

# Planes estratégicos y responsabilidad social en empresas de Ecuador





# **PLANES ESTRATÉGICOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EMPRESAS DE ECUADOR**

Colección Académica. Área Administración

Tomo 4



Este libro ha sido evaluado bajo el sistema de pares ciegos.

**COMITÉ EDITORIAL:**

Siomara España, PhD. Universidad de las Artes (Ecuador)  
Jeovanny Benavides, PhD. Universidad Técnica de Manabí (Ecuador)  
Pablo Romo, PhD. Universidad Central del Ecuador (Ecuador)  
Gonzalo Díaz Troya, PhD. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (Ecuador)  
Alejandro Recio Sastre, PhD. Universidad de Chile (Chile)  
Mario Madroñero, PhD. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Colombia)  
Mario Morenza, Mg. Universidad Central de Venezuela (Venezuela)

**CUERPODEVOCES EDICIONES**

Mail: [cuerpodevoces@gmail.com](mailto:cuerpodevoces@gmail.com)

Web: [www.cuerpodevoces.com](http://www.cuerpodevoces.com)

Teléfono: 0984172663. Manta

**Planes estratégicos y responsabilidad social en empresas de Ecuador**

©Evelyn Dyann Cano Lara  
©Alexa María Cedeño Macías  
©Alba Lucía Cáceres Larreátegui  
©Marissa Alejandra Guevara Cañizares  
©Ana del Rocío García Loor  
©Jessica Geoconda Guadamud Vera  
©Carmen Marieta Bayas Zambrano  
©José Luis Morante Galarza  
©Richard Gonzalo Toro Loor  
©Luis Enrique Franco Rodríguez  
©Emilio Macías Guadamud  
©Flor María Calero Guevara  
©Xavier Alberto Vélez Romero  
©Carlos Alberto Velasco Delgado  
©Karla Rosanna Marcillo Pin  
©Beatriz Lourdes Macías Alarcón  
©Gonzalo Andrés Rodríguez Arrieta  
©Ángela Agripina Cevallos Ponce  
©José Alexander Moreira Pacha  
©Gisella Brigit Manzaba Mera  
©Jessica Elizabeth Mera Fernández  
©Jairo Eduardo Mora Anchundia  
©Zezeu Manuel Cortés Muñoz  
©Richard Joao Baque Barreto  
©Axel Antonio Cantos Quimis  
©Carlos Andrés Delgado Cedeño  
©Víctor Manuel García Delgado  
©Eduardo Fabián Pacheco Delgado  
©Rosy Liseth Ruiz Arrunategui  
©Néstor Alfonso Suárez Cañarte  
©María Cristina Toro Carrillo  
©María Julissa Cusme Puentes  
©Nayely Lisbeth Delgado Chavarría  
©Bryan Steven Lucas Balda

Diseño de portada: Isaac Vélez (Hidropixel Agencia)

Imagen portada: Pexels

ISBN: 978-9942-631-17-6

Primera edición: agosto de 2024

Manta, Ecuador

Presentación.....7

CAPÍTULO 1

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA  
AGENCIA NAVIERA SANTA KATALINA.....9  
Evelyn Dyann Cano Lara  
Alba Lucía Cáceres Larreátegui  
Karla Rosanna Marcillo Pin  
José Alexander Moreira Pacha  
Gisella Brigit Manzaba Mera  
Jessica Elizabeth Mera Fernández  
Jairo Eduardo Mora Anchundia  
Zezeu Manuel Cortés Muñoz

CAPÍTULO 2

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO RADIOLÓGICO ODONTOLÓGICO.....51  
Evelyn Dyann Cano Lara  
Xavier Alberto Vélez Romero  
Beatriz Lourdes Macías Alarcón  
Gonzalo Andrés Rodríguez Arrieta  
José Luis Morante Galarza  
Richard Joao Baque Barreto  
Axel Antonio Cantos Quimis  
Carlos Andrés Delgado Cedeño  
Víctor Manuel García Delgado

CAPÍTULO 3

EVALUACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL EN SERVICIOS IMPRENTA LISSETTE.....97  
Alexa María Cedeño Macías  
Marissa Alejandra Guevara Cañizares  
Richard Gonzalo Toro Loor  
Luis Enrique Franco Rodríguez  
Eduardo Fabian Pacheco Delgado  
Rosy Liseth Ruiz Arrunategui  
Néstor Alfonso Suárez Cañarte  
María Cristina Toro Carrillo

## CAPÍTULO 4

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

EN SERVICIOS PESCADORMAR S.A.....135

Marissa Alejandra Guevara Cañizares

Alexa María Cedeño Macías

Ana del Rocío García Loor

Jessica Geoconda Guadamud Vera

Carmen Marieta Bayas Zambrano

Emilio Macías Guadamud

Flor María Calero Guevara

Carlos Alberto Velasco Delgado

María Julissa Cusme Puentes

Nayely Lisbeth Delgado Chavarría

Bryan Steven Lucas Balda

## **PRESENTACIÓN**

En el competitivo panorama empresarial actual, las organizaciones deben evolucionar y adaptarse constantemente para mantenerse a la vanguardia. En este contexto, la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí ha desarrollado actividades de vinculación con la comunidad desde el proceso enseñanza - aprendizaje mediante el proyecto “Fortalece Tu MiPyMe”, lo que ha derivado en la presentación de estudios de caso centrados en empresas de la provincia de Manabí.

En primera instancia se presentan casos de planificación estratégica, enfatizando su importancia como hoja de ruta para lograr los objetivos organizacionales. Explora conceptos clave como misión, visión y valores, y destaca el papel de la planificación estratégica para guiar los procesos de toma de decisiones.

Luego se presentan proyectos sobre responsabilidad social corporativa, los estudios de caso enfatizan la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), examinando sus beneficios tanto para las organizaciones como para la sociedad. Explora las diversas dimensiones de la RSE, incluida la sostenibilidad ambiental, las prácticas éticas y la participación comunitaria. Los estudios de caso en Manabí sirven como poderosos ejemplos de cómo las

empresas pueden integrar la RSE en sus operaciones y crear un impacto positivo en sus partes interesadas.

Este libro presenta un conjunto único de desafíos y oportunidades, lo que permite a los lectores obtener información valiosa sobre la aplicación en el mundo real de la planificación estratégica y la RSE.

Las empresas analizadas en esta colección han participado en el proyecto “Fortalece Tu MiPyMe”, haciendo del libro la culminación de una rigurosa investigación académica y experiencia práctica.



## CAPÍTULO 1

### **PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA AGENCIA NAVIERA SANTA KATALINA**

#### **INTRODUCCIÓN**

Las empresas pequeñas o también conocidas como MiPymes tienden a tener un nivel de organización en muchos casos muy bajo, por lo tanto, la planificación no es un proceso que se lleve a cabo. El presente trabajo investigativo, busca generar un plan estratégico para la MiPyme, Agencia Naviera Santa Katalina, cuenta con un diseño descriptivo, y su enfoque es cualitativo.

Procura analizar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, para utilizarlas como una base sobre la cual se realizaron diferentes análisis y correlaciones con matrices que permitieron conocer la situación real de los factores internos de la empresa y su nivel de respuesta en función de los factores internos.

Se pudo identificar que los factores externos no están siendo debidamente aprovechadas y están generando un impacto negativo que se puede controlar; así mismo, se encontró que los factores internos no están del todo bajo control. Esta desorganización ha dado paso a que la empresa

pueda estar en peligro.

Por todo lo anterior, es que se elaboraron estrategias para mitigar el riesgo, que permitan la supervivencia y eviten el desgaste. Esto permitirá que finalmente se potencie el aprovechamiento de los factores de éxito.

### **BASES TEÓRICAS**

Calderón et al. (2005) en su investigación presentan la aplicación de la temática de planeación estratégica con el objetivo proponer un rediseño de los procesos operativos claves, que permita un avance decisivo en lograr metas de mejoramiento incluyendo calidad, beneficios económicos, y mayor posicionamiento en el mercado del negocio.

Esta investigación es de alcance cuantitativo porque pretende reflejar datos. Finalmente, dentro de los principales resultados se conoce que se mejoraron los procesos que generan valor agregado permitiendo alcanzar mayores niveles de competitividad en el mercado, así también, gracias a la planeación estratégica la gerencia tendrá acceso a la información confiable, precisa y oportuna.

Asímismo, Fuentes y González (2018) en su investigación, el cual tiene como objetivo diseñar la estructura organizacional y planeación estratégica a la empresa INTELOGISTICS S.A.S., en contribución a un mejoramiento de su desarrollo organizacional. Esta investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo que permita conocer los efectos del diseño de una estructura organizacional y una planeación estratégica en la organización en términos productivos. Utiliza técnicas como la matriz FODA, Matriz de evaluación de factores externos MEFE, al igual que la Matriz de evaluación

de factores internos MEFI, el DAFO cruzado.

El alcance de la investigación es aplicativo, es decir, que si cumple con lo planificado se aplicará directamente en la organización el resultado de esta. Como principales conclusiones se tiene que la empresa necesita estipular su planeación estratégica con el fin de guiar y direccionar todos sus recursos con el fin de cumplir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Así mismo, se recomienda la aplicación del plan estratégico diseñado por los autores que según los indicadores es efectivo.

De igual manera, Acosta y Martínez (2014) en su investigación con el objetivo de diseñar un Modelo de Planeación Estratégica para la empresa IBRO SAS 2014-2019, que garantice su estabilidad sostenida en el mercado y mejorar su posicionamiento, pretende revisar y ajustar el direccionamiento estratégico, realizar un análisis estratégico tanto interno como externo, apoyados en la matriz DOFA, formular los objetivos estratégicos para lograrlos y diseñar el plan de acción.

Investigación de tipo descriptiva y exploratoria, que hace una descripción de cómo es la situación actual de la empresa IBRO SAS, a partir de la evaluación de variables críticas internas y externas de la empresa, cuyo diagnóstico será la base para la construcción del modelo de planeación estratégica adecuado para los propósitos que requiere la compañía.

En su metodología usa la observación y el análisis de cada uno de los procesos, procedimientos, actividades, resultados financieros, económicos y organizacionales de la empresa. También la recolección de la información a través

de la solicitud de documentos e informes, realización de la entrevista a la gerencia y encuestas al personal.

Como principales resultados de esta investigación se presentó la necesidad de posicionar la marca IBRO SAS como empresa socialmente responsable con un reconocimiento del 80% al año 2019 en la ciudad de Cartagena; conformar una fuerza laboral capacitada y motivada; lograr la certificación en calidad en la norma ISO9000; garantizar la solidez y autonomía financiera de IBRO SAS al año 2019. Todo esto mediante la ejecución del plan estratégico propuesto.

Por otro lado, Molina y Yagual (2004) en su investigación proponen como objetivo general desarrollar una Reingeniería y la Planeación estratégica en la empresa CISENI S.A. mediante la recopilación y elaboración de un diagnóstico general de la empresa, comprendidos en el área administrativa, operativa y financiera.

En el área administrativa se desarrollará un análisis interno de CISENI S.A. describiendo su misión, visión, principios y valores, organigrama y funciones del personal. En el área operativa se describirá el proceso operativo como tal, al igual se realizará encuestas a los clientes (agencias) que trabajan actualmente con la empresa y las otras empresas que trabajaron alguna vez con CISENI S.A. teniendo como antecedentes la experiencia en el sector.

Finalmente se logró desarrollar un plan de reingeniería que irá ampliándose a medida que los involucrados se vayan adaptando. Y se recomienda aprovechar el análisis intensivo que se ha realizado en cada área de su empresa, con el fin de mejorar los procesos operativos, que permitan obtener mayores ingresos por la eficiencia, excelencia y rapidez en

sus servicios. También que al final de cada año revisar y analizar los estados financieros para tener una idea de cómo está avanzando la empresa

## **METODOLOGÍA**

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

La metodología propuesta a utilizar en este proyecto de plan estratégico para la Agencia Naviera Santa Katalina es la que utiliza en su artículo Acosta y Martínez (2014) y que originalmente propone Serna et al. (2010) se trata fundamentalmente en responder las siguientes preguntas:

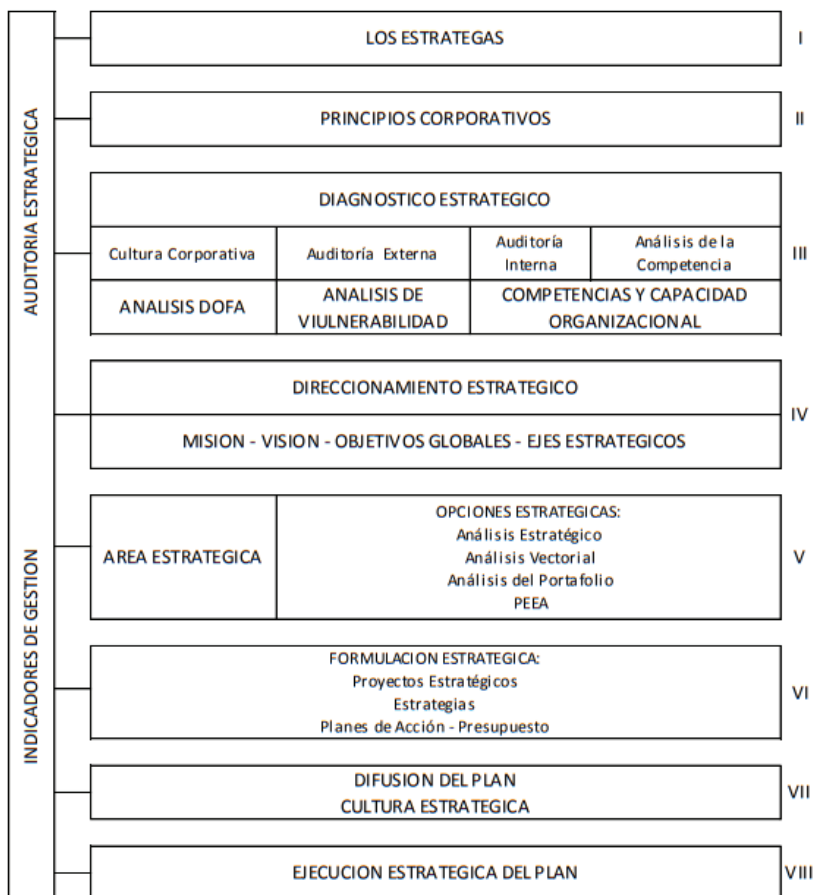
1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿Adónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir el logro de metas y objetivos?

Desde este punto de vista expresado por el autor la planeación estratégica así entendida tiene 6 componentes fundamentales:

1. Los estrategas.
2. El direccionamiento estratégico.
3. El diagnóstico estratégico.

4. Las opciones estratégicas
  5. La formulación estratégica.
  6. La auditoría estratégica.
- La teoría se define en la siguiente figura.

**Figura 1**  
Componentes de la planeación estratégica.



Nota. Acosta y Martínez (2014) citado en Serna et al. (2010).

## **RESULTADOS**

Agencia Naviera Santa Katalina es una sociedad anónima domiciliada en el Ecuador, que inició operaciones el 27 de septiembre de 2018; fue constituida ante el Notario Primero del cantón Montecristi, su domicilio principal se encuentra ubicado en el cantón Manta en la avenida 3 y calles 13 y 14, su principal actividad es la prestación de servicios de agenciamiento naviero y portuario para embarcaciones de tráfico nacional e internacional, su Gerente General y Representante Legal es el Ing. Javier Chopitea Cantos.

Entre septiembre y diciembre de 2018 obtuvo sus y autorizaciones y permisos de operación ante los organismos reguladores: SPTMF, DIRNEA y SENAE y en enero de 2019 arrancó operaciones efectivas agenciando a una flota de 7 embarcaciones pesqueras y que actualmente ascienden a 32 (navierasantakatalina, s.f.).

Agencia Naviera Santa Katalina conoce perfectamente todas las necesidades que se le pueden plantear al cliente en cuanto a asistencia portuaria y naviera se refiere, ya que está respaldada por la amplia trayectoria y el reconocido prestigio de sus asociadas.

Forma parte del grupo Txopitea presente en el mercado local e internacional de la pesca marítima desde hace más de 50 años: a nivel internacional cuenta con el respaldo y acompañamiento de la empresa armadora Txopituna S.L. domiciliada en España y a nivel local con Txopituna Ecuador CÍA. LTDA, que ha realizado actividades de administración de buques de pesca y desde hace varios años atrás desarrolla operaciones portuarias de servicios conexos.

Pesquera Chopitea CÍA. LTDA. una empresa con un

arraigado prestigio en el puerto de Manta, cuyo mayor aval es su amplia experiencia en la captura de atún y especialmente en la fabricación de artes de pesca (plantados) y, Servicios Portuarios Prestados Servpopres S.A. operador portuario calificado que realiza actividades de mantenimiento general de embarcaciones, especialmente en soldadura y pintura (navierasantakatalina, s.f.).

## **VISIÓN**

### *Visión actual:*

“Ser una agencia naviera líder con reconocido prestigio a nivel nacional e internacional, manteniendo altos estándares de calidad bajo planes de mejora continua, seguridad y transparencia; construyendo relaciones beneficiosas con nuestros clientes apoyados en nuestros valores corporativos”.

### *Evaluación de la visión:*

*¿Qué queremos o visionamos ser?*

Ser reconocidos como una empresa naviera con alto prestigio.

*¿A dónde queremos llegar?*

Líderes en la ciudad de Manta.

*¿Cómo queremos que nos vean los demás?*

Como un precedente nacional en la prestación de servicios navieros, con calidad, transparencia, eficacia, eficiencia y efectividad a nuestros clientes.

*¿Cuándo queremos llegar? (año)*

En 5 años.

### *Visión propuesta:*

Ser reconocida en el año 2027 como una empresa naviera con alto prestigio en el puerto de Manta y como un precedente



nacional comprometida en prestar servicios navieros con calidad, transparencia, eficacia, eficiencia y efectividad a nuestros clientes.

## **MISIÓN**

### *Misión actual:*

Agencia Naviera Santa Katalina está comprometida en prestar servicios de agenciamiento naviero y logística portuaria con celeridad y óptima calidad, logrando brindar eficacia, eficiencia y efectividad a los objetivos de nuestros clientes para su tranquilidad convirtiéndonos en un aliado estratégico de negocio, contribuyendo así con la sociedad y el desarrollo del país.

### *Evaluación de la misión:*

#### *¿Quiénes somos?*

Somos una agencia naviera con nombre Agencia Naviera Santa Katalina.

#### *¿Qué hacemos?*

Prestamos servicios navieros de agendamiento, logística y movilidad portuaria, mantenimiento de embarcaciones, administración de información y documentos a barcos pesqueros.

#### *¿Cómo lo hacemos?*

Mediante un proceso de calidad y bajo la gestión de personal altamente capacitado y con experiencia comprobable en el ámbito naviero y portuario.

#### *¿Para quién lo hacemos?*

Para nuestros clientes locales, nacionales e internacionales.

### *Misión propuesta:*

Agencia Naviera Santa Katalina presta servicios de agen-

ciamento naviero, logística, acompañamiento portuario, así como obtención de permisos y autorizaciones para operaciones de embarcaciones pesqueras bajo procedimientos estandarizados que son ejecutados por personal altamente capacitado y con experiencia, que respondan a las necesidades de nuestros clientes y aportan a su crecimiento productivo.

## **Valores**

*Valores de la organización con su respectivo concepto:*

**Integridad:** Todos sus objetivos claros en sus propósitos.

**Honestidad:** Actuamos con rectitud y veracidad denotando seguridad y correspondencia entre lo que se hace con lo que se dice.

**Transparencia:** Mantener informada a la sociedad y a nivel interno, sobre todas las actividades realizadas, la gestión y resultados obtenidos.

**Excelencia:** Desarrollamos las mejores prácticas en todos los ámbitos en que se desarrolla la empresa.

**Respeto:** Le brindamos respeto en el manejo de la relación con el cliente en todo momento.

**Innovación y creatividad:** Se pretende estar al día en la utilización de los métodos y plataformas tecnológicas al igual que las técnicas y procesos utilizados teniendo como pilar fundamental la creatividad". (navierasantakatalina, s.f.)

## DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### EVALUACIÓN EXTERNA

#### Matriz de Impacto Externa.

<b>Matriz de impacto externa</b>		
<b>Factores</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Políticos	Alianzas estratégicas con cámaras de comercio y asociaciones nacionales e internacionales.	Drásticos cambios gubernamentales de la normativa portuaria.
Económicos	Ofertas de competidores con bajos estándares de prestación del servicio.	Bajos precios de los competidores y nuevos competidores (Competencia desleal).
Sociales	Reducido número de competidores con altos estándares de calidad.	Informalidad del sector en cuanto a cumplimiento documental y/o protocolo normativo.
Tecnológicos	Plataformas de control marítimo (VesselFinder).	
Ecológicos	Desarrollo y crecimiento de actividades pesqueras en puertos marítimos que reciben embarcaciones nacionales e internacionales.	Paralización de actividades por catástrofes naturales y emergencias sanitarias.
Legales	Art_27_Ley Orgánica de aduana 2022.	* Estrictas normativas relacionadas con las operaciones dentro de la terminal portuaria. * Eliminación del subsidio de combustible al sector pesquero.

## **FACTORES EXTERNOS**

- **Políticos:** Dentro de los factores políticos se encuentra como oportunidad las distintas alianzas estratégicas que Agencia Naviera Santa Katalina puede realizar con las diferentes cámaras de comercio y organizaciones de pescadores y armadores de barcos en Manta. De igual manera, se encuentra como amenaza el hecho de que existe un drástico y agresivo cambio en las normativas portuarias, debido a una inestabilidad en las autoridades de la TPM. Así mismo, la Cepal prevé que para el crecimiento económico que es un factor que interviene a todos hay una amenaza política y es la necesidad de la unión regional de América Latina, en donde los organismos deben ponerse de acuerdo (Camaradepesqueria, 2022).
- **Económicos:** En el factor económico se encuentra una contradicción y disparidad de criterios, sobre todo porque la oportunidad que ofrece se relaciona directamente con la amenaza. Cierta parte de la competencia sobre todo competidores nuevos ofrecen precios más económicos, sin embargo, no cuentan con estándares de calidad que avale sus servicios los cuales iguala el tipo de competencia desleal que hacían con sus precios reducidos. Así mismo, se encuentra el incremento de las actividades comerciales de transporte marítimo, lo que refiera a un crecimiento del sector (Cepal, 2021).
- **Sociales:** El tema de la certificación de calidad en los procesos es muy valorado en este tipo de servicios ofrecidos por la empresa, es por ello por lo que se

encuentra como oportunidad el reducido número de competidores que cuentan con dicha certificación y mantienen calidad en sus procesos, sobre todo porque quienes cuentan con esta herramienta, son de otra línea de negocio en la asistencia portuaria. Así mismo, se ha se encuentra como oportunidad la ampliación de la cobertura eléctrica en las instalaciones de la TPM, ya que se depende únicamente del proveedor estatal (Puertodemanta, 2022).

- **Tecnológicos:** La tecnología es muy importante en el servicio. Se ha identificado la necesidad de contar con medios tecnológicos que permitan llevar las actividades de la mejor manera y con mayor agilidad. VesselFinder es una aplicación que cumple con estas características y se ve en su utilización una oportunidad de ventaja competitiva sobre los competidores (Vesselfinder, 2022).
- **Ecológicos:** El crecimiento del sector pesquero repercute directamente como una posibilidad de obtener más clientes para brindarle asistencia portuaria, así mismo, se ha encontrado que existen factores ecológicos que también podrían mermar o afectar la capacidad operativa de Agencia Naviera Santa Katalina, como lo son los posibles desastres naturales (terremotos, tsunamis, etc.) al igual que las emergencias sanitarias (Infopesca, 2022).
- **Legales:** En términos legales se cuenta directamente con una amenaza latente que está en las posibilidades de darse aceleradamente, es la eliminación del subsidio de los combustibles al sector pesquero por parte del

gobierno, todo esto como parte de un proyecto de reducción del gasto público por déficit fiscal. Esta estrategia, podría traer graves consecuencias al sector de la línea de asistencia portuaria sobre la cual se ejerce las actividades y por ello es muy importante tenerlo en cuenta. De la misma manera dentro de este factor es muy importante considerar el artículo 119 del reglamento de actividad marítima, que presenta a las agencias naviera la facilidad y la legalidad de trabajar con buques como agentes portuarios (La Hora, 2022).

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

<b>Matriz de evaluación de los factores externos</b>			
<b>Factores externos clave:</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
Ofertas de competidores con bajos estándares de prestación del servicio.	0,09	3	0,27
Reducido número de competidores con altos estándares de calidad.	0,08	3	0,24
Alianza estratégica con cámaras de comercio y asociaciones de pescadores y armadores de barcos.	0,10	4	0,40
Uso de nuevas plataformas tecnológicas (VesselFinder).	0,10	4	0,40

Desarrollo y crecimiento de actividades pesqueras en puertos marítimos que reciben embarcaciones nacionales e internacionales.	0,09	3	0,27
Art. 119. Reglamento de actividad marítima.	0,04	4	0,16
<b>Amenazas</b>			
Bajos precios y nuevos competidores. (Competencia desleal)	0,05	2	0,10
Informalidad del sector en cuanto a cumplimiento documental y/o protocolo normativo.	0,05	2	0,10
Cambios drásticos gubernamentales de la normativa portuaria.	0,10	4	0,40
Paralización de actividades por catástrofes naturales y emergencias sanitarias.	0,10	3	0,30
Estrictas normativas relacionadas con las operaciones dentro de la terminal portuaria.	0,09	3	0,27
Eliminación del subsidio de combustible al sector pesquero.	0,11	2	0,22
Total	1,00		3,13

## Análisis

En función de los datos de la matriz de evaluación de los factores externos que intervienen para la Agencia Naviera Santa Katalina, se logra hacer la ponderación en función de la importancia de cada factor y lo eficaz que la empresa puede responder a estos oportunidades y amenazas. Se ha conseguido una calificación ponderada buena que supera la media, es decir un total de 3,13. Este estándar de calificación muestra que el proceso administrativo de la gerencia de la empresa ha sido correctamente enfocado y logra satisfacer las exigencias del mercado, aun así, puede ser mejor, enfocando nuestro accionar a un proceso de mejora continua.

### MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Matriz de evaluación de los factores externos							
Factores críticos de éxito.	Ponderación	Agencia Naviera Santa Katalina		Marzam S. A		Naviera JCP.	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Posición financiera.	0,13	3	0,39	4	0,52	2	0,26
Experiencia en el sector.	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24
Lealtad del cliente.	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18



Dedición de los empleados.	0,09	4	0,36	2	0,18	1	0,09
Lobbying.	0,13	4	0,52	1	0,13	1	0,13
Participación en el mercado.	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Competitividad de precios.	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Sistemas de calidad.	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Eficiencia y eficacia en los procesos.	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Automatización.	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Total	1,00		3,67		2,99		2,06

## **Análisis**

Los datos obtenidos en la matriz de perfil competitivo reflejan claramente que Agencia Naviera Santa Katalina, lleva ventaja a sus competidores inmediatos hablando y relacionando los factores con la actividad específica de brindar asistencia a embarcaciones específicamente atuneras.

Esto se puede entender a partir de conocer la vasta experiencia en el sector, al contar desde la matriz principal con embarcaciones que se dedican a la pesca y requieren del servicio de asistencia portuaria, de esta manera al haber sido primero clientes de las demás agencias navieras, se ha podido mejorar la calidad del servicio brindado, manteniendo una mejor relación con los clientes y buscando ampliar las relaciones con los colaboradores, aprovechando la automatización, eficacia y eficiencia en sus procesos, al igual que la estandarización de precios con la que cuenta.

