



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

### **CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **TESIS DE GRADO**

**TEMA:**

**“ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA  
LA ESTACIÓN SE SERVICIO TOCAZO AÑO 2015”**

Tesis de Grado presentada previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

**Autoras:**

Herrera Chacha Myrian Fabiola

Molina Molina Lourdes Janeth

**Director de Tesis:**

Ing. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo

**Latacunga – Ecuador**

**Abril 2015**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

**Latacunga – Ecuador**

---

**AUTORÍA**

Yo: Herrera Chacha Myrian Fabiola y Molina Molina Lourdes, Egresadas de la Universidad Técnica de Cotopaxi declaro que la Tesis de Grado cuyo Tema **“ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ESTACIÓN SE SERVICIO TOACAZO AÑO 2015”** es de mi total autoría, por lo que me responsabilizo de los conceptos y criterios vertidos, deslindando responsabilidad alguna a otra u otras personas.

---

Herrera Chacha Myrian Fabiola

C.I. 050272974-2

---

Molina Molina Lourdes

Janeth

C.I. 050303074-4



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

---

## AVAL DE DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del trabajo de Investigación sobre el tema: **“ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ESTACIÓN SE SERVICIO TOACAZO AÑO 2015”**, de las Autoras Herrera Chacha Myrian Fabiola y Molina Molina Lourdes Janeth, Egresadas de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos – técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado, que el Honorable Concejo Académico de la Carrera de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, 21 de abril del 2015

**El Director**

---

Ing. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo

**DIRECTOR DE TESIS**

## AVAL DE LA COMPAÑÍA

ESTACIÓN DE SERVICIO TOACAZO  
Km 2 Vía al Cantón Sigchos  
2 716 267

### CERTIFICADO

Yo, Francisco Herrera Cofre, en calidad de Propietario de la Estación de Servicio Toacazo, con RUC: N° 0500627211; mediante el presente, certifico lo siguiente.

Que las señoritas Myrian Fabiola Herrera Chacha con cédula de ciudadanía No.0502729742 y Lourdes Janeth Molina Molina con cédula de ciudadanía No. 050303074-4; egresadas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Carrera Contabilidad y Auditoría C.P.A.; realizaron en mí empresa el proyecto de tesis **“ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ESTACIÓN SE SERVICIO TOACAZO AÑO 2015”**

El presente documento puede ser utilizado, en los fines que las interesadas creyeren conveniente.

Toacazo, 14 de abril del 2015





# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

---

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Carrera de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, las postulantes HERREEA CHACHA MYRIAN FABIOLA y MOLINA MOLINA LOURDES JANETH con el título de tesis “**ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ESTACIÓN SE SERVICIO TOACAZO AÑO 2015**”, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los métodos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 24 de abril del 2015

Para constancia firman:

.....  
Eco. Fernando Andrade

**PRESIDENTE**

.....  
Ing. Rosario Cifuentes

**MIEMBRO**

.....  
Dra. Mónica Barbosa

**OPOSITOR**

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría.*

*A mis padres, porque gracias a ellos sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación y esfuerzo.*

*A mi esposo por su comprensión, paciencia y colaboración permanente para poder así culminar con mis estudios superiores, a mis amados hijos Armin y Hermel quienes fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo en que escribía esta tesis.*

*A la Estación de Servicio “Toacazo” por formar parte de mi formación profesional.*

*Gracias mil gracias a Todos*

***Myrian Herrera.***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por brindarme salud, vida y fortaleza para alcanzar mis metas y objetivos propuestos.

A mi madre por estar siempre a mi lado cuidándome y apoyándome en el transcurso de mi vida cotidiana.

A mi hermano quien me enseñó a luchar por mis sueños.

A mi esposo por su apoyo incondicional

A mis compañeras que me brindaron alegría, cariño, y valor para salir siempre adelante.

A mis profesores que con su sabiduría y conocimientos me enseñaron nuevas cosas.

*Muchas gracias a todos.*

***Lourdes Molina.***

## **DEDICATORIA**

*A Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría*

*A mis padres, porque gracias a ellos sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación y esfuerzo.*

*A mi familia por su comprensión, paciencia y colaboración permanente para poder así culminar con mis estudios superiores,*

***Myrian Herrera***



## **DEDICATORIA**

*A toda mi familia y personas que me rodean en especial a mi Madre por brindarme su apoyo y comprensión.*

*Mi sincero agradecimiento a Dios, el ser que me ha proporcionado las fuerzas necesarias para seguir adelante. Agradezco también a mis distinguidos.*

*En particular a mi hermano y esposo por su confianza, paz, ternura y tranquilidad.*

*Logrando así alcanzar mi éxito en el futuro.*

**Lourdes Molina**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

---

## TEMA: “ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ESTACIÓN SE SERVICIO TOACAZO AÑO 2015

### Autoras:

Herrera Chaca Myrian Fabiola

Molina Molina Lourdes Janeth

## RESUMEN

La tesis que se presenta para nuestra titulación propone el Diseño del (Cuadro de Mando Integral), para la Estación de Servicio Toacazo, que es una herramienta de control que sirve para alcanzar el mejoramiento continuo en cada una de las áreas de la organización y reformar la gestión institucional, integrando medidas de seguimiento a través de cuatro perspectivas básicas como son: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Esta metodología traduce la estrategia en un conjunto coherente de indicadores para alcanzar la visión institucional. En el primer capítulo contiene las bases teóricas relacionadas con cada una de las categorías fundamentales iniciando con la empresa, la gestión administrativa, la planificación estratégica, la cadena de valor y los elementos que contiene el Balanced Scorecard. En el capítulo dos se realiza un diagnóstico de la situación actual de la estación, a través de la observación directa, la entrevista y el análisis respectivo de los ambientes de la organización: Macro ambiente y Microambiente, y el ambiente interno de la empresa de esta manera determinar el FODA de la organización. En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta en la cual se redefine la Misión y la Visión, se identifican los factores críticos y claves de éxito (FCE) que influyen en la organización, se plantea los objetivos de acuerdo a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Posteriormente se formula las estrategias, con las cuales se diseña el mapa estratégico, y además se construyen indicadores con los cuales se monitoreará el cumplimiento de los objetivos planteados por la Estación, todo ello se sintetiza en un Tablero denominado Tablero de Comando del Cuadro de Mando Integral.

### Palabras Clave:

Planificación, Estrategias, Perspectivas, Clientes, Indicadores



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

---

**TOPIC: “DEVELOPMENT OF A BALANCED SCORECARD FOR SERVICE STATION IS TOACAZO 2015”**

**Autoras:**

Herrera Chaca Myrian Fabiola

Molina Molina Lourdes Janeth

## **ABSTRACT**

The thesis is presented for our degree proposes the design (Balanced Scorecard) to the Service Station Toacazo, which is a control tool used to achieve continuous improvement in each of the areas of the organization and reform institutional management, integrating monitoring measures across four basic perspectives such as: financial, customer, internal processes, learning and growth. This methodology translates strategy into a coherent set of indicators to achieve institutional vision. The first chapter contains the theoretical basis related to each of the main categories starting with the company, administrative management, strategic planning, value chain and elements containing the Balanced Scorecard. In chapter two a diagnosis of the current situation of the station is done through direct observation, interviews and analysis of the respective organizational environments: Macro environment and microenvironment, and the internal environment of the company in this SWOT determine how the organization. In the third chapter the proposal in which the Mission and Vision redefines develops critical and key success factors (CSF) that influence the organization are identified, objectives arises according to the four perspectives of Box Scorecard. Subsequently, strategies were formulated, with which the strategic map is designed, and also indicators with which compliance with the objectives will be monitored by the station are built, all synthesized on a board called Scorecard Scorecard Integral.

Keywords, Planning, Strategies, Prospects, Customers, Indicators



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS**



**AVAL DE TRADUCCIÓN**

**CERTIFICACIÓN**

En calidad de Docente de Cultura de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, yo Lic. Msc. Nelly Patricia Mena Vargas con la C.I. 0501574297 CERTIFICO he realizado la respectiva revisión de la Traducción del Abstract con el tema; **“ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO TOACAZO AÑO 2015”**, cuya autoras son; Herrera Chacha Myrian Fabiola y Molina Molina Lourdes Janeth y Director de Tesis Ing., Efrén Montenegro.

Latacunga, 18 de Marzo de 2015

---

Lic. MSc. Nelly Patricia Mena Vargas

C.I. 0501574297

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |       |
|--|-------|
| PORTADA.....                           | i     |
| AUTORÍA.....                           | ii    |
| AVAL DE DIRECTOR DE TESIS .....        | iii   |
| AVAL DE LA COMPAÑÍA.....               | iv    |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO ..... | v     |
| AGRADECIMIENTO .....                   | vi    |
| DEDICATORIA .....                      | viii  |
| RESUMEN.....                           | x     |
| ABSTRACT .....                         | xi    |
| AVAL DE TRADUCCIÓN .....               | xii   |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS .....             | xiii  |
| ÍNDICE DE TABLA.....                   | xvii  |
| ÍNDICE DE GRAFICO .....                | xviii |
| ÍNDICE DE CUADRO .....                 | xix   |
| INTRODUCCIÓN .....                     | xx    |

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTOS TEORICOS

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1.1 Antecedentes Investigativos..... | 1 |
| 1.2 Categorías Fundamentales .....   | 2 |
| 1.3 Fundamentación Teórica.....      | 3 |
| 1.3.1 La Empresa.....                | 3 |
| 1.3.2 Proceso Administrativo.....    | 5 |
| 1.3.3 Planificación Estratégica..... | 8 |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 1.3.4 La Cadena de Valor.....        | 27 |
| 1.3.5 Cuadro de Mando Integral ..... | 29 |

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Breve Caracterización de la Empresa .....    | 45 |
| 2.2 Diseño de la Investigación .....              | 46 |
| 2.2.1 Plan de Investigación .....                 | 46 |
| 2.2.2 Tipos de Investigación .....                | 47 |
| 2.2.3 Metodología .....                           | 48 |
| 2.2.4 Técnicas.....                               | 48 |
| 2.3 Análisis e Interpretación de Resultados ..... | 49 |
| 2.4 Análisis de la Industria.....                 | 50 |
| 2.5. Análisis de Macro Ambiente.....              | 52 |
| 2.5.1 Economía del País .....                     | 53 |
| 2.5.2 Tecnología.....                             | 69 |
| 2.5.3 Demográfica.....                            | 70 |
| 2.5.4 Población.....                              | 71 |
| 2.6 Análisis Micro Ambiente .....                 | 72 |
| 2.6.1 Misión .....                                | 72 |
| 2.6.2 Visión .....                                | 72 |
| 2.6.3 Objetivos .....                             | 73 |
| 2.6.4 Valores Corporativos .....                  | 73 |
| 2.6.5 Clientes Actuales y Potenciales .....       | 74 |
| 2.6.6 Competencia.....                            | 74 |
| 2.6.7 Proveedores .....                           | 75 |
| 2.6.8. Grupos de Presión .....                    | 75 |

|        |                                 |    |
|--------|---------------------------------|----|
| 2.7    | Análisis Ambiente Interno ..... | 76 |
| 2.7.1. | Cadena de Valor .....           | 76 |

### **CAPÍTULO III**

#### **DISEÑO DE LA PROPUESTA**

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 3.1.    | Objetivos .....   | 88  |
| 3.1.1.  | Objetivo General .....  | 88  |
| 3.1.2.  | Objetivo Específico .....   | 88  |
| 3.2.    | Misión .....  | 89  |
| 3.3.    | Visión .....  | 89  |
| 3.4.    | Valores Corporativos .....  | 95  |
| 3.5.    | Principios .....  | 96  |
| 3.6.    | Análisis FODA.....  | 97  |
| 3.6.1.  | Factores Internos y Externos (A) Gasolinera .....                 | 97  |
| 3.6.2.  | Desarrollo Estratégico Análisis FODA.....                         | 100 |
| 3.7     | Matriz Foda seleccionado de la Estación De Servicio Toacazo ..... | 103 |
| 3.8.    | Objetivos según las Perspectivas sel Balanced Scorcard.....       | 104 |
| 3.8.1.  | Perspectiva Financiera .....                                      | 104 |
| 3.8.2.  | Perspectiva Clientes .....  | 105 |
| 3.8.3.  | Perspectiva Procesos Internos .....                               | 105 |
| 3.8.4.  | Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....                    | 105 |
| 3.8.5.  | Factores Claves y Críticos de Éxito (FCE) .....                   | 106 |
| 3.9.    | Estrategias .....   | 109 |
| 3.10.   | Mapas Estratégicos.....   | 111 |
| 3.10.1. | Matriz de Correlación .....                                       | 111 |
| 3.10.2. | Indicadores de Resultados.....                                    | 115 |
| 3.11    | Conclusiones .....  | 121 |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 3.12 Recomendaciones.....       | 122 |
| 3.13 Bibliografía .....         | 123 |
| 3.14 Glosario De Términos ..... | 127 |
| ANEXOS                          |     |



## ÍNDICE DE TABLA

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1 Población.....  | 71  |
| Tabla 2 Tasa de Crecimiento Parroquia Toacazo .....                 | 72  |
| Tabla 3 Redefinición de la Misión.....                              | 91  |
| Tabla 4 Redefinición de la Visión.....                              | 93  |
| Tabla 5 Matriz de Ponderacion .....                                 | 102 |
| Tabla 6 Identificacion de Factores Claves y Criticos De Exito ..... | 108 |
| Tabla 7 Diseño de las Estrategias.....                              | 110 |
| Tabla 8 Matriz de Correlacion .....                                 | 112 |
| Tabla 9 Propuesta del Tablero de Mando .....                        | 118 |

## ÍNDICE DE GRAFICO

|  |     |
|--|-----|
| Grafico 1 Categorías Fundamentales .....                                   | 2   |
| Grafico 2 Proceso Administrativo.....                                      | 7   |
| Grafico 3 Planificación Estratégica.....                                   | 9   |
| Grafico 4 Analisis Nacional Macroeconómico .....                           | 15  |
| Grafico 5 Cinco Fuerzas de Porter .....                                    | 20  |
| Grafico 6 Procesos de la Cadena de Valor.....                              | 27  |
| Grafico 7 Inflacion General Anual de los Alimentos.....                    | 53  |
| Grafico 8 Inflación General Anual sin Alimentos .....                      | 54  |
| Grafico 9 Inflacion General Anual.....                                     | 54  |
| Grafico 10 Tasa de Desempleo .....   | 57  |
| Grafico 11 Producto Interno Bruto .....                                    | 58  |
| Grafico 12 Evolución del Salario en Ecuador.....                           | 68  |
| Grafico 13 Cadena de Valor de la Estacion de Servicio Toacazo.....         | 77  |
| Grafico 14 Organigrama Estructural de la Estacion de Servicio Toacazo..... | 77  |
| Grafico 15 Diagrama de Flujo de Procesos de Compra de Combustible.....     | 82  |
| Grafico 16 Diagrama de Flujo del Proceso de Despacho de Combustible .....  | 83  |
| Grafico 17 Proceso de Almacenamiento de Combustible.....                   | 85  |
| Grafico 18 Marketing.....  | 87  |
| Grafico 19 Mapa Estratégico .....  | 113 |

## ÍNDICE DE CUADRO

|  |     |
|--|-----|
| Cuadro 1 Cuadro de Mando Integral.....                         | 33  |
| Cuadro 2 Ficha de Observación .....                            | 49  |
| Cuadro 3 Tasas de Interés .....                                | 56  |
| Cuadro 4 Industrias Priorizadas .....                          | 60  |
| Cuadro 5 Industrias Estratégicas.....                          | 61  |
| Cuadro 6 Competidores de la Estación de Servicios Toacazo..... | 74  |
| Cuadro 7 Redefinición de la Misión .....                       | 92  |
| Cuadro 8 Redefinición de la Visión.....                        | 94  |
| Cuadro 9 FODA .....  | 103 |
| Cuadro 10 Factores Claves Criticos de Exito .....              | 106 |
| Cuadro 11 Cuadro de Indicadores.....                           | 115 |

## INTRODUCCIÓN

En las empresas es más complejo administrar supervisar las actividades de todos los sistemas y subsistemas de la organización, también es muy común que no todos tengan claro el objetivo o metas y esto ocasiona pérdidas de tiempo y dinero. La cantidad de variables como reuniones, proyectos, sub-proyectos e indicadores de seguimiento que van dando en el día a día, hace necesario ver nuevas formas de administración o supervisión oportuna para así poder realizar los ajustes que sean necesarios o las felicitaciones que también se merezcan dentro de la organización.

Cualquier empresa para poder sobrevivir hoy en día, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollarse las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto lo suponga una pérdida de sus beneficios actuales (mayores gastos). De ahí que los últimos años se estén utilizando con gran insistencia por las empresas una nueva herramienta que pueda revolucionar el control de la gestión.

Se trata del denominado Cuadro de Mando Integral del inglés (*Balanced Scorecard*), en adelante CMI.

El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, es una herramienta de ayuda en la gestión del control de indicadores claves para la organización mediante un modelo diseñado para la propuesta de una estrategia de la estación.

El cuadro ha sido utilizado por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, han sido incorporados a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos de Norteamérica, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral o BSC.

En este contexto, alinear los objetivos es la clave de la creación del valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Una vez creado, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

El mapa estratégico del BSC, proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con el proceso de creación de valor llevado por cuatro perspectivas que son: financiera, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje.

En síntesis, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la estación. La comprensión de los procesos críticos como gestión de operaciones, innovación y relaciones sociales, promueven el logro de las metas de la productividad.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTOS TEORICOS

### 1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se ha realizado investigaciones similares al tema propuesto y así tenemos que la tesis de Guido Fabián Quirola Morocho, ha realizado la Tesis de Grado en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, la cual presenta el Tema **“DISEÑO DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS DE COMBUSTIBLES – CALDERÓN AÑO 2011”**. Llegando a la conclusión que el BSC tiene la capacidad de reunir en un solo informe de gestión, muchos de los elementos aparentemente dispares del programa de actividades de una empresa: orientarse hacia el cliente, recorta el tiempo de respuesta, mejorar la calidad, promover el trabajo en equipo, disminuir los tiempos de lanzamiento de nuevos productos y dirigir con visión de largo plazo.

Según Patricia de los Ángeles Pazmiño Romo, ha realizado la Tesis de Grado en la Universidad Técnica Particular de Loja, con el Tema **“DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL DIRIGIDO AL DESARROLLO DEL CENTRO DE EXPENDIO PRIMAX SUCURSAL SOLCA EN LA CIUDAD DE QUITO, AÑO 2010”**. Llegando a la conclusión de que el cuadro de mando integral es un conjunto de indicadores que informan del avance de los aspectos más relevantes de la organización. Pretende traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos.

Para las tesis, la elaboración de un Cuadro de Mando Integral es de vital importancia ya que permite mejorar la calidad institucional, genera trabajo en conjunto, pretende alcanzar los objetivos previstos a largo plazo, impulsando a nuevas instituciones a aplicar este tema de investigación.

## 1.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

El presente tema investigativo nos permitirá fundamentar teóricamente los conceptos de temas con el cual podremos analizar claramente la visión de la empresa aplicando así las siguientes categorías:

**GRAFICO 1 CATEGORIAS FUNDAMENTALES**



Fuente las Autoras  
Elaborado por: Las autoras

## 1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.3.1 LA EMPRESA

**LAIR Ribeiro, (2007)**, define qué; “La Empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman”. (Pág. 99)

**BRAVO VALDIVIESO Mercedes, (2007)**, menciona que; “La Empresa.- Es una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción, comercialización y prestación de bienes y servicios a la colectividad”. (Pág. 3)

Para las autoras. La empresa es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica y administrativa dentro del entorno; permitiendo así conocer los objetivos y metas que se propone la empresa. En general, se puede especificar como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios.

#### 1.3.1.1 Clasificación de las empresas

**BRAVO VALDIVIESO Mercedes, (2007, Pág. 4-5)**; clasifica las empresas para efectos contables más útiles siendo los siguientes.



Existen algunos criterios para clasificar las empresas uno de ellos son:

#### ***1.3.1.1.1 Por su naturaleza***

- Industriales
- Comerciales
- De servicio

##### ***1.3.1.1.1.1 Empresas Industriales.-***

Son aquellos que se dedican a la transformación de materias primas en nuevos productos.

##### ***1.3.1.1.1.2 Empresas comerciales.-***

Son aquellos que se dedican a la compra- venta de productos, convirtiéndose en intermediarias entre productos y consumidores.

##### ***1.3.1.1.1.3 Empresas de servicio.-***

Son aquellos que se dedican a la venta de servicio a la colectividad.

#### ***1.3.1.2 Por el sector al que pertenece***

- Publicas
- Privadas
- Mixtas

##### ***1.3.1.2.1 Empresas públicas.-***

Son aquellas cuyo capital pertenece al sector público (Estado).

#### ***1.3.1.2.2 Empresas privadas.-***

Son aquellos cuyo capital pertenece al sector privado (personas naturales o jurídicas).

#### ***1.3.1.2.3 Empresas mixtas.-***

Son aquellos cuyo capital pertenece al sector público como al sector privado (personas jurídicas).

#### ***1.3.1.3 Por la integración del capital***

- Unipersonales
- Pluripersonales

##### ***1.3.1.3.1 Unipersonales.-***

Son aquellos cuyo capital pertenece a una sola persona natural.

##### ***1.3.1.3.2 Pluripersonales.-***

Son aquellos cuyo capital pertenece a dos o más personas naturales.

### **1.3.2 PROCESO ADMINISTRATIVO**

**WILEY & SONS John, (200)**; describe “El proceso administrativo son métodos y procedimientos fundamentales mediante los que una organización coordina o regula sus acciones”. (Pág. 408)

**STONER J., WANKEL C., (2001,);** menciona que “El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa”.

**(Pág. 263)**

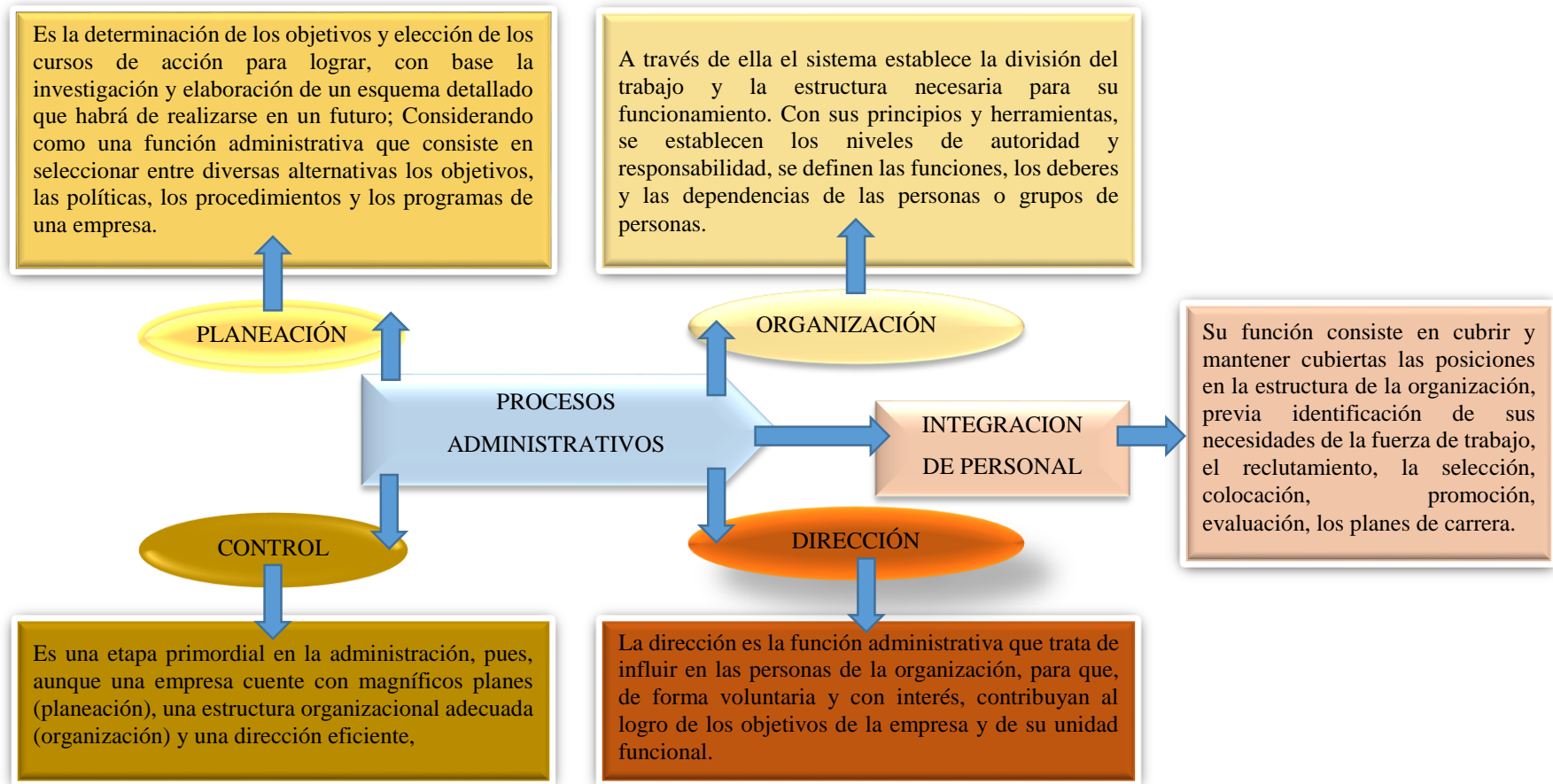
**STONER J., WANKEL C .,(2001,);** “Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible en el proceso administrativo que se lleve a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas”.

**(<http://www.grandespymes.com.ar/author-page/21/03/2015.13h20>).**

Las autoras definen. El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la gestión, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral o como la administración en acción; también se puede decir que es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad económica es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario, o cualquier otra persona, manejar eficazmente una empresa.

En el gráfico N° 2 Se puede observar los cinco pasos del proceso administrativo, que permite a la empresa conocer el estado actual de la misma.

