



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LAS “ESTACIONES DE SERVICIO CUSTODE 1 Y 2”

**Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con
mención en Marketing**

Línea de Investigación:

Organización y Administración de empresas

Autora:

ADRIANA MARITZA CUSTODE VELÁSTEGUI

Directora:

Ing. Mba. BETTY VIVIANA AVELLÁN HERRERA

AMBATO – ECUADOR

Abril 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LAS “ESTACIONES DE SERVICIO CUSTODE 1 Y 2”

Línea de Investigación:

Organización y Administración de empresas

Autora:

ADRIANA MARITZA CUSTODE VELÁSTEGUI

Betty Viviana Avellán Herrera, Ing. MBA.

f. _____

CALIFICADORA

Telmo Diego Proaño Córdova, Eco. Mg.

f. _____

CALIFICADOR

Germania Elizabeth Vayas Ortega, Ing. Mg.

f. _____

CALIFICADORA

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. MBA.

f. _____

**DIRECTORA DE LA ESCULA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Abril 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Adriana Maritza Custode Velástegui portadora de la Cédula de Ciudadanía No. 180393726-5 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial mención en Marketing son absolutamente originales, auténticos y personal.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones, y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi solo y exclusiva responsabilidad legal y académica.

ADRIANA MARITZA CUSTODE VELÁSTEGUI

C. C. 180393726-5

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a mis padres por ser un apoyo incondicional para todos mis sueños, proyectos y locuras, por estar ahí, por confiar en mí y por incentivar me a su manera a ser cada día mejor.

Hago extensivo mi agradecimiento a todos aquellos profesores cuyo aporte constituyó parte importante de mi formación universitaria a quienes tengo mucho aprecio, cariño y gratitud.

Y a mi zambita por ser mi escudo, por acompañarme siempre y por ser mi válvula de escape.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a la abuelita Inesita, al Jaime, a la Maritza, al Paolo, a la Maite y a ese escuadrón de tíos, tías, primos y primas a quienes amo con el alma.

RESUMEN

La presente investigación hace referencia al desarrollo del proceso administrativo para mejorar la rentabilidad de las estaciones de servicio Custode 1 y 2, con la finalidad de formalizar la gestión empresarial de esta organización, para lo cual se plantearon estrategias relacionadas con la planificación, organización, dirección y control. La metodología utilizada para el estudio incluyó la recopilación de información interna de registros contables, balances y estados de resultados; se analizaron datos de diferentes entidades cuyas decisiones tienen influencia directa con el quehacer de las gasolineras. Se aplicó una encuesta a todo el personal; el 100% de los miembros concuerda que las estaciones de servicio Custode 1 y 2 carecen de una misión y visión, por lo tanto no se establecen objetivos ni se fijan estrategias orientadas a generar crecimiento y beneficios; solo un 9% conoce la estructura orgánica de la empresa, no se identifican claramente los departamentos, las funciones ni las responsabilidades; un 74% del personal coincide en que no existe un alto nivel de liderazgo, un 96% dijo que nunca recibió recompensas o reconocimientos por el desempeño en su trabajo y el 74% del personal no considera que los controles son excesivos. A través del desarrollo del proceso administrativo, se podrá contrarrestar la situación de pérdida en la que se encuentra la entidad, las soluciones propuestas están orientadas a generar crecimiento, sostenibilidad y permanencia para las estaciones de servicio mencionadas.

Palabras Clave: planificar, organizar, dirigir y controlar

ABSTRACT

This investigation points out the development of an administrative process to improve the profitability of Custode 1 and 2 Gas Stations in order to determine its business management by establishing strategies regarding to planning, organizing, managing and monitoring. The methodology used in this study included the collection of information about internal accounting records, balance sheets and statements of profit and loss; also the information from several companies whose decisions directly affect the way the gas stations are managed. A survey to all the staff was performed, in which 100% of them acknowledge the lack of a mission and vision statement therefore, neither objectives nor strategies oriented to develop growth and profit have been established; only 9% of the staff understands the functional structure; departments, functions and responsibilities are not clearly identified; 74% of the staff agree that the business lacks direction; 96% said that they have not been rewarded or given recognition for work performance and 74% of them do not consider monitoring is excessive. Throughout the administrative process, the company tailspin could be faced; the solutions that were established are directed to promote growth, sustainability and stability for the aforementioned gas stations.

Key Words: planning, organizing, managing and monitoring.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
CAPÍTULO I.....	1
LA PROBLEMATIZACIÓN.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Antecedentes	1
1.3 Contextualización.....	2
1.4 Definición del Problema	3
1.4.1 Delimitación del Problema.....	3
1.4.1.1 Temporal.....	3
1.4.1.2 Espacial.....	3
1.4.1.3 Contenido	4
1.4.2 Preguntas Básicas	4
1.5 Variables	5
1.5.1 Variable Independiente.....	5
1.5.2 Variable Dependiente	5
1.6 Objetivos	5
1.6.1 Objetivo General	5
1.6.2 Objetivos Específicos	5
1.7 Justificación.....	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Proceso Administrativo.....	7

2.2.1 Planificar	8
2.2.2 Planeación Estratégica	10
2.2.2.1 Misión	10
2.2.2.2 Visión	11
2.2.2.3 Valores Organizacionales.....	11
2.2.2.4 Análisis del Entorno.....	11
2.2.2.4.1 Análisis FODA.....	13
2.2.2.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.....	14
2.2.2.4.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI.....	15
2.2.2.5 Objetivos	15
2.2.2.5.1 Tipos de los Objetivos.....	16
2.2.2.5.2 Jerarquía de los Objetivos	16
2.2.2.6 Estrategias	17
2.2.2.6.1 Tipos de Estrategias	17
2.2.3 Organizar.....	19
2.2.3.1 Estructura Organizacional.....	19
2.2.3.1.1 División del Trabajo.....	19
2.2.3.1.2 Departamentalización.....	20
2.2.4 Dirigir.....	21
2.2.4.1 Comunicación	22
2.2.4.1.1 Tipos de Comunicación dentro de la empresa	23
2.2.4.2 Motivación	24
2.2.4.2.1 Tipos de Motivación	25
2.2.4.2.2 Elementos de un programa eficaz de motivación	26
2.2.4.3 Liderazgo.....	28
2.2.4.3.1 Estilos de Liderazgo.....	28
2.2.4.3.2 Modelos de Liderazgo.....	28
2.2.5 Controlar	31
2.2.5.1 Proceso del Control.....	31
2.2.5.1.1 Establecimiento de estándares.....	32

2.2.5.1.2 Medición y detección de desviaciones	32
2.2.5.1.3 Evaluación del desempeño	32
2.3 Rentabilidad	33
2.3.1 Indicadores Financieros de Rentabilidad	33
2.3.1.1 Margen de Utilidad sobre Ventas (MU).....	34
2.3.1.2 Poder Adquisitivo básico (PAB).....	34
2.3.1.3 Rendimiento sobre el activo total (ROA).....	34
2.3.1.4 Rendimiento sobre el capital (ROE)	34
2.3.1.5 Margen Bruto de Utilidades (MB)	35
CAPÍTULO III.....	36
METODOLOGÍA DEL TRABAJO	36
3.1 Fuentes de Información.....	36
3.1.1 Fuentes Primarias	36
3.1.2 Fuentes Secundarias	36
3.2 Tipo de Investigación.....	36
3.3 Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	37
3.4 Población y Muestra.....	37
CAPÍTULO IV.....	38
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	38
4.1 Resultados referentes a la Planificación.....	38
4.2 Resultados referentes a la Organización	45
4.3 Resultados referentes a la Dirección	52
4.4 Resultados referentes al Control	59
4.5 Resultados referentes a la Rentabilidad	66
4.5.1 Balance Comparativo del Estado de Situación Período 2012 -2013.....	66
4.5.2 Balance Comparativo del Estado de Resultados Período 2012 -2013	67
4.5.3 Cálculo de Indicadores de Rentabilidad Año 2013	69
CAPÍTULO V.....	70
PROPUESTA.....	70
5.1 Antecedentes	70

5.2	Desarrollo de la Planificación Estratégica	71
5.2.1	Misión.....	71
5.2.2	Visión	72
5.2.3	Valores Corporativos.....	72
5.2.4	Análisis del Entorno	73
5.2.4.1	Análisis Externo	73
5.2.4.1.1	Entorno Político	73
5.2.4.1.2	Entorno Económico	74
5.2.4.1.3	Entorno Social.....	78
5.2.4.1.4	Entorno Medioambiental	80
5.2.4.1.5	Entorno Tecnológico.....	80
5.2.4.1.6	Entorno Legal	81
5.2.4.1.7	Matriz de Factores Externos Clave.....	84
5.2.4.2	Análisis Interno	85
5.2.4.2.1	Características del personal	85
5.2.4.2.2	Análisis Financiero	88
5.2.4.2.3	Matriz de Factores Internos Clave (EFI)	99
5.2.4.3	Análisis FODA	101
5.2.5	Objetivos.....	102
5.2.5.1	Objetivo General	102
5.2.5.2	Objetivos Específicos.....	102
5.3	Organización	104
5.3.1	Organigrama Estructural	104
5.3.2	Organigrama por Puestos de Trabajo	105
5.3.3	Descripción de Puestos Estaciones de Servicio Custode 1 y 2	106
5.3.4	Estructura y Costo de la nómina al año 2013	116
5.3.5	Estructura y Costo de nómina Propuesta.....	117
5.3.6	Descripción de la nómina al año 2013	118
5.3.7	Descripción de la nómina Propuesta	119
5.4	Dirección.....	120

5.4.1	Plan de Motivación Estaciones de Servicio Custode 1 y 2	120
5.4.2	Descripción del Modelo Integrador de Mejoramiento de la Motivación	123
5.4.3	Inversión del Plan Motivacional Propuesto.....	126
5.5	Control.....	127
5.5.1	Descripción del Control de la Rentabilidad.....	127
5.5.2	Descripción del Control de la Asistencia y Puntualidad del Personal.....	128
5.5.3	Descripción del Control del Nivel de Satisfacción del Cliente	129
5.6	Proyección de la Rentabilidad.....	131
5.6.1	Criterios de Proyección	132
5.6.2	Estado de Resultados Proyectado a 5 años.....	136
CAPÍTULO VI.....		140
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		140
6.1	Conclusiones	140
6.2	Recomendaciones.....	141

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 2.1 Fases del Proceso Administrativo	8
Gráfico 2.2 Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas	8
Gráfico 2.3 Importancia de la Planeación	9
Gráfico 2.4 Incluir en la Misión	10
Gráfico 2.5 El Ambiente de la Organización	12
Gráfico 2.6 Pasos para Elaborar la Matriz EFE	14
Gráfico 2.7 Pasos para Elaborar la Matriz EFI	15
Gráfico 2.8 Jerarquía de los Objetivos	16
Gráfico 2.9 Diseños de Departamentalización	21
Gráfico 2.10 El Arte de Dirigir	22
Gráfico 2.11 Matriz del Grid Gerencial	29
Gráfico 2.12 Modelo de Liderazgo de Tannenbaum	30
Gráfico 2.13 Características del Control	31
Gráfico 2.14 Periodicidad del Control	33
Gráfico 4.1 ¿Conoce cuál es la misión de la empresa?	38
Gráfico 4.2 ¿Conoce cuál es la visión de la empresa?	39
Gráfico 4.3 ¿Conoce los valores bajo los cuales la organización desarrolla su labor?	40
Gráfico 4.4 ¿Existen objetivos empresariales bien definidos?	41
Gráfico 4.5 ¿Se formulan estrategias orientadas a generar crecimiento y beneficios?	42
Gráfico 4.6 ¿Conoce las políticas generales de la empresa?	43
Gráfico 4.7 ¿Se realizan análisis de la situación interna de la empresa?	44
Gráfico 4.8 ¿Conoce la estructura orgánica de las ESC?	45
Gráfico 4.10 ¿Conoce claramente sus funciones dentro de la organización?	47
Gráfico 4.11 ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades dentro de la ESC?	48
Gráfico 4.12 ¿Conoce cuál es su cargo dentro de la empresa?	49
Gráfico 4.13 ¿Recibió un documento donde se especifique su cargo, funciones y responsabilidades dentro de la empresa?	50
Gráfico 4.14 ¿Conoce las funciones de los demás miembros de la empresa?	51
Gráfico 4.15 ¿Considera que se comunica eficazmente las decisiones tomadas por sus supervisores?	52
Gráfico 4.16 ¿Sus ideas o aportes orientados a la mejora del trabajo son tomados en cuenta por sus superiores?	53

Gráfico 4.17 ¿Cuándo surge un problema lo comunica oportunamente para que este sea solucionado?.....	54
Gráfico 4.18 ¿Cuándo surge un problema, prefiere NO comunicarlo por temor a ser reprendido?.....	55
Gráfico 4.19 ¿Recibe recompensas, reconocimientos o compensaciones por buen desempeño en el trabajo?	56
Gráfico 4.20 ¿Considera que existe un alto nivel de liderazgo dentro de la organización?	57
Gráfico 4.21 ¿Considera a la ESC como un buen lugar para trabajar?.....	58
Gráfico 4.22 ¿Le realizan controles periódicos en su trabajo?	59
Gráfico 4.23 ¿Le controlan constantemente mientras realiza determinada actividad?	60
Gráfico 4.24 ¿El control se realiza cuando ha terminado de hacer una actividad programada?.....	61
Gráfico 4.25 ¿Se mide el desempeño de su trabajo a través de encuestas a clientes para determinar el nivel de satisfacción del cliente respecto a la atención recibida?	62
Gráfico 4.26 ¿Se comparan los beneficios obtenidos entre un año y otro a través de un sistema?.....	63
Gráfico 4.27 ¿Considera que existen controles excesivos e innecesarios de sus actividades?.....	64
Gráfico 4.28 ¿Conoce cuánto se vendió este mes respecto del anterior?.....	65
Gráfico 5.1 Comparación de la Venta Nacional de Combustibles SUPER, EXTRA, DIESEL.....	75
Gráfico 5.2 Variación en la Venta anual de Vehículos nuevos en Tungurahua	76
Gráfico 5.3 Parque Automotor de Tungurahua.....	77
Gráfico 5.4 Comparativo Variación Acumulada de Ventas ES CUSTODE 1 y 2	88
Gráfico 5.5 Gastos Estación de Servicio CUSTODE 1	90
Gráfico 5.6 Gastos Estación de Servicio CUSTODE 2	90
Gráfico 5.7 Gasto de la Gasolinera Custode 2 respecto al de la Gasolinera Custode 1..	91
Gráfico 5.8 Cuenta Sueldos y Salarios respecto del Gasto Total en la Custode 1	92
Gráfico 5.9 Cuenta Sueldos y Salarios respecto del Gasto Total en la Custode 2.....	92
Gráfico 5.10 Solvencia de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2	94
Gráfico 5.11 Liquidez Inmediata de las Estaciones de Servicio Custode.....	94
Gráfico 5.12 Endeudamiento de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2.....	96
Gráfico 5.13 Deuda sobre Capital de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2	96
Gráfico 5.14 Margen de Utilidad sobre Ventas de las Estaciones de Servicio Custode .	98
Gráfico 5.15 Rendimiento sobre los Activos de las Estaciones de Servicio Custode.....	98
Gráfico 5.16 Rendimiento sobre el Capital de las Estaciones de Servicio Custode	98
Gráfico 5.17 Rendimiento sobre el Capital de las Estaciones de Servicio Custode	99
Gráfico 5.18 Organigrama Estructural Propuesto	104

Gráfico 5.19 Organigrama por Puestos de Trabajo Propuesto.....	105
Gráfico 5.20 Recuperación Proyectada de las Estaciones de Servicio Custode 1y 2 ...	138
Gráfico 5.21 Margen de Utilidad sobre Ventas Proyectado	138

Tablas

Tabla 2.1 Niveles de Planeación.....	9
Tabla 2.2 Matriz FODA	14
Tabla 2.3 Guía para la elaboración de Estrategias en base a la Matriz FODA.....	18
Tabla 2.4 Seis Elementos de un Programa Integral de Motivación	27
Tabla 2.5 Fórmulas Indicadores Financieros de Rentabilidad.....	35
Tabla 4.1 Variación Porcentual del Activo Año 2013 respecto del 2012.....	66
Tabla 4.2 Variación Porcentual del Pasivo Año 2013 respecto del 2012	67
Tabla 4.3 Variación Porcentual del Capital y el Patrimonio Año 2013 respecto del 2012	67
Tabla 4.4 Variación Porcentual de los Ingresos y Costos Año 2013 respecto del 2012.....	68
Tabla 4.5 Variación Porcentual del Gasto Año 2013 respecto del 2012	68
Tabla 4.6 Variación Porcentual de la Utilidad Año 2013 respecto del 2012.....	69
Tabla 4.7 Indicadores de Rentabilidad.....	69
Tabla 5.1 Venta Nacional de Derivados del Petróleo período 2008 – 2013.....	74
Tabla 5.2 Venta Anual de Vehículos nuevos período 2008 – 2013.....	76
Tabla 5.3 Parque Automotriz Nacional y Provincial período 2010 - 2013.....	77
Tabla 5.4 Número de Familias en Ambato	78
Tabla 5.5 Proyección hasta el año 2015 del Número de Vehículos que Circularían en Ambato.....	79
Tabla 5.6 Matriz EFE Estaciones de Servicio Custode 1 y 2.....	84
Tabla 5.7 Características demográficas del Personal respecto de la edad y el sexo	86
Tabla 5.8 Características demográficas del Personal respecto de la edad y el tiempo en la empresa.....	86
Tabla 5.9 Características demográficas del Personal respecto de la edad y el nivel de escolaridad.....	87
Tabla 5.10 Características demográficas del Personal respecto de su nivel de escolaridad y el cargo jerárquico.....	88
Tabla 5.11 Evolución histórica de Indicadores Financieros de Liquidez	93
Tabla 5.12 Evolución histórica de Indicadores Financieros de Endeudamiento	95
Tabla 5.13 Evolución histórica de Indicadores Financieros de Rentabilidad	97
Tabla 5.14 Matriz EFI Estaciones de Servicio Custode 1 y 2.....	100

Tabla 5.15	Matriz FODA	101
Tabla 5.16	Definición de estrategias en base a la Matriz FODA.....	103
Tabla 5.17	Remuneración personal Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 año 2013...	116
Tabla 5.18	Remuneración personal Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 Propuesto	117
Tabla 5.19	Distribución Actual del Personal por Área y Mandos Jerárquicos	118
Tabla 5.20	Distribución Propuesta del Personal por Área y Mandos Jerárquicos	119
Tabla 5.21	Plan de Motivación Estaciones de Servicio Custode 1 y 2	120
Tabla 5.22	Inversión en la formación de líderes	122
Tabla 5.23	Inversión en la motivación del equipo de trabajo	122
Tabla 5.24	Inversión en la motivación del equipo de trabajo	123
Tabla 5.25	Modelo Integrador de Mejoramiento de la Motivación	124
Tabla 5.26	Inversión Plan Motivacional	126
Tabla 5.27	Control de la Rentabilidad	128
Tabla 5.28	Control de Asistencia y Puntualidad del Personal	129
Tabla 5.29	Control del Nivel de Satisfacción de Clientes	130
Tabla 5.30	Tabla de Resumen de la Influencia monetaria de la Propuesta.....	131
Tabla 5.31	Proyección de Ventas Custode 1	132
Tabla 5.32	Proyección de Ventas Custode 2.....	133
Tabla 5.33	Proyección de Costos Custode 1	134
Tabla 5.34	Proyección de Costos Custode 2.....	134
Tabla 5.35	Proyección de Gastos Custode 1	135
Tabla 5.36	Proyección de Gastos Custode 2.....	136
Tabla 5.37	Estado de Resultados Proyecto de las ES Custode 1 y 2	137

CAPÍTULO I

LA PROBLEMATIZACIÓN

1.1 Tema

DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO CUSTODE I Y II

1.2 Antecedentes

Las estaciones de servicio Custode se originaron con el sueño empresarial de crear una organización capaz de cumplir con un largo recorrido vital y que perdure como un patrimonio exclusivo de los miembros de la familia.

Esta empresa que nació como una pequeña distribuidora de kérex, se desarrolló hasta convertirse en dos gasolineras ubicadas en diferentes puntos de la ciudad.

Factores como el entorno así como la falta de planeación, organización, dirección y control han afectado negativamente a las Estaciones de Servicio Custode 1 y Custode 2; causando un estancamiento que pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

Con la finalidad de identificar puntos débiles y proponer soluciones factibles que mejoren la situación de la organización en estudio, se elige como tema de disertación el “Desarrollo del proceso administrativo para mejorar la rentabilidad de las Estaciones de Servicio CUSTODE 1 y 2”.

1.3 Contextualización

El petróleo es el principal rubro de exportación del Ecuador (EP-PETROECUADOR, 2012), de este se derivan los combustibles, productos indispensables que no solo garantizan la movilidad sino que permiten el desarrollo de la industria, las actividades comerciales y el transporte.

En el país; la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR, es la entidad encargada del manejo y control de este mineral fósil; interviniendo en todo el proceso hidrocarburífero desde su extracción hasta su comercialización.

Los derivados del petróleo que se venden en el mercado interno están subsidiados por el Estado (Ministerio. Finanzas, 2013) Por lo tanto es éste quien fija el precio de venta de los combustibles y como mecanismo de control; determina cupos de venta para las comercializadoras y por ende para las Estaciones de Servicio.

A pesar de las restricciones, los requisitos y de la alta inversión que implica el poner en funcionamiento una gasolinera; el número de estos negocios se ha ido incrementando. En Ambato para el 2013 se contabilizan 30 estaciones de servicio. (Según censo realizado por el estudiante para el presente trabajo de disertación).

En tal contexto se encuentran la Estación de Servicio Custode 2 con 33 años de funcionamiento y la Estación de Servicio Custode 1 con 10 años en el mercado. Dichas gasolineras han sufrido el impacto de factores tanto externos como internos que han provocado que sus niveles de rentabilidad se reduzcan poniendo en riesgo el patrimonio familiar.

Con la finalidad de generar sostenibilidad y crecimiento es necesario que la organización realice cambios que le permitan enfrentar las amenazas del entorno y estructurar eficientemente el negocio familiar, garantizando su permanencia en el tiempo.

Tomando lo descrito como punto de partida; se define a continuación el problema a ser analizado.

1.4 Definición del Problema

¿Un adecuado proceso administrativo puede mejorar la rentabilidad de las “Estaciones de Servicio Custode 1 y 2?”

1.4.1 Delimitación del Problema

1.4.1.1 Temporal

El trabajo se desarrolla en un período de seis meses a partir de la aprobación del plan.

1.4.1.2 Espacial

El estudio tiene lugar en la ciudad de Ambato, en las Gasolineras Custode 1 y 2 cuya ubicación se detalla a continuación:

- Custode 1: Barrio Miraflores, calle las Dalias.
- Custode 2: Barrio Huachi la Magdalena, Km. 4 Vía a Guaranda.

1.4.1.3 Contenido

- **CAMPO:** Administración
- **AREA:** Gestión Administrativa
- **ASPECTO:** Desarrollo Organizacional

1.4.2 Preguntas Básicas

1.4.2.1 ¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El Estado de Resultados del período fiscal 2013 registra una pérdida.

1.4.2.2 ¿Por qué se origina?

Ineficiente planificación, organización, dirección y control de las actividades que se desarrollan en la empresa.

1.4.2.3 ¿Cuándo se origina?

En el año 2013.

1.4.2.4 ¿Dónde se origina?

En la Estación de Servicio Custode 2

1.4.2.5 ¿Qué elementos lo originan?

Inexistente planeación a largo plazo, ausencia de perfiles de puestos, inexistencia de planes de motivación y deficientes sistemas de control.

1.5 Variables

1.5.1 Variable Independiente

El Proceso Administrativo

1.5.2 Variable Dependiente

La Rentabilidad

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Establecer los elementos del proceso administrativo que permitan mejorar la rentabilidad de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente los elementos del proceso administrativo y la rentabilidad
- Diagnosticar la situación actual de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2
- Desarrollar los elementos del proceso administrativo requeridos para las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2.

En el punto siguiente se establecen las razones que justifican el cumplimiento de los objetivos expuestos.

1.7 Justificación

En un entorno que se transforma constantemente, donde los negocios que sobreviven son aquellos que se adaptan; se vuelve indispensable contar con mecanismos y sistemas que permitan enfrentar los cambios de manera adecuada.

Las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 pertenecen a una organización familiar donde son sus propietarios quienes gestionan los recursos de la empresa.

