de Empleados.
- Número de cursos * Costo Unitario* Número Personal

b) Indicadores Perspectiva de los Clientes Internos y Externos.

- Encuestas a personal FLOPEC de otras oficinas para determinar su satisfacción con la oficina de Esmeraldas.
- Encuestas a usuarios en Esmeraldas, para determinar su satisfacción con la oficina de FLOPEC, en dicha ciudad.

c) Indicadores Perspectiva Procesos Internos

Estos indicadores a su vez se subdividen en:

Indicadores y su Metodología para el control del desempeño.

- Número de Atrasos y porcentaje: (número de atrasos/ días laborables*100)
- Número de Faltas y porcentaje: (número de faltas/ días laborables*100)
- Disminución de costos y tiempos en los proceso: números de actividades por persona/ tiempo.
- Disminución de accidentes laborales: número de accidentes por año

Indicadores y su Metodología, relacionados con la disciplina y la integración a la empresa.

- Número de reconocimientos por trabajo bien realizados: número de memorandos y/ oficios recibidos por empleado.
- Número de Iniciativas presentadas por el trabajador: número de memorandos y/ oficios enviados por empleado.

d) Indicadores de Formación y Crecimiento

Indicadores y su Metodología para el desarrollo del factor humano

- Número de cursos recibidos por empleado: certificados otorgados por asistencia.
- Grado de satisfacción, motivación del trabajo y clima laboral: Encuesta a empleados.
- Rotación del personal: Cantidad de Egresos / Total de empleados

4.2.- REPORTE DE PERFIL DE PUESTO

DATOS GENERALES

**PUESTO : AUXILIAR ADMINISTRATIVO
TELEFONISTA**

CUADRO No.4.1.

ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	*FR	*CE	*CM	*Total	*Esencial
Elabora documentos de la UARHS	2	2	5	12	SI
Elabora los listados y las guías para despachar correspondencia nacional e internacional	5	3	2	11	SI
Atiende la Central Telefónica	5	2	2	9	SI
Clasifica, registra y despacha la correspondencia recibida por la Empresa.	5	3	2	11	SI
Revisar los reportes mensuales de llamadas telefónicas recibidas y enviadas a través de la Central PBX y realizar el informe respectivo	2	2	1	4	NO
Administra el botiquín de la Empresa	5	1	1	6	NO
Elabora el presupuesto de correspondencia de la Empresa	1	2	3	7	NO
Realiza el archivo de documentos de las actividades que le corresponden	5	2	2	9	NO
Elabora los listados semanales del personal que se servirá el lunch	4	2	2	8	NO
Llena formularios del IESS	2	3	2	8	NO
Elabora la Orden de pago de las facturas de courier y Correos del Ecuador	2	2	2	6	NO
Revisa las facturas emitidas por el courier y por Correos del Ecuador	2	2	2	6	NO
Recibe la correspondencia para ser enviada por la Empresa tanto nacional como internacional	5	2	2	9	NO

Fuente: Oficina Esmeraldas y Departamento Recursos Humanos, Flopec

***FR:** Frecuencia de cada actividad

***CE:** Consecuencia de cometer errores

***CM:** Complejidad del Cargo

***TOTAL:** Se multiplica la columna $CM * CE + FR = TOTAL$

***ESENCIAL:** Relevante para fijar competencias del cargo

REPORTE DE PERFIL DE PUESTO

DATOS GENERALES

**PUESTO : ASISTENTE CONTABLE REGIONAL
(ESM)**

ACTIVIDADES

CUADRO No.4.2.

ACTIVIDADES	FR	CE	CM	Total	Esencial
Elabora Comprobantes de Retención	5	3	3	14	SI
Elabora Comprobantes de Egreso	5	3	3	14	SI
Elabora cheques	5	3	3	14	SI
Revisa facturas y elabora Orden de Pago	5	3	3	14	SI
Realiza depósitos por varios conceptos	4	3	2	10	NO
Realiza pago a proveedores en Esmeraldas	5	3	3	14	NO
Realiza transferencias de pago a proveedores	5	3	3	14	NO
Realiza registro de transacciones en libro bancos	4	3	2	10	NO
Elabora solicitud de reposición fondos de la UTEC	2	3	3	11	NO
Realiza conciliación bancaria	2	3	3	11	NO
Revisa la Caja Chica y realiza su arqueo	2	3	3	11	NO
Presenta trabajos en proceso de la UTEC	1	3	3	10	NO
Elabora ejecución presupuestaria de la UTEC y envía la UATE	2	3	3	11	NO
Elabora ejecución presupuestaria de los buques y envía a la UATE	2	3	3	11	NO
Ingresa facturas trabajos de talleres	4	3	3	13	NO
Realiza reportes de trabajos valorados	4	3	3	13	NO
Presenta KARDEX de materiales y mano de obra	4	3	3	13	NO
Concilia saldo de Talleres con Contabilidad	1	3	3	10	NO
Realiza el Presupuesto de la UTEC	1	3	3	10	NO
Presenta provisión de gastos de buques y UTEC	1	3	3	10	NO
Realiza balance de las transacciones de la UTEC e informa a la Gerencia Financiera	2	3	3	11	NO

Fuente: Oficina Esmeraldas y Departamento Recursos Humanos, Flopec

REPORTE DE PERFIL DE PUESTO

DATOS GENERALES

PUESTO : ASISTENTE DISTRIBUIDOR DE MATERIALES

ACTIVIDADES

CUADRO No.4.3

ACTIVIDADES	FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar trámite aduanero, almacenar temporalmente materiales y repuestos y retirarlos de la Autoridad Portuaria Esmeraldas	1	4	3	13	SI
Realizar la maniobra de embarque y desembarque de materiales y repuestos en tránsito a los buques.	4	4	4	20	SI
Recibir, revisar, almacenar y entregar materiales y repuestos de proveedores nacionales a los buques.	5	2	4	13	SI
Realizar pedidos semestrales y trimestrales de materiales de oficina, almacenar y despachar.	1	2	2	5	NO
Reportar consumo de gases (oxígeno, acetileno, freón) embalajes plásticos y tambores vacíos.	1	2	2	5	NO
Tramitar las devoluciones de materiales.	1	3	2	7	NO
Reportar y registrar las maniobras realizadas y enviar documentación pertinente.	5	2	3	11	NO
Designar a los trabajadores eventuales para las maniobras de entrega y recepción de repuestos y materiales.	4	3	2	10	NO

Fuente: Oficina Esmeraldas y Departamento Recursos Humanos, Flopec

REPORTE DE PERFIL DE PUESTO

DATOS GENERALES

PUESTO : ANALISTA COMUNICACIÓN REGIONAL

ACTIVIDADES

CUADRO No.4.4.