**GRAFICO 2 PROCESO ADMINISTRATIVO**



**Fuente:** Administración una perspectiva global” de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrich.  
**Elaborado por:** Las autoras

### 1.3.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

**ROJAS Patricio, (2004);** define “La planificación estratégica es un sistema que determina objetivos tangibles y medibles, en procura de un óptimo uso de los recursos escasos y disponibles; para alcanzar una ventaja comparativa y competitiva en el mercado, dentro del menor tiempo, con el menor esfuerzo, el menor control, el menor costo, el concurso de número de personas y con la más alta calidad; todo lo cual, permite al cliente recibir un bien o servicio con valor agregado explícito o implícito”. (Pág. 121)

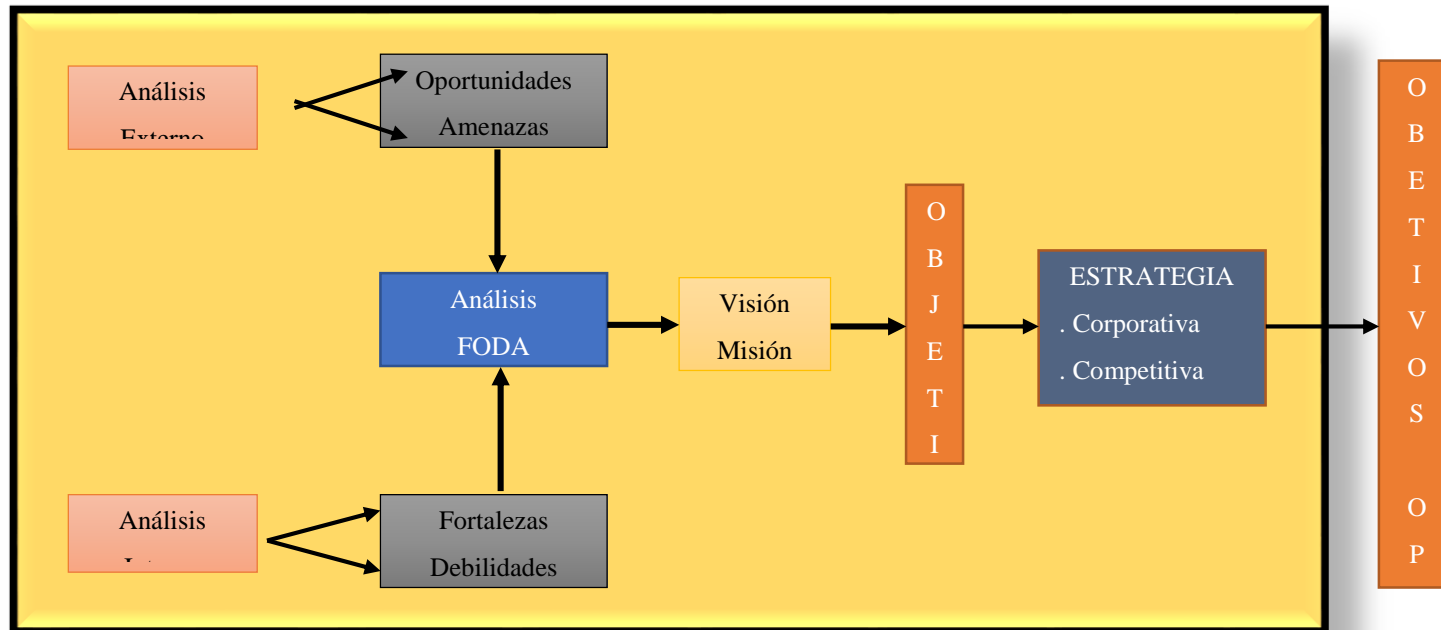
**WILEY & SONS John, (2008);** conceptualiza “La planificación estratégica es una planificación por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines”. (Pág. 379)

**Bryson Koontz. (1988);** menciona que “La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.” (Pag.51)

Según las autoras. La planificación estratégica es una herramienta que genera habilidades administrativas que permite llevar a una organización por los caminos de la calidad y la excelencia, admitiendo a la gerencia dirigir, orientar y controlar el futuro de una organización y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Como se puede observar en el gráfico N° 3 los procesos de la planificación estratégica, la cual nos permite identificar cada uno de las actividades que se considera a ejecutar un nivel eficiente en la empresa.

**GRAFICO 3 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**



**Fuente:** Larrea R, Planificación Estratégica, 2011. Pág. 54  
**Elaborado por:** Las autoras.

### **1.3.3.1 Análisis FODA**

**LLARREA R. (2011);** describe que el análisis foda consta de: **(Pág. 54)**

- a. Debilidad:** Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que no reúne las características deseadas.
- b. Fortaleza:** Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseadas.
- c. Amenaza:** Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no reunimos las características deseadas para aprovecharlo y nos deja en una posición de desventaja.
- d. Oportunidad:** Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que estamos en capacidad de aprovecharlo y nos deja en una posición de ventaja.

#### **1.3.3.1.1. Misión**

**CEDEÑO R., (2009);** “Misión es la definición de la organización en el momento presente. Es su razón de ser por lo que comprende la identificación de sus competencias tales como producto, mercado y alcance geográfico. La misión es considerada como la expresión general del proyecto que quiere ser la organización, de las aspiraciones y el papel desempeñado en la sociedad. Difiere de la visión, permitiéndole tener ventaja competitiva, es más específica y centrada”. **(Pág. 16)**

Para las tesis la misión es la razón de ser de cada empresa, es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

#### ***1.3.3.1.2. Visión***

**MARTINEZ. P MILLA A., (2007);** “La visión es la expresión de la organización que desea alcanzar en el futuro, entre todos sus miembros para enrumbar en el desarrollo de la estrategia y es el líder quién tiene el compromiso de asistir a la consecución de la misma. Determina donde se quiere llegar al futuro, de igual forma una visión puede o no puede tener éxito, de él depende si el resto sucede según a la estrategia de la organización, debiendo estar anclada a la realidad, relacionada con las amenazas u oportunidades del entorno con los recursos y capacidades considerada como una cura mágica para la enfermedad de una organización”. **(Pág. 36)**

Para las tesisistas la visión es lo que desea alcanzar en el futuro, los objetivos y metas que quiere alcanzar para el progreso de la misma teniendo como propósito de guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable.

#### ***1.3.3.1.3 Valores:***

**MARTINEZ. P MILLA A., (2007);** “Los valores corporativos son considerados como los elementos relevantes en la cultura empresarial, propios de cada organización de acuerdo a las características competitivas, del entorno y de su competencia. Es el conjunto de costumbres, actitudes, comportamientos, que se asume como normas o principios distintivos y estas resaltan como ventajas competitivas tales como estructura, identidad corporativa y su ubicación. Se pueden expresar en términos de rasgos de identidad, en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas”. **(Pág. 39)**

Para las tesisistas los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de



otras, o un comportamiento en lugar de otro. Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

#### ***1.3.3.1.4 Estrategias***

**CEDEÑO R., (2009);** manifiesta que “La estrategia es el mapa donde se marca el camino a seguir para llegar a la visión. Es una mezcla de objetivos y medios para lograrlos”.

Para las tesis las estrategias la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlo.

**(<http://planeacionestrategica.blogspot.com/2008/07/quesestrategia.html>; 01/14/2015; 10hpm);**

#### ***1.3.3.2 Objetivos***

**VELÁSQUEZ R., (2007)** “Son los objetivos el resultado que desea lograr la organización mediante la visión, y es de mucha importancia al llegar a ser una guía hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización. Los objetivos deben ser medibles, alcanzables y programados en el tiempo necesario. Así también los objetivos son de vital importancia para su éxito, pues suministran dirección, ayuda en evaluación, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planeación efectivas”. **(Pág. 47-48)**

Para las tesis un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un

proceso de planificación, un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se dispongan de los medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer perderse el proyecto.

#### ***1.3.3.2.1 Elección de los objetivos básicos***

**VELÁSQUEZ R., (2007, Pág. 49-52);** Elegirán aquellos objetivos a CORTO, MEDIO y LARGO PLAZO que más convengan a los intereses de la empresa, pudiendo optar por:

- Beneficio
- Crecimiento
- Seguridad
- Liquidación de la empresa

#### ***1.3.3.3 Alternativas estratégicas posibles***

Para la consecución del objetivo u objetivos básicos (pueden perseguirse dos o más a la vez tal como por ejemplo: crecimiento y beneficio a la vez) se estudiarán las alternativas estratégicas posibles:

- Expansión
- Estabilización o consolidación
- Retroceso parcial
- Retroceso total

- Para la implementación de estas alternativas deberá escogerse el ámbito producto-mercado de posible actuación, paralelo se tendrá en cuenta las acciones recomendadas en el diagnóstico.
- Se buscara aquel ámbito producto-mercado en el que se posea o se pueda POSEER SUPERIORIDAD SOBRE LOS COMPETIDORES.
- El ámbito seleccionado comportara un estudio de las futuras zonas geográficas y segmentos de actuación, así como el posicionamiento que deberá darse a cada producto.
- Una vez decidido el ámbito producto-mercado de posible actuación se volverá a tener en cuenta los factores clave de éxito decidiendo "cuáles de las ventajas diferenciales de la compañía se utilizaran como fuerza principal de impulsión", así como por ejemplo:
  - Costos más bajos.
  - Recursos financieros superiores.
  - Amplia y organizada red de distribución
  - Mejor imagen de productos, etc.
- Esta fuerza principal de impulsión, provocará la realización de una serie de movimientos estratégicos necesarios para el éxito de la estrategia que tendrá lugar:

#### ***1.3.3.4 Análisis de los entornos de la empresa***

**Mintzberg (1979)**; menciona que “El análisis de los entornos de la empresa es el conjunto de condiciones ambientales o fuerzas sociales, culturales, de costumbre, legales, políticas, tecnológicas, económicas, etc., que modifica una empresa u organización, o que influyen en ellas. Así mismo, se puede añadir,

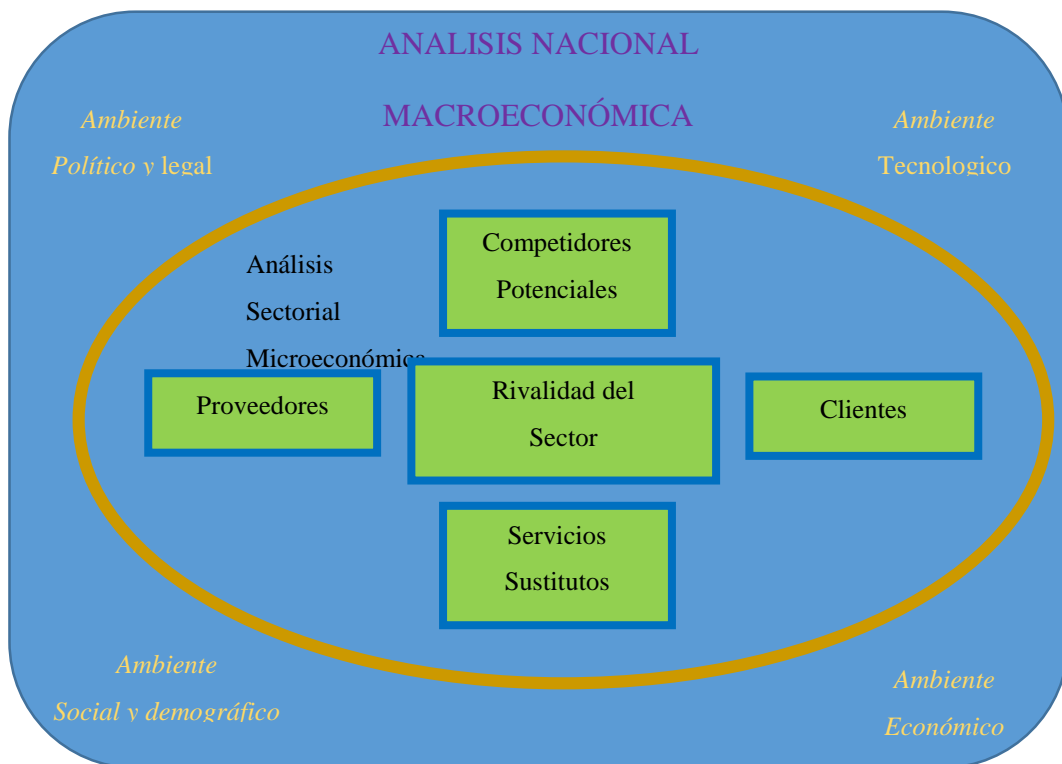
**Mintzberg (1979)**, que entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización pero puede incluir en ella”.

([http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_del\\_entorno](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_del_entorno),05/01/2015,14h1);

El análisis externo consiste en la identificación de variables nacionales y sectoriales con un impacto directo e indirecto en la empresa y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento.

Para las tesis el análisis de los entornos de la empresa es el análisis del entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos pero también puede incluir industria y análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones de producto y el entorno interno de la compañía. Es lo que se ha llamado análisis del Macro entorno.

#### GRAFICO 4 ANALISIS NACIONAL MACROECONÓMICO



**Fuente:** Planificación estratégica  
**Elaborado por:** Las autoras

### **1.3.3.5 Macro ambiente externo**

(<http://html.rincondelvago.com/macroambienteexternoenunacompania.html,05/01/2015,09h30>); menciona que “La importancia del análisis externo nacional y sectorial radica en la capacidad para reconocer oportunidades y amenazas, basada en”.

- El impacto que puedan tener en corto, mediano y largo plazo para la empresa.
- La trascendencia que puedan tener en el sector del negocio.
- El interés o riesgo que pueda generar para negocios conexos o complementarios.
- La tendencia histórica y futura del indicador y/o variable.

En el proceso de identificación de variables o indicadores externos es trascendental poder sacar el máximo beneficio las oportunidades y evadir o minimizar el riesgo de las amenazas.

#### **1.3.3.5.1. Análisis Nacional**

**SANCHÉZ INIGUEZ & Gustavo Rafael, (2007)**; describe que “El análisis a nivel nacional se basa en identificar adecuadamente las principales variables económicas, políticas, legales, sociales, demográficas, tecnológicas y ambientales, como:”.( **Pág. 45**)

#### **1.3.3.5.2 Variables económicas.-**

Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país o de los países en donde opera la empresa.

- Producto Interno Bruto.
- Inflación Tipo de cambio.

- Balanza comercial.
- Tasas de interés

#### ***1.3.3.5.3. Variables políticas y legales.-***

Fuerzas a tomar en cuenta especialmente cuando se depende de contratos o subvenciones del gobierno. Hace referencia a las fuerzas que regulan, controlan o condicionan las actividades de la empresa.

- Regímenes tributarios.
- Preferencias arancelarias.
- Tratados de Libre Comercio.
- Simplificación administrativa.
- Defensa del Consumidor.
- Legislación sobre competencia.
- Legislación sobre medio ambiente.
- Legislación sobre propiedad intelectual.
- Subsidios.
- Estabilidad jurídica

#### ***1.3.3.5.4 Variables sociales y demográficas.-***

Hace referencia a las fuerzas que afectan la manera en que viven, trabajan o consumen las personas del país en donde opera la empresa.

- Conflictos sociales y seguridad ciudadana.
- Migración.
- Delincuencia.
- Educación.
- Salud.
- Población Económicamente Activa.

- Población por área.
- Índice de Desarrollo Humano.
- Tendencias en consumo
- Ingreso per capital
- Número de defunciones o nacimientos

#### ***1.3.3.5.5 Variables tecnológicas.-***

Probablemente las fuerzas más influyentes hoy en día (basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que dejaron de funcionar debido a la aparición de nuevas tecnologías). Hace referencia a las fuerzas relacionadas con el uso de la tecnología.

- Tendencias en software de diseño.
- Comercio electrónico
- Refrigeración y conservación de alimentos
- Nanotecnología

#### ***1.3.3.5.6 Variables ambientales.-***

Hace referencia a las fuerzas que afectan la manera en que viven, trabajan o consumen las personas del país en donde opera la empresa.

- Clima.
- Contaminación ambiental
- Desarrollo sostenible
- Impacto ambiental
- Responsabilidad Social Empresarial

Para las tesis el Análisis Nacional son los principales actores y factores de la economía que influyen en el sector de innovación, lo cual incluye a instituciones, universidades, empresas, emprendedores y sobre todo a las relaciones de colaboración que existen entre ellos.

#### ***1.3.3.6 Micro ambiente externo***

**Charles W. Hill, (1985);** menciona que “El análisis a nivel sectorial usualmente se hace utilizando la metodología de análisis de las 5 fuerzas, elaborada por Michael Porter, las cuales suelen ser las fuerzas que mayor impacto tienen en la estrategia competitiva de las empresas”. **(Pág. 70)**

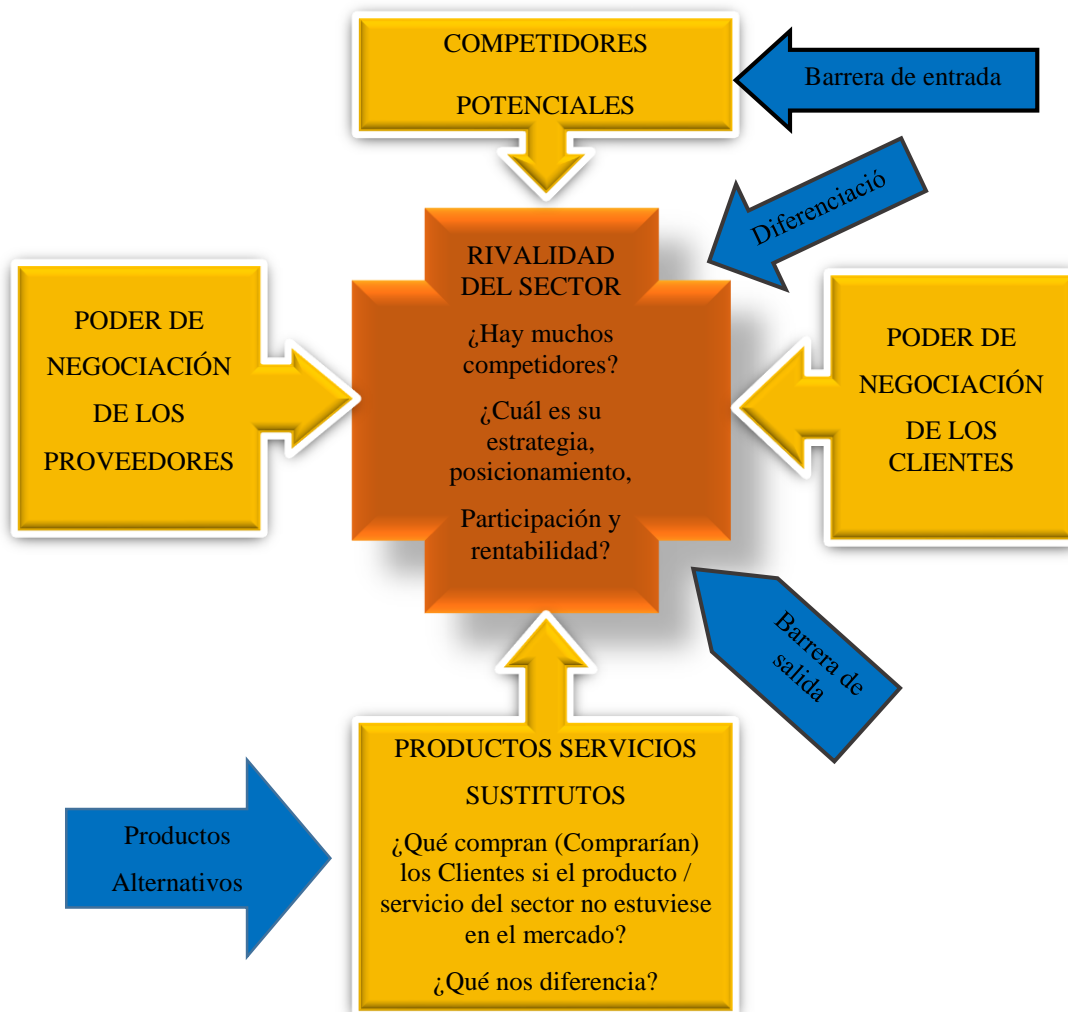
Son los clientes actuales o potenciales y pueden ser individuos u organizaciones. Por ejemplo: institución, hospital, entidad gubernamental, contratista, distribuidor o fabricante y el consumidor individual. Hoy en día las organizaciones transforman sus procesos para adaptarse a las necesidades del cliente.

Para las tesis se puede concluir que el micro ambiente externo es el medio externo económico de las organizaciones cuya misión es la producción y distribución de bienes y servicios que las personas pueden adquirir, sino también tiene gran importancia para otros tipos de empresas organizadas, como una oficina del gobierno que toma recursos económicos, financieros y administrativos.

En el gráfico N° 5 se representa las cinco fuerzas de Porter:



GRAFICO 5 CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Charles W. HILL Administración Estratégica. (Pág. 70)  
Elaborado por: Las autoras

CHARLES W. Hill. (1985);” describe que “Al analizar los factores fundamentales que rodean la empresa a través del estudio de la industria o sector al que pertenece. Estos cinco elementos o fuerzas afectan a todos los participantes, son externos a la empresa y su control es fundamental para tener éxito en el mercado. Su clasificación facilita el análisis del entorno de la empresa o de la industria con el objetivo de diseñar estrategias para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas”. (Pág. 71-72)

### *1.3.3.6.1 Poder de negociación de los proveedores*

**SANCHÉZ Iniguez (2007)** menciona que “Los proveedores son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes o los elementos para la prestación de nuestros servicios. En general cuantas más alternativas tengamos, menor es su capacidad de negociación y puede negociarse el precio demás condiciones ofrecidas como mejores plazos de entrega, compensaciones y formas de pago”.

(<http://www.monografias.com/trabajos11/planpaso/planpaso.shtml#ixzz3IIImWHd7u> 25/01/2015, 9h00);

#### *1.3.3.6.1.1 Factores que aumentan el poder de negociación de los proveedores:*

- 1. Concentración o número de proveedores.** Cuantos menos haya, mayores sean o más organizados estén, menor será la posibilidad de reducir precios o aumentar la calidad.
- 2. Importancia del volumen para los proveedores.** El cliente compra poca cantidad o supone un porcentaje pequeño de las ventas del proveedor.
- 3. Diferenciación del producto.** El producto o servicio ofrecido por el proveedor se diferencia del de los demás proveedores.
- 4. Dificultad y alto coste de cambio de proveedor.** Sucede cuando es difícil encontrar alternativas entre proveedores y es costoso el cambio de unos a otros
- 5. Ausencia de productos o servicios sustitutivos.** La aportación del proveedor es imprescindible para nuestra actividad.
- 6. Importancia en la calidad del producto del cliente:** sucede cuando los clientes precisan de siempre de mayor calidad, lo que reduce las opciones de elegir entre diversos proveedores.

7. **No hay integración hacia atrás de los clientes.** Los clientes no pueden o no tienen la capacidad de realizarla actividad de su proveedor.
8. **Capacidad de integrarse hacia delante.** Condiciones con que cuenta el proveedor para hacer lo que hace su cliente, convirtiéndose en un competidor más.
9. **Poder de la marca.** Fortaleza de la marca del proveedor.
10. **Nivel actual de calidad y servicio.** Cuando el proveedor presta sus servicios o sirve sus productos de manera satisfactoria es más difícil que el cliente busque otras alternativas.

#### ***1.3.3.6.2 Poder negociación de los clientes***

Cuanto más organizados y mayores sean los clientes, más presionarán para reducir precios, mayor calidad y servicios, con la consiguiente pérdida para la empresa de margen y rentabilidad.

La existencia de productos o servicios sustitutivos también influyen, ya que el cliente estará continuamente comparando la nueva calidad, precio y prestaciones frente al coste de cambiar el producto o servicio. Sólo cuando se logra diferenciar un bien o servicio, creando valor para el cliente, podrá reducir el atractivo del sustituto.

El Valor para el Cliente se crea a través de dos mecanismos:

- Bajando el coste para el comprador.
- Aumentando las prestaciones para el comprador.

La primera es la que puede denominarse negativa en la medida que es destructiva del mercado, generalmente ofreciendo lo mismo a un precio más bajo

para ganar cuota a costa de los rivales. La segunda es la que Porter denomina positiva, ya que cada competidor busca diferenciarse del resto obteniendo más rentabilidad de la misma cuota de mercado, sin tratar de acapararlo.

#### ***1.3.3.6.2.1 Factores que aumentan el poder de negociación de los clientes:***

- 1. Concentración o número de clientes:** cuantos menos hay o mayor tamaño tengan, mayores son las exigencias de precio y calidad.
- 2. Volumen de compras:** el cliente compra en gran cantidad o supone un porcentaje muy importante de las ventas del proveedor.
- 3. Falta de diferenciación:** sucede cuando los clientes no precisan de siempre de mayor calidad, por lo que pueden elegir entre diversos proveedores.
- 4. Información acerca del producto y el proveedor:** el cliente tiene mucha información sobre el producto, ya sea en calidad o precios y puede comparar con la competencia.
- 5. Falta de Identificación de la marca:** si el cliente no reconoce la marca de su preferencia a no diferenciarse de otras podrá elegir entre una oferta más amplia.
- 6. Existencia de productos sustitutos:** La existencia de productos sustitutos influirá en las exigencias del consumidor.
- 7. Facilidad y bajo coste de cambio de proveedor.** Sucede cuando es fácil encontrar alternativas entre proveedores y no es costoso el cambio de unas a otras.
- 8. Capacidad de integrarse hacia atrás.** Condiciones con que cuenta el cliente para hacer lo que hace su proveedor, convirtiéndose en un competidor más, además de su pérdida como cliente.
- 9. Falta de exclusividad del producto.** Ocurre cuando no es posible establecer un monopolio en la oferta, como puede ser mediante licencias, tecnologías, etc... que nos convierta en proveedor único.

### *1.3.3.7 Nuevos competidores*

**CHARLES W. Hill. (1986);** describe que “En sectores con altos márgenes o beneficios latentes es muy probable que entren nuevas empresas que traten de aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, aumentando la competencia y reduciendo la rentabilidad”.

**<http://empresamia.com/crearempresa/fortalecer/item/914comosepuedeafrontar-la-amenaza-de-nuevos-competidores,03/02/02015,9h00>;**

Frente a esto, hay sectores que requieren una serie de elementos que actúan como barreras de entrada para estos posibles competidores y que sirven como elemento de protección a los ya existentes. La existencia de barreras de entrada viene acompañada con otros costes no recuperables en caso de salir del sector como los estudios de mercado o la inversión en activos.

Factores que reducen la amenaza de entrada de nuevos competidores:

- 1. Economías de escala:** Cuando el costo unitario de producción se reduce en la medida que se produce en mayor cantidad, la pequeña producción no es rentable para la empresa por lo que hay producir a gran escala, aumentando las necesidades de inversión inicial.
- 2. Alta inversión necesaria o requisitos de capital.** Al igual que el punto anterior, la necesidad de fuertes inversiones en infraestructura, marketing o investigación, pueden disuadir a nuevos entrantes de competir en el sector. La mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas que evitan la destrucción de los competidores más pequeños, también éstos pueden formar alianzas o dirigirse a nichos de mercado.
- 3. Curva de experiencia.** Las empresas ya instaladas ya tienen experiencia en la gestión de diferentes áreas como procesos, proveedores, distribuidores, etc...
- 4. Diferenciación del producto.** Los productos ofrecen un valor diferente y apreciado por el cliente que no es aportado por los competidores.

5. **Control de canales de distribución.** Sucede cuando los competidores actuales ocupan los canales de distribución lo que dificulta la llegada de nuevos productos al cliente. En estos casos los nuevos deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc,... lo que puede obligarle a establecer su propia estructura de distribución.
6. **Ventaja absoluta en costes.** De forma similar a la curva de experiencia, las empresas instaladas consiguen mejores condiciones en el suministro de materias primas, servicios, transportes, localización geográfica, ayudas y subvenciones, etc...
7. **Poder e identificación de marca.** Los competidores con marca reconocida tienen un factor diferenciador frente a los nuevos competidores, lo que evitará pérdida de cuota.
8. **Barreras gubernamentales.** Sucede cuando desde organismos oficiales se establecen las condiciones en que una empresa puede prestar un determinado servicio. En general se refiere a las leyes y normas que todas las empresa deben de cumplir, entre ellas la obtención de licencias, registro de patentes y marcas, registro sanitarios, laborales o medioambientales, etc...

#### ***1.3.3.8 Productos sustitutivos***

**Gustavo Rafael (2005)**, menciona que “Los productos sustitutos es aquel producto o servicio que satisface las mismas necesidades que otro producto ya existente. La llegada al mercado de estos elementos con precios bajos, buena calidad o mejores prestaciones puede amenazar la oferta de los competidores actuales”.