## **EVALUACIÓN INTERNA**

### **MATRIZ DE IMPACTO INTERNA**

<b>Matriz de impacto interna</b>		
<b>Factores</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Planeación estratégica	La empresa realiza un proceso de planeación estratégica estructurado, donde plantea objetivos, misión, visión y valores, entre otros.	Falta de infraestructura física que permita apuntar al crecimiento empresarial.
Aprovisionamiento	La ubicación de las oficinas de la empresa tiene una posición estratégica con visión a la TPM.	Dependencia única de proveedor estatal de servicios de energía eléctrica.
Aseguramiento de la calidad	La empresa mantiene una certificación de calidad, además sus servicios cumplen con las normas de calidad establecida por el sector.	Ausencia de análisis de resultados de satisfacción al cliente.

Comercialización	Lobbying. La empresa conoce con claridad su segmentación de mercado.	Elevada dependencia del talento humano.
Contabilidad y finanzas	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	La empresa no conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.
Recursos humanos	Equipo de trabajo multidisciplinario para el cumplimiento de los objetivos.	Falta de eficiencia respecto al aprovechamiento de las jornadas laborales.
Sistemas de información	Uso de nuevas plataformas tecnológicas para la información y el monitoreo. (VesselFinder)	Falta de comunicación interna.

## **FACTORES INTERNOS**

Es importante antes del análisis de cada uno de los factores internos y por qué se considera cada fortaleza y debilidad dentro del concepto de la temática del mismo, traer a colación que esta tabla se elaboró luego de un extenso diálogo con la gerencia de la Agencia Naviera Santa Katalina, en donde se pudieron conocer datos y despejar dudas desde la fase estructural de la organización hasta la parte de la planeación, ejecución de funciones y procesos, relación con los clientes y la competencia.

**Planeación estratégica:** dentro de la planeación estratégica se encuentra que es un factor en la medida de lo posible muy aprovechado por la organización, debido al correcto uso de la elaboración de planes estratégicos que definan misión, visión y objetivos organizacionales a largo y mediano plazo. Sin embargo, se ha encontrado una falencia que es el descuido en la elaboración de un plan de expansión física de la empresa, en donde si surge la necesidad de mejorar los servicios a futuro representará la infraestructura un problema.

**Aprovisionamiento:** así mismo, en el tema del aprovisionamiento se encuentra primero la deficiencia o debilidad de que se es dependientes únicos de energía eléctrica del servicio estatal, que en muchas ocasiones suele tener sus fallas, lo correcto sería contar con una planta propia que abastezca de energía en caso de ser necesario, sin embargo, esto no sucede. Así mismo, la fortaleza recae en la ubicación estratégica de las oficinas de la agencia dentro de la TPM.

**Aseguramiento de la calidad:** el aseguramiento de la calidad es un factor preponderante en este sector productivo, debido a que los procesos que se realizan en muchos casos deben contar con cierto nivel de experticia y sofisticación que solo si se tienen certificaciones y conocimientos en calidad, se pueden llevar a cabo. De esta manera se encuentra que la empresa mantiene una certificación de calidad y cumple con las normas establecidas por el sector, lo cual es bueno. Pero, por otro lado, no está realizando un análisis de satisfacción de los clientes, lo que a lo mejor no está permitiendo conocer alguna que otra falencia de los trabajadores o el servicio ofrecido en general, por lo que hay que prestar más atención a este apartado.

**Comercialización:** en la comercialización sucede algo muy importante, debido a que la principal fortaleza es que la empresa conoce y tiene definido su segmento del mercado en el cual ejecuta sus actividades productivas, esto le permite no desperdiciar recursos compitiendo con empresas que no se dedican a la misma línea, hay que aclarar que dentro de la razón comercial de las agencias navieras existe una clasificación de dos tipos, las de línea regular, que son agencias encargadas de trabajar con todo tipo de embarcaciones, desde buques hasta cruceros, etc. hasta las de línea irregular que es el sector en el que se fija, hablando específicamente de un tipo de servicio que es brindar asistencia únicamente a barcos y buques pesqueros o cargadores de pesca.

**Contabilidad y finanzas:** este factor también sirve para apuntalar a la empresa sobre la competencia, ya que existe una planeación financiera que permite tomar estrategias como precios estándares para que los clientes sientan que son atendidos todos en igualdad de condiciones y esto brinde confianza y seguridad.

**Recursos humanos:** el tema del recurso humano es importante dentro de la organización, sobre todo porque el personal con el que cuenta actualmente es quien le permite desarrollar actividades de *Lobbying* que facilitan en muchos casos la ejecución de tareas debido a la relación efectiva con los encargados de brindar permisos y otros documentos importantes. Sin embargo, el hecho de que estas habilidades sean propias de los trabajadores y no de la organización, brinda una debilidad en la dependencia elevada del cuerpo de trabajo.

**Sistemas de información:** Los sistemas de información y

comunicación son un factor preponderante en la ejecución de las actividades de Agencia Naviera Santa Katalina, debido a que permiten la facilidad y agilidad en el manejo de los procesos así como también la automatización de los mismos, una fortaleza es la utilización del aplicativo VesselFinder, que permite el rastreo de barcos y la descripción de toda la información respecto al viaje, la carga, la ruta y la tripulación, esto facilita las actividades de la agencia.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Matriz de evaluación de los factores externos			
Factores externos clave:			
Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
La empresa realiza un proceso de planeación estratégica estructurado, donde plantea objetivos, misión, visión y valores, entre otros.	0,09	4	0,36
La ubicación de las oficinas de la empresa tiene una posición estratégica con visión a la TPM.	0,07	3	0,21
La empresa mantiene una certificación de calidad, además sus servicios cumplen con las normas de calidad establecidas por el sector.	0,07	4	0,28

Lobbying. La empresa conoce con claridad su segmentación de mercado.	0,08	4	0,32
La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	0,06	3	0,18
Equipo de trabajo multidisciplinario para el cumplimiento de los objetivos.	0,07	3,00	0,21
Uso de nuevas plataformas tecnológicas para la información y el monitoreo. (VesselFinder)	0,09	4	0,36
<b>Debilidades</b>			
Falta de infraestructura física que permita apuntar al crecimiento empresarial.	0,05	1	0,05
Dependencia única de proveedor estatal de servicios de energía eléctrica.	0,07	2	0,14
Ausencia de análisis de resultados de satisfacción al cliente.	0,08	1	0,08
Elevada dependencia del talento humano.	0,08	2	0,16

La empresa no conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.	0,07	2	0,14
Falta de eficiencia respecto al aprovechamiento de las jornadas laborales.	0,05	2	0,10
Falta de comunicación interna.	0,07	2	0,14
Total	1,00		2,73

### Análisis

Los datos obtenidos en la matriz de evaluación de factores externos, la ponderación de los factores dentro de las fortalezas que se presentaban para la Agencia Naviera Santa Katalina se ha encontrado el hecho de que el uso de la herramienta tecnológica VesselFinder, además de la planeación estratégica previa, conceden a la empresa la mayor cualidad, puesto que son los factores de mayor puntuación y a los que mejor responde la empresa, son fortalezas mayores. Así mismo, se puede notar que la fortaleza con menor puntaje es la planeación financiera, no porque no sea importancia, sino que existen otros factores que se pueden encontrar más claves para el éxito de la empresa, teniendo como concepto que en todo caso la planeación financiera solo es posible con la correcta aplicación de la planeación estratégica y el funcionamiento de los procesos de servicio con el cliente de la empresa.



Dentro de las debilidades, se ha podido identificar que la ausencia del análisis de satisfacción de los clientes es una de las dos debilidades más fuertes que pueden traer consecuencias, en función de clientes insatisfechos o baja en ventas del servicio. Sin embargo, son procesos que siempre se pueden ejecutar de manera rápida. Así mismo, se tiene la elevada dependencia del talento humano, y esto porque una empresa debe depender de sus procesos y la efectividad de cada uno de ellos según su manual previamente elaborado. Pero, se ha podido notar, que Agencia Naviera Santa Katalina, en muchos casos deja las acciones y actividades a consideración de su personal, únicamente por las relaciones que este pueda tener, lo cual genera riesgo e incertidumbre.

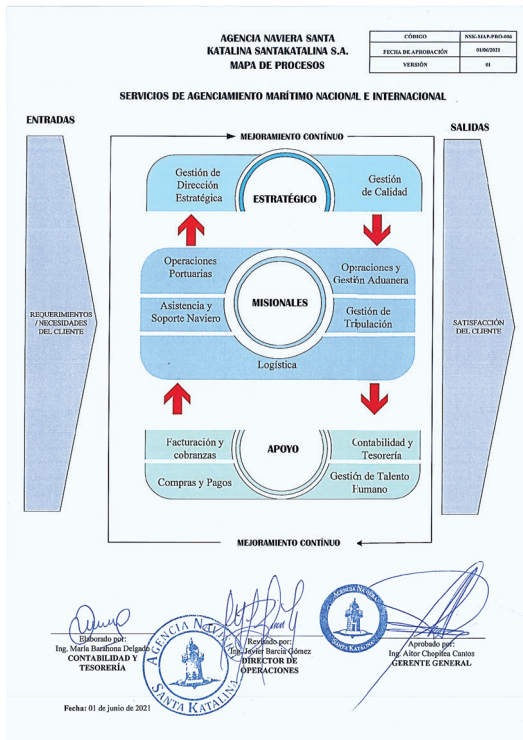
### Matriz FODA

Matriz FODA			
Fortalezas		Debilidades	
F1	La empresa realiza un proceso de planeación estratégica estructurado, donde plantea objetivos, misión, visión y valores, entre otros.	D1	Falta de infraestructura física que permita apuntar al crecimiento empresarial.
F2	La ubicación de las oficinas de la empresa tiene una posición estratégica con visión a la TPM.	D2	Dependencia única de proveedor estatal de servicios de energía eléctrica.

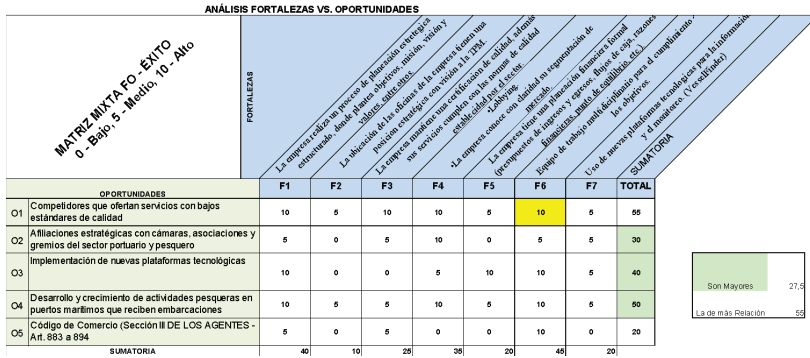
F3	La empresa mantiene una certificación de calidad, además sus servicios cumplen con las normas de calidad establecidas por el sector.	D3	Ausencia de análisis de resultados de satisfacción al cliente.
F4	Lobbying. La empresa conoce con claridad su segmentación de mercado.	D4	Elevada dependencia del talento humano.
F5	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	D5	La empresa no conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.
F6	Equipo de trabajo multidisciplinario para el cumplimiento de los objetivos.	D6	Falta de eficiencia respecto al aprovechamiento de las jornadas laborales.
F7	Uso de nuevas plataformas tecnológicas para la información y el monitoreo. (VesselFinder)	D7	Falta de comunicación interna.
<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>	
01	Ofertas de competidores con bajos estándares de prestación del servicio.	A1	Bajos precios y nuevos competidores. (Competencia desleal)
02	Reducido número de competidores con altos estándares de calidad.	A2	Informalidad del sector en cuanto a cumplimiento documental y/o protocolo normativo.
03	Alianza estratégica con cámaras de comercio y asociaciones de pescadores y armadores de barcos.	A3	Cambios drásticos gubernamentales de la normativa portuaria.

04	Uso de nuevas plataformas tecnológicas (VesselFinder)	A4	Paralización de actividades por catástrofes naturales y emergencias sanitarias.
05	Desarrollo y crecimiento de actividades pesqueras en puertos marítimos que reciben embarcaciones nacionales e internacionales.	A5	Estrictas normativas relacionadas con las operaciones dentro de la terminal portuaria.
06	Art. 119. Reglamento de actividad marítima.	A6	Eliminación del subsidio de combustible al sector pesquero.

**Figura 2**  
 Mapa de procesos de la empresa



**Figura 3**  
Matriz mixta Fortalezas - Oportunidades



### FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

#### MATRIZ MIXTA FORTALEZAS – OPORTUNIDADES

Para la matriz mixta que mide la relación entre las fortalezas y oportunidades para generar u obtener éxito en una empresa, FO. Se ha podido determinar según los parámetros de calificación que la fortaleza que más ayuda a aprovechar mejor las oportunidades es, contar con un equipo de trabajo multidisciplinario que permite cumplir todos los objetivos que como organización se ha planteado. Un equipo de trabajo comprometido va a traer consigo siempre buenos resultados, por ello la oportunidad más aprovechada es la de competidores que ofrecen servicios con bajos estándares de calidad, haciendo referencia a que se tiene una competencia que en lo que respecta a los servicios de calidad, no mantiene los estándares que debería, lo cual representa un mercado insatisfecho en el cual se podría intentar entrar para conseguir más clientes. Para ello se desarrolla las siguientes estrategias que cuentan con un objetivo específico y un

enfoque claro:

Estrategia 1: Entrenar al personal de operaciones en SGC.

Objetivo: Garantizar servicio de calidad en los procesos operativos.

Enfoque: Clientes.

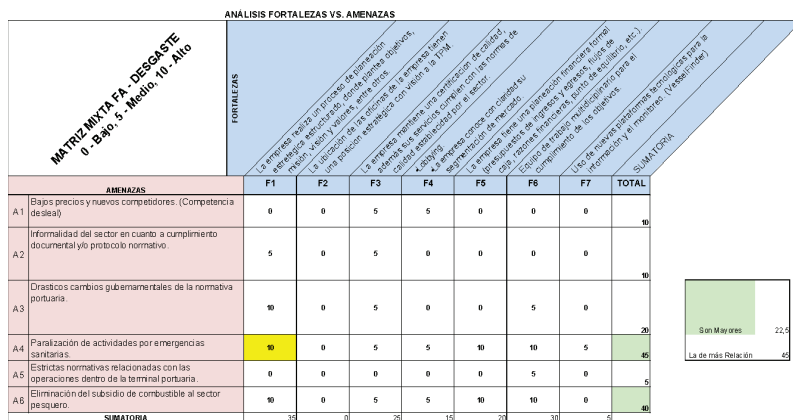
Estrategia 2: Participar en reuniones y eventos del sector portuario, pesquero y marítimo.

Objetivo: Lograr el crecimiento de las relaciones interinstitucionales.

Enfoque: Procesos.

**Figura 4**

*Matriz mixta Fortalezas – Amenazas*



**MATRIZ MIXTA FORTALEZAS – AMENAZAS**

Para la matriz que mide la relación entre las fortalezas y las amenazas para conocer el desgaste generado, FA. Se ha logrado determinar que la fortaleza mejor calificada es la que hace referencia a que la empresa cuenta con un proceso de planeación estratégica desarrollado. En donde ha determinado objetivos, visión, misión, valores

y otras aristas. Así mismo, se ha obtenido que la amenaza que mayor desgaste puede generar es aquella que hace referencia a la paralización de las actividades marítimas de pesca y asistencia portuaria por emergencias sanitarias, entre otras el COVID-19. La manera que se ha definido para impedir el desgaste es formulando estrategias que desde la planificación ayuden a estar preparados para emergencias sanitarias eventuales. Estas son:

Estrategia 1: Aplicar mecanismos de control sanitario (Pruebas PCR, desinfección, uso de mascarillas)

Objetivo: Generar confianza en los clientes.

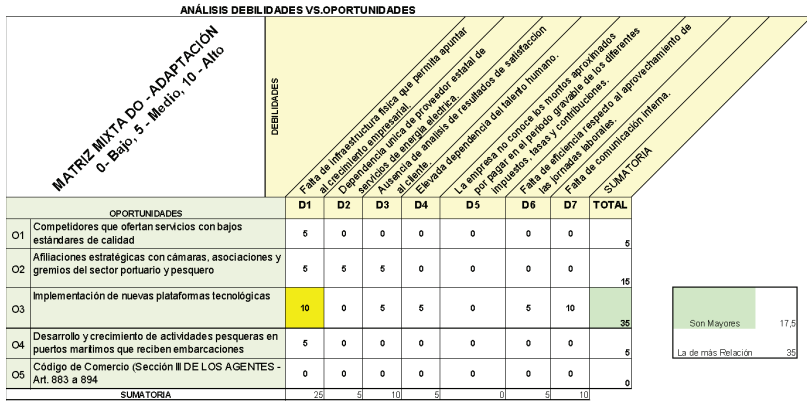
Enfoque: Clientes.

Estrategia 2: Generar documentos estandarizados (Formularios de datos e información de la tripulación y la carga)

Objetivo: Obtener información sanitaria de la tripulación y la carga.

Enfoque: Procesos.

**Figura 5**  
Matriz mixta Debilidades -Oportunidades



### MATRIZ MIXTA DEBILIDADES – OPORTUNIDADES

Para la matriz DO, aquella que trata de medir la posibilidad de adaptarse utilizando las estrategias para fortalecer o reducir las debilidades. Se ha definido que la Debilidad más puntuada es aquella que hace referencia a la falta de infraestructura física que permita a la empresa apuntar a un crecimiento empresarial. Así mismo, se ha identificado que la oportunidad más marcada es aquella que aborda la implementación de nuevas plataformas tecnológicas. Y desde este punto de vista se ha determinado la mejor manera de adaptarse a la falta de un espacio físico, es utilizar las plataformas tecnológicas que suplanten la necesidad de dicho espacio y lo replacen por un espacio virtual. Es por ello por lo que se desarrolla las siguientes estrategias:

Estrategia 1: Obtener licencia de Skype app.

Objetivo: Realizar reuniones virtuales con proveedores y clientes.

Enfoque: Clientes.

## Estrategia 2: Instalar WhatsApp Business.

Objetivo: Optimizar el tiempo de respuesta a los clientes.

Enfoque: Clientes.

**Figura 6**

*Matriz mixta Debilidades - Amenazas*

**ANÁLISIS DEBILIDADES VS. AMENAZAS**

<b>MATRIZ MIXTA DA - RIESGO</b> 0 - Bajo, 5 - Medio, 10 - Alto		<b>AMENAZAS</b> Dificultad para acceder a financiamiento (comercialización) / Información financiera documentada y/o protocolo normativo / Dificultad para acceder en cualquier momento a la información financiera / Paralización de actividades por contingencias sanitarias / Entorno normativo relacionado con las operaciones dentro de la terminal pesquera / Eliminación del subsidio de combustible al sector pesquero / SUMATORIA						TOTAL
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	
DEBILIDADES		A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL
D1	Falta de infraestructura física que permita apuntar al crecimiento empresarial.	5	0	0	0	0	10	15
D2	Dependencia única de proveedor estatal de servicios de energía eléctrica.	0	0	0	0	0	0	0
D3	Ausencia de análisis de resultados de satisfacción al cliente.	10	0	5	5	5	10	35
D4	Elevada dependencia del talento humano.	0	0	0	5	5	5	15
D5	La empresa no conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.	0	0	5	0	0	0	5
D6	Falta de eficiencia respecto al aprovechamiento de las jornadas laborales.	0	0	0	0	0	0	0
D7	Falta de comunicación interna.	0	0	0	0	0	0	0
<b>SUMATORIA</b>		15	0	10	10	10	25	0

Son Mayores	17,5
La de más Relación	35

### **MATRIZ MIXTA DEBILIDADES – AMENAZAS**

Para la matriz DA, que hace referencia a las debilidades y amenazas en función del riesgo que presentan para la organización. Se ha determinado según los cálculos numéricos que la debilidad escogida es la que hace referencia a la ausencia de análisis de resultados de satisfacción del cliente. Así mismo en función de la amenaza que habla de la eliminación del subsidio del combustible al sector pesquero, lo que según expertos repercutiría en el colapso y posterior quiebra del sector en general, con la consecuencia de una posible paralización de las actividades y con ellas todas las acciones conexas. Entonces, las estrategias diseñadas deben ir enfocadas a estar preparados y poder sobrevivir. Es por



ello por lo que se desarrolla las siguientes:

Estrategia 1: Ampliar cartera de servicio.

Objetivo: Alcanzar otras líneas de buques y barcos.

Enfoque: Financiero.

Estrategia 2: Optimizar las previsiones de flujo de caja.

Objetivo: Evitar la falta de liquidez.

Enfoque: Financiero.

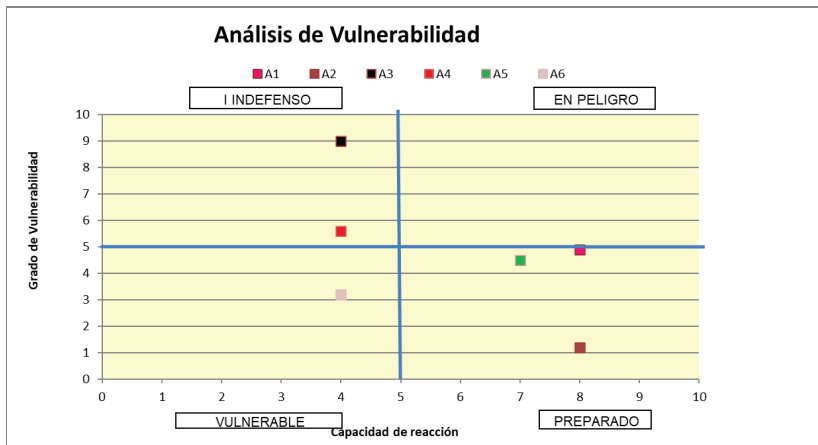
## ANÁLISIS DE RIESGO

**Figura 7**

*Análisis de vulnerabilidad*

### ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

	Amenazas	Impacto (0 - 10)	Probabilidad ocurrencia (0 - 100%)	Grado de Vulnerabilidad (0 - 10)	Capacidad reacción (0 - 10)	ZONA
A1	Bajos precios y nuevos competidores. (Competencia desleal)	7	70%	4,9	8	PREPARADO
A2	Infomalidad del sector en cuanto a cumplimiento documental y/o protocolo normativo.	3	40%	1,2	8	PREPARADO
A3	Drásticos cambios gubernamentales de la normativa portuaria.	9	100%	9	4	INDEFENSO
A4	Paralización de actividades por emergencias sanitarias.	8	70%	5,6	4	INDEFENSO
A5	Estrictas normativas relacionadas con las operaciones dentro de la terminal portuaria.	5	90%	4,5	7	PREPARADO
A6	Eliminación del subsidio de combustible al sector pesquero.	8	40%	3,2	4	VULNERABLE



La matriz y la figura de vulnerabilidad ayudaron a determinar en primer lugar el grado de vulnerabilidad de cada amenaza y luego en conjunto con la determinación de la capacidad de reacción de la empresa dichas amenazas se ha podido determinar que dos amenazas se encuentran en la posición en el plano que señala a los indefensos. Es decir que estas amenazas tienen un alto grado de vulnerabilidad y una baja capacidad de reacción por lo que afectan mucho más a la organización y la vuelven más susceptible. Es decir, se encuentra más indefensa. Para esto se debe también diseñar estrategias que permitan adaptar y sobrevivir. Entonces se ha planteado las siguientes:

Estrategia 1: Obtener certificación Basc.

Objetivo: Certificar a la empresa en Basc.

Enfoque: Aprendizaje y crecimiento.

Estrategia 2: Ajustar el presupuesto.

Objetivo: Evitar gastos innecesarios.

Enfoque: Financiero.

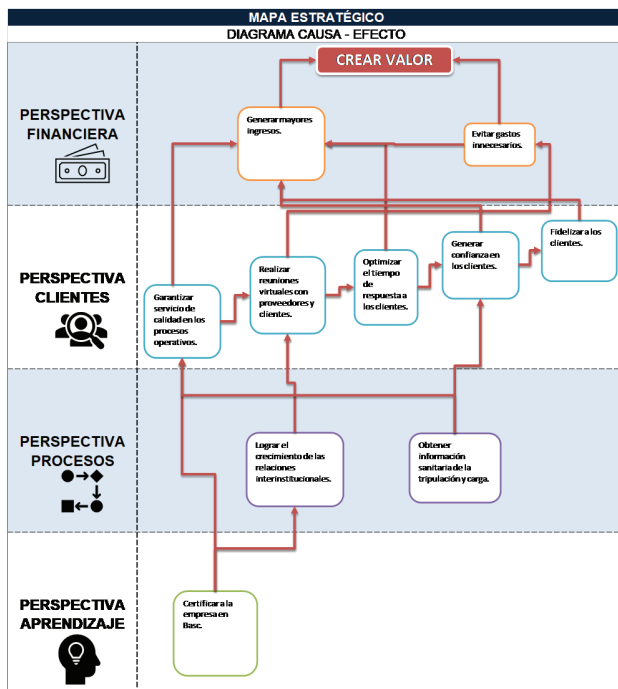
## CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD

**Figura 8**  
*Cuadro de mando integral o balance scorecard*

PERSPECTIVA	RELACIÓN MIXTA	RESPONSABLE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	UMBRAL		
									SATISFACTOR	ALERTA	NO SATISFACTOR
CLIENTE	F6 01	GERENTE DE OPERACIONES	Garantizar servicio de calidad en los procesos operativos	Servicio garantizado	(Servicio garantizado/Servicio por garantizar)*100	%	SEMESTRAL	100%	100 - 70	89 - 40	39 - 0
PROCESOS	F6 01	GERENTE GENERAL	Lograr el crecimiento de las relaciones interinstitucionales	Crecimiento logrado	(Crecimiento logrado/Crecimiento por alcanzar)*100	%	ANUAL	80%	80 - 60	59 - 30	29 - 0
CLIENTE	F1 A4	GERENTE GENERAL	Generar confianza en los clientes	Confianza generada	(Confianza generada/Confianza por generar)*100	%	SEMESTRAL	95%	95 - 80	79 - 60	59 - 0
PROCESOS	F1 A4	GERENTE DE OPERACIONES	Obtener información sanitaria de la tripulación y la carga	Información obtenida	(Información obtenida/Total de información)*100	%	MENSUAL	100%	100 - 80	79 - 60	59 - 0
CLIENTE	D1 03	GERENTE DE OPERACIONES	Realizar reuniones virtuales con proveedores y clientes.	Reuniones realizadas	(Reuniones realizadas/Reuniones pendientes)*100	%	MENSUAL	100%	100 - 90	89 - 60	59 - 0
CLIENTE	D1 03	GERENTE DE OPERACIONES	Optimizar el tiempo de respuesta a los clientes.	Tiempo optimizado	(Tiempo optimizado/Total de tiempo)*100	%	MENSUAL	80%	80 - 70	69 - 50	49 - 0
CLIENTE	A6 03	GERENTE GENERAL	Fidelizar a los clientes	Clientes fidelizados	(Clientes fidelizados/Total de clientes)*100	%	ANUAL	85%	80 - 70	69 - 50	49 - 0
FINANCIERA	A6 03	GERENTE GENERAL	Generar mayores ingresos.	Ingresos generados	(Ingresos generados/Total de ingresos)*100	%	ANUAL	40%	40 - 30	29 - 15	14 - 0
APRENDIZAJE/CRECIMIENTO	A3	GERENTE GENERAL	Certificar a la empresa en Basc	Empresa certificada	(Certificación obtenida/Certificación por obtener)*100	%	MENSUAL	100%	100	0	0
FINANCIERA	A4	GERENTE FINANCIERO	Evitar gastos innecesarios	Gastos evitados	(Gastos evitados/Gastos existentes)*100	%	ANUAL	30%	30 - 20	19 - 15	14 - 0

## MAPA ESTRATÉGICO

Figura 9  
Mapa estratégico



El mapa estratégico explica la relación existente entre los diferentes objetivos que se plantearon en función de las estrategias propuestas en esta investigación. Se ha definido que, de manera vertical con dirección ascendente, todo comienza con la certificación de la empresa en BASC, un sistema que permite generar cierta regularidad y control en los procesos. Esto a su vez permite garantizar un servicio de calidad en los procesos operativos, lo cual también se ve fortalecido por la obtención de información sanitaria de la tripulación y la carga, así mismo, logra el crecimiento de las

relaciones interinstitucionales mediante las adhesiones y participaciones en gremios del sector pesquero. Esto abre las puertas a la realización de nuevas reuniones virtuales con proveedores y clientes lo cual continua con una optimización del tiempo de respuestas a los mismos. De igual manera, esto permite generar confianza a los consumidores y a su vez fideliza a los clientes. Todos los procesos anteriores permiten evitar gastos innecesarios y por lo tanto generar mayores ingresos, con lo cual el mapa de procesos estratégicos culmina con la generación de valor para la organización.