ACTIVIDADES	FR	CE	CM	Total	Esencial
realizar la actualización antivirus y software de seguridad en los buques	2	5	4	22	SI
aplicar configuraciones en el controlador de dominio en buques	1	4	5	21	SI
brindar soporte a usuarios	5	4	4	21	SI
Realizar la actualización "Notices to Marines" en los buques	5	4	4	21	SI
mantener operativos el hardware y software instalado en los buques	5	5	5	30	SI
aplicar soluciones en el Ses-Vessel	2	4	4	18	NO
inspeccionar la funcionalidad del correo electrónico en buques	5	4	3	17	NO
actualizar el sistema de Gestión Integral publicado en buques	2	4	3	14	NO
capacitar a personal embarcado en aspectos informáticos	2	4	4	18	NO
respaldar información y datos en buques y oficina Esmeraldas	2	4	4	18	NO
Desarrollar instructivos y ayudas del usuario	2	3	4	14	NO
monitorear nivel de satisfacción al cliente de red	1	3	4	13	NO
monitorear funcionalidad de enlaces dedicado esmeraldas-Quito	4	4	4	20	NO
depurar contenido de los discos duros del buque	2	4	4	18	NO
analizar eventuales problemas que presentan CPU's de monitoreo	2	4	4	18	NO
proponer soluciones de nuevas tecnologías informáticas	1	3	5	16	NO
Documentar y reportar novedades del Ses-Vessel	1	4	4	17	NO

Fuente: Oficina Esmeraldas y Departamento Recursos Humanos, Flopec

REPORTE DE PERFIL DE PUESTO

DATOS GENERALES

**PUESTO : INSPECTOR PROTECCIÓN
MARÍTIMA**

ACTIVIDADES

CUADRO No.4.5.

ACTIVIDADES	FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar inspecciones sorpresa a los B/T en cabotaje	4	4	4	20	SI
Registra e inspecciona los buques de manera integral. (espacios y compartimientos personales y materiales).	4	5	4	24	SI
Registra e inspecciona en puertos nacionales: al personal, su equipaje y provisiones entregadas a bordo de los buques de FLOPEC.	5	4	4	21	SI
Supervisa y controla la protección en la prevención del tráfico ilícito de drogas, personas (polizontes) y armas; a los buques de la empresa en puertos nacionales y extranjeros	4	4	5	24	SI
Detecta perfiles de personas que puede encontrarse en actividades sospechosas	4	3	3	13	NO
Elabora informes de trabajo: ordinarios, reservados y confidenciales	4	2	3	10	NO
Dicta conferencias de concientización relacionados con tráfico de drogas, personas (polizontes), armas a bordo y en tierras	1	2	3	7	NO
Verifica la idoneidad de proveedores que prestan servicios a bordo de los buques de FLOPEC	1	3	3	10	NO
Recepta y verifica información reservada de protección que pueda afectar a los buques	2	3	4	14	NO
Realiza reuniones con organismos (nacionales y extranjeros) de control y protección de tráfico ilícito de drogas, personas y armas	1	2	3	7	NO
Realizar la evaluación del riesgo a los buques que permanecen en puertos nacionales	4	3	3	13	NO
Revisa pruebas de campo con reactivos químicos a bordo	3	3	4	15	NO
Planificar programas de inspección de protección sorpresa	1	2	3	7	NO
Realiza rondas de protección al buque durante su estado en el puerto	5	3	3	14	NO
Supervisa inspecciones submarinas al arribo y previo al zarpe de los buque de FLOPEC en puertos nacionales	3	3	3	12	NO

Fuente: Oficina Esmeraldas y Departamento Recursos Humanos, Flopec

REPORTE DEL PERFIL DEL PUESTO

DATOS GENERALES

PUESTO : COORDINADOR TÉCNICO- MÁQUINAS

ACTIVIDADES

CUADRO No.4.6.

ACTIVIDADES	FR	CE	CM	Total	Esencial
Asesora a los buques con soluciones a problemas técnicos.	2	4	5	22	SI
Programa y ejecuta trabajos a realizar en dique.	1	4	4	17	SI
Programa, ejecuta y controla la condición operativa de los buques de acuerdo a procedimientos operativos.	2	4	4	18	SI
Programa, asiste y controla los trabajos de mantenimiento preventivo que implica salida de operación del buque.	1	4	4	17	SI
Revisa y aprueba los pedidos de repuestos y materiales de los buques.	5	4	3	17	NO
Analiza nuevos proyectos que se requieren para cumplir nuevas regulaciones.	1	4	4	17	NO
Supervisa la realización de los trabajos solicitados por los buques.	5	3	3	14	NO
Presenta informes para reparaciones a flote, programadas y cronogramas.	1	3	5	16	NO
Analiza en planos, diagramas, internet la reconstrucción de piezas de la maquinaria (manual del fabricante).	3	3	4	15	NO
Efectúa visitas técnicas a los buques cuando arriban al Puerto.	3	3	3	12	NO
Programa y coordina inspección de clase.	1	4	3	13	NO
Supervisa el cumplimiento de los mantenimientos de los buques mediante programa del SES.	5	4	3	17	NO
Controla los trabajos en proceso, pendiente y terminados.	5	2	4	13	NO
Inspecciona y coordina trabajos a realizar para proveer pinturas.	1	2	2	5	NO
Participa en reuniones de trabajo en oficinas para soluciones de averías y programas.	4	3	3	13	NO

Consulta con fabricantes y representantes sobre problemas técnicos.	2	4	5	22	NO
Colaborar en la realización de presupuestos de mantenimiento y reparación de buques.	1	4	4	17	NO
Controla presupuestos de mantenimiento y reparación de los buques.	1	2	3	7	NO
Revisar actas de entrega de cargos del personal de oficina de a bordo para solucionar observaciones.	1	3	3	10	NO
Colaborar en la revisión de procedimientos del sistema de gestión integral.	1	3	4	13	NO
Analizar proveedores de servicios para su calificación.	1	2	3	7	NO
Controla y analiza reportes técnicos que envían los buques.	4	3	3	13	NO
Programa y controla los trabajos como resultado de la inspección realizadas en las visitas técnicas a bordo de los buques.	2	3	3	11	NO

Fuente: Oficina Esmeraldas y Departamento Recursos Humanos, Flopec

REPORTE DEL PERFIL

DATOS GENERALES

PUESTO : COORDINADOR TÉCNICO-ELECTRICO-ELECTRÓNICO

ACTIVIDADES

CUADRO No.4.7.