**<http://empresamia.com/crearempresa/fortalecer/item/914comosepuedeafrontar-la-amenaza-de-nuevos-competidores,03/02/02015,9h00>;**

Los sustitutivos obligan a los competidores de un sector a estar pendientes e informados sobre las novedades en el mercado y las modificaciones en las preferencias de los consumidores.

Los factores que influyen son los mismos que para los nuevos competidores, además de algunos más específicos.

Factores que aumentan la amenaza de posibles productos o servicios sustitutivos:

- 1. Disponibilidad de sustitutivos.** Existencia y acceso a productos sustitutivos.
- 2. Precio relativo entre el producto sustitutivo y el ofrecido.** La existencia de sustitutivo con precio más competitivo establece un límite de precios en el mercado.
- 3. Diferenciación percibida del sustitutivo.** Si el sustitutivo es de mayor calidad o se diferencia del ya existente, los clientes se decidirán por el primero.
- 4. Costos de cambio para el cliente.** Al igual que ocurría con los proveedores y clientes, la facilidad de cambio hacia el producto sustitutivo hará más probable que los consumidores lo adopten si es de precio más bajo.
- 5. Propensión del cliente a sustituir.** Viene referido a la existencia en el mercado de clientes innovadores, que están a la última y dispuestos a probar nuevos productos que eliminan a los existentes. Muy habitual en la informática, transporte y comunicaciones.

#### ***1.3.3.9. Rivalidad entre competidores existentes***

Son las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante porque ayuda a tomar las medidas necesarias para

que la empresa determine su posicionamiento en el mercado a costa de los competidores existentes.

### 1.3.4 LA CADENA DE VALOR

**PORTER Michael., (1985);** conceptualiza que “La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final”. (Pág. 110-112)

**ROJAS Patricio, (2004);** conceptualiza que “La Cadena de Valor constituye una forma de estructura organizacional, pues en ella se observa a los proveedores, los procesos y a los clientes bajo sistemas de gestión de calidad e integrados de gestión”. (Pág. 186)

Para las autoras la Cadena de Valor consiste en la secuencia de actividades con su respectivo costo o margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

**GRAFICO 6 PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR**



**Fuente:** Cadena de Valor de Porter (Balanced Scorcard Consulting)

**Elaborado por:** Las autoras



La *cadena de valor* despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

#### ***1.3.4.1 Margen***

Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

#### ***1.3.4.2 Actividades de Valor***

Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

##### ***1.3.4.2.1 Actividades Primarias***

Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

- 1. Logística interna:** La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
- 2. Operaciones:** La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

3. **Logística Externa:** Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
4. **Marketing y Ventas:** Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
5. **Servicios:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

#### *1.3.4.2 Actividades de Apoyo*

*En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.*

### **1.3.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Si utiliza el cuadro de Mando Integral como una herramienta que sirve para evaluar la marcha de una empresa, el cual permite conocer las actividades realizadas y a su vez los gerentes determinan el desempeño y avance de cada uno de los

miembros de la empresa y determinan si se ha llegado el cumplimiento de la visión de la empresa a través de las estrategias implementadas en la misma.

#### **1.3.5.1 Concepto**

**KAPLAN Roberth y NORTON David (2004);** plantean que “ El Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa, en un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.” (Pág. 162)

**Según: el libro *Dalanced Score Card: Translating Strategy into Acción*, Harvard Business School Press, Boston,( 1996)** menciona que “El Cuadro de Mando Integral es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de las metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías- desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identificar procesos enteramente nuevos para cumplir con los objetivos de clientes y accionistas”. (Pág. 203)

Para las Autoras el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite visualizar a los gerente el desempeño de los miembros de la empresa, permitiendo a la vez conocer los resultados que fueron definidos en el plan estratégico y este

será medido de acuerdo al nivel de cumplimiento de los objetivos de la empresa, conociendo hace la necesidad de implementar nuevas estrategias para el desarrollo integral de la empresa.

### ***1.3.5.2 Importancia***

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

### ***1.3.5.3 Tipos de cuadros de mando***

**NORTON David (2004)**; menciona que “El Cuadro de Mando Operativo, es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativa, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. La periodicidad de los Cuadros de Mando Operativo puede ser diaria, mensual o semanal y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida. Un Cuadro de Mando Operativo debería estar siempre ligado a un (Sistema de Soporte a Decisiones) para indagar en profundidad sobre los datos”.

**([http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx) 27/02/2015/09h10);**

El Cuadro de Mando Integral, por el contrario representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que esta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral,

si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton.

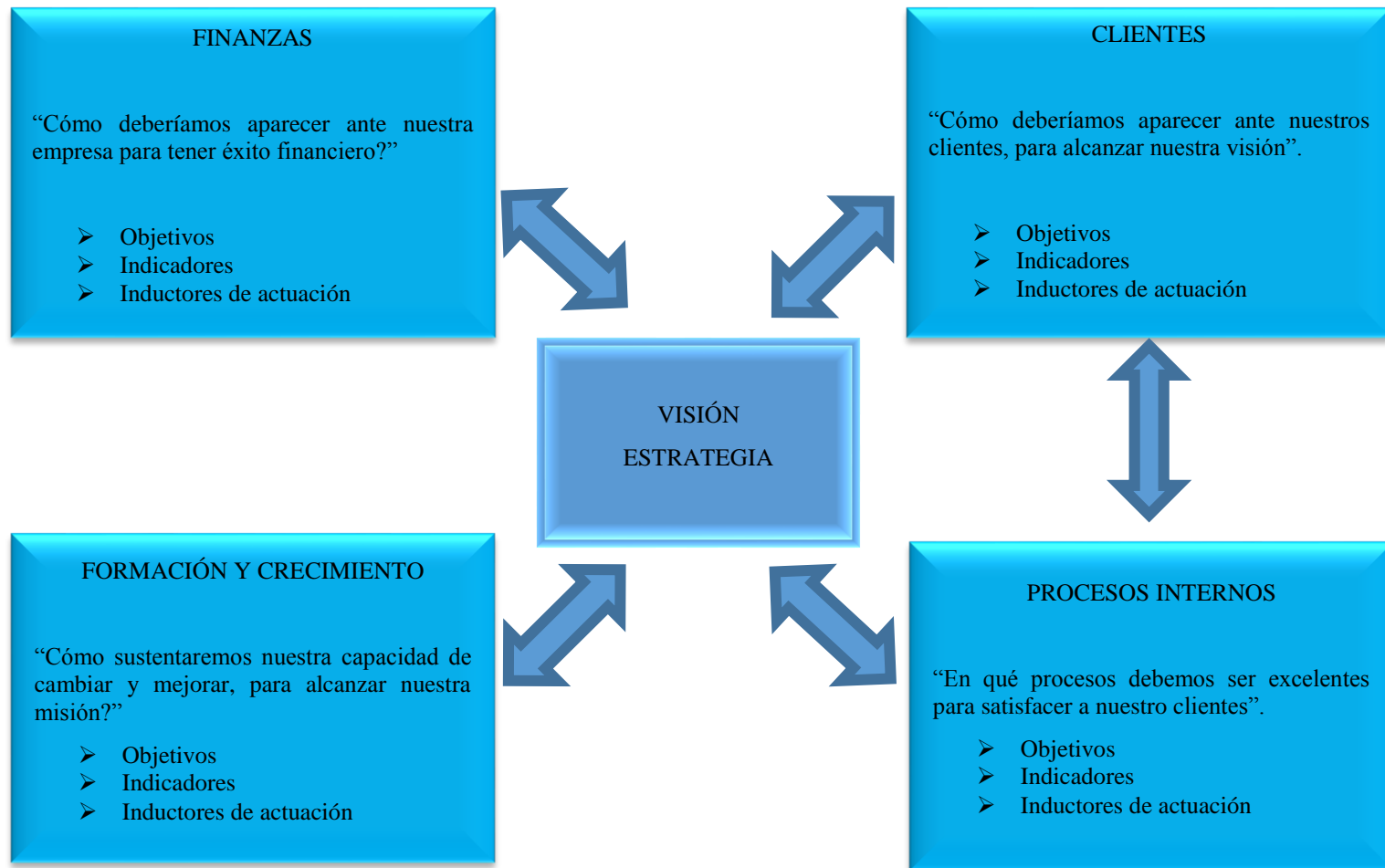
#### ***1.3.5.4 Funciones***

Las funciones que cumplen una empresa son las siguientes:

- Definir de forma clara la estrategia de la empresa.
- Proporcionar una visión de futuro y las acciones a realizar para su consecución.
- Informar de la estrategia a toda la empresa
- Se consigue un alineamiento de los objetivos entre los empleados y los distintos mandos.
- Establece conexiones entre los distintos departamentos de la empresa.
- Permite tomar decisiones de forma más sencilla y con mayor control de la situación.
- Se establecen acciones tanto a corto plazo como largo plazo.
- Hace que sea un elemento de gestión de forma universal dentro de la compañía.
- Promueve el cambio dentro de la organización y favorece el liderazgo.

En el cuadro N° 1 se describe las cuatro perspectivas que sirve para identificar la herramienta del cuadro de mando integral; como son: perspectiva financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

**CUADRO 1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



Fuente: KAPLAN R.S y NORTON DP. Cuadro de Mando Integral

Elaborado por: Las Autoras

### *1.3.5.5 Descripción del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton)*

**KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. – The balanced scorecard collaborative : ([http: www.bscol.com](http://www.bscol.com). 28/01/2015 14H30)** manifiesta que;

#### *1.3.5.5.1 Perspectiva financiera*

Define la actuación esperada en virtud de la estrategia materializada en los objetivos financieros reclamados por los empresarios, tales como la maximización de los beneficios y del valor de la empresa, al propio tiempo, el enfoque económico financiero debe aglutinar al resto de los objetivos e indicadores de las otras perspectivas . Desde este punto de vista han de considerarse los objetivos de crecimiento de las empresas, clientes o mercados, siempre vinculados a la evolución de los resultados y sin perder de vista el comportamiento del capital de trabajo y la liquidez. Los requerimientos de financiación y liquidez derivados de la política de inversiones inciden directamente en el análisis y control financiero.

La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital.

Los indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA).
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE).
- Margen de Operación.
- Ingresos.
- Rotación de Activos.
- Retorno de la Inversión (ROI).

- Relación Deuda – Patrimonio.
- Inversión como porcentaje de las ventas.

#### ***1.3.5.5.2 Perspectiva del cliente***

Analiza los segmentos de clientes y mercados donde se van a comercializar los productos, repercutiendo en la determinación de las cifras de venta y sus respectivos ingresos, recogiendo las estrategias de marketing, operaciones, logística, productos y servicios. Las preferencias de los clientes en relación con las variables de precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones o utilidad han de ser explicadas dentro de los objetivos propios de las estrategias de mercado. Los indicadores seleccionados pondrán de manifiesto la educación de la estrategia con variables tales como la cuota de mercado, la evolución del número de clientes, su nivel de satisfacción, la rentabilidad obtenida de ellos, la puntualidad en las entregas, la calidad de los productos o su precio de venta.

La satisfacción de los clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente el espectro de expectativas compuesto por calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor (usted) al cliente.

Los indicadores típicos incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Mercado



### ***1.3.5.5.3 Perspectivas de procesos internos***

Pretende explicar las variables internas consideradas como críticas, así como, definir la cadena de valor generado por los procesos internos de la empresa. Será preciso llevar a cabo el análisis de la innovación de modo que partiendo de la identificación de las necesidades y demandas de los clientes, se desarrollen las soluciones idóneas para su satisfacción. Los procesos operativos, desde la recepción del pedido del cliente hasta la entrega del producto al mismo, vienen controlado por los indicadores de calidad, tiempo de ciclo, costos y análisis de desviaciones. Esta perspectiva finaliza con el servicio postventa que garantiza la adecuada atención y mantenimiento del cliente.

Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la organización.

Algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso.
- Costo unitario por Actividad
- Niveles de producción.
- Costos de falla.
- Costos de reproceso, desperdicio - Costos de Calidad.
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo – Reingeniería.
- Eficiencia en uso de los Activos

### ***1.3.5.5.4 Perspectivas del aprendizaje y crecimiento***

Permite analizar la capacidad de los trabajadores para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de la información y el clima

organizacional que posibilite la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos. La satisfacción de los trabajadores y su fidelización constituyen las premisas indispensables para el incremento de la productividad y la mejora continua del sistema. Las actividades y expectativas del personal han de estar alineadas con los objetivos generales de la empresa, de modo que el logro de las metas personales establecidas para los trabajadores vaya paralelo al grado de consecución de la estrategia.

De este modo, el Cuadro de Mando Integral ha de permitir medir los resultados de la gestión en relación con los activos intangibles mediante los inductores de la actuación que permiten conocer de forma anticipada la evolución de la actividad en relación con la estrategia adoptada. Será preciso, para ello, desarrollar una serie de indicadores tanto financieros como no financieros que faciliten una visión clara y pronta de la situación en todo momento.

Los indicadores seleccionados sirven para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación periódica de las variables claves que interesa controlar, el tiempo que reflejan la posición de la entidad en relación con los referentes internos y externos. Al propio tiempo posibilitan la visión de la empresa en su aspecto estático, (conocimiento de la situación en el momento en que se efectúa el análisis) y dinámica (estudio de la evolución en el tiempo de las variables consideradas).

La comparación de los resultados obtenidos con los previstos constituye el motor de arranque de las acciones de mejora o corrección a emprender.

La correcta selección de los indicadores reviste particular importancia, ya que estos han de explicar las razones del éxito o fracaso de la empresa, así como el impacto de las variables analizadas sobre los resultados. Además deben servir de alarma para poner en marcha acciones correctoras inmediatas ante determinados cambios detectados, para ello, los indicadores, han de ser asequibles y de fácil medida.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Margen de competencias clave (personal)
- Desarrollo de competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y aplicación de tecnologías y valor generado
- Ciclo de toma de decisiones clave
- Disponibilidad y uso de información estratégica
- Progreso en sistemas de información estratégica
- Satisfacción del personal
- Clima organizacional

#### ***1.3.5.6 Riesgos de la implantación de un Cuadro de Mando Integral***

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

### ***1.3.5.7 Tablero de Control***

**BREND Afal, (2009)**; el tablero de control “Es una herramienta gerencial que nació con el objetivo de poder diagnosticar una situación y de efectuar un monitoreo permanente. Es una metodología para organizar la información y acrecentar el valor”. (Pág. 23-25)

**KAPLAN, Roberth S. y NORTON, David P, (1996)**; definen al tablero de control como: “El conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector” (Pág. 56)

Para las tesis el tablero de control integra gráficamente los indicadores considerados clave en una organización, permitiendo la integración, clasificación y selección de información para la gestión, con datos provenientes de todos los sectores y sistemas de la organización y del entorno, posibilitando, mediante una semaforización, la calificación de cada uno de los puntos críticos comparándolos con valores esperados.

**SEPLIARSKY Y CAVALLO (2010)**; manifiestan que la utilización del tablero de control permite: (Pág. 58-59)

- Orientar el liderazgo ejecutivo
- Transformar la estrategia en un proceso continuo y de todos.
- Alinear a la organización para crear sinergias
- Traducir la estrategia en acciones operacionales,
- Visualizar en forma precisa y actualizada la realidad de la empresa para tomar las decisiones más satisfactorias.

Cada organización diseña su tablero de control en función de sus objetivos y características propias, no existiendo un modelo universal aplicable a todos los entes.

#### ***1.3.5.7.1 Tipos de tableros de control***

Según las necesidades de las empresas se pueden aplicar cuatro tipos genéricos de Tableros, los cuales son:

##### ***1.3.5.7.1.1 Tablero de Control Operativo***

**VOGEL (1992)**; este tipo de tablero “Permite hacer un seguimiento del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias”. (Pág. 102)

Las áreas sobre las cuales trabaja son: finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc.

##### ***1.3.5.7.1.2 Tablero de Control Directivo***

Es el que posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que se puede segmentarla.

##### ***1.3.5.7.1.3 Tablero de Control Estratégico***

Brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.

#### ***1.3.5.7.1.4 Tablero de Control Integral***

Integra la información más relevante de las tres perspectivas anteriores para que la alta dirección de una empresa pueda acceder a aquella que sea necesaria para conocer la situación integral de la empresa.

#### ***1.3.5.8 Factores críticos del éxito***

**SEPLIARSKY Y CAVALLO (2005)**; describe que “Los factores críticos del éxito son los factores necesarios para que una organización logre el éxito de un negocio. Los factores pueden variar de empresa a empresa, pero deben abordarse para garantizar que la empresa opere con una eficiencia óptima. Hay por lo menos siete factores críticos de éxito que deben ser abordados durante la vida de la empresa: los ingresos, el servicio al cliente, la calidad, la innovación, la comunicación, la flexibilidad y la investigación y el desarrollo”.

**([http://wwwstrategica.blogspot.com/search/label/04%20Factoresde9xito27/01/2015 11h15](http://wwwstrategica.blogspot.com/search/label/04%20Factoresde9xito27/01/2015%2011h15));**

Para las tesis los factores críticos y claves de éxito son procedimientos a seguir en la cual permite el mejoramiento de la institución, logrando obtener excelentes resultados para un futuro asegurando un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización.

#### ***1.3.5.8.1 Ingresos***

El aumento de los ingresos y de los beneficios es de vital importancia para la supervivencia de una compañía. Un ejemplo de un factor crítico de éxito es aumentar los ingresos de los nuevos productos en un 10%.

#### ***1.3.5.8.2 Servicio al cliente***

Sin clientes un negocio no puede sobrevivir. Trabaja para disminuir las quejas de los clientes a través de las mejoras en los procesos.

#### ***1.3.5.8.3 Calidad e innovación***

Crea productos de calidad utilizando materiales de calidad para asegurar que el cliente obtenga el producto esperado en cada ocasión. La empresa debe ser capaz de convertir una idea en un producto o servicio tangible.

#### ***1.3.5.8.4 Comunicación***

La cultura corporativa debe ser una en la que los empleados puedan comunicarse abiertamente con la administración.

#### ***1.3.5.8.5 Flexibilidad***

La empresa debe ser capaz de ajustar de acuerdo con el entorno económico y regulatorio.

#### ***1.3.5.8.6 Investigación y desarrollo***

Mantén un área de investigación activa para entender los nuevos descubrimientos en la industria. Mantén vivo el desarrollo, listo para crear nuevos productos y servicios para los clientes potenciales y existentes.

### ***1.3.5.9 Procedimientos de definición de los factores claves y críticos de éxito.***

**VOGEL (1993)**; determina “Cuales van a ser los Factores Claves y Críticos de Éxito corresponde, por una parte al equipo del proyecto, que recogerá información de los gestores de la misma. El procedimiento a seguir se basa en obtener una lista de Factores inicial e ir refinando y depurando esta lista hasta obtener una selección final de los Factores Claves y Críticos de Éxito, y por último se asignarán los recursos necesarios”.

**(<http://www.lpsi.eui.upm.es/MDes/TfcMetrica/GTFCE.htm01/03/201508h30>)**

El procedimiento a seguir consta de los siguientes pasos:

- 1.** Elaborar una lista de los objetivos de la Organización. Determinar la misión, metas y objetivos. Es conveniente ser explícitos.
- 2.** Depurar la lista de los objetivos. Revisar la lista de objetivos para asegurar que dichos objetivos constituyen un fin en sí mismos y no son medios para conseguir otros objetivos.
- 3.** Identificar los Factores de Éxito. Para cada objetivo se obtendrá una lista de Factores de Éxito, contemplando factores externos e internos.
- 4.** Eliminar Factores de Éxito no relevantes.

Si el FE está dentro del control de la organización, se sigue el siguiente criterio:

- ¿Es el FE esencial para cumplir objetivos?
- ¿Requiere recursos especialmente cualificados?
- Si el FE está fuera del control de la organización:
  - ¿Es el FE esencial para cumplir objetivos?
  - ¿Hay una probabilidad significativa de que el FE no ocurra?



Si no ocurre el FE. ¿Podrían alterarse las formas de actuar para que la no ocurrencia del FE tenga consecuencias mínimas?

Si alguna respuesta de estas preguntas es NO, eliminamos el FE.

- Agrupar los FE de acuerdo con los objetivos.
- Al analizar cada objetivo por separado puede que los FE estén repetidos o sean sinónimos de un objetivo.
- Identificar los componentes de estos Factores de Éxito. Descomponemos los FE en otros FE necesarios para conseguir ese FE.
- Seleccionar los Factores Críticos de Éxito. De los FE obtenidos de la descomposición de los FE, aplicamos los criterios del paso 4 y eliminamos aquellos que no cumplan los criterios.
- Asignación de Recursos. Para los Factores Claves y Críticos de Éxito internos de la Organización, se asignan los recursos para su realización.

Los Factores Claves y Críticos de Éxito externos que no controla la organización se deben establecer procedimientos que informen sobre su estado, para establecer planes alternativos en caso de su no ocurrencia.

Para las tesis los Factores Claves y Críticos de Éxito son precisamente eso factores, componentes o elementos constitutivos clave de una organización, transformados en variables donde sus valores en cierto momento son considerados críticos o inaceptables en cuyo caso afectando que se considera como exitoso o aceptable. Analizando las características de los Factores Claves y Críticos de Éxito podemos concluir que al examinar y controlar los Factores Claves y Críticos de Éxito se examinan y se controlan los procesos del negocio y además un adecuado diseño de esos controles pueden suministrar medidas para conocer el rendimiento, la efectividad, la calidad y la competitividad de los mismos.

## CAPÍTULO II

### DIAGNOSTICO SITUACIONAL

#### 2.1. BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

**SÁNCHEZ Jesús, (2001)**; defina que “Negocio es una actividad donde el empresario invierte el dinero en bienes y/o servicios que se venden al consumidor final para generar ganancias.” (Pág. 35)

En este sentido la estación de servicio Toacazo es un negocio que viene funcionando en la Parroquia TOACAZO, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi. Es afiliado a la red de comercializadora Petroecuador. Quienes mantiene hasta el momento como único proveedor de combustible, el objeto de este franquiciante es de prestar la marca para que las estaciones afiliadas a su red tengan facilidades para vender combustible; por lo que la Estación de Servicio Toacazo ha optado por integrarse a la comercializadora antes mencionada, siguiendo el lineamiento estricto que impone de acuerdo a sus políticas establecidas y manteniendo su SLOGAN. Calidad, Cantidad y Economía.

Sabiendo que la empresa es una organización social que utiliza de una gran variedad de recursos para alcanzar sus objetivos. Partiendo de este punto expondremos que la Estación de Servicio Toacazo inicia sus actividades en 1998 en la Parroquia Toacazo, de propiedad del señor Francisco Herrera, por iniciativa de su familia emprendedora, y a pedido de los conductores quienes transitaban por la Parroquia, decidió formar un negocio.

El propósito fundamental de la estación de servicio Toacazo desde el inicio de sus operaciones es el de entregar un servicio diferenciado, esto constituye el ofrecimiento de importantes ventajas para los clientes, contribuyendo de una u otra forma al desarrollo económico de la Parroquia, facilitando para ello la disponibilidad y comercialización de combustible; para brindar el servicio a sus clientes disponen de 5 personas. Un Gerente, administrador, Contador y dos despachadores de combustible.

La estación de servicio Toacazo, desde su creación viene sirviendo a la Parroquia y sus alrededores en sus horario de atención al público desde el inicio de sus operaciones es de cinco de la mañana a nueve de la noche. Los empleados de la gasolinera desempeñan actividades únicas y de apoyo específico a su puesto, los horarios de trabajo están distribuidos en dos turnos de cada ocho horas, el primero es de 5H00 a 13H00, el segundo es de 13H00 a 21H00.

## **2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### ***2.2.1 PLAN DE INVESTIGACIÓN***

Con la presente investigación planteada hemos seleccionado los métodos de investigación los cuales nos ayudaran a obtener la información que necesitamos para cumplir con nuestro objetivo entre estas tenemos la ficha de observación, que a su vez nos permitirán determinar información útil para el desarrollo de nuestra investigación.

Esta herramienta será muy útil dentro de nuestra investigación ya que nos permitirá definir cuáles son los principales problemas de la empresa y establecer las posibles soluciones a las mismas colaborando así a la empresa en algunos cambios que logren alcanzar sus objetivos.

## ***2.2.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN***

Para la presente investigación se recurrió a la investigación de tipo descriptiva ya que consistió en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, mediante esto poder implantar un sistema de Control Gerencial, basando en indicadores financieros a través del cuadro de mando integral también ayudo a describir y comprobar la relación entre las variables de la investigación llegando a obtener conclusiones mediante la ficha de observación.

### ***2.2.2.1 Investigación de campo***

La investigación se centra en hacer el estudio donde el fenómeno se da de manera natural, de este modo se busca conseguir la situación lo más real posible. Se pueden incluir experimentos de campo y la investigación ex post facto empleando metodología cualitativa.

### ***2.2.2.2 Investigación descriptiva comparativa:***

Este diseño parte de la consideración de dos o más ¿descriptivas simples; esto es, recolectar información relevante en varias muestras con respecto a un mismo fenómeno o aspecto de interés y luego caracterizar este fenómeno en base a la comparación de los datos recogidos, pudiendo hacerse esta comparación en los datos generales o en una categoría de ellos.

### ***2.2.3 METODOLOGÍA***

En la propuesta investigativa planteada, la metodología utilizada es diseño no experimental de tipo longitudinal, ya que el interés del investigador fue analizar situaciones ya existentes, no provocadas por el investigador, en esta investigación las variables ya han ocurrido y no pueden ser manipulados, entonces se dispone de diseño longitudinales, los cuales recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.

### ***2.2.4 TÉCNICAS***

Entre las técnicas que se va a utilizar en el desarrollo del presente trabajo investigativo se consideraron:

#### ***2.2.4.1 Observación:***

Consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. Esta técnica se aplicó a todos los miembros de la empresa para obtener la información necesaria.

## 2.3 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### FICHA DE OBSERVACIÓN

#### DATOS GENERALES: PROCESO ADMINISTRATIVO

**FECHA DE OBSERVACIÓN:** 25 de Enero del 2015

**CUADRO 2 FICHA DE OBSERVACIÓN**

| INDICADOR  | ALTERNATIVAS |    |         |              |
|--|--------------|----|---------|--------------|
|  | SI           | NO | REGULAR | INSUFICIENTE |
| Conoce la misión visión y objetivos institucionales.                                   |              |    | X       |              |
| Cumple a cabalidad con el anula de funciones.  |              | X  |         |              |
| Conoce los principios y valores de la Gasolinera.                                      |              |    | X       |              |
| La empresa realiza investigación de mercado.   |              | X  |         |              |
| La empresa realiza estrategias de publicidad y promoción.                              |              |    |         | X            |
| La comercializadora le brinda algún beneficio a favor de la Gasolinera.                |              | X  |         |              |
| Las instalaciones equipos y maquinarias están en buenas condiciones.                   | X            |    |         |              |
| La empresa cuenta con capacidad tecnológica.   |              | X  |         |              |
| Son eficientes las políticas y procedimientos de control de inventarios.               |              | X  |         |              |
| Son claras las descripciones de los puestos de trabajo.                                | X            |    |         |              |
| El personal que labora en la Estación de Servicio Toacazo está entrenado y capacitado. | X            |    |         |              |
| Considera que la capacitación del personal, permite a la empresa ser competitivo.      | X            |    |         |              |
| Cuentan con algún servicio adicional.  | X            |    |         |              |

**Fuente:** Estación de Servicio Toacazo

**Elaborado por:** Las Autoras

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN**

De tal manera se puede observar en el cuadro N° 3 las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa se señala entre otras debilidades que el personal operativo no conoce la misión, visión y objetivos como punto de partida para un proceso operativo y no existe el cumplimiento de manualidades de funciones por cada uno de los trabajadores de esta organización al que defina las distintas responsabilidades de manera que puedan ser dividido el trabajo, para alcanzar la coordinación del mismo y oriente al logro de los objetivos, la empresa no realiza el estudio de mercado, hay poca preocupación por parte del propietario.