### **CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos para este artículo de investigación que propone la elaboración de un plan estratégico para la MiPyme Agencia Naviera Santa Katalina, son en primer lugar la formulación de 10 estrategias que están enfocadas a reducir el riesgo, adaptarse a las amenazas, aprovechar oportunidades y potenciar fortalezas. Todo esto con la intención de generar valor como bien lo explica el mapa estratégico.

Este proyecto investigativo tiene el objetivo mejorar las capacidades empresariales en planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Se ha cumplido con el objetivo propuesto, puesto que se entrega a la MiPyme involucra un plan estratégico aplicable que obtendrá resultados medibles con indicadores desarrollados y de fácil comprensión.

Según los datos y el análisis de la matriz FO, se puede concluir que las Fortalezas, son claves para aprovechar las oportunidades, en este caso específico, ayudó a fortalecer

las acciones de la empresa en función del aprovechamiento de los clientes insatisfechos de la competencia. El contar con trabajadores predispuestos y comprometidos, representó un plus y aprovechar al máximo esa fuerza de trabajo representa la diferencia y un valor agregado al servicio prestado.

De igual manera para la matriz FA, se puede concluir que las fortalezas son un plus al momento de afrontar las amenazas, aportan al crecimiento, pero también son claves al momento de evitar el desgaste de la organización. Se pudo evidenciar como la utilización del factor más redituable para una organización puede ayudar a reducir el desgaste generado por una amenaza. En el caso concreto de la situación de la agencia naviera, se atrinchera en la fortaleza y a partir de ella se construye estrategias que ayuden a estar preparados para cuando la amenaza atacara.

Para la matriz DO, el análisis permitió llegar a la siguiente conclusión: las oportunidades permiten una reacción importante dentro de una organización, pues son el medio por el cual las debilidades se verán fortalecidas, si una empresa es capaz de aprovechar las oportunidades que el mercado le ofrece, solventará alguna desventaja que una debilidad interna le haya causado.

Así mismo, para la matriz DA, el análisis de los datos permitió llegar a la conclusión de que aun en la situación de mayor vulnerabilidad, la planificación estratégica siempre puede dar una opción, ya sea con el enfoque de supervivencia o generando estrategias que permitan prevalecer. Las debilidades y amenazas son los puntos más débiles de la cadena de la planificación. Sin embargo, se analizan ambos prospectos, su relación e impacto y a partir de ello se actúa

para reducir el riesgo y estar preparados.

Es así, como finalmente se concluye este trabajo con la firme convicción de aportar al crecimiento de los conocimientos y habilidades de los futuros administradores de empresa que cuentan ahora con prácticas en una de las funciones gerenciales más importantes como lo es la planeación, conocida por muchos como el primer paso de un buen gestor.

### REFERENCIAS

- Acosta, S. y Martínez, D. (2014). *Modelo de planeación estratégica 2014-2019 para la empresa IBRO SAS*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Cartagena]. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1396/MODELO%20DE%20PLANEACI%c3%83%e2%80%9cN%20ESTRATEGICA%202014%20%20actual%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calderón, L., Pazmiño, C. y Pachay, C. (2005). *Proyecto de desarrollo para la mejora en la estructura organizacional de una empresa de servicios de transporte marítimo caso Naviera del Sur S.A.* [Tesis de Licenciatura, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/55716/1/D-35649%20Calder%c3%b3n-Pazmi%c3%b1o-Pachay.pdf>
- Fuentes, H. y González, D. (2018). *Diseño de la estructura organizacional y planeación estratégica para la empresa Intelogistics S.A.S.* [Tesis de Licenciatura, Universidad de La Salle]. <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/view->

content.cgi?article=3173&context=administracion\_de\_empresas

- Infopesca.org. (2022). Los nuevos escenarios de incertidumbre probablemente reduzcan la tasa de recuperación pospandemia. *Economía mundial del sector pesquero*, 2. <https://www.infopesca.org/content/econom%C3%ADa-mundial-del-sector-pesquero-%E2%80%93nro-2-de-2022#:~:text=La%20producci%C3%B3n%20total%20para%202022,184%2C6%20millones%20de%20toneladas>
- Lahora.com.ec. (2022). Atuneros advierten quiebra si Gobierno elimina el subsidio a los combustibles para el sector. *La Hora*. <https://www.lahora.com.ec/pais/atuneros-advierten-quiebra-gobierno-elimina-subsidio-combustibles/>
- Molina, K. y Yagual, M. (2004). *Reingeniería y planeación estratégica a la empresa Ciseni S.A.* [Tesis de Licenciatura, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3881/1/6408.pdf>
- Navierasantakatalina (s.f.). *La empresa*. <https://www.navierasantakatalina.com/la-empresa/>
- Puertodemanta.gob.ec. (2022). *APM coordina acciones con CNEL para ampliar cobertura eléctrica en instalaciones portuarias*. <https://www.puertodemanta.gob.ec/apm-coordina-acciones-con-cnel-para-ampliar-cobertura-electrica-en-instalaciones-portuarias/>
- Cepal. (2021). *Informe Portuario 2021: las primeras señales de recuperación en el transporte marítimo internacional vía contenedores de América Latina y el*



*Caribe.* [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47901/S2200343\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47901/S2200343_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vesselfinder. (2022). *vesselfinder.com*. <https://www.vesselfinder.com/es>



## CAPÍTULO 2

### **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO RADIOLÓGICO ODONTOLÓGICO**

#### **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo analiza el estado actual de la empresa Centro Radiológico Odontológico procedente del cantón Bahía de Caráquez, provincia de Manabí, para solucionar los problemas mediante la identificación y evaluación de factores existentes, considerando la creación de estrategias adecuadas que ayuden a minimizar o eliminar el impacto que tienen en la organización que no están siendo atendidos de forma inmediata.

El objetivo de la presente investigación consiste en elaborar un plan estratégico que determine la ruta que se va a seguir para alcanzar las metas y establecer la manera en que esas decisiones se transformen en acciones positivas para la empresa.

Se obtuvieron como principales resultados que la empresa de servicios médicos responde eficazmente al aprovechamiento de los factores internos que hacen que se adapte a las necesidades de los pacientes que llegan a diario solicitando el agendamiento de una cita para resolver un

problema en particular o asistir a un chequeo médico que se hace con normalidad cuando se realiza un tratamiento según sea el caso, todo aquello haciéndose mediante una extraordinaria “Planificación diaria de atención al cliente” siendo el punto fuerte que siempre se ha mantenido a lo largo del servicio prestado.

### **ANTECEDENTES**

En base a las investigaciones realizadas en las diferentes fuentes de la información sobre el tema establecido se pudo llevar a cabo y conocer sobre los antecedentes de las siguientes investigaciones:

En Ecuador existen 884.236 pymes, representando aproximadamente el 98% del total del tejido empresarial, se dedican principalmente a las actividades de servicios y comercio.

Sumba et al. (2020) en su investigación, tuvieron como objetivo analizar de qué manera se aplica la planeación estratégica a las pymes ecuatorianas, mediante la revisión de fuentes secundarias se ha evidenciado que la problemática radica en que las pymes presentan dificultades para el desarrollo de la planeación estratégica, tal como lo afirma Troya que el 61% de las pymes ecuatorianas no la aplican, por motivo que estas trabajan de manera empírica basándose en su experiencia. La metodología que se aplicó para el desarrollo del presente estudio fue de investigación documental y descriptiva, que permitió analizar sistemáticamente sobre realidades usando para ello diferentes tipos de fuentes secundarias. De acuerdo con la investigación realizada se llegó a la determinación de que la

mayoría de las pymes no aplican la planeación estratégica debido a la falta de conocimiento, tamaño de la empresa y características de estas.

Jaramillo y Tenorio (2019) en su artículo tuvieron como objetivo analizar los aspectos más relevantes de la planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial, cuyo alcance de la investigación fue mejorar los niveles competitivos y por ende generar mayores utilidades a través de la aplicación adecuada de la planificación estratégica en las empresas. En el desarrollo del presente artículo la metodología que se utilizó se basó en un enfoque cualitativo, cuantitativo, de nivel descriptivo, con la utilización de los diferentes métodos como el deductivo-inductivo y técnicas de investigación como la observación directa.

En los resultados que se obtuvo se hizo alusión a la importancia y las ventajas que tiene el hacer una planeación estratégica en las empresas que les ayude a mejorar su competitividad, así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma empresa. Es decir, en una empresa es indispensable que siempre se establezcan planes o rutas junto con una adecuada planeación estratégica, cuyo fin debe estar guiado en alinear los recursos y potencialidades de las empresas para el logro de sus objetivos y metas de expansión y crecimiento empresarial.

Por tanto, se concluyó que dentro de las empresas se considera como un pilar fundamental la planeación estratégica

ya que es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos que guían a la empresa, de allí el interés por conocer sobre lo que es planeación estratégica, que en la actualidad proporciona un marco de referencia para el desarrollo organizacional que pueda conducir a un óptimo funcionamiento de las empresas.

Giraldo (2020) en su artículo tuvo como objetivo diagnosticar el grado de planeación estratégica de la compañía Grupo Factor Humano Empresarial, el cual, se realizó por medio de parámetros cuantitativos, debido a que se plasmó un estudio de tipo descriptivo, con una población y muestra de la totalidad de la compañía, empleando una herramienta diseñada para la evaluación de un sistema de gestión de calidad; es así entonces, como se valoraron 204 requisitos que evidenciaron un grado de implementación del 11,89%; se observaron grandes falencias en la planificación, evaluación del desempeño y la mejora continua, debido a que no existe una claridad en cuanto a la implementación de estos aspectos, puesto que en el desarrollo del autodiagnóstico se identificó que la organización no tiene claridades sobre la planeación estratégica, pues se debe tener presente que la implementación de sus actividades y servicios ha sido de una manera empírica y no enfocado en trabajar por procesos, y aún más en certificarse bajo una norma que sea una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible, que contribuyan a mejorar su desempeño; es por esto, que el diagnóstico permitió descubrir oportunidades de mejora que le permitirán a la organización ser más competitiva en el ecosistema económico en un futuro muy cercano.

Meléndez (2019) también en su artículo, tuvo como

objetivo analizar la planeación estratégica como herramienta gerencial esencial en el escenario actual y con el caso específico de la empresa Funeraria Meléndez dedicada a la prestación de servicios exequiales. En el desarrollo del trabajo se toma la teoría de la planeación estratégica, base de la propuesta que se hace a la empresa; se realiza un diagnóstico de la situación actual de la organización por medio de herramientas como la encuesta y entrevista, y aplicando para su análisis la matriz DOFA, donde se recogen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas. Como paso siguiente al diagnóstico, se presenta y analiza el direccionamiento estratégico actual de la empresa y se realiza una propuesta ajustada a la teoría recogida sobre esta parte de la planeación, proponiendo una nueva misión, visión, objetivos estratégicos y definiendo los principios corporativos. Finalmente se plantean las estrategias obtenidas como resultado de la matriz DOFA y recogidas dentro de la matriz de proyecciones estratégicas, que relaciona dichas estrategias con sus respectivos objetivos estratégicos y tácticas puntuales para lograrlos, así como el posible indicador que mediría su cumplimiento.

### **ANÁLISIS**

En el mundo cada vez existen empresas que saben competir ante las demás, no por quien venda más productos y/o servicios, sino por la capacidad que tienen para generar bienestar en donde se desempeñan y crecen constantemente, es decir, que la competencia empresarial creciente debido a diferentes factores, entre ellos la globalización de los mercados, hace que las empresas hoy en día deban preocuparse y actuar respecto

a su gestión actual pensando también en su sostenibilidad y presencia en el futuro.

Dentro de los desafíos que enfrentan las organizaciones, se encuentra el de planear estratégicamente sus acciones no solo para la toma de decisiones sino también para contar con una guía en diferentes situaciones previstas o de incertidumbre, sirviendo como base para confrontar los retos que a diario se presentan en un entorno cambiante. Además, hay que tener en cuenta que la realización del análisis de una empresa parte principalmente de la participación activa del recurso humano y del acceso a su información en todo momento, porque es el que hace posible que se realicen los cambios en beneficio de sus intereses y de los de la organización. Esto conlleva a la elaboración de un plan programado de las actividades que se deben efectuar en el tiempo y espacio indicados, llevando un orden cronológico y secuencial para generar las estrategias pertinentes según la inmediatez que esta necesite para su determinación, logrando que exista la capacidad de enfrentar los nuevos desafíos que a futuro que sin duda alguna van a llegar sin ningún aviso.

Por lo tanto, es importante resaltar que, mediante este proceso de aprendizaje e inducción constante en temas de administración de empresas, el recurso humano será capaz de resolver cualquier problema que se le presente porque tendrá a su disponibilidad herramientas y recursos educativos en internet o capacitaciones oportunas cómo las que proponen universitarios en experimentación de la aplicación a la práctica de lo aprendido, que les sirven de apoyo para su autoformación profesional para ser constantemente productivo y generando un alto nivel de competitividad en el mercado.



## **METODOLOGÍA**

La metodología utilizada es de enfoque cuantitativo, descriptivo, de diseño no experimental transeccional, donde el análisis y detección de variables empresariales internas y externas juegan un papel importante en el desenvolvimiento de la empresa en cada uno de sus procesos siendo los principales elementos para conocer cómo se encuentra el Centro Radiológico Odontológico en la ciudad, Bahía de Caráquez.

La presente investigación utilizó como técnica a la entrevista mediante el software zoom para obtener información directa de la empresa mediante su administrador.

La planeación estratégica tiene como finalidad determinar los objetivos estratégicos y, con base a ello, las acciones que la empresa necesita para realizarlos. Es por esto por lo que varios modelos que se aplican en este estudio se encuentra el Análisis PESTEL, Análisis FODA, Balanced Scorecard y Mapa Estratégico para saber cómo se está comportando y responde la empresa a las acciones de mejora mediante los objetivos estratégicos (Berlitz, 2021).

## **RESULTADOS**

El Centro Radiológico Odontológico (CRO) ubicado en Leonidas Plaza atrás del IESS, cantón Bahía de Caráquez, provincia de Manabí, brinda a su localidad tanto interna como externa, servicios de atención en el área de la salud basadas en la realización de imágenes radiológicas y odontológicas, entre las que destacan la radiografía cefalométrica y panorámica hace 1 año. En el mes de septiembre del año 2022 se incorporó un servicio más que fue directamente

agregado al portafolio de la empresa denominado radiografía periapical lo que hace que el CRO sea la empresa que ofrece variedad de servicios en un solo lugar a disposición de quienes lo necesitan.

Por otra parte, es considerable recordar el inicio de este nuevo proyecto que poco a poco empezó a fortalecerse con el paso del tiempo obteniendo los resultados que tanto se anhelaba, es decir, la compañía abrió sus puertas al mercado el 10 de octubre de 2021 con el objetivo de servir a la sociedad que los rodea, brindando la confianza necesaria en la resolución de problemas básicos y complejos que respecta el sistema del cuerpo humano, para proporcionarles a los habitantes tener una mejor calidad de vida en el presente y futuro, que también beneficiará a las generaciones venideras.

Actualmente el CRO cuenta con 2 especialistas experimentados en el campo para atender las necesidades de la población donde se encuentra establecida: licenciado: Baque David; y, licenciada: Barberán Angélica.

## **VISIÓN**

*Visión actual:*

No posee visión actual.

*Evaluación de la visión:*

¿Qué queremos o visionamos ser?

Una empresa que posea un equipo humano y tecnológico completamente especializado y avanzado en Rayos X en general (en todo el cuerpo, desde el cráneo hasta el dedo o punta del pie) para ofrecer un servicio completo de imagenología.

*¿A dónde queremos llegar?*

A puntos estratégicos como Portoviejo y Santa Ana, principalmente.

*¿Cómo queremos que nos vean los demás?*

Profesionales de la salud que sean realmente capaces de llevar a cabo la mejor atención al paciente que solicita un servicio en particular, haciendo de su estancia cálida y transparente dentro del proceso de atención en radiología e imagenología.

*¿Cuándo queremos llegar? (año)*

Aproximadamente entre los años 2024 - 2025.

*Visión propuesta:* Posicionar la organización como uno de los mejores centros de radiología e imagenología de la provincia de Manabí mediante la aplicación de herramientas tecnológicas avanzadas para realizar las diversas actividades que comprenden los servicios competentes concebidos.

## **MISIÓN**

*Misión actual:*

No posee misión actual.

*Evaluación de la misión:*

*¿Quiénes somos?*

Una organización que está integrada por un personal de licenciados en radiología e imagenología altamente experimentados en realizar cualquier tipo de imagen.

*¿Qué hacemos?*

Radiografías Cefalométricas, Panorámicas y Periapicales.

*¿Cómo lo hacemos?*

Sus procesos serviciales se hacen mediante equipos especializados para realizar las radiografías, tanto cefalométri-

cas como panorámicas que se efectúan con la herramienta de labor denominada “Ortopantomógrafo” mientras que las de RX periapical se realizan a través del equipo denominado “periapical portátil”.

*¿Para quién lo hacemos?*

Para todo tipo de personas a partir de 3 a 4 años en adelante (a partir de 2 años dependiendo del niño al que se le pueda aplicar el servicio) hasta personas de la tercera edad o discapacitados, exceptuando mujeres en gestación o embarazadas (con ellas se aplica un procedimiento más cuidadoso).

*Misión propuesta:* Ofrecer servicios de salud cálidos y totalmente seguros (Transparencia en la calidad de los servicios), garantizando el bienestar permanente de la población.

## **VALORES**

**Amor a la profesión:** Estar apasionados por lo que hacemos sirviendo a quienes más nos necesitan.

**Empatía:** Entender las necesidades de nuestros pacientes para brindarles la mejor atención posible.

**Puntualidad:** Hacer las cosas en el momento preciso para generar satisfacción en los pacientes quienes se dan el tiempo de esperar por nosotros para darles la atención que tanto necesitan.

**Respeto:** Respetar las decisiones que se toman para generar bienestar entre los expertos con sus pacientes.

**Responsabilidad:** Ser consciente de lo que se hace para generar confianza y aceptabilidad de los servicios que se ofrecen.

**Solidaridad:** Valor de ayuda humana que se presenta a partir de una necesidad actual, caracterizándose por la colaboración entre los licenciados expertos en CRO y sus clientes o pacientes, permitiendo la resolución de los problemas existentes.

**Transparencia:** Proporcionar la información necesaria a los clientes o pacientes de manera clara, comprensible, es decir, siempre manteniendo la verdad de los hechos, sin adornos innecesarios que puedan generar duda.

## **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **EVALUACIÓN EXTERNA**

<b>Matriz de impacto externa</b>		
<b>Factores</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Políticos	Convenios con otras empresas: Según la ley que regula compañías de salud prepagada y de asistencia médica en el Art. 35.- Obligaciones comunes de las compañías determina en el inciso 2 el otorgamiento del financiamiento, para la cobertura de todas las prestaciones previstas en los planes contratados, asumiendo los costos de los servicios de salud y prestaciones sanitarias contractualmente estipulados, pagando	

	<p>las indemnizaciones contratadas, asumiendo directa o indirectamente o aceptando y cediendo riesgos, con carácter resarcitorio o indemnizatorio, dentro de los límites convenidos en los contratos respectivos, con sujeción a lo previsto en la Ley. (Del Pozo, 2021)</p>	
Económicos		<p>Aumento en el IPC: En el sector de la salud el IPC según el inciso de incidencia anual por división de consumo de septiembre del 2021 tuvo un resultado porcentual de inflación del 0,07% mientras que en septiembre de 2022 el resultado que arrojaron las estadísticas fue del 0,15% teniendo un aumento del 2021 al 2022 del 8%. (Orozco, 2022)</p>
Sociales	<p>Aumento de la población: Según las estadísticas de la INEC, estas son las tres provincias con la mayor cantidad de personas: Guayas con 3,6 millones, Pichincha con 2,5 millones y Manabí con 1,3 millones. Hasta las 20:30, Ecuador ya registraba 18.000.062 habitantes. (Machado, 2022)</p>	

Tecnológicos	<p>Adquisición y utilización de las TIC: Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han demostrado que son un eje transversal en la transformación y el desarrollo del planeta y su visión al futuro. Asimismo, el avance de la tecnología digital conlleva cambios en el medio y modos de usarla, pues está originando una nueva realidad llena de desafíos y oportunidades, que derivan a su vez en grandes cambios en las interacciones sociales, productivas y comerciales. La innovación permite adaptar esta tecnología en muchos aspectos, lo que ha logrado mejorar la calidad de vida de los seres humanos. (Michelena, 2021)</p>	
Ecológicos		<p>Calentamiento global y enfermedades generadas por la emisión de gases de invernadero: El aumento del nivel medio de temperatura del planeta provocado por las emisiones a la atmósfera de gases de efecto invernadero derivadas de la actividad humana está provocando</p>

		<p>variaciones en el clima que de manera natural no se producirían. El efecto invernadero es la principal causa del calentamiento global, siendo un fenómeno natural que contribuye a mantener el nivel de temperatura media de la superficie terrestre. Sin embargo, cuando los gases de efecto de la atmósfera retienen el calor, provocan la intensificación de este fenómeno, es decir, cuantos más gases de efecto invernadero hay en la atmósfera, más calor es retenido. Es lo que produce el calentamiento global. (Garrett, 2022)</p>
<p>Legales</p>	<p>Regulación de la salud a partir del cumplimiento de las leyes que la amparan: De conformidad con el inciso primero del artículo 362 de la Constitución, la atención de salud como servicio público se prestará a través de las entidades estatales, privadas, autónomas, comunitarias y aquellas que ejerzan las medicinas ancestrales alternativas y complementarias. Los</p>	



	servicios de salud serán seguros, de calidad y calidez, y garantizarán el consentimiento informado, el acceso a la información y la confidencialidad de la información de los pacientes. (Del Pozo, 2021)	
--	---	--

Matriz de evaluación de los factores externos			
Factores externos clave			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Convenios con otras empresas.	0,25	3	0,75
Aumento de la población.	0,10	2	0,20
Aprovechamiento de las TIC.	0,25	4	1
Regulación de la salud a partir del cumplimiento de las leyes que la amparan.	0,10	3	0,3
Amenazas			
Aumento en el IPC.	0,20	3	0,6
Calentamiento global y enfermedades generadas por la emisión de gases de invernadero.	0,10	2	0,2
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,05</b>
ANÁLISIS DEL RESULTADO FINAL			
De acuerdo con la puntuación ponderada total que se obtuvo en la MEFE de 3,05 se concreta que la empresa CRO se acerca a responder eficazmente al aprovechamiento de las oportunidades existentes,			

especialmente de las TIC con la mayor puntuación ponderada de 1, porque mediante estas herramientas tecnológicas que nos brindan la información relativa al negocio y posibilita la comunicación tanto interna como externa, es una gran oportunidad para acoger, estando preparada a los cambios y dificultades que puedan generarlas amenazas que rodean constantemente a la organización. Conjuntamente, los convenios con otras empresas ya sean locales o nacionales estipulan acuerdos donde se detallan los términos y condiciones específicos de la relación de trabajo de las partes, incluida la asignación de responsabilidades y la división de los ingresos derivados de la explotación de la obra donde ambas partes se benefician por la unión única de sus intereses de crecimiento y expansión ante los distintos puntos, primero de la ciudad y luego en todo el país. Así mismo, se considera que el aumento de la población es un factor determinante para crear más establecimientos en los distintos puntos de la ciudad y generador de ingresos extras gracias a las nuevas generaciones, migrantes, turistas, etc. Por otra parte, considerando que el calentamiento global y enfermedades generadas por la emisión de gases de invernadero obtuvo una puntuación muy baja de importancia del factor en la puntuación ponderada porque la actividad humana aún no toma conciencia sobre los prejuicios que puede causar en base a sus malas acciones que ponen en juego no solo a quienes reciben los daños cercanos donde realizan sus operaciones laborales sino también a la atmósfera y todo lo que la rodea (los seres vivos: personas, flora y fauna por ejemplo). También, el aumento en el IPC juega un papel muy importante en la economía de las empresas y más aún de las que apenas empiezan a desarrollarse en la localidad donde habitan, porque al aumentar los precios de los productos o insumos que necesitan para brindar los servicios de asistencia médica estarán limitados a brindar la demanda en atenciones solicitadas por los clientes o pacientes generando posibles pérdidas de estos e impidiendo que su operatividad siga surgiendo a mayor velocidad.

#### **Matriz de perfil competitivo**

Centro  
Radiológico  
Odontológico

Bravo's Dental

Factores críticos de éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Competitividad de precios	0,15	4	0,60	4	0,60
Infraestructura	0,10	3	0,30	2	0,20
Lealtad del cliente	0,10	3	0,30	3	0,30
Marketing	0,15	4	0,60	3	0,45
Posicionamiento de la marca	0,10	3	0,30	4	0,40
Servicio al cliente	0,15	4	0,60	3	0,45
Tecnología	0,15	4	0,60	4	0,60
Ubicación	0,10	4	0,40	3	0,30
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,70</b>		<b>3,30</b>

### Análisis de los resultados

Al haberse puesto de manifiesto los factores críticos de éxito para calificar tanto al CRO en comparación de su competencia más cercana o directa Bravo's Dental se determinaron los siguientes resultados:

CRO obtuvo una calificación total de 3,70

Bravo's Dental obtuvo una calificación total de 3,30

Como se podrá notar, el CRO ha aprovechado correcta y audazmente los factores que le han generado éxito durante todo este año de servicio al público gracias a la constancia y perseverancia de utilizar adecuadamente todos los recursos que se encuentran al alcance del medio donde opera, convirtiéndolo en una fortaleza significativa que le permite seguir avanzando potencialmente en su territorio, mientras que BD en distinción de CRO, es deficiente en su infraestructura porque solo ofrece al público un solo servicio denominada RX panorámica (lo que habitualmente las empresas odontológicas ofrecen a sus clientes), mientras que en nuestra empresa de estudio constan de 3 servicios diferentes como Cefalométrica, Panorámica y Periapical, constando que al poseer la disponibilidad de alternativas en un solo lugar, le da una sobresaliente ventaja competitiva sobre BD. Cabe destacar que CRO discerniendo con BD según el marketing de la empresa, fue la única que ubicó durante un tiempo determinado una valla publicitaria para que los viajeros o clientes potenciales que llegaban desde otras partes de Manabí supieran sobre la existencia de esta entidad y acudan a la misma. Por lo demás las dos empresas están equiparadas en precios porque manejan el mismo nivel de PVP estimado, sus clientes son leales por el buen desempeño y atención que han tenido varias empresas con el paso del tiempo, el posicionamiento de la marca aún para CRO no se ha concentrado al 100% como se requiere, es decir, se considera que apenas estima entre el 70% a 80%, pero que se está trabajando en aquello para poder lograrlo mientras que BD si ha tenido un buen posicionamiento porque con la trascendencia que ha tenido de mucha más duración se posiciona en el primer lugar de distinciones en los factores claves de éxito. Por último, el servicio cliente de CRO de 0,6 y de BD de 0,45 pone en evidencia la excelente asistencia que tiene una empresa sobre otra sabiendo que CRO está atento a todo requerimiento en cualquier hora del día respondiendo con inmediatez a todas las quejas y solicitudes que sus pacientes o clientes acuden para que le permitan acceder a la información o agendamiento de citas precisadas, por lo que BD es deficiente en mínima medida porque según la investigación del equipo de trabajo en conjunto con el Lcdo. David Baque mencionaba efectuó una prueba a su competencia directa en donde se comunicó con la línea del servicio al cliente para agendar una cita médica pero la respuesta no fue asertiva porque tardaban mucho tiempo en responder e incluso había ocasiones en las que no

había ninguna respuesta al caso, concretando la puntuación generada en la matriz de perfil competitivo y especificaciones referentes.