ACTIVIDADES	FR	CE	CM	Tot al	Esencial
Asesora a los buques con soluciones a problemas técnicos.	2	4	5	22	SI
Programa trabajos a realizar en dique en el área eléctrica-electrónica.	1	4	4	17	SI
Programa y controla la condición operativa de los buques en el área eléctrica-electrónica de acuerdo a procedimientos operativos.	2	4	4	18	SI
Consulta con fabricantes y representantes sobre problemas técnicos en el área eléctrica-electrónica.	2	4	5	22	SI
Supervisa la realización de los trabajos solicitados por los buques en el área eléctrica-electrónica.	5	3	3	14	NO
Colabora en la realización de presupuestos de mantenimiento y reparación de los buques.	1	4	4	17	NO

Analiza nuevos proyectos que requieren para cumplir nuevas regulaciones en el área eléctrica-electrónica.	1	4	4	17	NO
Programa, ejecuta y controla los trabajos de mantenimiento preventivo en el área eléctrica-electrónica que implica salida de operación del buque.	1	4	4	17	NO
Supervisa el cumplimiento de mantenimiento de los buques mediante programa del SES en el área eléctrica-electrónica.	5	4	3	15	NO
Efectúa visitas técnicas a los buques cuando arriban al Puerto.	3	3	3	17	NO
Revisa y aprueba pedidos de repuestos y materiales de los buques en el área eléctrica-electrónica.	5	4	3	17	NO
Analiza en planos, diagramas e internet, la reconstrucción de piezas de la maquinaria en el área eléctrica-electrónica (manual del fabricante).	3	3	4	15	NO
Analiza proveedores de servicios para su calificación.	1	2	3	7	NO
Controla y analiza reportes técnicos que envían los buques en el área eléctrica-electrónica.	4	3	3	13	NO
Participa en reuniones de trabajo en oficinas para soluciones de averías y programas.	4	3	3	13	NO
Control los trabajos en proceso, pendientes y terminados en el área eléctrica-electrónica.	5	2	4	13	NO
Controla presupuestos de mantenimiento y reparación de buques en el área eléctrica-electrónica.	1	2	3	7	NO
Coordina el pedido de asistencia técnica con I Subcontratista nacionales y extranjeros en el área eléctrica-electrónica.	1	4	3	13	NO
Revisar actas de entrega de cargos del oficial electricista y navegante de acuerdo para solucionar para solucionar observaciones.	1	3	3	10	NO
Colaborar en la revisión de procedimientos del sistema de gestión integral.	1	3	4	13	NO
Efectúa visitas técnicas a los buques cuando arriban al Puerto en el área eléctrica-electrónica.	3	3	3	12	NO
Presenta informes para reparaciones a flote programadas en el área eléctrica-electrónica.	1	3	5	16	NO
Programa y controla los trabajos como resultado de la inspección realizadas en las visitas técnicas a bordo de los buques.	2	3	3	11	NO

Fuente: Oficina Esmeraldas y Departamento Recursos Humanos, Flopec

REPORTE DE PERFIL DE PUESTO

DATOS GENERALES

**PUESTO : AUXILIAR TÉCNICO
SOLDADOR/ELECTRICISTA**

ACTIVIDADES

CUADRO No.4.8.

ACTIVIDADES	FR	CE	CM	Total	Esencial
Realiza trabajos de soldadura especializada y técnica ABS-ASME-API- (ELECTRICA)	4	3	3	13	SI
Realiza trabajos emergentes a bordo de los buques y en los talleres de tierra.	4	3	3	13	SI
Realiza trabajos mecánicos y de soldadura para buques de FLOPEC.	4	3	3	13	SI
Mantiene y opera equipo de Hidroblasting.	1	1	2	3	SI
Mantiene y opera maquinarias herramientas del taller.	2	1	2	4	NO
Mantiene y repara maquinaria de los buques.	2	2	3	8	NO
Realiza trabajos de soldadura autógena en bronce, cobre, aluminio, estaño y corte de metales ferrosos.	4	2	2	8	NO
Construye abrazaderas desde 1" hasta 20" de diámetro	1	1	1	2	NO
Construye estructuras metálicas de acuerdo a regulaciones nacionales e internacionales a bordo de los buques.	2	3	4	14	NO
Confecciona y repara todo tipo de piezas mecánicas en torno y fresa de maquinaria de los buques.	5	2	3	11	NO
Confecciona bridas desde el 1" hasta 20" de diámetro	1	2	2	5	NO
Confecciona cañerías desde 1" hasta 16" de diámetro	1	2	3	7	NO

Fuente: Oficina Esmeraldas y Departamento Recursos Humanos, Flopec

REPORTE DE PERFIL DE PUESTO

DATOS GENERALES

PUESTO : JEFE TÉCNICO

ACTIVIDADES

CUADRO No.4.9.

ACTIVIDADES	FR	CE	CM	Total	Esencial
Planifica y dispone la ejecución del presupuesto anual.	4	4	4	20	SI
Gestiona para dar solución a problemas técnicos de los buques.	2	4	5	22	SI
Colabora en el análisis técnico de nuevos proyectos para cumplimiento de nuevas regulaciones.	1	4	5	21	SI
Verifica y controla la condición operativa de los buques,	4	4	4	20	SI
Coordina y supervisa las compras emergentes para los buques.	4	3	3	13	NO
Controla y verifica el cumplimiento del programa anual de mantenimiento.	2	3	2	8	NO
Coordina la entrega y recepción de materiales.	3	2	1	5	NO
Construye abrazaderas desde 1" hasta 20" de diámetro	1	1	1	5	NO
Programa reuniones semanales	4	3	4	16	NO
Coordina y supervisa las solicitudes de trabajo de los buques.	5	3	3	14	NO
Supervisa y controla las inspecciones a los buques.	3	3	3	12	NO
Revisa los procedimientos operacionales y administrativos relacionados con el área técnica.	1	2	4	9	NO
Controla y verifica el cumplimiento de las observaciones.	3	3	3	12	NO
Colabora en el programa de inspección de clase.	1	2	3	7	NO
Estudiar las estadísticas de reparación y mantenimiento dado por terceros.	1	2	4	9	NO
Crea equipos y grupos de trabajos para resolver problemas que se presenten en los buques de la UTEC.	1	4	4	17	NO
Realiza visitas a las compañías a ser calificada por la Empresa y analiza su parte técnica.	1	2	3	7	NO

Fuente: Oficina Esmeraldas y Departamento Recursos Humanos, Flopec

REPORTE DEL PERFIL DEL PUESTO

DATOS GENERALES

**PUESTO : AUXILIAR SERVICIOS-CONSERJE
MENSAJERO**

ACTIVIDADES

CUADRO No.4.10.

ACTIVIDADES	FR	CE	CM	Total	Esencial
Colabora en sacar copias y realizar anillados de documentos.	5	4	2	13	SI
Brindar servicios de cafería al personal de los pisos asignados.	5	2	2	9	SI
Distribuir documentos al interior de la Empresa.	5	3	2	11	SI
Solicitar los suministros de cafería	1	2	2	5	NO
Realizar la limpieza de las oficinas.	5	1	1	6	NO

Fuente: Oficina Esmeraldas y Departamento Recursos Humanos, Flopec

REPORTE DEL PERFIL DEL PUESTO

DATOS GENERALES

**PUESTO : AUXILIAR SERVICIOS-
CHOFER**

ACTIVIDADES

CUADRO NO. 4.11

ACTIVIDADES	FR	CE	CM	Total	Esencial
Controlar el mantenimiento del vehículo a su cargo y recomendar acciones preventivas y correctivas.	4	3	3	13	SI
Preparar los documentos necesarios para movilizarse dentro y fuera de la ciudad.	3	3	2	9	SI
Transportar bienes y materiales encomendados	3	2	3	9	SI
Transportar a los funcionarios de la Institución dentro y fuera de la ciudad.	5	3	3	14	SI
Colaborar con la entrega-recepción de documentos a proveedores	5	2	1	7	SI
Actualizar documentos de custodia de vehículos	1	2	2	5	NO
Colaborar con los trámites de matriculación vehicular.	1	2	2	5	NO
Llevar el auto hasta los talleres automotrices para correspondiente revisión y/o reparación.	2	2	2	6	NO