## **2.4 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

**PORTER, Michael (1990);** describe que “Una industria es un grupo de empresas que elaboran un producto o servicio económicos y financieros. El examen de los grupos importantes de partes interesadas, como proveedores y clientes, que se encuentran en el ambiente de tareas de una corporación específica, forma parte del análisis de la industria”. **(Pág.121)**

Estrategia Magazine.- Entendiendo como industria a la suma de todas las empresas, negocios, oficinas y demás relacionados con la economía.

Entonces las estaciones de servicios están consideradas dentro de la industria petrolera hidrocarburíferas siendo una actividad altamente especializada por lo que será normada por la Agencia Nacional de Regulación y Control Hidrocarburífero. Esta normatividad comprenderá lo referente a la prospección, exploración, explotación, refinación, industrialización, almacenamiento, transporte y comercialización de los hidrocarburos y sus derivados en el ámbito de su competencia.

Esta consideración se la hace bajo la óptica de que los combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos, provienen de un recurso no renovable que se encuentra subsidiado por el Estado ecuatoriano, por lo que su incorrecta utilización

va en perjuicio del país y en especial de las clases más necesitadas quienes ven como los recursos económicos que permitirían mejorar sus niveles de vida a través de educación, salud, vivienda, etc.

Con este antecedente, este trabajo estará orientado a establecer dentro de la extensa y dispersa normativa legal, cual es el marco jurídico que se aplica a la comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos, para que de acuerdo a los recursos, no solo físicos sino también de la información con la que el Estado ecuatoriano cuenta, delinear una alternativa que se enmarque dentro de una verdadera política de control a través de propuestas de bajo costo, eficientes y efectivas, de manera que no solo se logre una disminución en la mala utilización de los derivados de hidrocarburos, sino también la implementación de un mecanismo de rendición de cuentas por parte de los responsables de llevar adelante esta actividad.

La decisión gubernamental de abrir la posibilidad para que las empresas privadas participen en la comercialización de los derivados de hidrocarburos, la mayor parte de las estaciones de servicio a nivel nacional, tomaron la decisión de afiliarse a las comercializadoras de compañías transnacionales, tales como Primax y Petroecuador ante la obligación de modernizar su infraestructura e instalaciones, acordes a los modelos de países desarrollados, dando cumplimiento a las disposiciones legales emitidas. La decisión de los propietarios de las estaciones de servicio de afiliarse a estas empresas transnacionales, se las tomó ante el ofrecimiento de estas empresas de financiar la modernización de sus estaciones, a cambio de convertirse en proveedor de combustibles, mediante contratos que los ligaba durante el tiempo necesario para el cumplimiento de esta obligación.

**BURNS, R., (2003);** describe que “El petróleo es la mezcla compleja no homogénea de hidrocarburos (compuestos formados principalmente por hidrogeno y carbono), de propiedades variables debido a las diversas proporciones presentes de diferentes componentes, producido por la compresión bajo tierra de material orgánico durante períodos geológicos.”. **(Pág. 20)**



**BURNS, R., (2003);** menciona que “La gasolina se le conoce a la fracción más ligera del petróleo, es una mezcla de hidrocarburos, se le considera nafta porque su punto de ebullición es menor a 175° C aproximadamente. Hay dos tipos de nafta, la ligera que se obtiene a hasta unos 100° C, la nafta pesada que es el resto, la primera es la principal gasolina utilizada para los motores de combustión interna como los automóviles, aviones”. **(Pág. 23)**

**Estación de servicio o gasolinera.-** Es un punto de venta de combustible y lubricantes para toda clase de medios de transporte a motor; generalmente gasolina o diésel, derivados del petróleo. Aunque en teoría pueden establecerse y comprar libremente, las estaciones de servicio se asocian con las grandes empresas distribuidoras, con contratos de exclusividad.

### **Servicios que ofrece la Estación**

Venta de combustible:

- Diésel Premium
- Gasolina Extra

## **2.5. ANÁLISIS DE MACRO AMBIENTE.**

En una economía de mercado, el entorno general se define por un amplio conjunto de actores económicos- legales, socioculturales del mercado externo, que delimitan las reglas de juego y el marco legal en donde la estación de servicio Toacazo, se va a desenvolver.

## 2.5.1 ECONOMÍA DEL PAÍS

(<http://definicion.de/economia/#ixzz3VtNXGYGN,28/02/20159H30>); menciona que “La *economía* puede enmarcarse dentro del grupo de *ciencias sociales* ya que se dedica al *estudio de los procedimientos productivos y de intercambio*, y al *análisis del consumo de bienes (productos) y servicio*”.

### 2.5.1.1 Inflación Anual

Es un indicador que mide la actividad de consumo de la población, por lo que ayuda a idealizar la estabilidad económica que hasta cierto punto el país dispone. Este indicador económico es de importancia ya que mide la variación promedio del nivel de precios en todo el conjunto de una economía en un período determinado.

GRAFICO 7 INFLACION GENERAL ANUAL DE LOS ALIMENTOS



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos  
**Elaborado por:** Las autoras

Para el análisis de la inflación anual se basará en los gráficos N° 7. En abril de 2014, la variación anual del nivel general de precios de la economía ecuatoriana fue de 3.23%, la variación de los precios sin alimentos se registró en 2.76% y la de alimentos llegó al 4.35%. La inflación general mantiene un comportamiento similar al de igual mes de 2013 (3.0%); mientras que registra valores inferiores a la inflación anual de abril de 2008 (8.2%), 2009 (6.5%), 2011 (3.9%); y, 2012 (5.4%).

### GRAFICO 8 INFLACIÓN GENERAL ANUAL SIN ALIMENTOS

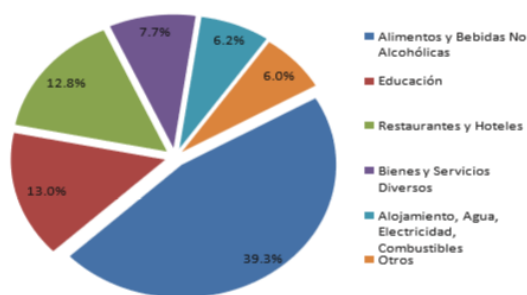


Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos  
Elaborado por: Las autoras

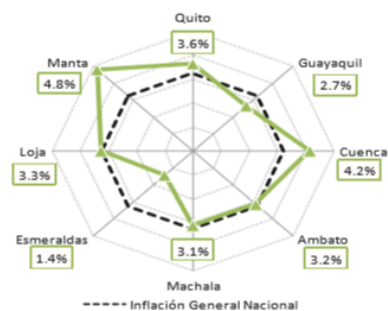
En el gráfico N° 8. Se puede observar que las mayores contribuciones a la inflación de año 2014 correspondieron a la división de alimentos y bebidas no alcohólicas con un aporte del 39,3%; educación con el 13,0%; y, restaurantes y hoteles con el 12,8%.

### GRAFICO 9 INFLACION GENERAL ANUAL

Contribución a la inflación general anual por división de consumo, abril 2014 Año base=2004



Inflación anual general por ciudades abril 2014 Año base=2004



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos  
Elaborado por: Las autoras

En cuanto a la inflación por ciudades, se observa en el gráfico N° 9 que en el año 2014 las que experimentaron mayor variación anual de precios fueron: Manta con el 4.8%, seguido de Cuenca con 4.2%, Quito (3.6%); y Loja (3.3%). Mientras que Esmeraldas (1.4%) y Guayaquil (2.7%) registraron una variación de precios menor a la inflación nacional.

### ***2.5.1.2 Tasas de Interés***

**BCE (2010)** describe que “La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube”.

**(<http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/156-preguntas-frecuentes-banco-central-del-ecuador>. 05/02/2015, 15H00);**

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

En el Cuadro N° 3 se representa las Tasas de Interés en la cual se realiza el análisis financiero macroeconómico del país; considerando como uno de los indicadores de las instituciones bancarias.

**CUADRO 3 TASAS DE INTERÉS**

| Tasas de Interés   |         |   |         |
|--|---------|---|---------|
| DICIEMBRE 2010   |         |   |         |
| 1 TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES  |         |   |         |
| Tasas Referenciales  |         | Tasas Máximas                                 |         |
| Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:   | % anual | Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento: | % anual |
| Productivo Corporativo   | 8.68    | Productivo Corporativo                        | 9.33    |
| Productivo Empresarial   | 9.54    | Productivo Empresarial                        | 10.21   |
| Productivo PYMES   | 11.30   | Productivo PYMES                              | 11.83   |
| Consumo  | 15.94   | Consumo                                       | 16.30   |
| Vivienda   | 10.38   | Vivienda                                      | 11.33   |
| Microcrédito Acumulación Ampliada  | 23.11   | Microcrédito Acumulación Ampliada             | 25.50   |
| Microcrédito Acumulación Simple  | 25.37   | Microcrédito Acumulación Simple               | 27.50   |
| 2 TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO  |         |   |         |
| Tasas Referenciales  | % anual | Tasas Referenciales                           | % anual |
| Depósitos a plazo  | 4.28    | Depósitos de Ahorro                           | 1.41    |
| Depósitos monetarios   | 0.85    | Depósitos de Tarjetahabientes                 | 0.58    |
| Operaciones de Reporto   | 0.32    |   |         |
| <i>Continúa →</i>  |         |   |         |
| 3 TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO   |         |   |         |
| Tasas Referenciales  | % anual | Tasas Referenciales                           | % anual |
| Plazo 30-60  | 3.41    | Plazo 121-180                                 | 5.17    |
| Plazo 61-90  | 3.69    | Plazo 181-360                                 | 5.74    |
| <b>4. <a href="#">TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO</a></b> |         |   |         |
| <b>(según regulación No. 009-2010)</b>   |         |   |         |
| <b>5. <a href="#">TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</a></b>  |         |   |         |
| <b>6. OTRAS TASAS REFERENCIALES</b>  |         |   |         |
| Tasa Pasiva Referencial  | 4.28    | Tasa Legal                                    | 8.68    |
| Tasa Activa Referencial  | 8.68    | Tasa Máxima Convencional                      | 9.33    |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Las Autoras

La tasa de interés activa, que es el promedio que cobran los bancos a las empresas, según el cálculo efectuado por el Banco Central del Ecuador (BCE), ascendió en el 2011, al diez coma veinte y uno por ciento (10,21%).

Los precios de los derivados de hidrocarburos se regularon mediante decreto ejecutivo 338 el 25 de julio de 2005, estableciéndose los precios de venta en los terminales, así como también se determinaron los precios máximo de venta al público, constituyéndose en un limitante a los propietarios de las estaciones de servicio, que deben enfrentar procesos inflacionarios y de aumento en los costos administrativo- operativos.

### 2.5.1.3 Desempleo

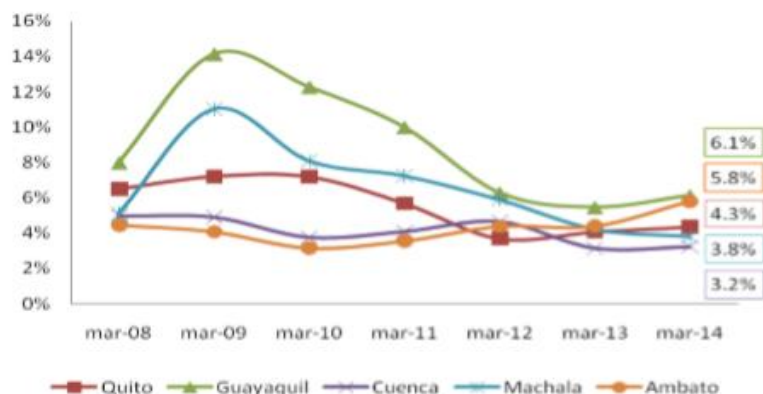
**BURNS, R., (2003);** define qué. “La situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso”.

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/43/desempleo.htm> 05/02/2015 15 H30);

Partiendo de este concepto se realizará un análisis de las tasas de desempleo en Ecuador. A continuación se presenta en la gráfica:

**GRAFICO 10 TASA DE DESEMPLEO**

#### Tasa de desempleo 5 ciudades Urbana



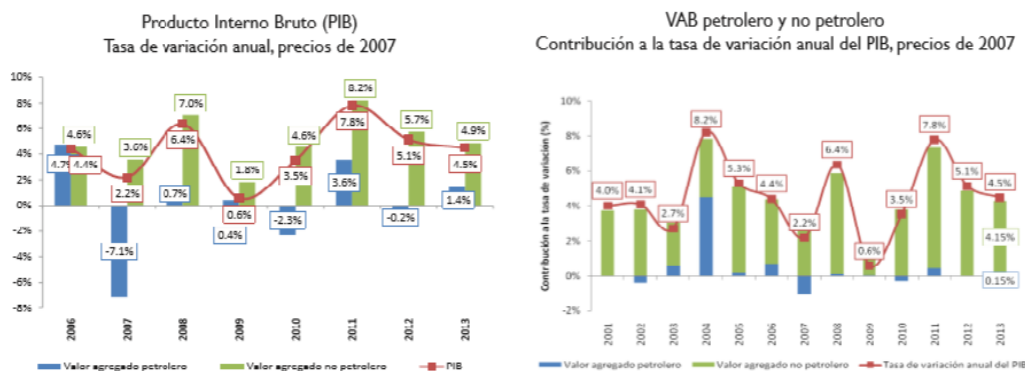
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos  
**Elaborado por:** Las autoras

En el gráfico N°10 podemos observar que durante el año 2014, la tasa de desocupación experimentó un incremento de un punto porcentual al pasar de 4.6% en marzo de 2013 a 5.6% en el mismo mes del año 2014. Al analizar la evolución de este indicador desde marzo de 2008 (6.9%), fecha desde la cual es comparable, se evidencia una reducción de 1.3 puntos porcentuales. A nivel geográfico, Cuenca es la ciudad con menor desempleo con el 3.2%, seguida de Machala (3.8%), mientras que Guayaquil y Ambato tienen las mayores tasas de desempleo de 6.1% y 5.8%, respectivamente. Según el INEC, los cambios de este indicador entre marzo de 2013 y 2014 no son estadísticamente significativos en ninguna de las ciudades.

#### 2.5.1.4 Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) MOCHON, definido como el valor de bienes y servicios producidos en una economía durante un periodo determinado. En el Ecuador alcanzó una tendencia favorable en el año 2011, con una tasa de crecimiento anual equivalente al seis coma cinco por ciento (6,5%). (Pág. 108).

**GRAFICO 11 PRODUCTO INTERNO BRUTO**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Las autoras

En el gráfico N° 11. Presenta las variaciones durante el año 2013, la economía ecuatoriana presentó un crecimiento real de 4.5%. Al igual que en los últimos 9 años, el valor agregado no petrolero impulsó la actividad económica en 2013,

contribuyendo a la variación anual del PIB con el 4.15%; mientras que el sector petrolero contribuyó con el 0.15%, y otros elementos del PIB con el 0.19%. Es importante señalar que, el sector petrolero mejoró su desempeño con respecto al año anterior. Así, pasó de una variación anual de -0.2% en 2012, a un crecimiento de 1.4% en 2013, esto como consecuencia de un incremento de la producción de petróleo crudo que más que compensó el bajo desempeño de la industria de la refinación de petróleo. Se destaca que el valor agregado de la extracción de crudo en el año 2013 fue 5.2%, superior respecto al 2012, siendo esta tasa la segunda mayor desde el 2004, año en el que comenzó a funcionar a plenitud el Oleoducto de Crudos Pesados. La mayor producción se tradujo en una mayor exportación de petróleo, registrándose un crecimiento anual de las ventas externas de crudo de 8.3% en volumen y de 5.5% en valor

#### ***2.4.1.5 Matriz productiva***

### **SENPLADES Transformación de la Matriz Productiva Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano.**

#### **Manifiesta:**

**¿Qué es la matriz productiva?**- La forma cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas. Cambiar la Matriz Productiva significa generar empleos de calidad, erradicar definitivamente la pobreza y alcanzar el Buen Vivir para todos los ecuatorianos y ecuatorianas.

Las tesisistas manifiestan que la matriz productiva es el conjunto de interacciones entre los diferentes actores de la sociedad que utilizan los recursos que tienen a su



disposición, con los cuales generan procesos de producción. Dichos procesos incluyen los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos. También podemos determinar claramente que el Ecuador se ha concentrado en la explotación de materias primas, con muy bajos niveles de tecnificación, lo cual ha provocado que sea un mercado muy susceptible de ser sustituido en los mercados internacionales.

### 2.5.1.6 Sectores priorizados

Se han identificado 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas para el proceso de cambio de la matriz productiva del Ecuador. Los sectores priorizados así como las industrias estratégicas serán los que faciliten la articulación efectiva de la política pública y la materialización de esta transformación, pues permitirán el establecimiento de objetivos y metas específicas observables en cada una de las industrias que se intenta desarrollar. De esta manera el Gobierno Nacional evita la dispersión y favorece la concentración de sus esfuerzos.

**CUADRO 4 INDUSTRIAS PRIORIZADAS**

| <b>SECTOR</b>   | <b>INDUSTRIA</b>   |
|-----------------|--|
| <b>Bienes</b>   | 1. Alimentos frescos y procesados                            |
|                 | 2. Biotecnología (bioquímica y biomedicina)                  |
|                 | 3. Confecciones y calzado                                    |
|                 | 4. Energías renovables                                       |
|                 | 5. Industria farmacéutica                                    |
|                 | 6. Metalmecánica   |
|                 | 7. Petroquímica  |
|                 | 8. Productos forestales de madera                            |
| <b>Servicio</b> | 9. Servicios ambientales                                     |
|                 | 10. Tecnología (software, hardware y servicios informáticos) |
|                 | 11. Vehículos, automotores, carrocerías y partes             |

|  |     |                        |
|--|-----|------------------------|
|  | 12. | Construcción           |
|  | 13. | Transporte y logística |
|  | 14. | Turismo                |

Fuente: SEMPLADES

Elaborado por: Las autoras

## CUADRO 5

### INDUSTRIAS ESTRATÉGICAS

| <b>INDUSTRIA</b>          | <b>POSIBLES BIENES/SERVICIO</b>                          | <b>PROYECTO</b>   |
|---------------------------|--|---|
| <b>Refinería</b>          | Metano, butano, propano, gasolina, queroseno, gasoil     | Refinería del Pacífico  |
| <b>Astillero</b>          | Construcción y reparación de bancos servicios asociados. | Proyecto de implementación al Astillero en Posorja  |
| <b>Petroquímica</b>       | Urea, pesticidas, herbicidas, fertilizantes,             | Estudios para la producción de Uría y fertilizante.   |
|                           | Solares, plásticos, sintéticos, resinas.                 | Planta Petroquímica Básica  |
| <b>Metalurgia (cobre)</b> | Cables eléctricos, tubos, laminación.                    | Actividades de catastro seguimiento y control minero, seguimiento control y fiscalización de labores a gran escala. |
| <b>Siderúrgica</b>        | Planos, largos   | Mapeo geológico a nivel nacional a escala 1:100.000 y 1:50.000 para las zonas de mayor potencial geológico minero.  |

Fuente: SEMPLADES

Elaborado por: Las autoras

### **2.5.1.7 Buen vivir:**

**MIESS (2010);** describe que “El Buen Vivir (Sumak Kawsay) como lo define el propio Plan es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad. Este es el nuevo horizonte, que será la guía para mantener los cambios realizados y promover principalmente un nuevo giro hacia el cambio de la Matriz Energética y Productiva”.

**(<http://www.bustamanteybustamante.com.ec/articulos-de-interes/220-analisis-del-plan-nacional-del-buen-vivir-para-el-peri2014.07/02/201508h10>);**

La idea es que el PNBV vaya más allá de las metas fijadas por las Naciones Unidas en los Objetivos del Milenio. De ahí que la atención mundial se centre en el país, ya que el ambicioso proyecto nacional busca ser un referente a nivel internacional.

Las tesis lo definen. El "Buen Vivir", una estrategia que quiere convertirse en un referente regional para transformar la sociedad, acabar con la pobreza, impulsar el conocimiento y empujar el desarrollo el plan está destinado a convertirse en un referente latinoamericano", una región que padece de problemas comunes y que es la más desigual del planeta también se conoce como "una hoja de ruta" que tiene el Gobierno ecuatoriano para los próximos periodos.

Para lograr aplicarlo el "Buen Vivir" debe alcanzar un "cambio de la matriz productiva" para impulsar la industria nacional y dirigir los esfuerzos a constituir una sociedad del conocimiento.

Con la aprobación del Plan Nacional para el Buen Vivir en noviembre del año 2009 se establecieron 12 objetivos para el desarrollo nacional, así también, estrategias que permitieran que dichos objetivos sean alcanzados en todo el territorio nacional para lograr el Buen Vivir.

### ***2.5.1.8 Factor político***

El estado ecuatoriano que es el regulador de las políticas ha pasado en su historia un sinnúmero de sucesos que han enriquecido la actual situación política de este país.

Para el año 2013 el estado ecuatoriano invirtió 200 millones para la importación de mejor combustible, situación que está ocurriendo tras el cierre de la refinería de Esmeraldas además se crea un Subcomité Técnico para cambiar parámetros de calidad. En el mismo año se recaudó 360 millones de dólares a través de las diversas reformas tributarias impulsadas por el gobierno, de los cuales 200 se destinaron para el mejoramiento de calidad de combustibles.

La gasolina extra pasara de 81 a 87 octanos y la súper, de 90 a 92 octanos, con lo que tendrá mayor contenido energético, pero su precio no sufrirá incremento alguno debido a que el Estado subsidia su consumo.

Con, ello el Ecuador mejorara la calidad de sus combustibles, que estaban entre los más contaminantes de toda América Latina.

En la actualidad existe un Comité el cual revisa las normas de calidad el cual está integrado por: representantes del EP Petroecuador, la Asociación Ecuatoriana Automotriz, Universidad Central del Ecuador, General Motors (la ensambladora), Aimesa, Ministerio del Ambiente, la Asociación de Comercializadoras de Combustibles, y la Agencia de Regulación y Control Hidrocarbúricos.

También es necesario tomar en consideración que el actual gobierno ha tomado una decisión de carácter ambiental la cual resulta ser compleja ya que consiste en negociar con los países desarrollados, un acuerdo por el cual el petróleo encontrado en el campo Yasuní, que suma muchos millones de barriles, se mantenga en el subsuelo siempre que estos países reconozcan al Ecuador un valor X por tal beneficio ambiental.

### **2.5.1.9 Factor social**

La construcción desde el principio de la historia ha estado ligada con la sociedad ya que es una de las actividades más practicadas e influyentes en la economía nacional, con lo cual con el transcurso de los años se han creado empresas que se han dedicado específicamente a la construcción generando plazas de trabajo, aumentando la población económicamente activa y reduciendo la tasa de desempleo.

La sociedad ecuatoriana que está ubicada en los Andes y la Costa del Pacífico ha incidido para que muestre una diversidad étnica y cultural donde la excesiva concentración de los recursos productivos y de la riqueza son obstáculos estructurales para el desarrollo social del país, la escasa generación de empleo y los pocos esfuerzos realizados por el estado en sectores sensibles como la educación, la salud, la dotación de infraestructura confabulan para el desarrollo social.

A partir de la crisis económica antes de la aparición del dólar como moneda local generaron fenómenos como la migración que han dejado efectos visibles en la vida de las comunidades especialmente en los sectores medios y más empobrecidos puesto que se han fragilizado las familias, han desconstituido redes sociales de solidaridad y se han generado vacíos de afectividad en la niñez que ha quedado a cargo de parientes y vecinos en la ausencia de padres y madres.

La sociedad ecuatoriana que ha demostrado ser fiel a las marcas establece relaciones estrechas con las mismas a fin de asociar calidad con marca posicionada lo que se destaca como un atributo sensible de la sociedad.

### **2.5.1.10 Fiscal**

**OCDE (2014)**; define que “La política fiscal se ocupa de las decisiones sobre los ingresos, gastos públicas y sobre el déficit o superávit presupuestario, en términos de sus efectos sobre la renta nacional, el empleo total y el nivel general de

precios, es decir, consiste en la determinación de los ingresos y gastos públicos para conseguir objetivos de eficiencia redistribución y estabilidad”.

**([http:// www.OCDE Organización para la corporación y el desarrollo económico.15/02/2015 10h00](http://www.OCDE.org));**

A través de la política fiscal se determina el monto y distribución de la inversión y el consumo público como componentes del gasto nacional.

La Política Tributaria describe el conjunto de impuestos, tasa contribuciones y procedimientos operativos, que debe cumplir la sociedad para financiar las actividades del Estado. Las entidades ejecutoras de las normas contenidas en la política tributaria se denominan Administración Tributaria.

En Ecuador operan varias Administraciones Tributarias.

- El Servicio de Rentas Internas (SRI) que administra los impuestos internos
- La corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), que administra los impuestos al comercio exterior;
- Los organismos del régimen seccional (Municipios) que administran principalmente tasas y contribuciones especiales.

El Servicio de Rentas Internas administra los siguientes impuestos.

- Impuesto a la Renta.
- Impuesto al valor Agregado.
- Impuesto a los Consumos Especiales.
- Impuesto a la propiedad vehicular.
- Impuesto a la salida de divisa.

- El puesto a las tierras rurales.

#### ***2.5.1.11 Factor legal***

**G. BACA Urbina, (1985);** manifiesta “En toda nación existe una constitución o su equivalente, que rige los actos tanto del gobierno en el poder como de las instituciones y de los individuos. Es obvio señalar que tanto la constitución como una gran parte de los locales, regionales y nacionales repercutan de alguna manera sobre un proyecto y por tanto, deben tomarse en cuenta, ya que toda actividad lucrativa se encuentra incorporada a determinado marco jurídico”. **(Pág. 75)**

En este caso es deber del Estado Ecuatoriano es controlar el ejercicio de las actividades de comercialización de los combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos a través de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífera (ARCH), y que el mismo es un servicio público que el Estado mediante delegación otorgada a las comercializadoras y centros de distribución presta a la colectividad para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.

Para las tesis el Factor Legal verifica que sus derechos no sean vulnerados, garantizando la seguridad en tal actividad y garantizar al usuario un eficiente servicio; y que para el efecto, es necesario establecer los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores.

#### ***2.5.1.12 Código de Trabajo***

**BURNS, R., (2005);** menciona que “El trabajo, según el artículo 5 del código sustantivo del trabajo, “es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”.

**(<http://www.gerencie.com/definicion-de-trabajo-segun-el-codigo-sustantivo-del-trabajo.html>.15/02/2015 13h10);**

**Según el Código de Trabajo,** El trabajo es un derecho y un deber social, el trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes. El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga; ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código.

Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley.

La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código.



## GRAFICO 12 EVOLUCIÓN DEL SALARIO EN ECUADOR



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Las autoras

Como se puede observar en el Gráfico N° 12. El gobierno ecuatoriano año tras año se ha ido recalculando los sueldos y salarios, modificando las mensualidades, unificando los décimos mediante el cual hacer entender a los trabajadores que hay un incremento salarial bien es cierto, con los ajustes realizados los honorarios se incrementaron; pero los trabajadores ya no podrán esperar otros ahorros más para en el futuro recibir los décimos por sus servicios prestados.

### 2.5.1.13 Ley de Gestión Ambiental y su Reglamento

En esta Ley se resaltan los principios y directrices de política ambiental, determinando además, las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia, además se fomenta la reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respeto a las culturas y prácticas tradicionales, también se establece que el Ministerio del ramo es la autoridad máxima.

El Capítulo II de la Ley de Gestión Ambiental, Codificada en el Art. 19 dice que las obras sean estas públicas, privadas o mixtas y los proyectos de inversión que puedan causar impacto ambiental serán calificados previamente su ejecución por los organismos descentralizados de control, conforme al sistema Único de Manejo Ambiental.

#### ***2.5.1.14 Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores***

Este reglamento se aplicará a toda actividad laboral y en todo centro de trabajo, teniendo como objetivo la prevención, disminución o eliminación del riesgo del trabajo y el mejoramiento del medio ambiente laboral.

En el Art. 2 del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores dice que existe un Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene del Trabajo que tendrá como función principal coordinar las acciones ejecutivas de todos los organismos del sector público con atribuciones en materia de prevención de riesgos del trabajo; cumplir con las atribuciones que le señalen las leyes y reglamentos; y, en particular, ejecutar y vigilar el cumplimiento del presente Reglamento. Para ello, todos los Organismos antes referidos se someterán a las directrices del Comité Interinstitucional.

#### ***2.5.2 Tecnología***

Es importante el factor tecnológico ya que las empresas deben hoy en día estar a la par con los cambios tecnológicos en equipos y software para así optimizar costos, incrementar la eficiencia, mejorar la calidad de sus productos y dar un servicio oportuno y más ágil a sus clientes.

La tecnología que puede definirse como el medio para transformar ideas en productos o servicios permitiendo, además, mejorar o desarrollar procesos, sin embargo no consiste únicamente en métodos, máquinas, procedimientos,

instrumental, métodos de programación, materiales y equipos que pueden comprarse o intercambiarse, sino es también un estado de espíritu, la expresión de un talento creador y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad.

El pensamiento moderno ha llegado a establecer que la tecnología no debe considerarse como un medio de producción externo que puede adquirirse en cualquier momento, sino como un input que puede generarse o perfeccionarse a través del propio proceso transformador, ya que los elevados niveles de cambio tecnológicos, que se ponen de manifiesto a través del acortamiento del ciclo de desarrollo del producto, sino del incremento de la velocidad de difusión espacial de los nuevos productos y procesos cuyos lanzamientos comerciales se realizan prácticamente con alcance mundial.

La empresa debe formular una estrategia tecnológica integrada en la estrategia global y al mismo nivel que las otras estrategias específicas como pueden ser la financiera y comercial.

Una eficiente gestión de la tecnología en la empresa necesita considerar todos aquellos aspectos relacionados con la capacidad de reconocer las señales del entorno sobre las oportunidades y amenazas de su posición tecnológica y su interpretación.

### ***2.5.3 Demográfica***

Según datos proporcionados por el INEC “Su población es de 14’483.499 habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional del 2.56%”

Geográficamente tiene una extensión de 256.370 Km<sup>2</sup>, con una densidad de 44 habitantes por Km<sup>2</sup>. Su topografía es bastante irregular, pues está sobre la Cordillera de los Andes, así como también sobre inmensas planicies de la zona costera, posee además un alfabetismo del 8.4% la población está dividida en urbana y rural.

La población urbana alcanza el 61.1% mientras que la población rural esta por los 39% el sexo femenino es relativamente mayor y alcanza el 50.5% en tanto que el sexo masculino el 49.5% restante.

Principalmente en la provincia de Cotopaxi se caracterizan por sus tradiciones populares y sus mercados artesanales. En esta provincia también se presenta actividad volcánica con su volcán Cotopaxi. Su arquitectura es colonial española, sus calles adoquinadas y sus pequeñas casa hacen de esta provincia una de las más atractivas para el turismo. El turismo de aventura se extiende hasta los volcanes y los nevados, allí los turistas disfrutan de las maravillas que esta provincia les puede brindar.

#### **2.5.4 Población**

(<http://ecuadorextremo.com/provincias/cotopaxi.htm>,10/03/201510H30); publica que “La provincia de Cotopaxi se encuentra conformada por 7 cantones, su población llega a los 409.205 mil habitantes de los cuales 210.580 mil son mujeres y 198.625 mil son hombres”.

**TABLA 1 POBLACIÓN**

| <b>CANTONES</b> | <b>N° Hombres</b> | <b>N° Mujeres</b> | <b>Total</b> |
|-----------------|-------------------|-------------------|--------------|
| La Maná         | 21420             | 20796             | 42216        |
| Latacunga       | 82301             | 88188             | 170489       |
| Pangua          | 11340             | 10625             | 21965        |
| Pujilí          | 32736             | 36319             | 69055        |
| Salcedo         | 27880             | 30336             | 58216        |
| Saquisilí       | 11957             | 13363             | 25320        |
| Sigchos         | 10991             | 10953             | 21944        |

**Fuente:** Censo poblacional 2010

**Elaborado por:** Las autoras

**TABLA 2 TASA DE CRECIMIENTO PARROQUIA TOACAZO**

| <b>Parroquia</b> | <b>2010</b> | <b>2001</b> | <b>Tasa de crecimiento</b> |
|------------------|-------------|-------------|----------------------------|
| Hombre           | 3738        | 3388        | 1,09%                      |
| Mujer            | 3947        | 3582        | 1,08%                      |
| Total            | 7685        | 6970        | 1.09                       |

Fuente: www.inec.gov.ec

Elaborado por: Las autoras

Como podemos observar en la tabla N° 2 que en la parroquia Toacazo Provincia de Cotopaxi tiene una población de 7685 con una superficie parroquial de 182,36 Km2 cuenta una tasa de crecimiento poblacional anual de un 1,09% las cuales hay un crecimiento significativo en comparación con el año 2001.

## **2.6 ANÁLISIS MICRO AMBIENTE**

**BROWN, Warren B., MOBERG, Dennis J. (2001);** define “El análisis micro ambiente como un ámbito cercano a la empresa del que obtiene sus insumos, coloca sus productos y ejecuta sus operaciones”. (Pág. 84)

### ***2.6.1 Misión***

Haciendo uso de nuestra capacidad en el manejo de derivados de petróleo, ofrecer un producto de calidad a precios competitivos y brindando el mejor servicio a nuestros clientes.

### ***2.6.2 Visión***

Convertir la Estación de Servicio Toacazo, en modelo a nivel nacional, operada por personal altamente calificado, con criterios de rentabilidad y competitividad,

con productos y servicios de calidad, con tecnología de vanguardia, seguridad en sus instalaciones y absoluto respeto a su entorno.

### ***2.6.3 Objetivos***

#### ***2.6.3.1 Objetivo General***

- Comercializar derivados de petróleo para satisfacer la demanda del segmento de mercado Automotriz, Industrial y Público.

#### ***2.6.3.2 Objetivo específico***

- Mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen al consumidor
- Incorporar tecnologías y equipos que permitan una operación orientada a la protección del medio ambiente.
- Garantizar el cumplimiento de normas y especificaciones técnicas que den seguridad y confianza a la población.

### ***2.6.4 Valores Corporativos***

- Ética
- Honestidad
- Cumplimiento
- Compromiso
- Calidad
- Respeto
- Servicio

### **2.6.5 Clientes actuales y potenciales**

En la actualidad la Estación de Servicio Toacazo se enfoca principalmente en la venta masiva de combustible como son: gasolina extra y diésel Premium. Dentro de este mercado sus principales clientes son: Distrito N° 5 Sigchos, Ministerio de Salud N° 5 Sigchos y venta directa al consumidor final.

### **2.6.6 Competencia**

**CHOMSKY, (2004);** define a la “Competencia como la concurrencia de varios actores en el mercado. El objetivo es obtener beneficios económicos, dentro del mercado las empresas intentan crecer ante sus rivales, dentro del mundo de la economía pueden ser diferenciados diversos tipos de competencia”. **(Pág. 115)**

Considerando como uno de los principales competidores las gasolineras que a continuación se detalla:

**CUADRO 6 COMPETIDORES DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS TOACAZO**

| <b>NÚMERO</b> | <b>NOMBRES</b>   |
|---------------|--|
| 1             | Estación de Servicio Chimita                           |
| 2             | Estación de Servicio Triangulo                         |
| 3             | Estación de Servicio el Progreso                       |
| 4             | Estación de Servicio la Avelina                        |
| 5             | Estación de Servicio Tanicuchi                         |
| 6             | Estación de Servicio la Divino Niño                    |
| 7             | Estación de Servicio Chango                            |
| 8             | Estación de Sindicato de Choferes del Cantón Saquisilí |
| 9             | Estación de Servicio Niño de Praga                     |
| 10            | Estación de Servicio Manuel Albán                      |

|    |  |
|----|--|
| 11 | Estación de Servicio los Sauces                        |
| 12 | Estación de Sindicato de Choferes del Cantón Latacunga |
| 13 | Estación de Servicio Virgen de las Mercedes            |
| 14 | Estación de Servicio El Terminal                       |

**Fuente:** Estación de Servicio Toacazo

**Elaborado por:** Las autoras

### ***2.6.7 Proveedores***

Para la estación de servicio TOACAZO, se ha identificado que tiene un solo proveedor de combustibles el cual es EP Petroecuador el que se considera que al ser el único proveedor, además tiene el poder para fijar los precios al distribuidor, por lo que sí existe un poder de negociación del proveedor, que depende del gobierno, pudiéndose presentar como una amenaza, pero por otra parte hay que considerar que a lo largo del tiempo la fijación de precios para las expendedoras de gasolina se han realizado en conversaciones con los dueños de las estaciones de servicio, lo cual significa que se deben estar atentos a este aspecto, pero no ha representado una amenaza a lo largo de los años.

### ***2.6.8. Grupos de presión***

**BORJA, Rodrigo, (1997);** define que “Los grupos de presión son el conjunto de personas que comparte intereses comunes cuyo propósito fundamental es influir en las políticas gubernamentales, legislativas o judiciales para asegurar decisiones favorables a sus intereses o que no vayan en contra de éstos. Sus métodos de lucha son la persuasión, la corrupción y la intimidación. Los grupos de presión no buscan el ejercicio directo del poder o del gobierno, sino obtener una ventaja de la presión que ejercen”. **(Pág. 143)**

Partiendo de este concepto para la estación de servicio Toacazo, como grupo de presión tenemos a los entes reguladores de control como son las Instituciones públicas que se han creado medidas duras como La extinción de las gasolineras es



una medida drástica sin precedentes, Se establece claramente en el reglamento para la comercialización de hidrocarburos. El Decreto 2024 señala como única penalidad la extinción.

Es dura la realidad financiera de las estaciones de servicios, que operan con un margen de comercialización que no ha sido actualizado desde el año 2003, lo cual es reconocido en el tercer párrafo del Decreto Ejecutivo No. 420 de 9 de julio de 2010.

Para las tésistas los grupos de presión es el margen que actualmente se reconoce a la distribución de combustibles es insuficiente para el mantenimiento y operatividad del negocio, generando una descapitalización constante en el distribuidor de combustible, creando desesperación, y se ha llegado al punto de dejar de ser sujetos de crédito.

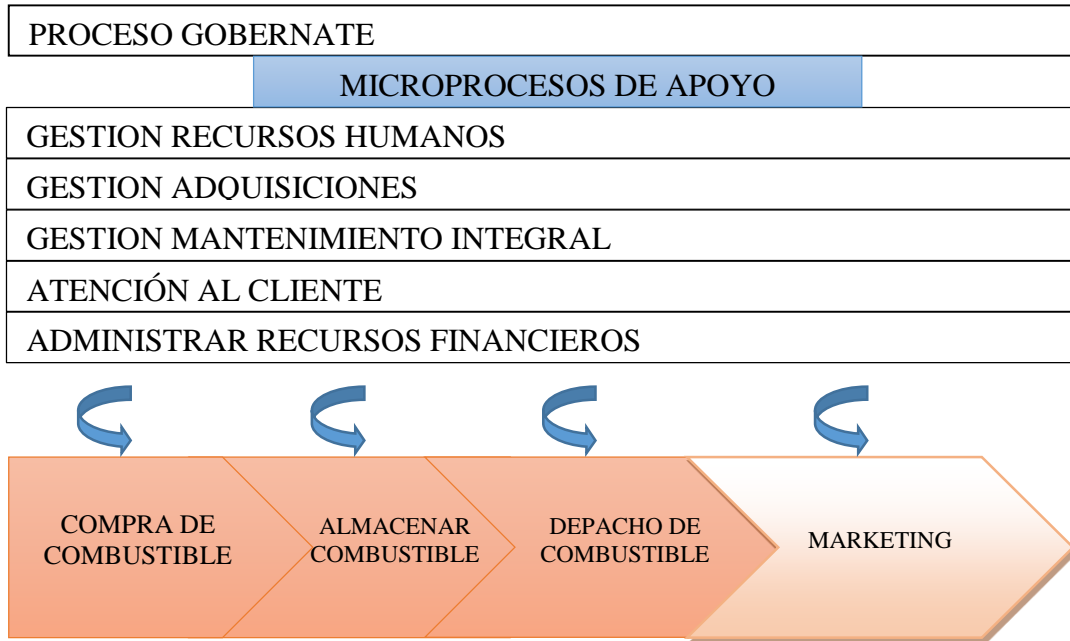
## **2.7 ANÁLISIS AMBIENTE INTERNO**

Para realizar el análisis del ambiente interno se basará de acuerdo a las funciones y responsabilidades del personal que labora en la estación de servicio Toacazo.

### **2.7.1. Cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta muy adecuada para realizar el análisis interno de la organización y la que utilizaremos para este propósito.

**GRAFICO 13 CADENA DE VALOR DE LA ESTACION DE SERVICIO TOACAZO**

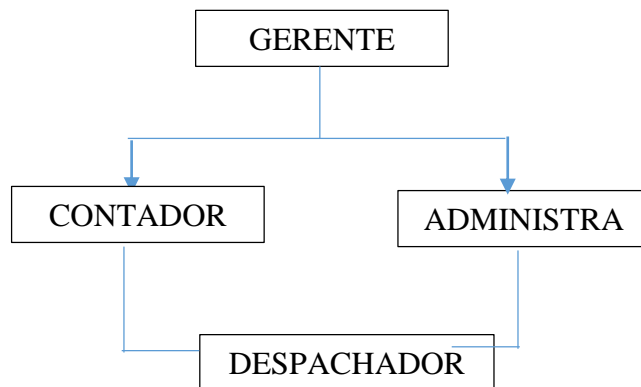


**Fuente:** Estación de Servicio Toacazo

**Elaborado por:** Las autoras

Para realizar el análisis del ambiente interno se basará de acuerdo a las funciones y responsabilidades del personal que labora en la estación de servicio Toacazo.

**GRAFICO 14 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ESTACION DE SERVICIO TOACAZO**



**Fuente:** Estación de Servicio Toacazo

**Elaborado por:** Las autoras

## **Asignación de Responsabilidades del personal que laboran en la Estación de Servicio Toacazo.**

### **Gerencia**

- Ejercer la figura legal de la empresa y firma los documentos más importantes para esta.
- Identificar las posibilidades de incursionar en nuevos negocios de proyectos de estaciones de servicios por medio del análisis financiero y económico, a través de las alternativas propuestas por el equipo de trabajo que se encuentra bajo su dirección.
- Lograr establecer contratos a corto, mediano o largo plazo con los proveedores para mantener abastecida la estación.
- Control y planificación de las diferentes actividades a ser desarrolladas por el equipo de trabajo.

### **Administrador**

- Contratar personal capacitado y realizar los aportes relacionados con cargas sociales, obra social y cuota sindical de estos empleados.
- Contratar servicios mensuales de mantenimiento y limpieza para garantizar el correcto funcionamiento de las instalaciones.
- A su vez el administrador tiene que verificar que la empresa de servicios que contrató, haya realizado los seguros y las cargas sociales de su personal, porque, si un empleado se accidenta cumpliendo sus funciones laborales y no está asegurado, el administrador y la empresa son solidariamente responsables de lo sucedido.
- Autorizar la compra de diversos artículos y bienes para el uso de la estación (artículos de limpieza, lámparas de luz, bolsas de residuos, alfombras,

espejos, etc.). La empresa debe exigir permanentemente las facturas que acrediten esas compras.

- Cumplir con las Ordenanzas Municipales (extintores, limpieza de tanques de agua, luces de emergencia, etc.).
- Contratación de seguros (incendio, vida obligatoria, responsabilidad civil, etc.).
- Liquidar remuneraciones y cargas sociales; pagar impuestos, tasas y contribuciones, etc.
- Cumplir y hacer cumplir todas las normas establecidas en la empresa.
- Asignar trabajo o tareas empleados, y entregarles los materiales necesarios para su desempeño.
- Observar y vigilar el cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno de los empleados, resolver los problemas que encuentre e indicar la forma de realizar las correcciones del caso.
- Mantiene el orden del equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

## **Contador**

- Lleva los libros o registros de contabilidad de la empresa, registrando los movimientos monetarios de bienes y derechos. Dentro de dichos informes se encuentran los estados contables o estados financieros, los presupuestos y las rendiciones de cuentas o balances de ejecuciones presupuestales.
- Registrar conforme a la normativa aplicable los movimientos u operaciones económicos que hace la compañía, de forma que se puedan publicar esos resultados con vistas a informar a al propietario, proveedores y demás personas interesadas (como trabajadores, entidades públicas, entidades financieras, etc.).
- Se ocupa de la liquidación de impuestos y de la revisión de informes financieros elaborados por la empresa.

## **Despachadores**

- Se encargan de suministrar el combustible, aceite y agua a los vehículos de la estación de servicio, utilizando los equipos y materiales requeridos para ofrecer con eficiencia los servicios solicitados a los consumidores.
- Se encargan de entregar facturas a nombre de los clientes que lo soliciten.
- Los despachadores también son encargados del aseo deberán mantener limpio las islas de circulación vehicular y control de los implementos de aseo, velar por el buen uso de los mismos y requerir los cambios cuando se observe deterioro en los implementos.
- Además de las funciones del personal de equipo, tiene a su cargo, entre otras funciones: La reparación, limpieza interior y exterior de la estación de servicio, maquinaria y elementos de producción, vigilancia y reposición de piezas defectuosas, incluyendo utillaje e iluminación, decoración y pintura, así como el cuidado y limpieza en general de las diversas dependencias y todos sus elementos en forma tal que garantice su óptimo servicio y rendimiento para los distintos turnos de trabajo.
- Es necesario contar con un uniforme que permita su fácil reconocimiento, presentación personal, adecuada protección y comodidad. Corresponderá a la empresa suministrar los uniformes al personal operativo.

## **Operaciones de compra de combustibles**

El flujo grama de procesos de compra de combustible de la E/S Toacazo (ver gráfico N° 15) establece la metodología para la solicitud, compra y abastecimiento de combustible a la empresa.

El procedimiento es el siguiente:

Inicia con el jefe de operaciones quien determina la existencia del inventario físico de combustible en los tanques de almacenamiento información que es

validada por el departamento contable, para establecer la cantidad y tipo de combustible (gasolina extra y diésel Premium a solicitar a la comercializadora.

La autorización y pedido de combustible es realizado por el administrador de la estación de servicio a la comercializadora, mediante el pago de transferencia bancaria.

La factura de compra es entregada al transportista, documento que es ingresada al terminal Petroecuador para la carga de combustible en el tanquero.

El transportista ingresa el tanquero con combustible en la estación de servicio, previo a la revisión de la factura y guía de remisión por el jefe de operaciones de la empresa.

Una vez revisado los sellos de seguridad en los compartimientos y las llaves de salida del auto tanque, se procede a romperlos y abrirlos las tapas de los compartimientos.

Se conecta el cable a tierra instalado en el área de descarga de la estación de servicio al auto tanque. Se conecta los acoples auto tanque – tanque estacionario de la manquera de descarga.

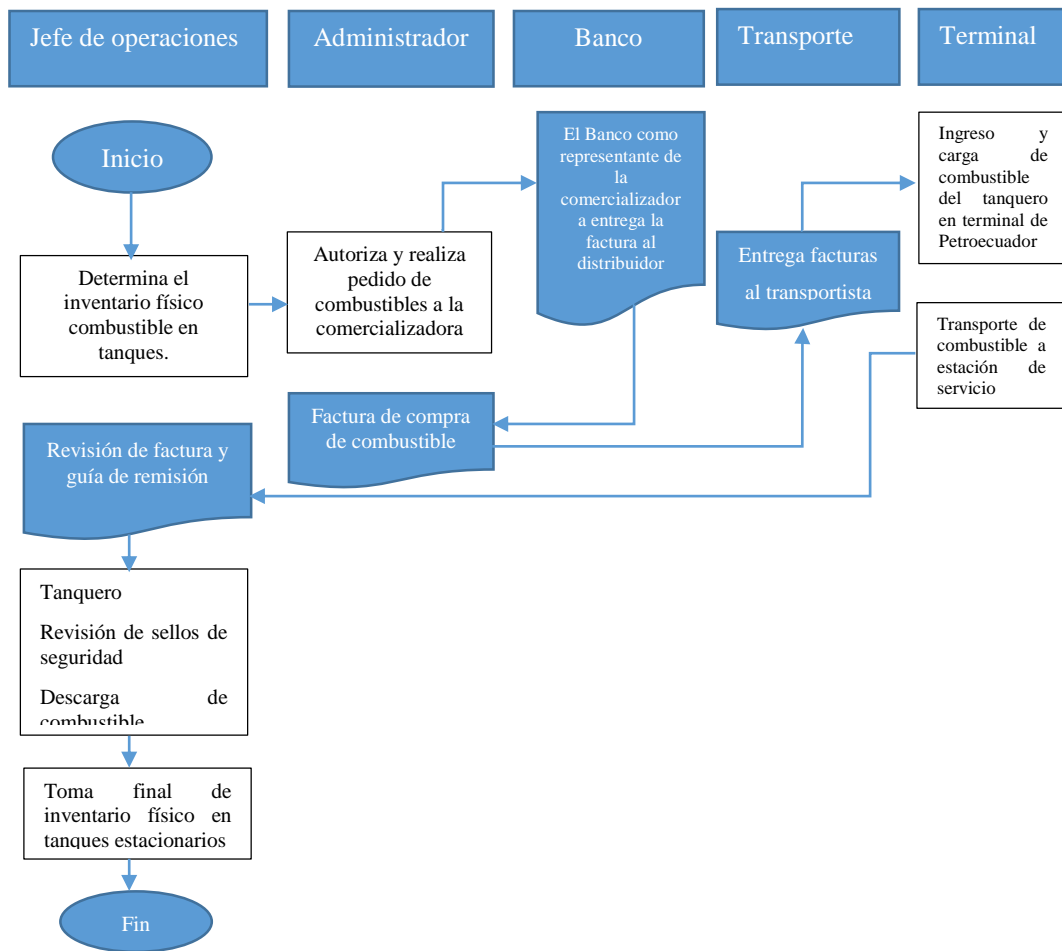
Se abre progresivamente la llave de salida de auto tanque hasta el máximo y se controla el ingreso de combustible al tanque estacionario.

Se coloca el recipiente en el auto tanque, para recolección de residuos de producto que se va a descargar, se cierra la llave de salida del auto tanque.

Se desinstalan los acoples auto tanque – tanque estacionario y estilan residuos de la manguera y se vacían en los tanque de almacenamiento.

Se realiza la toma física final con la varilla métrica en los tanques estacionarios.

**GRAFICO 15 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE COMPRA DE COMBUSTIBLE**



**Fuente:** Estación de Servicio Toacazo  
**Elaborado por:** Las autoras

### Operaciones de despacho de combustible

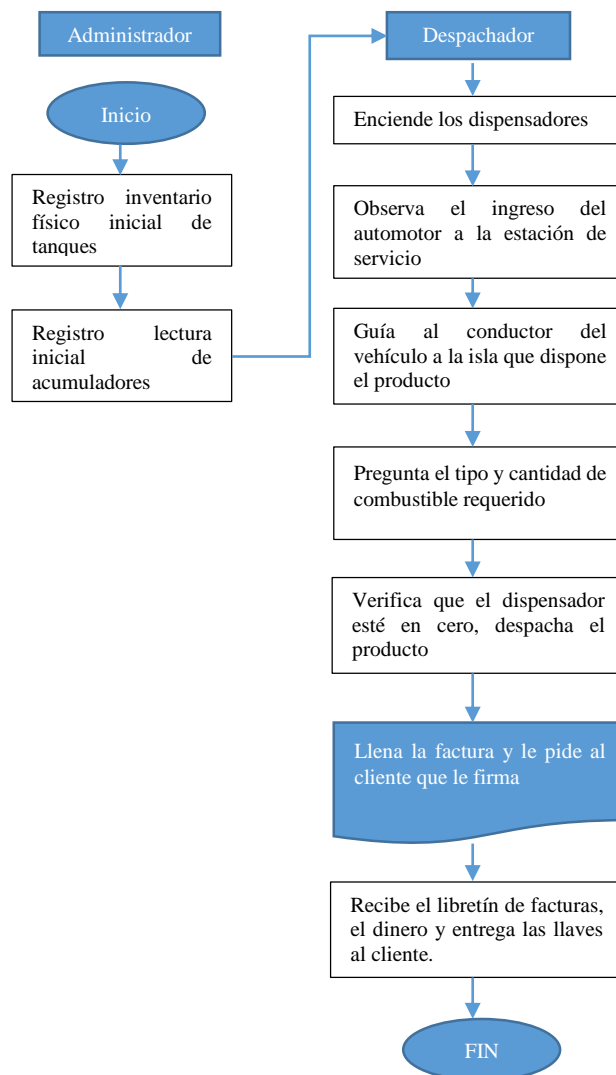
El flujo grama de despacho de combustible de la E/S Toacazo (ver gráfico N° 16), establece la metodología para la venta de combustible a los clientes de esta empresa.

El procedimiento es el siguiente:

Inicia con el administrado donde realiza el registro de los inventarios físicos y de los acumuladores electrónicos de los surtidores y tanques estacionarios.

El despachador enciende los dispensadores dentro del horario establecido a cada uno de ellos, observa el ingreso del automotor a la estación de servicio mediante el cual guía al conductor del vehículo a la isla que dispone el producto, pregunta al conductor el tipo y cantidad de combustible a abastecer el mismo que verifica que el dispensador esté en cero luego se procede al despacho del producto solicitado por el cliente; llena la factura y le pide al cliente que le firme, el despachador recibe el libretín de facturas, el dinero y procede a la entrega de las llaves al cliente.