Esta fuerte relación entre propiedad y gestión ha traído consigo ventajas pero también problemas que ponen en riesgo la continuidad de la empresa.

Factores como la inexistente planeación a largo plazo, la falta de perfiles de puestos, la carencia de motivación y la falta de controles que garanticen el cumplimiento de las actividades han influido negativamente en los niveles de rentabilidad de la organización.

Encontrar formas que permitan integrar eficientemente a la familia en el negocio así como determinar un proceso que mejore la condición actual de las Estaciones de Servicio en estudio justifica y motiva el desarrollo de la investigación.

Tener en claro dónde se encuentra la empresa y hacia dónde quiere permitir tomar las decisiones adecuadas que garanticen la sostenibilidad y el crecimiento.

Previo al desarrollo de la disertación se investigan fuentes bibliográficas que fundamentan el estudio realizado

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Luego de la revisión de la bibliografía se definen los elementos que forman parte del proceso administrativo y de la rentabilidad los cuales se resumen a continuación:

2.1 Proceso Administrativo

“El proceso administrativo es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla y mejorarla” (Hernandez & Rodríguez, 2008, p.129).

La gerencia de empresas se ha ido convirtiendo en una actividad cada vez más compleja. Las organizaciones se desarrollan en entornos agresivos, competitivos y cambiantes por lo tanto una administración empírica no es suficiente.

Todo negocio sin importar su tamaño debe tener una hoja de ruta donde se identifique claramente dónde se encuentra, hacia dónde quiere llegar, cómo lo va a hacer, quiénes serán sus actores y cómo se evaluarán los esfuerzos realizados.

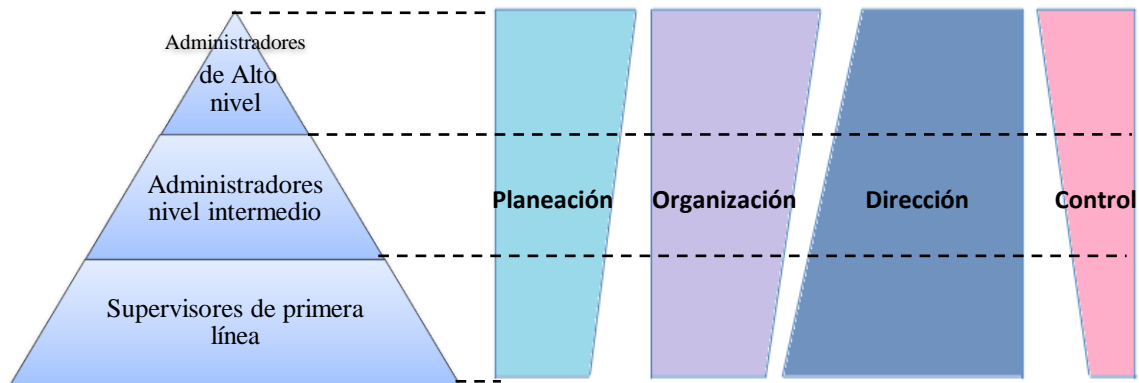
Para responder a dichas preguntas; existe una herramienta clave compuesta por un conjunto de fases interrelacionadas; que se desarrollan en forma sucesiva, simultánea y dinámica generando un sistema integral cuyo objetivo principal es orientar la labor gerencial.

Gráfico 2.1 Fases del Proceso Administrativo



Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Gráfico 2.2 Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas



Fuente: Administración una perspectiva global y empresarial

Autor: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

2.2.1 Planificar

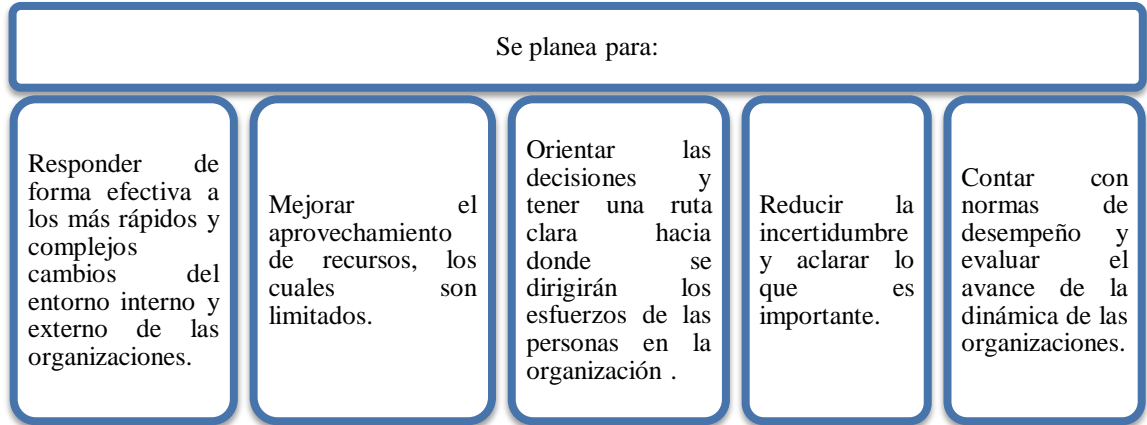
Se concuerda que la planificación es:

La base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones, objetivos y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p.108).

Por lo expuesto anteriormente se considera que la planeación es la primera función de los administradores; traza el curso de la organización, define el negocio actual y

proyecta el negocio futuro, toma en cuenta factores que pueden afectar el curso de la empresa, determina objetivos, decide cómo lograrlos y direcciona todas las actividades hacia el cumplimiento de metas organizacionales.

Gráfico 2.3 Importancia de la Planeación



Fuente: (Bernal & Sierra, 2008)
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Tabla 2.1 Niveles de Planeación

NIVELES DE PLANEACIÓN			
	ESTRATÉGICA	FUNCIONAL	OPERATIVA
Tiempo	Largo Plazo	Mediano Plazo	Corto Plazo
Dimensión	Para toda la organización	Para los departamentos de la empresa	Para las divisiones y cargos operativos
Ejecutada por:	Alta Dirección	Ejecutivos de Nivel Intermedio	Jefes en el Nivel Operativo
Responde a las preguntas:	¿Qué se va a hacer y por qué?	¿Cómo se va a lograr y con qué recursos?	¿Quiénes, Dónde y con qué se realizará?

Fuente: (Stoner, Freeman, & Gilbert, Administración, 1996)
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

2.2.2 Planeación Estratégica

La planeación estratégica permite ver más allá del negocio actual; consiste en tomar decisiones en el presente para alcanzar los resultados deseados en el futuro. Es una herramienta que canaliza la energía y los recursos de la empresa asegurándose que todos quienes la conforman trabajen en conjunto para alcanzar objetivos comunes; debe ser lo suficientemente flexible para responder y adaptarse a los cambios drásticos del entorno.

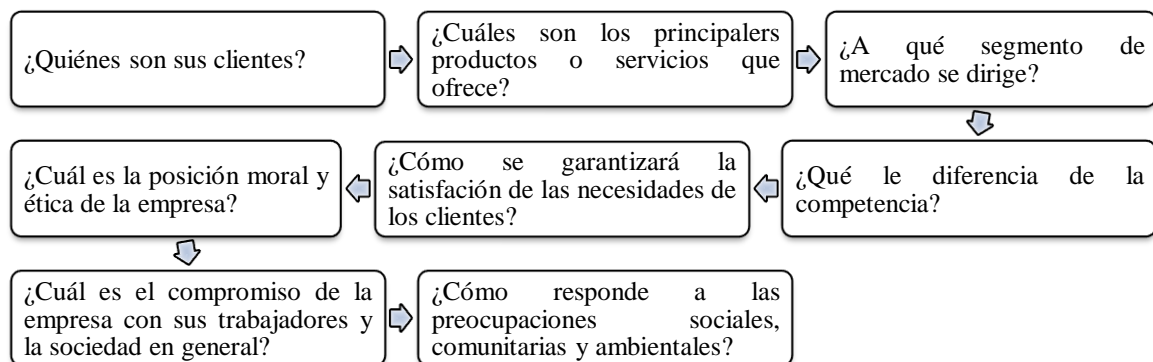
“Es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos con el fin de alcanzar la situación futura planeada” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2001, p.8).

En esta etapa del proceso administrativo se desarrollarán:

2.2.2.1 Misión

Es una declaración escrita que describe el propósito o razón de ser de la compañía. La misión le da un sentido de dirección a toda la organización, define su identidad y debe ser comprendida y aceptada por todos los miembros de la empresa.

Gráfico 2.4 Incluir en la Misión



Fuente: (Fred R., 2013)

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

2.2.2.2 Visión

Es una descripción de imagen futura, un ideal o sueño realista que describe lo que la compañía quiere llegar a ser. Es una visualización que fija la dirección de la empresa; señala el horizonte que se pretende alcanzar siendo congruente con los valores corporativos.

“Una visión estratégica bien articulada crea entusiasmo para el curso futuro que ha trazado la administración y plantea un reto que inspira y compromete a los miembros de la organización” (Thompson & Strickland, 2001, p.36).

2.2.2.3 Valores Organizacionales

Constituyen el marco de referencia del actuar de las compañías; deben ser incorporados, compartidos y practicados por todos quienes integran la organización puesto que en ellos se fundamenta el comportamiento de la empresa y por ende el de sus miembros.

“Los valores condicionan la definición de la misión, visión, objetivos, estrategias y la implementación del plan de acción, así como la toma de decisiones en las organizaciones” (Bernal & Sierra, 2008, p.72).

2.2.2.4 Análisis del Entorno

Es importante reconocer que las organizaciones son unidades que dependen directamente de su entorno por lo tanto están influenciadas por factores tanto internos (controlables) como externos (no controlables) que afectan de forma positiva o negativa en su desempeño.

La globalización y la tecnología han hecho que el ambiente en el que se desenvuelven los negocios sea cada vez más complejo, dinámico e impredecible; el éxito y la sobrevivencia de las empresas radican en su capacidad para adaptarse a los cambios y responder rápida y efectivamente a los mismos.

El análisis del entorno constituirá por lo tanto la base sobre la cual se sostendrá todo el proceso de planeación estratégica; y debido a su impacto potencial en la formulación e implementación de estrategias, servirá de apoyo en la identificación de problemas para abordar aquellos aspectos que deben ser manejados de forma inmediata.

Gráfico 2.5 El Ambiente de la Organización



Fuente: (Bernal & Sierra, 2008)

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

2.2.2.4.1 Análisis FODA

“Es una matriz que ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p.136).

La matriz se construye a partir de una valoración de aquellos factores (internos y externos) que causan un cierto nivel de impacto en la capacidad competitiva de la organización.

- **Fortalezas.-** Capacidades propias con las que cuenta la organización que incrementan las posibilidades de éxito de la empresa y le permite tener una ventaja frente a la competencia. Está constituida por el conjunto de recursos, experiencia, habilidades y destrezas que se poseen y se desarrollan efectivamente en la empresa.
- **Oportunidades.-** Factores favorables que se encuentran en el entorno externo y que pueden ser aprovechados por la organización.
- **Debilidades.-** Factores que se constituyen en una desventaja de la empresa frente a la competencia; las debilidades son todos aquellos recursos de los que se carece, tecnologías y habilidades que no se posee, entre otras.
- **Amenazas.-** Factores que provienen del entorno externo, que no se pueden controlar y que pueden llegar a afectar notablemente a la organización.

Tabla 2.2 Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS Se escriben las principales fortalezas evaluadas y priorizadas como de impacto alto para el logro de los objetivos y la dinámica de la organización.	DEBILIDADES Se escriben las principales debilidades evaluadas y priorizadas como de impacto alto para el logro de los objetivos y la dinámica de la organización.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES Se escriben las principales oportunidades evaluadas y priorizadas como de impacto alto para el logro de los objetivos y la dinámica de la organización.	AMENAZAS Se escriben las principales amenazas evaluadas y priorizadas como de impacto alto para el logro de los objetivos y la dinámica de la organización.

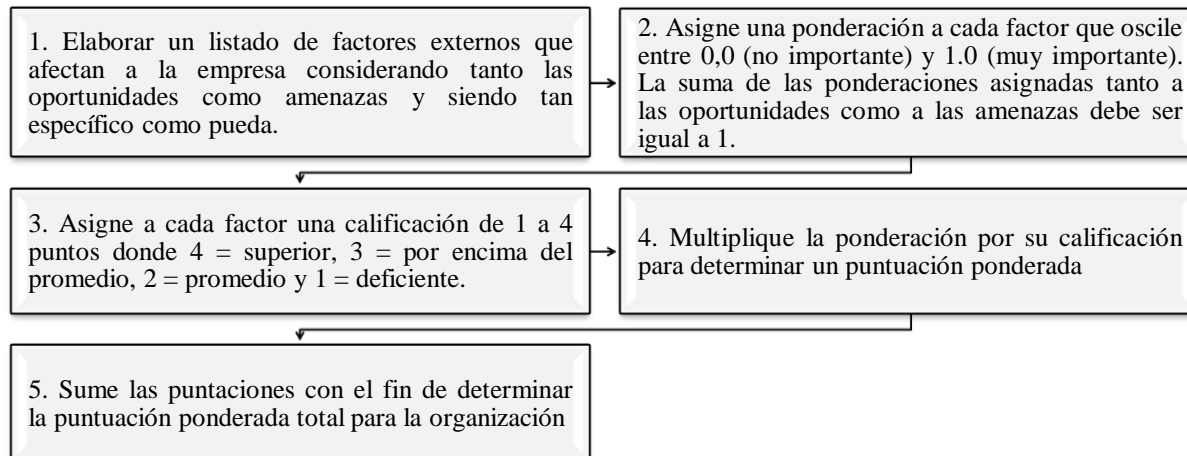
Fuente: Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI

Autor: (Bernal & Sierra, 2008)

2.2.2.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

“Permite que los estrategias resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (Fred R., 2013, p.80).

Gráfico 2.6 Pasos para Elaborar la Matriz EFE



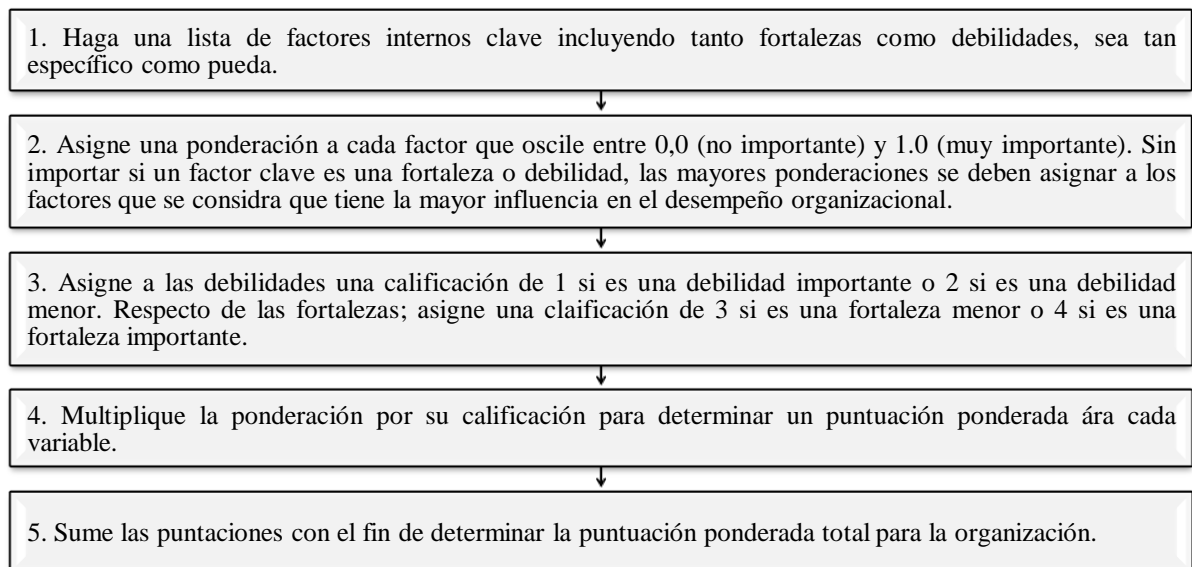
Fuente: (Fred R., 2013)

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

2.2.2.4.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

“Esta herramienta sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa, también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (Fred R., 2013, p.122).

Gráfico 2.7 Pasos para Elaborar la Matriz EFI



Fuente: (Fred R., 2013)

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

2.2.2.5 Objetivos

Los objetivos son los resultados o fines que quiere lograr la organización en un horizonte de tiempo determinado; orientan la toma de decisiones y deben ser concretos, medibles, alcanzables, y realistas

“Los objetivos representan un compromiso de la administración con el logro de indicadores de desempeño específicos dentro de un lapso de tiempo” (Thompson & Strickland, 2001, p.44).

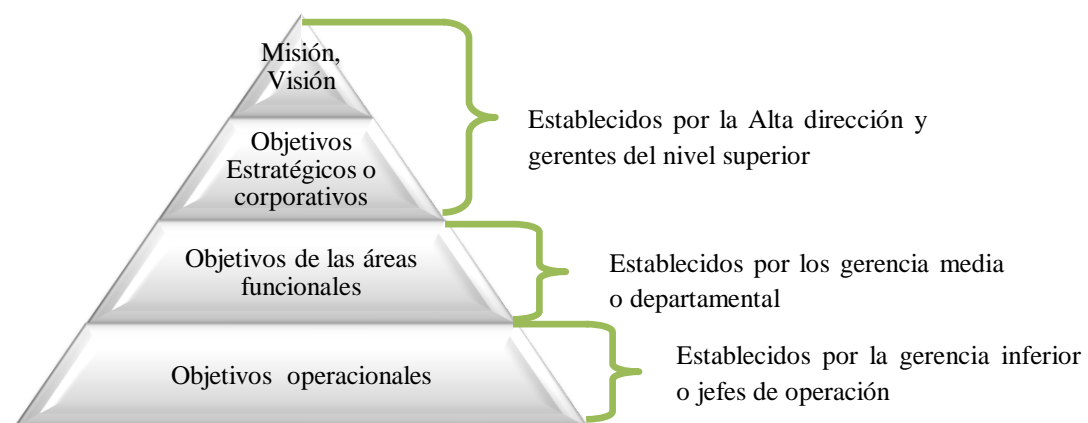
2.2.2.5.1 Tipos de los Objetivos

- **Estratégicos.-** Esenciales para mantener o mejorar en el largo plazo la posición de la empresa respecto del mercado y la competencia.
- **Financieros.-** Permiten que la compañía mantenga una posición financiera estable que garantice su capacidad para solventar necesidades inmediatas y sobrevivir.

2.2.2.5.2 Jerarquía de los Objetivos

La determinación de objetivos en las organizaciones van de lo general a lo específico; deben seguir un proceso que va de arriba hacia abajo con el fin de guiar a los niveles inferiores hacia resultados que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y por ende alcanzar la misión y la visión.

Gráfico 2.8 Jerarquía de los Objetivos



Fuente: (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012)

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

2.2.2.6 Estrategias

Las estrategias se formulan para orientar las acciones de la organización hacia el cumplimiento de resultados y la obtención de ventajas competitivas. Permiten traducir los objetivos en actividades detalladas especificando lo que debe hacerse y cuándo.

2.2.2.6.1 Tipos de Estrategias

Estrategias Genéricas.- Liderazgo en precio (precio es el factor diferenciador). Diferenciación (Brinda valor agregado al concentrarse en un segmento específico de mercado). Concentración de enfoque (Especializarse en un segmento de mercado) (Bernal & Sierra, 2008).

Matriz de Portafolio del Boston Consulting Group (BCG).- Relaciona la tasa de crecimiento de la industria con la participación de la empresa en el mercado; esto permite evaluar los bienes que ofrece la entidad y en base a esto definir estrategias que le permitan lograr una posición competitiva fuerte (Bernal & Sierra, 2008).

Estrategias de Integración.- Integración hacia adelante (convertirse en distribuidor del producto para evitar el encarecimiento del mismo), Integración hacia atrás (convertirse en auto-proveedor a través de la fabricación de sus propios insumos para reducir costos de producción), Integración horizontal (adquirir empresas que comercializan productos diferentes pero relacionados), Penetración en el mercado (Intensificar la oferta estimulando mayor demanda), Desarrollo del Mercado (Llevar productos a nuevos

mercados), Desarrollo del producto (Producir nuevos productos de la misma línea) (Bernal & Sierra, 2008).

Estrategias de Diversificación.- Diversificación Concéntrica (producir nuevos bienes pero relacionados con los productos actuales), Diversificación por Conglomerados (agregar bienes no relacionados con el negocio), Diversificación Horizontal (producir nuevos bienes pero relacionados con los de la compañía) (Bernal & Sierra, 2008).

Tabla 2.3 Guía para la elaboración de Estrategias en base a la Matriz FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>Estrategia FO: maxi-maxi</p> <p>Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades</p>	<p>Estrategia DO: mini-maxi</p> <p>Esta estrategia permite a la empresa aprovechar las oportunidades del entorno para reducir sus debilidades.</p>
AMENAZAS	<p>Estrategia FA: maxi-mini</p> <p>Uso de las fortalezas para hacerle frente a amenazas del entorno o evitarlas</p>	<p>Estrategia DA: mini-mini</p> <p>Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y evitar las amenazas del entorno</p>

Fuente: (Bernal & Sierra, 2008)

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

2.2.3 Organizar

Esta fase pone en operación lo planificado; es decir define la forma en la que se llevarán a cabo las metas establecidas; asigna recursos y especifica las tareas que serán realizadas por cada uno de los miembros de la empresa.

“La organización es el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas establecidas” (Stoner, Freeman, & Gilbert, Administración, 1996, p.344).

2.2.3.1 Estructura Organizacional

Es el soporte base que determina cómo está formada la organización brindando a sus miembros directrices claras respecto de cómo proceder.

Consiste en establecer claramente funciones y tareas a cumplir tomando en cuenta la cadena de mando, niveles de responsabilidad, limitaciones de autoridad y la amplitud del control.

2.2.3.1.1 División del Trabajo

Se realiza con el objetivo de definir o coordinar las tareas y obligaciones totales de la organización en puestos de trabajo específicos con actividades determinadas.

Los empleados se desenvuelven con mayor efectividad cuando tienen bien en claro las funciones que deben desempeñar.

Análisis de Puestos

“Es el método de segmentación de las partes y elementos de un todo, que permite comprender y reorganizar las funciones, los procesos plasmándolas en un documento que se conoce como descripción de Puestos” (Hernández & Rodríguez, Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad, 2008, p.172).

Es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar)
- Los requerimientos específicos
- El contexto en que las tareas son realizadas
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición

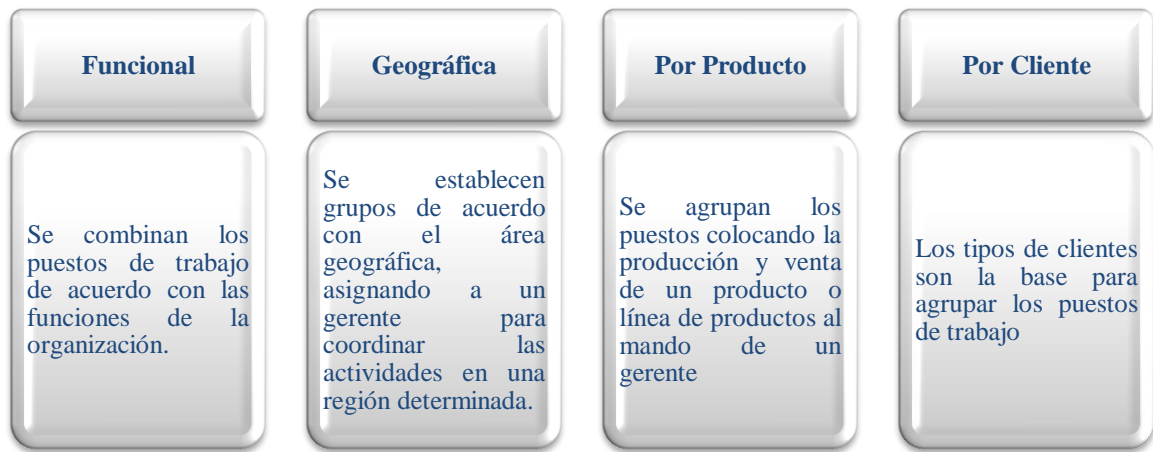
Delegación de autoridad

Depende de la jerarquía administrativa de la organización; es la relación de autoridad o el grado de libertad que tiene un empleado para tomar decisiones respecto del cargo que ocupa en la empresa.