Fuente: Oficina Esmeraldas y Departamento Recursos Humanos, Flopec

4.2.1.- CURSOS DEL PERSONAL DE LA OFICINA TECNICA DE ESMERALDAS

CUADRO No.4.12

No.	CARGO	NOMBRE	CURSO	AÑO
1	JEFE UNIDAD TÉCNICA	LUIS BURBANO BENÍTEZ		2010
2			AUDITOR INTERNO INTEGRADO ISO 9001:2008 1400:2004 18001:2007	2010
3			TALLER DE EVALUACIÓN DE RIESGOS A BORDO DE LOS BUQUES DE FLOPEC	2010
4			AUTOMOTIVACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO Y RISOTERAPIA	2010
5			INDUCCION AL CÓDIGO I.S.M.	2010
6			GESTION Y PLAN ANUAL DE COMPRAS PÚBLICAS	2009
7			SEMINARIO DE DIRECTIVO COACHING APPLIED LINGUISTIC SCHOOL	2009
8			ANALISIS DE RIESGOS EN ATMOSFERAS EXPLOSIVAS	2008
9			ENGLISH LENGUAJE SKILL SECOND LEVEL	2008
10			ENGLISH LENGUAJE SKILL THIRD LEVEL	2008
11			TÉCNICAS MODERNAS DE CONFIABILIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DEL MANTENIMIENTO	2008
12			ANÁLISIS DE FALLA CENTRADO EN CONFIABILIDAD	2008
13			TANKER MANAGEMENT & SELF ASSESSMENT COURSE (TMSA)	2008
14			ANALISIS Y ADMINISTRACION DE RIESGOS	2008
15			INVESTIGACION DE INCIDENTES Y ACCIDENTES	2008
16			BUNKER TRAININ WORKSHOP	2008
17			EVALUACION DE RIESGOS A BORDO DE BUQUES FLOPEC	2010
			PLCs MITSUBISHI	2009
	COORDINADOR TECNICO MAQUINAS	CARLOS LEÓN		2010
1			AUDITOR INTERNO INTEGRADO ISO 9001:2008, 14001:2004, 18001:2007	2010
			TALLER DE EVALUACIÓN DE RIESGOS A	2009

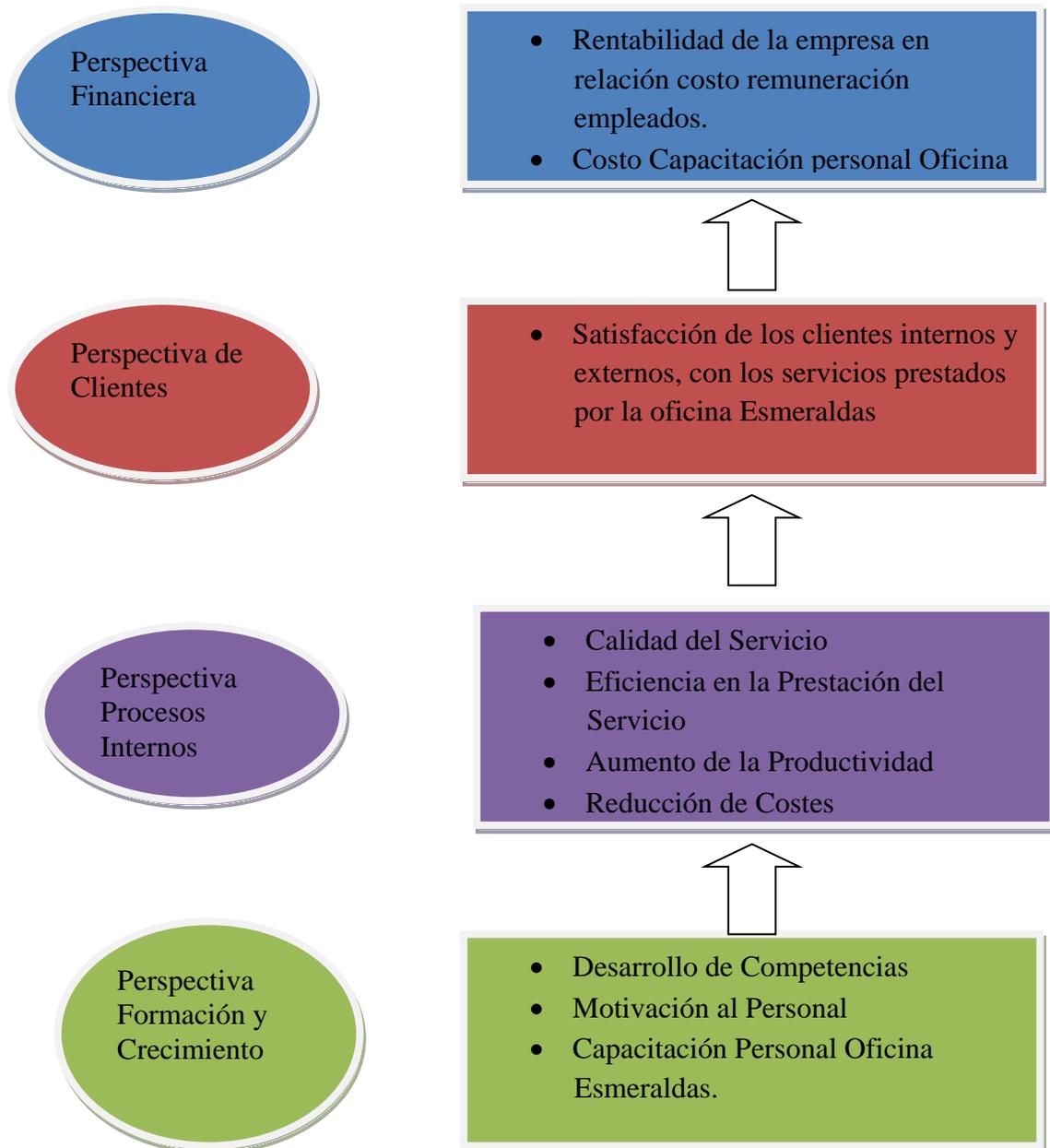
2			BORDO DE LOS BUQUES DE FLOPEC	
3			MÁQUINA PRINCIPAL MAN B&W WORKSHOP	2009
4			ENGLISH LENGUAJE SKILL FOURTH LEVEL	2008
5			ENGLISH LENGUAJE SKILL SECOND LEVEL	2008
6			ENGLISH LENGUAJE SKILL THIRD LEVEL	2008
7			PURIFICADORAS WESTFALIA SEPARATOR OSA 20 Y OSA 7	2008
8			BUNKER TRAININ WORKSHOP	2008
1	COORDINADOR TECNICO MAQUINAS	BENJAMIN VARGAS SALINAS	INDUCCION AL CÓDIGO I.S.M.	2010
2			MÁQUINA PRINCIPAL MAN B&W WORKSHOP	2009
3			ENGLISH LENGUAJE SKILL SECOND LEVEL	2008
4			ENGLISH LENGUAJE SKILL THIRD LEVEL	2009
5			ENGLISH LENGUAJE SKILL FOURTH LEVEL	2008
6			ANALISIS DE FALLA CENTRADO EN COFIABILIDAD	2008
7			TECNICAS MODERNAS DE CONFIABILIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DEL MANTENIMIENTO	2008
8			TANKER MANAGEMENT SELF ASSESSMENT (TMSA PURIFICADOR WESTFALIA SEPARATOR OSA 20 Y 7	2008 2008
9			BUNKER TRAININ WORKSHOP	2008
1	COORDINADOR ELECTRICO ELECTRONICO	ARMANDO CHAVEZ AREVALO		2008
2			ENGLISH LENGUAJE SKILL SECOND LEVEL	2008
3			ENGLISH LENGUAJE SKILL THIRD LEVEL	2009
4			MÁQUINA PRINCIPAL MAN B&W WORKSHOP	2008
			INSPECCIONES DE CONSTRUCCION DE BUQUES	
1	INSPECOR DE PROTECCION	JOSIAS CALDERON		2008
2			ENGLISH LENGUAJE SKILL SECOND LEVEL	2008
3			ENGLISH LENGUAJE SKILL THIRD LEVEL	2009
			ENGLISH LENGUAJE SKILL FOURTH LEVEL	