## EVALUACIÓN INTERNA

Matriz de impacto interna		
Factores	Fortalezas	Debilidades
Planeación Estratégica	Planificación Diaria: La atención al cliente tiene un cronograma que empieza a partir de las 8 am y culmina a las 5 pm, pero después de ese horario también se atiende según la necesidad del cliente o paciente que por A o B razones no puede asistir al centro en las horas vinculadas al cronograma.	Falta de análisis de campo en el sector donde opera la empresa: La empresa no lo ve conveniente por el momento porque ha sabido cómo sobrellevar las situaciones que el nivel de impacto que pueden tener es mínimo y tampoco tienen competencias por las cuales deban preocuparse, pero no está de más analizar todo lo que rodea a la organización en términos de población, proveedores, tendencias,

		<p>tecnologías, entre otros para estar al tanto de los nuevos cambios que pueda generar estos componentes para hacerles frente y tomar las decisiones adecuadas al caso de acuerdo a la información recabada.</p>
	<p>Convenios con odontólogos.</p>	
<p>Aprovisionamiento</p>	<p>Infraestructura e instalaciones adecuadas para atender las necesidades de los pacientes: El CRO sostiene un ambiente e instalaciones favorables para la atención de los pacientes con todas las medidas de bioseguridad, accesorios, equipos tecnológicos y personal especializado para entregar el mejor servicio que se pueda desear.</p>	

<p>Aseguramiento de la Calidad</p>	<p>Normas de calidad documentadas con los permisos de licencia requeridos: Estas normas están certificadas para poder realizar los procesos de radiación en los equipos pertinentes de los servicios odontológicos y RX. Además, cuenta con dos tipos de licencia: Licencia Institucional Licencia del POE (Personal Ocupacionalmente Expuesto) Estas se renuevan cada 4 o 5 años.</p>	
	<p>Mejora continua de los servicios (rediseño): Si un procedimiento médico de los servicios prestados por la empresa falla, siempre se está a la vanguardia de este, solucionando el método o rediseñando algún paso por el que se suscitó la dificultad operativa para generar una mejor técnica que permita darle al paciente seguridad mediante este nuevo proceso benéfico para ambas partes.</p>	

	<p>Estadísticas diarias de la demanda de los servicios que brinda la empresa: Mediante el sistema de información que dispone la organización se generan las estadísticas que le permiten conocer si se cumplió con el objetivo en ventas estimado por la organización y de los clientes que adquirieron la asistencia radiológica u odontológica.</p>	<p>Falta de realización de estadísticas diarias de los insumos que posee o necesita la empresa para brindar sus servicios.</p>
<p>Comercialización</p>	<p>Publicidad de los servicios ofrecidos en las redes sociales: En las redes sociales tanto de Facebook como Instagram se difunden cada uno de los servicios que la empresa provee a los clientes actuales y potenciales para que estén al tanto de lo que están desarrollando habitualmente y brindando la información necesaria mediante el chat privado de cada una de las redes sociales para poder atender las inquietudes o dudas de los clientes para ayudarlos en lo que necesitan.</p>	<p>Falta de disponibilidad de un catálogo con especificaciones técnicas de los servicios que ofrece la empresa.</p>



<p>Contabilidad y Finanzas</p>	<p>Control de inventario de los ingresos con base en los servicios vendidos (programa contable): En este programa se registran los ingresos diarios de los clientes que llegan a disponer de los servicios del CRO.</p>	<p>Falta en el control de inventario de los gastos incurridos por la empresa: No disponen de la sistematización de los gastos en un programa contable lo que lo hace un poco preocupante porque si no se comparan las entradas con las salidas de dinero, la empresa estará en desacierto de saber si tiene utilidad o pérdida según la gestión realizada.</p>
--------------------------------	---	--

<p><b>Matriz de evaluación de los factores internos</b></p>			
<p><b>Factores internos clave</b></p>			
<p>Fortalezas</p>	<p>Ponderación</p>	<p>Calificación</p>	<p>Puntuación ponderada</p>
<p>Planificación diaria de atención al cliente.</p>	<p>0,10</p>	<p>4</p>	<p>0,40</p>
<p>Infraestructura e instalaciones adecuadas para atender las necesidades de los pacientes.</p>	<p>0,10</p>	<p>4</p>	<p>0,40</p>
<p>Normas de calidad documentadas con los permisos de licencia requeridos.</p>	<p>0,15</p>	<p>4</p>	<p>0,60</p>

Mejora continua de los servicios (rediseño).	0,10	4	0,40
Control de inventario de los ingresos con base en los servicios vendidos (programa contable).	0,10	2	0,20
Publicidad de los servicios ofrecidos en las redes sociales.	0,10	3	0,30
Convenios con odontólogos.	0,15	4	0,60
<b>Debilidades</b>			
Falta de análisis de campo en el sector donde opera la empresa.	0,05	1	0,05
Falta en el control de inventario de los gastos incurridos por la empresa.	0,10	4	0,40
Falta de disponibilidad de un catálogo con especificaciones técnicas de los servicios que ofrece la empresa.	0,05	2	0,10
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>3,45</b>

#### **ANÁLISIS DEL RESULTADO FINAL**

Conforme a la puntuación ponderada total de la MEFI de 3,45 que se obtuvo gracias al análisis de las fortalezas y debilidades existentes en la actualidad del CRO, se determinó que la empresa de servicios médicos responde eficazmente al aprovechamiento de los factores internos que hacen que se adapte a las necesidades de los pacientes que llegan a diario solicitando el agendamiento de una cita para resolver un problema en particular o asistir a un chequeo médico que se hace con normalidad cuando se realiza un tratamiento según sea el caso, todo

aquello haciéndose mediante una extraordinaria “Planificación diaria de atención al cliente” (mediante la realización de un cronograma establecido y aprobado por el licenciado y dueño de la empresa David Baque, que adicional al cronograma de atención también recepta citas médicas después de haber culminado las horas de labor señaladas con el propósito de ayudar a los pacientes a solventar el problema suscitado que por alguna razón común no se les hace posible solicitar el servicio en los horarios estimados. Además, también se puede destacar el alto valor que tienen las normas de calidad de la empresa porque les permite proporcionar requisitos, especificaciones, directrices o características que se pueden utilizar de manera constante para garantizar que los materiales, productos, procesos y servicios adecuados para su finalidad del negocio de acuerdo a su actividad económica así como también los convenios con odontólogos del mismo establecimiento para poder generar más marketing, ventas y por lo tanto rentabilidad como elemento indispensable para el crecimiento continuo de la compañía. Pero, al igual que existen fortalezas que generan rentabilidad permanente en la organización también existen debilidades que pueden ser trágicas en cierto momento, siendo así que el equipo de trabajo pudo detectar una debilidad muy importante a nivel del factor de la contabilidad y finanzas de la compañía denominada “Falta en el control de inventario de los gastos incurridos por la empresa”, analizando que dicha entidad no lo ve tan necesario agregar sus gastos mediante un sistema de control porque articula que sus gastos para proveer al CRO de los recursos que necesitan se realizan anualmente al por mayor (compras que efectúan por sí mismos en el distribuidor más cercano, confiable y de calidad en los recursos que necesitan, para seguir proporcionando sus servicios al público objetivo de su localidad), pero aun así se considera importante que todo lo que ingrese y salga de la empresa esté totalmente sistematizado porque de alguna forma permitirá tomar decisiones adecuadas a la situación en la que se encuentra la empresa económicamente hablando. Por otra parte pero no menos importante se encuentra la falta de análisis del sector donde opera CRO, que no se realiza porque por el poco tiempo que lleva en el mercado es poco probable que tenga implicaciones graves en su medio que no le permita avanzar en comparación con otras empresas, sabiendo que es la única organización de salud privada que se encuentra dentro de Bahía de Caráquez y la indisponibilidad de un

catálogo no es requerido con tanta urgencia tenerlo porque desde sus redes sociales o en su propia área de atención física siempre se les da a conocer a los pacientes los servicios que brinda y las especificaciones que necesitan conocer para realizarse el procedimiento que necesitan.

### MATRIZ FODA

Fortalezas		Debilidades	
F1	Planificación diaria.	D1	Falta de análisis de campo en el sector donde opera la empresa.
F2	Convenios con odontólogos.	D2	Falta de realización de estadísticas diarias de los insumos que posee o necesita la empresa para brindar sus servicios.
F3	Infraestructura e instalaciones adecuadas para atender las necesidades de los pacientes.	D3	Falta de disponibilidad de un catálogo con especificaciones técnicas de los servicios que ofrece la empresa.
F4	Normas de calidad documentadas con los permisos de licencia requeridos.	D4	Falta en el control de inventario de los gastos incurridos por la empresa.
F5	Mejora continua de los servicios (rediseño).	D5	
F6	Estadísticas diarias de la demanda de los servicios que brinda la empresa.	D6	

F7	Publicidad de los servicios ofrecidos en las redes sociales.	D7	
F8	Control de inventario de los ingresos en base a los servicios vendidos (programa contable).	D8	

Oportunidades		Amenazas	
01	Convenios con otras empresas.	F1	Aumento en el IPC.
02	Aumento de la población.	F2	Calentamiento global y enfermedades generadas por la emisión de gases de invernadero.
03	Aprovechamiento de las TIC.	F3	
04	Regulación de la salud a partir del cumplimiento de las leyes que la amparan.	F4	

**Figura 1**  
 Mapa de procesos de la empresa



## FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### MATRIZ MIXTA FORTALEZAS – OPORTUNIDADES

MATRIZ MIXTA FO - ÉXITO 0 - Bajo, 5 - Medio, 10 - Alto	FORTALEZAS							Control de inventario de los ingresos en base a los servicios vendidos (programa contable).	Total
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	
	Planificación Diaria.	Convenios con Odontólogos.	Infraestructura e instalaciones adecuadas para atender las necesidades de los pacientes.	Normas de calidad documentadas con los permisos de licencia requeridos.	Mejora continua de los servicios (rediseño).	Estadísticas diarias de la demanda de los servicios que brinda la empresa.	Publicidad de los servicios ofrecidos en las redes sociales.		
Oportunidades	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	Total
01	0	10	5	10	5	0	0	0	30

02	Aumento de la población.	10	10	0	10	10	10	5	5	60
03	Aprovechamiento de las TIC.	5	10	5	5	10	10	10	10	60
04	Regulación de la salud a partir del cumplimiento de las leyes que la amparan.	0	10	5	5	0	5	0	0	25
Sumatoria		15	35	20	30	25	20	15	15	175

**Análisis**

La fortaleza 2 con la oportunidad 2 se relacionan para alcanzar el éxito porque a través de la realización de convenios con odontólogos dentro o fuera de la zona donde opera la empresa permitirá construir la reputación de tu clínica a través de la posesión de avales que indirectamente garantizarán el servicio de la empresa, ayudando a que los pacientes nuevos puedan confiar más con la experiencia que se mantiene perenne en cada uno de los procedimientos imagenológicos que se realizan y que por lo tanto la decisión de compra sea más inmediata.

1

Estrategia F2 02	Ofrecer + convenios con odontólogos.
Objetivo F2 02	
2	La fortaleza 7 con la oportunidad 3 se relacionan para alcanzar el éxito porque a través de la incursión en la búsqueda y selección de herramientas útiles para el marketing de la empresa se logrará obtener información clara sobre los clientes tanto actuales como potenciales conociendo la necesidad que tienen para solicitar los servicios que la empresa oferta.
Estrategia F7 03	Conseguir + seguidores en las redes sociales.
Objetivo F7 03	



**MATRIZ MIXTA FORTALEZAS – AMENAZAS**

MATRIZ MIXTA FA - DESGASTE 0 - Bajo, 5 - Medio, 10 - Alto	Fortalezas	Planificación Diaria.	Convenios con Odontólogos.	Infraestructura e instalaciones adecuadas para atender las necesidades de los pacientes.	Normas de calidad documentadas con los permisos de licencia requeridos.	Mejora continua de los servicios (rediseño).	Estadísticas diarias de la demanda de los servicios que brinda la empresa.	Publicidad de los servicios ofrecidos en las redes sociales.	Control de inventario de los ingresos en base a los servicios vendidos (programa contable).	Total
	Amenazas	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	Total
A1	Aumento en el IPC.	10	0	5	0	0	10	5	10	40

A2	Calentamiento global y enfermedades generadas por la emisión de gases de invernadero.	0	0	0	0	0	0	0	5	0	10	45
Sumatoria		10	0	5	0	0	0	10	10	10	10	45

<b>Análisis</b>	
1	La fortaleza 6 con la amenaza 1 tienen relación de defensa porque a través del conocimiento del aumento de los precios en los insumos, materiales o herramientas que se necesitan para brindar los servicios y corresponder al cumplimiento de la demanda por parte de los clientes es de suma importancia saber hasta qué punto tenemos la capacidad de poder adquirir lo que se necesita para proveer a la empresa de lo necesario para hacerle frente a los requerimientos de la población, Elaborar + presupuesto de ventas.
Estrategia F6 A1	
Objetivo F6 A1	

2	<p>La fortaleza 8 con la amenaza 1 tienen relación de defensa porque cuando se tiene un control de los gastos permite que la empresa mantenga siempre la salud financiera, teniendo en constancia la información del periodo que haya determinado la compañía para saber cómo va el progreso y la situación económica con base a sus resultados obtenidos, sirviendo esto de apoyo a la gerencia para tomar decisiones afectivas de ajuste monetario en los procesos que lo requieran.</p>
<p>Estrategia F8 A1 Objetivo F8 A1</p>	

**MATRIZ MIXTA DEBILIDADES – OPORTUNIDADES**

<p>Matriz mixta D0 – Adaptación 0- Bajo, 5 - Medio, 10 - Alto</p>	<p>Falta de análisis de campo en el sector donde opera la empresa.</p>	<p>Falta de realización de estadísticas diarias de los insumos que posee o necesita la empresa para brindar sus servicios.</p>	<p>Falta de disponibilidad de un catálogo con especificaciones técnicas de los servicios que ofrece la empresa.</p>	<p>Falta en el control de inventario de los gastos incurridos por la empresa.</p>	<p>Sumatoria</p>
D1	D2	D3	D4	Total	
Oportunidades					

01	Convenios con otras empresas.	0	0	0	0	0	0
02	Aumento de la población.	10	10	0	5	25	
03	Aprovechamiento de las TIC.	10	10	10	10	40	
04	Regulación de la salud a partir del cumplimiento de las leyes que la amparan.	0	0	0	0	0	
Sumatoria		20	20	10	15	65	

**Análisis**

La debilidad 1 con la oportunidad 3 tiene relación de adaptación porque cuando se analiza el sector en el que opera la empresa mediante herramientas tecnológicas digitales que permiten tener información confiable y segura del mercado, y de posibles competidores que incursionan en la misma línea de servicios, proporcionará a la empresa la capacidad de diseñar un mejor plan estratégico con base al mejoramiento de los procesos o implementación de nuevas formas de atención que generen una mayor acogida y por lo tanto crecimiento y desarrollo de la misma entidad.

1

<p>Estrategia D1 O3 Objetivo D1 O3</p>	<p>Crear + cuenta en la plataforma “Question Pro”.</p>
<p>2</p>	<p>La debilidad 3 con la oportunidad 3 tiene relación de adaptación porque cuando se dispone de un instrumento escrito en el que consten los procesos detallados, con representación gráfica de evidencia y fácil de interpretar para los posibles clientes o clientes actuales que ya consumen el servicio, asistirán al requerimiento de contratar el servicio porque ha sido de gran ayuda tener el instrumento guía que les genere un mayor entendimiento y confianza antes de realizar la compra del servicio a la empresa.</p>
<p>Estrategia D3 O3 Objetivo D3 O3</p>	<p>Crear + catálogo de los servicios en el software “Canva”.</p>

**MATRIZ MIXTA DEBILIDADES – AMENAZAS**

<p>Matriz mixta DA - Riesgo 0- Bajo, 5 - Medio, 10 - Alto</p>	<p>Amenazas</p>	<p>Aumento en el IPC.</p>	<p>Calentamiento global y enfermedades generadas por la emisión de gases de invernadero.</p>	<p>Sumatoria</p>
---	-----------------	---------------------------	--	------------------

Debilidades		A1	A2	Total
D1	Falta de análisis de campo en el sector donde opera la empresa.	10	5	15
D2	Falta de realización de estadísticas diarias de los insumos que posee o necesita la empresa para brindar sus servicios.	5	0	5
D3	Falta de disponibilidad de un catálogo con especificaciones técnicas de los servicios que ofrece la empresa.	0	0	0
D4	Falta en el control de inventario de los gastos incurridos por la empresa.	10	0	10
Sumatoria		25	5	30

**Análisis**

1 La debilidad 1 con la amenaza 1 tienen relación de supervivencia porque cuando se imparte la realización de un análisis de mercado sobre el aumento progresivo de los precios en cualquiera de los momentos que se origine hará que la empresa sepa cómo superar el impacto que puede contraer y no permitir que esto afecte significativamente a tal punto de no saber qué hacer al momento para actuar correctamente.

<p>Estrategia D1 A1 Objetivo D1 A1</p>	<p>Analizar + los pvp de los insumos médicos en el mercado. Ajustar + los pvp internos + de los servicios de la empresa.</p> <p>La debilidad 4 con la amenaza 1 tienen relación de supervivencia porque cuando se controlan los gastos mediante la contención permanente de una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.) se podrá notar la buena gestión que se está desarrollando en el tiempo y que es propicia para beneficio de la organización al poseer la capacidad de destinar el recurso económico estimado para proveerla con la máxima eficiencia posible de complementos diarios que necesita para dar sus servicios a la comunidad (todo esto a través de un sistema o programa contable que permita llevar a cabo dicha función de control de las salidas de dinero).</p>
<p>2</p> <p>Estrategia D4 A1 Objetivo D4 A1</p>	<p>Prevenir + el gasto excesivo + en la compra de insumos médicos.</p> <p>Preveer + la inflación en los productos necesarios para brindar los servicios de imagenología.</p>

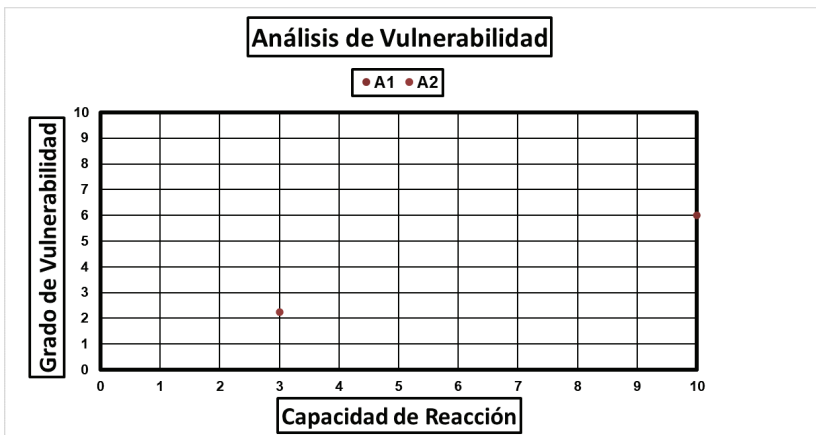
## ANÁLISIS DE RIESGO

### Matriz de riesgo

Amenazas	Impacto (0 - 10)	Probabilidad ocurrencia (0 - 100%)	Grado de Vulnerabilidad (0 - 10)	Capacidad reacción (0 - 10)	Zona
A1 Aumento en el IPC.	10	60%	6	10	Peligro
A2 Calentamiento global y enfermedades generadas por la emisión de gases de invernadero.	3	75%	2,25	3	Vulnerable



Estrategias – objetivos estratégico	
Estrategia A1 (1)	Comprar + recursos médicos al por mayor.
Objetivo A1 (1)	Proteger + las ganancias + del negocio.
Estrategia A1 (2)	Elevar + los precios de los servicios.
Objetivo A1 (2)	Mantener + la sostenibilidad + del negocio.
Estrategia A1 (3)	Capacitar + al administrador.
Objetivo A1 (3)	Fortalecer + el conocimiento técnico + en la gestión administrativa de la empresa.

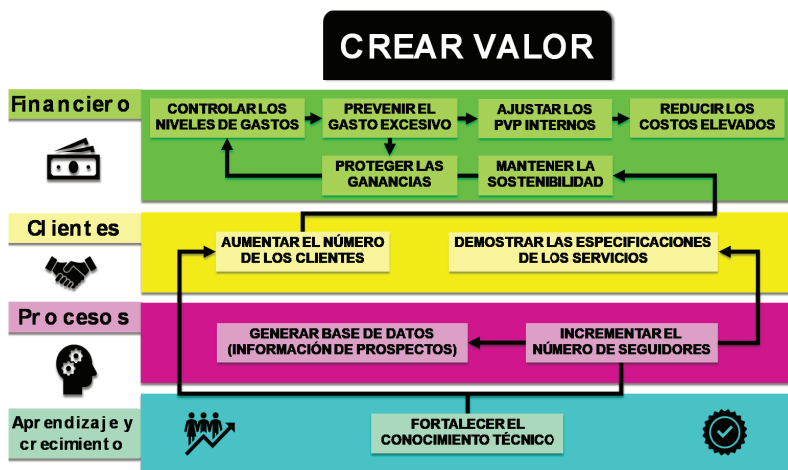


### CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD

Perspectiva	Relación mixta	Responsable	Objetivos estratégicos	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Meta	Umbral		
									Satisfactorio 60 - 100	Alerta 30 - 59	No satisfactorio 0 - 29
Cliente	F2 O2	Administrador	Aumentar el número de los clientes	Clientes aumentados	Clientes aumentados / Clientes potenciales	%	Semestral	100%	100 - 50		
Procesos	F7 O3	Administrador	Incrementar el número de seguidores	Seguidores incrementados	Seguidores incrementados / Seguidores actuales	%	Mensual	100%	100 - 35		
Financiera	F6 A1	Administrador	Minimizar los costos elevados	Costos minimizados		%	Annual	100%	100 - 75		
Financiera	F8 A1	Administrador	Controlar los niveles de gastos	Nivel de gastos controlado		%	Mensual	100%	100 - 100		
Procesos	D1 O3	Administrador	Generar base de datos	Base de datos generada		%	Annual	100%	100 - 75		

Cliente	D3 03	Administrador	Mostrar las especificaciones de los servicios	Especificaciones de los servicios demostradas	Servicios en catálogo / Total de servicios	%	Annual	100%	100 - 100		
Financiera	D1 A1	Administrador	Ajustar los PVP internos	PVP internos ajustados	Servicios con el PVP ajustados / Total de servicios	%	Annual	100%	100 - 80		
Financiera	D4 A1	Administrador	Prevenir el gasto excesivo	Gasto excesivo prevenido		%	Annual	100%	100 - 100		
Financiera	A1	Administrador	Proteger las ganancias	Ganancias protegidas		%	Men-sual	100%	100 - 90		
Financiera	A1	Administrador	Mantener la sostenibilidad	Sostenibilidad mantenida		%	Annual	100%	100 - 100		
Apren-dizaje y Creci-miento	A1	Administrador	Fortalecer el conocimiento técnico	Conocimiento técnico fortalecido		%	Semes-tral	100%	100 - 100		

**Figura 2**  
Mapa estratégico



### RELACIÓN CAUSA – EFECTO

Fortalecer el conocimiento técnico del administrador del CRO mediante la capacitación sobre el campo administrativo mejorará el desempeño de las actividades laborales relacionadas con el incremento en el número de seguidores en las redes sociales del negocio, siendo probable que de la mayor parte de aquellos se conviertan en posibles clientes de los que se posee información previa de los servicios de salud que solicita temporalmente cuando lo necesita, lo que permitirá a la empresa establecer instrumentos que permitan a los prospectos conocer qué hace la empresa y qué ofrece.

Posterior a esto, se evidenciará el interés por ser asistidos por el equipo de trabajo, permitiendo a la entidad aumentar sus ventas y con ello mantenerse sostenible de forma permanente en el tiempo por lo que, siempre es necesario

que, para conservar una buena gestión de los recursos económicos de la compañía, traducidos en las entradas y salidas de dinero, tengan un control exhaustivo de los ingresos y más que todo de los egresos o gastos prioritariamente con el propósito de prevenir el alto nivel excesivo en gastos innecesarios, ya que con esto se logra proteger la utilidad que la empresa genera por el buen funcionamiento de quienes la manejan en el día a día, considerando el ajuste de los PVP para reducir el costo elevado de los servicios, brindando a la población Bahía de Caráquez la asistencia médica que tanto necesita con precios accesibles al alcance de la disponibilidad monetaria del paciente y la mejor calidez durante la estancia en el establecimiento.

### **CONCLUSIONES**

En el presente plan estratégico – estudio de caso, efectuado en la microempresa de servicio Centro Radiológico Odontológico (CRO) se crearon estrategias que fueron propuestas para revisión y posterior aplicación con el propósito de ayudar a impulsar el crecimiento, defensa, adaptación y éxito del establecimiento médico.

Es importante destacar que las estrategias se crearon a partir de circunstancias adversas que el administrador por sí solo no había detectado durante todo el año de operación en el mercado, porque ignoraba la posibilidad de procesos o herramientas de análisis que les permitiera saber cómo se encuentra la empresa en determinado tiempo, considerando lo valioso que es estudiar cómo se están llevando las actividades diarias de la organización y el resultado que está obteniendo cada una considerando el cumplimiento de los objetivos

empleados en la planificación. Considerando lo anterior, el administrador sensibilizado y preocupado por el conocimiento de las disparidades que había generado la falta de capacitación en temas de administración de procesos internos y externos de la empresa, se manifestó interesado por consolidar sus conocimientos con la observación y seguimiento en las tareas del equipo de trabajo con base al análisis y evaluación de los indicadores fuertes y débiles que contenía a nivel interno e indicadores de aprovechamiento e incontrolables, siendo provechoso para la organización porque gracias a la iniciativa y motivación por instruirse aprendiendo y la oportunidad de poder solucionar la problemática oculta por todo ese tiempo, generó un alto grado de satisfacción y un excelente clima laboral sin restricciones al trabajar en equipo (administrador – equipo de trabajo en desarrollo de aprendizaje) desde inicio a fin para lograr el objetivo determinado.

Finalmente, el crecimiento de la empresa está asegurado completamente porque las estrategias se han generado con la claridad, cuidado y precisión a los casos de estudios presentados e identificando factores determinantes en la toma de decisiones que influyen constantemente en su funcionamiento.