**GRAFICO 16 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DESPACHO DE COMBUSTIBLE**



**Fuente:** Investigación de campo estación de servicio  
**Elaborado por:** Las autoras



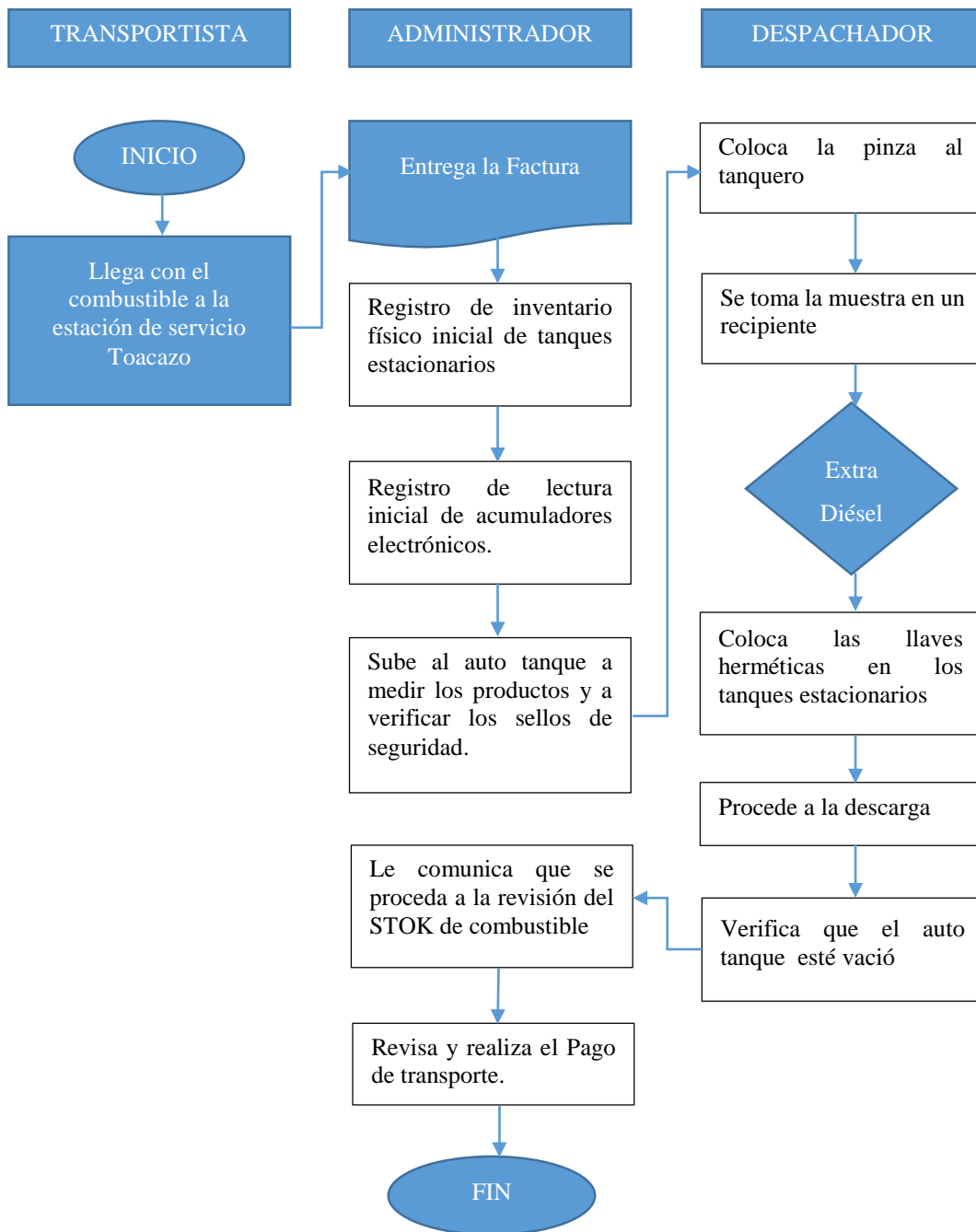
## **Proceso de almacenamiento de combustible**

El flujograma de almacenamiento de combustible de la E/S Toacazo (ver gráfico N° 17), establece la metodología para el almacenamiento de combustible en los tanques estacionarios.

El procedimiento es el siguiente:

Inicio con el transportista llega con el combustible a la Estación de Servicio Toacazo entrega la factura de compra al administrador - registra el inventario físico inicial de tanques estacionarios, lectura inicial de acumuladores electrónicos se sube al auto tanque a medir los productos y a verificar los sellos de seguridad le da la voz de mando al despachador para qué. Coloque la pinza toma tierra al tanquero el despachador toma la muestra en un recipiente verifica el producto si es la gasolina extra o el diésel Premium. Coloca las llaves herméticas en los tanques estacionarios y procede a la descarga del combustible Verifica que el auto tanque esté vacío le comunica al administrador que se proceda a la revisión del STOK de combustible y realiza el pago de transporte.

**GRAFICO 17 PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE COMBUSTIBLE**



**Fuente:** Investigación de campo estación de servicio  
**Elaborado por:** Las autoras

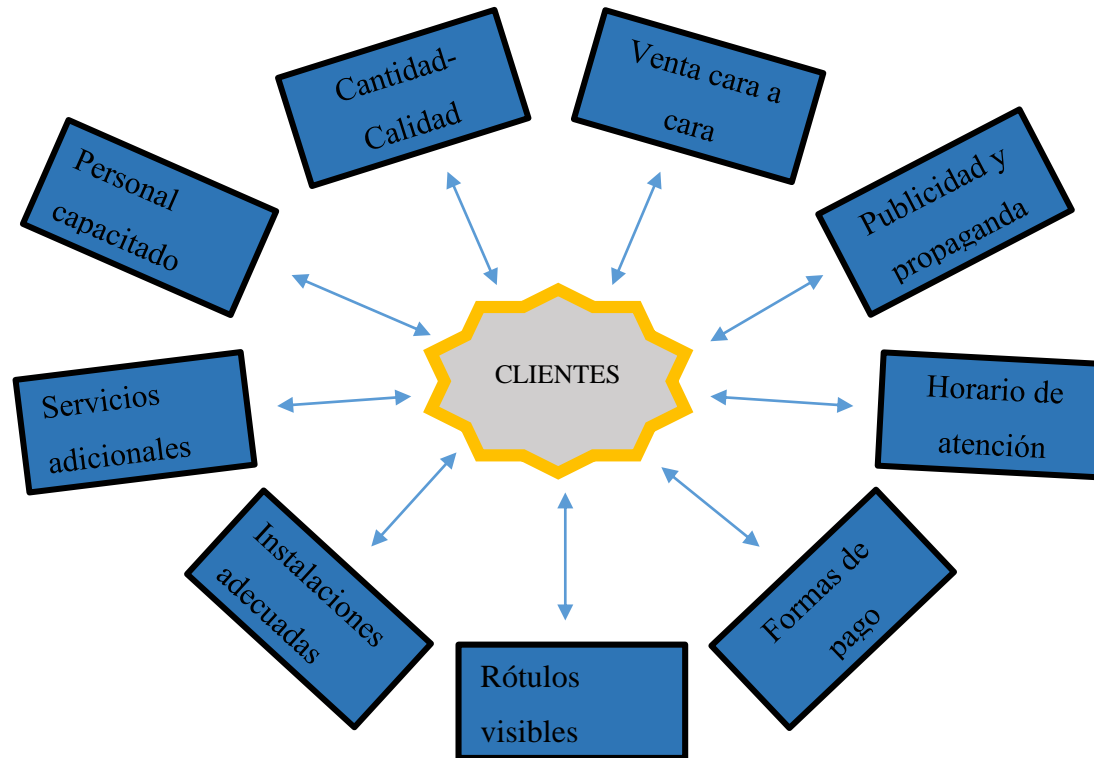
## **MARKETING**

Mucha gente cree que el marketing sólo consiste en vender y hacer publicidad, lo cual es evidente ya que cotidianamente somos bombardeados con comerciales televisivos, ofertas por correo directo, llamadas de ventas y avisos por Internet. No obstante las ventas y la publicidad tan solo son la punta del iceberg del marketing.

En la actualidad, el marketing debe entenderse, no en el sentido arcaico de realizar una venta (“hablar y vender”), sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente. Si el gerente de marketing entiende bien las necesidades del consumidor; si desarrolla productos que ofrezcan un valor superior; y si fija sus precios, distribuye y promueve de manera eficaz, sus productos se venderán con mucha facilidad. De manera que las ventas y la publicidad son únicamente parte de una “mezcla de marketing” mayor, es decir, del conjunto de herramientas de marketing que funcionan en conjunto para satisfacer las necesidades del cliente. Por lo tanto, la gasolinera Toacazo crea valor agregado para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos. Como son: venta cara a cara, publicidad y propaganda, horario de atención, formas de pago, rótulos visibles, instalaciones adecuadas, servicios adicionales, personal capacitado, cantidad calidad y economía.

Definido de manera general, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, con valor agregado, con los clientes.

**GRAFICO 18 MARKETING**



**Fuente:** Investigación de campo estación de servicio  
**Elaborado por:** Las autoras

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO DE LA PROPUESTA**

“Elaboración de un Cuadro de Mando Integral para la Estación de Servicio Toacazo año 2015”

#### **3.1. OBJETIVOS**

##### ***3.1.1. Objetivo General***

- Diseñar la propuesta investigativa del Cuadro de Mando Integral de la estación de servicio Toacazo

##### ***3.1.2. Objetivo Específico***

- Realizar la redefinición de la misión y visión
- Realizar la matriz FODA
- Identificar los Factores Claves y Críticos de Éxito
- Plantear objetivos estratégicos
- Diseñar estrategias acorde a cada Factor Clave y Critico de Éxito

- Elaborar un mapa estratégico
- Realizar el Tablero de Control de Mando Integral para la Estación de Servicio Toacazo.

### **3.2. MISIÓN**

Haciendo uso de nuestra capacidad en el manejo de derivados de petróleo, ofrecer un producto de calidad a precios competitivos y brindando el mejor servicio a nuestros clientes.

### **3.3. VISIÓN**

Convertir la Estación de Servicio Toacazo, en modelo a nivel nacional, operada por personal altamente calificado, con criterios de rentabilidad y competitividad, con productos y servicios de calidad, con tecnología de vanguardia, seguridad en sus instalaciones y absoluto respeto a su entorno.

### **REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN**

La redefinición de la misión y visión consiste en volver a definir los parámetros establecidos actualmente en la estación de servicio Toacazo; estableciendo nuevas categorías, características o circunstancia que permita mejorar el campo administrativo y financiero en el presente y futuro. Los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman la organización.

La condición básica para el éxito de una organización depende primordialmente del establecimiento de la visión y misión, claras, creativas, retadoras e innovadoras. La Misión y Visión deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización. En organizaciones exitosas. El espíritu de una Misión y Visión se manifiesta en todas las actividades, procesos y gestiones.

**TABLA 3 REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN**

| <b>REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN</b> |  |   |  |   |  |
|----------------------------------|--|---|--|---|--|
| <b>COMPONENTES</b>               | <b>FRASE INICIO /FRASE CIERRE</b>              | <b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>                                       | <b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>   | <b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>                                      | <b>PERSPECTIVA DESARROLLO RRHH.</b>                                |
| <b>Encabezado</b>                | Estación de Servicio TOACAZO                   |   |  |   |  |
| <b>Lo que hacemos</b>            |  |   | Venta de combustibles  |   |  |
| <b>Como lo hacemos</b>           |  |   |  | Brindamos un servicio con los más altos estándares de calidad y seguridad | Respaldado por un equipo humano profesional y altamente calificado |
| <b>Para quien lo hacemos</b>     |  |   | Que satisface las necesidades de los clientes que transitan por el sector noroccidente de la ciudad de Latacunga |   |  |
| <b>Porque lo hacemos</b>         | Brinda una alternativa de seguridad y garantía | Y a la vez alcanza rentabilidad para el sostenimiento de la empresa | De acuerdo al tipo de vehículo   |   |  |

Fuente: Estación de Servicio Toacazo

Elaborado por: Las Autoras



**CUADRO 7 REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN**

| <b>MISIÓN ACTUAL</b>  | <b>MISIÓN REDEFINIDA</b>  |
|---|---|
| <p>Haciendo uso de nuestra capacidad en el manejo de derivados de petróleo, ofrecer un producto de calidad a precios competitivos y brindando el mejor servicio a nuestros clientes</p> | <p>La Estación de Servicio TOACAZO es una empresa que se dedica a la venta de combustibles, brindando un servicio con los más altos estándares de calidad y seguridad, respaldado por un equipo humano profesional y altamente calificado, que satisface las necesidades de los clientes que transitan por el sector noroccidente de la ciudad de Latacunga de acuerdo al tipo de vehículo y a la vez alcanza rentabilidad para el sostenimiento de la empresa ofreciendo una alternativa de seguridad y garantía</p> |

**Fuente:** Estación de Servicio TOACAZO  
**Elaborado por:** Las Autoras

La redefinición de la Misión se lo realiza a través de una tabla en la cual consta de los componentes esenciales de la empresa; dentro de esta va lo que es: el encabezado, lo que realiza la empresa, como lo hacen, para quien lo hacen y el por qué lo hacen. Luego va la frase inicial del tema con las cuatro perspectivas correspondientes; y en cada una de estas identificamos las actividades que realizan refiriéndose a las cuatro perspectivas que son: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva procesos internos, perspectiva de desarrollo y crecimiento.

Para luego identificar con una flecha cuales están relacionadas dentro del estudio investigativo.

**TABLA 4 REDEFINICIÓN DE LA VISIÓN**

| REDEFINICIÓN DE LA VISIÓN                               |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| COMPONENTES   | FRASE INICIO/<br>FRASE CIERRE                       | PERSPECTIVA<br>FINANCIERA   | PERSPECTIVA DEL<br>CLIENTE  | PERSPECTIVA<br>PROCESOS<br>INTERNOS                                       | PERSPECTIVA<br>DESARROLLO DE RRHH.  |
| <b>Horizonte temporal de la visión</b>                  | Hasta el año 2020                                   |   |   |   |   |
| <b>Atributos usados por los demás para describirnos</b> |   |   |   | Seremos una empresa innovadora incorporada por equipos de alta tecnología | Operada por personal altamente capacitado.  |
| <b>Impacto, productos y servicios</b>                   |   |   | Entregando productos y servicios de calidad.  |   |   |
| <b>Población y mercados atendidos</b>                   |   |   | Satisfaciendo las necesidades de los clientes que transitan por sector noroccidente de la ciudad de Latacunga |   |   |
| <b>Valores y atributos</b>                              |   |   |   |   | Respaldado por un equipo humano altamente motivado cualificado, responsable y ético en el despacho del combustible. |
| <b>Evidencia medible de éxito</b>                       | Bajos principios de solidaridad y el medio ambiente | Y separando las expectativas de rentabilidad de los inversionistas. | Alcanzando un posicionamiento significativo en los mercados atendidos   |   |   |

Fuente: Estación de Servicio/Toacazo  
Elaborado por: Las autoras

**CUADRO 8 REDEFINICIÓN DE LA VISIÓN**

| <b>VISIÓN ACTUAL</b>  | <b>VISIÓN REDEFINIDA</b>   |
|---|--|
| Convertir la Estación de Servicio Toacazo, en modelo a nivel nacional, operada por personal altamente calificado, con criterios de rentabilidad y competitividad, con productos y servicios de calidad, con tecnología de vanguardia, seguridad en sus instalaciones y absoluto respeto a su entorno. | Hasta el año 2020. Seremos una empresa innovadora incorporada por equipos de alta tecnología, operada por personal altamente capacitado, ofreciendo productos y servicios de calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes que transitan por sector noroccidente de la ciudad de Latacunga, respaldado por un equipo humano altamente motivado cualificado, responsable y ético en el despacho del combustible, alcanzando un posicionamiento significativo en el mercado bajo los principios de solidaridad y el medio ambiente. |

**Fuente:** Estación de Servicio TOACAZO

**Elaborado por:** Las Autoras

La redefinición de la visión se lo realiza de la misma forma en la que los componentes constan de los valores y atributos, el impacto producido por productos y servicios, cada uno con sus respectivas perspectivas identificando lo que realiza la estación de servicio Toacazo.

### 3.4. VALORES CORPORATIVOS

- **Honradez.-** De las personas que laboran en la compañía se consideran importantes, puesto que muestran la imagen corporativa la cual se ve reflejada en los procesos y actividades, siendo imprescindible mostrar la honradez hacia el cliente.
- **Responsabilidad.-** El compromiso que tiene cada uno de los miembros que integran la organización, para asumir las acciones y decisiones que se tomen respecto a todas las actividades que se realicen, demostrando su voluntad de hacer un buen trabajo.
- **Disciplina.-** La compañía hará énfasis en el orden y la organización, manteniendo un ambiente agradable para el trabajo, con lo cual se lograra un desempeño más eficiente de las actividades, generando un valor agregado y beneficio para la institución.
- **Ética profesional.-** Trabajar con estica profesional, especialmente en las áreas de ventas, constituye un valor primordial para quienes conforman la compañía, ya que cada miembro merece las mismas consideraciones, ser tratado con amabilidad y cordialidad, características que ponen en alta estima el recurso humano.
- **Orientación hacia el servicio del cliente.-** Una permanente actitud de respeto y preocupación ante los requerimientos de los clientes, internos, externos y consumidor final; así como una constante investigación de sus necesidades.

- **El compromiso en el desempeño de sus funciones.-** Actitud de compromisos y responsabilidad con las labores encomendadas, visualizando las mismas como parte de un engranaje mayor y como elementos claves para el éxito total de la Empresa.

### 3.5. PRINCIPIOS

Que basan el accionar para alcanzar empresarial para alcanzar los resultados esperados

- **Trabajo en equipo y convergencia de esfuerzos.-** Impulsar el compromiso de cada uno de los trabajadores de la estación de servicios para realizar adecuadamente las actividades que se les fueren asignadas, brindándoles el apoyo permanente, y fomentando las mejores relaciones interpersonales y de trabajo en equipo.
- **Búsqueda permanente de la excelencia en los procesos y servicios.-** Constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia en los procesos que ese aplican en todas las etapas de la cadena de servicio, considerando la protección del medio ambiente.
- **Transparencia interna y frente al cliente.-** Actuación empresarial y de sus trabajadores en apego a la legalidad, criterios técnicos principios éticos, así como una adecuada información de los servicios que brinda la estación al cliente.

### **3.6. ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA Permite identificar nuevos planes y los objetivos necesarios para mejorar la posesión en el mercado de la estación de servicio Toacazo el punto de partida exhaustivo diagnóstico interno y externo que destaca en una adecuada investigación el propósito fundamental del análisis FODA es identificar y evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más significativas de la gasolinera determinando la naturaleza del entorno en el cual se está operando y que ayuda a elaborar conclusiones de tal forma de orientar la estrategia comercial.

#### ***3.6.1. Factores internos y externos (A) GASOLINERA***

Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en áreas funcionales de negocio ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas. Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración de misión sólida constituye la base para determinar objetivos estratégicos las cuales se establecen con la intención de aprovechar las fortalezas internas y de superar las debilidades.

Se presenta el análisis FODA realizado en la Gasolinera Toacazo de la Parroquia Toacazo, ubicándose en su entorno externo e interno para determinar las estrategias que coadyuvarán al logro de los objetivos de la empresa.

Es importante considerar cualquier debilidad o amenaza que se logre resolver, se convierte, en una fortaleza o una oportunidad.

## **Factores internos y externos (A) GASOLINERA**

### ***3.6.1.1. Fortalezas***

- F1.** Suministro frecuente de combustibles por la comercializadora afiliada
- F2.** Condiciones de las instalaciones, maquinarias y equipos en estado operativo
- F3.** Calidad aceptable de los productos
- F4.** El control diario de existencias
- F5.** Su ubicación geográfica es óptima.
- F6.** Existe garantía en la continuidad y calidad de los servicios mediante instrumentos jurídicos - comerciales, con períodos de alta temporalidad y renovación automática.
- F7.** Es administrada directamente por sus propietarios
- F8.** El control de ventas y de inventarios es a diario, por lo que se reduce las posibilidades de faltantes del combustible en los tanques.
- F9.** La Estación de Servicio cuenta con una vulcanizadora para los clientes, que acuden a la misma a diferencia de otras Estaciones de Servicios.

### ***3.6.1.2. Debilidades***

- D1.** No hay estabilidad laboral del personal
- D2.** El personal operativo no conoce la misión, visión, objetivos y metas
- D3.** La empresa no establece la estructura organizacional
- D4.** No cumplen con el manual de funciones establecidas en la empresa
- D5.** Carencia de estrategias de promoción y publicidad
- D6.** Deficiencia en el manejo tecnológico virtual

- D7.** No cuentan con los servicios complementarios requeridos
- D8.** Falta de sistemas de control automático de stock (sistemas de tele medición)
- D9.** Bajo nivel de organización de los trabajadores
- D10.** La empresa no realiza estudio de mercado.

#### ***3.6.1.3. Oportunidades***

- O1.** La expansiva en incremento de la economía
- O2.** Estabilidad de los precios- compra venta combustible
- O3.** Subsidios de los combustibles
- O4.** Crecimiento del mercado automotriz
- O5.** La marca de la comercializadora es reconocida como la mejor en calidad cantidad y economía.
- O6.** El aumento de población en el sector.
- O7.** No existe competencia de precios dentro del sector de estudio.
- O8.** Control de los organismos competentes.
- O9.** Nuevas tecnologías.

#### ***3.6.1.4. Amenazas***

- A1.** Nivel de inflación.
- A2.** Requisitos operativos y registros DNH.
- A3.** Permisos de construcción de nuevas estaciones.
- A4.** Funcionamiento de estaciones cercanas.



**A5.** Bajo nivel de organización en la empresa lo cual repercute una pobre utilización de recursos disponibles.

**A6.** El poco interés de los servicios adicionales

**A7.** Necesidad de la innovación tecnológica

**A8.** Regulación de organismos de control.

**A9.** La subida de precios en los productos y repuestos básicos para mantener la Estación de Servicio en óptimas condiciones.

### ***3.6.2. Desarrollo Estratégico Análisis FODA***

El análisis FODA es una herramienta que nos ayuda a determinar los factores internos y externos de la cooperativa estos factores van a ser calificados mediante la matriz de confrontación en la cual se califica de acuerdo a la importancia y a la relación que tenga con cada una de ellas, para ello se utilizó las siguientes ponderaciones,

Escala de calificación:

Relación alta: 10

Relación media: 5

Relación baja: 1

Sin relación: 0

Para establecer el nivel de relación, las preguntas que nos guían son:

- Si acentuó la fortaleza, ¿puedo aprovechar la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?

- Si acentuó la fortaleza, ¿estoy, minimizando la amenaza? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿minimizo la amenaza? ¿En qué medida?

Después se procede a escoger en la matriz de confrontación las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de mayor puntuación.

**TABLA 5 MATRIZ DE PONDERACION**

| Matriz de confrontación |    | O P O R T U N I D A D E S |    |    |    |    |    |    |    |    |     | A M E N A Z A S |    |    |    |     |    |     |    |    |     |      |  |
|-------------------------|----|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----------------|----|----|----|-----|----|-----|----|----|-----|------|--|
|                         |    | O1                        | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | O9 | A1  | A2              | A3 | A4 | A5 | A6  | A7 | A8  | A9 |    |     |      |  |
|                         |    |                           |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                 |    |    |    |     |    |     |    |    |     |      |  |
| FORTALEZAS              | F1 | 10                        | 5  | 5  | 1  | 5  | 1  | 1  |    | 10 | 38  | 1               |    | 1  | 10 | 5   | 5  | 1   | 5  | 1  | 23  | 67   |  |
|                         | F2 | 10                        | 1  | 5  | 10 | 5  |    | 5  | 10 | 10 | 56  | 1               | 1  | 10 | 5  | 1   | 10 | 1   | 1  | 10 | 40  | 36   |  |
|                         | F3 | 1                         | 10 | 10 | 5  | 5  | 1  |    | 10 | 5  | 47  | 10              | 1  | 10 | 10 | 5   | 10 | 5   | 10 | 5  | 62  | 109  |  |
|                         | F4 | 1                         | 5  | 1  | 10 | 1  |    | 5  | 1  | 1  | 25  |                 | 1  | 1  | 5  | 1   | 5  | 10  | 5  | 1  | 23  | 54   |  |
|                         | F5 |                           | 1  | 1  | 10 | 10 | 5  | 1  | 10 | 1  | 33  | 10              | 1  | 10 | 1  | 10  | 5  | 5   | 5  | 1  | 48  | 87   |  |
|                         | F6 | 5                         | 5  | 10 | 10 | 1  |    | 5  | 5  | 1  | 42  | 1               |    | 5  | 10 | 1   | 5  | 10  | 10 | 5  | 47  | 83   |  |
|                         | F7 | 10                        | 5  | 1  | 1  | 1  | 5  |    | 1  | 1  | 25  |                 | 10 | 5  | 5  | 5   | 10 | 5   | 1  | 10 | 51  | 76   |  |
|                         | F8 | 10                        | 1  | 10 | 5  | 1  | 10 | 5  | 1  | 1  | 44  | 10              | 10 | 1  | 5  | 5   | 5  | 10  | 5  | 1  | 52  | 96   |  |
|                         | F9 | 10                        | 5  | 10 | 10 | 10 | 5  | 1  | 5  |    | 56  | 10              | 1  | 5  | 5  | 10  | 1  | 10  | 5  | 1  | 48  | 104  |  |
| FACTORES INTERNOS       |    | 57                        | 38 | 53 | 62 | 39 | 27 | 23 | 43 | 30 | 372 | 43              | 25 | 48 | 56 | 48  | 51 | 62  | 42 | 31 | 406 | 778  |  |
| DEBILIDADES             | D1 | 1                         | 1  |    | 5  | 1  | 5  | 1  | 5  | 1  | 20  | 5               | 1  | 5  | 5  | 1   | 5  | 10  | 1  | 5  | 38  | 58   |  |
|                         | D2 | 1                         | 1  | 1  |    | 5  | 1  | 1  | 1  | 1  | 12  | 10              | 1  |    | 5  | 10  | 1  | 10  | 1  | 10 | 48  | 60   |  |
|                         | D3 | 5                         | 5  | 5  | 1  | 1  | 5  | 10 | 1  | 1  | 34  | 10              | 1  | 1  |    | 10  | 5  | 1   | 5  | 1  | 34  | 68   |  |
|                         | D4 | 10                        | 5  | 5  | 1  | 1  | 5  | 10 | 1  | 1  | 33  | 1               | 5  | 1  | 5  | 10  | 10 | 1   |    | 5  | 38  | 77   |  |
|                         | D5 |                           | 10 | 5  | 1  |    | 10 | 1  | 1  |    | 28  |                 | 1  | 5  | 1  | 10  |    | 5   | 10 | 5  | 37  | 65   |  |
|                         | D6 | 1                         | 5  | 5  | 1  | 5  | 10 | 5  | 1  | 10 | 43  | 10              | 1  |    | 5  | 1   | 10 | 1   | 5  | 1  | 34  | 77   |  |
|                         | D7 | 1                         | 5  | 1  | 5  |    | 5  | 1  | 1  | 1  | 20  | 5               | 1  | 1  | 10 | 5   | 1  | 1   | 10 | 1  | 35  | 55   |  |
|                         | D8 | 10                        | 5  | 10 | 1  | 1  |    | 5  | 1  | 1  | 34  | 10              | 1  |    | 1  | 5   | 5  | 5   | 10 | 5  | 42  | 76   |  |
|                         | D9 | 10                        | 1  | 5  |    |    | 5  | 5  | 1  | 1  | 28  | 1               | 1  | 1  | 5  | 1   | 5  | 10  | 10 | 5  | 33  | 67   |  |
|                         |    | 33                        | 38 | 37 | 15 | 14 | 46 | 33 | 13 | 17 | 258 | 52              | 13 | 14 | 37 | 53  |    | 44  | 52 | 38 | 303 | 561  |  |
|                         |    | 36                        | 76 | 30 | 77 | 53 | 73 | 62 | 56 | 47 | 630 | 95              | 38 | 62 | 33 | 101 | 51 | 106 | 34 | 63 | 703 | 1333 |  |

Fuente: Estación de Servicio Toacazo  
 Elaborado por: Las Autoras

### 3.7 MATRIZ FODA SELECCIONADO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO TOACAZO

**CUADRO 9 FODA**

|                | <b>POSITIVO</b>   | <b>NEGATIVO</b>   |
|----------------|---|---|
|                | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
| <b>INTERNO</b> | 1.- Condiciones de las instalaciones maquinaria y equipos en estado operativo.  | 1.- La empresa no establece la estructura organizacional.   |
|                | 2.- La Estación de Servicio cuenta con una vulcanizadora para los clientes, que acuden a la misma a diferencia de otras estaciones de servicio.                           | 2.- Deficiencia en el manejo tecnológico virtual.   |
|                | 3.- Calidad aceptable de los productos.   | 3.- No cumplen con las funciones establecidas en la empresa.  |
|                | 4.- Existe garantía en la continuidad y calidad de los servicios mediante instrumentos jurídicos - comerciales, con períodos de alta temporalidad y renovación automática | 4.- Falta de control de sistema automático de stock (sistemas de telecomunicaciones).                                       |
|                | 5.- El control de ventas y de inventarios es a diario, por lo que se reduce las posibilidades de los faltantes de combustible en los tanques.                             | 5.- Personal poco comprometido con el buen funcionamiento de la estación de servicio.                                       |
|                | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>   |
| <b>EXTERNO</b> | 1.-La expansiva de incremento en la economía.   | 1.- Permiso de construcción de nuevas estaciones.   |
|                | 2.- Subsidio de los combustibles.   | 2.- Producción deficitaria de derivados de petróleo.  |
|                | 3.-Crecimiento del mercado automotriz.  | 3.- Funcionamiento de estaciones cercanas.  |
|                | 4.- Control de los organismos competentes.  | 4.- Regulación de organismos de control.  |
|                | 5.- Nuevas tecnologías.   | 5.- La subida de precios en los productos y repuestos básicos para mantener la Estación de Servicio en óptimas condiciones. |

**Fuente:** Estación de Servicio Toacazo

**Elaborado por:** Las Autoras

### **3.8. OBJETIVOS SEGÚN LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORCARD**

Para poder determinar con claridad los objetivos se han realizado una reunión con el personal administrativo de la Estación de Servicio Toacazo y sus respectivas investigadoras; con el propósito de alcanzar un alto porcentaje de crecimiento, aplicando así las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral que son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de clientes
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

#### ***3.8.1. Perspectiva Financiera***

**Incrementar hasta el año 2020 en un 40% la rentabilidad sobre los ingresos de la Estación de Servicio Toacazo.**

Este objetivo es esencial, la cual representa la base importante de la gasolinera ya que son las actividades que realizan las instituciones que pertenecen al sector financiero.