1 2 3	INSPECTOR DE PROTECCION	EDUARDO GALARRAGA VARGAS		2008
			ENGLISH LENGUAJE SKILL SECOND LEVEL	2008
			ENGLISH LENGUAJE SKILL THIRD LEVEL	2009
			ENGLISH LENGUAJE SKILL FOURTH LEVEL	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	COORDINADOR TECNICO MAQUINAS	MARZO ERAZO PAEZ		2010
			INDUCCION AL CÓDIGO I.S.M.	2008
			CONTROL A LAS EMPRESAS PUBLICAS	2008
			OPERACIÓN BUQUES TANQUEROS AVANZADO (OMI)	2008
			INSPECCIONES DE CONSTRUCCIONES DE BUQUES	2008
			TANKER MANAGEMENT & SELF ASSESSMENT COURSE (TMSA)	2008
			THE ELEMENTARY LEVEL OF ENGLISH	2008
			CONSTRUCCION DE INDICADORES DE GESTION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO	2008
			RISK MANAGEMENT AND INCIDENT INVESTIGATION	2008
			TERCERAS JORNADAS INTERNACIONALES DE	2008
			MEJORAMIENTO MANTENIMIENTO Y EMPRESARIAL	2008
BUNKER TRAININ WORKSHOP				
1	COORDINADOR ELECTRICO ELECTRÓNICO	ANDRÉS PULLA MENDIETA		2010
			INDUCCION AL CÓDIGO I.S.M.	
1 2 3 4 5	ANALISTA DE COMUNICACION	WILLIAMS PAREDES ESTRELLA		2008
			ENGLISH LENGUAJE SKILL SECOND LEVEL	2008
			ENGLISH LENGUAJE SKILL THIRD LEVEL	2009
			ENGLISH LENGUAJE SKILL FOURTH LEVEL	2009
			SUPPORTING THE WINDOWS VISTA OPERATING SYSTEM AND APPLICATIONS	2009
MAINTAINING AND TROUBLESHOOTING WINDOWS VISTA COMPUTERS	2009			

1 2 3 4	ASISTENTE DE MATERIALES	REMIGIO CRESPO MORÁN		2009
				2008
			GESTION Y PLAN ANUAL DE COMPRAS PÚBLICAS	2008
			ENGLISH LANGUAJE SKILL SECOND LEVEL	2009
			ENGLISH LANGUAJE SKILL THIRD LEVEL	
			ENGLISH LANGUAJE SKILL FOURTH LEVEL	
1 2	AUXILIAR TECNICO SOLDADOR	LUIS AREVALO LUNA		2008
			ENGLISH LANGUAJE SKILL SECOND LEVEL	2008
			ENGLISH LANGUAJE SKILL THIRD LEVEL	
1	AUXILIAR TECNICO SOLADOR	ENOC LUJANO		2008
			ENGLISH LANGUAJE SKILL SECOND LEVEL	
1 2 3	ASISTENTE CONTABLE	ALEXANDRA ORDOÑEZ GALARZA		2008
			ENGLISH LANGUAJE SKILL SECOND LEVEL	2008
			ENGLISH LANGUAJE SKILL THIRD LEVEL	2009
			ENGLISH LANGUAJE SKILL FOURTH LEVEL	

4.3.- RELACIÓN CAUSA- EFECTO ENTRE INDICADORES ELEGIDOS PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA OFICINA ESMERALDAS.

Gráfico No.4.1.



4.4. ELABORACIÓN MATRIZ BALANCED SCORECARD (BSC), PARA LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO, PARA LA SUCURSAL ESMERALDAS

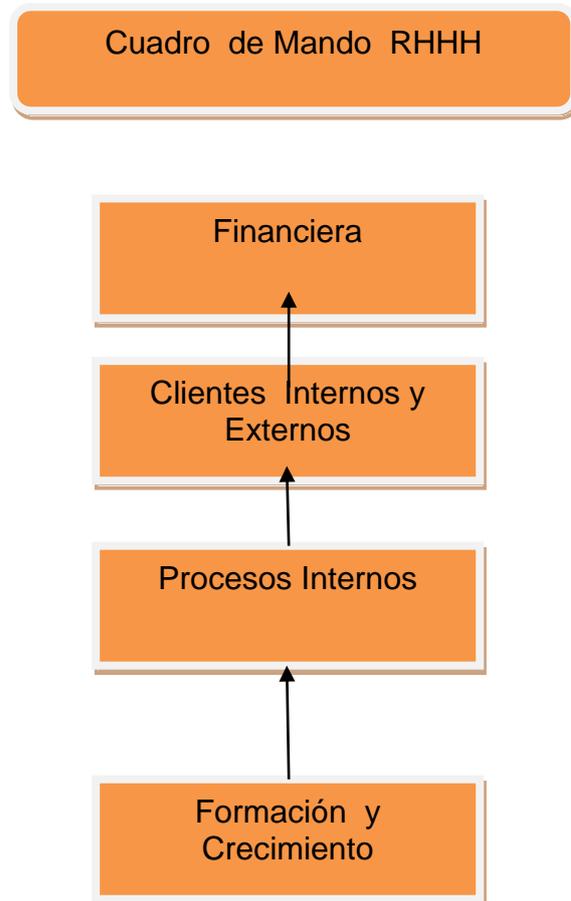
Como se ha visto en el capítulo anterior, para elaborar la matriz de Balanced Scorecard en las cuatro perspectivas del modelo, las cuales agruparían indicadores cuyo objetivo es medir:

Aplicaremos la misma metodología de medición y gestión del BSC al departamento de recursos humanos, para lo cual seguiremos pautas de adecuación a cada una de las perspectivas:

- Financiera: cómo podemos contribuir al rendimiento financiero desde el enfoque de la gestión de personas.
- Clientes: Cuál debe ser la aportación a la satisfacción de clientes externos e internos (empleados) mediante los servicios prestados por el departamento.
- Procesos internos: Cómo mejorar la eficacia y eficiencia en la calidad de procesos.
- Formación y Crecimiento: Cómo podemos mejorar las capacidades, habilidades y prácticas de las personas para que sirvan de motor e impulso al resto de empleados

4.4.1.- Utilización de la Herramienta BSC para la Elaboración del Cuadro de Mando del Recurso Humano Oficina Esmeraldas.