## **REFERENCIAS**

- Berlitz. (2021). *7 modelos de planeación estratégica y sus beneficios*. <https://www.berlitz.com/es-mx/blog/7-modelos-de-planeacion-estrategica-y-sus-beneficios>
- Del Pozo, H. (2021). *Ley que regula compañías de salud prepagada y de asistencia médica*. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/04/LEY->

FUNCIONAMIENTO-DE-LAS-EMPRESAS-PRIVADAS-DE-SALUD-RO-863-17-10-2016.pdf

- Garrett, C. (2022). *El calentamiento global en 2022: causas y consecuencias*. <https://climate.selectra.com/es/ques-es/calentamiento-global>
- Giraldo, J. (2020). *Diagnóstico del grado de planeación estratégica en la compañía grupo factor humano empresarial S.A.S.* [Tesis de Licenciatura, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria]. <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/657/Planeacion%20estrategica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jaramillo, S. y Tenorio, J. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Revista Trimestral del Instituto Superior Tecnológico Espíritu Santo*, 64-73. <http://espirituempredortec.com/index.php/revista/article/view/127/91>
- Machado, J. (2022). *Ecuador supera los 18 millones de habitantes, según el INEC*. <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/ecuador-habitantes-millones-inec/>
- Meléndez, A. (2019). *Planeación estratégica para las funerarias de la ciudad de Ambato: caso Funeraria Meléndez* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2778/1/76926.pdf>
- Michelena, A. (2021). *Agenda digital*. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Agenda-Digital-del-Ecuador-2021-2022-222-comprimido.pdf>
- Orozco, M. (2022). *Inflación llegó hasta 4,12% en septiembre*

*de 2022, según el INEC.* <https://www.primicias.ec/noticias/economia/inflacion-subeseptiembre-inec/>  
Sumba, Y., Cárdenas, N., Bravo, T. y Arteaga, R. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *FIPCAEC*, 114-136. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/299/527>



## CAPÍTULO 3

### **EVALUACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN SERVICIOS IMPRENTA LISSETTE**

#### **INTRODUCCIÓN**

El crecimiento acelerado de la sociedad y su globalización está causando un gran impacto en el mundo ocasionando alteraciones que pueden llegar a ser irreparables. Por tal razón, cada vez más está existiendo la necesidad social de exigir un comportamiento más responsable y con mayor compromiso por parte de las empresas, ya que estas contribuyen de manera significativa en el desarrollo social y económico, así como también en el cuidado y preservación del medio ambiente debido a los efectos de sus operaciones; además se busca que estas generen una misión y visión que comprendan la aplicación de prácticas sociales éticas y conscientes de sus acciones yendo más allá de obtener una maximización de sus ganancias (Hernández y Bonomie, 2010).

La gestión empresarial hoy en día está encaminada a realizar acciones que sean socialmente responsables y así disminuir el impacto negativo que originan estas sobre la sociedad y el medioambiente. Barroso (2008) en su investigación sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, cuyo objetivo fue verificar

el conocimiento de RSE en sus directivos y las acciones que aplican, determina que la RSE se percibe como una forma para mejorar la calidad de vida de los empleados y aportar a la sociedad, pese a esto, la mayoría de las empresas sólo se enfocan en acciones destinadas al servicio e imagen que dan a los clientes con el fin de obtener más ganancias, dejando de lado al medioambiente y sus stakeholders.

Por otro lado, Mendoza y Sierralta (2017) en su investigación referente a la relación de la responsabilidad social empresarial con la imagen y reputación de la empresa América Móvil- Chiclayo, con el propósito de determinar si existe o no relación entre la RSE y la imagen/reputación de esta empresa contempló las siguientes dimensiones de RSE: económica, legal, ética y filantrópica, basada en “La teoría de la Pirámide de Carroll”, de esta forma demostró que si existe una relación ya que la empresa ejecuta ciertas acciones orientadas a generar bienestar, sostenibilidad y rentabilidad en pro del entorno en donde se desenvuelve, lo que genera una buena imagen y reputación a esta.

Para Sapién et al. (2016) de acuerdo con su trabajo investigativo titulado “Responsabilidad social empresarial en empresas chihuahuenses que obtuvieron el distintivo ESR 2013”, cuyo objetivo fue evaluar la implementación de la RSE en las empresas chihuahuenses que tuvieron el distintivo de ser “Empresa Socialmente Responsable”, encontraron que estas empresas si practican la RSE en áreas vinculadas con la ética, gobierno corporativo, calidad de vida laboral, la comunidad y el medio ambiente, además estas reconocen el valor de su implementación puesto que genera mayor rendimiento, atracción y ventas, mejor control interno, competitividad,

rentabilidad y reforzamiento de la cultura empresarial. Así mismo, dieron a conocer limitantes para aplicar la RSE las cuales se relacionan con la falta de presupuesto y personal, rechazo al cambio, falta de involucramiento y tiempo, apatía por parte de los stakeholders, alto costo y ausencia de apoyo por parte del Gobierno del país.

En este contexto, el interés por la RSE está aumentando a nivel mundial debido a que existe mayor involucramiento de las empresas y su nueva percepción con respecto a su aplicación, lo cual ha generado mayor compromiso, respeto y conciencia con la sociedad a largo plazo. La RSE busca un equilibrio entre la rentabilidad económica, el bienestar social y preservación ambiental:

Se entiende como una filosofía y actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en mantener una visión a largo plazo que incorpora de forma voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (stakeholders) así como la gestión medioambiental (Fernández, 2018, p. 35).

Cabe destacar que la RSE es una acción voluntaria que persigue una meta a largo plazo la cual se preocupa por las necesidades, expectativas y bienestar de la sociedad, “es el conjunto de actividades o acciones que una empresa realiza para responder a sus stakeholders y, a su vez, presentar resultados no solo en el ámbito económico o financiero, sino también en aspectos sociales y medioambientales” (Acuña, 2014, p. 52).

Hernández y Bonomie (2010) manifiestan que la responsabilidad social empresarial es:

Compromiso voluntario de las organizaciones para dar respuesta a los problemas que comparte con su entorno, identificando las necesidades sociales, económicas y ambientales, a través de la definición de estrategias y políticas, así como procesos operativos con sus grupos relacionados, logrando el reconocimiento y aceptación social y generando impacto y sostenibilidad en el tiempo. (p. 6)

La responsabilidad social empresarial es clave para obtener un desarrollo sostenible que propicie y garantice la calidad de vida y el bienestar de la sociedad, tanto actual como futura, a través de la convivencia armoniosa entre los individuos y la naturaleza. Según Martínez (2010) la RSE puede entenderse como “la capacidad ética de las empresas y de sus líderes para responder a los desafíos de la nueva sociedad globalizada del conocimiento, que muestra un gran desequilibrio económico- social y que está amenazada por el calentamiento global de la tierra” (p. 30).

En este sentido, surge una relación entre la RSE y la ética que fomentan las empresas para llevar a cabo sus actividades comerciales, de acuerdo con Esteban (2017) en la actualidad la ética empresarial forma parte del mundo de los negocios, sin importar el tamaño o tipo de las empresas, siendo de mucha relevancia para la toma de decisiones y la forma de actuar de las empresas. Esta se basa en principios y valores éticos, que se convierten en una ventaja competitiva y estratégica para las empresas ya que este comportamiento es notado por sus grupos de interés lo cual genera mayor beneficio para esta.

Así mismo, permite tomar acciones que comprenden una responsabilidad social empresarial que están enfocadas a

satisfacer las necesidades de la población más vulnerable, o generar acciones de protección ambiental. Cabe resaltar que la aplicación de esta debe venir principalmente de líderes que estén realmente comprometidos con una gestión ética, responsable y transparente, pues este es la guía para que el resto de los colaboradores estén motivados a dar cumplimiento a lo establecido y actuar de forma ética.

La ética empresarial no debe ser vista como un código de prohibiciones u obligaciones, sino como una base para tomar decisiones correctas, esta no debe limitarse a la parte económica sino también a la parte social, es decir, se trata de que exista una cultura basada en valores y principios corporativos, y comprender que la ética es ir más allá de lo legal, pues muchas veces existen acciones legales que no llegan a ser éticas. Además, el contar con un gobierno corporativo sólido con convicciones éticas fuertes, en donde se procure un equilibrio ético entre los individuos, las empresas y el sistema económico, permite a la empresa dotarla de medidas adecuadas que contribuyan al éxito de su actividad y, a su vez, genere transparencia a la hora de distribuir de forma equitativa la riqueza alcanzada (Niño, 2019).

Por otro lado, se debe entender que en la actualidad es ideal que las empresas alrededor del mundo generen mayor conciencia sobre la importancia de manejar sus negocios bajo la implementación de un modelo de gestión de responsabilidad social. De acuerdo con ISO (2014) este modelo de gestión contribuye a que las empresas puedan medir, controlar, evaluar y ejecutar de forma apropiada sus objetivos buscando ser una guía y base en el desarrollo de sus procesos y obtener buenas y mejores relaciones con sus

stakeholders. Ante esto, menciona dos prácticas esenciales de Responsabilidad Social (RS), la primera orientada a la identificación de nivel de responsabilidad social en base a su influencia, y la otra, dar reconocimiento y comprometerse con sus grupos de interés, sólo de esta forma el modelo de gestión de RS podrá integrarse a las empresas.

En base a Ordóñez (2016) el modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tipo de herramienta que da paso a la identificación, control y mejora de los efectos significativos de las actividades empresariales hacia sus grupos de interés en materia económica, social y ambiental, “se integra al sistema de gestión de la empresa y contribuye a mejorar su competitividad, facilitando su adhesión a la futura norma ISO” (p.5), se busca que se genere una combinación de los beneficios y la mejora continua mediante un buen manejo de las relaciones con los stakeholders y la creación de valor agregado que aporte al desarrollo sostenible.

Fernández (2018) considera que la definición que hace la Unión Europea es la más acertada para entender este modelo de gestión, la cual expresa que la RSE es “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”, donde considera tres términos claves: la gestión, impactos y sociedad. Cuando habla de “gestión” se refiere a las normas internacionales con las que se manejan las actividades e impactos de las empresas tanto pasados, presentes como futuros; lo referente a “impactos” se consideran aquellos que se derivan de la actividad comercial siendo estos tanto positivos como negativos; y en cuanto a “sociedad” la empresa debe de identificar las partes que considera como sus grupos de interés y las que más pueden verse afectadas o

generen beneficio mutuo, siendo este real o potencial.

Dentro de la RSE el impacto empresarial sobre el medio ambiente es uno de los puntos más problemáticos puesto que, en base a Cáceres (2008) el problema radica principalmente en que los seres humanos están inclinados hacia un desarrollo económico que pretende la acumulación de riquezas dejando de lado que esto se puede lograr gracias a los recursos que otorga la naturaleza, considera que se debe aplicar un desarrollo sostenible en el tiempo para evitar un desequilibrio entre la sociedad, la economía y el ambiente, entendiéndose como desarrollo sostenible al “proceso permanente de conservación, recuperación y mejoramiento en el manejo racional de los recursos naturales y del ambiente en general”.

Por tal razón, si se quiere ver cambios se debe primero saber cómo gestionar adecuadamente el impacto ambiental, y para ello, existe una metodología que ayuda a planificar, dirigir, tomar decisiones y evaluar el impacto ambiental en las empresas públicas o privadas, esta se conoce como gerencia ambiental, el cual se ha convertido en una disciplina para poder administrar eficientemente los recursos naturales y del ambiente en general, y analizar los posibles efectos negativos de sus acciones comerciales.

A manera general la RSE puede conceptualizarse como aquellas acciones que realizan las empresas de forma ética y voluntaria con el fin de prevenir y minimizar el impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medioambiente.

Las investigaciones y bases teóricas anteriormente expuestas dan respaldo y brindan un mejor entendimiento de las temáticas abordadas en la presente investigación, que

tiene por objetivo diagnosticar las prácticas de RSE de la empresa Imprenta Lissette utilizando el cuestionario CERES-Ethos a través de tres frases: diagnóstico, plan de actuación y su implementación, de esta forma se pretende dar respuesta al problema derivado en cuanto a la inadecuada aplicación de prácticas de RSE en las empresas.

### **IMPORTANCIA DEL PROBLEMA**

En la actualidad, gracias al progreso resultado de la globalización, la industrialización y las nuevas tecnologías, el nivel de producción, y la productividad de las empresas ha aumentado exponencialmente; pero, es también a causa de estos avances que la integridad del ambiente, y por consiguiente de la sociedad, se ve cada vez más comprometida. Es a partir de estas circunstancias que surge la llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un tipo de iniciativa de las organizaciones que buscan comprometerse más con el ambiente. Dicho esto, existen muchas empresas que aún no se hacen partícipes de esta iniciativa, ya sea esto por falta de compromiso como tal, o falta de conocimiento sobre el tema. El problema inherente de esta investigación es determinar la causa por la cual la empresa objeto de estudio aplica o no las prácticas relacionadas a la RSE, y a raíz de esto determinar el camino adecuado que debería tomarse para su accionar futuro.

### **METODOLOGÍA**

La presente investigación es de tipo descriptiva, en la cual se describen los hechos tal como son observados, aproximándose a la realidad, permitiendo así tener una



visión clara sobre las prácticas de la responsabilidad social empresarial que se ejecutan dentro de la empresa Imprenta Lisette desde la base teórica.

De acuerdo con la estructura y metodología aplicada, se plantea la siguiente hipótesis que será comprobada en base a la presente investigación: “La Imprenta Lisette no practica la RSE”.

En el estudio de diagnóstico de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de acuerdo con la naturaleza de los datos obtenidos del cuestionario, el enfoque es cuantitativo debido a que se publican herramientas estadísticas para profundizar y obtener resultados sobre las prácticas de RSE de la empresa de servicio Imprenta Lisette.

Se aplicó el cuestionario CERES-ETHOS a un miembro de la alta gerencia.

Se obtuvo una sola población de referencia y mostrada por la Imprenta Lisette, de tal manera no hay cálculo de muestra.

La técnica utilizada para la recolección de datos para este estudio es el cuestionario CERES-ETHOS 2011, que incluye indicadores de responsabilidad social (40 indicadores divididos en 7 ejes), basados en las mejores prácticas y estándares internacionales, como herramienta de autoevaluación y aprendizaje. El instrumento de recolección fue aplicado de manera presencial a la Imprenta Lisette del cantón Manta.

Para determinar si la empresa está actuando de acuerdo con la responsabilidad social, se tienen en cuenta los criterios estándar utilizados por la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC ETHOS). La persona a la que se realizó la

entrevista deberá calificar las distintas preguntas en una escala de 0 a 2 en donde:

**Tabla 1**

*Alternativas de respuestas*

0= No
1= EN PARTE
2= SI

*Nota.* ADEC-ETHOS (2009)

Para cada indicador existen tres opciones de respuesta, “sí, no y en parte”, para proceder a la interpretación de los resultados se elaborará una matriz para el campo en estudio, en la que 7 ejes del índice corresponden a los puntos obtenidos, total de artículos y puntos obtenidos (ADEC-ETHOS, 2009).

El formato de la herramienta de recogida y evaluación de prácticas de responsabilidad corporativa es el siguiente:

**Tabla 2**

*Formato de Metodología de los indicadores ETHOS*

<b>Indicadores</b>	<b>Puntaje alcanzado</b>	<b>Total ítems Puntuación</b>
Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo Público Interno		
Medio Ambiente		
Proveedores		
Consumidores y Clientes		
Comunidad		
Gobierno y Sociedad		
<b>Total</b>		

*Nota.* ADEC-ETHOS (2009)

Una vez alcanzados los resultados, se determinará el nivel de responsabilidad social empresarial; donde, en función del resultado obtenido, se clasificaron de la siguiente manera:

**Tabla 3**

*Calificación del grado de Responsabilidad Social Empresarial*

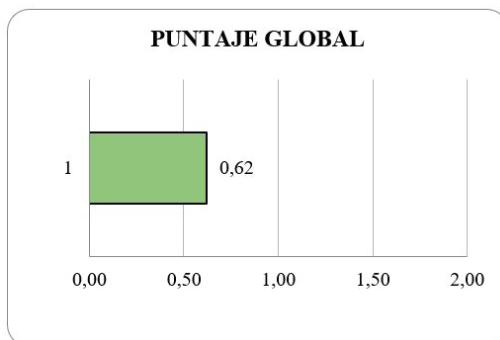
<b>Categoría</b>	<b>Escala</b>
La empresa no practica RSE.	Hasta 0,80
La empresa realiza ciertas acciones de RSE.	De 0,81 a 1,19
La empresa tiene buenos conocimientos con respecto a RSE y se compromete a ejercer una gestión socialmente responsable.	De 1,20 a 1,69
La empresa maneja adecuadamente el modelo de RSE y lo implementa para alcanzar sus objetivos.	De 1,70 a 2

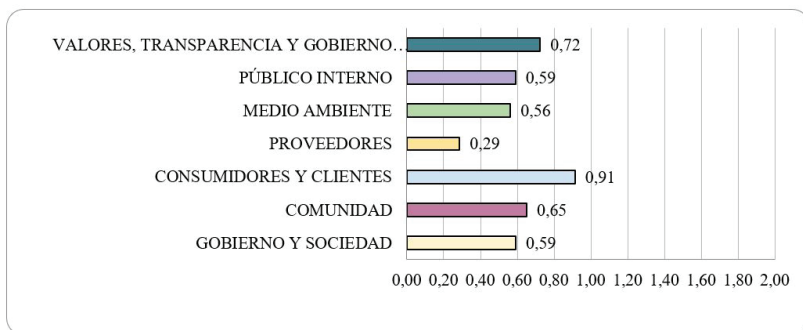
*Nota.* ADEC-ETHOS (2009)

## **RESULTADOS**

**Figura 1**

*Puntaje global de las prácticas de RSE en la Imprenta Lisette*



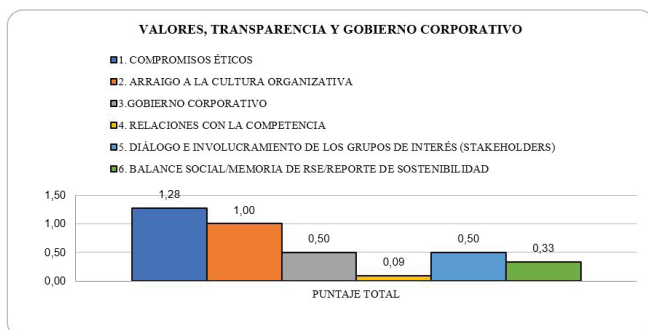


Nota. Elaboración propia para estudio en función a ADEC-ETHOS.

Según lo que refleja la figura 1, se observa que la Imprenta Lissette tiene un puntaje global de 0,62 lo que significa que, en base a la categorización de ADEC-ETHOS, la empresa a manera global no practica la RSE. Sin embargo, se visualiza que, en forma individual, la dimensión “Consumidores y clientes” alcanza un puntaje global de 0,91 lo que significa que realiza ciertas acciones de RSE en esa dimensión. A continuación, se explican los resultados obtenidos en cada dimensión y sus indicadores:

## Figura 2

Dimensión “Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo”



Nota. Elaboración propia para estudio en función a ADEC-ETHOS.

De acuerdo con la figura 2, se logra identificar si la Imprenta Lissette pone en práctica acciones de RSE en base a la dimensión “Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo”. A continuación, se distinguen algunos indicadores que explican de forma más detallada los resultados obtenidos, los cuales han sido categorizados en base a la tabla de ADEC - ETHOS:

Dentro del indicador “Compromisos éticos”, se obtiene una puntuación total de 1,28 lo cual refleja que la empresa tiene buenos conocimientos con respecto a RSE y se comprometió a ejercer una gestión socialmente responsable de los valores y principios éticos dentro de la empresa. Esto gracias a que se promueve la transparencia entre sus colaboradores, clientes y proveedores, teniendo presente el código de ética estipulado que fomenta la práctica de los valores y principios éticos de la empresa y el actuar de sus colaboradores.

En el indicador “Arraigo a la cultura organizativa”, se obtiene una puntuación total de 1,00, la cual refleja que la empresa realiza ciertas acciones de RSE, ya que los empleados cuentan con conocimiento de los códigos éticos dentro y fuera de la empresa, sin embargo, no aplica mecanismos formales o herramientas que den seguimiento y evalúen su cumplimiento.

Según el indicador “Gobierno corporativo”, se obtiene una puntuación total de 0,50 lo que indica que la empresa no practica RSE, esto debido a que no cuenta con un manual de políticas, normas y procedimientos de las actividades de la empresa ni con mecanismos que orienten su direccionamiento de forma estratégica y socialmente responsable.

En el indicador “Relaciones con la competencia”, se obtiene una puntuación total de 0,09 lo cual refleja que la empresa no practica RSE, ya que no establece políticas ni mecanismos

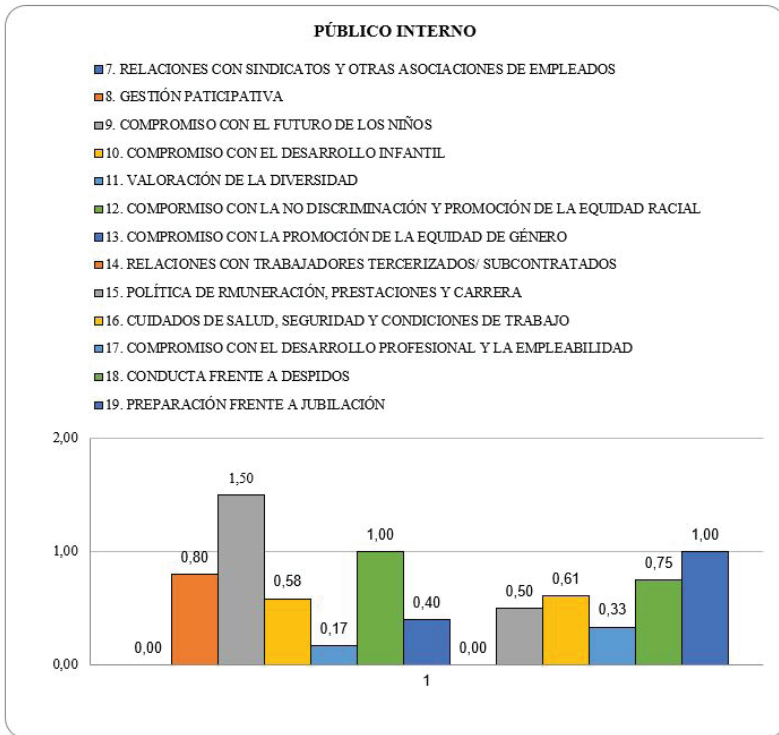
que permitan abordar la relación con la competencia de forma más transparente y formal, únicamente se comunica y relaciona con la competencia de forma leal y sana acorde a sus principios y valores.

Dentro del indicador “Diálogo e involucramiento de los grupos de interés (Stakeholders)”, se obtiene una puntuación total de 0,50 lo que señala que la empresa no practica RSE, puesto que no cuenta con indicadores específicos que le permitan monitorear las relaciones que se han formado mediante el diálogo e involucramiento con sus grupos de interés. Sin embargo, se resalta que si mantiene procedimientos para responder ante cualquier sugerencia o reclamo de estos.

En base al indicador “Balance social/memoria de RSE/reporte de sostenibilidad”, se obtiene una puntuación total de 0,33 lo que indica que la empresa no practica RSE ya que no elabora reportes sobre aspectos sociales y ambientales de sus actividades ni lleva una planificación estratégica de estas, sólo permite que su información, sobre aspectos económicos de sus actividades, sean auditadas por terceros.

En base a la figura 3, se logra identificar si la Imprenta Lissette pone en práctica acciones de RSE con respecto a la dimensión “Público interno”. A continuación, se distinguen algunos indicadores que explican de forma más detallada los resultados obtenidos, los cuales han sido categorizados en base a la tabla de ADEC - ETHOS:

**Figura 3**  
Dimensión “Público Interno”



Nota. Elaboración propia para estudio en función a ADEC-ETHOS.

Dentro del indicador “Relaciones con sindicatos y otras asociaciones de empleados”, se obtiene una puntuación total de 0,00, es decir, la empresa no practica RSE, debido a que la participación de empleados en sindicatos u otras asociaciones no se dan dentro de la empresa.

El indicador “Gestión participativa”, refleja una puntuación total de 0,80, esto indica que la empresa no practica RSE, dado que la empresa únicamente posee mecanismos que promueven el diálogo y comunicación clara con sus empleados, pero no

cuenta con programas o sistemas para evaluar a los mismos.

En el indicador “Compromiso con el futuro de los niños”, se obtiene una puntuación total de 1,50, lo que señala que la empresa tiene buenos conocimientos con respecto a RSE y se comprometió a ejercer una gestión socialmente responsable, esto gracias a que existen propuestas para combatir el trabajo infantil y ofrece pasantías y oportunidades laborales para contribuir con el desarrollo profesional de estos, pero no cuenta con un programa específico para la contratación de pasantes.

Según el indicador “Compromiso con el desarrollo infantil”, se obtiene una puntuación total de 0,58, esto indica que la empresa no practica RSE, ya que no se establecen programas, acciones o políticas que contribuyan con el desarrollo infantil en el país, pero se resalta su cumplimiento con las leyes relacionadas a la protección de la maternidad.

Dentro del indicador “Valoración de la diversidad”, se obtiene una puntuación total de 0,17, lo cual significa que la empresa no pone en práctica los principios de RSE. Este resultado se da debido a que la empresa al no tener un gran número de colaboradores y por la cercanía que esto significa, no considera necesario especificar políticas sobre diversidad y no discriminación, ya que es algo que se asume que se dará de manera natural entre todos.

El indicador “Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial” tiene una puntuación total de 1,00, lo cual implica que la empresa realiza ciertas acciones de RSE. La razón de este resultado es que la empresa no distingue a sus trabajadores por raza ni etnicidad y por motivo de esto no realiza campañas de sensibilización ni registros referentes a la entidad étnica de quienes la conforman.



En el indicador “Compromiso con la promoción de la equidad de género”, la empresa obtiene una puntuación total de 0,40, lo cual indica que no existe práctica de RSE; sin embargo, en el caso de la empresa en cuestión no significa que no se aplique igualdad de género si no que es algo que se da (y se espera que se dé) naturalmente en todos sus procesos, y a causa de esto no se han redactado políticas al respecto.

Conforme al indicador 14 “Relaciones con trabajadores tercerizados/subcontratados”, no es aplicable en Ecuador.

Dentro del indicador “Política de remuneración, prestaciones y carrera”, la empresa obtiene un puntaje total de 0,50, lo cual denota que no se aplican los principios de RSE. Este resultado se da a causa de que la empresa no realiza procedimientos formales o sistemáticos para conocer la satisfacción (o insatisfacción) de sus colaboradores, sin embargo, el gerente está dispuesto a escuchar las opiniones y sugerencias de quienes trabajan en la empresa.

En el indicador “Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo”, la empresa obtiene una puntuación total de 0,61, lo que implica que no pone en práctica la RSE. Este puntaje se obtiene por motivo de que la empresa no ha optado por profundizar más en temas de salud o seguridad empresarial y no tiene políticas expresas con respecto a ello, influye también en esta decisión el hecho de que es una empresa que cuenta con pocos colaboradores por tal razón se puede monitorear sin complicaciones el bienestar de estos.

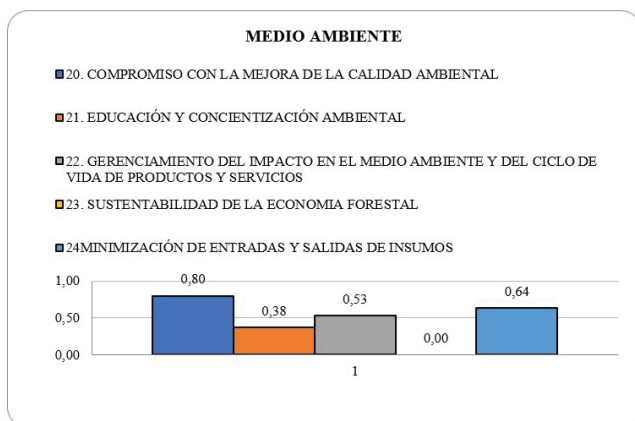
En cuanto al indicador “Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad”, se obtiene como puntuación total 0,33, lo que significa que no se aplican los principios de RSE. El motivo de este resultado es que la empresa no tiene

ningún procedimiento formal con respecto al desarrollo de sus colaboradores, sin embargo, el gerente está dispuesto a brindar el apoyo que esté a su alcance cuando un trabajador lo requiera.

