**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

# DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL: CASO GASOLINERA YAMBO

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial**

**Línea de Investigación:**

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

**Autor:**

Marcelo Sebastián Toledo Paredes

**Directora:**

Elva Aidee Llerena Barreno

**Ambato – Ecuador**

**Agosto 2022**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL: CASO GASOLINERA YAMBO**

**Línea de Investigación:**

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

**Autor:**

Marcelo Sebastián Toledo Paredes

Elva Aidée Llerena Barreno, Mg. f._____

**CALIFICADOR**

María Fernanda Salazar Bonilla, Mg. f._____

**CALIFICADOR**

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Mg. f._____

**CALIFICADOR**

Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. MBA f._____

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f._____

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURÍA

**Ambato-Ecuador**

**Agosto-2022**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

## DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **MARCELO SEBASTIÁN TOLEDO PAREDES**, portador de la cédula de ciudadanía N° **1803539376**, autor del trabajo de graduación intitulado: **"DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL: CASO GASOLINERA YAMBO"**, previa la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de los autores.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de su sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, agosto 2022

**MARCELO SEBASTIÁN TOLEDO PAREDES**

**C.C. 180353937-6**

**AGRADECIMIENTO**

Agradezco a toda la comunidad de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por estos años de mucha enseñanza y aprendizaje. De manera especial a mis docentes y compañeros que sin duda fueron un pilar fundamental en mi formación profesional.

## DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado principalmente a Dios, por darme la inspiración y fuerza para lograr todos mis objetivos.

A mis padres, por su amor, trabajo y mucho sacrificio a lo largo de la etapa universitaria, gracias a ustedes he logrado culminar un ciclo más de mi vida. Me han dado el mejor de los regalos que es la educación. Se que tu Papá desde el cielo estarás muy orgulloso por verme cumplir un sueño que teníamos los dos.

¡¡Los amo padres y gracias!!

## RESUMEN

El análisis del caso de la Estación de Servicio Yambo, ubicada en la provincia de Cotopaxi, en el sector Laguna de Yambo en la vía Panamericana Sur, dedicada a la comercialización de combustibles líquidos, a través de surtidores y dispensadores, analiza el inconveniente presentado en la empresa debido a la falta de la implementación de un modelo de desarrollo organizacional, así como identifica los factores internos y externos que intervienen en el desempeño de la institución. La importancia de este reside en que este análisis permite plantear mejoras en la empresa, para impulsar su crecimiento y posicionamiento en el mercado. Este estudio se fundamenta en un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), la cual, toma en consideración la experiencia personal de los implicados mediante un método histórico, así como, la opinión de especialistas vinculados al tema y la observación del investigador (método de inducción y deducción). Por otro lado, la finalidad de esta investigación es determinar el diseño estratégico, que sea aplicable en el proceso de desarrollo organizacional de la gasolinera Yambo (método lógico). A su vez, la presente investigación identifica los factores internos y externos de la gasolinera, que sirve como base para establecer la estructura organizacional idónea para garantizar la permanencia de la institución en el mercado, una operación efectiva, un clima y cultura organizacional adecuada, y el conocimiento de los factores que intervienen en una óptima administración.

**Palabras claves**: desarrollo organizacional, diseño estratégico, estructura.

## ABSTRACT

The analysis of the case of the Yambo Service Station, located in the province of Cotopaxi, in the Laguna de Yambo zone, on the Panamericana Sur Highway, dedicated to the commercialization of liquid fuels, through pumps and dispensers, analyzes the inconvenience presented in the company due to the lack of implementation of an organizational development model, as well as it identifies the internal and external factors that intervene in the performance of the institution. The importance of this lies in the fact that this analysis allows to propose improvements in the company, in order to promote its growth and positioning in the market. This study is based on a mixed approach (qualitative and quantitative), which takes into consideration the personal experience of those involved through a historical method, as well as the opinion of specialists linked to the subject and the observation of the researcher (induction and deduction method). On the other hand, the purpose of this research is to determine the strategic design that can be applicable in the process of organizational development of the Yambo gas station (logical method). In turn, this research identifies the internal and external factors of the gas station, which will serve as a basis for establishing the ideal organizational structure to ensure the permanence of the institution in the market, an effective operation, an adequate organizational climate and culture and knowledge of the factors involved in optimal management


**Keywords:** organizational development, strategic design, structure.

**ÍNDICE**

PRELIMINARES
AGRADECIMIENTO ..... iv
DEDICATORIA ..... v
RESUMEN ..... vi
ABSTRACT ..... vii
INTRODUCCIÓN ..... 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA ..... 6
1.1. Aspectos Generales del Desarrollo Organizacional ..... **6**
1.2. Factores Clave del Desarrollo Organizacional ..... **18**
1.3. Desarrollo Organizacional como estrategia de innovación ..... **21**
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO ..... 25
2.1. Análisis interno de la estación de servicio Yambo ..... **32**
2.2. Análisis de las encuestas ..... **36**
2.3. Análisis de datos por observación ..... **45**
2.4. Síntesis diagnóstica ..... **45**
CAPÍTULO III. PROPUESTA ..... 55
3.1. Filosofía Corporativa ..... **55**
3.2. Organigrama ..... **56**
3.3. Mapa Estratégico ..... **57**
3.4. Mapa de Procesos ..... **60**
3.5. Flujogramas ..... **61**
3.6. Caracterización de procesos ..... **70**
3.6. Indicadores de gestión ..... **88**
3.8. Manual de Funciones ..... **89**
CONCLUSIONES ..... 97
RECOMENDACIONES ..... 97
BIBLIOGRAFÍA ..... 100
ANEXOS ..... 104

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Cuadro comparativo de los modelos de desarrollo organizacional ..... 17
Cuadro 2. Matriz DAFO Estación de Servicio Yambo ..... 46
Cuadro 3. Matriz DAFO - PEST Estación de Servicio Yambo ..... 48
Cuadro 4. Matriz de Estrategias DAFO / FODA Estación de Servicio Yambo ..... 52
Cuadro 5. Caracterización proceso Toma de decisiones estratégicas ..... 70
Cuadro 6. Caracterización proceso Planificación de la demanda ..... 72
Cuadro 7. Caracterización proceso Recepción y Almacenamiento de combustible .. 74
Cuadro 8. Caracterización proceso Despacho de combustible ..... 76
Cuadro 9. Caracterización proceso Contabilidad y Finanzas ..... 78
Cuadro 10. Caracterización proceso Mantenimiento de equipos ..... 80
Cuadro 11. Caracterización proceso Salud y Seguridad Industrial ..... 82
Cuadro 12. Caracterización proceso Asesoría Legal y Ambiental ..... 84
Cuadro 13. Caracterización proceso Atención al cliente ..... 86
Cuadro 14. Indicadores de gestión ..... 88
Cuadro 15. Manual de funciones del Gerente General ..... 89
Cuadro 16. Manual de funciones del Administrador ..... 91
Cuadro 17. Manual de funciones del Contador ..... 92
Cuadro 18. Manual de funciones del Asesor Legal ..... 93
Cuadro 19. Manual de funciones del Auxiliar de seguridad y salud ocupacional ..... 94
Cuadro 20. Manual de funciones de la secretaria ..... 95
Cuadro 21. Manual de funciones de los Despachadores ..... 96

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estimación de Población ..... 28
Tabla 2. Cálculo de muestra..... 29
Tabla 3. Datos obtenidos por observación ..... 45
Tabla 4. Matriz de Situación Interna Estación de Servicio Yambo ..... 49
Tabla 5. Matriz de Situación Externa Estación de Servicio Yambo ..... 50

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Características del desarrollo organizacional ..... 8
Ilustración 2. Características del Desarrollo Organizacional ..... 9
Ilustración 3. Proceso evaluación de resultados ..... 14
Ilustración 4. Factores para el proceso de desarrollo organizacional ..... 19
Ilustración 5. Proceso de innovación por valor ..... 22
Ilustración 6. Organigrama Estación de servicios Yambo ..... 35
Ilustración 7. Propuesta de Organigrama Estación de servicios Yambo ..... 56
Ilustración 8. Mapa Estratégico de objetivos Gasolinera Yambo ..... 58
Ilustración 9. Mapa de procesos de la estación de servicio Yambo ..... 60
Ilustración 10. Flujograma proceso Decisiones Estratégicas ..... 61
Ilustración 11. Flujograma proceso Planificación de la demanda ..... 62
Ilustración 12. Flujograma proceso Recepción y Almacenamiento de combustible .. 63
Ilustración 13. Flujograma proceso Despacho de combustible ..... 64
Ilustración 14. Flujograma proceso Contabilidad y Finanzas ..... 65
Ilustración 15. Flujograma proceso Mantenimiento preventivo de equipos ..... 66
Ilustración 16. Flujograma proceso Seguridad y Salud Industrial ..... 67
Ilustración 17. Flujograma proceso Asesoría Legal ..... 68
Ilustración 18. Flujograma proceso Servicio al cliente ..... 69

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Composición de muestra por género ..... 37
Gráfico 2. Composición de muestra por edad ..... 38
Gráfico 3. Composición de usuarios con vehículo propio..... 38
Gráfico 4. Frecuencia de visita a la gasolinera Yambo..... 39
Gráfico 5. Composición por tipo de combustible ..... 40
Gráfico 6. Factores de priorización para acudir a la gasolinera..... 41
Gráfico 7. Preferencia de franquicias de gasolineras. ..... 42
Gráfico 8. Preferencia de método de pago..... 42
Gráfico 9. Preferencia de servicios complementarios en la estación de servicio ..... 43
Gráfico 10. Preferencia hacia gasolinera Yambo con implementación de mejoras... 44
Gráfico 11. Cruce de variables: Precio combustible - franquicia ..... 44

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día los combustibles provenientes del petróleo tienen una gran importancia en el desenvolvimiento diario de las personas, tanto la gasolina como el uso del diesel se han convertido en elementos esenciales y más que todo necesarios para llevar a cabo las actividades cotidianas de quienes poseen vehículos, así como de algunas industriales que los requieren para sus maquinarias y equipos; es por esto, que en el caso de las personas que no tienen cerca de ellos una gasolinera, no les importa tener que recorrer una gran distancia para adquirir el suministro de combustible.

Sin embargo, debido a esto se ha incrementado el número de estaciones de servicio presentes en el territorio ecuatoriano, por lo que este rubro de negocio ha experimentado un cambio en su nivel de competencia, esto no solo localmente, sino también, de forma nacional e internacional. Es así que, las presiones que reciben las organizaciones por la competitividad transforman las estructuras tradicionales, que se empleaban.

En un ambiente cambiante como el que impera en los negocios independientemente de su rubro, es necesario, que se pongan en práctica herramientas estratégicas para afrontar los desafíos de manera planificada. Para esto, Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) indican que el desarrollo organizacional sirve de apoyo en los procesos de transformación, favorece la permanencia de las instituciones en el mercado.

Por consiguiente, es primordial un buen manejo del recurso humano para que la organización incursione con éxito en el desarrollo organización, por lo, que se requiere contar con una estructura organizacional adecuada, un óptimo liderazgo del equipo de trabajo, y fomentar el desarrollo de las relaciones interpersonales para ayudar a evitar los conflictos entre los miembros de la institución y resolver los problemas, que se presenten de forma oportuna y rápida. Y es que, el desarrollo organizacional según Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) aborda principalmente los inconvenientes en

relación a la comunicación interna, conflictos entre los integrantes de la empresa, aspectos relacionados al direccionamiento de la misma y jefatura, y alternativas para dar cumplimiento a los requerimientos del personal.

A su vez, se tiene en cuenta que cualquier empresa se extinguiría si es que no logra desarrollar completamente sus fortalezas, conocimiento y creatividad para dar solución a los retos, que se les presenten durante su funcionamiento, responde de manera eficiente a estos desafíos, si no desaparecerían en el mercado al querer hacerle frente a sus competidores.

El manejo de personal no es tarea fácil, son los representantes y líderes organizacionales, los encargados de promover un ambiente agradable de trabajo, con cordialidad y respeto, pero sin descuidar los lineamientos que son base para la ejecución de sus tareas. Una estructura organizacional en los actuales momentos es clave y predominante, no se realizaría gestión sin contar con documentos básicos que son el reflejo y la esencia de toda organización.

La Estación de Servicio Yambo desde sus inicios en 1990 ha sido manejada de manera empírica, por lo tanto, no posee herramientas de gestión adecuadas, desde su estructura organizacional, manejo de personal, manual de procesos o procedimientos, entre otros. Es por esto importante, implementar cambios en la organización, con características sólidas y precisas para la consecución de objetivos, para pasar así de métodos empíricos de administración y acogerse a métodos de gestión estratégicos.
Los reglamentos, procesos, manuales y otros documentos administrativos sirven como eje fundamental en el desarrollo de las actividades laborales, además, permiten mejorar la gestión, en base a una planificación, organización, dirección y control; funciones y fases características de la administración. Estas herramientas forman parte del trabajo mancomunado que están alineadas a objetivos claros y sólidos, para la dirección y guía de la organización. Según Serejski (2013) es importante que las empresas apliquen y utilicen herramientas de gestión en el día a día, estas permiten

establecer un objetivo claro a largo plazo que beneficie a las operaciones y a la economía de la organización.

Es importante señalar algunos datos que reflejan la representatividad que las gasolineras tienen en el país, de acuerdo a la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero ARCH (2017), el sector automotriz corresponde al 63% del consumo total de combustibles en el país, con más de 47 millones de barriles despachados. Las estaciones de servicio están afiliadas a distintas comercializadoras, en este caso, la Gasolinera Yambo pertenece a Ep Petroecuador, dicha empresa conforma el 24,6% de Estaciones existentes en el país, es la pionera con 262 gasolineras (El Comercio, 2015).

Por otro lado, Tungurahua es una provincia con un gran número de estaciones de servicio que cada vez está en aumento, de tal modo que las empresas distribuidoras de combustible necesitan estar a la vanguardia y no despreocuparse de su competencia (La Hora, 2006). En los últimos años, las estaciones de servicio han implementado estrategias para generar valor en su servicio, entre las principales actividades que han sido realizadas están: mini-markets, vulcanizadoras, facturación electrónica, restaurantes, entre otros.

Es por esto que, las bases y lineamientos están claras y correctamente detalladas en toda organización para su adecuado desarrollo empresarial; innovar es importante, y el proponer estrategias que estén relacionadas con la planificación, los procesos, herramientas de gestión y un correcto manejo interno en la empresa, consolidan aún más al negocio en el tiempo (Mulet Meliá, 2012).

A través de la siguiente pregunta de investigación se presenta la problemática en relación al caso de la gasolinera Yambo, al cual, se buscar dar solución: ¿De qué manera ayudaría un modelo de desarrollo organizacional en el crecimiento empresarial de la Gasolinera Yambo?

Por tanto, el investigador sostiene la idea que el desarrollo organizacional es una herramienta que apoya a la empresa a lograr la eficacia y éxito en sus funciones para mantenerse en el mercado frente a sus competidores.

De manera semejante, se establecen objetivos con la finalidad de guiar la investigación, fundamentados en el objetivo general:

Proponer una herramienta de desarrollo organizacional que tenga en consideración las bases metodológicas, que permita una administración efectiva en la Gasolinera Yambo para el logro de sus metas y objetivos.

El cumplimiento del objetivo general se encuentra enlazado con el de los específicos, los cuales, dan pie a las fases, que se van a desarrollar en la investigación:

1. Fundamentar con bases teóricas el desarrollo organizacional y sus factores de éxito para la innovación empresarial.
2. Analizar los resultados obtenidos mediante la investigación realizada, lo que permite efectuar un diagnóstico de la gasolinera Yambo.
3. Determinar el diseño organizacional basado en los factores internos y externos para establecer la estructura adecuada de la gasolinera Yambo.

Estos objetivos se proponen lograr a través de una investigación de tipo descriptiva-explicativa. Al igual, que para dar respuesta a los acontecimientos sucedidos y prevenir que ocurran nuevamente en un futuro; esta investigación se fundamenta en un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), la cual, toma en consideración la experiencia personal de los implicados mediante un método histórico, así como, la opinión de especialistas vinculados al tema y la observación del investigador (método de inducción y deducción). Por otro lado, la finalidad de esta investigación es determinar el diseño estratégico que sería aplicable en el proceso de desarrollo organización de la gasolinera Yambo (método lógico).

A su vez, la justificación de la presente investigación está basada en el análisis de los factores internos y externos de la gasolinera Yambo, así como la percepción y demanda de sus clientes, lo que requiere una estructura organizacional idónea para garantizar la permanencia de la institución en el mercado, una operación efectiva, un clima y cultura organizacional adecuada, y el conocimiento de los factores que intervienen en una óptima administración.

Es por este estudio, que se obtiene una estructura para el éxito en el proceso de desarrollo organizacional de la gasolinera Yambo y alcanzar así la innovación empresarial; además, por la naturaleza del caso y sus variables, la presente investigación sirve a empresas del mismo rubro de negocio o que atraviesen problemas similares. Se tiene como principio el pensamiento señalado por Carpio y Rodríguez (2021), quienes mencionan que la permanencia de una organización en el mercado depende de la capacidad de esta para adaptarse a las nuevas tendencias y a las condiciones necesarias para generar un cambio en la misma, puesto que, para ser competitivas, mantendrían su excelencia, esto a través de la implementación de herramientas y estrategias que les facilite la diversificación de sus competencias.

# CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

El presente capítulo tiene como objetivo demostrar de manera conceptual la importancia de contar con un modelo eficiente de desarrollo organizacional, sus características, técnicas de intervención que serían aplicables en una empresa. Con base al enfoque que tendría un esquema de desarrollo organizacional, se busca desarrollar y establecer un modelo de desarrollo organizacional, que se ajusta a la realidad y necesidades de la empresa para apoyar los procesos de cambio y favorecer así la competitividad y permanencia de la organización en el mercado ante la competencia y demás factores micro y macroeconómicos que influyen en los resultados de la institución.

## 1.1. Aspectos Generales del Desarrollo Organizacional

Cada organización enfrenta distintos tipos de dificultades y retos, sin embargo, es fundamental que cuenten con las estrategias adecuadas que les permitan abordar las diferentes problemáticas, que se presentan en una economía de forma continua, sabe reinventarse de manera constante, lo cual logra, que se adapten a los cambios de su entorno. Es así que, el desarrollo organizacional se ha convertido en uno de los principales mecanismos para alcanzar un desempeño eficiente en las organizaciones que procuran mantenerse vigente y asegurar la continuidad del negocio, lo cual, actualmente es un requisito indispensable para diseñar estrategias integrales que permitan enfrentar a la competencia y demás factores internos y externos que mermen la consecución de objetivos.

De esta manera, a lo largo de los años se ha podido comprobar que las empresas desaparecerían si no cuentan con una adecuada capacidad de resiliencia que les permitan desarrollan sus fortalezas, conocimientos y creatividad al momento de tratar de superar sus desafíos. De acuerdo a Pariente (2021), se considera al desarrollo organizacional como una respuesta al cambio, mediante el cual, se busca transformar

las creencias, valores, actitudes y la estructura de la organización, para que así se adapten a los nuevos intereses, retos del mercado y necesidades de los consumidores. Así también, Ordóñez (2021) recalca que, el proceso de desarrollo organizacional es algo continuo, por lo que nunca finaliza, debido a que todas las empresas, procesos, tecnologías entre otros factores, se modifican constantemente e impactan de manera directa en el desenvolvimiento de la institución, por lo, que se evaluarían los posibles impactos y forma mediante, la cual, se disminuiría este riesgo.

Por otra parte, Chiavenato (2009) refiere que el desarrollo organizacional establece la pauta de lo, que se efectuaría para que una empresa alcance el éxito y no solo se quede en sobrevivir. Es por esto que constituye un instrumento para el cambio, sin embargo, es de largo plazo y estaría apoyado por la alta gerencia para de esta manera mejorar los procesos para toma de decisiones y así solventar problemas de la organización.

En el mismo sentido Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) agregan que, por las características del desarrollo organizacional, este aporta lo siguiente dentro de la institución:

- Apoya el cumplimiento no solo de quienes administran la empresa, sino también, del nivel gerencial, esto mediante el manejo idóneo de la diversidad de pensamientos, miembros del equipo y razonamiento. Para esto, se tiene clara la estructura organizacional y el flujo de la información para que les permita emplear de forma adecuada tanto los recursos humanos como materiales.
- Corresponde a una herramienta para que la empresa renueve las relaciones interpersonales de sus empleados y las fortalezca al mismo tiempo, con el principal objetivo de conseguir un equipo humano identificado y comprometido con la institución.

- Efectúa un diagnóstico de la institución para así establecer soluciones que sean adecuadas que comprometan y empleen al personal de la organización.

Ilustración 1. Características del desarrollo organizacional



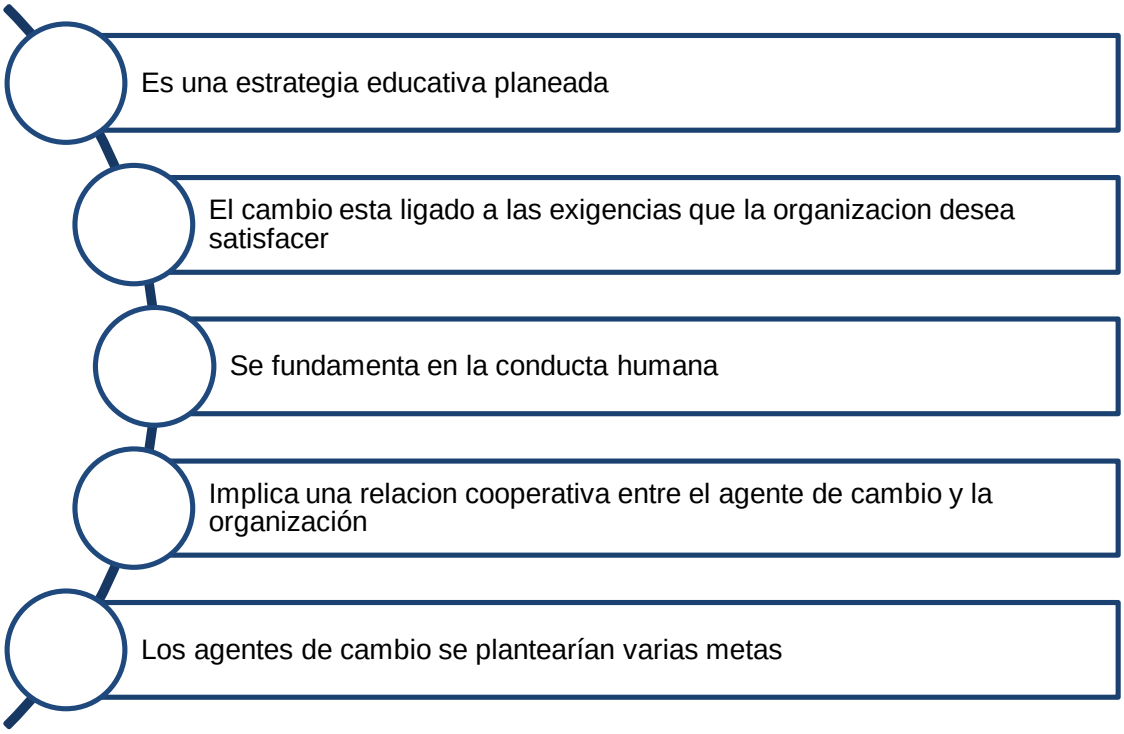

Fuente: modificado a partir de Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011)

Cabe mencionar que dentro del desarrollo organizacional se encuentra como componente el trabajo en equipo, el cual, es un aspecto organizativo importante, que tiene como finalidad crear personas que manejen un lenguaje e identidad comunes, se fomenta la difusión del conocimiento. Se forman equipos de resolución de problemas y mejoras incrementales que posibilitan los procesos de adquisición y utilización de

conocimiento, se estimula el aprendizaje explotador y exploratorio, responsable de la transformación del conocimiento (Silva, 2018).