No hacer préstamos en el corto plazo para no incurrir en el apalancamiento y variaciones en las tasas de interés, lo cual genera gastos financieros altos y riesgosos, todo esto ligado a la inestabilidad financiera por lo que atraviesa el país.

### ***3.8.2. Perspectiva Clientes***

**Implementar hasta el año 2020 en un 20% el número de clientes a través de nuevas promociones publicitarias, ofreciendo un servicio de calidad y garantía.**

Este objetivo es muy importante para la estación de servicio, ya que al brindar mejor calidad en sus productos y servicios que ofrece, se incrementará un mayor número de clientes, como también utilizando nuevas tecnologías para realizar acciones de investigación y desarrollo.

### ***3.8.3. Perspectiva Procesos Internos***

**Implementar hasta el año 2020 un sistema orientado hacia la gestión de calidad.**

A través de este objetivo se busca fortalecer a la Estación de Servicio como líder en servicios, mediante una buena atención a sus clientes que son la base importante para crecer y consolidar como una empresa sólida en el mercado automotriz, de esta manera generar rentabilidad y solvencia.

### ***3.8.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento***

**Lograr que hasta el año 2020, el 100% del personal de la Estación de Servicio esté altamente capacitado.**

Este objetivo es muy importante el cual permite a todos los empleados de la empresa capacitarse cada día más para cumplir a cabalidad con sus funciones, como también realizando trabajos en equipos donde genere aspectos positivos para la

estación de servicio, que en un largo periodo sea una sea una empresa reconocida en el mercado.

### 3.8.5. Factores Claves y Críticos de Éxito (FCE)

Los factores críticos de éxito de la Estación de Servicio se los determina en base del análisis FODA seleccionado, estos factores ayudan a determinar cada una de las estrategias que se debe plantear para mejorar los procesos que maneja la institución. Por medio de ellos alcanzar los objetivos planteados y por ende la visión de la institución. A continuación se detalla los factores críticos de éxito.

**CUADRO 10 FACTORES CLAVES CRITICOS DE EXITO**

| <b>Factores Claves de Éxito</b>   | <b>Factores Críticos de Éxito</b>               |
|-----------------------------------|---|
| Maquinaria en estado operativo    | No dispone de un organigrama estructural        |
| Disponibilidad de vulcanizadora   | Deficiencia en el manejo tecnológico            |
| Calidad aceptable del producto    | No cumple con el manual de funciones            |
| Renovación automática de contrato | Deficiencia del sistema automático de STOK      |
| Existe control de inventarios     | Personal poco comprometido                      |
| Incremento de la economía         | Construcciones de nuevas estaciones de servicio |
| Subsidios de combustible          | Deficiencia en producción de petróleo           |
| Crecimiento del parque automotriz | Funcionamiento de estaciones cercanas           |

|                                   |                                     |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| Control de organismos competentes | Regulación de organismos de control |
| Nuevas tecnologías                | Incremento de precios de repuestos  |

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Las autoras

En el siguiente cuadro se clasificara cada uno de los Factores Claves y Críticos de Éxito (FCE)de la situación interna y externa de la gasolinera acorde a las perspectivas del Balanced Scorecard, para determinar los FCE que tienen mayor relevancia con los cuales se van a trabajar en la propuesta de las estrategias para cumplir con los objetivos planteados. Además los FCE se evaluarán con una ponderación de si o no, para determinar los de mayor relevancia los cuales van a ayudar de guía para formular las estrategias en el siguiente proceso.



**TABLA 6 IDENTIFICACION DE FACTORES CLAVES Y CRITICOS DE EXITO**

| No. | FCE Internos                                    | Perspectiva               | Fundamental para cumplir con los objetivos estratégicos | Requiere de recursos que tienen o quiere conseguir la Estación | Es Medible | Es Ejecutable |
|-----|---|---------------------------|---|--|------------|---------------|
| 1   | Maquinaria en estado operativo                  | Procesos Internos         | SI  | SI   | SI         | SI            |
| 2   | Disponibilidad de vulcanizadora                 | Clientes                  | SI  | SI   | SI         | SI            |
| 3   | Calidad aceptable del producto                  | Procesos Internos         | SI  | SI   | SI         | SI            |
| 4   | Renovación del contrato con la comercializadora | Procesos Internos         | SI  | SI   | SI         | SI            |
| 5   | Existe control de inventarios                   | Procesos Internos         | SI  | SI   | SI         | SI            |
| 6   | Subsidios de combustible                        | Financiera                | SI  | SI   | SI         | SI            |
| 7   | Crecimiento del parque automotriz               | Clientes                  | SI  | SI   | SI         | SI            |
| 8   | Control de organismos competentes               | Procesos Internos         | SI  | SI   | SI         | SI            |
| 9   | Nuevas tecnologías                              | Procesos Internos         | SI  | SI   | SI         | SI            |
| No. | FCE Externos                                    | Perspectiva               | Fundamental para cumplir con los objetivos estratégicos | Requiere de recursos que tiene o quiere conseguir la Estación  | Es Medible | Es Ejecutable |
| 1   | No dispone de un organigrama estructural        | Procesos Internos         | SI  | SI   | SI         | SI            |
| 2   | Deficiencia en el manejo tecnológico            | Aprendizaje y crecimiento | SI  | SI   | SI         | SI            |
| 3   | No cumple con el manual de funciones            | Procesos Internos         | SI  | SI   | SI         | SI            |
| 4   | Deficiencia del sistema automático de STOK      | Procesos Internos         | SI  | SI   | SI         | SI            |
| 5   | Personal poco comprometido                      | Aprendizaje y crecimiento | SI  | SI   | SI         | SI            |
| 6   | Construcciones de nuevas estaciones de servicio | Clientes                  | NO  | NO   | SI         | SI            |
| 7   | Limitación en cupos de despacho de combustible  | Clientes                  | SI  | SI   | SI         | No            |
| 8   | Barreras de entradas Fuertes                    | Clientes                  | NO  | NO   | SI         | No            |
| 9   | Regulación de organismos de control             | Procesos Internos         | SI  | SI   | SI         | SI            |
| 10  | Incremento de precios de repuestos              | Financiera                | SI  | SI   | SI         | SI            |
| 11  | Crecimiento de la economía ecuatoriana          | Financiera                | SI  | SI   | SI         | SI            |

Fuente: Estación de servicio Toacazo

Elaborado Por: Las Autoras

### **3.9. Estrategias**

**ROVERE Mario, (1988)**; describe que “La estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación”.  
**(Pág. 256)**

Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.

Para las tesis la estrategia toma en cuenta los objetivos de cada una de las perspectivas, con la finalidad de que cada estrategia planteada ayude a mejorar los Factores Críticos de Éxito y así alcanzar los objetivos de la institución.

**TABLA 7 DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS**

| Perspectivas                      | Objetivos   | Factores Críticos de Éxito  | Estrategias  |
|-----------------------------------|---|---|--|
| <b>Financiera</b>                 | Incrementar hasta el año 2020 en un 40% la rentabilidad de sus ingresos de la Estación de Servicio Toacazo.                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Subsidios de combustible</li> <li>➤ STOCK de repuestos necesario</li> <li>➤ Crecimiento de la economía ecuatoriana</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Generar valor agregado en la venta de combustible</li> <li>➤ Adquisición preventiva de repuestos</li> <li>➤ Fortalecer a la estación con nuevos servicios e instalaciones</li> </ul>  |
| <b>Clientes</b>                   | Incrementar hasta el año 2020 el número de clientes a través de nuevas promociones publicitarias, ofreciendo un servicio de calidad y garantía. | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disponibilidad de vulcanizadora</li> <li>➤ Maximización en cupos de despacho de combustible.</li> <li>➤ Crecimiento del parque automotriz</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuevas promociones de los productos y servicio que ofrece la gasolinera para alcanzar un mayor número de clientes</li> <li>➤ Realizar reportes de ventas históricas a la comercializadora</li> <li>➤ Contar con nuevas instalaciones adecuadas</li> </ul>   |
| <b>Procesos Internos</b>          | Implementar hasta el año 2020 la gestión orientada hacia la calidad   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maquinaria en estado operativo</li> <li>➤ Calidad aceptable del producto</li> <li>➤ Renovación del contrato con la comercializadora</li> <li>➤ Existe control de inventarios físicos</li> <li>➤ Control de organismos competentes</li> <li>➤ Nuevas tecnologías</li> <li>➤ Contar con un organigrama estructural.</li> <li>➤ Hacer cumplir el manual de funciones</li> <li>➤ Disponer del sistema automático de STOCK.</li> <li>➤ Regulación de organismos de control</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantenimiento preventivo</li> <li>➤ Publicar resultados de octanaje de combustible mensualmente</li> <li>➤ Monitorear el cumplimiento del contrato</li> <li>➤ Delegar a una persona para la realización de los reportes diarios.</li> <li>➤ Asesoría permanente por los entes del Estado.</li> <li>➤ Adquisición de un sistema contable</li> <li>➤ Identificar las áreas al que pertenece cada empleado</li> <li>➤ Ejecutar las actividades que va a realizar cada uno de los empleados.</li> <li>➤ Contar con un sistemas de tele medición</li> <li>➤ Conocer las leyes y reglamentos de las entidades competentes.</li> </ul> |
| <b>Aprendizaje y Conocimiento</b> | Alcanzar hasta el año 2020, que el 100% del personal de la Estación de Servicio esté altamente capacitado.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitar al personal sobre el manejo tecnológico</li> <li>➤ Personal comprometido con la empresa</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollar programas de mejora profesional.</li> <li>➤ Crear un plan de capacitación.</li> </ul>   |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las autoras

### 3.10. Mapas Estratégicos

Según LOPÉZ HERNÁNDEZ Fernando, (2002, Pág. 56); describe que “Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia”.

Para las tesis las mapas estratégicos sirven para describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

#### 3.10.1. Matriz de Correlación

Es una herramienta que ayuda a establecer el nivel de correlación directa de cada una de las estrategias entre si y así obtener las combinaciones más altas que se graficaran en el mapa estratégico.

Escala de calificación:

Relación alta: 3

Relación media: 2

Relación baja: 1

En esta matriz se ha llenado la parte inferior debido a que la parte superior se compara con las mismas estrategias y se volver a colocar los mismos datos en la parte superior e inferior de la matriz. El mapa estratégico se construye con las estrategias las cuales se enlazan de acuerdo a su grado de importancia, utilizando las cuatro perspectivas: Aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera hasta alcanzar la visión de la cooperativa.

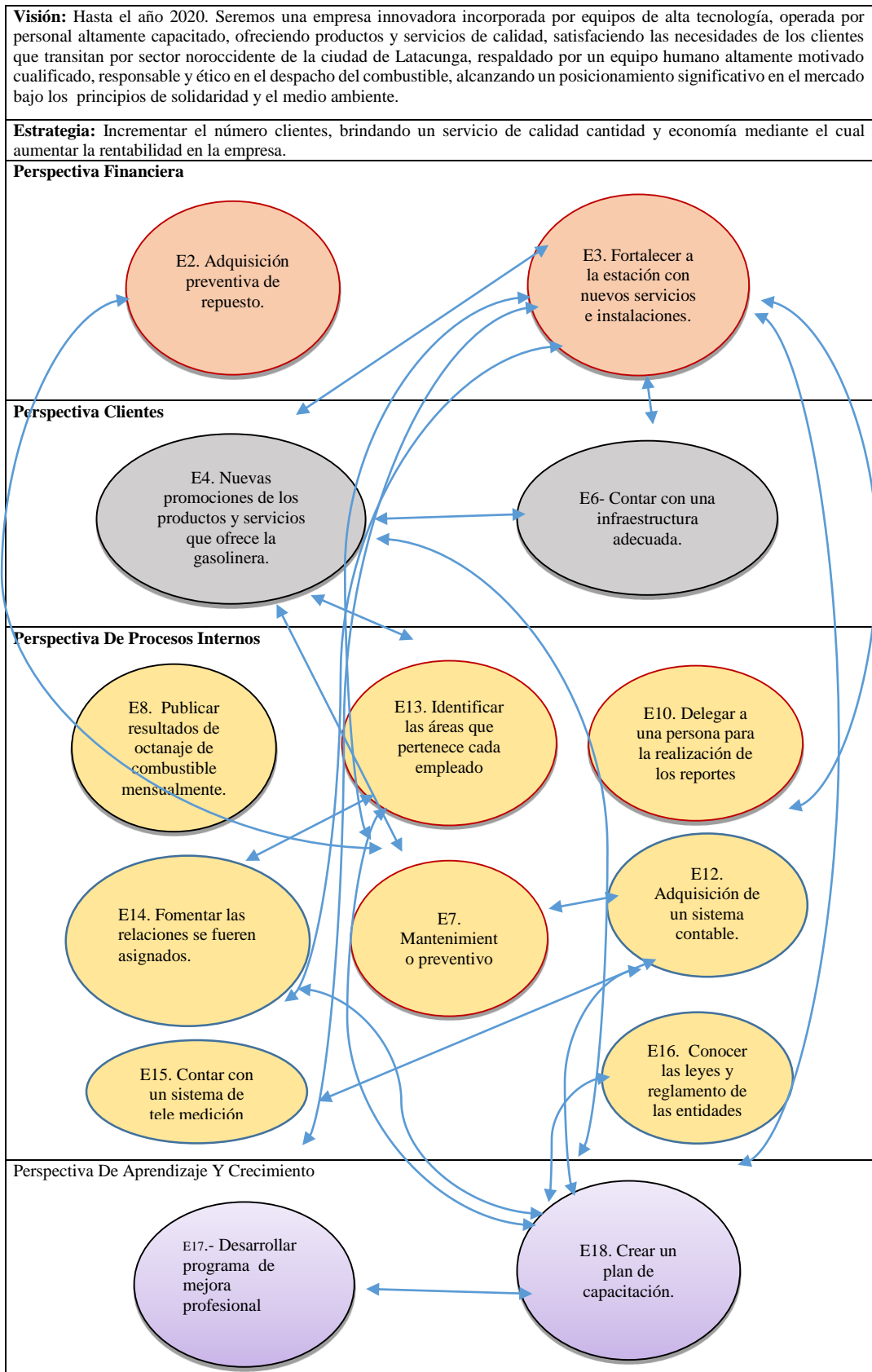
**TABLA 8 MATRIZ DE CORRELACION**

| CÓDIGO | ESTRATEGIA  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | E12 | E13 | E14 | E15 | E16 | E17 | E18 |
|--------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| E1     | General valor agregado en la venta de combustible   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| E2     | Adquisición preventiva de repuestos   | 3  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| E3     | Fortalecer a la estación con nuevos servicio e instalaciones  | 3  | 2  |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| E4     | Nuevas promociones de los productos y servicio que ofrece la gasolinera para alcanzar un mayor número de clientes     | 3  | 2  | 3  |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| E5     | Realizar reportes de ventas históricas a la comercializadora  | 1  | 1  | 2  | 1  |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| E6     | Contar con una infraestructura adecuada   | 2  | 1  | 3  | 3  | 1  |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| E7     | Mantenimiento preventivo  | 1  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| E8     | Publicar resultados de octanaje de combustible mensualmente   | 3  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| E9     | Monitorear el cumplimiento del contrato con la comercializadora   | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| E10    | Delegar a una persona para la realización de los reportes diarios   | 1  | 1  | 2  | 1  | 3  | 1  | 2  | 1  | 1  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| E11    | Asesoría permanente por los Entes del Estado  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     |
| E12    | Adquisición de un sistema contable  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 1  | 1  | 2   | 2   |     |     |     |     |     |     |     |
| E13    | Identificar las áreas que pertenece cada empleado   | 1  | 1  | 2  | 3  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2   | 3   | 1   |     |     |     |     |     |     |
| E14    | Fomentar las relaciones interpersonales y de trabajo en equipo para realizar las actividades que se fueren asignados. | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2   | 1   | 2   | 3   |     |     |     |     |     |
| E15    | Contar con un sistema de tele medición  | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2   | 1   | 3   | 2   | 1   |     |     |     |     |
| E16    | Conocer las leyes y reglamento de las entidades competentes   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 3  | 1  | 2  | 1  | 1   | 3   | 2   | 2   | 2   | 1   |     |     |     |
| E17    | Desarrollar programas de mejora profesional   | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   |     |     |
| E18    | Crear un plan de capacitación.  | 1  | 1  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   |     |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las autoras

### GRAFICO 19 MAPA ESTRATEGICO



Fuente: Estación de Servicio Toacazo

Elaborado por: Las autoras

Al realizar un programa de capacitaciones, se fortalecerá la cultura de cooperación y servicio al cliente es decir, se va alcanzar la rentabilidad de la empresa, buscando siempre fortalecer la cobertura de comunicación con una adecuada distribución de trabajo, renovando la gestión de procesos administrativos y mejorando tiempos de respuesta, lo cual permitirá ser oportuno y preciso con los clientes, para poder ingresar en nuevos segmentos de mercado, estimulando el ahorro de tiempo, mediante alianzas estratégicas con instituciones del Estado y convenios con empresas floricultores, con la finalidad de incrementar nuevos clientes.

Se debe utilizar herramientas de gestión encaminadas al manejo y optimización de recursos, mediante la optimización de estrategias. Finalmente todo esto empujara al logro de la estrategia final y se cumplirá con la visión establecida.

### **Diseño de Indicadores**

**Para GALLARDO HERNANDEZ José Ramón, (2012);** menciona que “Los indicadores son elementos claves informativos de control sobre cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación de su desempeño.” (Pág. 300)

### **Clases de Indicadores.**

#### **Indicadores de Desempeño**

**Para GALLARDO HERNANDEZ José Ramón, (2012);** describe que “Son aquellos que conducen cambios en la organización. A esta clase de indicadores se les llama indicadores líderes puesto que empujan a resultados finales dentro de la organización. Un lugar típico para estos indicadores son las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo.” (Pág. 302)

### 3.10.2. Indicadores de Resultados

Para GALLARDO HERNANDEZ José Ramón, (2012); describe que “Por otro lado están los indicadores que miran el pasado, son los de tipo histórico y se conocen como indicadores de resultados que nos demuestra un resultado final. Esta clase de indicadores dominan la mayoría de los sistemas de medición. Cerca del 70% de todos los indicadores tienden a caer en esta categoría. Los ejemplos incluyen en la mayoría del tipo financiero, retorno de la inversión, crecimiento en ventas, el valor económico agregado, etc. Y muchos de la perspectiva clientes, rentabilidad de la producción, retención del cliente, índice de productividad de los empleados.” (Pág. 303)

#### Construcción del Cuadro de Indicadores

A través del cuadro de indicadores se puede observar el desempeño de los indicadores y contar con elementos suficientes para tomar decisiones en la búsqueda de los objetivos propuestos

CUADRO 11 CUADRO DE INDICADORES

| Perspectiva       | Indicador                                       | Formula   |
|-------------------|---|---|
| Financiera        | Retorno sobre activos                           | $ROA = \frac{UtilidadNeta}{ActivoTotal} * 100$                              |
|                   | Retorno sobre patrimonio                        | $ROE = \frac{Utilidad Neta}{Capital} * 100$                                 |
| Clientes          | % de Clientes Nuevos                            | $\% \text{ Clientes Nuevos} = \frac{Clientes Nuevos}{Total Clientes} * 100$ |
|                   | % Instalaciones adecuadas                       | $\% \text{ Instalaciones adecuadas} = \frac{Ins. A}{\$ Inversión} * 100$    |
| Procesos Internos | Resultados obtenidos de Muestras de combustible | $resultados\ obt = \frac{Result. obt}{\# medición} * 100$                   |
|                   | Número de reportes                              | $\#de\ reporte = \frac{\#de\ reportes}{\# días} * 100$                      |



|                           |   |   |
|---------------------------|---|---|
|                           | Ejecutar las actividades que va a realizar cada uno de los emplead. | $\text{Actividades de los empleados} = \frac{A.E}{\# \text{Cargos}}$                  |
|                           | Identificar las áreas que pertenece cada empleado                   | $I.A.E = \frac{I.A.E}{\# \text{Trabajadores}}$  |
|                           | Mantenimiento maquinaria y equipo                                   | $MME = \frac{\text{Maquinaria y equipo}}{\text{Gasto mantenimiento}}$                 |
|                           | Sistema contable  | $\text{Sistema contable} = \frac{\text{Total Inversiones}}{\text{Activo fijo}} * 100$ |
|                           | Sistema de tele medición  | $\text{Sistemas } T = \frac{\text{Total inversiones}}{\text{Activos fijos}} * 100$    |
|                           | Leyes y reglamentos   | $L.R = \frac{L.R}{\# \text{Instituciones}}$   |
| Aprendizaje y crecimiento | % de Gastos equipos de protección personal                          | $\text{Gasto E. P. Pers.} = \frac{G.E.P}{\# \text{empleados}}$                        |
|                           | % Gasto Capacitación  | $\text{Gast. Capac} = \frac{\text{Gasto Capacitación}}{\# \text{de empleados}}$       |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Autoras

**Propuesta del Tablero de Mando para la Estación de Servicio Toacazo.** Se ha considerado la elaboración del BSC para la Estación de Servicio Toacazo., puesto a que requiere el desarrollo de indicadores, metas y medios para medir las estrategias.

Los beneficios que se lograra alcanzar con el diseño del Cuadro de Mando Integral en la empresa se pueden integrar en cuatro conceptos:

- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear cada una de las áreas.
- Tener clara la visión institucional que se desea alcanzar.

El cuadro de mando integral se construye mediante las cuatro perspectivas que son la perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, además incluye las estrategias

relatadas en el mapa estratégico con la aplicación de indicadores y las posibles iniciativas a realizarse.