2.2.3.1.2 Departamentalización

La departamentalización hace referencia a la agrupación de funciones y puestos de trabajo en departamentos específicos con la finalidad de integrar y coordinar sus actividades.

Se representan a través de organigramas que trazan claramente las líneas de autoridad en la toma de decisiones.

Gráfico 2.9 Diseños de Departamentalización

Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

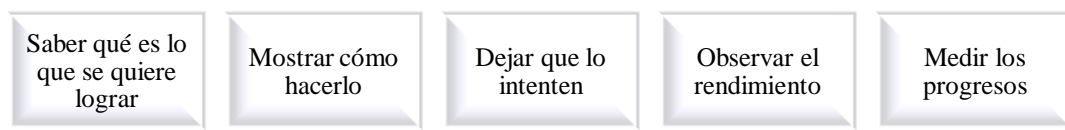
2.2.4 Dirigir

Consiste en comunicar, orientar, motivar e influir en las personas para que realicen las actividades planificadas y organizadas.

Es la acción ejecutiva para hacer realidad los planes, mediante estrategias efectivas que permitan el desarrollo de la organización en el medio donde opera. Es la parte “cerebral”, creativa, que actúa, sintetizando y conceptualizando racionalmente las situaciones de la empresa y su medio, así como contagiar de entusiasmo a la acción colectiva para el logro de los objetivos (Hernández & Rodríguez, Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad, 2008, p.204).

Esta fase del proceso les corresponde a directores, gerentes, supervisores; es decir, todos aquellos que tienen personas bajo su mando, con la intención desarrollar capacidades directivas que les permitan gestionar el comportamiento de sus subordinados hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Gráfico 2.10 El Arte de Dirigir



Fuente: (Urcola, 2010)

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

No existe un modelo de dirección estándar dado que cada empresa es una entidad distinta con una cultura, personal, rasgos y necesidades diferentes; sin embargo para el análisis de esta parte del proceso administrativo se han tomado en consideración los siguientes elementos:

2.2.4.1 Comunicación

El ser humano es un ser social por naturaleza que necesita inter-relacionarse efectivamente con los demás para sobrevivir. La comunicación es uno de los procesos más importantes de la interacción humana y constituye el fundamento de toda la vida social.

En la organización la buena comunicación es imprescindible, abarca múltiples interacciones a través de distintos canales y debe ser clara, oportuna, concisa, veraz y confiable para evitar errores y conflictos.

La comunicación inicia con una fuente o emisor, quien va a codificar un pensamiento en forma de mensaje utilizando uno o varios de los canales disponibles. Posteriormente el mensaje se decodifica y de no existir ninguna barrera en la comunicación es recibido y comprendido por el receptor. El reto de la comunicación consiste en adquirir las capacidades necesarias para que el mensaje que se desea transmitir sea percibido y decodificado adecuadamente por el receptor.

2.2.4.1.1 Tipos de Comunicación dentro de la empresa

Las empresas están compuestas por individuos. Es decir, todo lo que ocurre en ellas, desde el trabajo diario hasta las relaciones profesionales deben ser entendidos en términos de comunicación. Esta comunicación en la empresa es la que permite dar órdenes, fijar y conseguir objetivos, enseñar o corregir a los colaboradores, motivar, informar, trabajar en equipo, etc. (Urcola, 2010, p.325).

Para ejecutar correctamente el trabajo; se analizarán los siguientes tipos de comunicación:

Formal.- Se origina en base a la estructura formal de la organización.

- **Vertical.**- Se transmiten datos, e información desde los niveles más altos de la estructura organizacional hasta los más bajos y viceversa.

- **Descendente.-** La información se genera en los niveles superiores y se transmite a los niveles más bajos. Ejemplo: comunicación de la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias.
- **Ascendente.-** La información se genera en los niveles más bajos de la organización y se envía hacia los niveles más altos. Ejemplo: sugerencias, opiniones, deseos, aspiraciones, ideas.
- **Horizontal.-** la información se da en forma lateral; es decir, entre personas que pertenecen a niveles jerárquicos semejantes.

Informal.- No sigue canales formales de comunicación sin embargo es de gran importancia en tanto que puede llegar a influir en los miembros de la empresa mucho más que la comunicación formal.

2.2.4.2 Motivación

Las empresas exitosas son aquellas que han conseguido mantener un alto grado de esfuerzo, cooperación y compromiso por parte de sus miembros.

Aquellas organizaciones que establecen mecanismos orientados a mantener motivada su fuerza de trabajo no solo han logrado cumplir metas y objetivos empresariales de forma eficaz y eficiente, sino que además han podido satisfacer las expectativas y aspiraciones de su personal creando una cultura fuerte y dinámica.

“Motivar no es otra cosa que provocar una conducta dirigida hacia la obtención de una meta, es el proceso de estímulo para lograr la realización de un acto deseado” (Urcola, 2010, p.277).

2.2.4.2.1 Tipos de Motivación

La motivación se manifiesta de forma distinta para cada persona; un mismo estímulo causa un efecto diferente en uno u otro individuo. Sin embargo; varios estudios reconocen los siguientes tipos de motivación:

Motivación Intrínseca.- Este tipo de motivación nace en el mismo individuo; implica involucrarse libremente en determinadas actividades por su propio valor.

Es la tendencia exclusiva de una persona para buscar retos, explorar, aprender e incluso desarrollar una tarea porque disfruta haciéndola.

Motivación Extrínseca.- Es el tipo de motivación que viene del exterior; un individuo motivado extrínsecamente desarrolla actividades para conseguir un beneficio o evitar una consecuencia.

- **Motivación Positiva.-** Se utiliza para reforzar un comportamiento deseado.
Ejemplo: recompensas o reconocimientos.
- **Motivación Negativa.-** se utiliza para evitar o corregir un comportamiento no deseado. Ejemplo: multas, sanciones, despidos.

2.2.4.2.2 Elementos de un programa eficaz de motivación

“Un programa integrador, sinérgico y motivacional basado en la creencia de que los empleados de manera simultánea pueden tener un alto rendimiento y estar personalmente satisfechos” (Whetten & Cameron, 2005, p.304).

Para Whetten & Cameron (2005) el programa de motivación, se basa en los siguientes supuestos clave:

1. Los empleados por lo general comienzan motivados. Por lo tanto, una falta de motivación es una respuesta aprendida, muchas veces fomentada por malos entendidos o expectativas no realistas
2. El rol del directivo es crear un ambiente de trabajo de apoyo que resuelva conflictos, en el que el valor preponderante sea la facilitación y no el control.
3. Las recompensas deben impulsar el alto rendimiento del personal que es consistente con los objetivos de dirección.
4. La motivación funciona mejor cuando está basada en el autocontrol.
5. Los individuos deben ser tratados en forma equitativa.
6. Los individuos merecen retroalimentación oportuna y honesta en el desempeño del trabajo.

Tabla 2.4 Seis Elementos de un Programa Integral de Motivación

Relación MOTIVACIÓN – DESEMPEÑO	
Establecimiento de Expectativas claras de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> El establecimiento eficaz de metas tiene 3 componentes críticos: proceso del establecimiento de metas (las metas deben ser entendidas como aceptadas para que sean eficaces), características de las metas (específicas, consistentes y apropiadamente desafiantes) y retroalimentación (oportunidades para aclarar las expectativas, modificar la dificultad de la meta y obtener reconocimiento).
Eliminación de obstáculos para el desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Brindar un ambiente de trabajo de apoyo, asegurarse que el trabajador tiene la aptitud requerida para el trabajo, proporcionar el debido entrenamiento, los recursos necesarios de seguridad, y alentar la cooperación y el apoyo de las unidades de trabajo. Tomar en cuenta que nivel de implicación del directivo va a depender de la naturaleza del trabajo y del apoyo de la organización así como la habilidad y experiencia de los individuos.
Relación DESEMPEÑO – RESULTADOS	
Consolidación del desempeño y mejora del comportamiento de obstáculos para el	<ul style="list-style-type: none"> Las interacciones diarias entre directivos y subordinados son una fuente importante de motivación. El directivo tiene el poder de modelar el comportamiento; sus acciones y reacciones al parecer insignificantes muchas veces tienen efectos reforzadores o eliminadores en los subordinados. Existen 3 tipos de respuestas directivas: ninguna respuesta (ignorancia), respuesta negativa (disciplina) desalienta la incidencia futura de un comportamiento, respuesta positiva (recompensa) vincula comportamientos deseados con consecuencias valoradas por el empleado. La motivación puede estar afectada por una respuesta intrínseca que incluye los sentimientos de logro, autoestima, y el desarrollo de nuevas actividades.
Relación RESULTADOS – SATISFACCIÓN	
Suministro de recompensas prominentes	<ul style="list-style-type: none"> El que una recompensa refuerce un comportamiento depende de la medida en que el destinatario de la recompensa valore el resultado específico de esta, crea que el proceso de distribución de la recompensa fue justo y reciba la recompensa de forma oportuna. Según la teoría de las necesidades de Murray; los trabajadores tienen necesidad de logro (comportamiento ante la competencia), afiliación (cohesión con otros, sentirse seguro y aceptado) y poder (deseo de influir en los demás y controlar el entorno). Las personas son distintas, con necesidades muy diversas, por lo que una opción puede ser el que sus empleados la oportunidad de seleccionar de un menú de prestaciones.
Ser justo y equitativo	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a las percepciones de los trabajadores acerca de la justicia de la recompensa. Si los trabajadores experimentan sentimientos de inequidad ajustarán de manera conductual o cognitiva sus propios insumos (horas trabajadas calidad del trabajo,) o los de sus compañeros de trabajo, sus resultados o ambos.
Suministro de recompensas oportunas y retroalimentación precisa	<ul style="list-style-type: none"> Los directivos eficaces entienden la importancia de recompensas inmediatas y espontáneas. Utilizan el proceso formal de evaluación de desempeño para analizar sus tendencias en el largo plazo, resolver problemas, inhibirlo y fijar metas relacionadas. Confían en la retroalimentación del desempeño breve, frecuente y altamente visible para no alterar la motivación del empleado. Como regla general, cuanto más largo sea el retraso en la administración de recompensas, menor valor de refuerzo tendrán. Es de especial importancia que los directivos proporcionen retroalimentación precisa y honesta cuando el desempeño de una persona se margina o está por debajo del estándar.

Fuente: (Whetten & Cameron, 2005).

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

2.2.4.3 Liderazgo

“Proceso en el que una persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización” (Yukl, 2008, p.2).

El liderazgo implica poder independientemente de la autoridad formal que se posea; es una habilidad que debería ser desarrollada por todos los directivos, sin embargo no todo gerente es líder. Un líder efectivo es una persona capaz de inspirar a sus seguidores de tal forma que se genere una respuesta positiva orientada a alcanzar los objetivos organizacionales y a generar un beneficio común.

2.2.4.3.1 Estilos de Liderazgo

Sobre los estilos de liderazgo se concuerda con lo siguiente:

Las dos funciones del líder – la relativa a las tareas la de mantener el grupo- se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo. Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con objeto de asegurarse de que la tarea es efectuada en forma satisfactoria. Los gerentes que tienen un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. (Stoner, Freeman, & Gilbert, Administración, 1996, p.518).

2.2.4.3.2 Modelos de Liderazgo

A continuación se detallan los modelos de liderazgo clave, que se consideran importantes para la formación del líder y el desarrollo de competencias gerenciales.

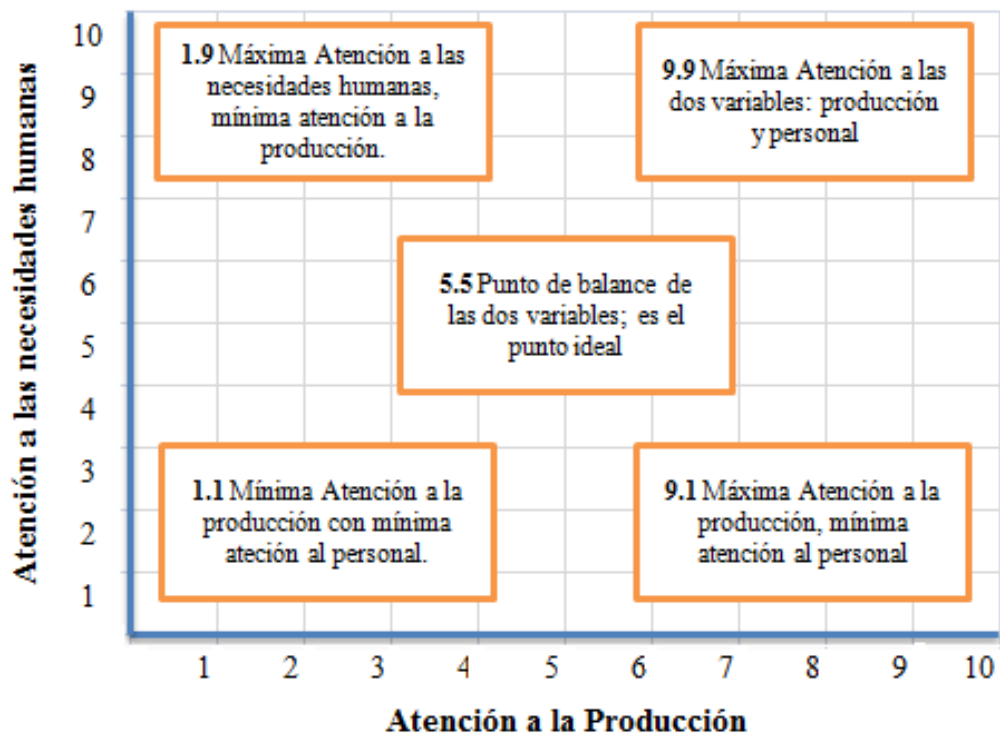
Malla o Grid Gerencial de Blake y Mouton

Para la malla o grid gerencial se considera que:

Los autores correlacionaron en forma de eje cartesiano dos factores aparentemente divergentes: la atención a las necesidades humanas del supervisor y las necesidades de la producción y resultados empresariales en una escala de 10.

El eje vertical corresponde al factor humano y su participación en la organización. El eje horizontal corresponde a la producción. (Hernández & Rodríguez, Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad, 2012, p. 105).

Gráfico 2.11 Matriz del Grid Gerencial



Fuente: Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad

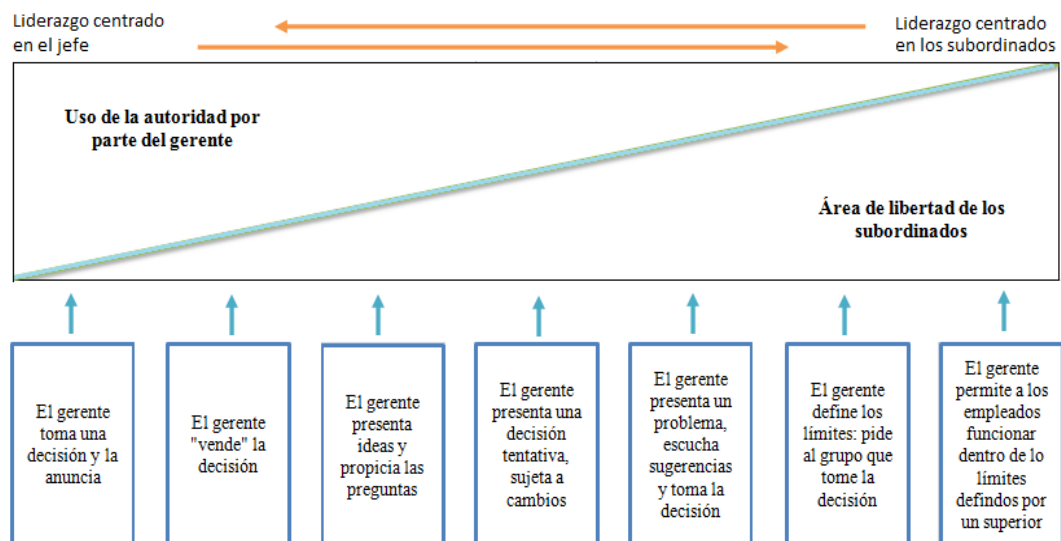
Autor: Blake y Mouton (1964)

Escala dinámica de liderazgo de Tannenbaum

Sobre la escala de liderazgo se indica lo siguiente:

Tannenbaum diseñó un esquema matricial que relaciona la situación del poder del líder centralizando las decisiones, con relación a la libertad que otorga al colaborador para definir su trabajo (empowerment). Esta matriz representa una escala o continuo con grado de autoridad o descentralización que se utiliza en las diferentes situaciones, personalidades o estilos. (Hernández & Rodríguez, Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad, 2012, p.108).

Gráfico 2.12 Modelo de Liderazgo de Tannenbaum



Fuente: (Stoner, Freeman, & Gilbert, Administración, 1996)

Autor: Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt

2.2.5 Controlar

Solo lo que se puede medir, se puede mejorar; esta premisa expresa la esencia de lo que representa el control para las organizaciones.

Esta fase del proceso administrativo es vital para las empresas porque permite evaluar los niveles de desempeño obtenidos y compararlos con los planificados asegurando así el cumplimiento de metas y objetivos.

“El propósito del control es mantener a la organización en el equilibrio deseado de ingresos, egresos, utilidades, producción, calidad, entre otros” (Hernández & Rodríguez, Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad, 2012, p.264).

Gráfico 2.13 Características del Control



Fuente: (Hernández & Rodríguez, Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad, 2012)

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

2.2.5.1 Proceso del Control

Mediante la evaluación y monitoreo del desempeño; se puede examinar si los objetivos planificados, organizados y dirigidos están siendo cumplidos de una forma eficiente.

Para mantener un control adecuado y preciso; que permita comprobar la efectividad de la gestión; es necesario tomar en cuenta las siguientes etapas:

2.2.5.1.1 Establecimiento de estándares

Es el primer paso de la función de control, consiste en identificar unidades de medición que permitan cuantificar, comparar y evaluar resultados.

Se debe establecer algún tipo de indicador, parámetro o estándar para cada una de las áreas funcionales de la empresa; esto permitirá determinar si las desviaciones son positivas, es decir que cumplen o superan las metas planificadas o son negativas siendo necesario en este caso la toma de decisiones correctivas y el reajuste.

2.2.5.1.2 Medición y detección de desviaciones

Consiste en hacer efectiva la medición de resultados en base a patrones de control pre-establecidos con la finalidad de detectar desviaciones.

La efectividad y exactitud de la medición dependerá de la calidad de información con la que se cuente; la misma que deberá ser válida, oportuna y confiable.

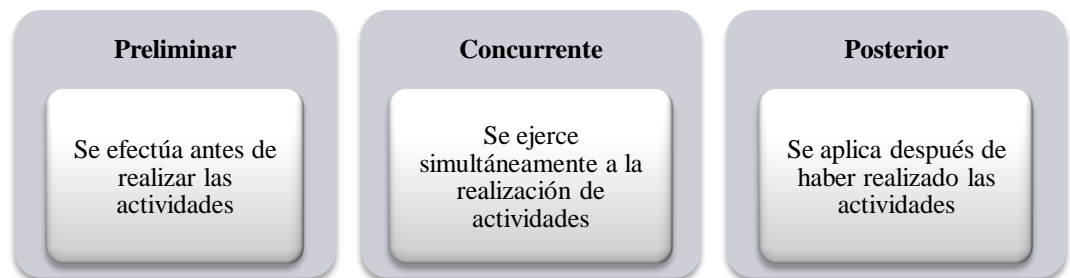
2.2.5.1.3 Evaluación del desempeño

Consiste en procesar los resultados obtenidos y analizarlos para evaluar la efectividad de las operaciones que se realizan en la organización y generar recomendaciones.

Se pretende eliminar desviaciones que se encuentren debajo de los rangos aceptables establecidos mediante la implementación de acciones correctivas orientadas a la mejora.

En esta fase se vuelve inherente la retroalimentación y la socialización de la información obtenida, con la finalidad de que tanto directivos como personal, tengan plena consciencia de las debilidades encontradas y las corrijan antes de que se conviertan en problemas.

Gráfico 2.14 Periodicidad del Control



Fuente: (Munch, 2010)

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

2.3 Rentabilidad

Toda empresa se crea con el objetivo principal de generar dinero para sus propietarios o accionistas maximizando sus utilidades.

La rentabilidad se define como la habilidad que tiene una empresa para generar más ingresos que egresos o en otras palabras; de obtener una mayor utilidad o beneficios.

2.3.1 Indicadores Financieros de Rentabilidad

“Las razones de rentabilidad muestran el efecto combinado que la liquidez, la administración del activo y la deuda ejercen sobre los resultados de las operaciones” (Ehrhardt & Brigham, Finanzas Corporativas, 2007, p.121).

Es decir, permiten medir el rendimiento de la organización en relación con sus ventas, activos o capital. Se utilizan para determinar cuánto beneficio se ha generado por cada dólar que ha invertido la empresa. Entre los principales se destacan:

2.3.1.1 Margen de Utilidad sobre Ventas (MU)

“Utilidades después de impuestos por dólar de ventas” (Fred R., 2013, p.111). Indica el beneficio que obtiene la entidad por cada dólar vendido.

2.3.1.2 Poder Adquisitivo básico (PAB)

Muestra “el poder adquisitivo bruto del activo antes de impuestos e intereses” (Ehrhardt & Brigham, Finanzas Corporativas, 2007, p.126).

2.3.1.3 Rendimiento sobre el activo total (ROA)

“Utilidades después de impuestos por dólar de activos” (Fred R., 2013, p.111). Relaciona la utilidad neta con el activo total luego de impuestos e intereses.

2.3.1.4 Rendimiento sobre el capital (ROE)

“Utilidades después de impuestos por dólar invertido en la empresa por los accionistas” (Fred R., 2013, p.111). Mide el rendimiento de la utilidad neta sobre el capital social después de impuestos e intereses.

2.3.1.5 Margen Bruto de Utilidades (MB)

“Margen total disponible para cubrir los gastos de operación y generar ganancias” (Fred R., 2013, p.111). Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

Tabla 2.5 Fórmulas Indicadores Financieros de Rentabilidad

MU	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
PAB	=	$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Activos Totales}}$
ROA	=	$\frac{\text{Utilidades neta, después de intereses e impuestos}}{\text{Activos Totales}}$
ROE	=	$\frac{\text{Utilidades neta, después de intereses e impuestos}}{\text{Capital Social}}$
MB	=	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$

Fuente: (Ehrhardt & Brigham, Finanzas Corporativas, 2007)

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Luego del análisis de la literatura que sustenta la investigación; se procede a definir la metodología de investigación utilizada en la presente disertación.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DEL TRABAJO

3.1 Fuentes de Información

3.1.1 Fuentes Primarias

Las conforman la encuesta aplicada a la totalidad del personal de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 y la entrevista realizada al Gerente General del establecimiento en análisis, con la finalidad de obtener datos de primera mano que validen y sustenten la investigación.

3.1.2 Fuentes Secundarias

Están compuestas por información bibliográfica actualizada y especializada en el tema de estudio.

Además se utiliza información interna obtenida de las bases datos disponibles en la empresa estas son los registros contables, balances, informes y facturas.

3.2 Tipo de Investigación

La investigación es transversal descriptiva, inicia con el diagnóstico de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 en un momento determinado respecto del proceso administrativo y de su nivel de rentabilidad y termina con la descripción de la propuesta.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Investigación

La técnica empleada fue la encuesta que se aplicó al total de miembros de la empresa en estudio, mediante un cuestionario estructurado. Asimismo, la entrevista es dirigida al Gerente General de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2.

3.4 Población y Muestra

Dado que el universo analizado es menor a 100; se toma como unidades de observación a la totalidad de la población conformada por 24 personas lo que permite definir la situación actual de la empresa respecto del proceso administrativo.

Los resultados, análisis e interpretación del cuestionario dirigido a todos los miembros de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 se presentan a continuación en el Capítulo 4.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El cuestionario que respondió el personal de las gasolineras Custode 1 y 2, diagnostica la situación actual de la empresa respecto de las cuatro fases del Procesos Administrativo.