Conforme al criterio del autor antes citado se establecer las siguientes características:

Ilustración 2. Características del Desarrollo Organizacional




Fuente: modificado a partir de Silva (2018)

Según Gonzáles (2004) las principales características del desarrollo organización son:

- Se enfoca en la cultura y procesos.
- El desarrollo organizacional fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros, para una administración adecuada de la cultura y de los procesos.
- Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del DO.

Una vez expuesto las diferentes características de los autores antes citado, se determina al desarrollo organizacional, como la ciencia que es complementaria de otras, relacionadas al manejo y crecimiento de una empresa, de modo que para alcanzar una eficiente estructura se considerarían ciertos aspectos como; culturales, talento humano, infraestructura, productividad y el entorno en el, que se desempeña las actividades comerciales.

Hay que mencionar, además, que las metas del desarrollo organizacional comprenden la creación de una cultura libre y que dé apertura a todos sus miembros, se orienta a la solución de inconvenientes; así como también, busca generar un balance entre la imagen de autoridad de su directiva con la figura que comparte el conocimiento con los demás. Además, empodera al personal de los objetivos de la organización, se provoca en ellos confianza para que así vuelquen todos sus esfuerzos para la consecución de las metas de la institución.

Así mismo, se toma en cuenta los objetivos del desarrollo organizacional, es un proceso, que se dirige a la cultura y estructura de la organización, esto de forma interactiva, por lo que busca perfeccionar el sistema de la empresa, se garantiza que los elementos que conforman el sistema lo hagan de manera congruente (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011).

Es así que, para alcanzar los objetivos estratégicos del desarrollo organizacional, los procesos serían dinámicos y continuos, todos los cambios se establecerían de acuerdo a lo, que se haya diagnosticado en relación a la organización y a la visión, que se plantea para la misma, al igual, que se emplearían estrategias, herramientas, técnicas o métodos para una óptima interacción entre las personas, su objetivo es el mejoramiento constante y la renovación de los sistemas, para incrementar así la eficiencia y desarrollo no solo de la institución, sino también, de quienes la integran (Figueroa, 2014).

Este mismo autor menciona que el desarrollo organizacional abarca los siguientes elementos:

- **Satisfacción de las necesidades del cliente:** el desarrollo organizacional se orienta a que la institución logre satisfacer las necesidades y demanda de los clientes internos y externos, todas las acciones, que se emprendan tienen como objetivo que la organización alcance sus metas y la de sus miembros.
- **Modificaciones planeadas en la organización:** el desarrollo organizacional implica un cambio de forma planificada basado en un diagnóstico previo de los procesos administrativos, operacionales y humanos, este cambio se hace a través de un plan de mejoramiento y con recursos necesarios para ponerlo en práctica.
- **Organización:** el desarrollo organizacional involucra la totalidad de la institución con sus respectivos sistemas, procesos y fundamentalmente su equipo humano.
- **Personas:** el desarrollo organizacional considera a las personas como el punto focal del proceso de mejora continua, contempla que los individuos cuentan con la capacidad de cambiar, pero sobre todo de desarrollarse y asumir nuevos desafíos.
- **Metas de la organización:** estas se compartirían entre el agente que está a cargo del proceso de mejoramiento y la empresa, para que de esta manera se abarque el desarrollo de las competencias de los trabajadores, perfeccionamiento y optimización tanto de procesos como de métodos para solucionar los problemas que toda organización enfrenta en su día a día, pero que permiten un crecimiento constante de tal forma, que se asegure la continuidad del negocio.

De ahí, que se concluye que el desarrollo organizacional implica en una primera etapa, que se efectúe un diagnóstico integral de la empresa, al igual que elaborar un plan

estratégico para el mejoramiento continuo de la misma, por ende, que se activen recursos para llevar a cabo estos planes de acción. Todo este esfuerzo conlleva un cambio en la visión de la institución y en consecuencia, de las áreas que la componen, tanto en su cultura como en las estrategias que aplique la alta gerencia hacia la consecución de los objetivos estratégicos planteados.

**a) Modelos de aplicación del Desarrollo Organizacional**

De acuerdo a Flores (2013), los modelos de desarrollo organizacional se aplican fundamentalmente en base a los siguientes aspectos:

- **Fusiones o compra de empresas:** al realizarse estos procesos usualmente toman en cuenta solo el potencial de unir la parte tecnológica o se considera solo la viabilidad de los productos o servicios que se brinden, sin embargo, se descuidan de la cultura corporativa, se ocasiona fricciones en el personal, desmotivación y emociones que perjudican el desempeño, por lo que el desarrollo organizacional mejoraría el proceso de integración de las empresas a vincularse.
- **Fortalecimiento organizacional:** muchas veces la rotación, conflictos o fricciones internas en el personal ocasionan que las compañías atraviesen por fases conflicto y declive, para lo cual, se requiere la aplicación de técnicas de desarrollo organizacional que contribuyan a que la cultura de la empresa se revitalice, permite así, que se solucionen los problemas y se facilite la comunicación vertical, es decir, desde el nivel directo hasta el nivel operativo de una institución.

Para esto, Figueroa (2014) considera, que se tienen claros los componentes para administrar el desarrollo organizacional:

- **Diagnóstico organizacional:** esto hace posible que una empresa identifique de forma oportuna tanto las fortalezas y debilidades como las oportunidades y amenazas de la organización, así como determinar las brechas existentes entre

la situación actual de la empresa y la visión de la misma para lograr una institución sólida y con un alto nivel de adaptación al cambio.

Para Figueroa (2014) este diagnóstico permite conseguir información actualizada respecto a las operaciones y realidad de la empresa, con la finalidad de analizarlas y plantear las mejoras correspondientes a los problemas hallados.

Para esto, el proceso consta de 3 etapas, las cuales, inician con la generación de la información a través de métodos como entrevistas, cuestionarios y observación in situ del equipo humano; posteriormente esta información generada sería organizada para que se procese, y finalmente se almacenan de forma apropiada para que así sea de fácil acceso para futuras consultas.

Algunos de los métodos más empleados para la generación de la información son la entrevista (individual o grupal), cuestionario y el análisis del proceso comunicacional, esto a través de la observación y revisión de las experiencias previas levantadas del mismo.

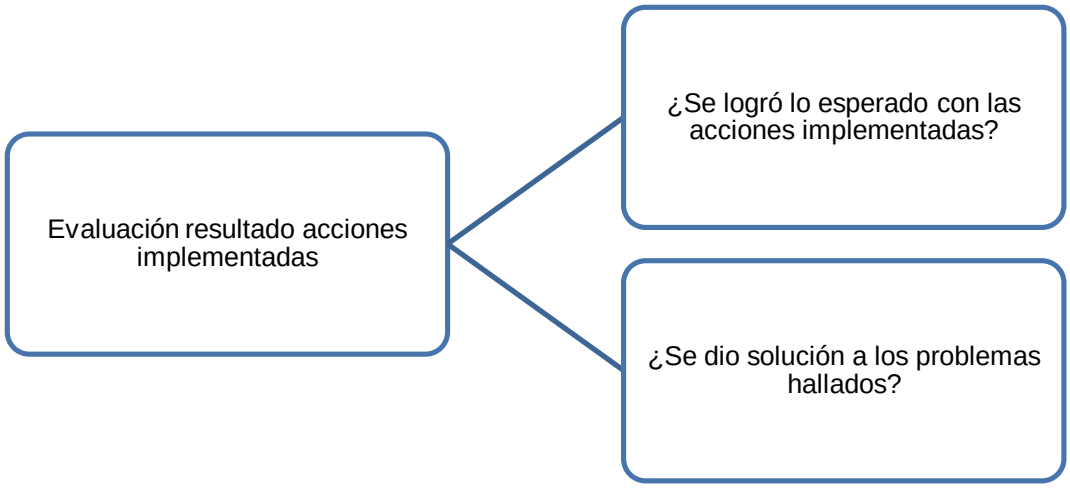
- **Acciones para solventar los problemas:** en este paso se elabora el plan de acción para establecer las intervenciones a realizar con la finalidad de dar solución a los problemas, se apalancan en los puntos fuertes y aprovechan las oportunidades de la organización. Para este plan, se consideran las áreas de la institución que se encuentren mejor dispuestas y capacitadas, las ventajas de los miembros del equipo, los problemas más urgentes a solventar en la empresa y la totalidad de recursos que estarían disponibles para esto.
- **Evaluación de los efectos:** a través de este se realiza un completo análisis de los resultados de las acciones aplicadas para dar solución a los problemas enfrentados, para así conocer si las mismas tuvieron o no los efectos deseados, si efectivamente se solucionaron los problemas y si, además, se aprovecharon las oportunidades levantadas.

  En caso de que la evaluación sea positiva, se avanza hacia la identificación de nuevas problemáticas que enfrenta la organización, por lo cual, se mantiene un

monitoreo constante de las diferentes áreas, para así determinar las dificultades que presentarían cada una, y así diseñar estrategias de forma oportuna.

Como se observa en la Ilustración 3, se establece que las estrategias o acciones implementadas en el proceso de desarrollo organizacional se evaluarían para conocer si alcanzaron las metas definidas, para lo que es necesario tener claro en primer lugar lo qué se pretende lograr, cuáles son los pasos para alcanzarlo, oportunidades y recursos a emplearse en estos; para posteriormente analizar si se cumplió o no (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011).

Ilustración 3. Proceso evaluación de resultados




Fuente: modificado a partir de Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011)

- **Generación de nuevas acciones:** la implementación del desarrollo organizacional se lleva a cabo mediante estrategias establecidas en un plan de acción, el cual, se adaptaría a las necesidades de la institución y a las situaciones que atraviesa la misma.

Del mismo modo, De la Garza (2002) considera que para garantizar el éxito del desarrollo organizacional, se tendría claro el panorama de la empresa, así como se contaría con sistemas que faciliten la supervivencia de la institución en el mercado, sin

embargo, al poner en práctica este proceso de cambio, pocas son las compañías que lo hacen de acuerdo a un modelo establecido para este proceso, por lo que se llegaría a omitir ciertos aspectos y normativas que posteriormente afectarían la consecución de sus objetivos.

De esta manera De la Garza presenta algunos de los principales modelos de desarrollo organizacional como el de Kurt Lewin quien fue uno de los precursores del DO, que sentó las bases para el cambio en las instituciones. Consideraba que la percepción del entorno es una de las claves para el éxito del proceso, pues este afecta el comportamiento de los individuos, por lo, que se determinan si las necesidades de las personas concuerdan con la empresa para establecer el grado de compromiso de las mismas.

A su vez Guizar (2013), se refiere al modelo de investigación-acción el cual, se da a través de un cambio planificado en, el cual, intervienen los miembros de la organización y para esto, se recopilan datos y, se lleva a cabo un diagnóstico previo a la puesta en marcha de las acciones planeadas.

Según Luna (2014), no existe una estrategia que sea ideal o perfecta para el proceso de desarrollo organizacional, sin embargo, existen modelos y estrategias, que se adaptarían a la estructura y necesidades de una organización y llegar a ser adecuadas a situaciones o problemas específicos. En lo relacionado a los modelos, su diseño abarca los cambios estructurales y la posible variación del comportamiento, clima y cultura organizacional.

De ahí que los modelos que tengan relación al análisis de la variación de estos aspectos, se enfocan en impulsar una mayor participación y comunicación de los miembros dentro de la organización. Es así que, se trabaja principalmente en las siguientes variables:

- Desarrollo de equipos

- Suministro de información adicional
- Análisis transaccional
- Reuniones de confrontación
- Tratamiento de conflicto intergrupal

Si bien es cierto, muchos autores coinciden en diferentes aspectos en relación a los modelos para el desarrollo organizacional, también, existen puntos que difieren entre ellos, en el Cuadro 1, se observan los principales modelos con sus respectivas características y los puntos similares que estos manejan.

Cuadro 1. Cuadro comparativo de los modelos de desarrollo organizacional

| Modelo | Lippit, Westley y Watson | Lewin | Draft | 7's McKinsey | Investigación / Acción |
|---|---|---|---|---|---|
| Característica | En este modelo interviene un agente de cambio quien sería o no parte de la empresa. Este ayuda a tomar la decisión para llevar a cabo el cambio en la institución para lograr las metas deseadas. | Se basa en el recurso humano de la institución, considera que su comportamiento, se ve afectado por fuerzas, que serían impulsoras o restrictivas. | Previo a aplicar estrategias para el desarrollo organizacional, se efectuaría un análisis del ambiente interno y externo de la empresa para determinar las posibilidades de cambio en la misma | Establecer la influencia de ciertas condiciones en la productividad de los empleados. Se ejecuta en 7 pasos que van desde identificar el problema, consultar con especialistas, recoger datos, efectuar retroalimentación, implementar acciones y recabar los datos posteriores a las acciones aplicadas. | Considera al desarrollo organizacional como un cambio planeado y un proceso, que se realiza de forma cíclica y para esto requiere el apoyo y colaboración de todos los miembros de la empresa. |
| Brinda retroalimentación | X | X | X | X | X |
| Participación de todos los miembros del equipo | X | - | X | X | X |
| Control por parte de la alta gerencia | X | X | X | X | X |
| Aprendizaje por medio de experiencia y vivencias del recurso humano | X | - | X | X | X |
| Innovación de la estructura | X | X | X | X | X |
| Dificultad y tiempo transcurrido | X | X | X | X | X |

Fuente: Elaboración propia

De ahí que basados en este análisis comparativo, se considera que el modelo que resulta óptimo para poner en práctica en el desarrollo organizacional de la estación de servicio Yambo corresponde al de Draft, se enfoca en el ambiente interno y externo de la compañía, al mismo tiempo que trabaja con todos los miembros de la institución, se brinda retroalimentación durante el proceso, para así establecer un plan de desarrollo organizacional que permita alcanzar la eficiencia y eficacia deseada para esta.

Hay que mencionar, además, que este análisis situacional interno y externo de la organización facilita la planificación estratégica de la empresa, para de esta manera definir los futuros procesos de la misma y conocer la tendencia en el sector en, que se desenvuelve la institución. Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades de la compañía, al igual que levanta las posibles oportunidades y amenazas del sector.

Se tiene claro, que el desarrollo organizacional busca principalmente maximizar la eficiencia de la empresa, por lo que considera que para que una organización sea eficiente resolvería sus problemas y enfocaría sus recursos en lograr sus metas. Así mismo, al ser eficiente alcanza un buen desempeño tanto en la parte económica/financiera, como en calidad de productos y servicios, productividad y sobre todo el mejoramiento continuo (Luna, 2014).

## 1.2. Factores Clave del Desarrollo Organizacional

Torres, Falconí y Ramírez (2019) mencionan que para lograr un cambio en la organización, se requiere de equilibrio en el proceso para que, de esta manera, los miembros de la empresa, no se encuentren renuentes a esta transformación, por lo, que se realizaría un procedimiento planeado, con la finalidad que este correctamente diseñado y posteriormente ser evaluado para establecer si las estrategias empleadas evitaron la resistencia por parte de los individuos.

También, agregan que las variables que se consideren en el proceso de desarrollo organizacional a la cultura de la organización, los miembros del equipo, el clima organizacional y su estructura, al igual que la comunicación y la motivación, que se brinde dentro de la misma, esto con el fin de retroalimentar estos factores que son fundamentales en el cambio de la institución.

Algo semejante refieren Pardo y Díaz (2021) quienes indican que existen 4 factores que son los pilares para que el proceso de desarrollo organizacional, se realice de forma exitosa, en este predomina el sistema de la organización (procesos y la cultura organizacional), el clima organizacional, que se comprende del ambiente de la empresa y las relaciones de sus miembros, de ahí que nacen los otros dos pilares que corresponde al equipo de trabajo y a cada individuo, quienes son piezas claves para alcanzar la efectividad del proceso.

A continuación, se detallan los 4 factores que intervienen en un adecuado proceso de desarrollo organizacional:

Ilustración 4. Factores para el proceso de desarrollo organizacional




Fuente: modificado a partir de Pardo Claudia y Díaz, Olga (2021)

Es importante mencionar, que el desarrollo organizacional considera como factor principal para el éxito del mismo al capital humano, para esto, se contemplan las estrategias adecuadas y alinear las mismas en los planes estratégicos tanto en el

talento humano como en el organizacional, para que así, se logren controlar posibles alteraciones que pudieran acontecer a lo largo del proceso.

Por otro lado, Zimmermann (2010) refiere que para tomar decisiones que resulten asertivas por parte de la alta gerencia, es necesario, que se disponga de un plan que cuente con los cambios establecidos para la empresa, se consideraría la orientación de la empresa y sus objetivos, así como los procesos para implementar esos cambios. Este plan de desarrollo organizacional corresponde a la primera fase de este proceso, parte de la situación actual de la institución establecida mediante un diagnóstico y toma en cuenta a los recursos que intervienen en esta.

A su vez este autor define como variables clave para el proceso de desarrollo organizacional a la capacidad para escuchar a sus clientes internos y externos, así como a la aplicación de nuevas metodologías, afianzamiento de relaciones laborales y la lucha contra la resistencia al cambio por parte de los miembros del equipo. Para esto, se emplean técnicas para mejorar la comunicación interna de la empresa, al igual, que se aplican técnicas para recabar información concerniente a la satisfacción de los clientes en relación a los servicios que ofrece la compañía.

En cambio, Prieto, Estrada, Palacios y Paz (2018) señala que los factores clave para el cambio a más de servir como guía para organizaciones de todo tipo, forman parte del desempeño diario de una empresa, por tanto, están presentes en la relación que mantiene la organización con el entorno, asociaciones estratégicas, cambios en la cultura y estructura organizacional, estos son ejemplos claros de las formas en que las organizaciones se ajustarían conforme, se desarrollan desde que surgen en el mercado hasta alcanzar su madurez.

Hay que mencionar, además que, Robbins (2009) y Newstrom (2011), aportan que ninguna compañía, se encuentra en un ambiente que resulte totalmente estable, puesto que en algún momento de su trayectoria experimentaron un cambio que generó turbulencias en la misma. A continuación, se detallan los factores que estimulan el cambio organizacional:

- Conocimientos y habilidades de la fuerza laboral
- Sistema tecnológico
- Factor económico
- Tendencias del mercado
- Crisis política nacional e internacional

Acorde con De la Garza (2002), para que el desarrollo organizacional, que se emplee en una institución sea efectivo, la empresa enfrentaría al comportamiento y actitud de sus miembros, estos afectarían directamente los resultados que obtendría la compañía posterior a la implementación de las acciones de mejora y estrategias previamente diseñadas.

### 1.3. Desarrollo Organizacional como estrategia de innovación

De acuerdo a Vazquez (2010) una empresa innova cuando convierte sus ideas y conocimientos en productos, servicios o procesos ya sean nuevos o mejorados y que de esta manera sean reconocidos en el mercado y valorados en el mismo. Es que muchas veces, cuando una compañía, se centra solo en la tecnología y la sofisticación de esta, dejan de lado sus propósitos.

De ahí que, la innovación se suele introducir en las empresas para hacer frente a los factores que afectan al mercado ya sea la demanda o la alta competencia, así como a los que influyen en los costos, y es que la innovación, se relaciona con la capacidad que tienen quienes dirigen las organizaciones para identificar las oportunidades y saberlas aprovechar apropiadamente, con la finalidad de mejorar la satisfacción de sus clientes y de penetrar nuevos segmentos del mercado (Maya, Vallejo, Ramos, & Borsic, 2018).

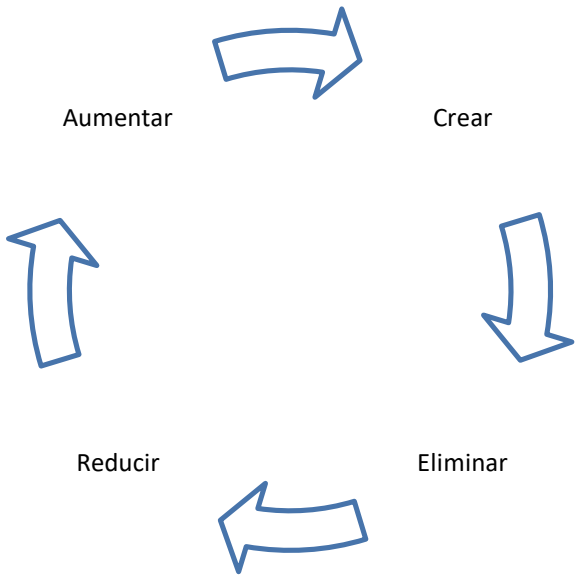
A su vez, López, Falconi y Pomaquero (2021) refiere que la innovación corresponde a una herramienta que mejora la capacidad que tiene la empresa para alcanzar sus

objetivos estratégicos y posicionarse en el mercado sobre su competencia. Los cambios, que se realizan para lograr la innovación no solo se enfocan en el producto o servicio, o tan solo en un sector de la compañía, sino que abarcan todos los elementos de la institución.

Así mismo, Carpio y Rodríguez (2021) mencionan que la permanencia de una organización en el mercado depende de la capacidad de esta para adaptarse a las nuevas tendencias y a las condiciones necesarias para generar un cambio en la misma, puesto que, si desean ser competitivas se mantendría su excelencia, esto a través de la implementación de herramientas y estrategias que les facilite la diversificación de sus competencias.

Se toma en consideración lo antes expuesto, en la Ilustración 5, se observa el proceso de innovación aplicable en las empresas, el cual, previo análisis, se determina si alguno de los productos, servicios o procesos de esta se eliminarían o modificarían (sufrirían una reducción o incremento) de acuerdo a las necesidades de sus clientes, en caso que no exista algo similar en la institución pasa por un proceso de creación.

Ilustración 5. Proceso de innovación por valor




Fuente: modificado a partir de Vázquez Blomer, Beatriz (2010)

Con base en lo detallado anteriormente, para que un proceso de desarrollo organizacional permita a la empresa llegar a la innovación, se consideran factores como la eficiencia, la integración de los diferentes componentes de la institución, al igual que los impulsores o detonadores de los beneficios, lo que permite, que se distingan los indicadores que promueven el éxito en la compañía.