### **Las Estratégicas**

**Para GALLARDO HERNANDEZ José Ramón, (2012);** menciona que “Estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas.” (Pág. 59)

- **Indicadores.-** Los indicadores que se presentan en la tabla N°7 se plasmará en el cuadro de mando integral ya que constituye el soporte para la mediación de las estratégicas. Se puede encontrar una variedad de indicadores y posiblemente que demuestre la situación de la empresa, sin embargo no todos ellos demostraran los resultados que se esperan con la determinación de estrategias, en la elaboración del cuadro de mando integral donde los indicadores sirven para la toma de decisiones.
- **Metas.-** La fijación de metas se relaciona directamente con la periodicidad, implica dar un valor numérico específico a los indicadores fijados con la estrategia relacionada, constituyendo las cifras con las que se medirá el desempeño de las estrategias.
- **Iniciativas Para GALLARDO HERNANDEZ José Ramón, (2012);** “El paso final en el diseño del cuadro de mando integral es cerrar el ciclo creando iniciativas o programas específicos para hacer que todo suceda. Esta es probablemente la parte más agradable de todo el proceso: ¿cómo hacemos para lograr todos los objetivos?, ¿qué iniciativas se tiene que ejecutar para que realmente sea exitoso el cuadro de mando integral.” (Pág. 362)

**TABLA 9 PROPUESTA DEL TABLERO DE MANDO**

| Perspectivas           | Objetivos   | Factores claves y críticos             | Estrategias   | Indicadores  | Metas    |          |                         | Iniciativas  |
|------------------------|---|--|---|--|----------|----------|-------------------------|--|
|                        |   |  |   |  | Máximo   | Mínimo   | Responsable             |  |
| Perspectiva Financiera | Incrementar hasta el año 2020 en un 40% la rentabilidad de sus ingresos de la Estación de Servicio Toacazo.                                     | STOCK de repuestos necesarios          | Reducir los gastos operativos de la empresa   | $ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total} * 100$   | 12%      | 10%      | Gerencia                | Controlar el cumplimiento del Presupuesto de Gastos.                     |
|                        |   | Crecimiento de la economía ecuatoriana | Fortalecer la estación con nuevos servicios e instalaciones   | TCE= Ingreso años 2014 – Ingresos año 2013   | \$28.847 | \$25.847 | Administrador           | Analizar el destino del gasto y la eficiencia de los procesos de compra. |
| Perspectiva Clientes   | Incrementar hasta el año 2020 el número de clientes a través de nuevas promociones publicitarias, ofreciendo un servicio de calidad y garantía. | Disponibilidad de vulcanizadora        | Nuevas promociones de los productos y servicios que ofrece la gasolinera para un mayor número de clientes | $\frac{\text{Ingresos año 2014} - \text{ingresos año 2013}}{\$ \text{ número de adquisición x cliente}}$ | 577      | 288      | Personal administrativo | Plan de publicidad y promoción   |
|                        |   | Crecimiento del parque automotriz      | Contar con una infraestructura adecuadas  | $\frac{\text{ventas históricas}}{\$ \text{ de adquisición}} * 100$                                       | 10%      | 8%       | Gerente Administrado    | Analizar el incremento del flujo vehicular                               |

|   |  |  |   |   |             |      |               |   |
|---|--|--|---|---|-------------|------|---------------|---|
| <b>Perspectiva de<br/>Procesos Internos</b> | Implementar hasta el año 2020 la gestión orientada hacia la calidad. | Maquinaria en estado operativo             | Mantenimiento preventivo  |   | 0,75        | 0,25 | Administrador | Mantener en óptimas condiciones el equipo de trabajo.   |
|   |  | Calidad aceptable del producto             | Publicar resultados de octanaje de combustible mensualmente   | Muestras del laboratorio                                      | Uno mensual |      | Gerente       | Ejecución de acciones concretas para suministrar productos y servicio que cumplan con las expectativas de los clientes. |
|   |  | Existencia de control de inventario físico | Delegar una persona para la realización de los reportes diarios   | Rotación de inventarios                                       | 33%         | 30%  | Gerente       | Prevenir faltantes de combustibles en las fechas importes.  |
|   |  | Nuevas tecnologías                         | Adquisición de un sistema contable.   | Tecnología adquirida/ Activos fijos                           | 4,63%       | 4%   | Gerente       | Renovar equipos y adquirir Licencias de software  |
|   |  | Contar con un organigrama estructural      | Identificar las áreas que pertenece cada empleado.  | Número de trabajadores trabajadores                           | 5           | -    | Administrador | Organización de cargos y responsabilidades.   |
|   |  | Hacer cumplir con el manual de funciones   | Fomentar las relaciones interpersonales y de trabajo en equipo para realizar adecuadamente las actividades que se les fueren asignadas. | Manual de funciones   | -           | -    | Gerente       | Alcanzar las metas propuestas en la planificación.  |
|   |  | Disponer de un sistema automático de STOCK | Contar con un sistema de tele medición.   | $\frac{\text{Total inversiones}}{\text{Activos fijos}} * 100$ | 18%         | 15%  | Contador      | Adiestrar al personal sobre el uso del sistema tecnológico.   |
|   |  | Regulación de organismos de control        | Conocer las leyes y reglamentos de las  |   | 7           | -    | Gerente       | Obligan a las estaciones de servicio a  |

|                                     |  |   |  |   |      |    |               |  |
|-------------------------------------|--|---|--|---|------|----|---------------|--|
|                                     |  |   | entidades competentes.                       | Registro de control de Instituciones realizadas años anteriores |      |    |               | ser más eficientes en el manejo de sus recursos.   |
| Perspectiva de<br>Procesos Internos | Alcanzar hasta el año 2020, que el 100% del personal de la Estación de Servicio esté altamente capacitado. | Capacitar al personal sobre el manejo tecnológico | Desarrollar programas de mejora profesional. | Registro de capacitación del Personal año 2014.                 | 6    | 5  | Gerente       | Ejecución del plan de capacitación orientado al desarrollo de capacidades y habilidades empresarial. |
|                                     |  | Personal comprometido con la empresa              | Crear un plan de capacitación.               | $\frac{\text{GastoCapacitación}}{\# \text{ de empleados}}$      | 1.4% | 1% | Administrador | Implantar una cultura preventiva   |

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Las Autoras

### 3.11 CONCLUSIONES

- Las organizaciones deben basarse más en el criterio del cliente en la cadena de actividades, para de ahí analizar sus necesidades y requerimientos constantes, cambiantes y adoptar dichos cambios en la empresa tanto internos como externos.
- El cuadro de mando integral elaborado para el fortalecimiento de la Estación de Servicios Toacazo permitirá mejor la imagen institucional, calidad y eficiencia en el servicio que ofrece permitiendo ser líder en el mercado automotriz.
- Una de los cambios en el desarrollo institucional, se plantea la estructura organizacional con sus funciones principales, con el propósito de realizar sus actividades en los procesos de cada una de las áreas de la Estación.
- Con la creación de los flujogramas y la creación del manual de funciones se diseñó y estandarizó los procesos de gasolinera “Toacazo”, logrando así formalizar cada una de las actividades y definiendo responsables para la ejecución de la misma.
- El realizar la propuesta para la Estación de Servicios Toacazo se permite establecer la redefinición de la misión, visión, principios, valores así como también implantar, estrategias, políticas y programas hacia una mejor gestión y desarrollo organizacional.
- Se creó el Cuadro de Mando Integral para la estación de servicios, como una herramienta de gestión empresarial que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores relevantes para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa desde sus cuatro perspectivas vitales: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

### 3.12 RECOMENDACIONES

- Al aplicar el cuadro de mando integral realizado en el trabajo investigativo permitirá, ir adaptándose a los cambios oportunos y a las necesidades de los clientes que se presenten durante el proceso de la ejecución del trabajo.
- Cumplir en todo momento las políticas establecidas basándose en la misión organizacional, para alcanzar la visión a través del camino estratégico, con responsables de cada de cada una de las actividades de la empresa.
- Se difundirá los procedimientos del manual de funciones de la Estación de Servicios Toacazo mediante el cumplimiento de sus actividades encomendadas a cada uno de los trabajadores.
- Se debe integrar a las acciones que conforman la institución, de tal manera que fijen metas de cumplimiento sobre los programas para que a través de los indicadores de gestión evalúen, controlen y monitoreen los procesos y actividades que se ejecuten en cada una de las acciones establecidas.
- Se propone la inversión en la ejecución de los programas establecido en la propuesta en el cambio de la imagen institucional para lograr mantenerse en el mercado sobresaliendo en calidad de servicio y eficiencia en el cumplimiento de sus metas y objetivos.
- La empresa debe vigilar el debido cumplimiento de los planes de acción o iniciativas de las cuatro perspectivas como son: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y permitir el acercamiento al logro de la visión y misión institucional.

### 3.13 BIBLIOGRAFÍA

#### CONSULTADA:

- PORTER Michael. 1985. Estrategias Competitivas.
- ROJAS Patricio. 2004. Desarrollo Organizacional y Gerencial Un Enfoque Estratégico.
- SANCHEZ Jesús. Diagnóstico empresarial, 2001.
- SANCHÉZ INIGUEZ, Gustavo Rafael, Analisis de confiabilidad del sistema nacional. Noviembre 2007.
- STONER J., WANKEL C.1990. *Administración*. Prentice-Hall. México.
- Velásquez R.2007.
- WILEY & SONS John. 2008. Diccionario de Administración y finanzas.
- WILEY & SONS John. 2008. Diccionario de Administración y finanzas.

#### CITADA:

- BORJA, Rodrigo. 1997. Enciclopedia de la Política. Pág. 45
- BRAVO VALDIVIESO Mercedes. 2007. Contabilidad General. Pág. 3.
- BREND Afal. Contabilidad Gubernamental Tercera Edición 2009. Pág. 13-25.
- BROWN, Warren B., MOBERG, Dennis j. Teoría de la Organización y Administración, Editorial Limusa, México D.F. 2007, Pág. 84.
- BURNS, R. Fundamentos de química, 4 Edición México Pearson, 2003, Pág. 20.



- CEDEÑO R. Procesos de gestión Administrativa Segunda Edición España 2009. Pág. 16.
- CHARLES W. HILL 1985. Administración Estratégica. Pág. 70.
- G. VACA Urbina.2000. Evaluación de Proyectos, México, MC Graw Hill, Cuarta Edición. Pág. 75.
- KAPLAN Roberth S. and NORTON David P. 1996. The Balanced scorecard: Translating Strategy Into Action. Boston, MA: Harvard Business School. Pág. 175.
- KAPLAN Roberth y NORTON David. 1996. Según el libro Dalanced Score Card: Translating Strategy into Acción, Harvard Business Schol Press. Pág. 166.
- LAIR Ribeiro.2007. Ediciones Urano S.A. Pág. 99.
- LARREA R. 2011.Planificación Estratégica. Pág. 54.
- LAUDON Kenneth C. 2008. Sistemas de información gerencial. Administración de empresas digital. Pearson Educación. México.
- Martínez P, Milla A. Mapa Estratégico Quinta Edición 2007. Pág. 36.
- NIVEN Paul R. 2000. El Cuadro de mando Integral. Pág. 259.

#### **VIRTUAL:**

- <http://www.monografias.com/trabajos11/planpaso/planpaso.shtml#ixzz3IImWHd7u> 25/01/2015, (9h00).
- <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/search/label/04%20Factoresde9xito> 27/01/2015, (11H15).

- <http://www.zonaeconomica.com/ecuador/evolucioninflacion/inflacion:21/02/2015;> (10h10).
- <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/156-preguntas-frecuentes-banco-central-del-ecuador> 25/02/2015, (10h30).
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/43/deseempleo.htm>.28/02/2015, (13h00).
- <http://www.bustamanteybustamante.com.ec/articulos-de-interes/220-analisis-del-plan-nacional-del-buen-vivir-para-el-periodo-2013-2014>.
- Política fiscal, 15/01/ 2015, [http:// www.OCDE: Organización para la corporación y el desarrollo económico](http://www.OCDE: Organización para la corporación y el desarrollo económico).02/03/02015, (10h15).
- <http://www.gerencie.com/definicion-de-trabajo-segun-el-codigosustantivo-del-trabajo.html>.05/03/2015,( )
- <http://ecuadorextremo.com/provincias/cotopaxi.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/planpaso/planpaso.shtml#ixzz3IImWHd7u>
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. – The balanced scorecard collaborative ver [http:// www.bscoll.com](http://www.bscoll.com).
- [strategica.blogspot.com/search/label/04%20Factoresde9xito](http://strategica.blogspot.com/search/label/04%20Factoresde9xito)
- <http://planeacionestrategica.blogspot.com/2008/07/quesestrategia.html>;01/14/2015;10hpm.
- [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_del\\_entorno](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_del_entorno),05/01/2015,14h10.
- <http://html.rincondelvago.com/macroambienteexternoenunacompania.html>,05/01/2015,09h30.

- <http://empresamia.com/crearempresa/fortalecer/item/914comosepuedeafro-ntar-la-amenaza-de-nuevos-competidores,03/02/02015,9h00>.
- [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx27/02/2015/09h10](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx27/02/2015/09h10).

### 3.14 GLOSARIO DE TÉRMINOS

**CMI.-** Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

**INVERSIÓN.-** Una inversión, en el sentido económico, es una colocación de capital para obtener una ganancia futura. Esta colocación supone una elección que resigna un beneficio inmediato por uno futuro y, por lo general, improbable.

**INDICADORES.-** Son variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones. Es la definición de los indicadores y entre los atributos de un buen indicador están la disponibilidad, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance.

**ESTRATEGIA.-** Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

**MAPA ESTRATÉGICO.-** Un Mapa Estratégico es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

**TABLERO DE CONTROL.-** Se define Tablero de Control o Tablero de Comando como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector.

**METODOLOGÍA.-** Comienza identificando como áreas clave aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno.

**PROGRAMAS.-** El concepto de programa (término derivado del latín programma que, a su vez, tiene su origen en un vocablo griego) posee múltiples acepciones. Puede ser entendido como el anticipo de lo que se planea realizar en algún ámbito o circunstancia; el temario que se ofrece para un discurso; la presentación y organización de las materias de un cierto curso o asignatura; y la descripción de las características o etapas en que se organizan determinados actos o espectáculos artísticos.

**GESTIÓN.-** Del latín gestión, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

**PERSPECTIVAS.-** La perspectiva es el arte que se dedica a la representación de objetos tridimensionales en una superficie bidimensional (plana) con la intención de recrear la posición relativa y profundidad de dichos objetos. La finalidad de la perspectiva es, por lo tanto, reproducir la forma y disposición con que los objetos aparecen a la vista.

**MACROECONOMÍA.-** La macroeconomía es la disciplina económica que se ocupa de estudiar y definir las políticas económicas destinadas al buen funcionamiento global de la economía, basándose para ello en una serie de herramientas de análisis e indicadores macroeconómicos como el Producto Interior Bruto (PIB), la balanza comercial, el porcentaje de empleo, la inflación.

# *ANEXOS*



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

---

## FICHA DE OBSERVACIÓN:

OBSERVADORA: .....

FECHA DE OBSERVACION:.....

## FICHA DE OBSERVACIÓN

| INDICADOR | ALTERNATIVAS |    |         |              |
|-----------|--------------|----|---------|--------------|
|           | SI           | NO | REGULAR | INSUFICIENTE |
|           |              |    |         |              |
|           |              |    |         |              |
|           |              |    |         |              |
|           |              |    |         |              |
|           |              |    |         |              |
|           |              |    |         |              |
|           |              |    |         |              |
|           |              |    |         |              |
|           |              |    |         |              |
|           |              |    |         |              |
|           |              |    |         |              |

Fuente: Estación de Servicio Toacazo

Elaborado por: Las autoras

**¡Gracias por su colaboración!**



**ESTACIÓN DE SERVICIO TOCAZO**

**ESTADO DE RESULTADOS**

| <b>GASOLINERA TOCAZO</b>                              |              |                     |
|---|--------------|---------------------|
| <b>RUC: 0500627211001</b>                             |              |                     |
| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>                           |              |                     |
| <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>                    |              |                     |
| VENTAS NETAS GRAV CON IVA 12%                         | \$523.457,98 |                     |
| VENTAS NETAS GRAV CON IVA 0%                          | \$0,00       |                     |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>                              |              | <b>\$523.457,98</b> |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                                |              |                     |
| INVENTARIO INICIAL                                    | \$2.449,96   |                     |
| COMPRAS NETAS   | \$493.561,77 |                     |
| - INVENTARIO FINAL                                    | -\$5.005,36  |                     |
| <b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>                          |              | <b>\$491.006,37</b> |
| <b>716</b> SUELDOS Y SALARIOS                         | 8.646,72     |                     |
| <b>718</b> BENEFICIOS SOCIALES NO GRAVADA DEL IESS    | -            |                     |
| <b>720</b> APOORTE A LA SEG SOCIAL                    | 964,11       |                     |
| <b>722</b> HONORARIOS PROF Y DIETAS                   | 600,00       |                     |
| <b>726</b> ARRENDAMIENTOS INMUEBLES                   |              |                     |
| <b>728</b> MANTENIMIENTO Y REPARACIONES               | 2.314,63     |                     |
| <b>730</b> COMBUSTIBLES                               | -            |                     |
| <b>732</b> PROMOCION Y PUBLICIDAD                     | -            |                     |
| <b>734</b> SUMINISTROS Y MATERIALES                   | 256,84       |                     |
| <b>736</b> TRANSPORTE                                 | 7.639,00     |                     |
| <b>738</b> PROVICION/JUBILACION PATRONAL              |              |                     |
| <b>740</b> PROVICION/DESHAUSIO                        |              |                     |
| <b>742</b> PROVICION/CUENTAS INCOB                    |              |                     |
| <b>744</b> OTRAS PROVICIONES                          |              |                     |
| <b>750</b> COMISIONES LOCAL                           |              |                     |
| <b>754</b> INTERESES BANCARIOS/ LOCAL                 |              |                     |
| <b>762</b> INTERESES A TERCEROS/NO RELACIONADOS LOCAL |              |                     |
| <b>772</b> SEGUROS Y REASEGUROS                       |              |                     |
| <b>776</b> IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS           | 195,00       |                     |
| <b>780</b> IVA QUE SE CARGA AL COSTO / GASTO          |              |                     |
| <b>784</b> DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS NO ACELERADA |              |                     |
| <b>786</b> AMORTIZACIONES                             |              |                     |
| <b>788</b> SERVICIOS PUBLICOS                         | 390,75       |                     |
| <b>790</b> PAGOS POR OTROS SERVICIOS                  | 102,69       |                     |
| <b>792</b> PAGOS POR OTROS BIENES                     | 452,47       |                     |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                                   |              | <b>\$21.562,21</b>  |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>                          |              | <b>\$512.568,58</b> |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                         |              | <b>\$10.889,40</b>  |

## ESTACIÓN DE SERVICIO TOCAZO

### ESTADO DE RESULTADOS

| <b>GASOLINERA TOCAZO</b><br><b>RUC: 0500627211001</b><br><b>ESTADO DE SITUACION:</b><br><b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b> |             |                           |                    |
|--|-------------|---------------------------|--------------------|
| <b>ACTIVO</b>  |             |                           | <b>\$89.479,53</b> |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>  |             | <b>\$24.775,96</b>        |                    |
| CAJA   |             |                           |                    |
| BANCOS   | \$21.610,13 |                           |                    |
| CUENTAS POR COBRAR   | \$0,00      |                           |                    |
| CREDITO TRIBUTARIO I. RENTA  | \$0,00      |                           |                    |
| CREDITO TRIBUTARIO I.V.A.  | \$3.165,83  |                           |                    |
| INVENTARIO DE MERCADERIAS  |             |                           |                    |
| <b>ACTIVO FIJO</b>   |             | <b>\$64.703,57</b>        |                    |
| MUEBLES, ENSERES   | \$9.400,00  |                           |                    |
| (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA MUEBLES Y ENS.  | \$0,00      |                           |                    |
| MAQUINARIA Y EQUIPO  | \$35.303,57 |                           |                    |
| (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA INSTAL.   | \$0,00      |                           |                    |
| TERRENOS   | \$20.000,00 |                           |                    |
| (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA VEHICULO  | \$0,00      |                           |                    |
| EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE   | \$0,00      |                           |                    |
| (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA EQUIPO DE COMPUTO   | \$0,00      |                           |                    |
| <b>PASIVO</b>  |             |                           | <b>\$9,14</b>      |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>  |             | <b>\$9,14</b>             |                    |
| CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES  | \$0,00      |                           |                    |
| IVA POR PAGAR  |             |                           |                    |
| RETENCIONES POR PAGAR  | \$9,14      |                           |                    |
| IESS POR PAGAR   |             |                           |                    |
| <b>PATRIMONIO</b>  |             |                           | <b>\$89.470,39</b> |
| <b>CAPITAL</b>   |             | <b>\$89.470,39</b>        |                    |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>   |             |                           | <b>\$89.479,53</b> |
| HERRERA FRANCISCO<br>PROPIETARIO   |             | ZAMORA CARLOS<br>CONTADOR |                    |

## Estación de Servicio Toacazo

### Reporte de compras mensuales año 2014

| ESTACIÓN DE SERVICIO TOACAZO  |                      |                      |                      |                      | ESTACIÓN DE SERVICIO TOACAZO |                      |                      |                      |                      |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| REPORTE COMPRAS GLS           |                      |                      |                      |                      | REPORTE DE VENTAS GLS        |                      |                      |                      |                      |
| Año 2013                      |                      |                      | AÑO 2014             |                      | Año 2013                     |                      |                      | AÑO 2014             |                      |
|                               | EXTRA                | DIESEL               | EXTRA                | DIESEL               |                              | EXTRA                | DIESEL               | EXTRA                | DIESEL               |
| ENERO                         | 25000                | 11000                | 25000                | 11000                | ENERO                        | 23033                | 12671                | 26192                | 13242                |
| FEBRERO                       | 20000                | 10000                | 27000                | 15000                | FEBRERO                      | 21694                | 10628                | 23021                | 12371                |
| MARZO                         | 26000                | 16000                | 24000                | 12000                | MARZO                        | 24337                | 13026                | 26093                | 13523                |
| ABRIL                         | 24000                | 12000                | 27000                | 15000                | ABRIL                        | 23880                | 14463                | 25540                | 12376                |
| MAYO                          | 26000                | 16000                | 19000                | 11000                | MAYO                         | 26004                | 13750                | 21784                | 12814                |
| JUNIO                         | 24000                | 12000                | 28000                | 14000                | JUNIO                        | 25709                | 13842                | 25302                | 12817                |
| JULIO                         | 28000                | 14000                | 23000                | 13000                | JULIO                        | 26344                | 12671                | 25858                | 12884                |
| AGOSTO                        | 25000                | 11000                | 28000                | 14000                | AGOSTO                       | 25595                | 12938                | 27569                | 13342                |
| SEPTIEMBRE                    | 24000                | 12000                | 27000                | 15000                | SEPTIEMBR                    | 23377                | 11872                | 27087                | 15436                |
| OCTUBRE                       | 25000                | 17000                | 30000                | 18000                | OCTUBRE                      | 25562                | 16417                | 27904                | 17346                |
| NOVIEMBRE                     | 24000                | 14000                | 27000                | 15000                | NOVIEMBRE                    | 25573                | 14367                | 27697                | 15813                |
| DICIEMBRE                     | 28000                | 14000                | 31000                | 17000                | DICIEMBRE                    | 27896                | 13748                | 29701                | 15318                |
| <b>GALONES</b>                | <b>299000</b>        | <b>159000</b>        | <b>316000</b>        | <b>170000</b>        | <b>TOTAL GAL</b>             | <b>299004</b>        | <b>160393</b>        | <b>313748</b>        | <b>167282</b>        |
| REPORTE DE COMPRAS EN DÓLARES |                      |                      |                      |                      | REPORTE DE VENTAS EN DÓLARES |                      |                      |                      |                      |
|                               | AÑO 2013             |                      | AÑO 2014             |                      |                              | AÑO 2013             |                      | AÑO 2014             |                      |
|                               | EXTRA                | DIESEL               | EXTRA                | DIESEL               |                              | EXTRA                | DIESEL               | EXTRA                | DIESEL               |
| ENERO                         | \$ 34.000,00         | \$ 10.230,00         | \$ 34.000,00         | \$ 10.230,00         | ENERO                        | \$ 34.088,84         | \$ 12.924,42         | \$ 38.764,16         | \$ 13.506,84         |
| FEBRERO                       | \$ 27.200,00         | \$ 9.300,00          | \$ 36.720,00         | \$ 13.950,00         | FEBRERO                      | \$ 32.107,12         | \$ 10.840,56         | \$ 34.071,08         | \$ 12.618,42         |
| MARZO                         | \$ 35.360,00         | \$ 14.880,00         | \$ 32.640,00         | \$ 11.160,00         | MARZO                        | \$ 36.018,76         | \$ 13.286,52         | \$ 38.617,64         | \$ 13.793,46         |
| ABRIL                         | \$ 32.640,00         | \$ 11.160,00         | \$ 36.720,00         | \$ 13.950,00         | ABRIL                        | \$ 35.342,40         | \$ 14.752,26         | \$ 37.799,20         | \$ 12.623,52         |
| MAYO                          | \$ 35.360,00         | \$ 14.880,00         | \$ 25.840,00         | \$ 10.230,00         | MAYO                         | \$ 38.485,92         | \$ 14.025,00         | \$ 32.240,32         | \$ 13.070,28         |
| JUNIO                         | \$ 32.640,00         | \$ 11.160,00         | \$ 38.080,00         | \$ 13.020,00         | JUNIO                        | \$ 38.049,32         | \$ 14.118,84         | \$ 37.446,96         | \$ 13.073,34         |
| JULIO                         | \$ 38.080,00         | \$ 13.020,00         | \$ 31.280,00         | \$ 12.090,00         | JULIO                        | \$ 38.989,12         | \$ 12.924,42         | \$ 38.269,84         | \$ 13.141,68         |
| AGOSTO                        | \$ 34.000,00         | \$ 10.230,00         | \$ 38.080,00         | \$ 13.020,00         | AGOSTO                       | \$ 37.880,60         | \$ 13.196,76         | \$ 40.802,12         | \$ 13.608,84         |
| SEPTIEMBRE                    | \$ 32.640,00         | \$ 11.160,00         | \$ 36.720,00         | \$ 13.950,00         | SEPTIEMBR                    | \$ 34.597,96         | \$ 12.109,44         | \$ 40.088,76         | \$ 15.744,72         |
| OCTUBRE                       | \$ 34.000,00         | \$ 15.810,00         | \$ 40.800,00         | \$ 16.740,00         | OCTUBRE                      | \$ 37.831,76         | \$ 16.745,34         | \$ 41.297,92         | \$ 17.692,92         |
| NOVIEMBRE                     | \$ 32.640,00         | \$ 13.020,00         | \$ 36.720,00         | \$ 13.950,00         | NOVIEMBRE                    | \$ 37.848,04         | \$ 14.654,34         | \$ 40.991,56         | \$ 16.129,26         |
| DICIEMBRE                     | \$ 38.080,00         | \$ 13.020,00         | \$ 42.160,00         | \$ 15.810,00         | DICIEMBRE                    | \$ 41.286,08         | \$ 14.022,96         | \$ 43.957,48         | \$ 15.624,36         |
| <b>DÓLARES</b>                | <b>\$ 406.640,00</b> | <b>\$ 147.870,00</b> | <b>\$ 429.760,00</b> | <b>\$ 158.100,00</b> | <b>DÓLARES</b>               | <b>\$ 442.525,92</b> | <b>\$ 163.600,86</b> | <b>\$ 464.347,04</b> | <b>\$ 170.627,64</b> |
|                               | \$ 554.510,00        |                      | \$ 587.860,00        |                      |                              | \$ 606.126,78        |                      | \$ 634.974,68        |                      |
|                               |                      | \$ 33.350,00         |                      |                      |                              |                      | \$ 28.847,90         |                      |                      |

| REDEFINICION DE LA MISION |                            | Modelo de la Redefinición de la Misión |                         |                                |                              |
|---------------------------|----------------------------|--|-------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| COMPONENTES               | FRASE INICIO /FRASE CIERRE | PERSPECTIVA FINANCIERA                 | PERSPERTIVA DEL CLIENTE | PERSPECTIVA PROCESOSO INTERNOS | PERSPECTIVA DESARROLLO RRHH. |
|                           |                            |  |                         |                                |                              |
|                           |                            |  |                         |                                |                              |
|                           |                            |  |                         |                                |                              |
|                           |                            |  |                         |                                |                              |
|                           |                            |  |                         |                                |                              |
|                           |                            |  |                         |                                |                              |

Fuente: Estación de Servicio Toacazo

Elaborado por: Las autoras

| REDEFINICION DE LA VISIÓN |                            | Modelo de la Redefinición de la Visión |                         |                                |                              |
|---------------------------|----------------------------|--|-------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| COMPONENTES               | FRASE INICIO /FRASE CIERRE | PERSPECTIVA FINANCIERA                 | PERSPERTIVA DEL CLIENTE | PERSPECTIVA PROCESOSO INTERNOS | PERSPECTIVA DESARROLLO RRHH. |
|                           |                            |  |                         |                                |                              |
|                           |                            |  |                         |                                |                              |
|                           |                            |  |                         |                                |                              |
|                           |                            |  |                         |                                |                              |
|                           |                            |  |                         |                                |                              |

Fuente: Estación de Servicio Toacazo

Elaborado por: Las autoras

## ESTACIÓN DE SERVICIO TOCAZO

### PANORAMA ESTACIÓN DE SERVICIO TOCAZO



## ESTACIÓN DE SERVICIO TOCAZO