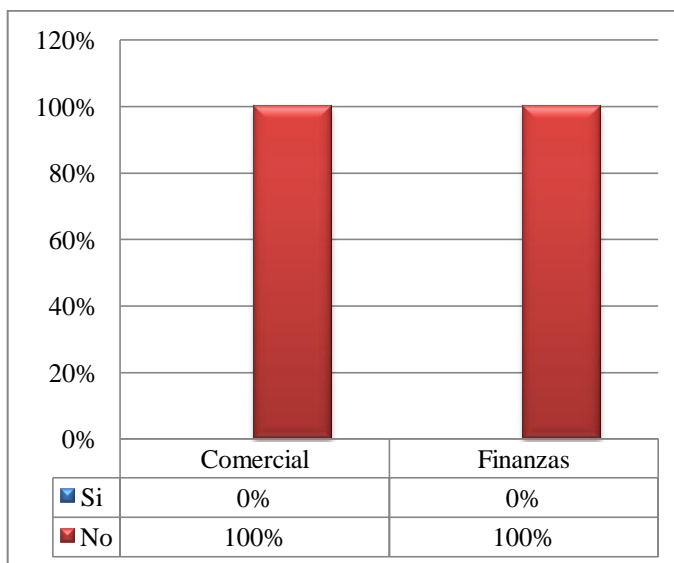
Los resultados encontrados se resumen y se interpretan a continuación:

4.1 Resultados referentes a la Planificación

4.1.1 ¿Conoce cuál es la misión de la empresa?

El 100% del personal de los diferentes departamentos de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 respondió que no conoce la razón de ser de la empresa.

Gráfico 4.1 ¿Conoce cuál es la misión de la empresa?

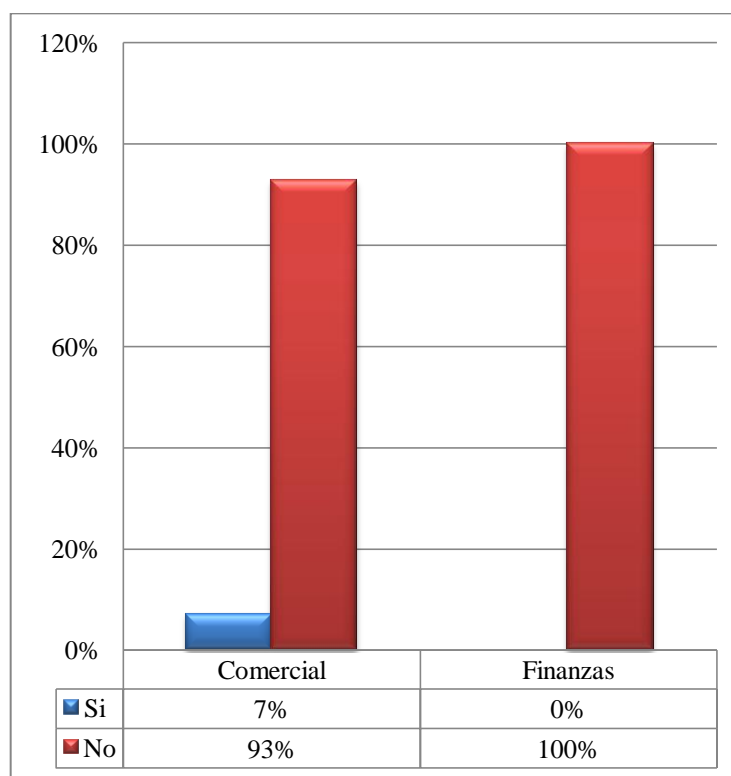


Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.1.2 ¿Conoce cuál es la visión de la empresa?

Del total de miembros encuestados en las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2; en el departamento de comercialización solo el 7% respondió que conoce el enfoque futuro de la empresa. El resto de miembros de la organización la desconoce.

Gráfico 4.2 ¿Conoce cuál es la visión de la empresa?

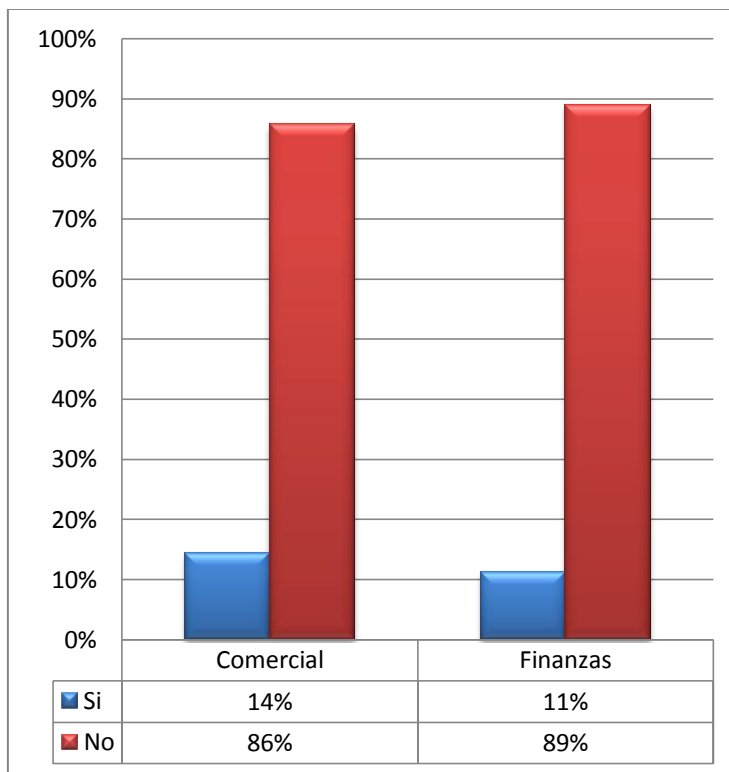


Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.1.3 ¿Conoce los valores bajo los cuales la organización desarrolla su labor?

El 86% del personal del departamento de comercialización y el 89% del departamento administrativo - financiero respondieron que no conocen los valores bajo los cuales las Estaciones de Servicio en estudio desarrollan su labor. Del total de miembros; tan solo el 14% y el 11% de los departamentos descritos los identifica.

Gráfico 4.3 ¿Conoce los valores bajo los cuales la organización desarrolla su labor?



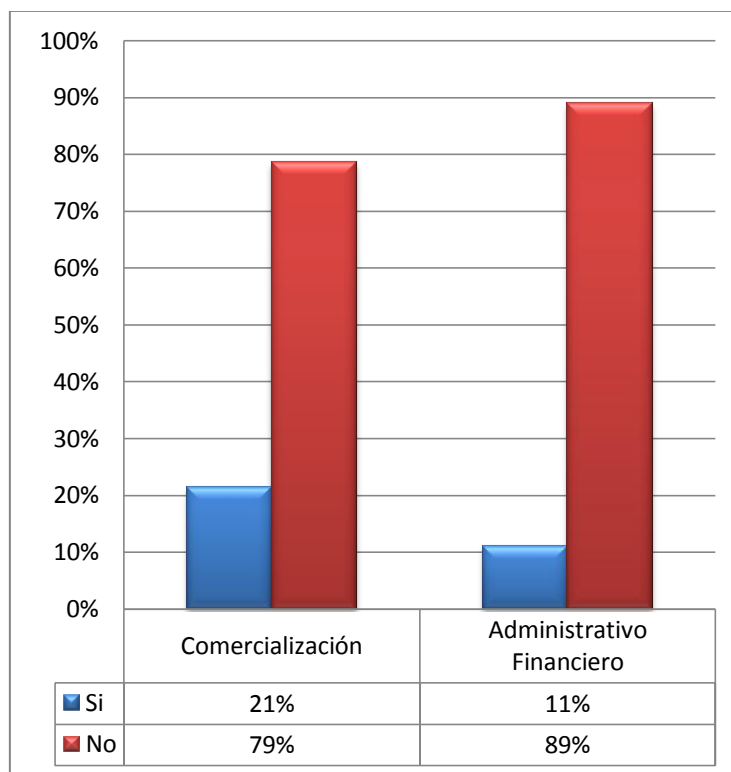
Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.1.4 ¿Existen objetivos empresariales bien definidos?

El 79% del personal del departamento de comercialización y el 89% de miembros del departamento administrativo - financiero respondieron que no existen objetivos empresariales bien definidos.

De estos departamentos tan solo el 21% y el 11% respectivamente, indicó que si se definen objetivos empresariales.

Gráfico 4.4 ¿Existen objetivos empresariales bien definidos?



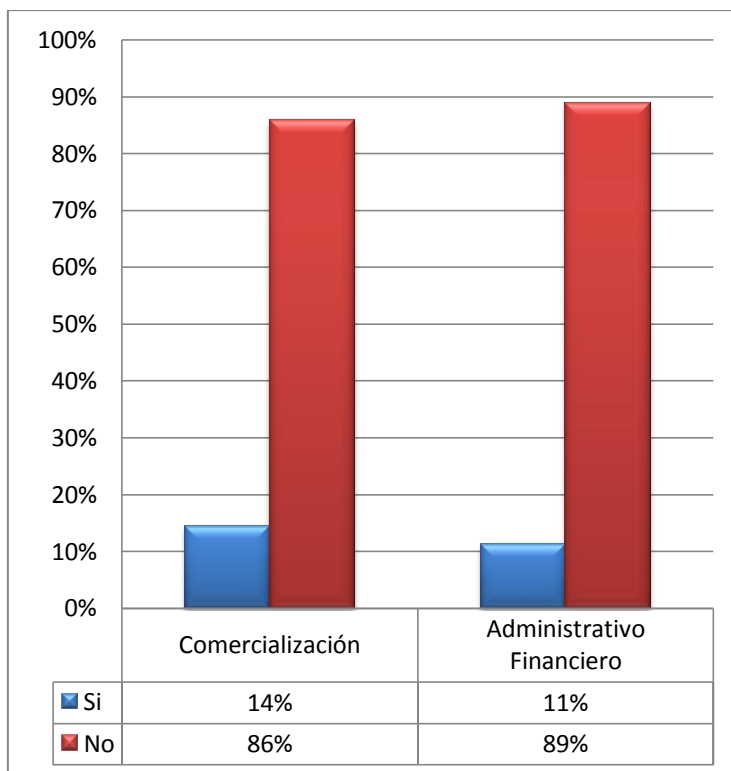
Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.1.5 ¿Se formulan estrategias orientadas a generar crecimiento y beneficios?

El 86% de miembros del departamento comercial y el 89% del personal del departamento administrativo - financiero respondieron que no se formulan estrategias orientadas a generar crecimiento y beneficios.

Solamente un 14% de integrantes del departamento comercial y un 11% de empleados del departamento administrativo - financiero respondieron afirmativamente a esta pregunta

Gráfico 4.5 ¿Se formulan estrategias orientadas a generar crecimiento y beneficios?



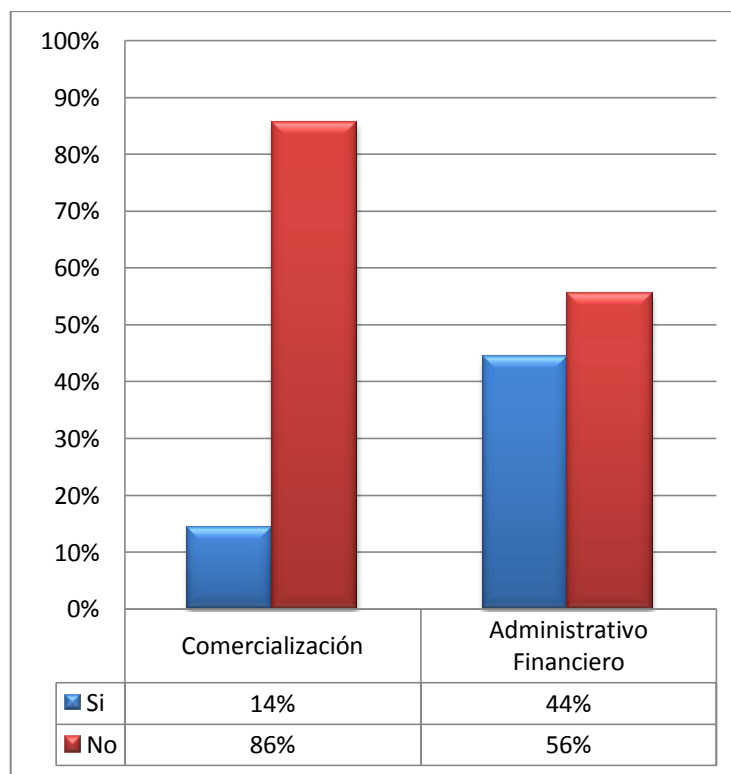
Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.1.6 ¿Se realizan análisis de la situación externa de la empresa?

El 14% del personal del departamento de comercialización y el 44% del departamento administrativo – financiero de la organización en estudio respondieron que si se analiza el entorno externo de la empresa.

Sin embargo el 86% de empleados del departamento de comercialización y el 56% de integrantes del departamento administrativo financiero respondieron negativamente a esta pregunta.

Gráfico 4.6 ¿Conoce las políticas generales de la empresa?



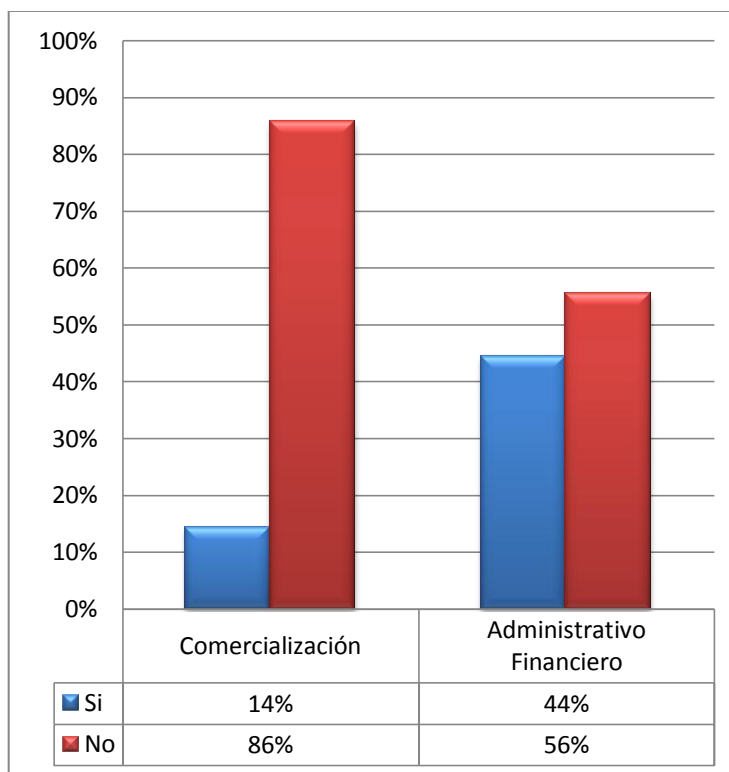
Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.1.7 ¿Se realizan análisis de la situación interna de la empresa?

Respecto del análisis de situación interna de la empresa; el 86% de empleados del departamento de comercialización y el 56% del departamento administrativo - financiero respondieron negativamente a esta pregunta.

Solamente el 14% del personal de comercialización y el 44% del departamento administrativo – financiero indicaron que si realizan este tipo de análisis.

Gráfico 4.7 ¿Se realizan análisis de la situación interna de la empresa?



Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

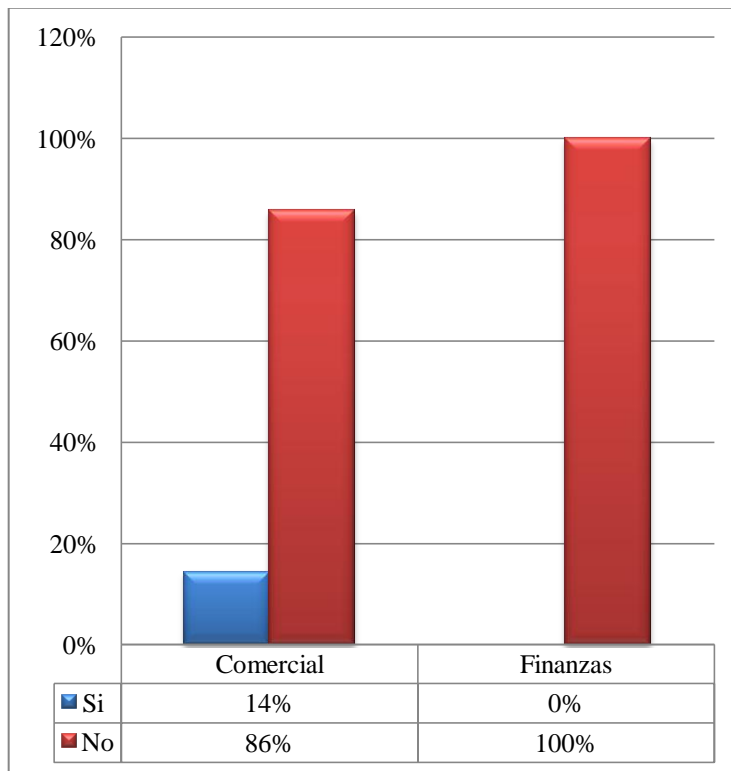
4.2 Resultados referentes a la Organización

4.2.1 ¿Conoce la estructura orgánica de las Estaciones de Servicio Custode?

Solamente un 14% de la totalidad de empleados de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 perteneciente al departamento de comercialización identifica claramente la estructura orgánica de la empresa.

El resto del personal respondió negativamente a esta pregunta.

Gráfico 4.8 ¿Conoce la estructura orgánica de las ESC?



Fuente: Encuesta

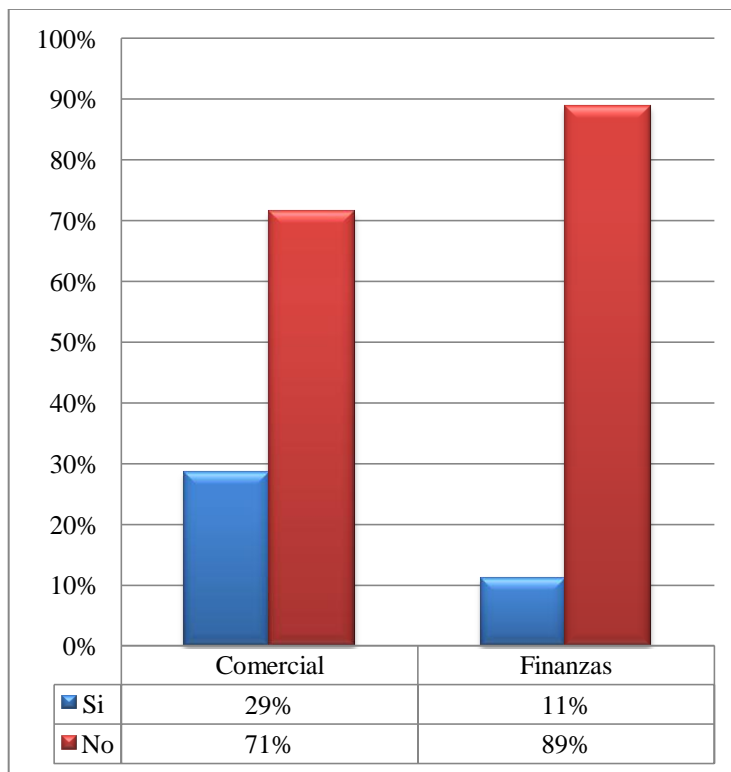
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.2.2 ¿Identifica claramente los departamentos de la empresa?

Del total de empleados de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 el 71% del departamento de comercialización y el 89% del departamento administrativo – financiero no identifica claramente los departamentos de la empresa.

Solamente el 29% y el 11% de dichos departamentos respectivamente respondieron afirmativamente a esta pregunta.

Gráfico 4.9 ¿Identifica claramente los departamentos de la empresa?



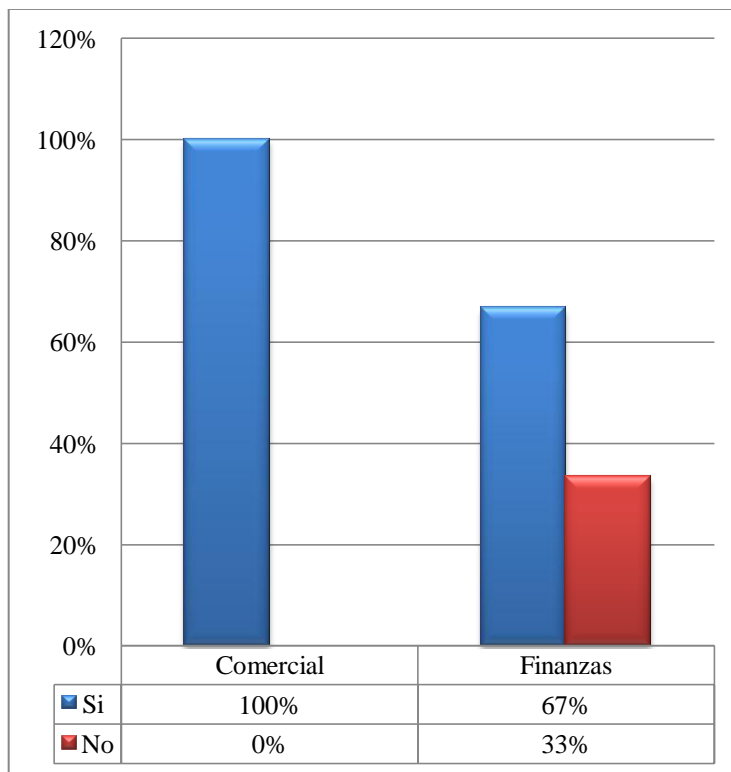
Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.2.3 ¿Conoce claramente sus funciones dentro de la organización?

El total del personal del departamento de comercialización y el 67% del departamento administrativo – financiero respondió que conoce claramente sus funciones dentro de la organización.

El 33% del departamento administrativo – financiero dijo que no tiene en claro las funciones que debe desempeñar.

Gráfico 4.10 ¿Conoce claramente sus funciones dentro de la organización?

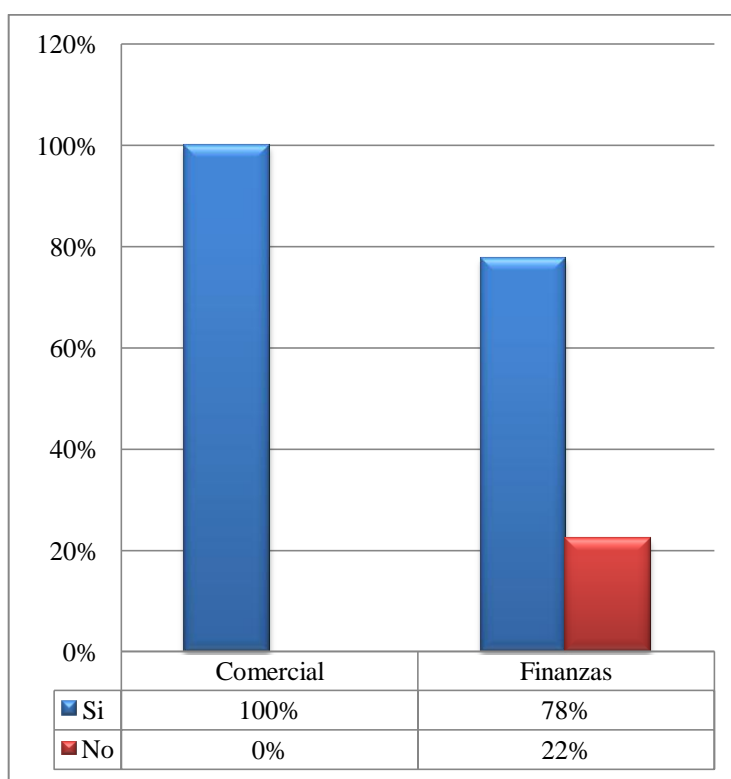


Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.2.4 ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades dentro de la organización?

Al igual que las funciones, cuando se habla de responsabilidades la totalidad del departamento de comercialización dijo que las identifica claramente mientras que en el departamento financiero el 22% respondió negativamente a la pregunta.

Gráfico 4.11 ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades dentro de la ESC?



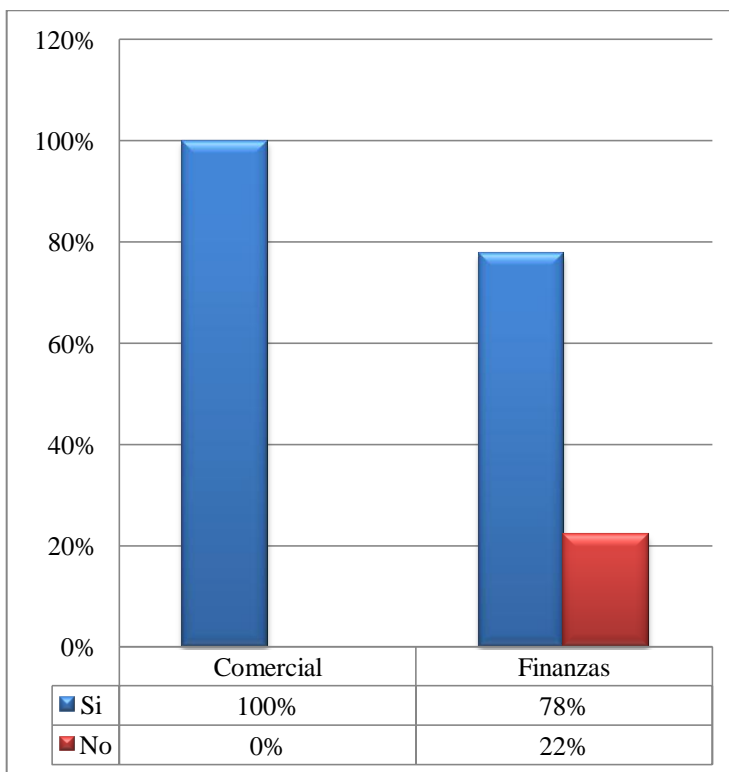
Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.2.5 ¿Conoce cuál es su cargo dentro de la empresa?