Es así que, para que una compañía consiga ser innovadora, se aplican cambios en productos/servicios y principalmente en procesos para que así, se adapten a las requisitos y demandas del mercado, para esto, se innovaría ya sea tecnológicamente, en la parte interna de la organización (recursos operacionales, humano y económicos) o a su vez en la parte comercial (Guananga, 2013).

Para esto, según Petit (2012), el desarrollo organizacional para la innovación surge ante la necesidad de fortalecer las capacidades tanto de la empresa como de su factor humano, esto para enfrentar las dificultades que la misma atraviese.

Actualmente muchas organizaciones aplican y buscan obtener procesos hacia la calidad total (Total Quality Management), sin embargo, para alcanzarla, se requiere modificar valores, actitudes, creencias, comportamiento y en general la cultura de las personas que forman parte de la organización, para esto es necesario sensibilizarlos y así lograr de forma paulatina el cambio deseado.

Es decir, hoy en día es indispensable la puesta en marcha de modelos y técnicas de desarrollo organizacional para incentivar el cambio en valores, actitudes, entre otros, y así asentar los cimentos necesarios para conseguir la excelencia y calidad total, que les permita mantener su competitividad en el mercado.

Con base a esto, se indicaría que para que una empresa alcance la innovación a través de la aplicación de modelos de desarrollo organizacional, sus procesos serían dinámicos, continuos y a su vez las acciones se planearían a través de diagnósticos

previos, las cuales, buscan el mejoramiento de los sistemas de la empresa, para así enfocarse en obtener eficiencia y el crecimiento tanto de la institución como de sus miembros.

Por consiguiente, se tiene claro que el desarrollo organizacional y la innovación son necesidades de las empresas, para que así sobrevivan a los desafíos, que se les presente no solo en el factor económico, sino también, en relación a los recursos y en el aspecto político, para de esta manera lograr adaptarse al cambio y evitar quedar fuera del mercado.

## CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

Basados en los modelos de desarrollo organizacional y los factores, que se consideran para el éxito en la implementación del mismo, se busca conocer los elementos del ambiente interno y externo de la estación de servicio Yambo, los cuales, resulten favorables tanto para esta empresa como para cualquier otra que pertenezca a esta actividad económica.

**Tipo de investigación.** Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se ha planteado una propuesta basada en 2 tipos de investigación:

- **Investigación documental:** Según Arias (2012) este tipo de investigación, se fundamenta en la recuperación, explotación, análisis y comprensión de información que ha sido obtenida, procesada y publicada por investigadores previos en distintas fuentes digitales, impresas, etc.
- **Investigación de campo:** Arias (2012) indica que el tipo de investigación de campo permite recolectar información proveniente de forma directa de las variables o factores a ser analizados, así también, ser recopilados in-situ, sin que los datos sean modificados, es decir, que la información, se obtiene de forma directa y sin ningún tipo de alteración.

Se ha considerado necesaria la aplicación de los dos tipos de investigación debido a, que se espera contar con una serie de estrategias ajustadas a la realidad de la gasolinera y que permitan optimizar el desarrollo organizacional de forma sostenible, basados en los conceptos generados previamente.

**Alcance descriptivo.** Mediante este tipo de investigación, se pretende exponer características, propiedades y rasgos importantes, para así mostrar con precisión las particularidades de un fenómeno, se identifica los sujetos involucrados en este, al igual que establecer las variables a ser medidas y recabar los datos para posteriormente

medirlas, para esto, se requiere que el investigador sea observador tanto de la parte interna de la empresa como de su entorno (Ramos, 2021).

**Diseño no experimental-transversal.** A través del diseño de investigación no experimental, la información recolectada no es manipulada deliberadamente, fundamentalmente, se basa en la observación para después analizar los datos recabados. En el caso del diseño no experimental-transversal los datos son recopilados en un solo momento para describir variables y analizar su inherencia en su momento en específico (Ramos, 2021).

**Enfoque de la investigación.** Para dar respuesta a los diferentes sucesos y prevenir los que llegarían a suceder en un futuro, se fundamenta la presente investigación en un contexto mixto a través de un análisis cualitativo y cuantitativo, conforme se detalla, a continuación:

- **Cualitativo:** Fernández (2015) indica que mediante este tipo de enfoque es factible adquirir un amplio entendimiento descriptivo del problema a investigar, permite facilitar y comprender la orientación esperada, de tal forma que es posible plantear una propuesta, que se ajuste a la realidad, objetivos y necesidades del negocio.
- **Cuantitativo:** Fernández (2015) afirma que con la aplicación de este enfoque es posible recopilar datos numéricos que al ser procesados permite contar información concluyente que a su vez plantea y define características propias y, que se ajusten al segmento objetivo.

**Fuente de información.** El presente trabajo, se desarrolla bajo 2 fuentes de información, según el siguiente detalle:

- **Fuente Primaria:** Romanos (2000) indica que la fuente primaria proporciona información de origen original obtenida a través de trabajos de investigación o

a su vez de actividades eminentemente creativas, se trata de un tipo de fuente destinada a comunicar y transferir los resultados del conocimiento. Estarían publicadas en medios impresos, digitales, audiovisuales o incluso existirían fuentes primarias inéditas de circulación restringida para determinado grupo de personas.

Para el desarrollo del presente trabajo, se obtiene principalmente información de fuentes primarias como clientes y observación directa en la gasolinera.

- **Fuente Secundaria:** Romanos (2000) menciona que las fuentes de información secundaria provienen de trabajos de análisis, síntesis, reelaboración de fuentes primarias, es decir, parten de un conocimiento previamente generado para desarrollar una reorganización de la información en base a un enfoque específico, parte de documentos originales.

  Las principales fuentes secundarias, que se emplean para el desarrollo del trabajo de investigación son repositorios digitales, archivos digitales, enciclopedias, informes técnicos e investigaciones previas referentes al tema de análisis.

**Técnica de investigación.** La técnica de investigación, que se aplica para el desarrollo del trabajo es Exploratoria – Cualitativa, dado, que se requiere generar y adquirir nuevo conocimiento a partir de un análisis del mercado complementado por fuentes bibliográficas que permitan contar con las herramientas, técnicas y conceptos necesarios para diseñar y estructurar estrategias integrales que hagan posible optimizar el rendimiento organizacional de la gasolinera, lo cual, se mide a través de estimación y evaluación de indicadores de desempeño.

**Población y Muestra.** Para determinar la población objetivo de la gasolinera, se emplea la cantidad de vehículos que circulan por la panamericana en el sector de Yambo, ubicado en la provincia de Cotopaxi, para lo cual, se ha recopilado información de forma directa de Panavial, que es la empresa que cuenta con la concesión de la carretera, tiene como resultado que mensualmente en promedio durante el periodo

enero - noviembre de 2021 han transitado un total de 706,890 automotores por la estación de peaje Panzaleo.

A continuación, se observa el número de vehículos que transitan mensualmente por el sector clasificado por categoría:

Tabla 1. Estimación de Población

| Categoría (Tipo Vehículo) | Número de Vehículos |
|---|---|
| Livianos | 575,486.00 |
| Camión 2 ejes | 72,745.00 |
| Buses 2 ejes | 26,610.00 |
| Camión 3 ejes | 8,372.00 |
| Buses 3 ejes | 443.00 |
| Camión 4 ejes | 1,061.00 |
| Camión 5 ejes | 2,968.00 |
| Camión 6 ejes | 6,298.00 |
| Motos | 10,747.00 |
| Exonerados | 2,160.00 |
| **TOTALES** | **706,890.00** |

Fuente: tomado a partir de PANAVIAL/Circulación mensual promedio enero-noviembre 2021

Se considera que la población objetivo del presente estudio es cuantificable, se aplica la fórmula para determinar muestras de poblaciones finitas, según el siguiente detalle:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^{2} p * q}{d^{2} * (N-1) + Z_{\alpha}^{2} * p * q}$$

Una vez aplicada la fórmula descrita previamente, se ha obtenido como resultado una muestra a ser analizada de 384 vehículos, para esta cantidad de muestras la

estratificación objetivo son únicamente los vehículos que ingresan a la gasolinera Yambo, según el siguiente detalle:

Tabla 2. Cálculo de muestra

| | |
|---|---|
| Z^2 | 3.8416 |
| N | 706,890.00 |
| P | 0.5 |
| Q | 0.5 |
| e^2 | 0.0025 |

| | |
|---|---|
| Numerador | 678,897.16 |
| Denominador | 1,768.18 |
| **Total** | **384** |

Fuente: elaboración propia

Cabe mencionar que si bien la muestra, se refiere a 384 vehículos en general (sean o no clientes de la gasolinera) que transitaron por la estación de peaje Panzaleo, con la finalidad de obtener información más precisa y para los fines de esta investigación, se consideraron usuarios directos de la estación de servicio, seleccionados de manera aleatoria al momento de requerir los servicios de la Gasolinera Yambo.

**Técnica de recolección de datos.** Las técnicas de recolección de datos, que se aplican para el desarrollo del trabajo son las siguientes:

- **Encuesta:** Con el objetivo de identificar las necesidades y requerimientos de los consumidores, y a fin de recopilar información de primera mano que sirva para contar con los insumos adecuados para el desarrollo de estrategias enfocadas en la optimización integral del rendimiento organizacional, se aplica una encuesta a un total de 384 usuarios directos de la gasolinera Yambo.

Para esto, se elabora el cuestionario para su aplicación a los usuarios, el mismo, que se presenta en el Anexo 1.

- **Datos por observación:** Como complemento a la encuesta, que se aplica a la muestra identificada, se emplea la técnica de observación para recopilar datos sobre el comportamiento de los usuarios al momento de ingresar a la gasolinera (

- Anexo *2*).
- **Entrevista no estructurada:** Con la finalidad de recabar información en relación a los sucesos del negocio, sus características y demás información que resulte relevante concerniente a la organización y sus procesos (

- Anexo ***3***).

**Método procesamiento y análisis de información.** Para procesar la totalidad de información recopilada, se aplican los siguientes métodos para el procesamiento y análisis de información:

- **Tabulación de resultados y Organizadores Visuales:** Posterior a la aplicación de las encuestas, se procede con la tabulación de resultados mediante Excel, y a fin de contar con herramientas gráficas que permitan una mejor comprensión e interpretación, se elaboran gráficos de barras, de pastel e histogramas que permiten visualizar los resultados de forma organizada y agrupada.

  Por su parte para procesar los datos obtenidos de la observación, se elaboran tablas y gráficos que faciliten el procesamiento, organización y presentación de los datos obtenidos.

## 2.1. Análisis interno de la estación de servicio Yambo

Con la finalidad de determinar la caracterización de la estación de servicio Yambo, se lleva a cabo una entrevista no estructurada a su fundador Marcelo Toledo Oñate, para obtener de esta manera la información necesaria para el presente capitulo, como antecedentes de la organización, características propias del negocio y de sus respectivos procesos, al igual que la comercialización del producto ofrecido.

### a) Antecedentes de la empresa

Es preciso destacar que el inicio de las actividades de la gasolinera Yambo, se remonta al año 1980, con su fundador Marcelo Toledo Oñate, quien determina la orientación de su negocio y delinea su trayectoria para las próximas décadas; es así que, a lo largo de los años, la comercialización de combustibles para los vehículos se ha mantenido

en constante evolución y crecimiento, de tal forma que ha seguido con un incremento de sus ventas, se considera que es una empresa cuya actividad se encuentra vinculada a la comercialización de combustibles como Gasolina Extra, Diésel Premium y Gasolina Súper. Además, se dedica a la venta de aceites, lubricantes, aditivos, entre otros.

Al darse inicio a las actividades de la estación de servicios Yambo, se lo hizo bajo la denominación de Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana CEPE y en el año 1990 se da un cambio, por cuanto el Estado da apertura para la formación de comercializadoras de combustible, a lo cual, la estación de servicios, se afilia a Petróleos y Servicios del Ecuador, con cuya membresía funcionó hasta el año 2009. A partir de dicho año, hasta la fecha la estación de servicio Yambo, se ha mantenido con la comercializadora Ep Petroecuador.

Es preciso mencionar que en el año 2007 la gasolinera Yambo se constituyó como una de las estaciones con más venta en la provincia de Cotopaxi, incorporaron nuevos empleados y tanques para almacenamiento de gasolina Super. Actualmente la gasolinera Yambo es regulada por las autoridades como el SRI, IESS, Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífera ARCH, Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, Superintendencia de Compañías, Dirección de Salud, Municipio y Cuerpo de Bomberos.

Por otro lado, para cubrir la demanda de servicio, la estación de servicio de Yambo cuenta con 7 surtidores, 2 de ellos con 6 mangueras y los otros con 2 mangueras cada uno para el despacho de la gasolina súper, extra y Diésel. La Estación de Servicios atiende un promedio de 100 vehículos al día, en un horario de 24 horas. Así mismo, ofrece a sus clientes una amplia variedad de productos y servicios dentro de sus instalaciones, como: Minimarket (togo) y baños.

Es preciso agregar que la ubicación de la estación de servicios ha sido uno de los puntos favorables para el negocio, al encontrarse situada en la vía Panamericana Sur,

por ser una zona, en la cual, transita una gran cantidad de vehículos, al igual que encontrarse cerca de unos de los puntos turísticos del lugar como lo es la laguna Yambo.

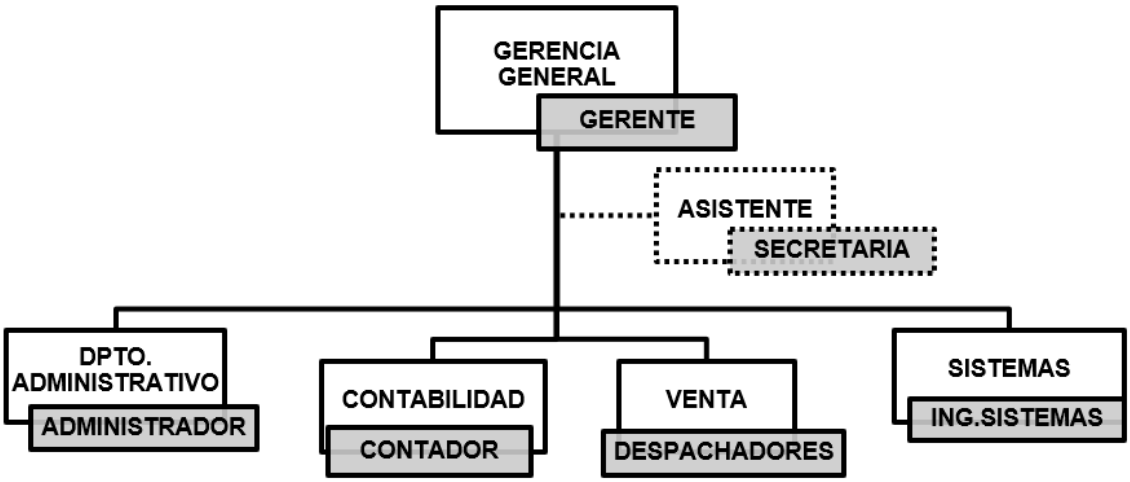
Durante los años de actividad económica, la estación de servicios ha buscado instaurar medidas que le permitan mejorar la calidad productiva a fin de generar la estabilidad esperada de acuerdo a las competencias de cada departamento, sin embargo, en la actualidad se registran inconvenientes los cuales generan retrasos en la atención a los clientes y pérdidas de los mismos, esto debido a la falta de una estructura organizacional plenamente establecida en la, que se delimiten las funciones de cada unidad.

Es por esto, que la meta de la estación de servicios Yambo es afianzarse en el negocio de distribución de combustibles, como una estación de calidad que brinde una atención amable y rápida a sus usuarios, de manera que, los clientes que transitan por la zona de la Panamericana Sur, sector Yambo, prefieran y busquen los servicios de esta organización, se considera el buen servicio (costo y tiempo de atención) y productos, que se ofrece.

## b) Caracterización de la estación de servicio Yambo

La empresa cuenta con 10 empleados entre, los cuales, cumplen las funciones de despachadores, cajero del minimarket, encargado de la facturación electrónica (ingeniero en sistemas), contador, secretaria, administrador y gerente. Con la finalidad de establecer la estructura organizacional de la gasolinera Yambo, se presenta la Ilustración 6, conforme a la información obtenida en la entrevista al fundador Marcelo Toledo Oñate:

Ilustración 6. Organigrama Estación de servicios Yambo




Fuente: tomada de los documentos de la organización

De acuerdo con este organigrama, los despachadores son los encargados de surtir el combustible a los vehículos, así como realizar el respectivo cobro por el carburante despachado. El ingeniero en sistemas dentro de la gasolinera Yambo, se encuentra a cargo del proceso de emisión de la facturación electrónica de la empresa, así como de mantener el buen funcionamiento de los sistemas de la institución. En este caso el contador tiene como función llevar los registros contables, realizar las declaraciones correspondientes al SRI, así como de las demás entidades regulatorias. El administrador es el responsable de velar por el correcto desenvolvimiento de la compañía y el cumplimiento del personal a su cargo, se cuenta con la asistencia de una secretaria.

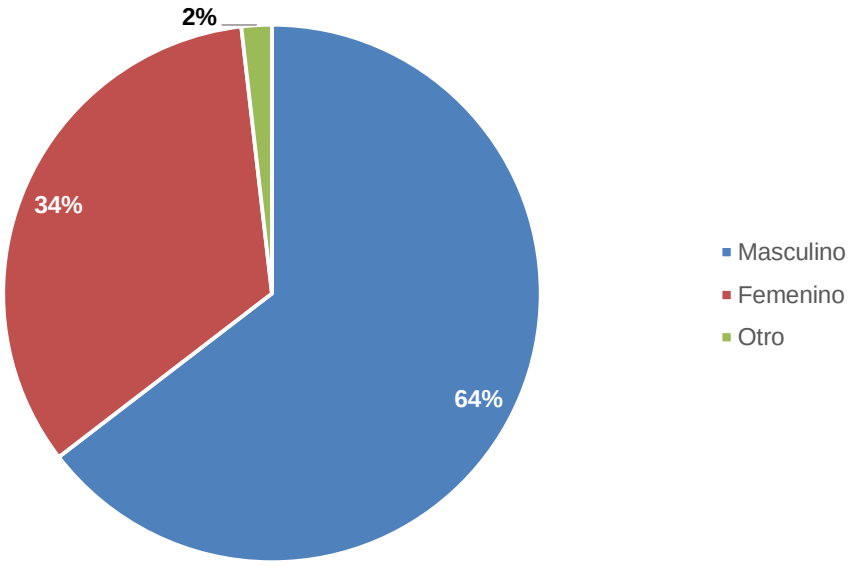
Sin embargo, en los aspectos organizacionales no existe interacción entre los diferentes niveles (empleado y jefe), son los trabajadores quienes establecen las actividades a ejecutarse. Así mismo, carecen de una comunicación abierta entre los departamentos, de modo que, en muchas ocasiones, se generan inconvenientes e inconformidades entre el personal administrativo y colaboradores. Es así que, la empresa necesita definir una estructura funcional, que cuente con las actividades, que se realizan en cada área, para evitar de esta manera, insatisfacción laboral y de sus clientes por la deficiente atención, así como reprocesos innecesarios.

## 2.2. Análisis de las encuestas

Con el objetivo de recopilar información de primera mano que al ser procesada permita diseñar una serie de estrategias integrales para maximizar el desarrollo organizacional que a su vez permitan generar un mejoramiento sostenido de los indicadores de la gasolinera, se aplicó una encuesta a 384 usuarios directos de la gasolinera Yambo, obtenido los resultados, que se describen, a continuación.

El 65% del total de la muestra a, la cual, se aplicó la encuesta fue de género masculino, mientras que, para el femenino, se registraron 129 casos, los cuales representan el 34%, tiene también, como resultado que 2 de cada 100 sujetos encuestados se han identificado con otro género.

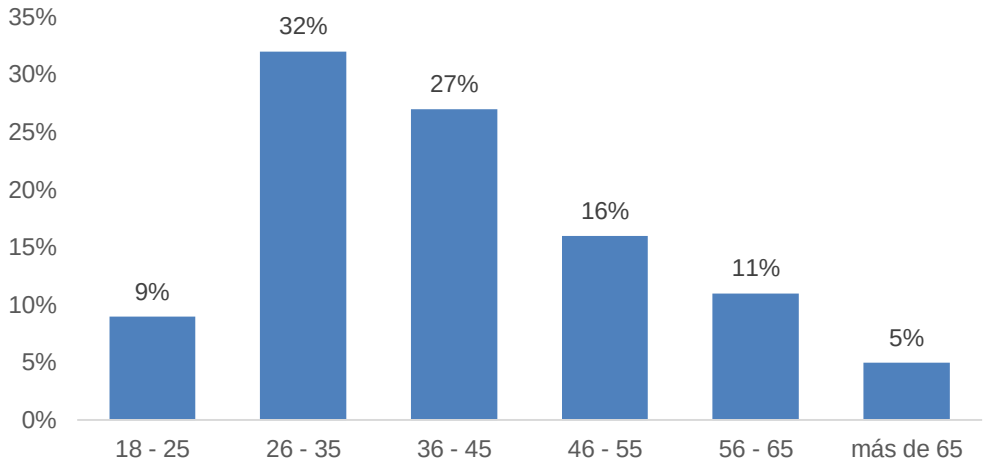
Gráfico 1. Composición de muestra por género




Fuente: Elaboración propia

Por su parte existieron 123 individuos con un rango de edad comprendido entre los 26 y 35 años, es este rango el de mayor participación con el 32%, seguido por personas de entre 36 y 45 años que registraron el 27% de todo el estudio aplicado, tiene así de forma conjunta una representación del 59% de la totalidad de la muestra, y se aseverarían estadísticamente que 6 de cada 10 individuos que visitarían la gasolinera Yambo están en un rango de edad entre los 26 y 45 años, por lo que las estrategias a plantear para optimizar el rendimiento organizacional y mejorar los indicadores financieros y de desempeño se enfocarían principalmente en un segmento de mercado compuesto en su mayor proporción por este grupo de personas, sin marginar totalmente a las personas con edades de 46 a 55 años y 56 a 65, registran el 16% y 11% respectivamente.

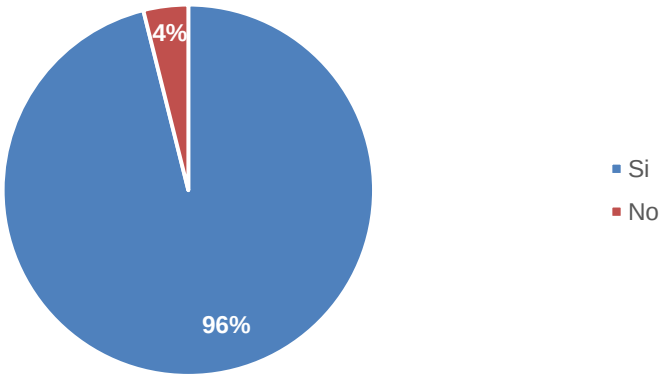
Gráfico 2. Composición de muestra por edad




Fuente: Elaboración propia

Una vez conocida la composición de la muestra objeto del estudio en cuanto a género y edad, fue necesario conocer el porcentaje de individuos que cuentan con vehículo propio, ellos tienen la facultad de decidir sobre los combustibles a ser usados en sus vehículos, tiene como resultado que, de un total de 384 casos analizados, el 96% cuenta con vehículo propio y tan solo el 4% no es propietario de un automotor.