Gráfico No.4.2.



4.5.- CUADRO DE MANDO RECURSO HUMANO OFICINA ESMERALDAS

PERSPECTIVA FINANCIERA

CUADRO No.4.13.

META	INDICADOR
1.- Establecer la rentabilidad de la empresa en relación con el costo de remuneración de los empleados	Utilidad del Ejercicio/ Número de Empleados
2.- Costo de Capacitación Personal Oficina Esmeraldas	Número de cursos * Costo Unitario* Número Personal

PERSPECTIVA CLIENTES

CUADRO No.4.14.

META	INDICADOR
1.- Realizar encuestas a personal FLOPEC de otras oficinas para determinar su satisfacción con la oficina de Esmeraldas	Número total de encuestados/ Número de respuestas afirmativas
2.- Realizar encuestas a usuarios en Esmeraldas, para determinar su satisfacción con la oficina de FLOPEC, en dicha ciudad.	Número total de encuestados/ Número de respuestas afirmativas

**PERSPECTIVA PROCESOS
INTERNOS**

CUADRO No.4.15.

META	INDICADOR
Determinar el Número de Atrasos y porcentaje	Número de atrasos/ días laborables*100
Determinar el Número de Faltas y porcentaje	Número de faltas / días laborables*100
Disminución de costos y tiempos en los procesos	Número de actividades por persona/ tiempo
Disminución de accidentes laborables	Número de accidentes por año
Establecer el número de reconocimientos por trabajos bien realizados	Número de memorandos y oficios recibidos por empleado
Establecer el número de iniciativas presentadas por trabajador	Número de memorandos y oficios recibidos por empleado

**PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y
CRECIMIENTO**

CUADRO No.4.16.

META	INDICADOR
Capacitación del personal oficina Esmeraldas	Número de cursos recibidos por empleado
Desarrollo de Competencias	Actualización Manual de funciones de forma anual
Grado de Satisfacción, motivación del Trabajo Clima laboral	Encuesta semestral a empleados oficina Esmeraldas.
Rotación del Personal	Cantidad de Egresos (oficina Esmeraldas) / total empleados (oficina Esmeraldas)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- CONCLUSIONES

En el análisis del macro entorno un factor relevante es el PIB, que para el año 2009 fue de 0.36%, es decir prácticamente no hubo crecimiento económico para el país esto debido principalmente por la crisis mundial y sus efectos negativos. Para el año 2010 se espera un incremento sustancial del PIB, en base al incremento del precio del petróleo a nivel internacional que se ha dado en este año, que para el primer semestre ha estado en un rango de precios entre \$70 y \$80 USD; por lo que se puede concluir que resulta un factor favorable para el país y para el sector petrolero como sus empresas y en especial a Flopec ya que se incrementaría la exportación de crudo como su transporte marítimo.

En cambio la situación política en el país para el año 2010 ha sido muy conflictiva, porque el Gobierno nacional ha buscado a través de la Asamblea aprobar leyes, que a decir de muchos especialistas, buscan centralizar el poder, por lo que los grupos interesados como el “movimiento indígena” “medios de comunicación”, “universidades” han protestado a nivel nacional. Esto resulta un factor negativo para la empresa FLOPEC, porque estos paros y en especial los que puedan darse en la Amazonia, podría en un momento dado paralizar la producción petrolera y por tanto disminuir el transporte de crudo por vía marítima, debido a retrasos en las cuotas de producción y despacho, generando pérdidas a la entidad, por lo que se puede concluir que es un factor negativo para la empresa.

Otra variable que ha resultado afectada por las políticas emprendidas por este gobierno es el “Riesgo País” o “riesgo soberano”, en cuanto se refiere a la apreciación que tienen los inversionistas extranjeros sobre la capacidad e intención que tiene el Ecuador para el pago deuda externa que actualmente es muy alta y bordea los 1000 puntos; sin embargo antes de este gobierno el

riesgo país se mantenía en un promedio entre 400 a 500 puntos; es decir actualmente consideran al país con el doble de riesgo que anteriormente lo que limita en la práctica el otorgamiento de créditos, inversiones, por lo que se puede concluir que resulta un factor negativo para FLOPEC en caso de buscar un crédito internacional para ampliar sus operaciones, realizar nuevos proyectos, adquisición de equipos y maquinarias ,etc, ya que únicamente dependería de asignaciones presupuestarias por parte del Gobierno.

En cuanto al Micro entorno y su análisis del sector naviero, en particular para los años 2008 y 2009, su situación económica resultó negativo a nivel mundial y por tanto para FLOPEC, justamente porque la crisis mundial, que produjo una reducción del consumo de petróleo, primordialmente en los Estados Unidos, principal importador de crudo y si su economía está mal, su consumo se reduce. Sin embargo esta situación se está revirtiendo paulatinamente para el año 2010, como lo registran los principales indicadores de la economía norteamericana, factor que ha permitido nuevamente el incremento de los precios del petróleo y el consumo de materias primas a nivel mundial y especial en la economía China, que es el segundo mercado para el crudo, que ha vuelto a su niveles de producción que tenían anteriormente antes de la crisis; factor que resulta favorable para la empresa FLOPEC.

Se realizó un diagnóstico para la empresa FLOPEC a través de un análisis FODA, en donde se ha determinado que sus principales Fortalezas son: a) disponer de solvencia financiera; b) contar con buques modernos, c) disponer de un personal capacitado, d) contar con un bajo record de siniestralidad por lo que goza de una muy buena reputación internacional y e) contar con sistema de gestión integral basado en las normas internacionales ISO.

En cuanto a oportunidades: a) La construcción y funcionamiento de una nueva refinería; b) contar con “Acuerdos de Intercambio de Crudo por Derivados”, con varios países de la región y en especial con Venezuela; c) disponer de producción petrolera nacional y su exportación por vía marítima.

Las debilidades más significativas son: a) Falta de Plan de Mantenimiento Programado”; b) Falta de Integración de la información y automatización de los procesos; c) Falta de evaluación y medición de las competencias del personal administrativo y embarcado y d) falta de indicadores de gestión.

Finalmente las amenazas detectadas son: a) Volatilidad en el mercado de fletes; b) eliminación de la “reserva de carga” y fuerte presencia de la competencia c) Nuevos recortes de la producción en los países que conforman la OPEP y d) Falta de fuentes de financiamiento.