La totalidad del personal del departamento de comercialización y el 78% del departamento administrativo – financiero indicó que identifica claramente su cargo dentro de la organización.

El 22% del personal restante de este último departamento dijo que su cargo no está bien definido

Gráfico 4.12 ¿Conoce cuál es su cargo dentro de la empresa?

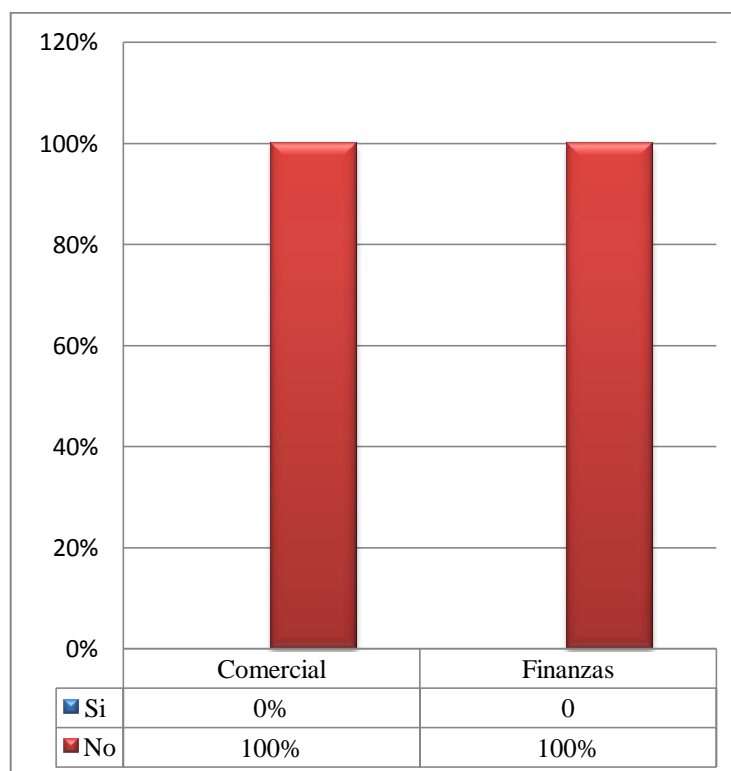


Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.2.6 ¿Recibió un documento escrito donde se especifiquen su cargo, funciones y demás responsabilidades dentro de la empresa?

Ninguno de los miembros de la organización recibió un documento escrito donde se especifiquen su cargo, funciones y responsabilidades.

Gráfico 4.13 ¿Recibió un documento donde se especifique su cargo, funciones y responsabilidades dentro de la empresa?



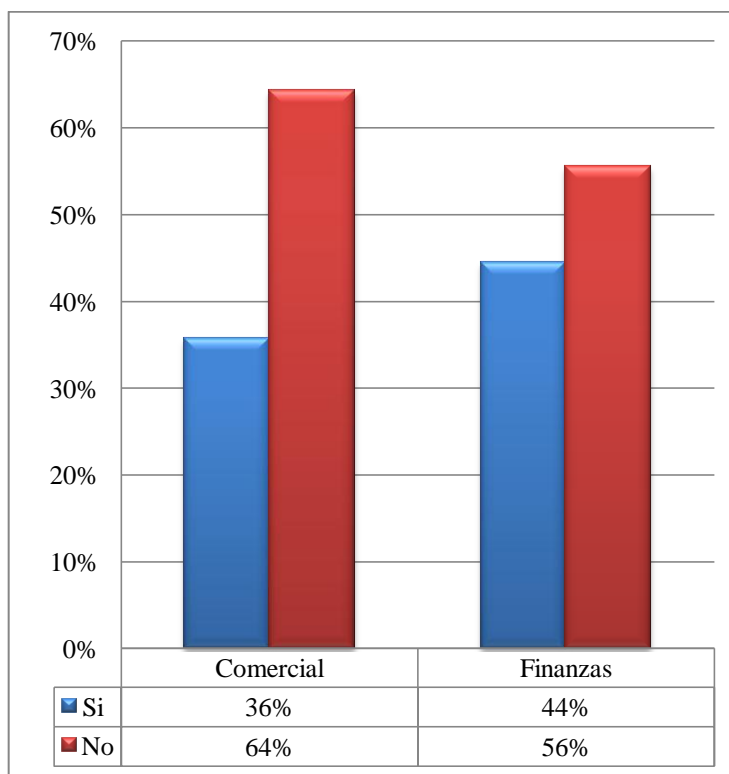
Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.2.7 ¿Conoce las funciones de los demás miembros que conforman la empresa?

El 36% del personal del departamento de comercialización y el 44% del departamento administrativo – financiero respondió que identifica las funciones de los demás empleados de la organización.

El 64% y el 56% de integrantes de los departamentos respectivamente respondieron que no conocen las funciones de los demás compañeros de trabajo.

Gráfico 4.14 ¿Conoce las funciones de los demás miembros que conforman la empresa?



Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

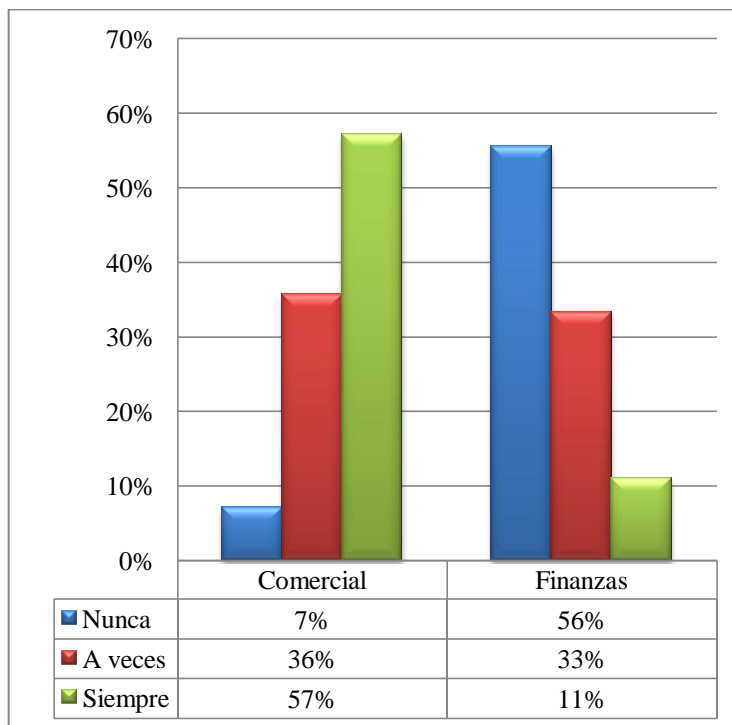
4.3 Resultados referentes a la Dirección

4.3.1 ¿Considera que se comunica eficazmente las decisiones tomadas por sus superiores?

El 7% del personal del departamento de comercialización y el 56% de miembros del departamento administrativo – financiero dijeron las decisiones tomadas por sus superiores nunca se comunican. De estos departamentos el 36% y el 33% respectivamente considera que las decisiones se comunican pero solo a veces.

Finalmente El 57% del personal de comercialización y el 11% del personal administrativo – financiero dijeron que las decisiones siempre se comunican.

Gráfico 4.15 ¿Considera que se comunica eficazmente las decisiones tomadas por sus supervisores?



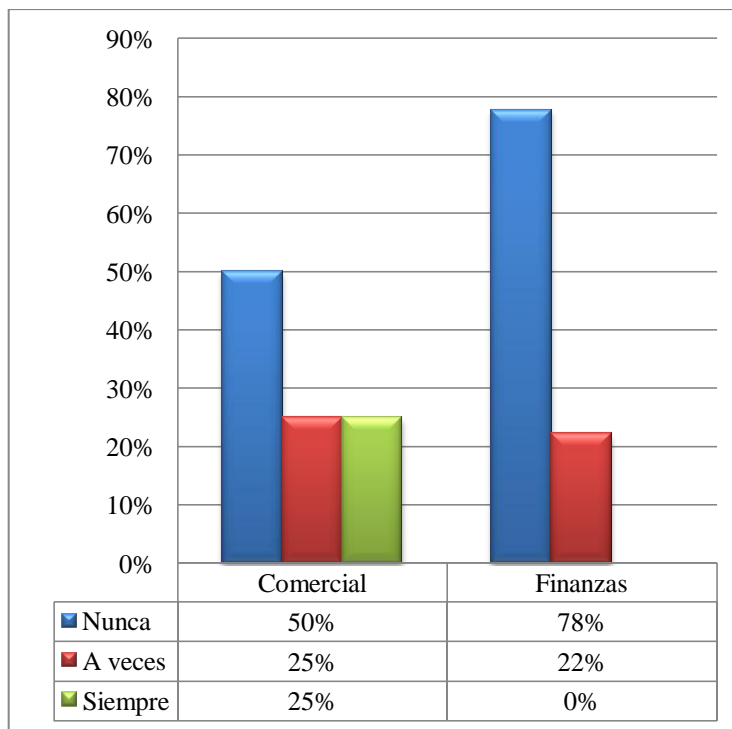
Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.3.2 ¿Sus ideas o aportes orientados a la mejora del trabajo son tomados en cuenta por sus superiores?

El personal del departamento de comercialización respondió en un 50% que sus aportes orientados a la mejora nunca son tomados en cuenta, un 25% dijo que se toman en cuenta solo a veces y el 25% restante indicó que sus ideas siempre se consideran.

El 78% del personal del departamento administrativo - financiero piensa que sus aportes nunca son tomados en cuenta, el 22% restante indicó que sus aportes se consideran pero solo a veces.

Gráfico 4.16 ¿Sus ideas o aportes orientados a la mejora del trabajo son tomados en cuenta por sus superiores?



Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

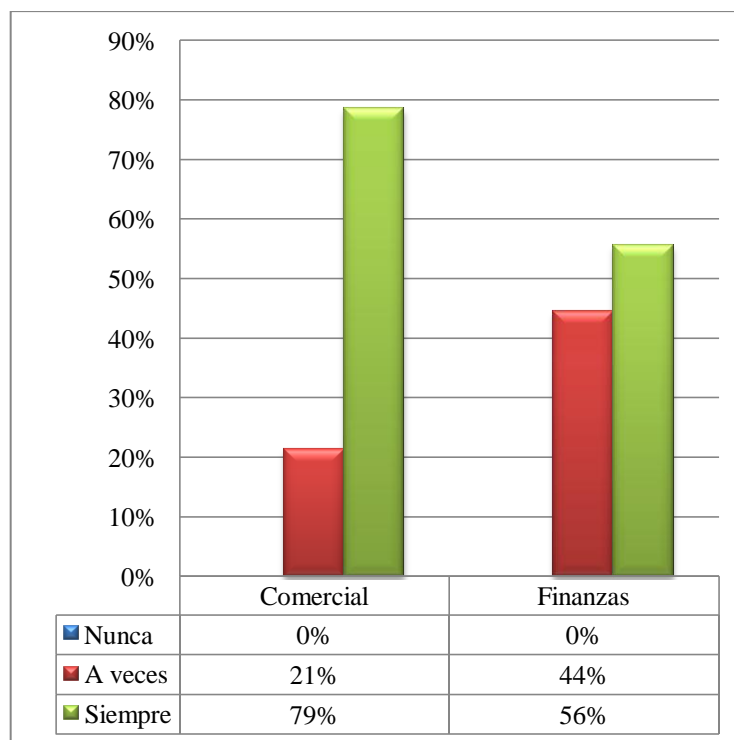
4.3.3 ¿Cuándo surge un problema lo comunica oportunamente para que este sea solucionado?

El 79% del personal del departamento de comercialización y el 56% del personal del departamento administrativo financiero respondió que los problemas siempre se comunican oportunamente.

El 21% y el 44% de estos departamentos respectivamente dijeron que los problemas se comunican solo a veces.

Ningún empleado de las Estaciones de Servicio Custode dijo que los problemas nunca se comunican.

Gráfico 4.17 ¿Cuándo surge un problema lo comunica oportunamente para que este sea solucionado?



Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

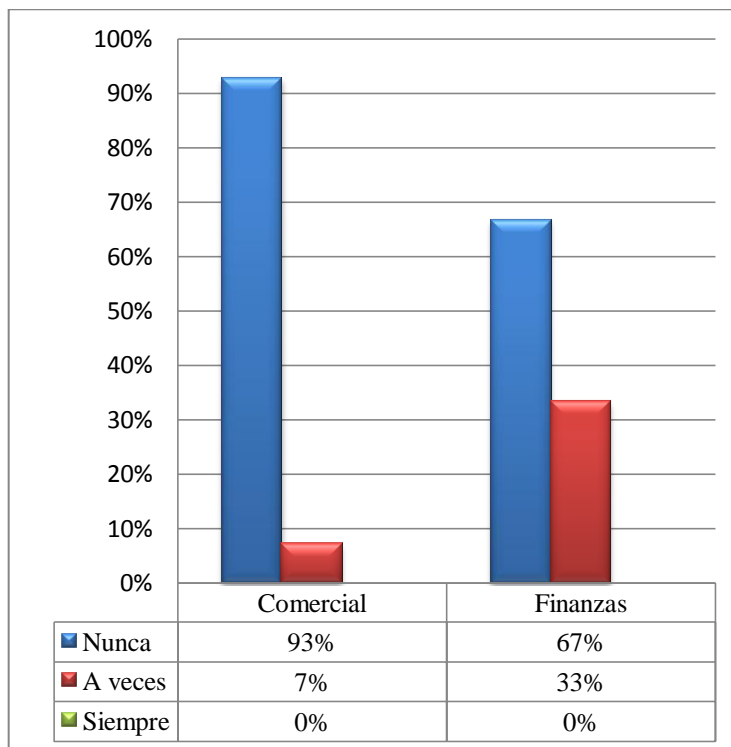
4.3.4 ¿Cuándo surge un problema, prefiere NO comunicarlo por temor a ser reprendido?

El 93% del personal del departamento de comercialización y el 67% del personal del departamento administrativo - financiero respondió nunca dejan de comunicar los problemas que surgen dentro de la organización.

El 7% y el 33% de estos departamentos respectivamente dijeron que solo a veces no comunican los problemas por temor a ser reprendidos.

Ningún empleado respondió que siempre oculta los problemas que se suscitan en la entidad.

Gráfico 4.18 ¿Cuándo surge un problema, prefiere NO comunicarlo por temor a ser reprendido?



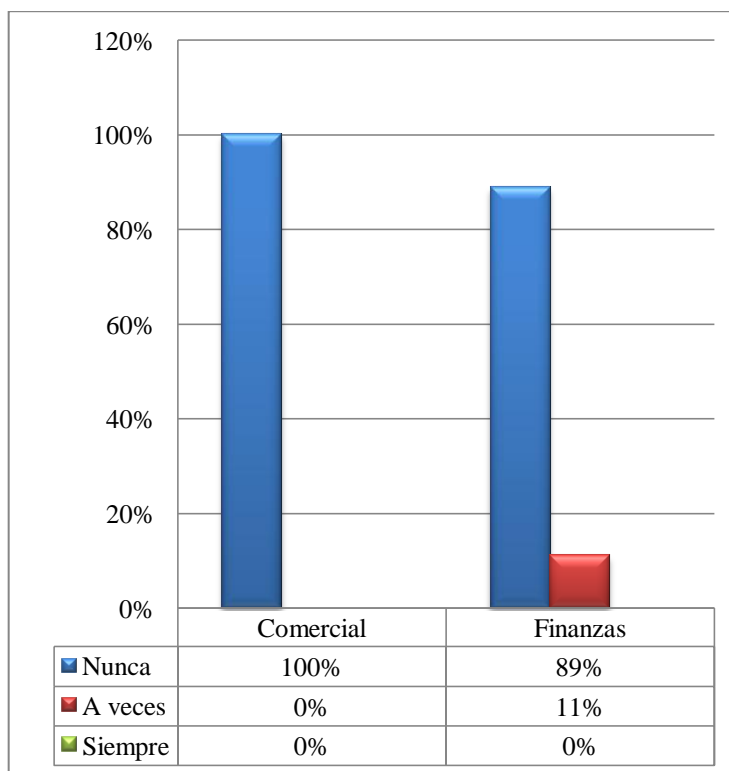
Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.3.5 ¿Recibe recompensas, reconocimientos o compensaciones por el buen desempeño en el trabajo?

La totalidad del personal del departamento de comercialización respondió que no recibe ningún tipo de incentivo por el buen desempeño en su puesto de trabajo.

El 89% del personal administrativo - financiero respondió negativamente a esta pregunta mientras que el 11% de miembros del mismo departamento dijo que a veces recibía cierto incentivo.

Gráfico 4.19 ¿Recibe recompensas, reconocimientos o compensaciones por buen desempeño en el trabajo?



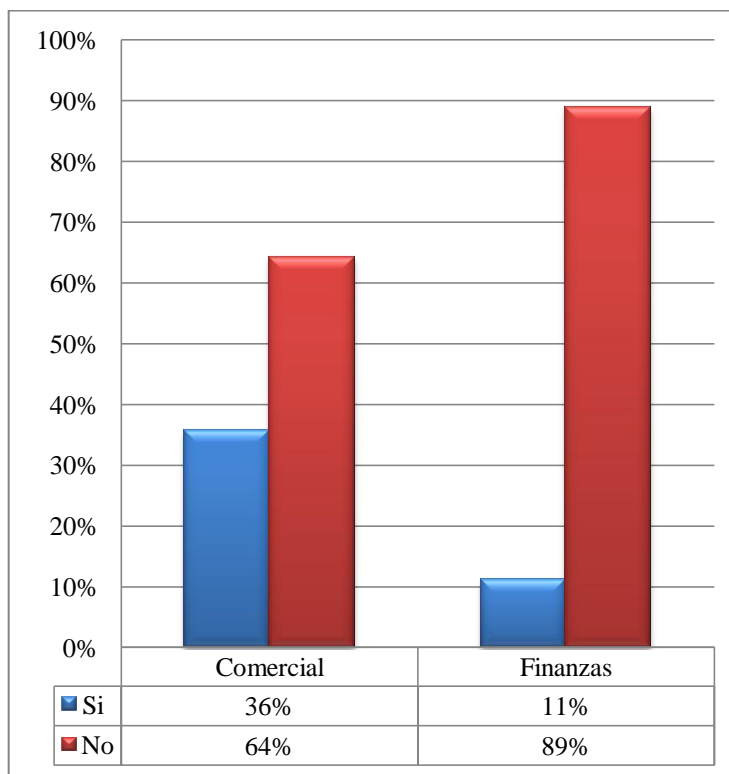
Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.3.6 ¿Considera que existe un alto nivel de liderazgo dentro de la organización?

El 64% del personal del departamento de comercialización y el 89% del personal del departamento administrativo - financiero respondió que en la empresa no existe un alto nivel de liderazgo.

El 36% y el 11% de estos departamentos respectivamente piensan que el nivel de liderazgo es alto dentro de la organización.

Gráfico 4.20 ¿Considera que existe un alto nivel de liderazgo dentro de la organización?



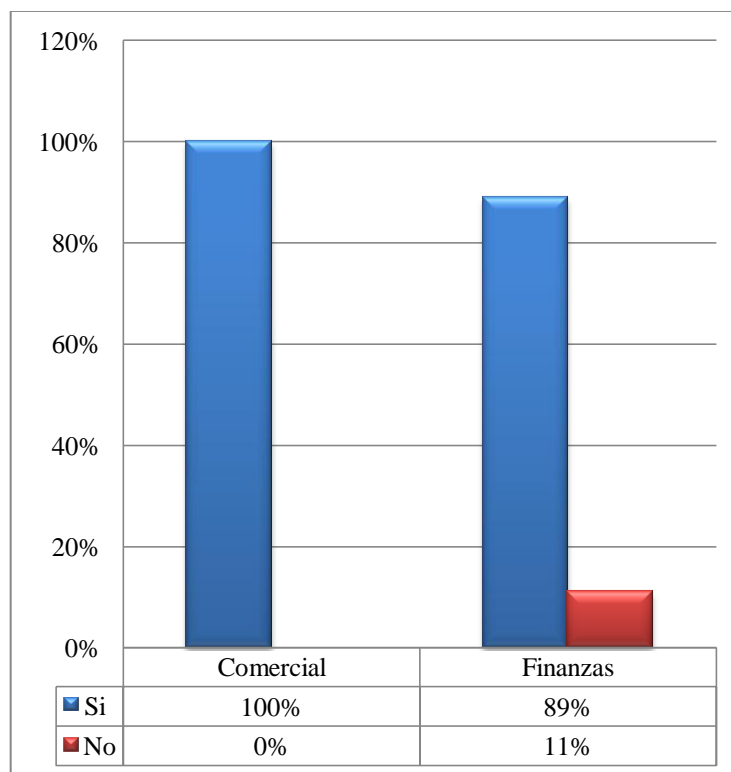
Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.3.7 ¿Considera a las Estaciones de Servicio Custode como un buen lugar para trabajar?

La totalidad del personal del departamento de comercialización considera a las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 como un buen lugar para trabajar.

El 89% del personal de finanzas comparte este punto de vista y el 11% restante respondió negativamente respecto de esta pregunta.

Gráfico 4.21 ¿Considera a la ESC como un buen lugar para trabajar?



Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

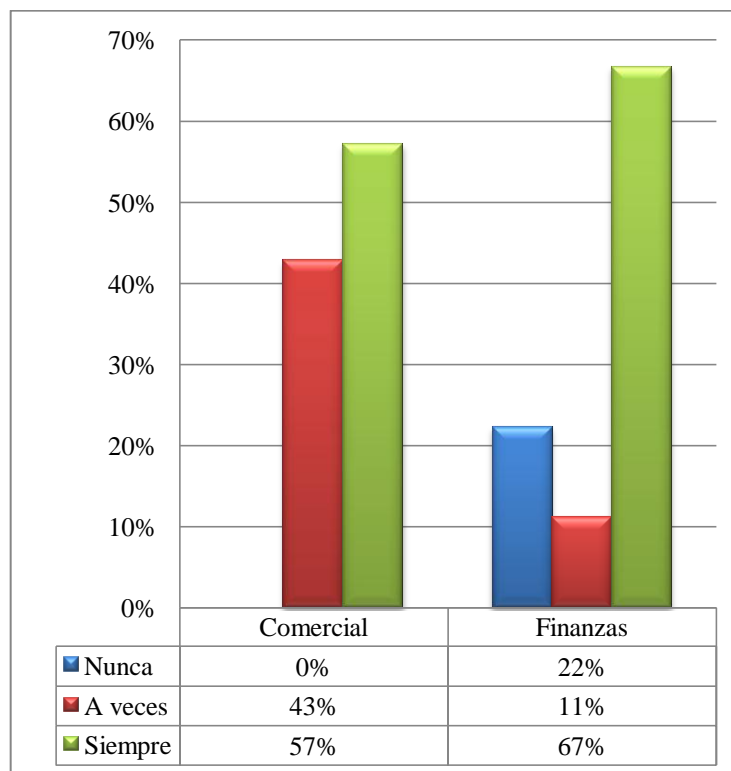
4.4 Resultados referentes al Control

4.4.1 ¿Le realizan controles periódicos en su trabajo?

El 43% del departamento de comercialización respondió que solo a veces le realizan controles, mientras que el 57% del mismo departamento dijo que los controles se realizan siempre.

El 22% del departamento administrativo - financiero dijo que nunca le realizan controles, el 11% respondió que a veces y el 67% dijo que le controlan siempre.

Gráfico 4.22 ¿Le realizan controles periódicos en su trabajo?