Gráfico 3. Composición de usuarios con vehículo propio

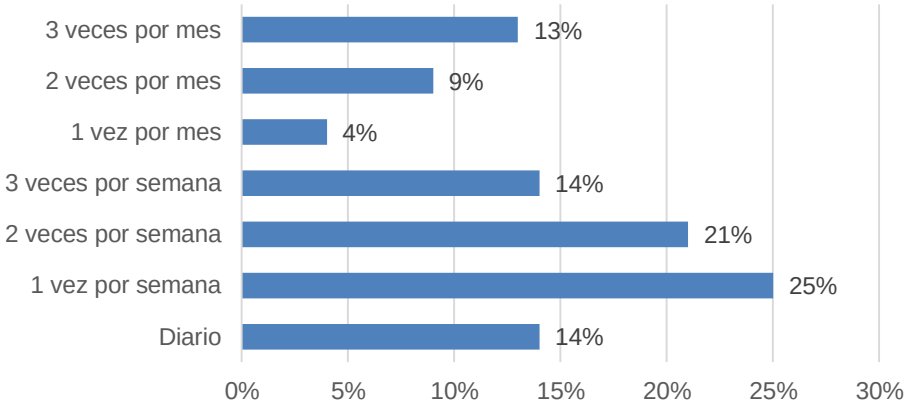



Fuente: Elaboración propia

Se considera que de los 384 casos que componen la totalidad de la muestra, el 96% cuenta con su propio automotor, es fundamental conocer la frecuencia con, la cual,

visitan la gasolinera Yambo, y posterior a la aplicación de la encuesta se registró que el 25% de la muestra total acude a la estación de servicio para abastecerse de combustible 1 vez a la semana, el 21% lo hace 2 veces por semana, el 14% 3 veces por semana y el 13% lo hace 3 veces por mes, por lo que, se obtiene que el 73% de los sujetos encuestados requieren ir necesariamente a la estación de servicio mínimo 3 veces al mes.

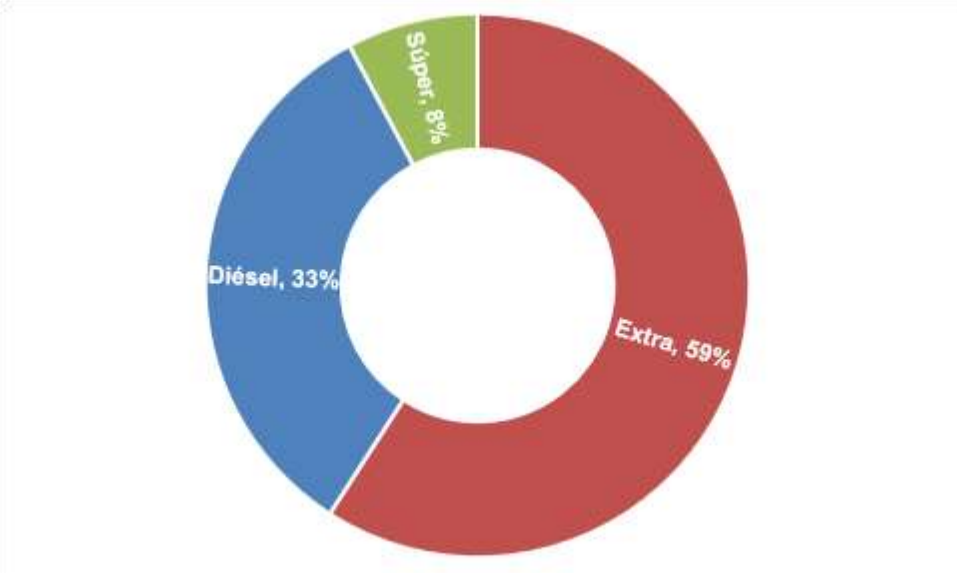
Gráfico 4. Frecuencia de visita a la gasolinera Yambo




Fuente: Elaboración propia

Una vez conocida la frecuencia de visita a la gasolinera, es relevante determinar el tipo de combustible que los usuarios adquieren para sus vehículos, se observa con una perspectiva estadística que 6 de cada 10 individuos analizados consumen gasolina extra, mientras que el 33% de la muestra adquieren diésel, mantiene así una participación de tan solo el 8% para quienes prefieren consumir gasolina súper, lo cual, denota que actualmente los usuarios tienen una marcada preferencia consciente o inconscientemente, hacia el consumo de combustibles de bajo octanaje.

Gráfico 5. Composición por tipo de combustible

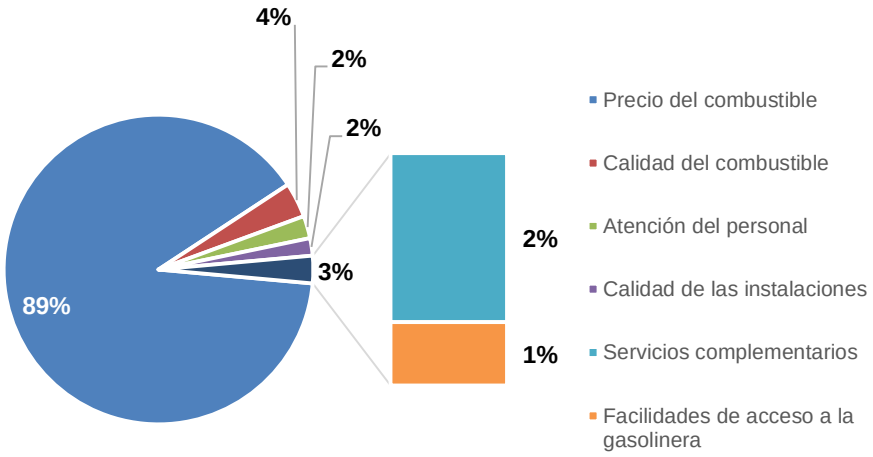



Fuente: Elaboración propia

Se conoce que el 92% de los sujetos estudiados no consumen combustibles premium o de alto octanaje, se ha podido identificar de forma clara que actualmente el atributo de mayor relevancia para los usuarios al momento de acudir a la estación de servicio Yambo es el precio de los combustibles, puesto, que se observa que para el 89% este es el atributo de mayor relevancia; por otra parte, tan solo el 4% basa su decisión de compra en la calidad del combustible que va a utilizar para movilizar su vehículo, y se registró que existen porcentajes marginales para atributos como la atención del personal, calidad de las instalaciones y la oferta de servicios complementarios que proporciona la gasolinera, se registra cada una de estas alternativas tan solo el 2% de participación.

Por su parte, el atributo de menor relevancia para los usuarios son las facilidades de acceso que tendría la estación de servicio.

Gráfico 6. Factores de priorización para acudir a la gasolinera

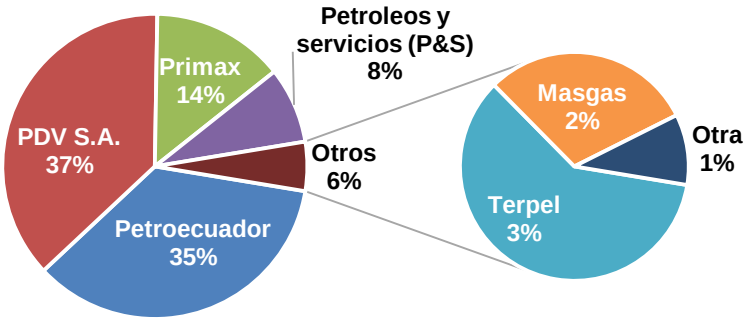



Fuente: Elaboración propia

Se tiene en cuenta que el 89% prioriza el precio de los combustibles sobre cualquier otra variable, se ha identificado que el 37% de la muestra analizada preferiría acudir a la franquicia de gasolineras PDV S.A. en virtud que la asocian de forma general con mejores precios en comparación con Petroecuador, que ha registrado un 35% de preferencia entre los consumidores.

Por su parte el 14% tiene preferencia por gasolineras Primax, franquicia que tiene un enfoque hacia ofertar combustibles de mejor calidad al promedio disponible en el mercado nacional, por otro lado, el 8% ha indicado que preferiría estaciones de servicio Petróleos y Servicios (P&S), equiparado así con porcentajes residuales a Terpel, Masgas y otras, que registran el 3%, 2% y 1% respectivamente.

Gráfico 7. Preferencia de franquicias de gasolineras.




Fuente: Elaboración propia

Se conoce ya los elementos decisorios de los usuarios para acudir a una gasolinera, el 66% de la muestra tiene una clara preferencia a realizar los pagos en efectivo producto de la facilidad y practicidad que este mecanismo proporciona, así también, existe un considerable sector que prefiere cancelar el consumo de combustible a través de tarjetas de crédito y/o débito, este mecanismo representa el 26%; mientras que únicamente 8 de cada 100 individuos elige a transferencias electrónicas como su forma idónea de pago en la estación de servicio.

Gráfico 8. Preferencia de método de pago



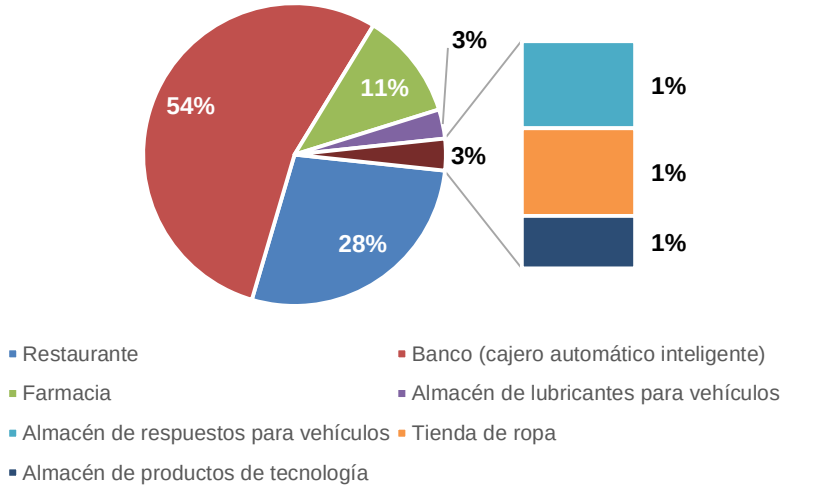

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificada la franquicia de gasolineras que los usuarios preferirían en base a los factores que los inclinan por una u otra, se ha obtenido como resultado que el

54% de la muestra analizada le gustaría encontrar dentro de la estación de servicio un banco a través de un cajero automático inteligente en el cual, se realizaría de forma ágil y práctica cualquier transacción en el sistema financiero nacional.

Por otro lado, se considera que el sector de Yambo donde, se ubica la gasolinera es una zona con atractivo turístico y en vista de las limitadas opciones de alimentación, el 28% de los encuestados han indicado que les gustaría encontrar dentro de la estación de servicio un restaurante; mientras que al 11% le gustaría encontrar una farmacia.

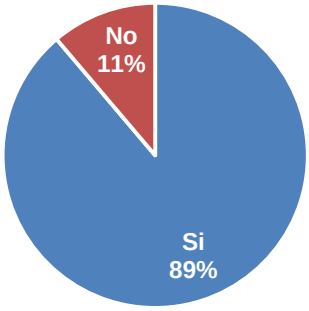
Gráfico 9. Preferencia de servicios complementarios en la estación de servicio




Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se conoce tanto las prioridades, preferencias y necesidades de los usuarios que transitan por el sector de Yambo y acuden a la gasolinera, y con el objetivo de diseñar estrategias direccionadas a la optimización de sus indicadores de gestión y principalmente financieros, como cierre de la encuesta, se ha planteado una pregunta enfocada en conocer si al cumplirse con los requerimientos mencionados, preferirían acudir a gasolinera Yambo en lugar de otras estaciones de servicio aledañas, se obtiene como resultado que el 89% si lo haría, mientras que para el 11% no representaría un cambio en sus hábitos de consumo de combustible.

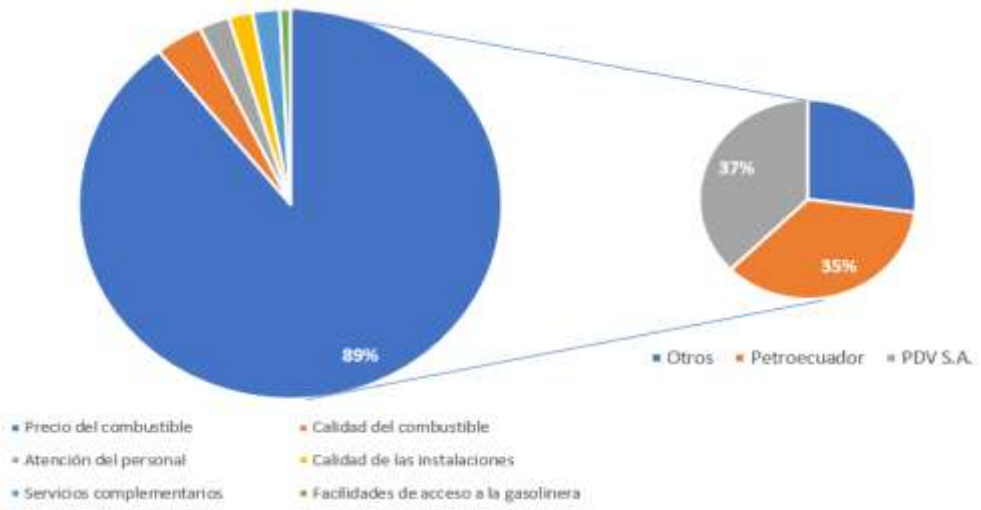
Gráfico 10. Preferencia hacia gasolinera Yambo con implementación de mejoras




Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en base a los resultados obtenidos, se observa que dadas las actuales condiciones económicas del país y la tendencia creciente del índice de precio del petróleo, para el 89% de la muestra analizada la variable precio es el principal factor determinante para realizar la compra de combustible, por tal motivo, al consultar la franquicia que preferirían tener en cuenta el factor de mayor relevancia, el 73% de los sujetos de estudio han indicado que prefieren a Petrocomercial y PDV S.A., es este último el de mayor preferencia puesto que representa el 37%, tal como, se muestra a continuación:

Gráfico 11. Cruce de variables: Precio combustible - franquicia




Fuente: Elaboración propia

## 2.3. Análisis de datos por observación

Como complemento a la encuesta realizada, se aplicó la técnica de observación para recopilar datos adicionales que permitan caracterizar el comportamiento de los usuarios de la gasolinera Yambo, se obtiene como resultado que el 56% utiliza las baterías sanitarias que la estación de servicio dispone. Así también, se observó que el 31% de usuarios ingresan y consumen a la tienda TO GO.

Por su parte en cuanto a los tiempos de permanencia de los usuarios en la estación de servicio, se observó que la muestra analizada registró un tiempo promedio de 12 minutos, un tiempo mínimo de 7 minutos y un tiempo máximo de 20 minutos, por lo que, se considera el promedio registrado, es factible implementar un nuevo servicio complementario que permita incrementar la afluencia de clientes.

Tabla 3. Datos obtenidos por observación

| Comportamiento observado | Resultado |
|---|---|
| Utilización de baterías sanitarias | 56% |
| Ingreso a tienda TO GO | 31% |
| Tiempo mínimo de permanencia observado (minutos) | 7 |
| Tiempo promedio de permanencia observado (minutos) | 12 |
| Tiempo máximo de permanencia observado (minutos) | 20 |

Fuente: Elaboración propia

## 2.4. Síntesis diagnóstica

Para levantar la propuesta de desarrollo organizacional para la estación de servicios Yambo, se requiere conocer los factores internos y externos que influyen en su comportamiento, los cuales, sirven como base para establecer las estrategias que permitan una mejora continua en la institución.

### a) Análisis Interno

El análisis FODA es una herramienta mediante, la cual, se determina la relación que existe entre los elementos esenciales del entorno interno y externo de la organización,

lo que permite establecer las estrategias adecuadas para que la empresa aproveche las oportunidades, merme así el posible impacto de las amenazas levantadas (Barragán & González, 2020).

De esta manera, este análisis se centraría en los factores que resultan clave para el éxito de la organización, mediante el mismo, se plantean las fortalezas y debilidades frente a la competencia, al igual, que se lo hace con las oportunidades y amenazas en función de su entorno, lo que sirve como base para implementar estrategias oportunas para fortalecer así a la empresa y minimice el impacto de las amenazas.

Por lo antes expuesto, para conocer los factores internos y externos que intervienen en la Estación de Servicio Yambo, se presenta en el Cuadro 2. *Matriz DAFO Estación de Servicio Yambo* en análisis FODA de la organización:

Cuadro 2. Matriz DAFO Estación de Servicio Yambo

| **Análisis D.A.F.O.** | | | |
|---|---|---|---|
| **Debilidades** | | **Fortalezas** | |
| **1** | Falta de plan estratégico de la estación de servicios. | **1** | Producto comercializado de buena calidad y marca reconocida. |
| **2** | Personal de seguridad limitado. | **2** | Ubicación estratégica. |
| **3** | Ejecución de actividades operacionales de manera empírica. | **3** | Infraestructura óptima. |
| **4** | Personal con escasa cultura de seguridad laboral. | **4** | Dispone de equipos y sistemas tecnológicos adecuados. |
| **5** | Deficiente capacitación del personal aplicable y orientada a resultados. | | |
| **6** | Falta de implementación de un manual de funciones y procesos. | | |
| **Amenazas** | | **Oportunidades** | |
| **1** | Situación económica del país es inestable | **1** | El rubro del negocio es de crecimiento constante. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **2** | Posible ingreso de otras estaciones de servicio en el sector | **2** | Prestigio y respaldo de la marca |
| **3** | Dependencia de los centros de distribución para despacho del combustible | **3** | Producto requerido como recurso para la ejecución de actividades económicas. |
| **4** | Por la ubicación de la estación de servicios, existe el riesgo de sufrir asalto ya sea por delincuencia común u organizada. | **4** | Vía Panamericana Sur cuenta con gran tránsito de vehículos. |
| **5** | Variación del precio del combustible ya sea por liberación o congelamiento de este. | **5** | Mejorar el tiempo del servicio de despacho de combustible. |
| **6** | Requisitos para operación por parte de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH) | | **.** |
| **7** | Empresa pública vulnerable a la corrupción política. | | |

Fuente: Elaboración propia

Con base a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenas levantadas, a continuación, se realiza un análisis del entorno de la estación de servicios Yambo:

Cuadro 3. Matriz DAFO - PEST Estación de Servicio Yambo

**Análisis del entorno - P.E.S.T.**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Político - legal**<br>**1** Empresa pública vulnerable a la corrupción política<br>**2** Requisitos para operación por parte de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH) | P | E | **Económico - industrial**<br>**1** Situación económica del país es inestable<br>**2** Variación del precio del combustible ya sea por liberación o congelamiento de este. |
| **Socio - cultural**<br>**1** Producto requerido como recurso para la ejecución de actividades económicas.<br>**2** El rubro del negocio es de crecimiento constante. | S | T | **Tecnológico**<br>**1** Mejorar el tiempo del servicio de despacho de combustible |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Matriz de Situación Interna Estación de Servicio Yambo

## Análisis de la SITUACIÓN INTERNA

| | | FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO | POSICIÓN | %Importancia para ÉXITO | VALORACIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| **F** **FORTALEZAS** pon los factores críticos | 1 | **Producto comercializado de buena calidad y marca reconocida.** | **MF** | **15%** | **0,6** |
| | 2 | **Ubicación estratégica.** | **MF** | **20%** | **0,8** |
| | 3 | **Infraestructura óptima.** | **MF** | **10%** | **0,4** |
| | 4 | **Dispone de equipos y sistemas tecnológicos adecuados.** | **F** | **10%** | **0,3** |
| | 5 | | | | |
| **D** **DEBILIDADES** pon los factores críticos | 1 | **Falta de plan estratégico de la estación de servicios.** | **M** | **15%** | **0,5** |
| | 2 | **Personal de seguridad limitado.** | **D** | **5%** | **0,1** |
| | 3 | **Ejecución de actividades operacionales de manera empírica.** | **D** | **15%** | **0,3** |
| | 4 | **Personal con escasa cultura de seguridad laboral.** | **D** | **5%** | **0,1** |
| | 5 | **Deficiente capacitación del personal aplicable y orientada a resultados.** | **D** | **5%** | **0,1** |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Matriz de Situación Externa Estación de Servicio Yambo

## Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA

| | | FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO | VALOR | % Importancia para ÉXITO | VALORACIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| O OPORTUNIDADES pon los factores críticos | 1 | El rubro del negocio es de crecimiento constante. | MF | 20% | 0,8 |
| | 2 | Prestigio y respaldo de la marca | MF | 15% | 0,6 |
| | 3 | Producto requerido como recurso para la ejecución de actividades | MF | 10% | 0,4 |
| | 4 | Vía Panamericana Sur cuenta con gran tránsito de vehículos. | F | 10% | 0,3 |
| | 5 | Mejorar el tiempo del servicio de despacho de combustible | M | 5% | 0,1 |
| A AMENAZAS pon los factores críticos | 1 | Situación económica del país es inestable | F | 10% | 0,2 |
| | 2 | Variación del precio del combustible ya sea por liberación o congelamiento | MF | 15% | 0,2 |
| | 3 | Empresa pública vulnerable a la corrupción política provincial. | M | 5% | 0,2 |
| | 4 | Requisitos para operación por parte de la Agencia de Regulación y Control | F | 10% | 0,2 |
| | 5 | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de realizar el análisis de la información levantada, se consideraron los puntajes totales alcanzados a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas establecidas, se tiene en cuenta los resultados obtenidos, se establecerían las estrategias para potenciar las fortalezas y oportunidades, y para disminuir las debilidades y amenazas de la organización las cuales, se detallan en la siguiente matriz:

Cuadro 4. Matriz de Estrategias DAFO / FODA Estación de Servicio Yambo

| DAFO | Oportunidades<br>El rubro del negocio es de crecimiento constante.<br>Prestigio y respaldo de la marca<br>Producto requerido como recurso para la ejecución de actividades económicas.<br>Vía Panamericana Sur cuenta con gran tránsito de vehículos.<br>Mejorar el tiempo del servicio de despacho de combustible. | Amenazas<br>Situación económica del país es inestable<br>Posible ingreso de otras estaciones de servicio en el sector<br>Dependencia de los centros de distribución para despacho del combustible<br>Por la ubicación de la estación de servicios, existe el riesgo de sufrir asalto ya sea por delincuencia común u organizada.<br>Variación del precio del combustible ya sea por liberación o congelamiento de este.<br>Requisitos para operación por parte de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH)<br>Empresa pública vulnerable a la corrupción política. |
|---|---|---|
| **Fortalezas**<br>Producto comercializado de buena calidad y marca reconocida.<br>Ubicación estratégica.<br>Infraestructura óptima.<br>Dispone de equipos y sistemas tecnológicos adecuados. | **Estrategias OFENSIVAS**<br>**1** Realizar publicidad continua, se resalte la marca y calidad del producto, con la finalidad de incrementar las ventas y atraer mayor cantidad de clientes.<br>**2** Implementar servicios adicionales que resulten atractivos para las personas que transiten por la vía. | **Estrategias DEFENSIVAS**<br>**1** Realizar actualización constante de equipos y sistemas para así cumplir con los requisitos por parte de la Agencia de Regulación y Control. |

| Debilidades | Estrategias REORIENTACIÓN | Estrategias SUPERVIVENCIA |
|---|---|---|
| Falta de plan estratégico de la estación de servicios. | **1** Actualizar el proceso de despacho y los sistemas tecnológicos para mejorar el tiempo de atención al usuario. | **1** Establecer el manual de funciones y procesos encaminado a la atención a los usuarios, se toma en cuenta la normativa de la ARCH. |
| Personal de seguridad limitado. | **2** Brindar capacitación continua a los funcionarios de la estación de servicio en temas relacionados a seguridad y atención al cliente, con la finalidad de atender al número creciente de usuarios. | |
| Ejecución de actividades operacionales de manera empírica. | | |
| Personal con escasa cultura de seguridad laboral. | | |
| Deficiente capacitación del personal aplicable y orientada a resultados. | | |
| Falta de implementación de un manual de funciones y procesos. | | |
| | | |

Fuente: Elaboración propia

Para mejor comprensión, a continuación, se detalla la síntesis de las estrategias levantadas a través del análisis FODA realizado:

- **Estrategias FO:** Estas estrategias permiten usar la fuerza de la organización para aprovechar las oportunidades, que se presentarían.