En base al indicador “Conducta frente a despidos”, la empresa obtiene un puntaje total de 0,75, lo cual implica que no aplica prácticas de RSE. Este resultado se da principalmente a causa de que la empresa no ha estructurado procedimientos en caso de recortes de personal forzados o incluso cierre de la empresa ni hace seguimiento de la rotación de personal, sin embargo, considera la situación en que se encuentran sus empleados en todo momento.

Dentro del indicador “Preparación frente a jubilación”, la empresa obtuvo una calificación total de 1,00, lo cual significa que realiza ciertas acciones de RSE; se obtiene este resultado por motivo de que la empresa no tiene consideraciones más allá de las establecidas por la ley con respecto a temas de jubilación.

**Figura 4**  
*Dimensión “Medio Ambiente”*



*Nota.* Elaboración propia para estudio en función a ADEC-ETHOS.

Con respecto a la figura 4, se logra identificar si la Imprenta Lissette pone en práctica acciones de RSE con respecto a la dimensión “Medio ambiente”. A continuación, se distinguen algunos indicadores que explican de forma más detallada los resultados obtenidos, los cuales han sido categorizados en base a la tabla de ADEC - ETHOS:

Dentro del indicador “Compromiso con la mejora de la calidad ambiental”, la empresa obtiene un puntaje de 0,80, lo que denota que la empresa no aplica prácticas de RSE. Este resultado se obtiene por motivo de que, si bien la empresa acata las leyes ambientales, no desarrolla procedimientos adicionales con respecto a esto y las políticas con las que cuenta no van más allá del compromiso moral y ético de la empresa con el ambiente.

En el indicador “Educación y concientización ambiental”, se obtiene una puntuación total de 0,38 lo que refleja que la empresa no practica la RSE; esto se debe a que no desarrolla ni promueve campañas de educación y concientización ambiental ni forma parte de programas o acciones que generen capacitaciones y formación en esta área a sus empleados, proveedores, consumidores o clientes para llevar una cultura de responsabilidad ambiental que minimice los problemas que principalmente se ocasionan por desconocimiento.

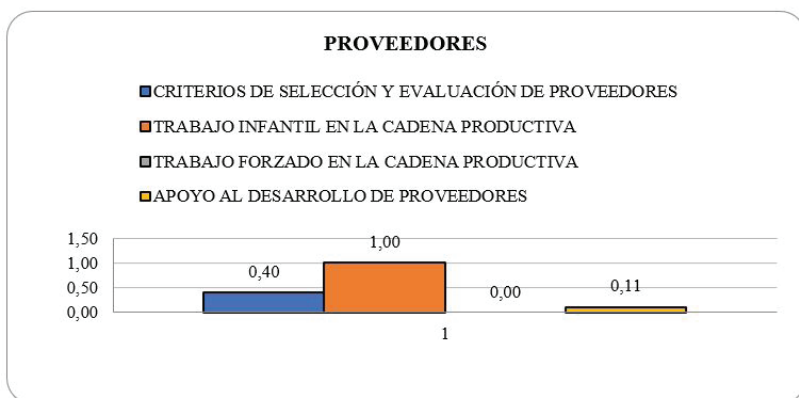
Según el indicador “Gerenciamiento del impacto en el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios”, se obtiene una puntuación total de 0,53 lo que refleja que la empresa no practica la RSE. Esto se debe a que, pese a que la empresa es consciente de los efectos negativos y el impacto de sus procesos de imprenta, no cuenta con una implementación específica de políticas o estrategias ni de programas de

gerenciamiento ambiental que permitan minimizar el impacto y riesgo que generan sus procesos en el medioambiente.

Conforme al indicador “Sustentabilidad de la economía forestal”, se obtiene una puntuación total de 0,00 lo que refleja que la empresa no practica la RSE. Esto se debe a que la empresa no realiza ningún tipo de procedimiento que fomente la conservación de los bosques.

El indicador “Minimización de entradas y salidas de insumos”, tiene una puntuación total de 0,64 lo que refleja que la empresa no practica la RSE. Esto se debe a que, aunque se realiza el reciclado de insumos y otros productos, no dispone de mecanismos ni acciones que permitan hacer un uso óptimo de los recursos renovables y no renovables, así como también no cuenta con políticas de monitoreo que reduzcan y prevengan los daños ambientales.

**Figura 5**  
*Dimensión “Proveedores”*



*Nota.* Elaboración propia para estudio en función a ADEC-ETHOS.

Con respecto a la figura 5, se logra identificar si la Imprenta Lissette pone en práctica acciones de RSE con respecto a la dimensión “Proveedores”. A continuación, se distinguen algunos indicadores que explican de forma más detallada los resultados obtenidos, los cuales han sido categorizados en base a la tabla de ADEC - ETHOS:

Dentro del indicador “Criterios de selección y evaluación de proveedores”, se obtiene una puntuación total de 0,40 lo que refleja que la empresa no practica la RSE. Esto se debe a que, aunque cuenta con normas en donde se exige a los proveedores que cumplan con la ley y si estos no lo hacen la empresa cancela sus contratos ante este comportamiento no ético, no incluye normas específicas que les exijan cumplir con regularizaciones ambientales ni hace distinción en si estos practican o no la RSE.

El indicador “Trabajo infantil en la cadena productiva”, obtiene una puntuación total de 1,00 lo que refleja que la empresa realiza ciertas acciones de RSE. Ya que al momento de relacionarse con sus proveedores la empresa toma en cuenta este factor investigando y aplicando prácticas que permitan conocer que no tengan laborando a menores de edad.

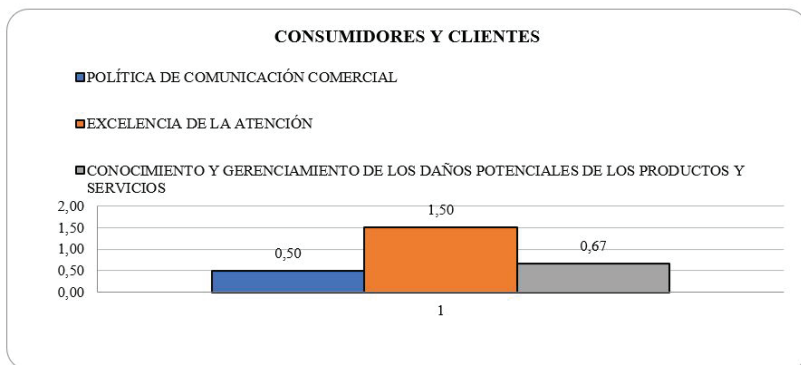
Según el indicador “Trabajo forzado en la cadena productiva”, se obtiene una puntuación total de 0,00 lo que refleja que la empresa no practica la RSE. Esto se debe a que no dispone de prácticas que permitan conocer o comprobar la no existencia de mano de obra forzada.

Dentro del indicador “Apoyo al desarrollo de proveedores”, se obtiene una puntuación total de 0,11 lo que refleja que la empresa no practica la RSE. Esto se debe a que no cuenta con mecanismos formales ni políticas que permitan generar una

cultura de responsabilidad social basada en los principios y valores de la empresa y sus proveedores, únicamente lo trata de forma esporádica y casual, sin mucha importancia.

**Figura 6**

*Dimensión “Consumidores y clientes”*



*Nota.* Elaboración propia para estudio en función a ADEC-ETHOS.

Con relación a la figura 6, se logra identificar si la Imprenta Lissette pone en práctica acciones de RSE con respecto a la dimensión “Consumidores y clientes”. A continuación, se distinguen algunos indicadores que explican de forma más detallada los resultados obtenidos, los cuales han sido categorizados en base a la tabla de ADEC - ETHOS:

Dentro del indicador “Política de comunicación comercial”, se obtiene una puntuación total de 0,50 lo que refleja que la empresa no practica la RSE. Pese a que se encuentran en constante actualización en el material de comunicación que se expone a sus clientes, la empresa no dispone de políticas formales o específicas que controlen y aseguren que lo que se esté comunicando sea manejado de forma responsable y

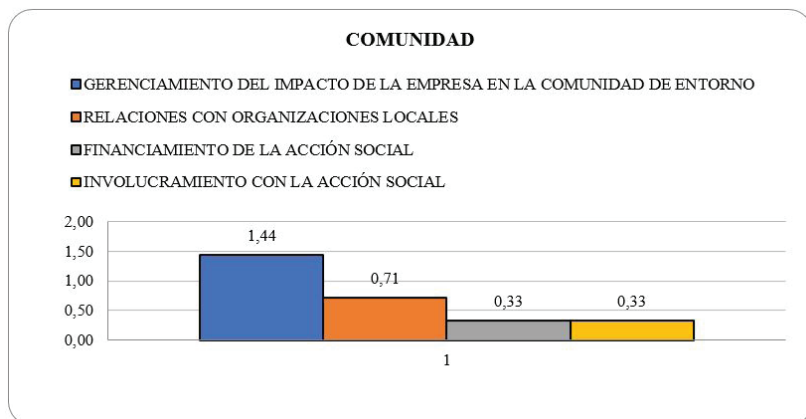
en contra de cualquier comunicado que no se alinee a sus valores y principios éticos.

En base al indicador “Excelencia de la atención”, se obtiene una puntuación total de 1,50 lo que refleja que la empresa tiene buenos conocimientos con respecto a RSE y se comprometió a ejercer una gestión socialmente responsable, ya que, para la empresa el trato que se le da al cliente o consumidor es de mucha importancia y por tanto busca satisfacer sus necesidades y expectativas por medio de la implementación de políticas y procedimientos que permiten conocer, proteger, compartir y evaluar las relaciones de la empresa con los clientes para ofrecer un servicio de calidad.

De acuerdo con el indicador “Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios”, se obtiene una puntuación total de 0,67 lo cual significa que la empresa no practica RSE. Esto se debe a que no cuenta con herramientas especializadas ni políticas formales que permitan conocer el daño que provoca sus procesos y productos terminados, lo que puede significar un daño potencial hacia sus clientes y empleados. Sin embargo, si verifican que sus productos estén elaborados correctamente aplicando un control de calidad.

Según la figura 7, se logra identificar si la Imprenta Lissette pone en práctica acciones de RSE con respecto a la dimensión “Comunidad”. A continuación, se distinguen algunos indicadores que explican de forma más detallada los resultados obtenidos, los cuales han sido categorizados en base a la tabla de ADEC - ETHOS:

**Figura 7**  
Dimensión “Comunidad”



Nota. Elaboración propia para estudio en función a ADEC-ETHOS.

Dentro del indicador “Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno”, se obtiene una puntuación total de 1,44 lo cual refleja que la empresa tiene buenos conocimientos respecto a la RSE, ya que considera como pueden llegar a afectar a la comunidad las decisiones que toma aportando con acciones que mejoren a los mismos, de igual forma, promueve la concientización en sus empleados respecto al respeto por los valores culturales y tradicionales de la comunidad donde ellos desarrollan sus actividades, tomando de esta manera acciones preventivas para evitar problemas a futuro y que puedan ser significativos para la comunidad.

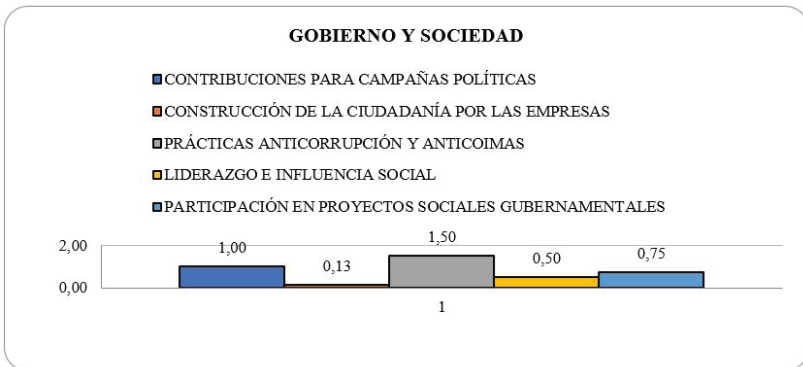
El indicador “Relaciones con organizaciones locales”, obtiene una puntuación total de 0,71 lo que refleja que la empresa no practica RSE, ya que la Imprenta Lissette no tiene alianzas junto con otras empresas para el desarrollo de acciones de apoyo en beneficio de la comunidad.



Según el indicador “Financiamiento de la acción social”, se obtiene una puntuación total de 0,33 lo que refleja que la empresa no practica la RSE; esto debido a que no implementa una planificación estratégica basada en la acción social, por tanto, no hace financiamiento de esta.

Dentro del indicador “Involucramiento con la acción social”, se obtiene una puntuación total de 0,33 lo que refleja que la empresa no practica la RSE; esto debido a que no promueve ningún tipo de programa de voluntariado ni prioriza acciones sociales dirigidas a diferentes grupos interés que lleguen a ser vulnerables, además de no incentivar a los empleados a ser partícipes de este tipo de actividades de acción social.

**Figura 8**  
*Dimensión “Gobierno y sociedad”*



*Nota.* Elaboración propia para estudio en función a ADEC-ETHOS.

Respecto a la figura 8, se logra identificar si la Imprenta Lissette pone en práctica acciones de RSE con respecto a la dimensión “Gobierno y sociedad”. A continuación, se distinguen algunos indicadores que explican de forma más detallada los

resultados obtenidos, los cuales han sido categorizados en base a la tabla de ADEC - ETHOS:

Dentro del indicador “Contribuciones para campañas políticas”, se obtiene una puntuación total de 1,00 lo que refleja que la empresa realiza ciertas acciones de RSE, ya que la empresa no financia partidos políticos, pero si posee normativas que se encuentran en contra de la utilización de su poder económico para afectar a otras empresas o a sus competidores.

Dentro del indicador “Construcción de la ciudadanía por las empresas”, se obtiene una puntuación total de 0,13 lo que refleja que la empresa no practica RSE, ya que la empresa no implementa ningún tipo de acción que aporte a la construcción de la ciudadanía por las empresas, es decir, no establece convenios con organismos públicos de la sociedad civil ni desarrolla ningún tipo de actividad para apoyar o participar en la elaboración de políticas públicas.

En base al indicador “Prácticas anticorrupción y anticoimas”, se obtiene una puntuación total de 1,50 lo que refleja que la empresa tiene buenos conocimientos con respecto a RSE y se comprometió a ejercer una gestión socialmente responsable, ya que la empresa posee procedimientos generales y acorde a las leyes para identificar y controlar estas prácticas no éticas.

Conforme al indicador “Liderazgo e influencia social”, se obtiene una puntuación total de 0,50 lo que refleja que la empresa no realiza acciones de RSE, debido a que no participa en iniciativas o campañas a cuestiones de interés público.

Dentro del indicador “Participación en proyectos sociales gubernamentales”, se obtiene una puntuación total de

0,75 lo que refleja que la empresa no realiza acciones de RSE, ya que no se muestra un involucramiento directo en cuanto actividades sociales a realizarse mediante entidades gubernamentales, sin embargo, busca la concientización de sus empleados sobre la importancia de participar dentro de administraciones gubernamentales, además de procurar el participar en discusiones con otras empresas para buscar mejores condiciones para los negocios.

**Tabla 4**

*FODA realizado de la Imprenta Lissette*

<b>FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Análisis interno	<p>Cumple con la normativa de seguridad social vigente.</p> <p>Tiene un código de ética que es difundido y aplicado por todos los integrantes de la empresa.</p> <p>Realiza actividades de reciclaje de insumos y otros productos.</p> <p>Conocimiento de las normas ambientales del sector donde opera.</p> <p>Ofrece igualdad de condiciones y oportunidades laborales sin distinción ni discriminación.</p>	<p>No pone en disposición programas específicos que aporten al desarrollo de su personal.</p> <p>No posee un manual de políticas, normas y procedimientos de la empresa.</p> <p>No posee sistemas o mecanismos para evaluar a los integrantes.</p> <p>Escasa concientización y capacitación del personal en temas ambientales.</p> <p>No lleva una planificación estratégica de sus actividades.</p>

	<p>Ofrece pasantías y oportunidad de empleo.</p> <p>Utiliza sistemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal.</p>	<p>No involucra a sus stakeholders en la toma de decisiones.</p> <p>No posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.</p> <p>No implementa actividades específicas que minimicen el impacto y riesgo ambiental de sus procesos.</p>
Análisis interno	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<p>Recomendaciones de los clientes.</p> <p>Gremios que realizan discusiones sobre las dificultades o necesidades de buscar mejores condiciones para los negocios.</p> <p>Aplicar a certificaciones de RSE, ISO 9000, SA 8000.</p>	<p>Empeoramiento de la posición competitiva.</p> <p>Ataques a la imagen de la empresa.</p> <p>Multas y sanciones municipales.</p> <p>Nuevas expectativas de los clientes.</p>

*Nota.* Elaboración propia para estudio.

En la tabla 4, se logra identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la Imprenta Lissette, elaborado a partir de las respuestas obtenidas en distintos indicadores analizados del cuestionario aplicado CERES ETHOS 2011. Con la finalidad de que la empresa pueda afrontar sus amenazas y disminuir sus debilidades con

el fin de encaminarse a ser un negocio socialmente responsable, se proponen las siguientes estrategias:

- Estrategias para disminuir las debilidades:
- Establecer de manera formal en un manual escrito, las políticas, normas y procedimientos de la empresa.
- Definir parámetros para evaluar el desempeño y el accionar del personal.
- Generar capacitaciones a todo el personal de forma continua en temas relacionados al cuidado y protección del ambiente.
- Establecer una planificación estratégica de sus actividades orientada hacia sus grupos de interés.
- Elaborar un manual de auxilio y prevención respecto a accidentes laborales.
- Implementar técnicas adecuadas para el manejo de residuos, producto de sus operaciones.

Estrategias para afrontar sus amenazas:

- Implementar un programa de recompensas dentro de la empresa que promueva el reciclado en todos los colaboradores y clientes que acudan a su servicio.
- Crear una campaña “Imprenta solidaria” para ayudar a distintos emprendimientos con publicidad u otras necesidades con precios más accesibles.
- Implementar un marketing responsable y transparente/ justo con sus grupos de interés.
- Implementar políticas de compromiso hacia el bienestar de la comunidad en la que opera.

## **DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Posterior al proceso de estudio de la empresa “Imprenta Lissette” y llevada a cabo la encuesta (basada en indicadores de RSE) correspondiente al gerente de la organización, se obtiene como resultado global que la ya mencionada empresa cuenta con pocos aspectos y conocimiento con respecto a la RSE y por consiguiente no se considera socialmente responsable como tal.

Esta calificación surge como consecuencia de varios factores (la gran mayoría) de los mencionados en la encuesta CERES-ETHOS siendo considerados como no prioritarios por parte de la administración de la empresa, siendo un claro ejemplo cuando se habla de reglamentos y políticas internas de la empresa o cuando se habla de procedimientos específicos establecidos con respecto a la forma en que se manejan los desechos producto de las operaciones.

Con respecto a los manuales de procedimientos dentro de una empresa, Tenorio et al. (2019), mencionan que “garantizan que los procesos se mantengan estandarizados y permiten mantener la calidad de los productos a lo largo del tiempo, incluso actualizarlos y mejorarlos a través del control y supervisión”, en otras palabras, se puede entender que la existencia de un manual de procesos es una parte fundamental para que las actividades de toda empresa se den de la manera más fluida posible, asegurando también que toda labor realizada se encuentre al nivel establecido por la empresa.

Otro factor importante a considerar es la ausencia de una planificación estratégica, la cual no debería limitarse a ser llevada a cabo por empresas de mayor tamaño, por motivo de

que es un proceso de gestión sumamente útil e incluso vital para las organizaciones como tal, ya que como lo expresan Peñafiel et al. (2019), con una planificación estratégica “se trata de que la empresa cree una base sólida para que no le afecten los cambios que se dan en el entorno por ejemplo en el mercado”, es decir no solamente define el rumbo que debería tomar la empresa en un determinado periodo de tiempo, sino que también procura que no “quede al aire” en caso de que se presente cualquier situación no esperada o adversa.

También se puede hacer mención de la carencia de un sistema de evaluación de desempeño del personal, la cual según Heredia y Narváez (2021) “...orienta la administración de recursos humanos en forma incorporada y alineada a las tácticas organizacionales...”, en otras palabras, un sistema de evaluación del desempeño del personal no solamente ayuda a detectar falencias en los procesos, sino que ayuda a su vez a mejorarlos y permitir que las actividades de la empresa se mantengan a un nivel óptimo y de acuerdo con los estándares de calidad de la organización y del mercado como tal.

Dicho esto, lo que se detalla anteriormente solo se basa en resultados teóricos que surgen a partir de un tipo de estudio estandarizado que puede o no reflejar de manera total (o parcial) la realidad de una empresa con respecto a su accionar y a la RSE.

En el caso particular de la Imprenta Lissette los resultados que se obtuvieron están puramente basados en teoría, ya que si se toma en cuenta únicamente la calificación obtenida y lo que denota, esta implicaría que la empresa en cuestión “desestima en su mayor parte el impacto que tienen sobre

la sociedad, el medioambiente e incluso sus trabajadores”, sin embargo, la realidad es diferente; la Imprenta Lissette, aún mantiene sus operaciones a una escala que no se puede considerar a nivel industrial, por lo que los desechos que se generan como consecuencia de sus labores pueden ser manejados de manera convencional de acuerdo con las regulaciones ambientales existentes y, al tener una fuerza laboral reducida (menos de 10) el gerente considera que muchas de las políticas y procedimientos que se manejan dentro de la empresa pueden ser transmitidos de manera verbal sin necesidad de establecerlo formalmente en un manual o reglamento interno.

Ahora bien, tomando en consideración el caso puntual de la empresa objeto de estudio descrito en el párrafo anterior, esto no significa que una organización puede ignorar el establecimiento de regulaciones y procesos internos de manera formal basado en su tamaño y nivel de operaciones, ya que estos elementos de la administración se puede considerar como parte de la dirección estratégica de la empresa, según lo citado por González (2011) la dirección estratégica “...comprende la estrategia, que relaciona el futuro y la perdurabilidad empresarial, y el mejoramiento de la productividad como camino para sostener la trayectoria de crecimiento y desarrollo de la empresa”, entonces, teniendo esto en cuenta, se puede decir que el establecimiento de políticas internas y procesos estandarizados se vuelve parte fundamental para que cualquier organización, independientemente de su tamaño, por el simple hecho de que gracias a este tipo de “formalidades” la empresa podrá ver un crecimiento estable tanto económicamente como del alcance de sus actividades.



## **CONCLUSIÓN**

Tras los hechos presentados anteriormente, se puede extraer las siguientes conclusiones alcanzadas a partir del objetivo propuesto al inicio de este trabajo investigativo que fue diagnosticar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la empresa Imprenta Lissette. En primera instancia, la sociedad ha ido avanzando y generando cambios que han ido notándose en diversas manifestaciones, formas de pensar y actuaciones que están provocando un efecto negativo en el desarrollo de la sociedad y su sobrevivencia. Parte de estos efectos se da por la falta de conocimiento sobre cómo actuar de una forma socialmente responsable y su inadecuada aplicación sobre todo en el ámbito empresarial, sobre quienes recae la mayor parte de responsabilidad debido a las actividades que desempeñan. Por tanto, es esencial que las empresas tengan y fomenten conocimientos sobre que significa ser socialmente responsables y aplicar los criterios que conlleva la RSE, la cual permite contribuir a un desarrollo sostenible basado en tres dimensiones esenciales (económica, social y ambiental).

Ante esto, la empresa Imprenta Lissette posee muchas debilidades en lo que respecta a aplicar acciones de RSE, cuya causa se atribuye principalmente a la falta de conocimientos, planificación estratégica orientada a la RSE y poco interés o falta de gestión empresarial para aplicar los criterios de RSE. Pese a esto, se resalta que la empresa es consciente de que sus operaciones repercuten en el entorno en el que se desarrolla y, por tanto, realiza ciertas acciones encaminadas a ser acciones socialmente responsables, sin embargo, aún

hay mucho que pulir dentro de sus bases en RSE. Por tal razón, la hipótesis planteada se aprueba, es decir, la Imprenta Lissette no practica la RSE.

Debido a que ser una empresa socialmente responsable va mucho más allá de dar visibilidad a los clientes de los responsables que se puede ser con el medio ambiente, la comunidad o los trabajadores, se debe entender que la responsabilidad social es más bien un compromiso que debe ir inculcado dentro del personal administrativo y sus colaboradores, promoviendo un organismo contundente, prestos a tomar iniciativas mostrándose comprometidos en construir una sociedad mucho más ética, responsable y justa, no tan sólo con el medio que los rodea, sino también con la comunidad para perseverar un futuro que sea altamente sostenible.

Finalmente, cabe resaltar que si las empresas incorporan normativas y políticas que sean socialmente responsables a largo plazo podrán obtener resultados positivos en cuanto al desempeño económico, competitividad de esta en el mercado, mayor/mejor productividad, mejora de la imagen empresarial (para el público interno y externo), conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible de la sociedad.

## **REFERENCIAS**

- Acuña, L. (2014). *Responsabilidad social empresarial: una mirada desde la teoría y la praxis empresarial*. Editorial Universidad del Tolima. <https://elibro.net/es/lc/uleam/titulos/71019>
- ADEC-ETHOS. (2009).
- Barroso, F. (2008). La responsabilidad social empresarial.

- Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y administración* (226), 73-91. <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n226/n226a5.pdf>
- Cáceres, G. (2008). La Gerencia Ambiental como metodología integradora del conocimiento para la administración y gestión del ambiente. *Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 18(15), 148-173. <https://www.redalyc.org/pdf/705/70517459009.pdf>
- Esteban, J. (2017). *La ética empresarial y su impacto en la productividad de las pymes* [Tesis de Ingeniería, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17170/stebanCort%C3%A9sJoaqu%C3%ADnEduardo2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández, R. (2018). *La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión empresarial*. Wolters Kluwer. <https://elibro.net/es/ereader/ulead/107179>
- González, S. (2011). Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas. *Escenarios*, 69-89.
- Heredia, M. y Narváez, C. (2021). La importancia de la Evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 213-241.
- Hernández, C. y Bonomie, M. (2010). Responsabilidad social empresarial: estrategia de competitividad en el marco de la globalización. *Formación Gerencial*, 9(1).
- ISO. (2014). *Descubriendo ISO 26000*. <https://www.iso.org/>

files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258\_sp.pdf

- Martínez, H. (2010). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/ulead/titulos/69172>
- Mendoza, M. y Sierralta, Y. (2017). *La Responsabilidad Social Empresarial y su relación con la imagen y reputación de la empresa América Móvil-Chiclayo* [Tesis de Ingeniería, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1851/1/TL\\_MendozaFlores-Monica\\_SierraltaMonsalveYurely.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1851/1/TL_MendozaFlores-Monica_SierraltaMonsalveYurely.pdf)
- Niño, F. (2019). *Gobierno corporativo: importancia de la ética y peculiaridades en el sector público* [Tesis de Licenciatura, Universidad Pontificia Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/273121/retrieve>
- Ordoñez, P. (8 de marzo de 2016). *Modelo de gestión de RSE*. <https://es.slideshare.net/Profecontaduria/modelo-de-gestionarse-59275882>
- Peñafiel, J., Pibaque, M. y Pin, J. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 107-133.
- Sapién, A., Piñón, L. y Gutiérrez, M. (2016). Responsabilidad social empresarial en empresas chihuahuenses que obtuvieron el distintivo ESR 2013. *Civilizar*, 16(30), 223-232. <http://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/702>

Tenorio, J., Germánico, T. y Almeida, O. (2019). Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 194-210.



## CAPÍTULO 4

### **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN SERVICIOS PESCADORMAR S.A.**

#### **INTRODUCCIÓN**

La responsabilidad social empresarial es la contribución que realiza la empresa con la sociedad y el medio ambiente, esto se traducirá en mayor competitividad y sostenibilidad para una industria.