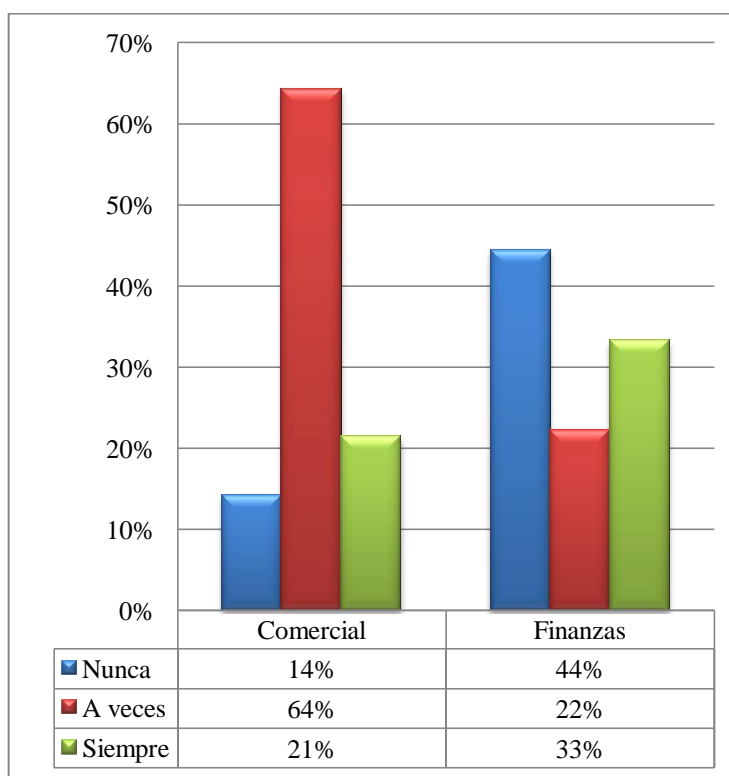
Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.4.2 ¿Le controlan constantemente mientras realiza determinada actividad?

El 14% del personal del departamento de comercialización respondió que nunca le controlan constantemente mientras realiza determinada actividad, el 64% respondió que a veces y el 21% dijo que siempre.

El 44% del personal del departamento administrativo – financiero respondió que nunca le controlan constantemente mientras realiza determinada actividad, el 22% respondió que a veces y el 33% dijo que siempre.

Gráfico 4.23 ¿Le controlan constantemente mientras realiza determinada actividad?



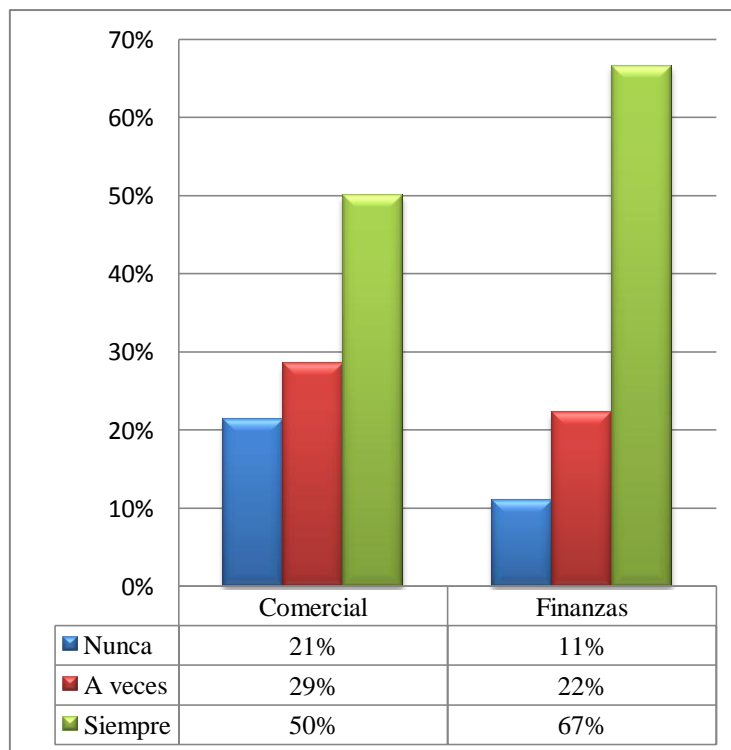
Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.4.3 ¿El control se realiza cuando ha terminado de hacer una actividad programada?

Respecto al control de tareas el 21% del departamento de comercialización dijo que el control nunca se realiza cuando ha terminado de hacer una actividad programada, el 29% respondió que a veces y el 50% indicó que siempre.

Respecto al control de tareas el 11% del departamento administrativo – financiero dijo que el control nunca se realiza cuando ha terminado de hacer una actividad programada, el 22% respondió que a veces y el 67% indicó que siempre.

Gráfico 4.24 ¿El control se realiza cuando ha terminado de hacer una actividad programada?

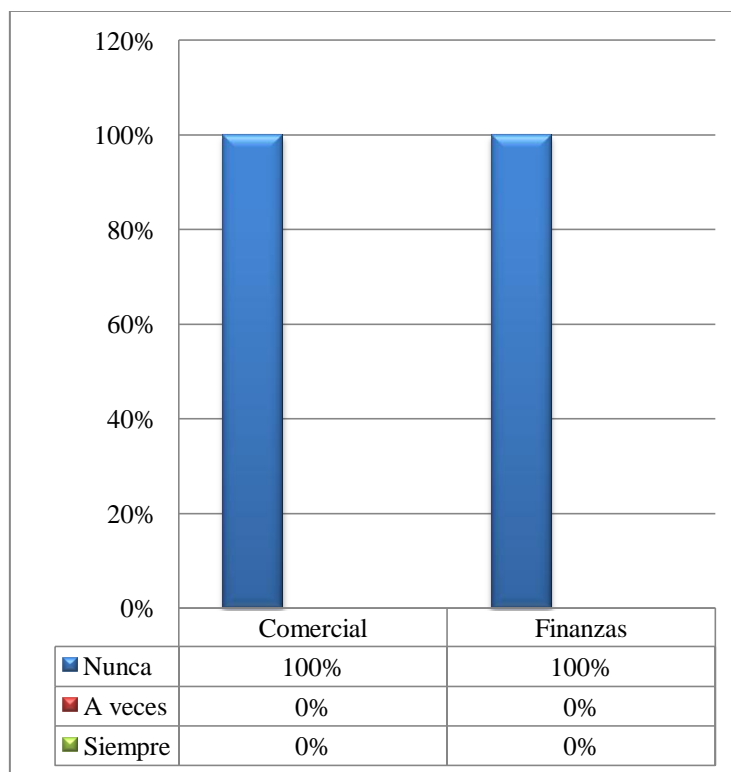


Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.4.4 ¿Se mide el desempeño de su trabajo a través de encuestas a clientes para determinar el nivel de satisfacción del cliente respecto a la atención recibida?

La totalidad del personal de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 indicó que no se aplican encuestas a los clientes que midan la satisfacción de los mismos respecto de la atención recibida y el servicio brindado.

Gráfico 4.25 ¿Se mide el desempeño de su trabajo a través de encuestas a clientes para determinar el nivel de satisfacción del cliente respecto a la atención recibida?



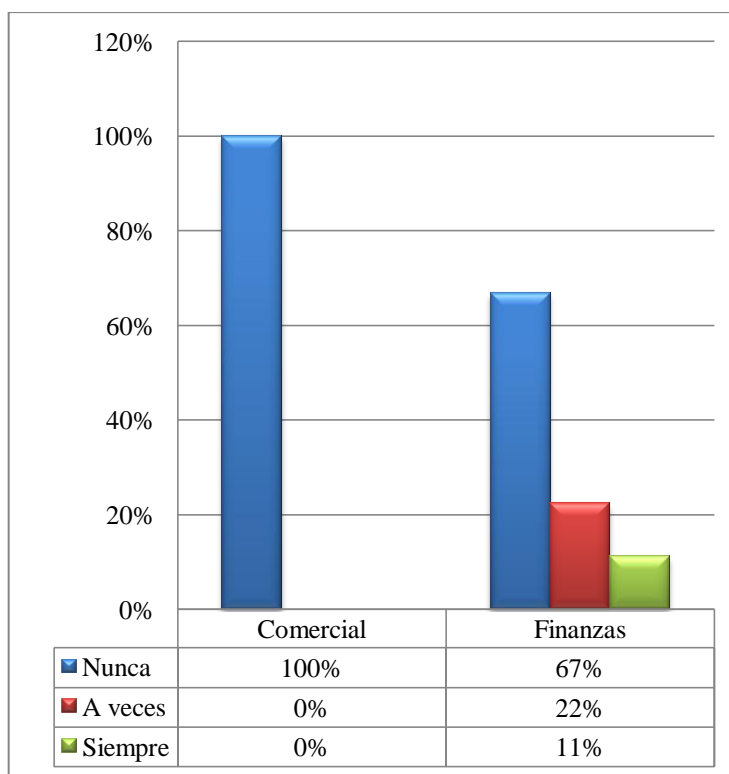
Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.4.5 ¿Se comparan los beneficios obtenidos entre un año y otro a través de un sistema?

La totalidad del personal del departamento de comercialización respondió que nunca se comparan los beneficios entre un año y otro.

Un 11% del personal del departamento administrativo – financiero indicó que este tipo de comparaciones se realizan siempre, el 22% dijo que se hacen solo a veces y el 67% respondió que nunca se utilizan sistemas que comparen beneficios.

Gráfico 4.26 ¿Se comparan los beneficios obtenidos entre un año y otro a través de un sistema?



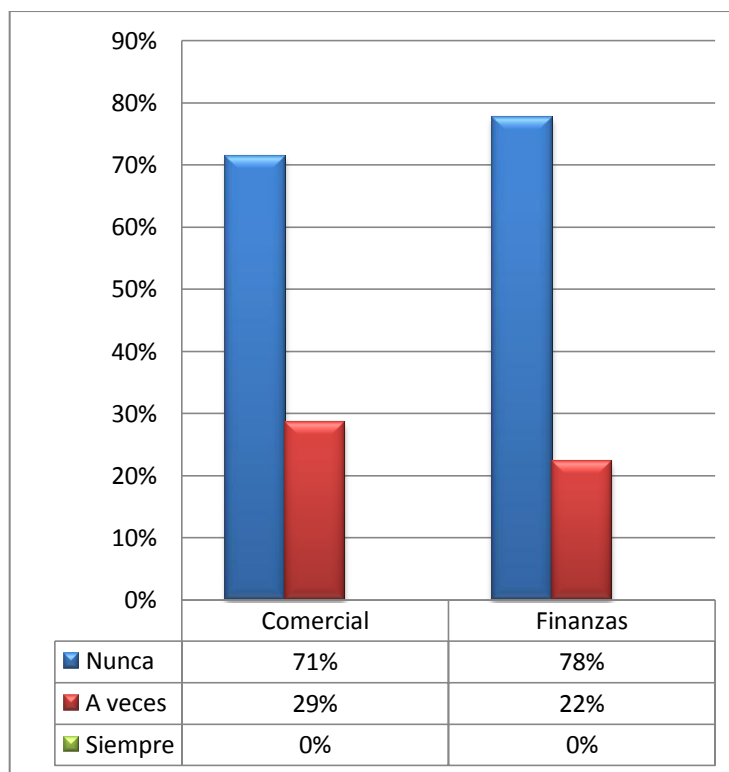
Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.4.6 ¿Considera que existen controles excesivos e innecesarios de sus actividades?

La mayoría del personal del departamento de comercialización, el 71% considera que en la empresa nunca se hacen controles excesivos e innecesarios de actividades; el 29% dijo que a veces esto si ocurre.

El 78% de miembros del departamento administrativo – financiero también concuerda con que los controles no son excesivos y el 22% piensa que a veces si se realizan demasiados controles de sus actividades.

Gráfico 4.27 ¿Considera que existen controles excesivos e innecesarios de sus actividades?



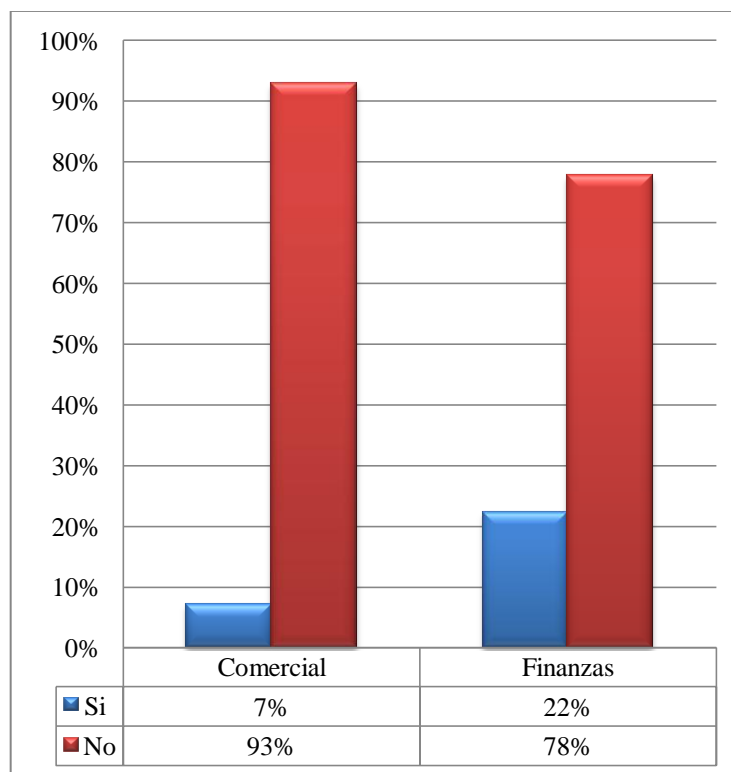
Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.4.7 ¿Conoce cuánto se vendió este mes respecto del anterior?

El 93% del departamento de comercialización no conoce cuánto se vendió en la empresa respecto del mes anterior, el 78% del departamento administrativo – financiero tampoco sabe.

Tan solo un 7% del personal del primer departamento descrito y un 22% del segundo conocen las ventas mensuales de la empresa.

Gráfico 4.28 ¿Conoce cuánto se vendió este mes respecto del anterior?



Fuente: Encuesta
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.5 Resultados referentes a la Rentabilidad

Para determinar la situación actual de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 respecto de su rentabilidad, se analizan a continuación los balances siguientes:

4.5.1 Balance Comparativo del Estado de Situación Período 2012 -2013

La variación porcentual del activo de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 registradas en el 2013 respecto del 2012 son:

Tabla 4.1 Variación Porcentual del Activo Año 2013 respecto del 2012

ACTIVO CORRIENTE	
Caja, Bancos	84%
Inversiones Corrientes	0%
Cuentas y Documentos por cobrar Clientes - Corrientes	16%
Otras Cuentas y documentos por cobrar – Corriente	-30%
Crédito Tributario (IVA)	130%
Crédito Tributario (Renta)	-1%
Inventario de Prod. Terminados y mercd. En almacén	-20%
Otros activos Corrientes	0%
Activos pagados por anticipado	-83%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	-4%
ACTIVO FIJO	
Inmuebles	0%
Muebles y Enseres	0%
Maquinaria, equipo e instalaciones	39%
Equipo de Computación	1%
Vehículos y equipo de transporte	0%
(-) Depreciación acumulada de activos fijos	8%
Terrenos	0%
Obras en Proceso	1204%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	43%
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	0%
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	0%
TOTAL ACTIVO	21%

Fuente: Balance General Consolidado Estación de Servicio Custode 1 y 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

Tabla 4.2 Variación Porcentual del Pasivo Año 2013 respecto del 2012

PASIVO CORRIENTE	
Cuentas y Documentos por pagar Proveedores - Corrientes	-2%
Obligaciones con Instituciones Financieras - Corrientes	0%
Otras Cuentas y Documentos por pagar – Corrientes	88%
Provisiones	160%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	241%
PASIVO LARGO PLAZO	
Cuentas y Documentos por pagar Proveedores - Largo Plazo	0%
Obligaciones con Instituciones Financieras - Largo Plazo	10%
Otras Cuentas y Documentos por pagar - Largo Plazo	-90%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0%
TOTAL PASIVO DIFERIDO	0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0%
TOTAL PASIVO	52%

Fuente: Balance General Consolidado Estación de Servicio Custode 1 y 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

Tabla 4.3 Variación Porcentual del Capital y el Patrimonio Año 2013 respecto del 2012

PATRIMONIO	
Capital	-8%
TOTAL PATRIMONIO	-8%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	21%

Fuente: Balance General Consolidado Estación de Servicio Custode 1 y 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

4.5.2 Balance Comparativo del Estado de Resultados Período 2012 -2013

La variación porcentual de las cuentas de ingresos, costos y gastos de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 registradas en el 2013 respecto de las del 2012 se detalla a continuación:

Tabla 4.4 Variación Porcentual de los Ingresos y Costos Año 2013 respecto del 2012

INGRESOS	
Ventas Netas locales gravadas con tarifa 12%	-3%
Ventas Netas locales gravadas con tarifa 0%	-6%
Rendimientos Financieros	0%
Otras rentas Gravadas	-60%
Utilidad en venta de activos fijos	0%
Dividendos percibidos locales	0%
TOTAL INGRESOS	-3%
COSTOS	
Inventario Inicial de bienes no producidos por la empresa	-15%
Compras netas locales de bienes no producidos por la empresa	-2%
(-) Inventario final de bienes no producidos por la empresa	-20%
TOTAL COSTOS	-2%

Fuente: Estado de Resultados Consolidado Estación de Servicio Custode 1 y 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

Tabla 4.5 Variación Porcentual del Gasto Año 2013 respecto del 2012

GASTOS	
Sueldos Salarios y Demás Remuneraciones	-2%
Honorarios Profesionales y Dietas	-33%
Mantenimiento y Reparaciones	-41%
Combustibles	-33%
Promoción y Publicidad	-80%
Suministros y Materiales	-17%
Provisiones para Cuentas incobrables	0%
Intereses Bancarios	93%
Intereses pagados a terceros	1%
Seguros y Reaseguros (primas y secesiones)	29%
Gastos de Gestión	65%
Impuestos contribuciones y otros	25%
IVA que se carga al costo o gasto	109%
Depreciaciones de Activos fijos (no acelerada)	1%
Servicios Públicos	-9%
Pagos por otros servicios	121%
Pagos por otros bienes	5%
TOTAL GASTOS	2%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	-2%

Fuente: Estado de Resultados Consolidado Estación de Servicio Custode 1 y 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana

Tabla 4.6 Variación Porcentual de la Utilidad Año 2013 respecto del 2012

UTILIDAD BRUTA DEL EJERCICIO	-47654%
(-) 15% Participación Trabajadores	-100%
(+) Gastos no Deducibles Locales	-100%
(-) Dedución por pago trabajadores con discapacidad	0%
UTILIDAD NETA	-1287%

Fuente: Estado de Resultados Consolidado Estación de Servicio Custode 1 y 2

Elaborado por: CUSTODE, Adriana

El análisis de la rentabilidad se presenta a detalla posteriormente en el capítulo 5 de la propuesta donde se desagregan los montos y valores que influyen en su disminución.

4.5.3 Cálculo de Indicadores de Rentabilidad Año 2013

Los indicadores de rentabilidad registrados por la empresa en estudio durante el año 2013 se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 4.7 Indicadores de Rentabilidad

ESTACIONES DE SERVICIO CUSTODE 1 Y 2 AÑO FISCAL 2013	
INDICADORES	RESULTADOS
Margen de Utilidad sobre Ventas (MU)	-1,17%
Poder Adquisitivo Básico	-1,17%
Rendimiento sobre el Activo Total (ROA)	-4,53%
Rendimiento sobre el capital (ROE)	-11,76%
Margen Bruto de Utilidades (MB)	13%

Fuente: Estado de Resultados Consolidado Estación de Servicio Custode 1 y 2

Elaborado por: CUSTODE, Adriana

Las variaciones porcentuales presentadas anteriormente se obtuvieron en base a valores monetarios. Varios de los porcentajes que se registran aparecen como altos sin embargo su valor monetario no siempre es representativo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Antecedentes

Los resultados demuestran que en las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 es esencial especificar un marco de trabajo, donde sea la planificación la que determine el punto de partida y el camino a seguir de la empresa.

Es indispensable diseñar la estructura organizacional del negocio definiendo puestos que permitan colocar al personal adecuado en los cargos correctos.

Así mismo; la distribución eficaz de actividades facilita la dirección, el control y la toma de decisiones permitiendo responder de forma, oportuna, dinámica y eficiente a los nuevos retos del entorno.

Los resultados respecto de los índices de rentabilidad de la empresa registran valores en negativo. Por lo tanto; cada vez son menores los recursos con los que cuentan las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 para desarrollar su labor.

La propuesta que se detalla a continuación busca mejorar la situación de la entidad en estudio en el corto y largo plazo; toma en consideración la información recopilada por los diferentes instrumentos investigativos y en base a estos se plantean los siguientes objetivos:

- Desarrollar la planificación Estratégica para las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2

- Diseñar la Estructura Organizacional de la empresa.
- Desarrollar el plan motivación para las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2.
- Elaborar el esquema de control de la rentabilidad para las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2.
- Definir estándares de control de personal y de satisfacción al cliente.
- Elaborar la proyección de la rentabilidad hasta el año 2018.

La propuesta está compuesta por cinco partes las cuales se determinan a continuación, dando cumplimiento a cada objetivo planteado:

5.2 Desarrollo de la Planificación Estratégica

Se desarrollan los elementos de la planificación estratégica en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Dichos elementos sirven de lineamiento para la organización en estudio para los próximos tres años.

5.2.1 Misión

Somos una empresa que distribuye y comercializa combustibles en la ciudad de Ambato, brindamos calidad en la atención al cliente basando todas nuestras acciones en el respeto por el ser humano garantizando seguridad y sin perder de vista la protección medioambiental.

5.2.2 Visión

Convertirnos en la empresa que mejor entiende las necesidades y realidades de sus clientes en 5 años, ofreciendo un abanico diversificado de servicios y contando con un equipo humano de primera, con la fortaleza y los conocimientos suficientes para ofrecer la mejor atención.

5.2.3 Valores Corporativos

Con la finalidad de crear una cultura organizacional fuerte y comprometida se propone impulsar valores éticos y morales que fortalezcan la imagen de seguridad y confianza de la empresa. Tales como:

Honestidad

Para promover la rectitud y la verdad; creando un ambiente de familiaridad y transparencia que inspira a creer en los demás.

Honorabilidad

Porque la premisa en la empresa es continuar por el camino de la ética, para ser dignos de confianza demostrando en cada una de sus acciones que no solo se interesan por el bien propio sino también por el bien de los demás.

Responsabilidad

Porque la responsabilidad no solo es con el trabajo sino también con la comunidad y con el medio ambiente, asumiendo el desafío de brindar siempre satisfacción y el mejor servicio a los clientes.

Compromiso

Porque el trabajo con tenacidad y esfuerzo constante; debe superar no solo las expectativas de la empresa sino también la de sus clientes.

5.2.4 Análisis del Entorno

Se diagnostica la situación tanto externa como interna de las Estaciones de Servicio; lo que permite identificar aquellos factores cuya influencia representan un beneficio o una limitación para la empresa.

5.2.4.1 Análisis Externo

Para entender el comportamiento del mercado en el que se desenvuelven las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 se analizaron aquellas variables macroeconómicas cuyos resultados se resumen a continuación:

5.2.4.1.1 Entorno Político

En el Ecuador el gobierno desde hace varios años ha establecido dentro de su política pública el subsidio a los combustibles derivados de petróleo; los precios de estos productos que se comercializan internamente se han mantenido congelados desde el año 2005. (Líderes R. , 2013)

El Ecuador es un país deficitario respecto al tema de derivados de petróleo, la producción nacional no alcanza para abastecer la demanda interna, haciéndose necesaria la importación de combustibles. El problema principal se genera porque los precios de producción e importación de derivados de petróleo son mayores a los precios de comercialización interna siendo esta diferencia asumida por el Estado.

En los últimos años se han hecho análisis acerca de los efectos que tendría para la economía la eliminación o reducción del subsidio a los combustibles.

A inicios de agosto el presidente Rafael Correa anunció que estudia un sistema, que podría aplicarse desde el 2016, para que los propietarios de vehículos reciban solo un cupo de 300 galones de combustible subsidiado al año. El cupo se lo asignará con la matrícula cada año. (Líderes R. , 2013).

Sin embargo este es un tema que aún está en debate y que de suceder afectaría directamente al sector productivo, automotriz, de transporte y por ende influiría en los niveles de consumo de combustibles.