  **F1/O1:** Realizar publicidad continua, resalta la marca y calidad del producto, con la finalidad de incrementar las ventas y atraer mayor cantidad de clientes.

  **F2/O4:** Implementar servicios adicionales que resulten atractivos para las personas que transiten por la vía.
- **Estrategias FA:** A través de estas estrategias, la empresa se defendería para disminuir el riesgo y evitar así las repercusiones de estos posibles efectos.

  **F4/A6:** Realizar actualización constante de equipos y sistemas para así cumplir con los requisitos por parte de la Agencia de Regulación y Control.
- **Estrategias DO:** Corresponde a estrategias que permitan que la organización, se transforme para superar sus debilidades y aprovecha al mismo tiempo las oportunidades levantadas.

  **D1/O1:** Actualizar el proceso de despacho y los sistemas tecnológicos para mejorar el tiempo de atención al usuario.

  **D3/O4:** Brindar capacitación continua a los funcionarios de la estación de servicio en temas relacionados a seguridad y atención al cliente, con la finalidad de atender al número creciente de usuarios.
- **Estrategias DA:** Mediante estas estrategias, se pretende reforzar a la empresa, para que disminuya el riesgo a causa de las debilidades internas, evita así las amenazas de su entorno.

  **D6/A6:** Establecer el manual de funciones y procesos encaminado a la atención a los usuarios, toma en cuenta la normativa de la ARCH.

# CAPÍTULO III. PROPUESTA

La presente propuesta de desarrollo organizacional para la estación de servicio Yambo, se fundamenta en el modelo de Richard Daft, se toma en cuenta la participación de los miembros del equipo, sean estos directivos como del nivel operativo, para de esta manera el negocio, se desenvuelva de una manera eficiente y eficaz. A través de la presente propuesta, se pretende que la organización tenga mayor control de la gestión de sus diferentes unidades, lo que genera un incremento económico en la empresa, lo que posicionaría a la estación de servicio en el mercado, al igual, que se obtiene el compromiso por parte de sus empleados.

## 3.1. Filosofía Corporativa

### Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, a través de un servicio y producto de calidad, servir con excelencia y sobre todo con personal comprometido para brindar una asistencia personalizada que asegure el posicionamiento respetable en el mercado.

### Visión

Ser una estación de servicio líder de la provincia de Cotopaxi, con un personal comprometido, un servicio eficaz, con un producto de calidad, cumplir con las normativas y leyes que rigen esta entidad, para satisfacer así las necesidades de los clientes.

### Valores

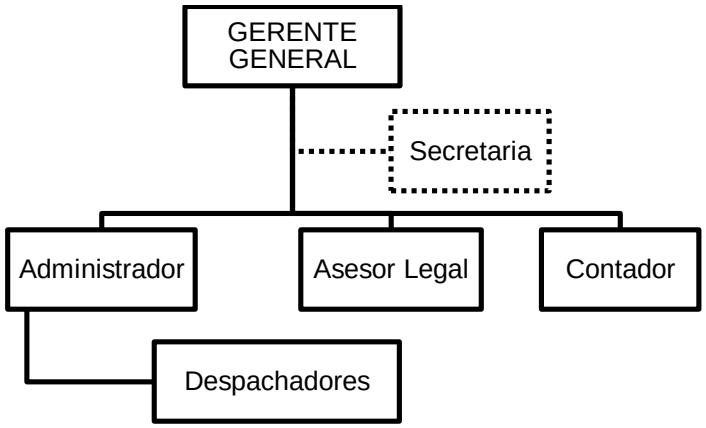
- Innovación: crear un valor agregado para los clientes internos y externos mediante la aplicación de estrategias que permitan mejorar su productividad y, que se transformarían de acuerdo a las necesidades del mercado.

- Respeto: consolidar la institución bajo un ambiente de calidez, cortesía y tolerancia, para que de esta manera los miembros del equipo desempeñen sus funciones en un entorno adecuado.
- Responsabilidad: velar que los funcionarios cumplan con las actividades asignadas de acuerdo a las directrices brindadas, verifica la satisfacción de los clientes por el servicio recibido.
- Puntualidad: fomentar en los empleados el cumplimiento de sus funciones en el debido tiempo.
- Agilidad: impulsar en los trabajadores la entrega de un servicio de calidad de forma eficaz y eficiente, en el menor tiempo posible.

## 3.2. Organigrama

La estructura organizacional de la Estación de Servicio Yambo es de tipo funcional, cuya directiva está conformada por la junta de accionistas. Los diferentes departamentos de la institución están conformados por las áreas: Administrativa, Contabilidad, Venta (Despachadores) y tiene el apoyo de una Asistente.

Ilustración 7. Propuesta de Organigrama Estación de servicios Yambo

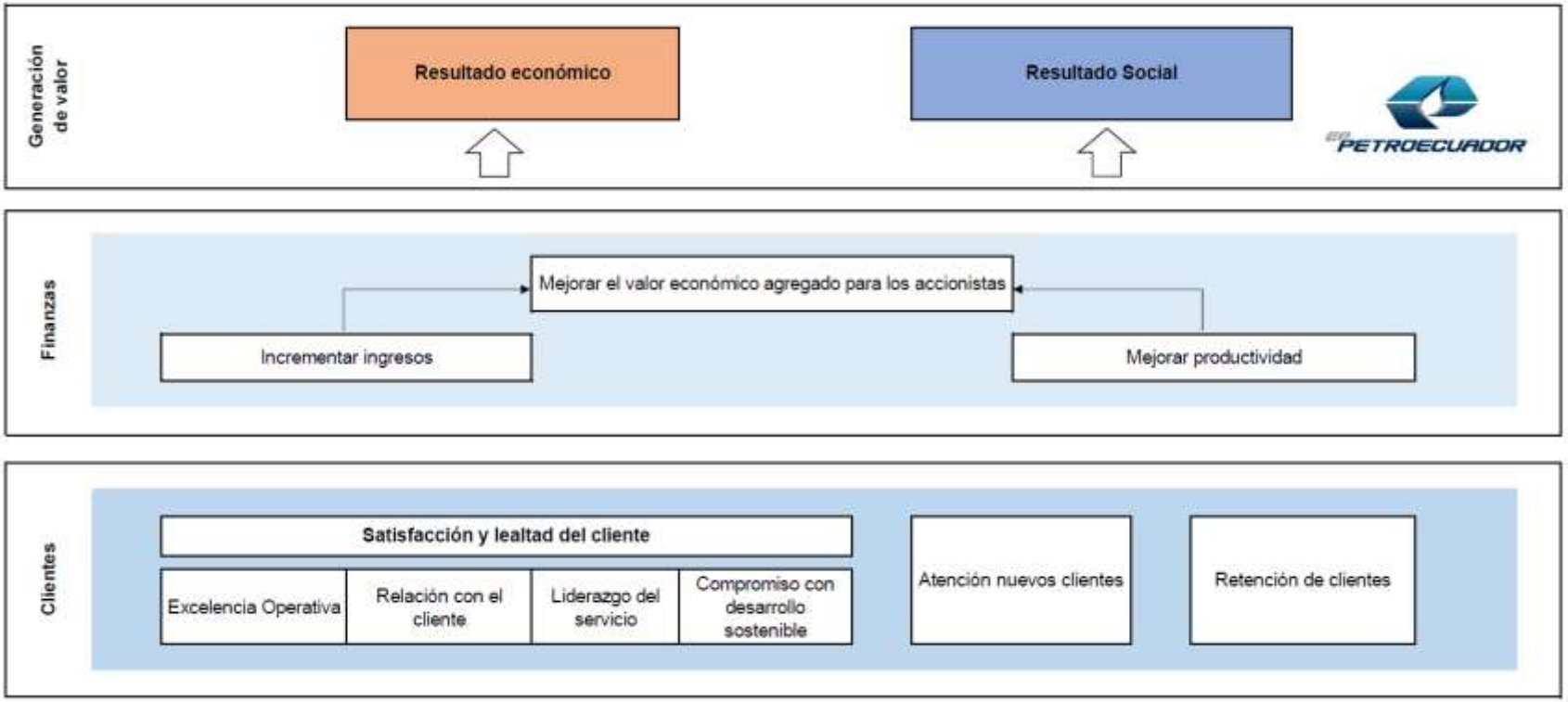


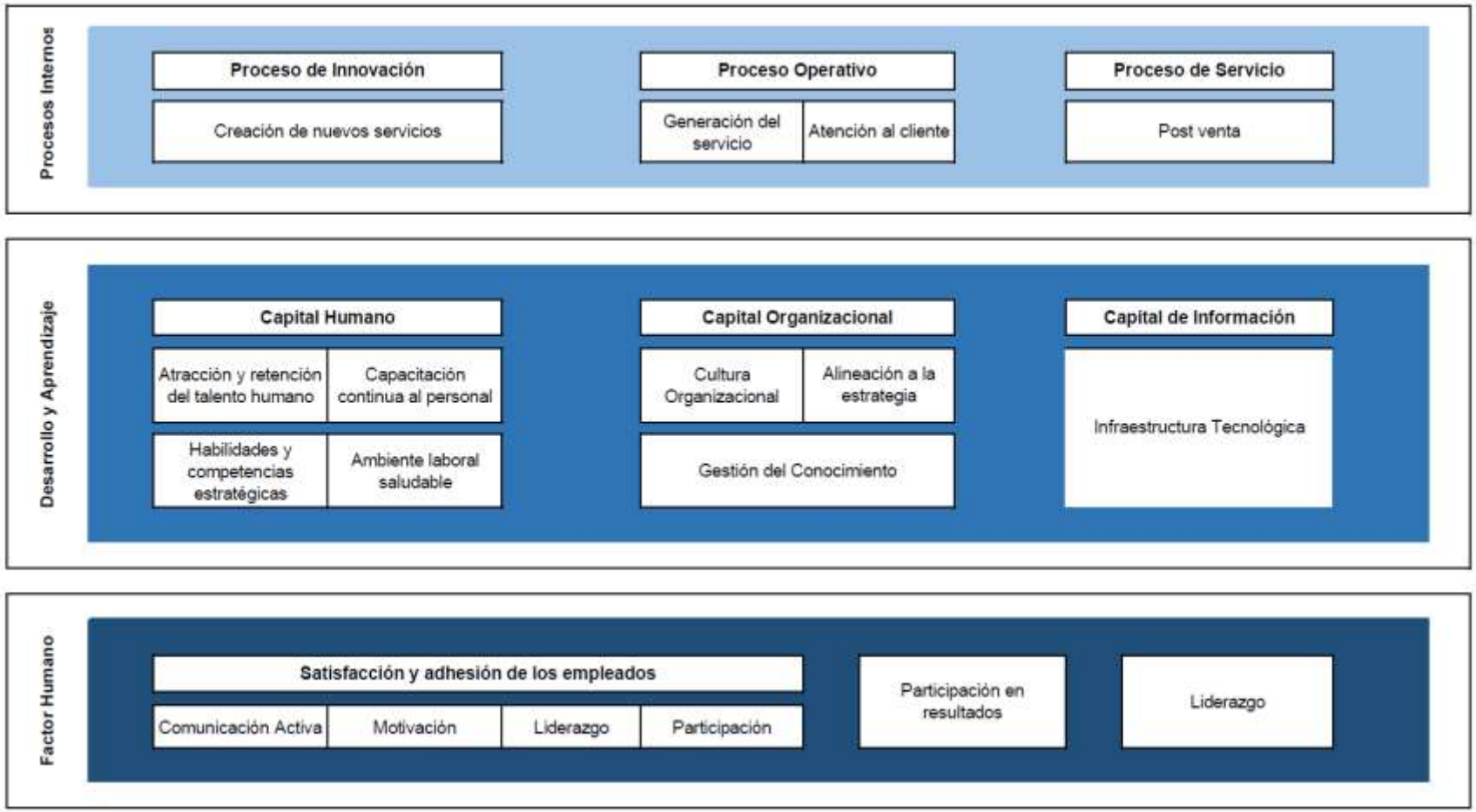

Fuente: modificado a partir de los documentos de la organización

## 3.3. Mapa Estratégico

En la Ilustración 8, se observa el mapa estratégico de la estación de servicio Yambo, el cual, sirve como base para que la empresa alcance los objetivos, que se planteen a largo plazo. Cabe mencionar que, en el presente mapa una de las perspectivas consideradas es la de desarrollo y aprendizaje de su capital humano.

Ilustración 8. Mapa Estratégico de objetivos Gasolinera Yambo






Fuente: Elaboración propia

## 3.4. Mapa de Procesos

El presente mapa de procesos pretende establecer en la organización un nivel de jerarquías para los miembros de la empresa, con la finalidad que trabajen en equipo, de manera óptima, para así alcanzar las metas fijadas. Este documento permite coordinar las actividades por parte de sus integrantes.

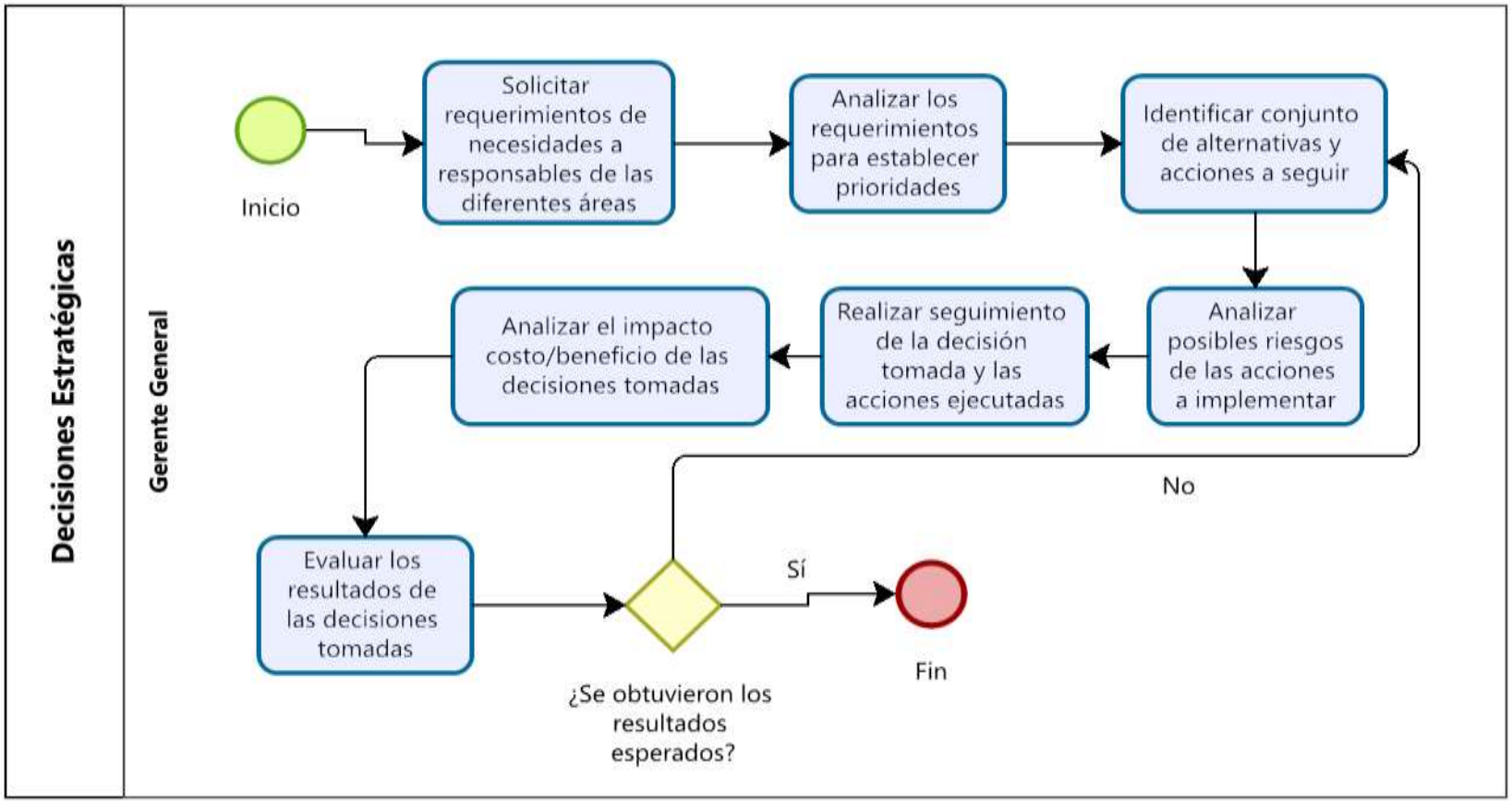
Ilustración 9. Mapa de procesos de la estación de servicio Yambo




Fuente: Elaboración propia

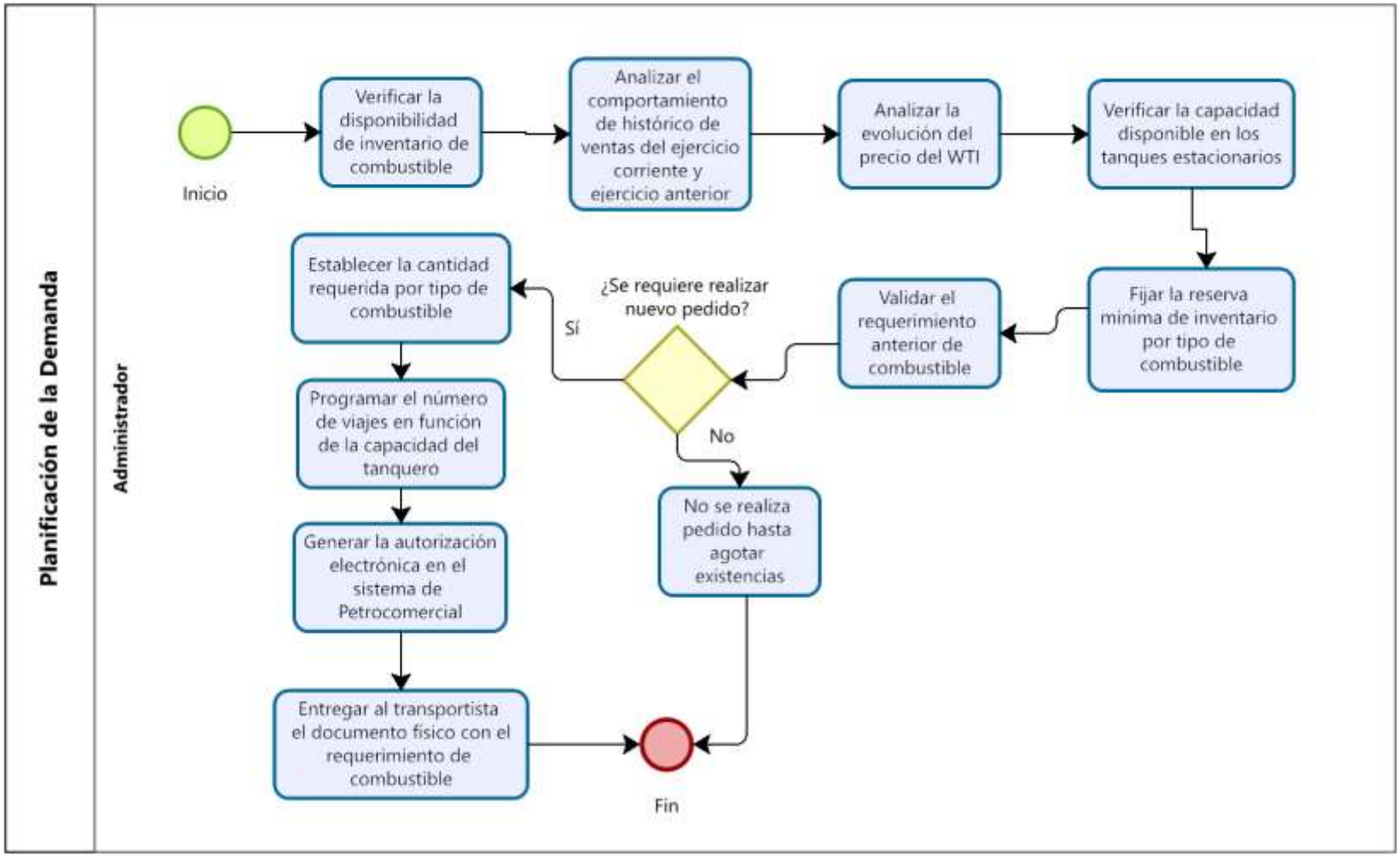
## 3.5. Flujogramas

Ilustración 10. Flujograma proceso Decisiones Estratégicas



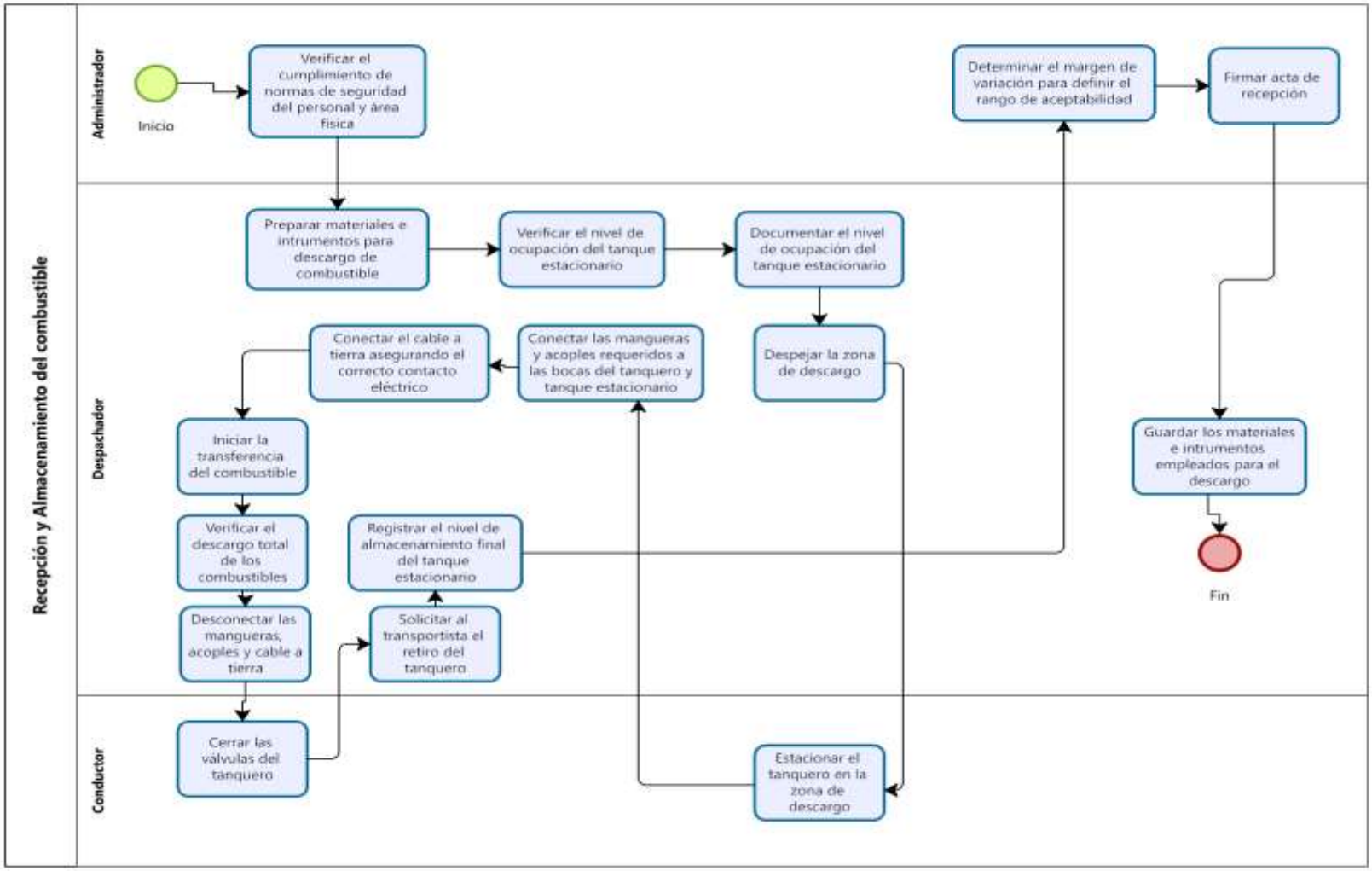

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 11. Flujograma proceso Planificación de la demanda