La presente investigación analiza la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la empresa de servicios Pescadormar S.A. y busca conocer mediante los indicadores ETHOS si la compañía tiene una gestión responsable con sus clientes, proveedores, comunidad y la naturaleza.

Su importancia radica en conocer si la organización es socialmente responsable con sus grupos de interés, esto permitirá en un futuro establecer estrategias que ayuden a fortalecer las prácticas para mostrarse como una empresa líder en temas de RSE.

Se han planteado dos hipótesis: *Ho*: Existe una inadecuada aplicación de las prácticas de RSE en la empresa de servicio Pescadormar S.A. *H1*: Existe una adecuada aplicación de las prácticas de RSE en la empresa de servicio Pescadormar S.A.

Es así, que por todo lo anterior se busca analizar si la

aplicación de las prácticas de RSE es inadecuada en la empresa de Servicio Pescadormar S.A. Además, capacitar a empresarios de micro pequeñas y medianas empresas en temas de planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información; y, reactivar zonas comerciales del cantón Manta.

### **HIPÓTESIS**

*H<sub>0</sub>*: Existe una inadecuada aplicación de las prácticas de RSE en la empresa de servicio Pescadormar S.A.

*H<sub>1</sub>*: Existe una adecuada aplicación de las prácticas de RSE en la empresa de servicio Pescadormar S.A.

### **ANTECEDENTES**

TaríyGarcía(2011)ensuinvestigación,seplantearonconocer si las industrias que practican altos estándares de calidad son responsables y éticos social, ambiental y económicamente, para ello la metodología utilizada fue cualitativa, en el que se tomaron en cuenta cinco empresas de servicios entre ellas grandes, medianas y pequeñas. La información se recabó por medio de entrevistas al gerente y al responsable de calidad de la organización. Además, se realizaron observaciones directas y se tuvo acceso a documentos internos y externos. El artículo concluyó exponiendo que, una buena gestión de calidad aporta a que la empresa sea socialmente responsable en todas las dimensiones para con sus grupos de interés interno y externo.

La RSE a lo largo de los años se ha vuelto relevante, marcando parámetros de gran impacto para la sociedad,



por lo cual Botero (2009) en su investigación, analizó las empresas de construcciones de Colombia para conocer si son socialmente responsables, para ello se usó la metodología de observación progresiva, la misma que consistió en recolectar datos a diario mediante notas, fotos, audios y videos en empresas que prestan el servicio de construcción, gracias a esto se pudo concluir que, debido al trato recibido por los trabajadores y otra serie de cuestiones éticas no existe responsabilidad social en las empresas de construcciones colombianas, con un 70% de informalidad en el país.

Por otro lado, es de gran importancia conocer el alcance de la responsabilidad social en las empresas de servicios, por ello López (2011) en su investigación, describe el alcance de la RSE para las empresas de servicios integradas a las asociaciones de empresarios de la República Mexicana, ubicada en Mérida, Yucatán. En el artículo se analizan cuatro dimensiones: ética empresarial, protección del medio ambiente, calidad de vida laboral y relaciones de empresa y sociedad, y se enfocó bajo un paradigma positivista y es un estudio cuantitativo, no experimental, de corte transversal. El tipo de investigación propuesto es descriptivo, ya que, tiene como finalidad determinar el grado de responsabilidad social empresarial en el sector servicios relacionados con la COPARMEX. Obteniendo como resultados que la RSE no es una práctica habitual entre las empresas de servicios afiliadas a la COPARMEX.

### **PESCADORMAR S.A.**

Pescadormar S.A. es una empresa manabita que ofrece servicios de carga, descarga, clasificación y corte de pescado

en el puerto de Jaramijó.

En un acercamiento con el actual gerente general Christian Pico, mencionó que esta compañía fue fundada el 15 de noviembre de 2015 con 50 empleados y comenzó a brindar dos tipos de servicios: el de clasificación y cortes de pescado a empresas atuneras en Jaramijó y Manta, clasificándolo por tamaño y tipo y ofreciendo cortes de sardina y morenillo.

En la actualidad presta servicios adicionales, como la carga y descarga de pescado congelado en contenedores en países europeos, así como la carga y descarga de pescado congelado con una media de 4000 - 100 000 toneladas.

En los nueve años de existencia en el mercado, Pescadormar S.A. ha crecido no solo en los servicios ofrecidos, sino también en el número de empleados.

En 2020 fueron recertificados por BASC y calificados como empresa con un sistema de gestión enfocado en la seguridad de procesos. El empresario señaló que la eficiencia, la seguridad del proceso y el costo de los servicios ofrecidos les han permitido ser reconocidos como una empresa competitiva en la industria.

Actualmente, esta empresa que nació en Jaramijó y cuenta con oficinas en los puertos de Manta, Jaramijó y Posorja, y a través de la naviera Neptuno S.A., fundada en 2019, ofrecen diversos servicios, tales como: trámites legales, logística de transporte, logística de operadores, representación de atuneros y cerqueros, trámites marítimos legales, trámites de importación y exportación de carga en contenedores, entrega de alimentos, etc.

## **MISIÓN**

Prestar servicios de calidad, de carga, descarga, clasificación y corte de pesca; cumpliendo las Leyes, Normas, Reglamentos y todo requisito legal que sea aplicable. (Pescadormar S.A.)

## **VISIÓN**

Ser referente nacional por la alta calidad y seguridad de nuestros servicios brindados a todos nuestros clientes. (Pescadormar S.A.)

## **VALORES**

Trabajo constante, Responsabilidad, Honestidad, Solidaridad. (Pescadormar S.A.)

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

La responsabilidad social es el compromiso de identificar temas de interés público tales como: el medio ambiente, la pobreza, la desigualdad de ingresos, el cuidado de la salud, el hambre, la desnutrición y el analfabetismo. Es responsabilidad de todo tipo de organizaciones actuar para impactar positivamente en la sociedad a partir de la transparencia, la diversidad, aportes a soluciones sostenibles, sostenibles y éticas encaminadas al desarrollo sostenible de las personas y su entorno. Los problemas que ha vivido la humanidad a lo largo del tiempo han llevado a la búsqueda de un marco legal para la institucionalización de la responsabilidad social a través de la creación de declaraciones, acuerdos y organizaciones (Viteri, 2010).

Aunque muchos autores están de acuerdo en que

la responsabilidad social se trata de hacer un cambio significativo en la sociedad, existen otros que argumentan que su importancia nace de la retribución económica. “La responsabilidad social de los negocios es aumentar sus utilidades es por eso por lo que los individuos tienen responsabilidad social que deben atender en su propio tiempo y con sus propios recursos” (Gilli, 2012, citado en Córdova y Moreno, 2019). Por ello, la principal responsabilidad de los administradores de empresas es con sus accionistas, y, por lo tanto, siempre deben maximizar las ganancias de acuerdo con la ley, la libre competencia y sin fraude.

Por consiguiente, Benjumea (s.f.) comenta que es importante que las empresas creen una visión común de lo que significa la responsabilidad social. El propósito de cambiar la vida hace que el concepto de ser agradecido por lo que tienes y retribuir a los demás sea tu filosofía. De esta forma, la responsabilidad social empresarial se incluye en el rol de la empresa como organismo social, con el objetivo de desarrollar políticas que hagan de la cultura y el clima organizacional factores favorables al equilibrio entre el desarrollo, el crecimiento económico y el bienestar social de todos sus integrantes de la organización.

Entender la dinámica empresarial actual permite a las empresas tener una visión clara de lo que quieren lograr, siempre con los valores de la empresa como eje. Además, para fortalecerse en temas de diversidad e inclusión en el lugar de trabajo, es fundamental abrazar las diferentes perspectivas que coexisten dentro de la empresa. Es decir, las organizaciones deben promover un programa de responsabilidad social que tenga una propuesta de valor sólida que se pueda medir,

informar y demostrar cuantitativa y cualitativamente para reflejar el progreso hacia ella.

### **MODELOS DE GESTIÓN**

Los modelos de gestión son diferentes estructuras que permiten llevar la dirección de las empresas de manera adecuada con la finalidad de tener un control total para que pueda tener éxito. “Es uno de los aspectos clave para llevar de forma correcta un negocio ya que de esto dependerá el éxito del mismo” (Robbins 2007, citado en Acosta y Jiménez, 2020).

Por otro lado, Freeman (2004, citado en Ramírez, 2019) infiere que estos modelos en su mayoría se encuentran orientados a la implementación de la estrategia, a obtener la eficiencia operativa de la organización y en algunos casos de manera implícita y muy particular buscan satisfacer las expectativas de algún grupo de interés específico.

Por lo tanto, los modelos de gestión empresariales son herramientas que las organizaciones emplean dependiendo del objetivo que tengan, los cuales pueden estar dirigidos a los grupos de intereses, o a la producción, pero cada uno de estos modelos busca que la empresa sea eficiente y eficaz si se plantea de manera adecuada.

### **MODELOS DE GESTIÓN RELACIONADOS A LA RSE**

Los modelos de gestión que se pueden enfocar a la RSE son los modelos estratégicos, ya que, se pueden analizar las diferentes falencias internas y externas, a raíz de aquello encontrar las soluciones pertinentes para ser socialmente responsables.

El crecimiento de la empresa se puede explicar a partir

del potencial innovador que la creación, transferencia, integración y aplicación de conocimientos aportan a la organización en un marco donde la cultura, el liderazgo, la estructura organizativa y las prácticas de recursos humanos, entre otros aspectos, lo favorecen de modo que este conjunto de procesos alcance la máxima eficacia (Guadamillas, 2006, citado en Díaz y Bolívar, 2014).

Por lo tanto, se puede discernir que es importante que las empresas al momento de adoptar diferentes modelos de gestión que aporte a las RSE manejen de manera eficaz el clima laboral interno, con el objetivo que todos tenga la predisposición de adaptarse a las nuevas formas de trabajo, para que el modelo elegido pueda tener éxito.

### **CERES ETHOS**

Ceres-Ethos ayuda a la gestión de la empresa a mejorar continuamente las diferentes actividades que se realizan desde la producción y los servicios prestados, las cuales están relacionadas con la ética de la gestión interna de la empresa. Esta herramienta permite analizar los indicadores presentes en nuestro entorno para verificar el cumplimiento de diferentes aspectos de la responsabilidad social empresarial.

El indicador Ceres-Ethos para negocios sostenibles y responsables es considerado una herramienta en línea utilizada de forma confidencial por los empresarios ecuatorianos, es un modelo de gestión para la planificación, el autodiagnóstico y apoya a las empresas en la integración del desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial en sus estrategias empresariales (Hurtado y Cabrera, 2019).

Es un instrumento para el estudio y evaluación de la gestión

empresarial, que involucran una combinación de la práctica de la responsabilidad social, la planificación estratégica, el seguimiento y el desempeño empresarial en general. Se basan en las mejores prácticas y estándares internacionales.

### **VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO**

Los valores y la transparencia empresarial son aspectos vinculados a la confianza que los consumidores depositan en una marca, y además son pilares para mantener un buen gobierno corporativo del tipo pluralista.

Este modelo considera que la empresa debe crear valor y maximizarlo no sólo para los accionistas o inversionistas que aportan el capital financiero, si no que considerando igualmente al conjunto de partes interesadas que afectan y/o son afectadas por las actividades de la empresa (Orellana y Azúa, 2015).

El modelo de gobierno corporativo pluralista busca que las empresas no solo piensen como ente económico, para la satisfacción de sus accionistas o inversionistas, si no, que sean capaces de responder ante todos los grupos de interés, que sean transparentes en cuanto al ámbito social y ambiental con la comunidad. De esta manera también se responde ante los socios, debido a que, la marca predomina como socialmente responsable.

Por otra parte, la transparencia es la mejor forma de llevar un gobierno corporativo estable, todos los interesados en la organización deben recibir información clara y concisa sobre los aspectos más relevantes de la misma, según Rivero (2005) "El principio de transparencia, de acuerdo con el cual es necesario asegurar que se transmita al mercado toda la

información relevante para los inversores y que ésta sea completa, veraz, simétrica, equitativa y en tiempo útil”.

### **PÚBLICO INTERNO**

Las organizaciones tienen mucho interés en proyectar una imagen responsable y sana hacia los clientes, consumidores o accionistas, para lo cual deben realizar diversas estrategias de comunicación. Pero, es de vital importancia que se tome en cuenta al público interno de la empresa, porque mantener una buena marca viene desde dentro, es decir, crear una cultura organizacional mediante buenos valores éticos, para que los trabajadores se encuentren satisfechos y puedan replicar buenos comentarios de la empresa al público externo.

Según Lojo (2011) la visión tradicional de la gestión de la comunicación y la conducta interna se centra en cómo planificar ambas instancias para lograr la construcción de una imagen positiva de la organización en sus públicos internos; en el mismo nivel que se gestiona la construcción de una imagen positiva en sus públicos externos. Por otro lado, Alves y Patrus (2008) infieren que “Para el Instituto Ethos, la empresa socialmente responsable debe favorecer la organización de sus empleados”. Para que las empresas se proyecten como RSE, deben buscar que exista primero un orden y satisfacción interna, para después proyectar este aspecto al público externo.

### **MEDIO AMBIENTE**

Cabrera y Hurtado (2019) argumentan que “Debemos tener cuidado con nuestras actividades comerciales y su impacto a corto o largo plazo en el medio ambiente. Para ayudar a mitigar y proteger el entorno en el que operan las



empresas, es necesario tener un enfoque proactivo de los requisitos ambientales, desarrollar prácticas ambientales y disponer de un modelo de gestión ambiental”.

La RSE también hace énfasis a la responsabilidad con el medio ambiente, y la importancia de este en la comunidad, viéndolo como un imperativo social, además permite la optimización de los recursos naturales como la reutilización, el reciclaje, la renovación, con el objetivo de minimizar los residuos generados por las actividades corporativas, a diferencia de las organizaciones o empresas que no siguen este modelo de gestión, que están en constante conflicto con el público, los consumidores y los gobiernos.

### **PROVEEDORES**

La empresa tiene regiones responsables de buscar, seleccionar y contratar a los mejores proveedores para proporcionar bienes y servicios para promover su negocio y cumplir con las políticas de la empresa para cada región (Cabrera y Hurtado, 2019).

Para la selección de proveedores, se deben considerar los siguientes criterios:

- Los proveedores deben poder entregar los bienes y servicios a tiempo.
- Los productos y servicios se ajustan a la calidad establecida por la empresa y el mercado.
- Las actividades que se realicen deberán realizarse de conformidad con la ley.
- Brindar servicio y soporte al cliente.
- Precio.
- Método de pago propuesto.

- Garantías de productos y servicios.
- Experiencia y antecedentes en el mercado.

### **CONSUMIDORES Y CLIENTES**

Los consumidores son personas que adquieren un producto y servicio, por otra parte, los clientes son personas que obtienen un bien continuamente en la misma compañía, es por ello por lo que es de gran importancia que las industrias satisfagan sus necesidades.

Según Geldres et al. (2014) “La actuación responsable de una empresa con sus consumidores y clientes no solo se limita a mejorar las prácticas de atención al cliente, sino que busca la claridad en las transacciones comerciales, la mejora de sus productos”, es decir, las industrias deben ofrecer servicios o productos de calidad y para que de esta manera los clientes sean leales y aumenten las ventas.

### **COMUNIDAD**

Una empresa socialmente responsable ayuda a mejorar su comunidad, contribuyendo en programas de salud, ayuda para la educación u otro beneficio. Así como lo afirma Cabrera y Hurtado (2019) “La RSE, va más allá de la integridad básica, al involucrarse en los aspectos de interés social, demostrando así que las empresas no solo están interesadas en lucrar, sino también en el bienestar social”.

Dicho de otra manera, las empresas actuales buscan ayudar a su comunidad, permitiendo mejorar la calidad de vida de las personas que viven cerca, y generando mayor aceptación de la marca por parte de cada vez más personas, beneficiando a directamente a la sociedad y empresa.

## **GOBIERNO Y SOCIEDAD**

Guimac y Villaverde (2019) afirman que en el gobierno y sociedad “aparece la interrelación tripartita entre la empresa, el gobierno y la sociedad (...) tanto las empresas como la sociedad se muestran con disposición de contribuir por la mejora de la comunidad”, este apartado se pone en práctica cuando una compañía contribuye en la creación de políticas que favorezcan al país y a la compañía.

Para la creación de buenas leyes que beneficien a gran parte de la población se debe establecer alianzas con empresas privadas e instituciones que forman parte del estado, de esta manera se buscará un equilibrio para establecer leyes que beneficien a las empresas sin atentar contra los derechos del colaborador.

## **METODOLOGÍA**

Se usó un enfoque cuantitativo, mediante la pertinente recolección de datos, que luego fue tabulada de manera eficaz.

El alcance implementado en esta indagación fue descriptivo, la misma que permitió exponer que tan presente estaba la RSE, en la empresa de servicio Pescadormar S.A., por lo tanto, el diseño utilizado fue no experimental, debido a la manipulación de los datos mediante la tabulación.

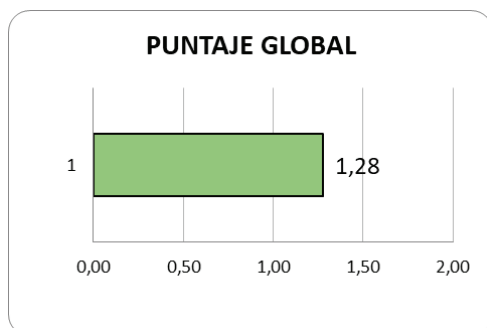
El instrumento de medición utilizado para saber si la empresa Pescadormar S.A., es socialmente responsable, fue el cuestionario de Ceres-Ethos.

## RESULTADOS

### TABLAS DE FRECUENCIAS Y ANÁLISIS

**Figura 1**

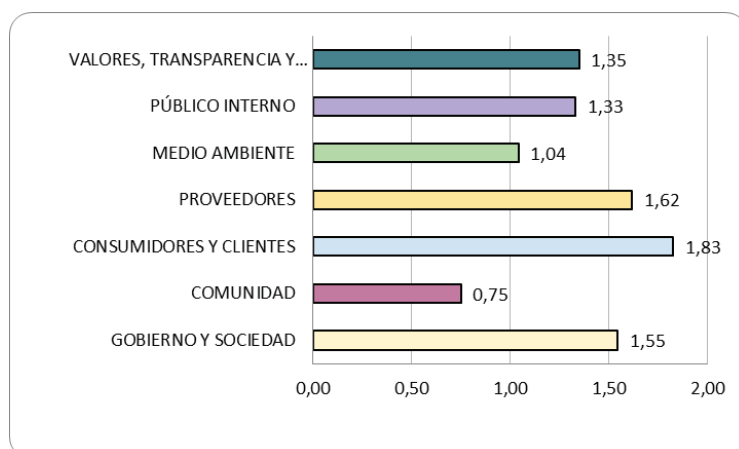
*Puntaje global de la encuesta Ceres-Ethos*



El resultado de la encuesta de los indicadores Ceres-Ethos dio como resultado 1,28, lo que significa que Pescadormar S.A. tiene buenos conocimientos con respecto a RSE y se comprometió a ejercer una gestión socialmente responsable.

**Figura 2**

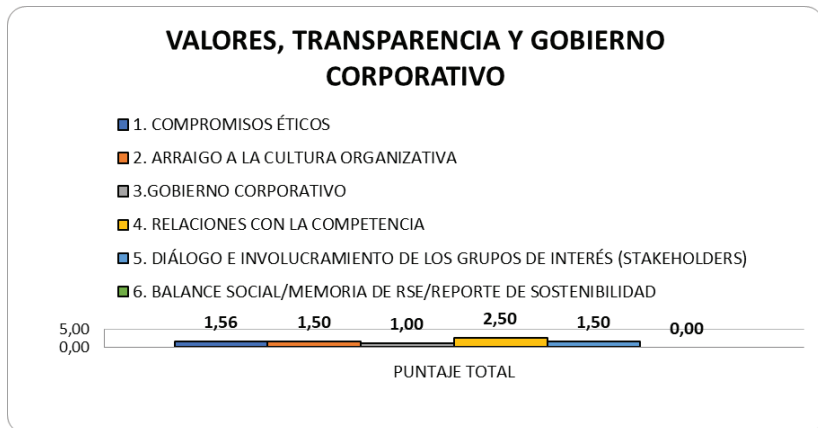
*Indicadores Ethos de responsabilidad social*



La encuesta de responsabilidad social empresarial realizada en Pescadormar S.A. mostró un resultado de 1,35 en los indicadores valores, transparencia y gobierno corporativo, 1,33 en público interno, por otro lado, vez analizadas las dimensiones del indicador medio ambiente se obtuvo un puntaje de 1,04 mientras que en proveedores fue de 1,62, en consumidores y clientes fue de 1,83, en comunidad 0,75 y en gobierno y sociedad 1,55.

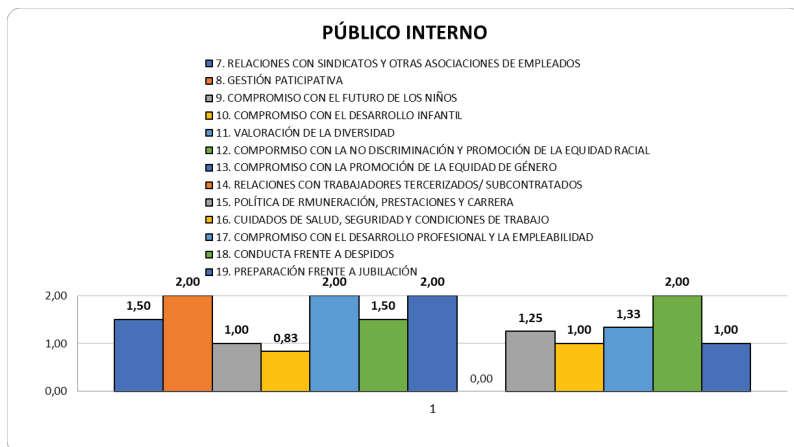
**Figura 3**

*Resultados del indicador valores, transparencia y gobierno corporativo*



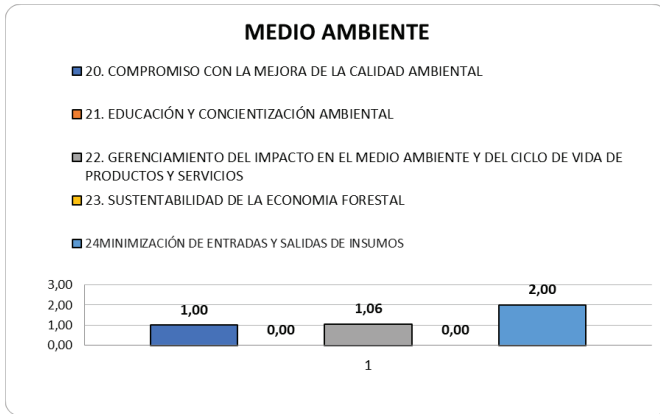
Una vez analizadas las respuestas del indicador valores, transparencia y gobierno corporativo se obtuvo como resultado un puntaje de 1,56 en la dimensión de compromisos éticos, mientras que en arraigo de la cultura organizativa fue de 1,50, en gobierno corporativo 1,00, 2,50 en relaciones con la competencia, 1,50 en diálogo e involucramiento de los grupos de interés y finalmente 0 en balance social.

**Figura 4**  
Resultados del indicador público interno



En el indicador público interno se muestra un resultado de 1,50 en la dimensión relaciones con sindicatos y otras asociaciones de empleados, 2,00 en gestión participativa, 1,00 en compromiso con el futuro de los niños, 0,83 en las preguntas del indicador compromiso con el desarrollo infantil, mientras que en valoración de la diversidad se obtuvo 2,00 puntos, en compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial 1,50, 2,00 en compromiso con la promoción de la equidad de género, en prestaciones y carrera se obtuvo un resultado de 1,25, en cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo 1,00, 1,33 en compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad 2,00 en los indicadores conducta frente a despidos y preparación frente a jubilación y finalmente en preparación para la jubilación se obtuvo un resultado de 1,00 punto.

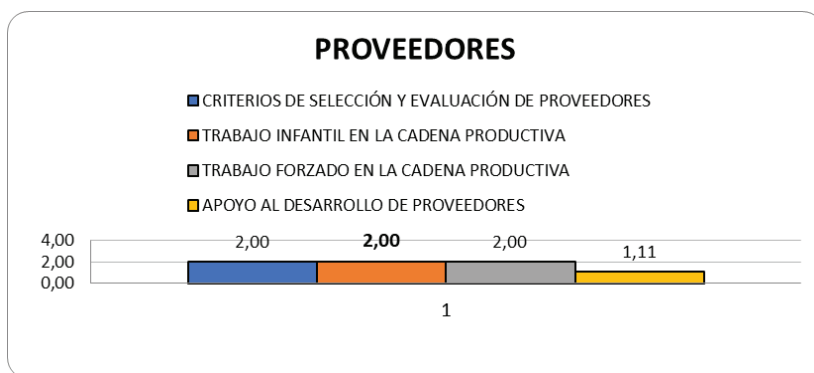
**Figura 5**  
*Resultados del indicador medio ambiente*



Analizando los resultados del indicador medio ambiente, se obtuvo un puntaje de 1,00 para el indicador compromiso con la mejora de la calidad ambiental, 0 en educación y concientización ambiental, 1,06 gerenciamiento del impacto en el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios, 0,00 en sustentabilidad de la economía forestal y finalmente, 2,00 en minimización de entradas y salidas de insumos.

**Figura 6**

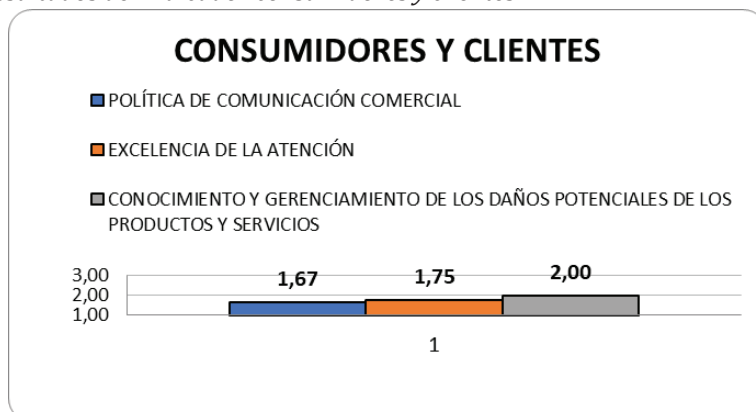
Resultados del indicador proveedores



Dentro del indicador proveedores se obtuvo como resultado 2,00 en criterios de selección y evaluación de proveedores, 2,00 en trabajo infantil en la cadena productiva, 2,00 en trabajo forzado en la cadena productiva y finalmente 1,11 en apoyo al desarrollo de proveedores.

**Figura 7**

Resultados del indicador consumidores y clientes





En la siguiente tabla en la que se analizan los consumidores y clientes se obtienen los siguientes resultados, 1,67 en política de comunicación comercial, 1,75 en la excelencia de la atención y finalmente 2,00 en conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios.