5.2.4.1.2 Entorno Económico

Para el análisis económico se tomaron como referencia primeramente los registros que mantiene EP-PETROECUADOR acerca de la demanda interna de derivados de petróleo, específicamente lo que corresponde a las gasolinas SUPER, EXTRA y DIESEL.

Los resultados obtenidos se resumen en la tabla siguiente:

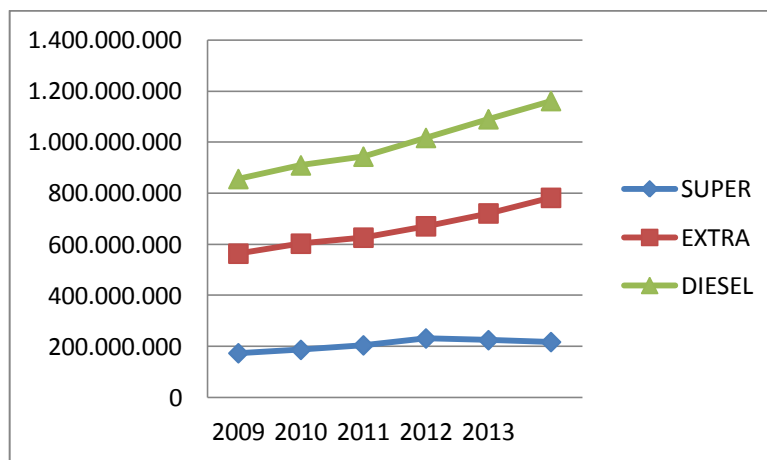
Tabla 5.1 Venta Nacional de Derivados del Petróleo período 2008 – 2013

Cifras en Galones						
AÑO	SUPER	Variación	EXTRA	Variación	DIESEL	Variación
2008	173.346.096		563.719.212		856.268.154	
2009	186.549.846	7,62%	602.784.168	6,93%	909.822.858	6,25%
2010	204.319.080	9,53%	626.455.788	3,93%	943.978.980	3,75%
2011	231.285.306	13,20%	671.112.582	7,13%	1.017.407.958	7,78%
2012	224.539.098	-2,92%	721.416.276	7,50%	1.090.708.668	7,20%
2013	217.148.358	-3,29%	782.497.002	8,47%	1.162.068.558	6,54%

Fuente: (PETROECUADOR, 2012)
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

La información histórica muestra que la demanda interna de combustibles tanto de Extra como Diesel mantiene un incremento constante; sin embargo, en lo que corresponde a la gasolina Súper, desde el año 2012 presenta un decrecimiento, llegando a ser de -3,29% en el 2013.

Gráfico 5.1 Comparación de la Venta Nacional de Combustibles SUPER, EXTRA, DIESEL



Fuente: (PETROECUADOR, 2012)
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE, el año 2013 en el mercado automotor nacional se comercializaron 113.812 vehículos nuevos. Al cierre del año el mercado evidencia una reducción del 6% en comparación con el volumen de venta registrado en el año 2012 y del 18,6% con relación al año 2011. La restricción cuantitativa a la importación de vehículos implementada mediante Resolución COMEX N° 66, vigente desde junio del año 2012 hasta el 31 de diciembre del 2014, ha limitado la capacidad de oferta de las empresas del sector. (AEADE, 2013).

Los datos muestran la misma tendencia a nivel local. En Tungurahua las cifras más altas de automóviles vendidos se registran en el 2010 sin embargo a partir de esta fecha disminuyeron llegando a ser de -8% en el 2013.

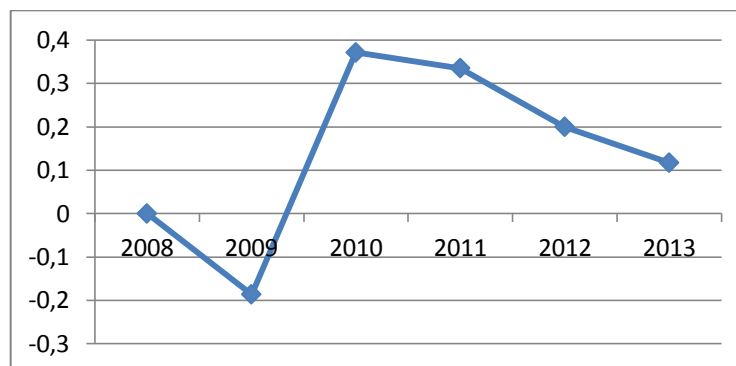
Tabla 5.2 Venta Anual de Vehículos nuevos período 2008 – 2013

AÑO	NACIONAL		TUNGURAHUA		
	Cantidad	Variación	Cantidad	Variación	Participación Ventas N.
2008	112.684		8.272		7,34%
2009	92.764	-18%	6.731	-19%	7,26%
2010	132.172	42%	10.484	56%	7,93%
2011	139.893	6%	10.106	-4%	7,22%
2012	121.446	-13%	8.739	-14%	7,20%
2013	113.812	-6%	8.016	-8%	7,04%

Fuente: (AEADE, 2013)

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Gráfico 5.2 Variación en la Venta anual de Vehículos nuevos en Tungurahua



Fuente: (AEADE, 2013)

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Al relacionar los datos de la AEADE de la demanda de vehículos nuevos con el parque automotor nacional y provincial. Se deduce que a pesar de la disminución de la venta de

automóviles nuevos a nivel general; la cantidad de vehículos en circulación se mantiene en aumento, esto se debe a las características particulares de los automóviles que no se dan de baja sino que se reparan y se utilizan.

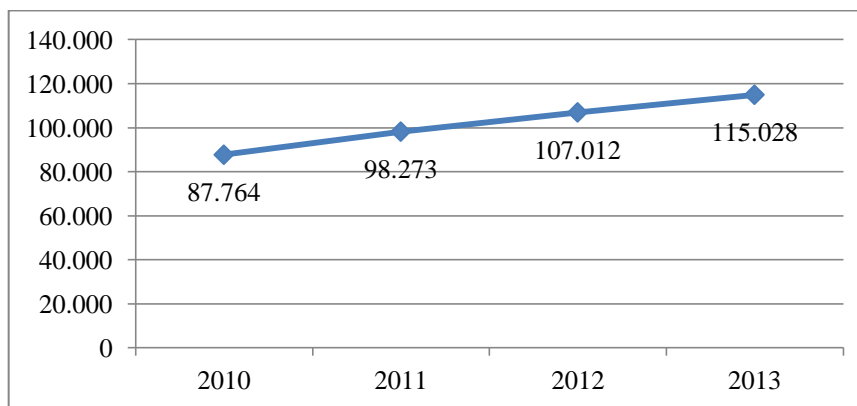
Tabla 5.3 Parque Automotriz Nacional y Provincial período 2010 - 2013

AÑO	NACIONAL		TUNGURAHUA		
	Cantidad	Variación	Cantidad	Variación	% respecto al T. nacional
2010	1.690.088		87.764		5,19%
2011	1.830.717	8%	98.273	12%	5,37%
2012	1.952.163	7%	107.012	9%	5,48%
2013	2.065.975	6%	115.028	7%	5,57%

Fuente: (AEADE, 2013)

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Gráfico 5.3 Parque Automotor de Tungurahua



Fuente: (AEADE, 2013)

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Los vehículos y la gasolina son productos complementarios; al relacionar los datos de la AEADE que muestran una reducción en las ventas de vehículos nuevos, con los datos de

EP-PETROECUADOR; se evidencia que en lo que respecta a gasolina EXTRA y DIESEL no disminuyó el consumo.

Sin embargo, la venta de gasolina SUPER si presentó un decrecimiento; esto podría deberse entre otras cosas a que los principales compradores de este tipo de combustible son los dueños de autos nuevos, por lo tanto la baja en las ventas de dichos vehículos influiría también en la venta de SUPER.

5.2.4.1.3 Entorno Social

Para proyectar el tamaño del mercado se tomaron los datos demográficos que proporcionan el Instituto Nacional de Estadística y Censos y el Sistema Nacional de Información.

Según el Censo realizado por el INEC en el año 2010; la población total de Tungurahua era de 504.583 habitantes, de los cuales un total de 329.856 de personas habitan en el cantón Ambato. Los habitantes del cantón Ambato representan por lo tanto el 65% de la población total de Tungurahua, tanto en la provincia como en el cantón existe un promedio de personas por familia de 3,57 miembros; este dato es menor al promedio registrado a nivel nacional que es de 3,78 miembros.

Tabla 5.4 Número de Familias en Ambato

	Número de Habitantes	Personas por familia	Total de familias	% Familias en Ambato en relación a Tungurahua
TUNGURAHUA	504.583	3,57	141.340	65,37%
AMBATO	329.856	3,57	92.397	

Fuente: (INEC, 2010)

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

El porcentaje de familias que viven en el Cantón Ambato respecto del total de familias de la Provincia de Tungurahua es del 65,37%.

Al relacionar este dato con el parque automotriz registrado en Tungurahua se dice que si en el 2010 circulaban un total de 87.764 vehículos en la provincia; en el cantón Ambato circulaban aproximadamente 57.373 autos.

La tabla que se presenta a continuación reúne los datos reales proporcionados por la AEADE cuyos registros datan hasta el año 2013. Las cifras de los años 2014 y 2015 se proyectaron utilizando el método de mínimos cuadrados.

Tabla 5.5 Proyección hasta el año 2015 del Número de Vehículos que Circularían en Ambato

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Parque Automotor de Tungurahua	87.764	98,273	107.012	115.028	124.652	133.705
%	65,37%	65,37%	65,37%	65,37%	65,37%	65,37%
Parque Automotor Ambato	53.373	64.243	69.956	75.196	81.488	87.406
Variación		11,97%	8,89%	7,49%	8,37%	7,26%

Fuente: (INEC, 2010)

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Las cifras proyectadas presumen que el parque vehicular del cantón Ambato se incrementaría en el 2014 y 2015 en un 8,37% y 7,26% respectivamente.

Sin embargo esto podría variar dependiendo de la política arancelaria a la importación de vehículos.

Finalmente; en base a los datos de la tabla se determinó que el incremento promedio anual de vehículos en Ambato en base a los tres últimos años es de una media del 7,7%.

5.2.4.1.4 Entorno Medioambiental

En el Ecuador el MAE (Ministerio del Ambiente) se encarga de establecer la política medioambiental para todo tipo de organizaciones.

En lo que respecta a Estaciones de Servicio; dichas entidades están obligadas a cumplir procedimientos en el almacenamiento, transportación y comercialización de combustibles que garanticen la protección del medioambiente.

Dentro de las responsabilidades del MAE está el otorgar la licencia ambiental; este requisito obliga a las Estaciones de Servicio a desarrollar planes ambientales anuales que deberán cumplirse a cabalidad de acuerdo al presupuesto establecido.

Otro punto de análisis es que en el Ecuador, el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), en el marco del Cambio de la Matriz Productiva, fomenta la producción de la gasolina ECOPAÍS, un biocombustible compuesto de 5% de bioetanol (proveniente de la caña de azúcar) y un 95% de gasolina base. ECOPAÍS posee el mismo octanaje (87 octanos) y precio de la gasolina Extra. Este proyecto empezó, como fase piloto, el 12 de enero de 2010 en Guayaquil. (MCPEC, 2014). Con este nuevo combustible se busca proteger el medioambiente y se prevé que estará a disposición del mercado interno en los próximos años.

Para los dueños de estaciones de servicio la comercialización de gasolina ECOPAÍS implicaría realizar nuevas y onerosas inversiones.

5.2.4.1.5 Entorno Tecnológico

Respecto de Avances tecnológicos, se han ido desarrollando sistemas automáticos de facturación que permiten realizar transacciones de una forma más rápida y eficiente.

La tecnología avanza a pasos agigantados, muchos países ya han implementado surtidores que no necesitan personal de ventas sino que cuentan con un sistema que funciona de forma parecida a los cajeros automáticos, donde es el cliente quien a través de su tarjeta de crédito cancela el valor de la gasolina y se autoabastece de combustible. Esto significaría una reducción importante del gasto operativo para las gasolineras.

La innovación y fabricación de autos eléctricos, híbridos y de hidrógeno influyen directamente en la demanda de combustibles fósiles.

Desde el 2008 se comercializan en el Ecuador vehículos híbridos que combinan un motor de gasolina con uno eléctrico, se los considera automóviles amigables con el ambiente porque consumen menor cantidad de combustible y emiten menos gases.

Dichos automotores tienen un costo de fabricación del 40% más que un vehículo normal, razón por la cual recibían un incentivo por parte del gobierno; no pagaban aranceles, Impuesto al Valor Agregado ni tampoco el Impuesto a los Consumos Especiales. (Líderes, 2012).

No obstante, A partir del 2011 se empezaron aplicar aranceles nuevamente para estos autos lo que produjo una caída en sus ventas del 48% respecto de la venta registrada en el 2010. (Líderes, 2012)

5.2.4.1.6 Entorno Legal

Los siguientes artículos de la ley de Hidrocarburos; contienen la normativa que explica la influencia que tiene el Estado sobre las Estaciones de Servicio y esta industria en general.

Art. 6.- Corresponde a la Función Ejecutiva la formulación de la política de hidrocarburos. Para el desarrollo de dicha política, su ejecución y la aplicación de esta Ley, el Estado obrará a través del Ministerio del Ramo y de la Secretaría de Hidrocarburos.

Nota: Artículo sustituido por Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 244 de 27 de Julio del 2010. (Ley de Hidrocarburos, 2013)

En el capítulo VII referente a la comercialización; se cita el artículo correspondiente:

Art. 68.- El almacenamiento, distribución y venta al público en el país, o una de estas actividades, de los derivados de los hidrocarburos será realizada por PETROECUADOR o por personas naturales o por empresas nacionales o extranjeras, de reconocida competencia en esta materia y legalmente establecidas en el país, para lo cual podrán adquirir tales derivados ya sea en plantas refinadoras establecidas en el país o importarlos. En todo caso, tales personas y empresas deberán sujetarse a los requisitos técnicos, normas de calidad, protección ambiental y control que fije la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, con el fin de garantizar un óptimo y permanente servicio al consumidor. El almacenamiento, la distribución y la venta de los derivados en el país, constituyen un servicio público que por su naturaleza no podrá ser suspendido por las personas naturales o por las empresas nacionales o extranjeras que lo realicen (Ley de Hidrocarburos, 2013).

En tal virtud todas las Estaciones de Servicio y gasolineras a nivel nacional las supervisa la ARCH en cuyo portal menciona la Agencia de Regulación y Control

Hidrocarburífero, como organismo técnico-administrativo, encargado de regular, controlar y fiscalizar las actividades técnicas y operacionales en las diferentes fases de la industria hidrocarburífera, que realicen las empresas públicas o privadas, nacionales o extranjeras que ejecuten actividades hidrocarburíferas en el Ecuador; Adscrita al Ministerio Sectorial con personalidad jurídica, autonomía administrativa, técnica, económica, financiera, con patrimonio propio (Ley de Hidrocarburos, 2013).

Respecto de la fijación de precios; la ley de hidrocarburos establece:

Art. 72.- Los precios de venta al consumidor de los derivados de los hidrocarburos serán regulados de acuerdo al Reglamento que para el efecto dictará el Presidente de la República.

Nota: Artículo sustituido por Ley No. 44, publicada en Registro Oficial 326 de 29 de Noviembre de 1993. Incluida Fe de Erratas a Ley No. 44, publicada en Registro Oficial 344 de 24 de Diciembre de 1993 (Ley de Hidrocarburos, 2013).

Respecto a los subsidios; según disposición transitoria, la ley de hidrocarburos establece:

PRIMERA: Los subsidios que actualmente se conceden, a través de los precios de los derivados de los hidrocarburos, se mantendrán hasta que sean reemplazados por mecanismos directos de compensación social, que el Presidente de la República creará en favor de los sectores más necesitados de la sociedad, canalizándolos a través del Presupuesto General del Estado (Ley de Hidrocarburos, 2013).

5.2.4.1.7 Matriz de Factores Externos Clave

Los datos descritos anteriormente así como la información obtenida a través de la entrevista permitieron tener un conocimiento mucho más amplio acerca de la comercialización de hidrocarburos en el país.

Tomando dicha información como fundamento se estructuró la siguiente matriz; con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas más importantes y representativas para la organización en estudio.

Tabla 5.6 Matriz EFE Estaciones de Servicio Custode 1 y 2

FACTORES EXTERNOS CLAVE			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Diversificar e innovar en servicios.	0,14	4	0,56
El parque vehicular del cantón Ambato mantiene un crecimiento promedio anual del 7,7%.	0,06	1	0,06
Los subsidios a la gasolina incentivan la adquisición de vehículos y por ende el consumo de combustibles.	0,04	1	0,04
Leyes, reglamentos y requisitos desestiman la creación de nuevas estaciones de servicio.	0,04	2	0,08
Implementar sistemas que automaticen la comercialización de combustibles, el manejo de información y el control de personal.	0,1	3	0,3
Junto a la Estación de Servicio Custode 1 se ofertan varios servicios adicionales que influyen en el incremento de las ventas de la gasolinera.	0,08	4	0,32
Amenazas			
La eliminación o reducción de los subsidios a la gasolina tendría como efecto una baja en su consumo.	0,05	1	0,05
Las restricciones a la importación de vehículos nuevos afectan el crecimiento del parque automotor y por ende el consumo de combustibles.	0,02	2	0,04
Un incremento de vehículos híbridos en el mercado podría reducir el consumo de combustibles.	0,02	1	0,02
Políticas gubernamentales de control que establecen cupos de venta limitan el desarrollo de las Estaciones de Servicio Custode.	0,1	3	0,3
Políticas gubernamentales que establecen un techo límite al precio de venta de los combustibles no permiten implementar estrategias relacionadas con el precio.	0,12	3	0,36

Reformas a la ley de trabajo que incrementa el gasto operativo de las Estaciones de Servicio.	0,07	4	0,28
El congelamiento del precio a los combustibles que reducen la rentabilidad de las Estaciones de Servicio	0,06	4	0,24
Incremento indiscriminado de estaciones de servicio que han saturado el mercado y que reducen la cuota de clientes de la gasolineras	0,06	3	0,18
Cierre de las carreteras por arreglos en la vía	0,04	2	0,08
TOTAL	1	38	2,91

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

5.2.4.2 Análisis Interno

Las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 pertenecen a 8 miembros de la familia Custode, la madre en quien recae la responsabilidad y sus 7 hijos conformando una empresa de hecho; por tanto, la empresa no está legalmente constituida como sociedad, sino que está registrada como persona natural.

A continuación se resumen los datos más representativos de la situación interna actual de la organización en estudio.

5.2.4.2.1 Características del personal

En las Estaciones de Servicio Custode trabajan un total de 24 personas en relación de dependencia. La edad del personal va desde los 20 años hasta los 59 años de edad.

El sexo predominante es el masculino con un total de 16 miembros; de estos 12 personas ocupan el puesto de despachador cumpliendo turnos de 24 horas.

El total de 8 mujeres que trabajan para la empresa ocupan cargos administrativo – financieros.

Tabla 5.7 Características demográficas del Personal respecto de la edad y el sexo

Edad	Sexo		TOTAL
	Masculino	Femenino	
20 -24 años	6	1	7
25 -29 años	3	1	4
30 - 34 años	1	1	2
35 - 39 años	1	1	2
40 - 44 años	1	3	4
45 - 49 años	2	0	2
50 - 54 años	1	0	1
55 - 59 años	1	1	2
TOTAL	16	8	24

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

El 58% del personal; un total de 14 personas tiene menos de 5 años trabajando para la empresa. 19 empleados han trabajado para las Estaciones de Servicio 10 años o menos. Tan solo 5 miembros han trabajado para la organización por un tiempo mayor a 11 años y de estos 3 son miembros propietarios.

Tabla 5.8 Características demográficas del Personal respecto de la edad y el tiempo en la empresa

Edad	Tiempo en la empresa				TOTAL
	1 - 5 años	6 - 10 años	11 - 15 años	16 - 20 años	
20 -24 años	7				7
25 -29 años	4				4
30 - 34 años	1	1			2
35 - 39 años	1		1		2
40 - 44 años		1		3	4
45 - 49 años	1			1	2
50 - 54 años		1			1
55 - 59 años		2			2
TOTAL	14	5	1	4	24

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Respecto del nivel de escolaridad; el 71% del personal, un total de 17 personas terminó la secundaria, 5 empleados tienen un título de tercer nivel y no se registra ningún post-grado.

La tendencia normal sería que a menor edad exista un menor nivel de escolaridad; sin embargo en la empresa 9 personas mayores de los 30 años han obtenido un título de bachiller más no uno de tercer nivel.

Tabla 5.9 Características demográficas del Personal respecto de la edad y el nivel de escolaridad

Edad	Nivel de Escolaridad				TOTAL
	Primaria	Secundaria	Universitaria	Post-Grado	
20 -24 años	2	5	-	-	7
25 -29 años	-	3	1	-	4
30 - 34 años	-	2	-	-	2
35 - 39 años	-	1	1	-	2
40 - 44 años	-	3	1	-	4
45 - 49 años	-	1	1	-	2
50 - 54 años	-	1	-	-	1
55 - 59 años	-	1	1	-	2
TOTAL	2	17	5	0	24

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Del total de 9 personas que ocupan los cargos medios y altos de la organización, cuatro poseen un título de tercer nivel.

Un total de 12 miembros que ocupan el nivel jerárquico más bajo ha terminado la secundaria; de estos, 2 terminaron la primaria y 1 tiene un título universitario.

Tabla 5.10 Características demográficas del Personal respecto de su nivel de escolaridad y el cargo jerárquico

Cargo Jerárquico	Nivel de Escolaridad				TOTAL
	Primaria	Secundaria	Universitaria	Post-Grado	
Alto		3	1		4
Medio		2	3		5
Bajo	2	12	1		15
TOTAL	2	17	5	0	24

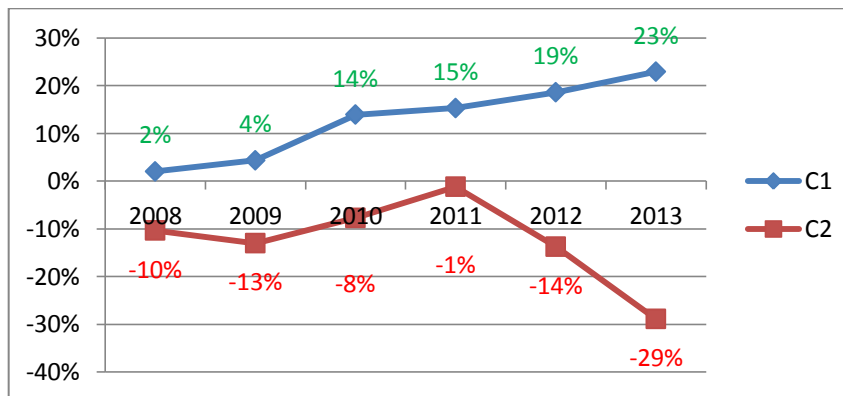
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

5.2.4.2.2 Análisis Financiero

Análisis de Ventas

Para analizar la evolución de las ventas de las estaciones de Servicio Custode 1 y 2 fue necesario estudiarlas por separado, la información obtenida se grafica e interpreta a continuación.

Gráfico 5.4 Comparativo Variación Acumulada de Ventas Estaciones de Servicio CUSTODE 1 y 2



Fuente: Estado de Resultados Consolidado Estaciones de Servicio Custode 1 y 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Tomando como base el año 2007, se analizaron las ventas realizadas anualmente por las dos Estaciones de Servicio en estudio.

La Estación de Servicio Custode 1 presenta una tendencia creciente del nivel de ventas. Esto se debe a que cuenta con una ubicación privilegiada, además de que a sus alrededores existen varios negocios complementarios (lavadora, bar – cafetería y snacks) que a pesar de no pertenecer al mismo grupo empresarial influyen positivamente en el consumo de gasolina en dicha estación.

La Estación de Servicio Custode 2 por el contrario presenta una curva de ventas decreciente que inicia en el 2011. Factores como el cierre temporal de la estación por remodelación y el cierre de la carretera por asfaltado de vías explican la baja en las ventas.

Además; las restricciones a la venta de combustibles a domicilio afectaron notablemente los ingresos de la gasolinera Custode 2.

Análisis de Costos

Dado que los costos representan las compras de combustible realizadas tienen la misma tendencia y crecen en la misma proporción que las ventas.