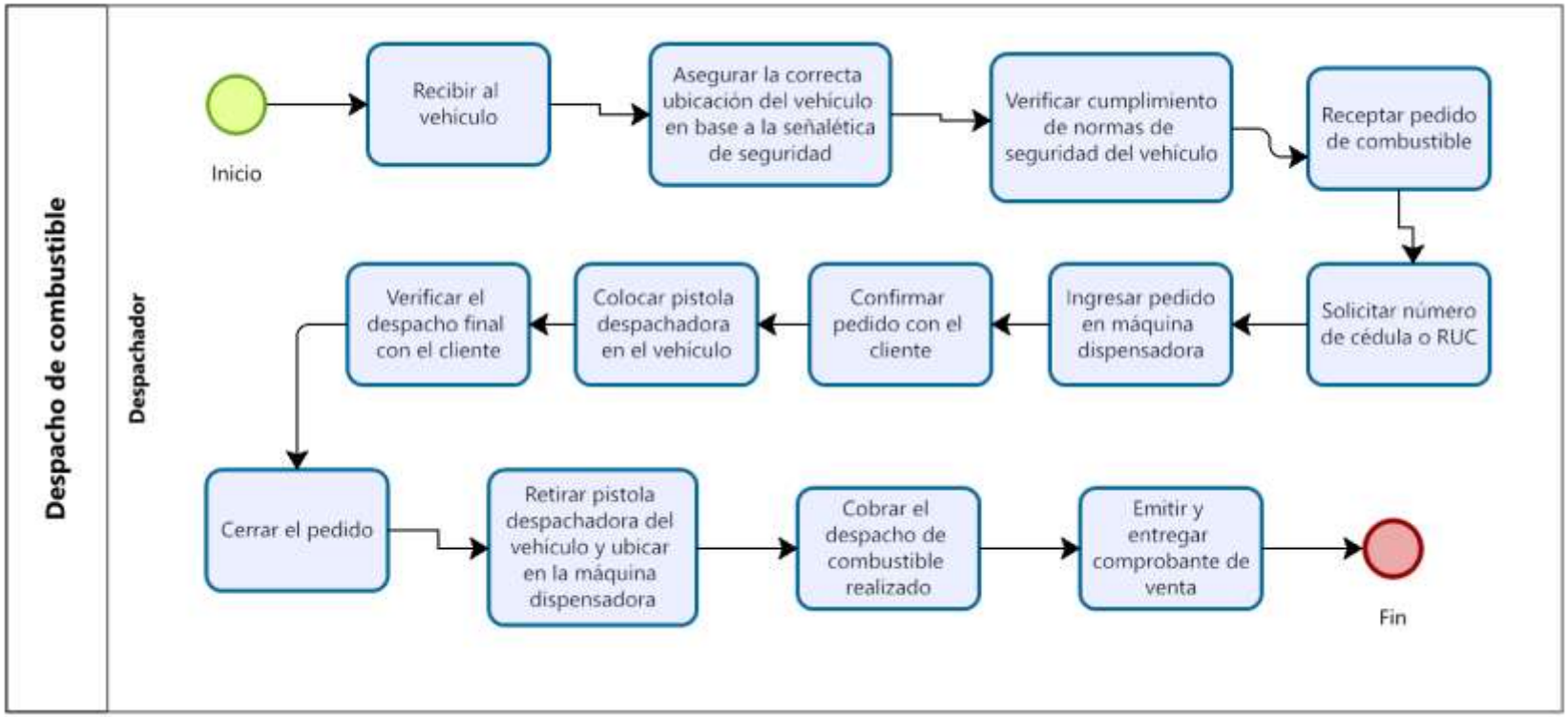

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 12. Flujograma proceso Recepción y Almacenamiento de combustible



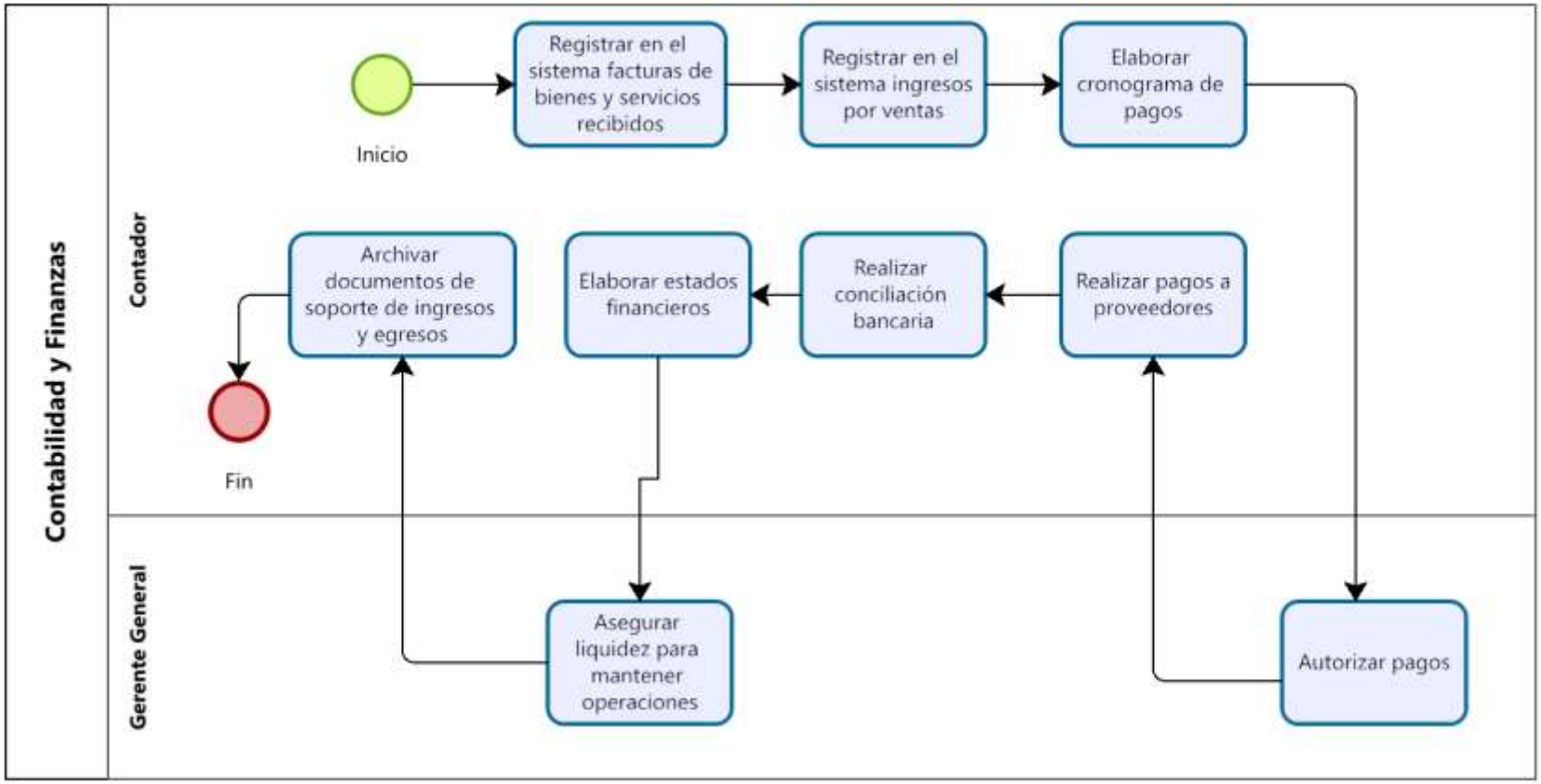

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13. Flujograma proceso Despacho de combustible



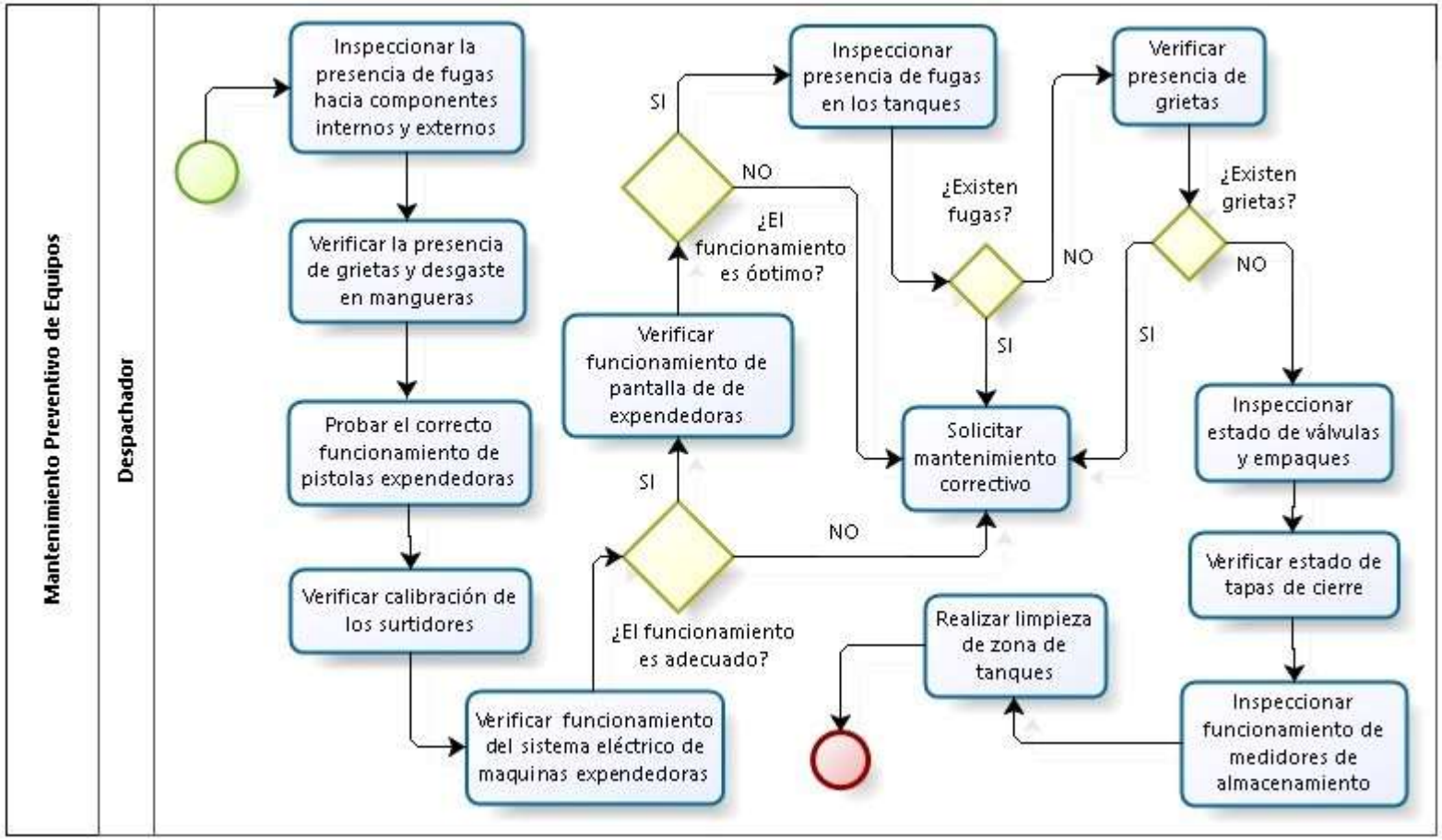

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14. Flujograma proceso Contabilidad y Finanzas



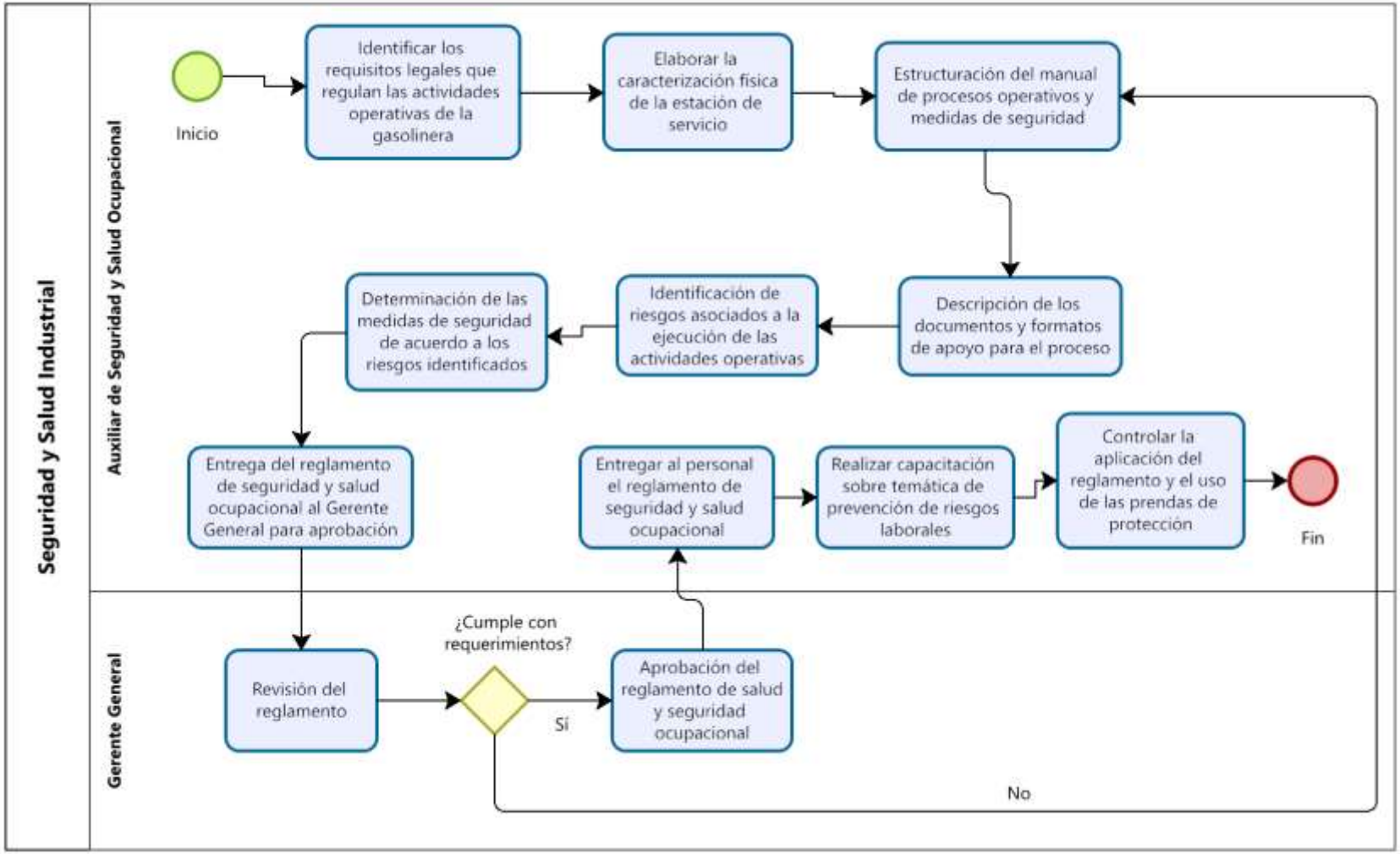

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15. Flujograma proceso Mantenimiento preventivo de equipos



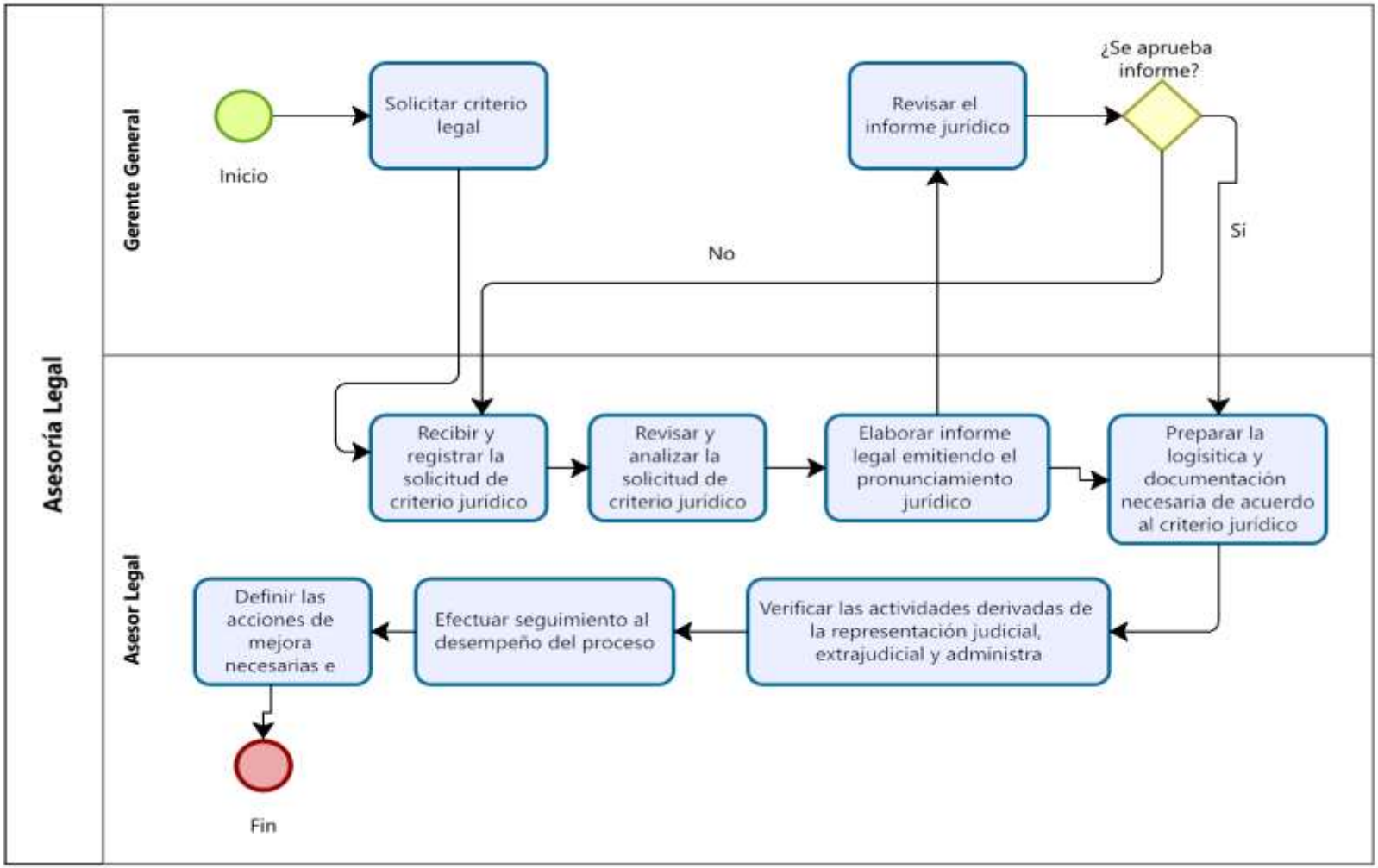

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16. Flujograma proceso Seguridad y Salud Industrial



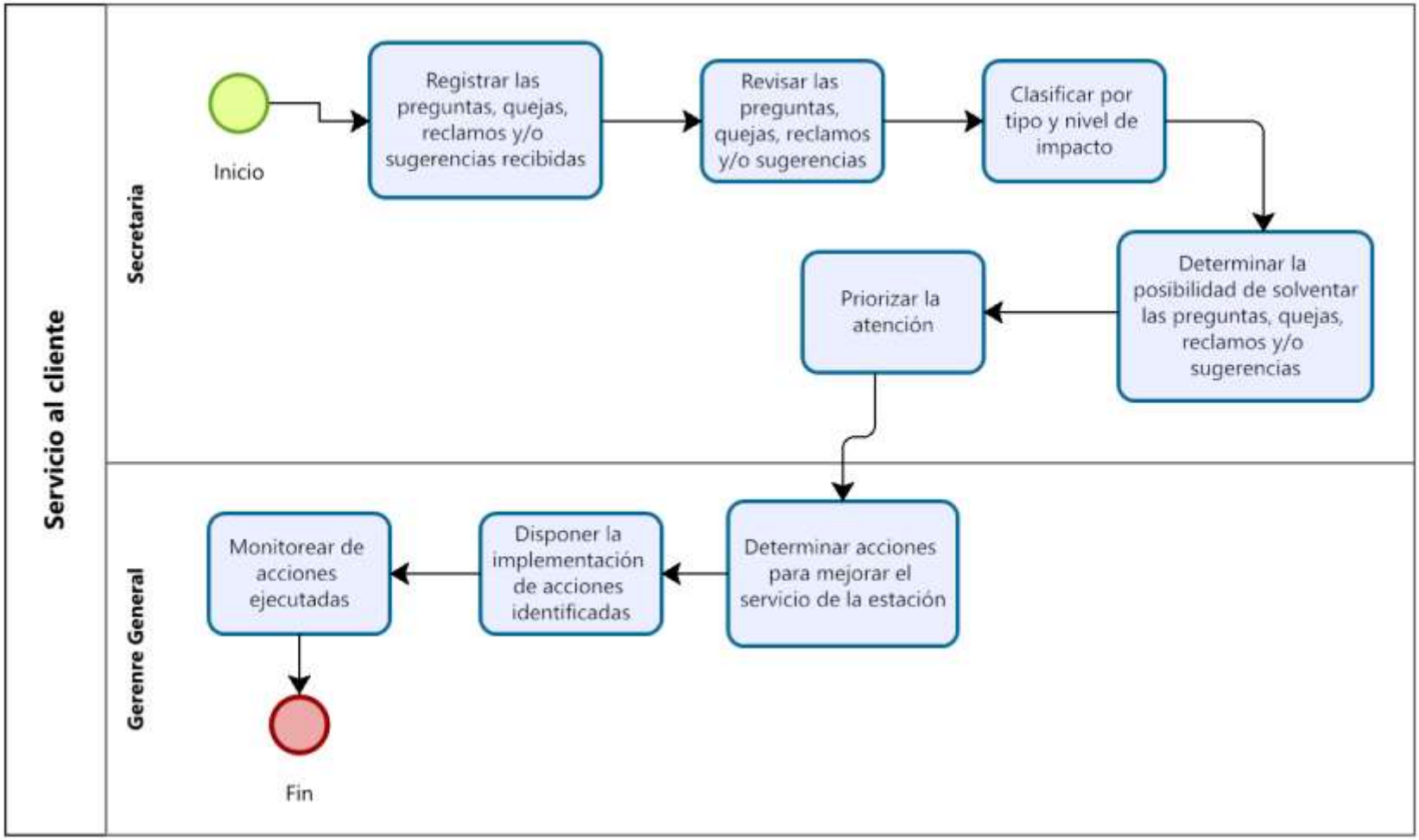

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17. Flujograma proceso Asesoría Legal




Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18. Flujograma proceso Servicio al cliente




Fuente: Elaboración propia

## 3.6. Caracterización de procesos

A través de la caracterización de los procesos, se pretende describir la secuencia de las actividades, las cuales serían seguidas por los funcionarios de las áreas involucradas en la ejecución del mismo.