Concluyendo, el presente trabajo busca mantener las fortalezas en especial en cuanto se refiere al personal y su motivación, grado de profesionalismo a través de un continuo proceso de capacitación e inducción para el nuevo personal. Como eliminar sus debilidades como la falta de evaluación y medición de competencias del personal como la falta de indicadores de gestión, todo en base a la propuesta e implementación de un Cuadro de Mando Integral para la gestión del recurso humano, para la oficina de Esmeraldas.

Podemos concluir en el capítulo referente al marco teórico del “Balance Scored Card” o Cuadro de Mando Integral (CMI), se lo debe entender como un modelo de gestión que vuelve viable y medible a la “Planeación Estratégica” porque triangula a los objetivos, estrategias y planes de acción a través de indicadores de gestión.

Es importante señalar que el Cuadro de Mando Integral (CMI), se sustenta en la “Misión” “Visión y a partir de ellos se desarrolla las estrategias, las cuales se representan a su vez a través de “mapas estratégicos” y los mismos se visualizan en forma sencilla como gráfica. Los mapas estratégicos ayudan a valorar la importancia de cada objetivo que se encuentra agrupados en lo que se denomina “perspectivas” básicamente en todos los modelos de CMI se los incluye y son: a) Perspectiva Financiera; b) Perspectiva del Cliente; c) Perspectiva Interna o de procesos y d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Modelo que se recoge en nuestra propuesta.

El conjunto de indicadores propuestos para nuestro Cuadro de Mando Integral (CMI), fueron previamente seleccionados por el personal de la oficina de Esmeraldas y por el Departamento de Recursos Humanos, basados en reuniones, lluvias de ideas y consenso para establecerlos; los cuales están orientados bajo tres directrices: a) satisfacción; b) retención y c) productividad de los empleados.

Además para la elaboración del Cuadro Mando Integral y sus indicadores, se establecieron los siguientes pasos:

- a) Establecimiento de la “Misión, Visión y Objetivos para el departamento de Recursos Humanos.
- b) Orientar los objetivos establecidos bajo las cuatro perspectivas que son: a) Financiero, b) Clientes, c) Procesos Internos d) Formación y Crecimiento, con sus respectivos indicadores.
- c) Diseñar un mapa estratégico en relación causa y efecto entre los factores anteriormente señalados.
- d) Finalmente en base al mapa estratégico se elabora la matriz del Balanced Scorecard para la oficina de Esmeraldas.

Se puede concluir que no existe un diseño único de indicadores, que sea aplicable para todas las empresas y mas bien en base a un modelo de gestión sustentado en las cuatro perspectivas se puede modelar uno a medida de la organización, es decir que los objetivos e indicadores deberán ser propios en busca de un mejoramiento estratégico que busque en definitiva mantener o mejorar sus fortalezas organizacionales como disminuir o eliminar las debilidades que presenta.

La implementación del Balanced Scorecard, en particular en la Oficina de Esmeraldas, para la gestión del recurso humano permitirá a la organización, comunicar sus metas, asignar recursos y distribuir tareas. Y finalmente servirá de modelo para aplicarse en toda la empresa, como el objetivo que la gestión del recurso humano se convierta en una ventaja competitiva para la

organización y mejorar su posicionamiento a nivel internacional como empresa naviera especializada en la transportación de crudo de la organización.

5.2.-RECOMENDACIONES

Capacitar al personal de FLOPEC en todas sus dependencias para poder desarrollar un Cuadro de Mando Integral, para toda la organización, porque se requiere un claro entendimiento de crear una estrategia eficaz y relacionarlos con los objetivos organizacionales, operativos y gestión de recurso humano.

Evaluar en forma trimestral, semestral y anualmente, el cumplimiento de los objetivos a través de la medición de los indicadores propuestos para determinar la eficacia de cada uno de ellos.

Proponer la conformación de círculos de calidad en el resto de la empresa, para definir objetivos estratégicos e indicadores como paso previo para el desarrollo de Cuadro Mando Integral en otras áreas de FLOPEC.

La Gestión de Recursos Humanos está cambiando rápidamente. Por lo tanto, la forma en que mediremos la Gestión de Recursos Humanos también deberá evolucionar de forma técnica a través del manejo del Cuadro Mando Integral, aplicado a este sistema, por lo que se recomienda su aplicación inmediata para la empresa FLOPEC, oficina Esmeraldas y sirva a su vez de modelo para incorporarlo en todas las áreas de la organización y finalmente integrarlos en una sola matriz para toda la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Apaza Meza.(2006). Balanced Scorecard Estrategia y Valor
2. Biblioteca Práctica de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa. Tomo I. (1997). España. Editorial Océano.
3. Burbano.(1997). Presupuestos Enfoque moderno de la planeación y Control de Recursos. (1997).Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.
4. Certo. (2001) Administración Moderna. Colombia, Edit. Prentice Hall.
5. Chiavenato.(2003) Administración en los Tiempos Modernos. Colombia. Edit. Mc Graw Hillm.
6. Chiavenato. (2004). Gestión del Talento Humano. Bogotá. Edit. Mc Graw Hill.
7. Crosby.(1996). Gestión de Calidad y Competitividad. Madrid-España.
8. Economía (2010,10 de enero) El Comercio, p.5.
9. Ecuador, (2010) Banco Central del Ecuador, indicadores macroeconómicos.
- 10.Erickson.(1999). Introducción General a las Técnicas de Ventas, Colombia, Edit. Norma.
- 11.ENCICLOPEDIA MULTIMEDIA ENCARTA, 2008.
- 12.FLOPEC.(2010) Oficina Esmeraldas y Departamento Recursos Humanos, Quito.
- 13.Fred R.(1997).Organización de la Empresa, Análisis Diseño y Estructura. México: Editorial Mc Graw Hill.
- 14.Freman, Stoner.(2001), Administración, México, Edit. Prentice Hall
- 15.Hellrieger, Jackson.(2003). Administración un Enfoque por Competencias México Edit.Thompson.
- 16.Gómez Serna.(2004),Administración Moderna enfoque estratégico, México. Edit. Mc. Graw Hill.
- 17.Goostein.(2003). Planeación Estratégica Aplicada, Bogotá Edith Mc.Graw Hill.
- 18.Serto.(2004). Administración Moderna.México. Edit. Prentice Hall.
- 19.Noori.(1997). Administración de Operaciones. Bogotá. Edit. Mc Graw Hill
- 20.Kaplan, Norton (2005) México. Edit. Prentice Hall.

21. Mariño. (2010). 100 indicadores para controlar a la pequeña empresa. Quito. Edit. El Universo.
22. Méndez. (2001). Metodología como guía para la elaboración de diseños de investigación. Madrid: Me Graw Hill.
23. Mason, Lind. (2003). Estadística para la Administración y Economía, Colombia, Edit. Alfaomega.
24. Pacheco.(2002). Indicadores Integrales de Gestión. Colombia. Mc GrawHill.
25. Proaño (2007). Balanced Scorecard, Quito, Escuela Politécnica del Ejercito.
26. Robbins, Stephen.(2002). Comportamiento Organizacional, México, Edit. Prentice Hall.
27. Rodríguez.(2001). Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa, México, Edit. ECAFSA.
28. Revistas: Gestión, Ekos, Periódico Líderes (2009,2008).Quito (varias imprentas)
29. Vásquez.(2002). Organización Aplicada, Quito, Gráficas Vásquez.