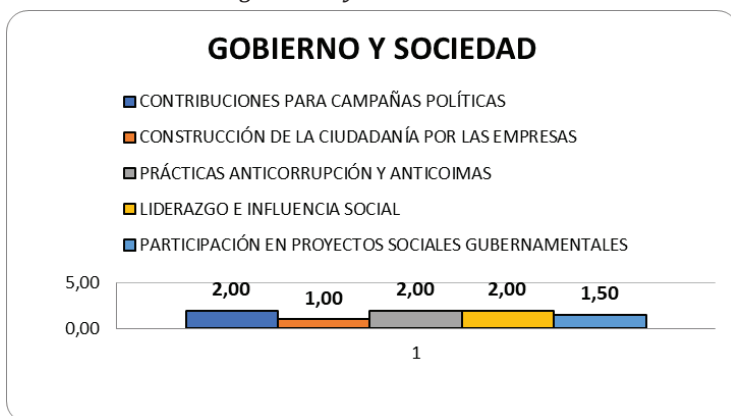
**Figura 8**

*Resultados del indicador comunidad*



Al analizar el tema comunidad, se obtuvieron los siguientes datos en las dimensiones de gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno 1,56, en las relaciones con organizaciones locales 0,86, en el financiamiento de la acción social 1,11 y, por último, en el involucramiento con la acción social 0,00.

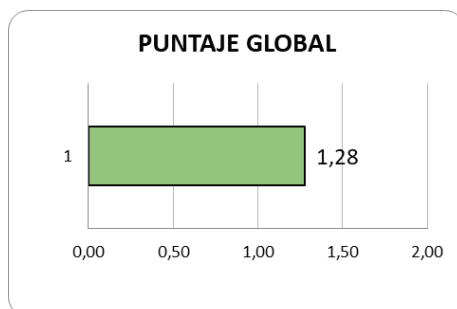
**Figura 9**  
*Resultados del indicador gobierno y sociedad*



En el último tema analizado en Ceres-Ethos, los datos arrojados en las dimensiones fueron, 2,00 en contribuciones para campañas políticas, 1,00 para la construcción de la ciudadanía por las empresas, 2,00 para las prácticas anticorrupción y anticoimas, 2,00 para liderazgo e influencia social y 1,50 para la participación en proyectos sociales gubernamentales.

## COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

**Figura 10**  
*Puntaje global*



Según los resultados obtenidos de la tabulación de datos del cuestionario Ceres-Ethos se obtuvo como puntaje global 1,28, lo que demuestra que la empresa tiene buenos conocimientos con respecto a la RSE, es decir, existe una adecuada aplicación de algunas prácticas de RSE en la empresa de servicio Pescadormar S.A. por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

## **DISCUSIÓN**

Al realizar la presente investigación, se pudo analizar mediante la encuesta Ceres-Ethos que la entidad conoce sobre la RSE, se compromete a realizar gestiones sociales y pone en práctica algunos indicadores previamente analizados, debido a que, su puntaje global es de 1,28 como se observa en la figura 1.

Este resultado es la suma del diagnóstico de cada uno de los indicadores, como: los Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo, en el cual se obtuvo como resultado 1,35, tal y como muestra la figura 2, es decir que, la empresa mantiene estándares corporativos, lo que según Cabrera y Hurtado (2019), se traduce en que todo el personal de la empresa conoce que existe un código de ética, misión y visión de la empresa y que además es expuesta públicamente para todo el grupo de interés.

Por otro lado, se tiene al Público Interno que tiene un puntaje de 1,33 (figura 2) gracias a que la empresa busca mantener buenas relaciones con sindicatos y otras asociaciones de empleados, lo cual es una buena estrategia, debido a que, según Leal y Quero (2011), “el público interno perfecciona constantemente su eficiencia, inventan o crean un mayor flujo de ideas, y permiten que el producto o servicio

este en constante innovación”.

En el indicador Proveedores la encuesta arrojó un resultado de 1,62 (figura 2) muy favorable para la organización, que claramente indica que tiene buenos criterios para seleccionar a sus proveedores, maneja conceptos de apoyo al desarrollo de proveedores pequeños y medianos, y, por último, rechaza a proveedores que mantenga trabajo infantil, por lo que, se puede discernir que la organización trabaja para mantener una buena cadena de suministro y brindar un servicio de calidad sustentable.

Otro de los indicadores que la empresa se ha esforzado por trabajar de la mejor manera, son los Consumidores y Clientes con puntaje de 1,83, (figura 2) lo cual, muestra a la organización como socialmente responsable con relación a la excelente atención y una buena comunicación comercial para con sus clientes, por lo que, Cabrera y Hurtado (2019), manifiestan que cuando se “desarrollan alianzas con todas las partes interesadas para construir una cultura responsable y transparente en la sociedad”.

Por último, el Gobierno y Sociedad la organización tiene un puntaje de 1,55 (figura 2) lo cual refleja que, aunque no mantenga estrechas relaciones con la comunidad, se enfoca en una buena gestión interna ayudando a sus colaboradores a mantener un papel activo en sus derechos ciudadanos, motiva campañas de liderazgo y lleva a cabo acciones contra de la corrupción y coimas.

## FODA

<b>Matriz FODA</b>	
<p><i>Fortalezas:</i>                      Cumple con la legislación impositiva y se encuentra al día en el pago de impuestos.                      Tiene un código de ética que es entregado y difundido entre los empleados de todos los niveles de la empresa.                      Cuenta con empleados que demuestran familiaridad con los temas contemplados en el código de ética, aplicándolos espontáneamente.                      Tiene políticas y/o procedimientos de relaciones para responder prontamente a cualquier sugerencia, reclamo o demanda de sus grupos de interés (stakeholders).                      Desarrolla campañas de sensibilización entre colaboradores sobre la importancia de la diversidad en la fuerza de trabajo.</p>	<p><i>Oportunidades:</i>                      Realizar Reportes de sostenibilidad para crear mayor confianza al consumidor final.                      Normas SA8000, OHSAS 18000 o por norma equivalente.                      Existen Comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad                      Relacionarse con proveedores certificados en normas como SA 8000, OHSAS 18000, ISO 9001, ISO 14001, etc.).                      Convenios con organismos públicos o de la sociedad civil con el objetivo de promover la erradicación del trabajo infantil o el trabajo forzado; incentivar la generación de empleos, seguridad alimenticia, etc.</p>
<p><i>Debilidades:</i>                      No posee políticas que permiten la libertad de asociación de sus empleados.                      No posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.</p>	<p><i>Amenazas:</i>                      Incidentes, denuncias y/o multas por violación de las normas de protección ambiental.                      Políticas públicas (por medio de municipalidades, comités, asociaciones, cámaras, redes de acción social, etc.).</p>

<p>No ofrece ayuda para la educación de los hijos de sus empleados de todos los niveles jerárquicos No tiene un componente de participación en los resultados. No tiene una persona responsable por el área de medio ambiente que participa en sus decisiones estratégicas.</p>	<p>Auditorías ambientales. Legislación impositiva. Ordenanzas municipales que le aplican a su sector o industria.</p>
---	---

### **ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA UNA BUENA GESTIÓN**

*Fomenta el respeto y la igualdad:* que todos los miembros de la organización conozcan los valores claves que la organización ha fijado. Es importante realizar un plan de igualdad para erradicar problemas de acoso laboral u otros.

*Impulsa una competitividad sana:* es importante retribuirle al personal mediante incentivos su esfuerzo y dedicación a la empresa, por lo cual se pueden implementar bonos económicos, viajes u otros, para motivar y aumentar la productividad de los miembros internos de la organización.

*Planifica encuentros sociales fuera de la oficina:* cuando existe una convivencia sana fuera del área de trabajo, dentro de las instalaciones se va a crear un mejor ambiente laboral, por lo cual, es necesario crear reuniones por festividades, como: Navidad, el día del trabajador, día del padre y de la madre, entre otros.

#### *Plan de formación:*

*Capacitaciones virtuales:* este tipo de capacitaciones son muy favorables si la empresa no tiene los suficientes recursos para enviar a todo el personal a capacitarse fuera de la organización.

*Manual corporativo y de bienvenida:* este manual ayudará a que los nuevos empleados puedan adaptarse de forma rápida, por lo cual debe de contener los valores de la empresa, misión, visión y objetivos.

*Reuniones periódicas:* es muy importante que se realicen reuniones, de esta manera los trabajadores tienen la oportunidad de dar su punto de vista de cualquier tema importante para la organización, y hace que se sientan valorados.

*Implementar un Buzón de Sugerencias:* en las empresas es muy común que los trabajadores tengan temor realizar sugerencias para mejorar los procesos, por lo cual, se puede usar un buzón de sugerencias para que todos puedan dar a conocer ideas frutíferas para la organización.

## **CONCLUSIONES**

La RSE es un factor que ayuda a las empresas a mejorar sus procesos y tener buenas relaciones internas y externas, cuando una organización se compromete a ser socialmente responsable los clientes sienten mayor confianza y los lleva a fidelizarse.

Siendo así que la empresa Pescadormar S.A. se ha enfocado en ser responsable para llegar a tener un mayor impacto en sus consumidores, lo cual fue evidenciado al momento de realizar los respectivos análisis por medio de la herramienta Ceres-Ethos, el mismo que arrojó un puntaje de 1,28, lo que muestra que la empresa maneja diferentes indicadores de RSE y se compromete a realizar actividades en pro del medio ambiente y sus stakeholders.

En otras palabras, la empresa realiza prácticas adecuadas

para una buena gestión de responsabilidad social, lo que le ayuda a posicionarse en el mercado e incentiva a los clientes a usar sus servicios generando mayores ingresos económicos.

Otro factor importante, es que gracias a la RSE la empresa mantiene una buena cultura organizacional lo cual permite la motivación de su personal, que se traduce en un buen servicio al público externo. Tener una cultura de RSE es un ganar-ganar para todas las empresas, debido a los múltiples beneficios que se obtienen a raíz de esta.

## **REFERENCIAS**

- Acosta, M. y Jiménez, M. (2020). *Modelo de gestión empresarial del Ecuador*. <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-tecnica-particular-de-loja/derecho-del-trabajo/218-texto-del-articulo-400-1-10-202006-17/37473693>
- Alves, R. y Patrus, R. (2008). Responsabilidad social empresarial con el público interno: la percepción de los empleados de una empresa brasileña. *Revista Forum Doctoral*. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/2755/2567>
- Benjumea, B. (s.f.). La Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Empresarial*. <https://revistaempresarial.com/empresas/responsabilidad-social/>
- Botero, L. (2009). *Responsabilidad social empresarial en el sector de la construcción*. Universidad EAFIT. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/264/265>
- Cabrera, W. y Hurtado, J. (2019). *Propuesta de un modelo de responsabilidad social para una empresa de seguros –*



- agencia Cuenca* [Tesis de Ingeniería, Universidad del Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8787/1/14438.pdf>
- Córdova, A. y Moreno, K. (2019). *Responsabilidad social como modelo de negocio: revisión sistemática a partir del meta-análisis* [Tesis de Ingeniería. Universidad Técnica Particular de Loja]. <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-tecnica-particular-de-loja/derecho-del-trabajo/218-texto-del-articulo-400-1-10-202006-17/37473693>
- Díaz, A. y Bolívar, M. (2014). *Modelo de gestión estratégica de responsabilidad social organizacional*. Universidad Simón Bolívar.
- Geldres, J., Panibra, O., Tuesta, M. y Ugaz, M. (2014). *La influencia de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra de Galletas de los Consumidores Mayores de 18 años de la ciudad de Trujillo* [Tesis de Ingeniería, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/21073/Influencia%20de%20la%20RSE%20en%20el%20comportamiento%20de%20los%20consumidores.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guimac, L. y Villaverde, S. (2019). *La Responsabilidad Social Empresarial: una revisión teórica* [Tesis de Ingeniería, Universidad Peruana Unión]. [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2354/Loida\\_Trabajo\\_Bachillero\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2354/Loida_Trabajo_Bachillero_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Leal, A. y Quero, M. (2011). *Manual de marketing y co-*

- municación cultural*. [https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPT04/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural\\_web.pdf?hash=85fc4400d07dbb0d2f709bb38fd88e12](https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPT04/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf?hash=85fc4400d07dbb0d2f709bb38fd88e12)
- Lojo, A. (2011). *Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5279970.pdf>
- López, R. (2011). Responsabilidad social empresarial en el sector servicios de Mérida, Yucatán. *Tec empresarial*, 5(3), 37-48. [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/587/512](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/587/512)
- Orellana, C. y Azúa, D. (2015). *Gobierno corporativo, transparencia e información: Un análisis teórico y un estudio de caso*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7145007.pdf>
- Ramírez, D. (2019). *Modelo de gestión para organizaciones empresariales: estructurado sobre los grupos de interés*. <https://www.studocu.com/co/document/corporacion-universitaria-para-el-desarrollo-empresarial-y-social/desarrollo-social/dialnet-modelo-de-gestion-para-organizaciones-empresariales-7399804/32779625>
- Rivero, P. (2005). Responsabilidad social y gobierno corporativo: información y transparencia. *Revista Asturiana de Economía*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2232816>
- Tarí, J. y García, M. (2011). La gestión de la calidad y la responsabilidad social en empresas de servicios. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. <https://ojs.ehu.eus/index.php/rdae/article/>

view/11298

Viteri, J. (2010). *Responsabilidad social*. Universidad Tecnológica Equinoccial. <https://www.redalyc.org/pdf/5722/572260832008.pdf>



## **LOS AUTORES**



### **EVELYN DYANN CANO LARA**

Ingeniera Comercial (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí). Magíster en Comercio y Finanzas Internacionales (Universidad del Mar de Chile). Doctora en Ciencias Administrativas (Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Experiencia en el desarrollo de la planificación estratégica en instituciones del Estado. Docente investigadora universitaria de tiempo completo acreditada por SENESCYT. Líder del proyecto de investigación “Factores determinantes de competitividad de las Pymes de la Provincia de Manabí”. Producción científica: artículo de impacto mundial: Legislación de la responsabilidad social universitaria. Estudio de casos en universidades de Perú y Ecuador. Artículos Regionales: sobre Responsabilidad social corporativa y universitaria, direccionamiento estratégico, gestión pública. Libros: sobre Responsabilidad social.

Correo: [evelyn.cano@uleam.edu.ec](mailto:evelyn.cano@uleam.edu.ec)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6754-0587>



### **ALEXA MARÍA CEDEÑO MACÍAS**

Economista (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí). Máster Universitario en Economía Agroalimentaria y del Medio Ambiente (Universidad Politécnica de Valencia-España). Máster Universitario en Evaluación de la Calidad y Procesos de Certificación en Educación Superior (Universidad Internacional de la Rioja). Se desempeña como docente Investigador de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la ULEAM. Es autora de varios artículos científicos. Ha sido ponente en Congresos nacionales. Actualmente es miembro de 2 proyectos de investigación.

Correo: [alex.cedeno@uleam.edu.ec](mailto:alex.cedeno@uleam.edu.ec)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1771-79803>

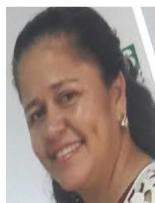


**ALBA LUCÍA CÁCERES LARREÁTEGUI**

Magíster en Gestión Empresarial (Universidad Técnica Particular de Loja). Diplomado en Educación Superior por Competencias (Universidad del Azuay). Diplomado en Gestión por Procesos (Politécnico de Colombia). Diplomado en Gestión del Talento Humano (Politécnico de Colombia). Ingeniera en Administración de Empresas (Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil). Se desempeña como docente en la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (Uleam). Es autora de varios artículos científicos. Ha sido ponente en VII Congreso Internacional de Innovación, Tecnología y Emprendimiento Social de la Uleam. Docente con experiencia laboral en la administración del Talento Humano, Aseguramiento de la Calidad y Gestión de Procesos. Actualmente, miembro de un proyecto de investigación.

Correo: [alba.caceres@uleam.edu.ec](mailto:alba.caceres@uleam.edu.ec)

Orcid: 0000-0001-5108-445X

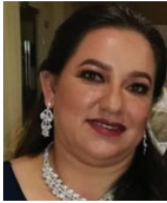


**ANA DEL ROCÍO GARCÍA LOOR**

Doctora en Ciencias Administrativa (Universidad Nacional San Marco). Magíster en Gerencia Educativa (Universidad Estatal del Sur de Manabí). Ingeniera en Contabilidad y Auditoría / Contador Pública (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí). Líder del proyecto de investigación institucional Factores que inciden en los emprendimientos de los estudiantes universitarios de Manabí. Docente Titular Agregado 1 en la Facultad de Ciencias Administrativa, Contables y Comercio, carrera de Administración de Empresa. Es autora de varios artículos y ponencias nacionales e Internacionales. Experiencias profesionales y académicas. Calificada como investigadora del SENECYT.

Correo: [ana.garcia@uleam.edu.ec](mailto:ana.garcia@uleam.edu.ec)

Orcid: ORCID 0000-0002-2898-8757



**JESSICA GEOCONDA GUADAMUD VERA**

Ingeniera Comercial (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí). Magíster en Administración Pública Mención Desarrollo Institucional (Universidad Tecnológica América). Docente de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la ULEAM. Es autora de varios artículos científicos, así como también publicaciones de libros tales como “Seguridad e higiene del trabajo aplicado a la construcción” y “Procedimiento administrativo con enfoque sistémico del Ejercicio de la arquitectura en Ecuador”. Cuenta con Certificaciones del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional en Gestión Administrativa y Formación de Formadores. Se encuentra en proceso de formación Doctoral en Arquitectura.

Correo: [jessica.guadamud@ueam.edu.ec](mailto:jessica.guadamud@ueam.edu.ec)

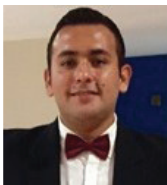
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8407-9323>



**CARMEN MARIETA BAYAS ZAMBRANO**

Ingeniera Comercial. Máster en Gerencia Educativa y en Relaciones Internacionales. Diplomado superior en Cooperación Multilateral para el Desarrollo Humano. Doctora en Ciencias Políticas, Administración y Relaciones Internacionales (Universidad Complutense de Madrid). Docente en la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Correo: [carmen.bayas@uleam.edu.ec](mailto:carmen.bayas@uleam.edu.ec)



**JOSÉ ALEXANDER MOREIRA PACHA**

Magíster Universitario en Gestión y Administración Pública (Universidad de Cadiz). Ingeniero Comercial. Se desempeña como docente Investigador de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Correo: [alexander.moreira@uleam.edu.ec](mailto:alexander.moreira@uleam.edu.ec)



**CARLOS VELASCO DELGADO**

Ingeniero Comercial. Magíster en Administración de Empresas Mención en Gestión de Recursos Humanos. Magíster en Administración de Empresas con Mención en Dirección Financiera. Especialista en Diseño Curricular por Competencias. Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Carrera de Administración de Empresas. 20 años en experiencias en desarrollo de programas de cuarto y tercer nivel de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Certificado como Docente Virtual de Universidad Benito Juárez de México. Diseñador de cursos MOOCS, Tecno pedagogía y Diseños de clases híbridas de CEDIA. Gestor Académico de la Revista REFCaE.

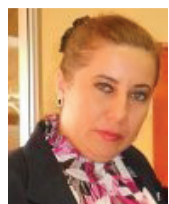
Correo: carlos.velasco@uleam.edu.ec



**KARLA ROSANNA MARCILLO PIN**

Ingeniera en Marketing (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí). Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos (Universitat Oberta de Catalunya). Docente en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, en la carrera de Administración de Empresas y Carrera de Gestión del Talento Humano. Autora de varios artículos científicos, además de Gestora Académica por la Revista Refcale. Designada por la Comisión Académica de la maestría en Administración de Empresas con mención en Innovación Empresarial y Emprendimiento, Modalidad en Línea, como tutora y lectora, por dos periodos consecutivos.

Correo: karla.marcillo@uleam.edu.ec



**ÁNGELA AGRIPINA CEVALLOS PONCE**

DDoctora en Administración Gerencial (Universidad Benito Juárez). Magíster en Administración de Negocios (Universidad Santa María de Chile). Ingeniera Comercial (Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil). Se desempeña como docente de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad Ciencias Administrativas Contables y Comercio de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales. Es autora de varios artículos científicos, así como libros. Participó como miembro activo de la Red Internacional



de investigadores en marketing (RIIM). Se ha desempeñado en cargos públicos y de gestión académica en la ULEAM.

Correo: [angela.cevallos@uleam.edu.ec](mailto:angela.cevallos@uleam.edu.ec)

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-0886-2313>



### **JOSÉ LUIS MORANTE GALARZA**

Magíster en Administración de Empresas (Escuela Superior Politécnica del Litoral). Ingeniero Comercial (Universidad de Guayaquil). Se desempeña como docente Investigador de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Es autor de varios artículos científicos. Ha sido ponente en Congresos Internacionales. Actualmente es responsable de Vinculación con la Sociedad. Experiencia laboral en TÍA S.A. como jefe de Planificación Financiera y Estadística.

Correo: [jose.morante@uleam.edu.ec](mailto:jose.morante@uleam.edu.ec)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1716-3765>



### **GONZALO ANDRÉS RODRÍGUEZ ARRIETA**

Administrador de Empresa (Universidad Nacional de Córdoba). Contador Público (Universidad Nacional de Córdoba). Especialización en Educación y Nuevas Tecnologías (Flacso Argentina). Máster Universitario en Dirección y Gestión de RR.HH. (Universidad Internacional de La Rioja). Magíster en Gestión Empresarial (Universidad Técnica Particular de Loja). Estudiante doctoral en Ciencias Administrativas (Pontificia Universidad Católica de Argentina). Docente de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad Ciencias Administrativas Contables y Comercio de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Emprendedor y capacitador. Investigador acreditado por SENESCYT.

Correo: [profegonzalorodriguez@gmail.com](mailto:profegonzalorodriguez@gmail.com)

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-6849-106X>



### **BEATRIZ LOURDES MACÍAS ALARCÓN**

Abogada de los Tribunales y Juzgados de la República del Ecuador (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí). Magíster en Asesoría Jurídica (Universidad Internacional de la Rioja). Profesional con conocimientos de derecho civil, administrativo, societario, notarial;

con experiencia en asesoría jurídica de bienes inmuebles y función pública, asesoría en Convenios de Cooperación Interinstitucional y Académica, procesos de contratación pública, procesos administrativos, legalización de bienes inmuebles, administración jurídica de Puertos Pesqueros, Normativa Legal de Talento Humano, Ejecución de Políticas y Procedimientos, Análisis y levantamiento de funciones, Indicadores de Talento Humano, Manejo de personal, sistemas y subsistemas de Selección de Personal.

Correo: [beatriz.macias@uleam.edu.ec](mailto:beatriz.macias@uleam.edu.ec)



### **MARISSA ALEJANDRA GUEVARA CAÑIZARES**

Licenciada en Ciencias Ambientales y Máster en Control de Contaminación y Ambiental (ambos Universidad de Manchester). En el 2021, participó en un curso online de Evaluación de Impacto Ambiental en el sistema de UEESPlus de la Universidad Espíritu Santo de Guayaquil. Profesora de tiempo completo de la Carrera Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Desde el 2021 tiene una amplia trayectoria en temas relacionados a Matemáticas, Responsabilidad Social Empresarial y normativas ambientales y de gestión. Actualmente, profesora de tiempo completo en las asignaturas: Gestión de la calidad y Creatividad e Innovación Empresarial, junto a materias en idioma inglés impartidas en otras facultades en la ULEAM.

Correo: [marissa.guevara@uleam.edu.ec](mailto:marissa.guevara@uleam.edu.ec)



### **RICHARD GONZALO TORO LOOR**

Ingeniero en Sistemas. Diplomado en educación universitaria por competencias. Máster Interuniversitario en Tecnología Educativa: E-learning y gestión del conocimiento en la Universidad Rovira i Virgili de Tarragona España. Profesor principal titular de medio tiempo en la ULEAM. Profesional que se desempeña en el medio industrial privado del entorno de la provincia, en áreas tecnológicas, permitiéndole fortificar sus conocimientos y mantenerse actualizado a nivel profesional sobre la asignatura, como sobre las necesidades que tienen en la actualidad la empresa privada y sus demandas con respecto a los profesionales que requiere para el éxito en su gestión.

Correo: [richard.toro@uleam.edu.ec](mailto:richard.toro@uleam.edu.ec)

**LUIS ENRIQUE FRANCO RODRÍGUEZ**



Ingeniero Comercial. Diploma Superior en Tributación. Magíster en Contabilidad y Finanzas Mención en Gestión Fiscal, Financiera y Tributaria. Docente de la Carrera Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Funcionario del Servicio de Rentas Internas (SRI) desde el año 2008 hasta la actualidad, desempeñando los cargos de Asistente de Ventanilla, Analista Tributario, Coordinador del Centro de gestión Tributaria Jipijapa, Analista de Secretaria y Agente Tributario. Capacitador interno y externo del Centro de Gestión Tributaria Manta. Capacitador de capacitadores avalado por el Centro de Estudios Fiscales (CEF).

Correo: luise.franco@uleam.edu.ec

**EMILIO MACÍAS GUADAMUD**



Ingeniero Comercial. Diplomado en educación universitaria por competencias. Profesor Titular 1 en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí: desde el año 2004 hasta el 2023. Miembro comisión académica, responsable de tutorías académicas. Experiencia profesional: Industria Metal Mecánica – Supervisor; Manimpex C.A., Conan (Consejo de Modernización del Estado). Director Escuela de Pesca – Manta. Congreso Nacional, Asesor Administrativo. Asamblea Nacional, Analista Administrativo. Gobierno Provincial de Manabí, Analista Administrativo Talento humano.

**FLOR MARÍA CALERO GUEVARA**



Ingeniera Comercial (ULEAM). Máster en Administración de Empresas (Universidad Federico Santamaría de Chile). Doctora en Ciencias Administrativas (Universidad Nacional Mayor San Marcos). Durante 2,5 años laboró como Directora de Posgrado en la ULEAM. Docente por tres semestres de la asignatura Administración Ambiental, cinco semestres he impartido Gestión Empresarial Sostenible. Coautora del libro *Relación Universidad – Entorno, estudio de casos*. Presentación de ponencia en Veracruz – México: Producción de ladrillos ecológicos, como producto sostenible en el sector de la construcción, caso específico:

Ecuador. Tutora de varias tesis de la Maestría en Gestión Ambiental.

Correo: flor.calero@uleam.edu.ec



### **XAVIER ALBERTO VÉLEZ ROMERO**

Licenciado en Ciencias Administrativas con mención en Negocios Internacionales (2008). Ingeniero Comercial con mención en Economía y Finanzas (2010). Magíster en Administración de Empresas (2014). Actualmente cursando los estudios de doctor PhD en Ciencias Administrativas. Profesor investigador titular en la ULEAM desde el 2010.

Actualmente enfocado en la investigación científica.

Correo: xavier.velez@uleam.edu.ec

### **ESTUDIANTES**

Gisella Brigit Manzaba Mera

Jessica Elizabeth Mera Fernández

Jairo Eduardo Mora Anchundia

Zezeu Manuel Cortés Muñoz

Richard Joao Baque Barreto

Axel Antonio Cantos Quimis

Carlos Andrés Delgado Cedeño

Víctor Manuel García Delgado

Eduardo Fabián Pacheco Delgado

Rosy Liseth Ruiz Arrunategui

Néstor Alfonso Suárez Cañarte

María Cristina Toro Carrillo

María Julissa Cusme Puentes

Nayely Lisbeth Delgado Chavarría

Bryan Steven Lucas Balda

En aras de aportar a la creciente demanda y constante evolución empresarial, la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí por intermedio de la Carrera de Administración de Empresas, aplica los procesos de vinculación con la colectividad bajo el Proyecto Fortalece Tu MiPyMe.

El resultado es la presentación de proyectos a modo de caso de estudio en donde se detallan aspectos investigados en Desarrollo Organizacional y Gestión de Procesos, y, Plan de Marketing de varias empresas de la ciudad; los estudios de caso en mención aportan ejemplos de cómo las empresas pueden integrar dichas gestiones en sus operaciones y crear un impacto positivo en sus partes interesadas, además de dotar de recomendaciones coadyuvando al crecimiento de estas.

Así, el tomo 4 se enfoca en planes estratégicos y responsabilidad social en empresas. Un aporte relevante para todos los interesados en esta área de conocimiento.

**CUERPO  
DEVOCES**

ISBN: 978-9942-631-17-6



9789942631176