- **Proceso Gobernante**

Cuadro 5. Caracterización proceso Toma de decisiones estratégicas

| | |
|---|---|
| EP PETROECUADOR | **Estación de Servicio Yambo**<br><br>**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS** |
| **NOMBRE DEL SUBPROCESO** | DECISIONES ESTRATÉGICAS |
| **RESPONSABLE** | GERENTE GENERAL |
| **ALCANCE** | **DESDE:** Necesidades o problemas administrativos u operacionales, **HASTA:** Plan de acción con medidas a implementarse para dar solución a los problemas. |

| **RECURSOS** |
|---|
| Informe de necesidades<br>Reporte de problemas |

| **PROVEEDORES** | **OBJETIVO DEL PROCESO** | **CLIENTES** |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| N/A | Dar respuesta de forma dinámica a los problemas operativos y administrativos de la estación de servicio. | Personal de la estación de servicio<br>Junta de accionistas |

| ENTRADAS | SUBPROCESOS | SALIDAS |
|---|---|---|
| Necesidades o problemas administrativos u operativos | Desarrollar plan de acción | Decisiones tomadas |

| INDICADORES | CONTROLES | REGISTROS / DOCUMENTOS |
|---|---|---|
| Porcentaje de eficiencia de control de la operatividad | Matriz de riesgos ante necesidades o problemas | Informe para plan de acción |

| ELABORADO POR | REVISADO POR | APROBADO POR |
|---|---|---|
| ASISTENTE | ADMINISTRADOR | GERENTE GENERAL |

Fuente: Elaboración propia

- **Procesos Agregadores de valor**

Cuadro 6. Caracterización proceso Planificación de la demanda

| | |
|---|---|
| | **Estación de Servicio Yambo** |
| | **CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS** |
| **NOMBRE DEL SUBPROCESO** | PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA |
| **RESPONSABLE** | ADMINISTRADOR |
| **ALCANCE** | **DESDE:** Reporte de inventario del combustible en los tanques estacionarios, **HASTA:** Orden de compra de combustible. |

| **RECURSOS** |
|---|
| Control de inventario de combustible |
| Reporte de combustible despachado |

| **PROVEEDORES** | **OBJETIVO DEL PROCESO** | **CLIENTES** |
|---|---|---|
| EP Petroecuador | Proyectar la cantidad de combustible mínimo y máximo que estaría disponible en los tanques estacionarios para satisfacer la demanda de los clientes. | Personal de la estación de servicio |
| | | Conductores de vehículos livianos y pesados |

| ENTRADAS | SUBPROCESOS | SALIDAS |
|---|---|---|
| Inventario del combustible en los tanques estacionarios | Recepción y Almacenamiento de combustible | Orden de compra de combustible |

| INDICADORES | CONTROLES | REGISTROS / DOCUMENTOS |
|---|---|---|
| Índice de eficiencia del abastecimiento de combustible | Control de inventario de combustible | Autorización en el sistema de abastecimiento y comercialización de combustibles SACCO<br>Orden de compra de combustible |

| ELABORADO POR | REVISADO POR | APROBADO POR |
|---|---|---|
| ASISTENTE | ADMINISTRADOR | GERENTE GENERAL |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7. Caracterización proceso Recepción y Almacenamiento de combustible

**Estación de Servicio Yambo**

**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

| | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL SUBPROCESO** | RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE COMBUSTIBLE |
| **RESPONSABLE** | DESPACHADOR |
| **ALCANCE** | **DESDE:** Recibir tanquero con combustible de acuerdo a cantidad solicitada, **HASTA:** Llenar tanques estacionarios con el combustible |

| **RECURSOS** | | |
|---|---|---|
| Tanquero | Varilla medidora | Cable a tierra |
| Mangueras | Tanque estacionario | Acoples |

| **PROVEEDORES** | **OBJETIVO DEL PROCESO** | **CLIENTES** |
|---|---|---|
| Subproceso: Planificación de demanda | Descargar el combustible del tanquero al tanque estacionario evita derrames de combustible, incendios y/o explosiones. | Conductores de vehículos livianos y pesados |
| EP Petroecuador | | |
| | | |

| **ENTRADAS** | **SUBPROCESOS** | **SALIDAS** |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| Tanquero con cantidad de combustible solicitado | Despacho de combustible | Tanque estacionario lleno de combustible |

| INDICADORES | CONTROLES | REGISTROS / DOCUMENTOS |
|---|---|---|
| Índice de control de inventario | Verificar con la vara de medición que la cantidad de combustible descargada en el tanque estacionario esté acorde a lo solicitado. | Control de descarga y almacenamiento de combustible |

| ELABORADO POR | REVISADO POR | APROBADO POR |
|---|---|---|
| ASISTENTE | ADMINISTRADOR | GERENTE GENERAL |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8. Caracterización proceso Despacho de combustible

| | |
|---|---|
| | **Estación de Servicio Yambo**<br><br>**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS** |
| **NOMBRE DEL SUBPROCESO** | DESPACHO DE COMBUSTIBLE |
| **RESPONSABLE** | DESPACHADOR |
| **ALCANCE** | **DESDE:** Recibir al cliente que requiere cargar combustible, **HASTA:** Cobrar y entregar nota de venta por producto despachado |

| **RECURSOS** | |
|---|---|
| Pistola de gasolina | Papel de impresión |
| Caja de cobro | |

| **PROVEEDORES** | **OBJETIVO DEL PROCESO** | **CLIENTES** |
|---|---|---|
| Subproceso: Descarga de combustible | Determinar los pasos a seguir para brindar una atención oportuna a los clientes que acuden a la estación de servicio, describe detalladamente el procedimiento para evitar derrames de combustible. | Conductores de vehículos livianos y pesados |
| EP Petroecuador | | |
| | | |
| | | |

| **ENTRADAS** | **SUBPROCESOS** | **SALIDAS** |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| Vehículo que ingresa a la estación | N/A | Tanque cargado de combustible<br>Nota de venta |

| INDICADORES | CONTROLES | REGISTROS / DOCUMENTOS |
|---|---|---|
| Cantidad de vehículos atendidos | Verificar que la pistola esté correctamente ubicada en el tanque. Comprobar que, no se haya producido derrame de combustible. | Notas de venta |

| ELABORADO POR | REVISADO POR | APROBADO POR |
|---|---|---|
| ASISTENTE | ADMINISTRADOR | GERENTE GENERAL |

Fuente: Elaboración propia

- **Procesos de Apoyo**

Cuadro 9. Caracterización proceso Contabilidad y Finanzas

| | |
|---|---|
| | **Estación de Servicio Yambo**<br><br>**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS** |
| **NOMBRE DEL SUBPROCESO** | CONTABILIDAD Y FINANZAS |
| **RESPONSABLE** | CONTADOR |
| **ALCANCE** | **DESDE:** Reporte de ventas y de adquisiciones, **HASTA:** Estados financieros, conciliaciones bancarias |

| **RECURSOS** | |
|---|---|
| Reporte de ventas | Hojas |
| Reporte cuadre de caja | Sistema contable |

| **PROVEEDORES** | **OBJETIVO DEL PROCESO** | **CLIENTES** |
|---|---|---|
| Servicio de Rentas Internas | Proporcionar información contable y financiera objetiva y veraz de manera oportuna, con la finalidad de realizar el control de los recursos financieros y de la ejecución de gastos de la estación de servicio. | Junta de accionistas |
| Subproceso: Despacho de combustible | | Gerente General |
| Subproceso: Planificación de demanda | | |

| ENTRADAS | SUBPROCESOS | SALIDAS |
|---|---|---|
| Reporte de ventas | Decisiones Estratégicas | Declaraciones de impuesto |
| Cuadre de caja | | Conciliaciones bancarias |

| INDICADORES | CONTROLES | REGISTROS / DOCUMENTOS |
|---|---|---|
| Cantidad de mantenimiento realizados | Informes entregados al Gerente General con sus respectivos respaldos | Archivo documentos contabilidad |

| ELABORADO POR | REVISADO POR | APROBADO POR |
|---|---|---|
| ASISTENTE | ADMINISTRADOR | GERENTE GENERAL |

Fuente: Elaboración propia

*Cuadro 10. Caracterización proceso Mantenimiento de equipos*

**Estación de Servicio Yambo**

**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

| | |
|---|---|
| **NOMBRE DEL SUBPROCESO** | MANTENIMIENTO DE EQUIPOS |
| **RESPONSABLE** | DESPACHADOR |
| **ALCANCE** | **DESDE:** Elaborar plan de mantenimiento, **HASTA:** Registro de mantenimiento en el reporte |

| **RECURSOS** | | |
|---|---|---|
| Desengrasantes | Trampa de grasa | Basurero |
| Detergente | Agua | Hojas |

| **PROVEEDORES** | **OBJETIVO DEL PROCESO** | **CLIENTES** |
|---|---|---|
| Subproceso: Despacho de combustible | Aplicar las normales legales vigentes y ambientales para mantener el buen funcionamiento de los equipos de la estación de servicio | Conductores de vehículos livianos y pesados |

| **ENTRADAS** | **SUBPROCESOS** | **SALIDAS** |
|---|---|---|
| Plan de mantenimiento | Descarga de combustible | Desechos recolectados |
| | | Registro de mantenimiento |

| **INDICADORES** | **CONTROLES** | **REGISTROS / DOCUMENTOS** |
|---|---|---|

| Cantidad de mantenimiento realizados | Registro control de mantenimiento | Registro de mantenimiento en formato de control |
|---|---|---|
| **ELABORADO POR** | **REVISADO POR** | **APROBADO POR** |
| ASISTENTE | ADMINISTRADOR | GERENTE GENERAL |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 11. Caracterización proceso Salud y Seguridad Industrial

| | |
|---|---|
| | **Estación de Servicio Yambo**<br><br>**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS** |
| **NOMBRE DEL SUBPROCESO** | SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL |
| **RESPONSABLE** | AUXILIAR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL |
| **ALCANCE** | **DESDE:** Riesgos de trabajo, **HASTA:** Plan de acción para mitigación de riesgos |

| **RECURSOS** | |
|---|---|
| Reglamento Seguridad y Salud | Equipo de protección |
| Registro de mantenimiento de equipos | |

| **PROVEEDORES** |
|---|
| Subproceso: Despacho de combustible |
| Subproceso: Mantenimiento de equipo |
| Subproceso: Recepción y Almacenamiento de combustible |

| **OBJETIVO DEL PROCESO** |
|---|
| Velar por la seguridad y salud ocupacional de los miembros del equipo y clientes de la estación de servicio |

| **CLIENTES** |
|---|
| Conductores de vehículos livianos y pesados |
| Miembros de la estación de servicio Yambo |
| |

| ENTRADAS | SUBPROCESOS | SALIDAS |
|---|---|---|
| Plan de mantenimiento | Descarga de combustible | Plan de acción para mitigación de riesgos |
| Subproceso: Recepción y Almacenamiento de combustible | | Formato de control de riesgos |

| INDICADORES | CONTROLES | REGISTROS / DOCUMENTOS |
|---|---|---|
| Cantidad de accidentes atendidos | Control de riesgos presentados | Reglamento de seguridad y salud ocupacional |

| ELABORADO POR | REVISADO POR | APROBADO POR |
|---|---|---|
| ASISTENTE | ADMINISTRADOR | GERENTE GENERAL |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 12. Caracterización proceso Asesoría Legal y Ambiental

| | |
|---|---|
| | **Estación de Servicio Yambo**<br><br>**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS** |
| **NOMBRE DEL SUBPROCESO** | ASESORÍA LEGAL Y AMBIENTAL |
| **RESPONSABLE** | ASESOR LEGAL |
| **ALCANCE** | **DESDE:** Identificar y analizar los requerimientos de asesoría jurídica de la institución,<br>**HASTA:** Resultado de proceso judicial |

| **RECURSOS** | |
|---|---|
| Equipo de computo | Hojas |
| Leyes y Reglamentos ecuatorianos | Sistema Automático de Trámite Judicial Ecuatoriano SATJE |

| **PROVEEDORES** | **OBJETIVO DEL PROCESO** | **CLIENTES** |
|---|---|---|
| Subprocesos de la estación de servicio | Realizar actividades de apoyo para la preparación de trámites administrativos y/o procesos jurídicos de la estación de servicio. | Junta de accionistas<br>Gerente General<br>Administrador |

| **ENTRADAS** | **SUBPROCESOS** | **SALIDAS** |
|---|---|---|
| Documentos de los diferentes procesos y juicios de la estación de servicio | N/A | Criterio jurídico emitido |

| | | |
|---|---|---|
| Notificaciones judiciales | | Informe de la gestión judicial |
| **INDICADORES** | **CONTROLES** | **REGISTROS / DOCUMENTOS** |
| Cantidad de procesos judiciales atendidos | Revisión y evaluación de las etapas del proceso judicial | Escritos y demás documentos concernientes a los procesos judiciales |

| **ELABORADO POR** | **REVISADO POR** | **APROBADO POR** |
|---|---|---|
| ASISTENTE | ADMINISTRADOR | GERENTE GENERAL |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 13. Caracterización proceso Atención al cliente

| | |
|---|---|
| | **Estación de Servicio Yambo**<br><br>**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS** |
| **NOMBRE DEL SUBPROCESO** | SERVICIO AL CLIENTE |
| **RESPONSABLE** | SECRETARIA |
| **ALCANCE** | **DESDE:** Requerimiento del cliente, **HASTA:** Retroalimentación del cliente referente a la atención recibida |

| **RECURSOS** | |
|---|---|
| Equipo de computación | Teléfono |
| Papelería | Correo electrónico |

| **PROVEEDORES** |
|---|
| Cliente externo |
| Cliente interno |
| Procesos de la estación de servicio |

| **OBJETIVO DEL PROCESO** |
|---|
| Alcanzar la satisfacción de los clientes en relación al requerimiento realizado. |

| **CLIENTES** |
|---|
| Cliente externo |

| **ENTRADAS** |
|---|
| Preguntas, quejas, reclamos, sugerencias del cliente |

| **SUBPROCESOS** |
|---|
| N/A |

| **SALIDAS** |
|---|
| Informe de atención a pregunta, queja, reclamo y/o sugerencia de clientes |

| INDICADORES | CONTROLES | REGISTROS / DOCUMENTOS |
|---|---|---|
| Índice de satisfacción de cliente | Reporte de solicitudes recibidas por pregunta, queja, reclamo y/o sugerencia de clientes | Informe de atención a pregunta, queja, reclamo y/o sugerencia de clientes |

| ELABORADO POR | REVISADO POR | APROBADO POR |
|---|---|---|
| ASISTENTE | ADMINISTRADOR | GERENTE GENERAL |

Fuente: Elaboración propia

## 3.7. Indicadores de gestión

A continuación, se realiza una propuesta de indicadores de gestión, los cuales, permiten medir la eficiencia en la ejecución de los procesos de la estación de servicio Yambo, especialmente en los que son agregadores de valor (despacho de combustible, descarga y almacenamiento del combustible y despacho del mismo). Los resultados que obtenga la organización posterior a la implementación de estos indicadores permiten, que se tomen decisiones adecuadas para mejorar sus procesos, se convertiría en una gasolinera más eficiente y se lograría así mayor posicionamiento en el mercado.

Cuadro 14. Indicadores de gestión

**Estación de Servicio Yambo**

| FICHA DE INDICADORES | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Proceso** | **Nombre del Indicador** | **Definición** | **Unidad de medida** | **Período de tiempo** | **Fórmula de Cálculo** |
| **Planificación de Demanda** | Índice de eficiencia del abastecimiento de combustible | Permite medir la eficiencia al planear de forma oportuna la adquisición de combustible | % | Trimestral | (Volumen combustible adquirido/Volumen combustible planificado) *100 |
| **Recepción y Almacenamiento combustible** | Índice de control de inventario | Mide la eficiencia al comprobar el volumen de combustible transportado | % | Trimestral | (Volumen de combustible receptado en los tanques / Volumen de combustible adquirido) *100 |
| **Servicio al cliente** | Índice de satisfacción de cliente | Permite conocer el % satisfacción de los clientes | % | Trimestral | (# de reclamos solucionados / # de reclamos recibidos) *100 |
| **Operatividad de la estación de servicio** | Porcentaje de eficiencia de control de la operatividad | Permite conocer el nivel de incremento o disminución presupuestaria en relación al año anterior | % | Mensual | (Total de novedades solucionadas / Total de novedades informadas) *100 |

Fuente: Elaboración propia

## 3.8. Manual de Funciones

Para la elaboración del manual de funciones, se realizó visitas a las áreas donde se desarrollan estos, se obtiene la información requerida para cada una por parte de los trabajadores de la estación de servicio. Es así que, el presente manual describe los procesos a ser ejecutados por los responsables/propietarios del mismo, cuenta cada uno con el respectivo objetivo, alcance y descripción de las actividades con las correspondientes entradas y salidas. Este manual permite, que se mejore el servicio de la gasolinera Yambo, lo que evitaría reprocesos y brindaría un servicio más ágil a los usuarios.