Páginas Web

Brooking, (2006), consultado el 27 mayo de 2010; en la página web:<http://www.tablero-decomando.com/forobogotá>)

Indicadores de Gestión (2001). Consultado el 20 de febrero de 2010, página web: [http://www.monografias/trabajo111/indicadores de gestión/.com](http://www.monografias/trabajo111/indicadores%20de%20gesti3n/.com)

Indicadores de Gestión (2003). Consultado el 20 de febrero de 2010, página web: <http://www.prisma/indicadores/com>.

Cuadro de Mando Integral, consultado 22 de febrero de 2010 en la página web: <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>

Discurso del presidente. Ec Rafael Correa (2009), consultado el 15 de abril de 2010 en la página web:<http://www.infolatin.com>,

Banco Central del Ecuador,(2010), Indicadores Macroeconómicos, consultado el 15 abril 2010; en la página web: <http://www.bce.fin.ec>.

ANEXOS



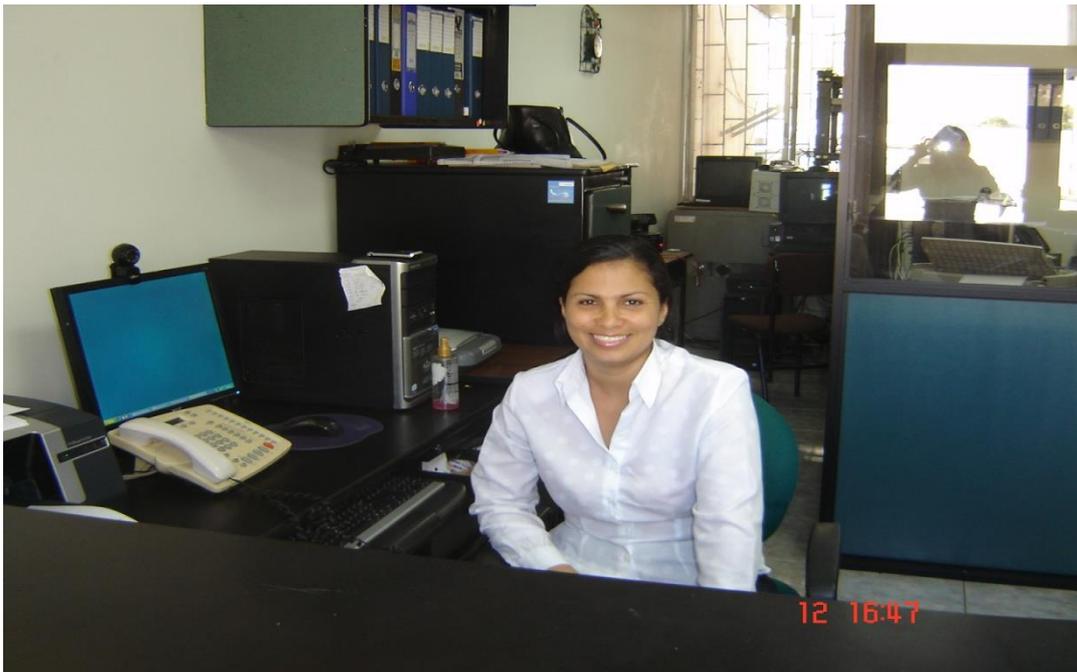
JEFE DE LA UNIDAD TECNICA



ASISTENTE CONTABLE REGIONAL



COORDINADOR TÉCNICO DE MÁQUINAS



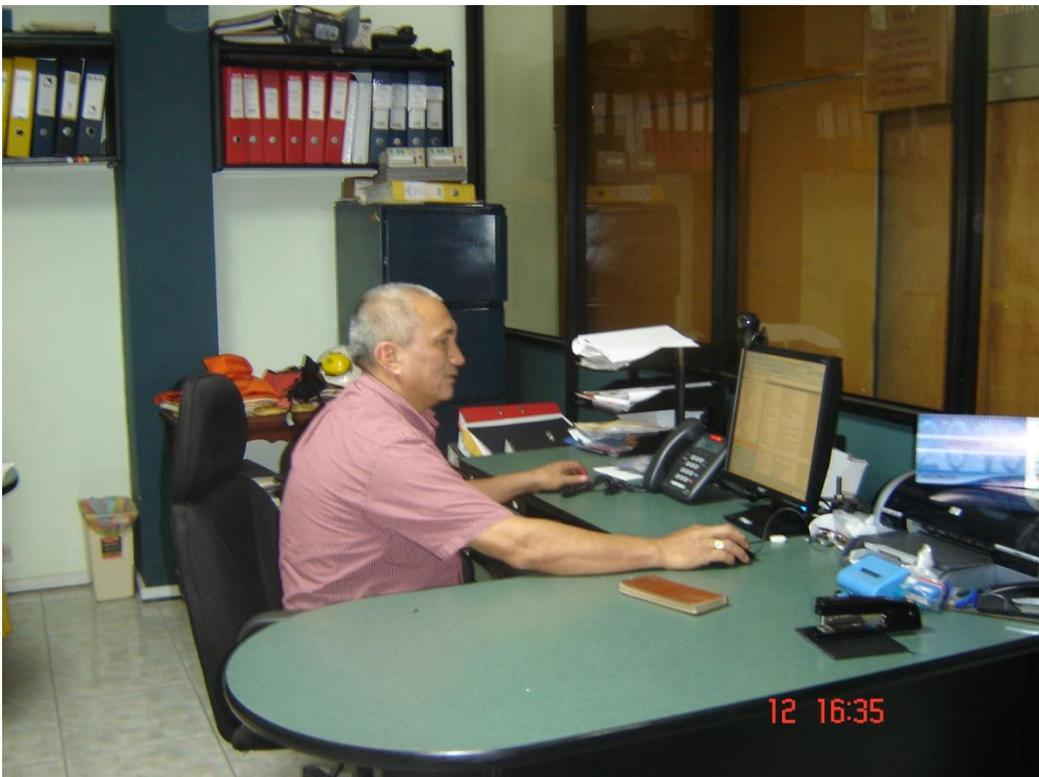
AUXILIAR ADMINISTRATIVO TELEFONISTA



COORDINADOR TÉCNICO ELÉCTRICO-ELECTRÓNICO



COORDINADOR TÉCNICO ELÉCTRICO-ELECTRÓNICO



JEFE DE TALLERES



AUXILIAR TORNERO SOLDADOR



AUXILIAR TORNERO SOLDADOR



INSPECTORES DE PROTECCIÓN MARÍTIMA



ANALISTA COMUNICACIÓN REGIONAL



ASISTENTE DISTRIBUIDOR DE MATERIALES



**AUXILIAR DE SERVICIOS CONSERJES MENSAJERO
AUXILIAR DE SERVICIOS CHOFER**