Cuadro 15. Manual de funciones del Gerente General

| | |
|---|---|
| EP PETROECUADOR | **ESTACIÓN DE SERVICIO YAMBO** |
| | **Manual de Funciones** |
| **DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO** | |
| **Cargo Ocupacional:** | Gerente General |
| **Unidad:** | Gerencia |
| **Reporta a:** | Junta de accionistas |
| **1. Misión del puesto** | |
| Dirigir y coordinar el correcto funcionamiento de la estación de servicio, decide el camino a seguir mediante un buen desempeño en los procesos y actividades, administra correctamente los recursos disponibles en la organización. | |
| **2. Principales Responsabilidades del cargo** | |
| Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de la estación de servicio, garantiza el funcionamiento eficiente y eficaz de la organización. | |
| **3. Funciones del puesto** | |
| 1. Representar legal y judicialmente a la estación de servicio Yambo. | |
| 2. Planear y coordinar las actividades de la estación de servicio. | |
| 3. Determinar los productos y servicios a comercializar, establece sus precios de acuerdo a análisis de mercado y tendencias de los consumidores. | |
| 4. Elaborar e implementar estrategias de marketing | |

| | |
|---|---|
| 5. Supervisar y aprobar pagos, giros de cheques y firma de comprobantes en trabajo conjunto con el contador. | |
| 6. Reportar a junta de accionistas sobre el desempeño de la gasolinera. | |
| 7. Tomar decisiones oportunas basadas en los resultados de la operación de la estación de servicio (diario, mensual y anual). | |
| 8. Elaborar proyección de presupuesto. | |
| 9. Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas vigentes que regulan las operaciones de la estación de servicio. | |
| **4. Instrucción formal y Experiencia requerida** | |
| Nivel de Instrucción | Tercer nivel culminado en carreras administrativas |
| Áreas de conocimiento | Producción, Presupuesto, Recursos humanos |
| Años de experiencia | 2 años en puestos similares en gasolineras |
| **5. Competencias Conductuales** | |
| Liderazgo | |
| Trabajo en equipo | |
| Orientación a resultados | |
| Trabajo bajo presión | |
| **6. Competencias Técnicas** | |
| Manejo de programas del paquete Office | |
| Recursos humanos y manejo de personal | |
| Indicadores financieros | |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 16. Manual de funciones del Administrador

| | |
|---|---|
| EP PETROECUADOR | **ESTACIÓN DE SERVICIO YAMBO** |
| | **Manual de Funciones** |

| **DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO** | |
|---|---|
| **Cargo Ocupacional:** | Administrador |
| **Unidad:** | Administrativa |
| **Reporta a:** | Gerente General |
| **1. Misión del puesto** | |
| Administrar la estación de servicio y sus recursos de manera eficiente, garantiza el buen funcionamiento y una adecuada ejecución de procesos, lo que brindaría así una atención al cliente de calidad. | |
| **2. Principales Responsabilidades del cargo** | |
| Administrar de forma eficiente los recursos de la organización, vela por el correcto desarrollo de las actividades y un servicio eficaz a los clientes. | |
| **3. Funciones del puesto** | |
| 1. Supervisar y coordinar a los despachadores de la estación de servicio. | |
| 2. Atender a los clientes y resolver algún reclamo presentado. | |
| 3. Efectuar requisición de combustible. | |
| 4. Elaborar informes de ventas y en temas relacionados al personal. | |
| 5. Contratar y realizar el entrenamiento del personal. | |
| 6. Todas las demás actividades asignadas por su jefe inmediato. | |
| **4. Instrucción formal y Experiencia requerida** | |
| Nivel de Instrucción | Tercer nivel culminado en carreras administrativas |
| Áreas de conocimiento | Ventas, Atención al cliente |
| Años de experiencia | 2 años en puestos similares en gasolineras |
| **5. Competencias Conductuales** | |
| Trabajo en equipo | |
| Orientación a resultados | |
| Orientación de Servicio | |
| Trabajo bajo presión | |
| **6. Competencias Técnicas** | |
| Manejo de programas del paquete Office | |
| Mercadotecnia | |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 17. Manual de funciones del Contador

| ESTACIÓN DE SERVICIO YAMBO | |
|---|---|
| EP PETROECUADOR | **Manual de Funciones** |

| **DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO** | |
|---|---|
| **Cargo Ocupacional:** | Contador |
| **Unidad:** | Departamento Contable |
| **Reporta a:** | Gerente General, Administrador |
| **1. Misión del puesto** | |
| Proporcionar información contable y financiera objetiva y veraz de manera oportuna, con la finalidad de realizar el control de los recursos financieros y de la ejecución de gastos de la estación de servicio. | |
| **2. Principales Responsabilidades del cargo** | |
| Elaborar los estados financieros de acuerdo a la normativa vigente, esto de manera correcta y con información real. | |
| **3. Funciones del puesto** | |
| 1. Llevar registro contable y demás documentos necesarios que permitan reflejar el real estado financiero de la institución. | |
| 2. Efectuar conciliaciones bancarias y comprobación de saldos de forma mensual. | |
| 3. Revisar el registro de las transacciones con sus respectivos documentos de soporte. | |
| 4. Comprobar la legitimidad de los documentos previo a su registro contable. | |
| 5. Llevar a cabo los informes financieros mediante la revisión de libros contables, análisis de gastos e ingresos y de estados financieros. | |
| 6. Elaborar los formularios a ser remitidos vía internet, así como cancelar el impuesto al valor agregado, efectuar retenciones en la fuente mensuales, impuesto a la renta, y demás obligaciones tributarias ante el SRI. | |
| 7. Realizar los roles de pago mensual del personal de la estación de servicio. | |
| 8. Todas las demás actividades asignadas por su jefe inmediato. | |
| **4. Instrucción formal y Experiencia requerida** | |
| Nivel de Instrucción | Tercer nivel culminado: título de Contador Público Autorizado CPA |
| Áreas de conocimiento | Leyes y normas tributarias. Experiencia tributaria en estaciones de servicio |
| Años de experiencia | 3 años |
| **5. Competencias Conductuales** | |
| Trabajo en equipo | |
| Orientación a resultados | |
| Trabajo bajo presión | |
| **6. Competencias Técnicas** | |
| Conocimiento de Tributación y Finanzas | |
| Manejo de sistemas contables | |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 18. Manual de funciones del Asesor Legal

| | |
|---|---|
| EP PETROECUADOR | **ESTACIÓN DE SERVICIO YAMBO** |
| | **Manual de Funciones** |

| **DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO** | |
|---|---|
| **Cargo Ocupacional:** | Asesor Legal |
| **Unidad:** | Gerencia |
| **Reporta a:** | Gerente General |
| **1. Misión del puesto** | |
| Realizar actividades de apoyo para la preparación de trámites administrativos y/o procesos jurídicos de la estación de servicio. | |
| **2. Principales Responsabilidades del cargo** | |
| Tramitar y solucionar los posibles problemas legales, que se presente en la organización. | |
| **3. Funciones del puesto** | |
| 1. Analizar y organizar las notificaciones judiciales y documentos de los diferentes procesos y juicios de la institución. | |
| 2. Incorporar designios legales según la actividad de la empresa | |
| 3. Identificar los requisitos legales necesarios para la organización. | |
| 4. Brindar asistencia jurídica ante requerimientos y/o denuncias de la administración o personas jurídicas o naturales. | |
| 5. Acudir a los diferentes juzgados, entregar documentos, agilitar y revisar de los procesos. | |
| **4. Instrucción formal y Experiencia requerida** | |
| Nivel de Instrucción | Tercer nivel culminado en Jurisprudencia |
| Áreas de conocimiento | Leyes y Reglamentos ambientales |
| Años de experiencia | 2 años |
| **5. Competencias Conductuales** | |
| Trabajo en equipo | |
| Orientación a resultados | |
| Capacidad de gestión | |
| **6. Competencias Técnicas** | |
| Manejo de programas del paquete Office | |
| Normativas legales vigentes | |
| Normativas ambientales vigentes | |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 19. Manual de funciones del Auxiliar de seguridad y salud ocupacional

| | |
|---|---|
| EP PETROECUADOR | **ESTACIÓN DE SERVICIO YAMBO** |
| | **Manual de Funciones** |

| **DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO** | |
|---|---|
| **Cargo Ocupacional:** | Auxiliar de Seguridad y Salud Ocupacional |
| **Unidad:** | Gerencia |
| **Reporta a:** | Gerente General |
| **Tipo de Contratación:** | Servicios Prestados |
| **1. Misión del puesto** | |
| Orientar a los directivos de la estación de servicio en el proceso de seguridad y salud ocupacional logra el cumplimiento de la normativa legal, así como que los miembros de la organización tengan claro los riesgos presentes, para prevenirlos y tener autocuidado. | |
| **2. Principales Responsabilidades del cargo** | |
| Promover la prevención de lesiones y/o enfermedades y minimizar los riesgos laborales, a través del desarrollo de consciencia preventiva y buenos hábitos de trabajo. | |
| **3. Funciones del puesto** | |
| 1. Diseñar, implementar y actualizar, conforme sea requerido, el reglamento de seguridad industrial y demás documentos de acuerdo a normativa vigente. | |
| 2. Elaborar y mantener actualizada la matriz de identificación de riesgos. | |
| 3. Brindar capacitación a los miembros del equipo de la estación de servicio sobre temas de seguridad y salud en el trabajo. | |
| 4. Inspeccionar infraestructura y locación, se dota con extintores y botiquines de primeros auxilios. | |
| 5. Llevar a cabo simulacros de evacuación y emergencia. | |
| **4. Instrucción formal y Experiencia requerida** | |
| Nivel de Instrucción | Tercer nivel culminado en Seguridad y Salud Ocupacional |
| Áreas de conocimiento | Leyes y Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores |
| Años de experiencia | 3 años |
| **5. Competencias Conductuales** | |
| Trabajo en equipo | |
| Orientación a resultados | |
| Capacidad de gestión | |
| **6. Competencias Técnicas** | |
| Manejo de programas del paquete Office | |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20. Manual de funciones de la secretaria

| | |
|---|---|
| EP PETROECUADOR | **ESTACIÓN DE SERVICIO YAMBO** |
| | **Manual de Funciones** |

| **DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO** | |
|---|---|
| **Cargo Ocupacional:** | Secretaria |
| **Unidad:** | Gerencia |
| **Reporta a:** | Gerente General |
| **1. Misión del puesto** | |
| Asistir al Gerente General en actividades organización, planificación y control de las actividades dentro de la estación de servicio, con la finalidad de cumplir con las metas establecidas. | |
| **2. Principales Responsabilidades del cargo** | |
| Ejercer de apoyo al Gerente en las actividades asignadas. | |
| **3. Funciones del puesto** | |
| 1. Transcribir informes, textos y demás documentos de acuerdo a lo solicitado por el jefe inmediato. | |
| 2. Organizar la agenda del Gerente General | |
| 3. Preparar la correspondencia para su posterior archivo. | |
| 4. Atender al público y contestar llamadas telefónicas. | |
| 5. Tomar apuntes para preparación de actas e informes de reuniones. | |
| 6. Todas las demás actividades asignadas por su jefe inmediato. | |
| **4. Instrucción formal y Experiencia requerida** | |
| Nivel de Instrucción | Técnico en secretariado o carreras afines |
| Áreas de conocimiento | Atención al cliente, Secretariales |
| Años de experiencia | 2 años en cargos similares |
| **5. Competencias Conductuales** | |
| Trabajo en equipo | |
| Orientación a resultados | |
| Orientación de Servicio | |
| **6. Competencias Técnicas** | |
| Manejo de programas del paquete Office | |
| Redacción de textos | |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 21. Manual de funciones de los Despachadores

| | |
|---|---|
| EP PETROECUADOR | **ESTACIÓN DE SERVICIO YAMBO** |
| | **Manual de Funciones** |

| **DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO** | |
|---|---|
| **Cargo Ocupacional:** | Despachador |
| **Unidad:** | Administrativa |
| **Reporta a:** | Administrador |
| **1. Misión del puesto** | |
| Desarrollar sus actividades relacionadas con la venta de combustible en la estación de servicio, brinda una atención cálida y oportuna a los clientes. | |
| **2. Principales Responsabilidades del cargo** | |
| Suministrar combustible a los vehículos livianos y pesados, mediante la utilización de los equipos y materiales proporcionados para brindar así una atención eficiente a los clientes que requieran el servicio. | |
| **3. Funciones del puesto** | |
| 1. Despachar combustible a los vehículos livianos y pesados. | |
| 2. Elaborar factura de la venta de combustible. | |
| 3. Revisar y Registrar correctamente la venta a crédito de los clientes | |
| 4. Efectuar limpieza del área de trabajo. | |
| 5. Realizar reporte de las ventas diarias, debidamente cuadradas. | |
| 6. Respetar y hacer cumplir a los clientes las normas de seguridad en la zona de despacho de combustible. | |
| 7. Todas las demás actividades asignadas por su jefe inmediato. | |
| **4. Instrucción formal y Experiencia requerida** | |
| Nivel de Instrucción | Bachillerato Culminado |
| Áreas de conocimiento | Ventas, Atención al cliente |
| Años de experiencia | 1 año |
| **5. Competencias Conductuales** | |
| Trabajo en equipo | |
| Orientación a resultados | |
| Orientación de Servicio | |
| **6. Competencias Técnicas** | |
| Conocimiento y aplicación de normas | |

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- La fundamentación con bases teóricas del desarrollo organizacional y sus factores de éxito para la innovación empresarial, permite el logro de una sinergia y fortalecimiento de una cultura y clima adecuados, para los miembros del equipo que los comprometa, hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía en base a su filosofía corporativa.

- El análisis de los resultados obtenidos mediante la investigación realizada, permitió el diagnóstico empresarial de la gasolinera Yambo, con el conocimiento de los elementos clave para el éxito de la empresa; que provean de la información necesaria, para el diseño de planes de acción que exploten las fortalezas, corrijan las debilidades, efectivicen las oportunidades y minimicen el impacto de las amenazas, de tal forma, que se asegure la continuidad del negocio.

- Se concluye que, para el alcance de las metas y objetivos de la empresa, se requiere de un equipo de trabajo comprometido, identificado con la organización y orientado a la consecución de resultados, para esto, es necesario y fundamental, que las funciones de cada uno se encuentren detalladas de acuerdo a su perfil y área, en la cual, se desempeñan y cumplen con sus actividades diarias.

- La determinación del diseño organizacional basado en los factores internos y externos, ayuda al establecimiento de una estructura adecuada de la gasolinera Yambo, con la constatación de que las empresas administradas de forma empírica, sin la implementación de herramientas y técnicas de desarrollo organizacional, gestión estratégica y por procesos, al igual que la ausencia de las responsabilidades para cada cargo, cuentan con una desventaja frente a sus

competidores, merma su capacidad de gestión, esto genera problemas de comunicación interna y por ende, se reduce el rendimiento organizacional.

## RECOMENDACIONES

- Se sugiere efectuar un plan de direccionamiento estratégico, con la finalidad de orientar a la empresa hacia un camino alineado y sincronizado con su filosofía corporativa, para así generar una optimización de los procesos, incrementar el rendimiento organizacional, disminuir los tiempos de gestión y maximizar sus indicadores financieros.

- Se recomienda a los directivos de la institución realizar un análisis periódico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa para contar con los insumos para el desarrollo de esquemas de benchmarking con sus principales competidores, de tal forma, que sea posible diseñar e implementar estrategias que permitan mantenerla con una alta cuota de mercado, cubrir las necesidades de sus clientes y lograr su fidelización.

- Se sugiere realizar una investigación para determinar el programa de capacitación idóneo para el personal de la estación de servicio, para evaluar su efectividad en cuanto a mejora de la productividad del personal.

- Se recomienda llevar a cabo un plan estratégico de marketing con la finalidad de posicionar más en el mercado a la gasolinera en él, que se resalte la marca y la relación costo-calidad del producto, para así incrementar las ventas y atraer mayor cantidad de clientes.

- **BIBLIOGRAFÍA**

ARCH. (2017). Boletín estadistico. Actividad Hidrocarburífera. Quito: Agencia de Regulacion y control de Hidrocarburos.

Arias, F. (2012). El Proyecto de InvestIgacIón: Introducción a la metodología científica 6ª Edición. Caracas: Episteme.

Barragán, J., & González, E. (2020). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. International Journal of Good Conscience.

Carpio, J., & Rodríguez, P. (10 de Diciembre de 2021). DESARROLLO ORGANIZACIONAL INNOVADOR: Para los Desafíos de la Cuarta Revolución Industrial. Obtenido de http://visionindustrial.com.mx/industria/desarrollo-organizacional-innovador-para-los-desafios-de-la-cuarta-revolucion-industrial

Castro, J. (16 de 1 de 2018). Corponet. Recuperado el Noviembre de 2019, de Principales causas del fracaso de las empresas en crecimiento: https:// blog. corponet. com. mx/ principales- causas- del- fracaso- de- las- empresas- en-crecimiento

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill.

De la Garza, M. (2002). Modelos de cambio organizacional como apoyo para la toma de decisiones. Investigación Administrativa.

El Comercio. (10 de 2015). El Comercio. Data. Obtenido de Gasolineras para tanquear en Ecuador: https:// especiales. elcomercio. com/ 2015/ 10/ gasolineras/#ubicacion

Fernández, V. (2015). Fundamentos de Metodología de la Investigación. Barcelona: OmniaScience.

Figueroa, M. (2014). Análisis del desarrollo organizacional como modelo de gestión para potenciar a las PYMES del sector industrial en la provincia de Manabí, período 2006-2012. Quito.

Flores, O. (2013). Diseño organizacional para la gasolinera Hernández JR 2, parroquia Chanduy. La Libertad.

Guananga, K. (2013). Plan estratégico y desarrollo organizacional de la estación de servicios "Trans Galsant" en la parroquia San José de Alluriquín provincia Santo Domingo de los Tsáchilas. Santo Domingo.

Guizar, R. (2013). Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones. México: Mc Graw-Hill.

Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). México: Pearson Educación.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodologia de la Investigacion. Mexico DF: McGraw Hill.

La Hora. (10 de Octubre de 2006). Incremento del gasolineras en Ambato. Diario La Hora.

López, J., Falconi, L., & Pomaquero, J. (11 de Diciembre de 2021). Gestión de la innovación en las organizaciones. Obtenido de https:// www. eumed. net/ rev/ ce/2018/3/innovacion-organizaciones.html

Luna, A. (2014). Proceso administrativo. México: Grupo editorial Patria.

Maya, M., Vallejo, A., Ramos, V., & Borsic, Z. (2018). Cultura Organizacional e Innovación en las Empresas. CienciAmérica.

Mello, D. F. (2014). Desarrollo organizacional: Enfoque integral. Colombia: Editores Noriega.

Mulet Meliá, J. (2012). La innovación, concepto e importancia económica. Recuperado el Noviembre de 2019, de Navarra: https:// www. navarra. es/ NR/ rdonlyres/ D696EFD2- 6AAA- 4EF1- B414 E3A 271 09E A67/ 79806/ 02juanmulet.pdf

Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.

Ordóñez , F. (09 de Diciembre de 2021). Desarrollo Organizacional: Clave para el éxito empresarial. Obtenido de https://codiconsultoria.com/desarrollo-organizacional-clave-para-el-exito-empresarial

Pardo, C., & Díaz, O. (02 de Diciembre de 2021). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional. Obtenido de https:// www. evaluandosoftware.com/desarrollo-organizacional/

Pariente, J. (01 de Diciembre de 2021). Teoría de las organizaciones: Desarrollo Organizacional. Obtenido de http:// www. excelencia. uat. mx/ pariente/ articulos.htm

Petit, E. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. Revista de Ciencias Sociales.

Porret, M. (2017). Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Madrid: Ediciones ESIC.

Prieto Pulido, R., Estrada López, H., Palacios Arrieta, A., & Paz Marcano, A. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. Revista de Ciencias Sociales, 85-100.

Quejada Péres, R. F., & Ávila Guitiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. Revista Escuela de Administración de Negocios(81), 149-158.

Ramos, C. (11 de Diciembre de 2021). Los alcances de una investigación. Obtenido de file:///C:/Users/pam_p/Downloads/Dialnet-LosAlcancesDeUnaInvestigacion-7746475.pdf

Robbins, S. (2009). Fundamentos de la administración, conceptos esenciales y aplicaciones. México: Prentice Hall, Hispanoamericana.

Rodriguez López, N. (1999). La innovación: Calave del éxito empresarial. Universidad de Vigo, 252-253.

Romanos, S. (2000). Guía de Fuentes de Información Especializada. Buenos Aires: GREBYD.

Serejski, S. (08 de Agosto de 2013). Buenos Negocios. Recuperado el Noviembre de 2019, de La importancia de contar con herramientas de gestión: https:// www. buenosnegocios. com/ notas/ planificar/ la- importancia- contar- herramientas-gestion-n227

Silva, J. (2018). La gestión organizacional: Marco para mejorar el desempeño del capital humano. Alicante: Editoriales de Área de innovcación y desarrollo S,L.

Torres, N., Falconí, M. A., & Ramírez, A. (2019). Desarrollo organizacional: Análisis de variables. Riobamba: ESPOCH.

Vazquez Blomer, B. (2010). Administración y Gestión. Madrid: Paraninfo.

Zimmermann, A. (2010). Gestión del cambio organizacional: Caminos y herramientas. Quito: ABYA-YALA.

# ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario para encuesta Gasolinera Yambo

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL: CASO GASOLINERA YAMBO**

**Encuesta dirigida a usuarios de los servicios y productos de la gasolinera**

**1 Género**

☐ Masculino ☐ Femenino ☐ Otro _____

**2 ¿Cuál es su edad?**

☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-40 ☐ 41-50

☐ 51-65 ☐ 66 en adelante

**3 ¿Cuenta con vehículo propio?**

☐ Sí ☐ No

**4 ¿Con qué frecuencia acude a una gasolinera Yambo?**

☐ Diario ☐ 1 vez por semana ☐ 2 veces por semana

☐ 3 veces por semana ☐ 1 vez por mes ☐ 2 veces por mes

☐ 3 veces por mes

**5 ¿Qué tipo de combustible utiliza regularmente?**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ☐ | Diesel | ☐ | Extra | ☐ | Super |

**6 ¿Cuál es el principal factor que prioriza al acudir a la gasolinera Yambo?**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ☐ | Precio del combustible | ☐ | Calidad del combustible | ☐ | Atención del personal |
| ☐ | Calidad de las instalaciones | ☐ | Servicios complementarios | ☐ | Facilidades de acceso |

**7 ¿Considerando el factor de mayor importancia para usted, qué franquicia de Gasolinera preferiría?**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ☐ | Petroecuador | ☐ | PDV S.A. | ☐ | Primax |
| ☐ | Petróleos & Servicios | ☐ | Terpel | ☐ | Masgas |
| ☐ | Otra | _____ | | | |

**8 ¿Qué método de pago prefiere utilizar para pagar el consumo en la gasolinera Yambo?**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ☐ | Efectivo | ☐ | Tarjeta de crédito o débito | ☐ | Transferencia electrónica |

**9 ¿Qué servicio complementario le gustaría encontrar en la gasolinera Yambo?**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ☐ | Restaurante | ☐ | Cajero automático | ☐ | Farmacia |
| ☐ | Almacén de lubricantes para vehículos | ☐ | Almacén de repuestos para vehículos | ☐ | Tienda de ropa |

☐ Almacén de productos tecnológicos

**10** **Si Gasolinera Yambo incluyera el servicio complementario seleccionado en su anterior respuesta ¿Preferiría a Gasolinera Yambo sobre otras estaciones de servicio?**

☐ Sí ☐ No

Anexo 2 Ficha de Observación Gasolinera Yambo

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL: CASO GASOLINERA YAMBO**

**Ficha de Observación**

**Observador:** _____ **Fecha:** _____

**Hora de inicio:** _____ **Hora de fin:** _____

| | DESCRIPCIÓN | SÍ | NO |
|---|---|---|---|
| **1** | ¿Precio acorde con servicio ofrecido? | | |
| **2** | ¿El tiempo que toma en brindarse el servicio está acorde al mercado? | | |
| **3** | ¿La distribución de la estructura física de la gasolinera apoya al servicio que se brinda al cliente? | | |
| **4** | ¿La estación de servicios cuenta con material informativo de las promociones de forma visible a los clientes? | | |
| **5** | ¿Los despachadores toman en cuenta las medidas de seguridad al momento de brindar el servicio? | | |
| **6** | ¿El personal tiene los conocimientos suficientes para el óptimo desempeño de sus funciones? | | |
| **7** | ¿El personal brinda el servicio de forma cortés? | | |
| **8** | ¿Los despachadores cuentan con habilidad para deshacer cuellos de botella en el servicio? | | |
| **9** | ¿Cuentan con agilidad para brindar solución a algún reclamo de clientes? | | |
| **10** | ¿Implementan herramientas para entregar un mejor servicio a los clientes? | | |

**Anexo 3 Cuestionario para entrevista no estructurada Gasolinera Yambo**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL: CASO GASOLINERA YAMBO**

**Entrevista dirigida a los empleados de la gasolinera**

1. **¿Qué considera que dificulta el desempeño de sus labores en relación a la atención a los clientes?**

2. **¿Cuál es el mayor problema que ha tenido que sobrellevar en el ejercicio de sus responsabilidades?**

3. **¿Qué capacitaciones le gustaría recibir para el correcto desempeño de sus funciones?**

4. **Para usted ¿qué se debería cambiar o implementar en la estación de servicios para satisfacer las necesidades de los clientes?**

5. **¿Qué estrategias están implementando para satisfacer las necesidades de sus clientes?**