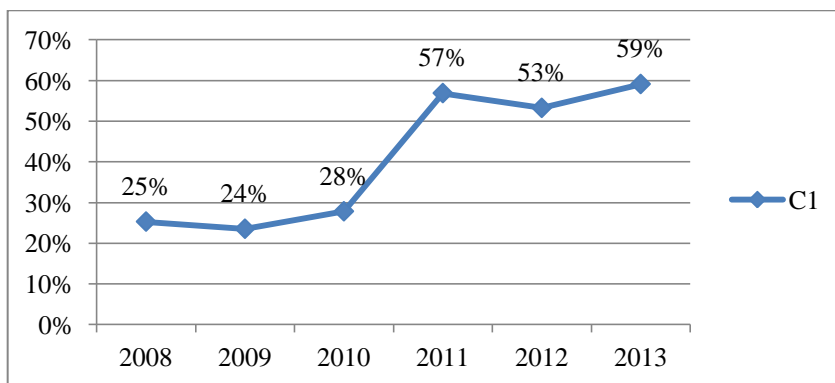
Análisis de Gastos

Los gastos que registra la empresa incluyen todos los gastos operativos de sueldos y salarios, honorarios, mantenimiento, transporte que son necesarios para el giro del negocio.

La tendencia del gasto en ambas estaciones de servicio es creciente. Esto es entendible para la gasolinera Custode 1 porque ha incrementado su nivel de ventas; sin embargo en la gasolinera Custode 2 a pesar de que las ventas disminuyen el gasto aumenta.

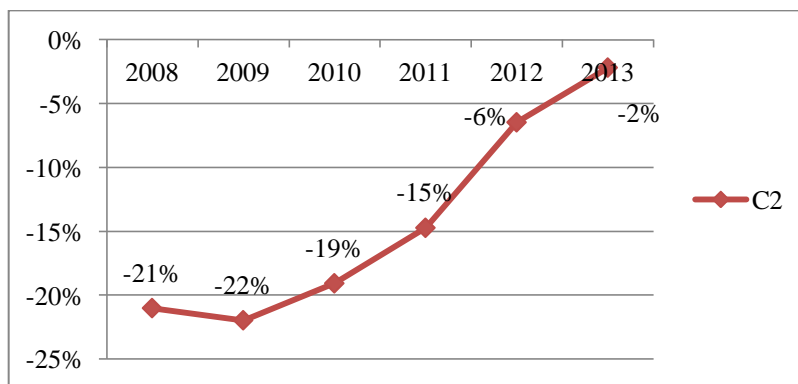
Se entiende entonces que la remodelación de la Custode 2 con la finalidad de brindar un mejor servicio y atención a los clientes explica no solo la baja en las ventas sino también la tendencia creciente del gasto.

Gráfico 5.5 Gastos Estación de Servicio CUSTODE 1



Fuente: Estado de Resultados Estación de Servicio Custode 1
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Gráfico 5.6 Gastos Estación de Servicio CUSTODE 2

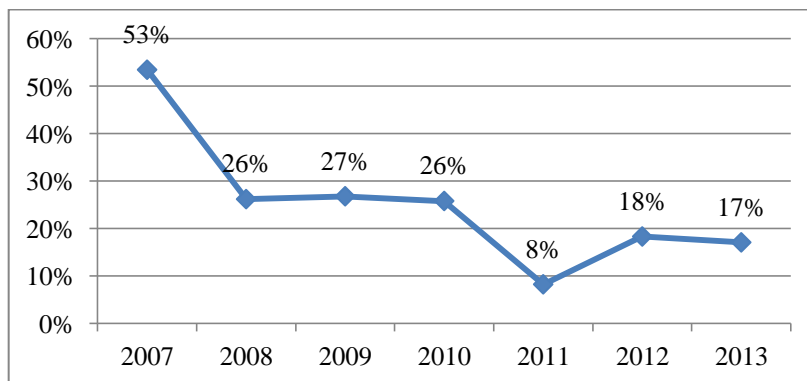


Fuente: Estado de Resultados Estación de Servicio Custode 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

En términos monetarios; el gasto de la Estación de Servicio Custode 2 es mucho mayor al de la Estación de Servicio Custode 1.

En el año 2007 la gasolinera Custode 2 gastó un 53% más que la Custode 1. Esto se produjo porque la mayor parte de los egresos eran asumidos por la Estación 2. En el 2008 se estableció una política donde cada entidad asumía de forma independiente sus propios expendios lo que redujo la diferencia monetaria del gasto entre una y otra estación. Sin embargo al 2013 el gasto que registra la Custode 2 sigue siendo mayor en un 17% al de la Custode 1.

Gráfico 5.7 Gasto de la Gasolinera Custode 2 respecto al de la Gasolinera Custode 1

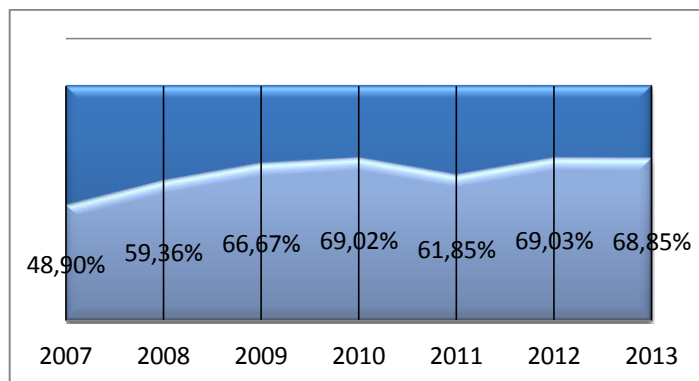


Fuente: Estado de Resultados Consolidado Estaciones de Servicio Custode 1 y 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Análisis del Gasto Sueldos y Salarios

Al analizar los estados de resultados de ambas gasolineras; se encontró que el gasto operativo más alto es el que registran los sueldos y salarios. Los gráficos siguientes ilustran el porcentaje del gasto sueldos y salarios respecto del gasto total.

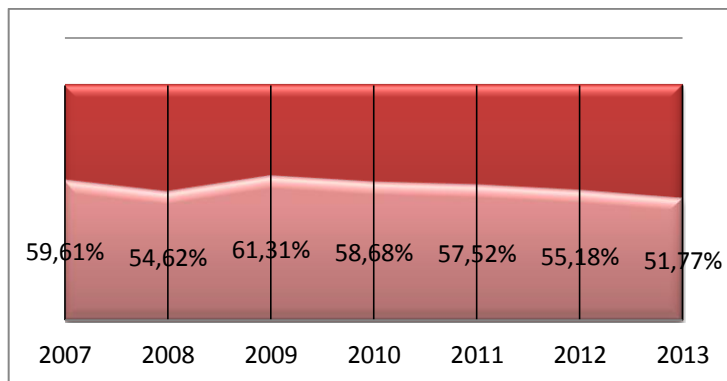
Gráfico 5.8 Cuenta Sueldos y Salarios respecto del Gasto Total en la Custode 1



Fuente: Estado de Resultados Estación de Servicio Custode 1
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Para el año 2013 el gasto en sueldos de la Estación de Servicio Custode 1 llega a representar el 68,85% del total del gasto total.

Gráfico 5.9 Cuenta Sueldos y Salarios respecto del Gasto Total en la Custode 2



Fuente: Estado de Resultados Estación de Servicio Custode 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Para el año 2013 el gasto en sueldos de la Estación de Servicio Custode 2 llega a representar el 51,77% del total del gasto.

Análisis de Indicadores Financieros

Para tener un panorama mucho más claro de la situación financiera de la empresa fue necesario determinar indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

Se tomaron las cifras de los balances desde el año 2007 para establecer una tendencia.

Liquidez

Los ratios de liquidez registran un incremento bastante representativo en el año 2012.

Esto se produjo porque en dicho período la organización obtuvo un crédito bancario importante con la finalidad de remodelar la Estación de Servicio Custode 2; lo que incidió directamente en las cuentas de activo registradas y explica el acrecentamiento de los indicadores de liquidez para ese año.

En el 2013 empieza a invertirse el dinero del crédito reduciéndose por consiguiente la solvencia, el capital neto, la prueba ácida y la liquidez inmediata.

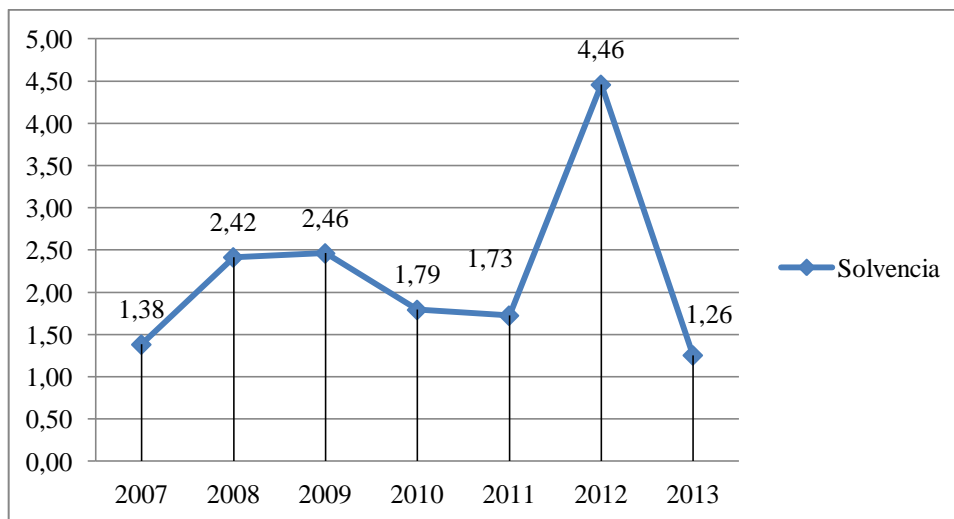
Tabla 5.11 Evolución histórica de Indicadores Financieros de Liquidez

ESTACIONES DE SERVICIO CUSTODE 1 Y 2							
INDICADORES	AÑO						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Solvencia	1,38	2,42	2,46	1,79	1,73	4,46	1,26
Capital Neto de Trabajo	58.203,26	102.149,39	93.120,51	67.655,27	80.795,34	191.572,21	48.181,01
Prueba Ácida	1,12	1,88	2,06	1,47	1,40	3,90	1,12
Liquidez Inmediata	0,33	0,11	0,24	0,24	0,47	0,59	0,32
CNT a Ventas	0,02	0,04	0,04	0,03	0,03	0,08	0,02

Fuente: Estado de Resultados Consolidado Estaciones de Servicio Custode 1 y 2

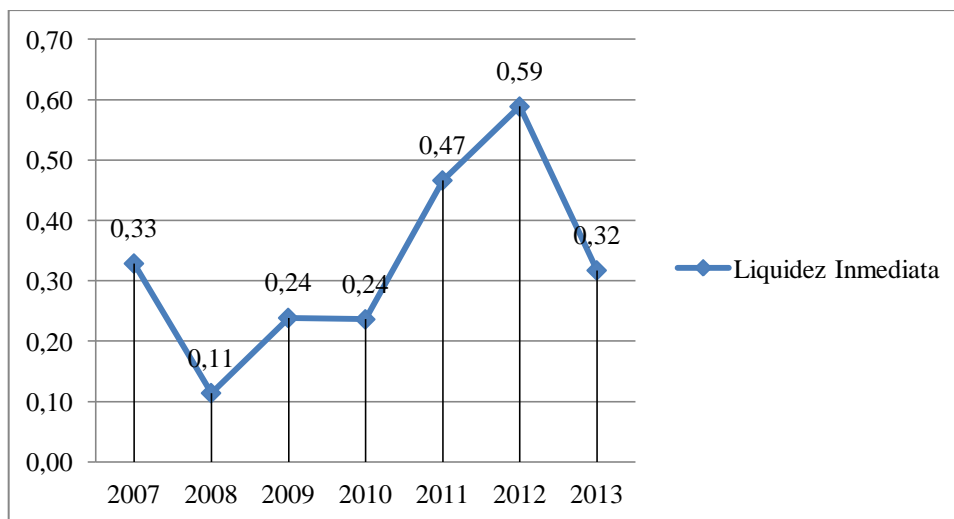
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Gráfico 5.10 Solvencia de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2



Fuente: Estado de Resultados Consolidado Estaciones de Servicio Custode 1 y 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Gráfico 5.11 Liquidez Inmediata de las Estaciones de Servicio Custode



Fuente: Estado de Resultados Consolidado Estaciones de Servicio Custode 1 y 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Endeudamiento

Los ratios de endeudamiento confirman el préstamo realizado por la empresa en el 2012 que continúa incrementándose hasta llegar a ser del 61,11% en el 2013.

Para cubrir la deuda registrada en el último año; la empresa necesitaría el 81,66% de su capital. La cuenta de pasivo que más aumentó fue la del largo plazo.

Es importante notar que a pesar de que se incrementó la deuda, el patrimonio no aumenta, esto se debe a que se necesita revalorizar los bienes remodelados una vez terminada su construcción.

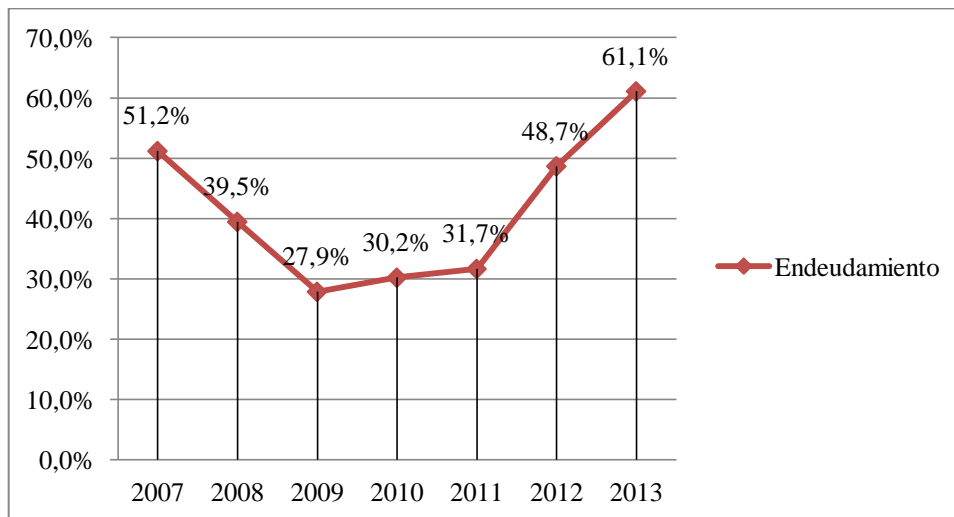
Finalmente al comparar el índice multiplicador de capital; se muestra que por cada dólar de patrimonio; la organización posee 2,60 dólares en activos totales.

Tabla 5.12 Evolución histórica de Indicadores Financieros de Endeudamiento

ESTACIONES DE SERVICIO CUSTODE 1 Y 2							
INDICADORES	AÑO						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Endeudamiento	51,20%	39,47%	27,88%	30,22%	31,67%	48,68%	61,11%
Relación Pasivo L. Plazo - Capital	56,63%	45,36%	22,05%	18,66%	12,78%	75,01%	81,66%
Deuda total Largo Plazo	56,81%	44,25%	34,62%	38,55%	34,18%	49,14%	61,49%
Deuda - Capital	1,01	0,54	0,33	0,46	0,41	0,90	1,42
Multiplicador del Capital	2,32	1,79	1,53	1,63	1,52	1,97	2,60

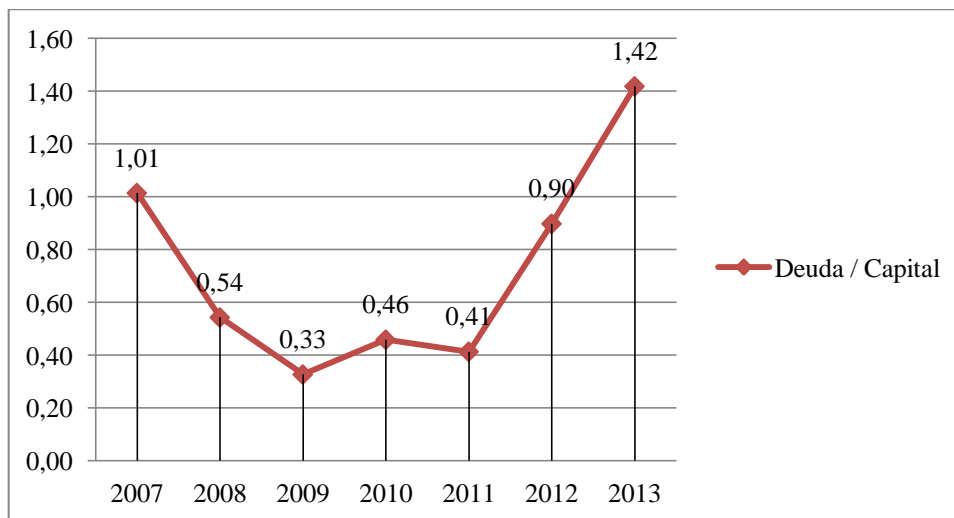
Fuente: Estado de Resultados Consolidado Estaciones de Servicio Custode 1 y 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Gráfico 5.12 Endeudamiento de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2



Fuente: Estado de Resultados Consolidado Estaciones de Servicio Custode 1 y 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Gráfico 5.13 Deuda sobre Capital de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2



Fuente: Estado de Resultados Consolidado Estaciones de Servicio Custode 1 y 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Rentabilidad

La deuda hace que se incrementen entre otras cosas las obligaciones corrientes con las instituciones financieras; por lo tanto el poder adquisitivo de la empresa, y el margen de utilidad sobre las ventas presentan una reducción considerable, llegando a registrarse una pérdida de 1,17 centavos por cada dólar vendido en el 2013.

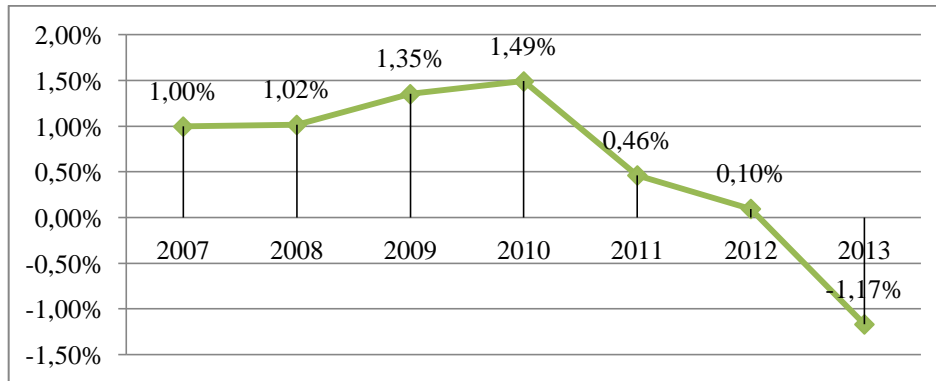
Adicionalmente; en ese año, tanto el rendimiento sobre el Activo Total (ROA), como el rendimiento sobre el Capital (ROE) registran valores negativos; es decir que por poner en riesgo el activo total la empresa, registra un retorno del -4,53% y por poner en riesgo el capital el retorno fue de -11,76%.

Finalmente al no existir una variación significativa entre las ventas y los costos; la utilidad bruta registrada es casi la misma entre un año y otro.

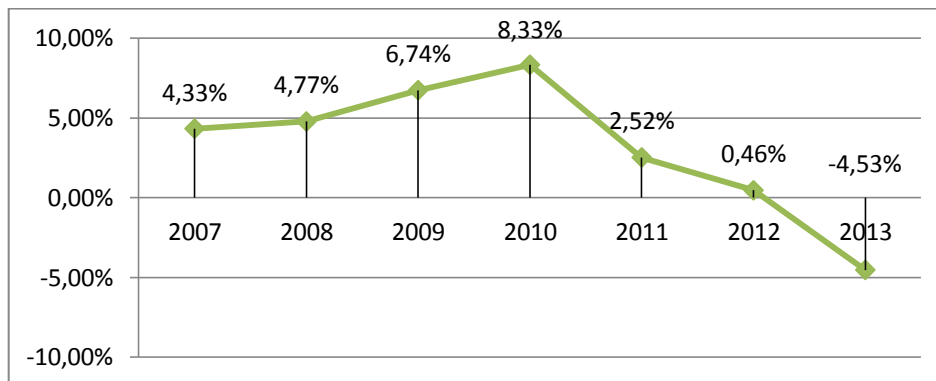
Tabla 5.13 Evolución histórica de Indicadores Financieros de Rentabilidad

ESTACIONES DE SERVICIO CUSTODE 1 Y 2							
INDICADORES	AÑO						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Poder Adquisitivo Básico	0,95%	1,12%	1,57%	1,80%	0,64%	0,00%	-1,17%
Margen de Utilidad sobre Ventas	1,00%	1,02%	1,35%	1,49%	0,46%	0,10%	-1,17%
Rendimiento sobre Activo Total (ROA)	4,33%	4,77%	6,74%	8,33%	2,52%	0,46%	-4,53%
Rendimiento sobre el Capital (ROE)	10,02%	8,56%	10,31%	13,56%	3,83%	0,91%	-11,76%
Margen Bruto de Utilidades (MB)	13,66%	13,82%	14,35%	13,75%	13,30%	13,57%	13,05%

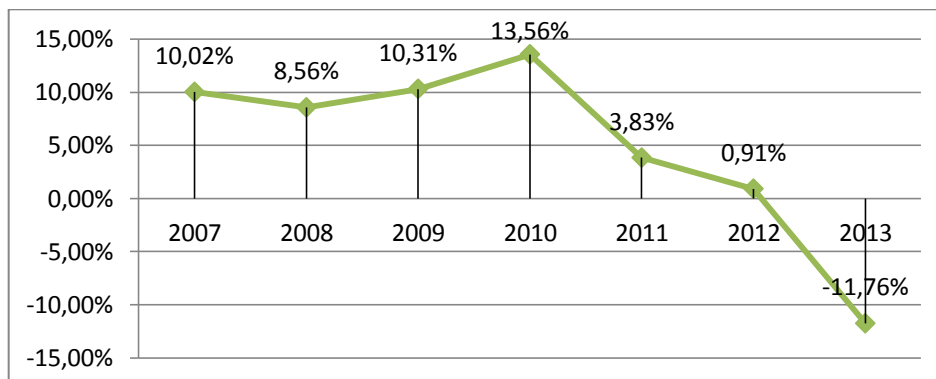
Fuente: Estado de Resultados Consolidado Estaciones de Servicio Custode 1 y 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Gráfico 5.14 Margen de Utilidad sobre Ventas de las Estaciones de Servicio Custode

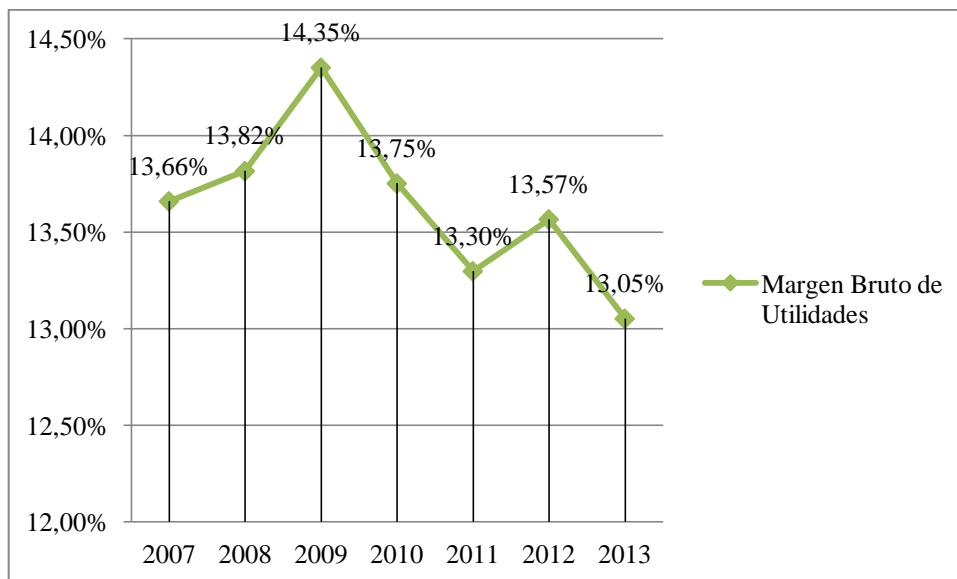
Fuente: Estado de Resultados Consolidado Estaciones de Servicio Custode 1 y 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Gráfico 5.15 Rendimiento sobre los Activos de las Estaciones de Servicio Custode

Fuente: Estado de Resultados Consolidado Estaciones de Servicio Custode 1 y 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Gráfico 5.16 Rendimiento sobre el Capital de las Estaciones de Servicio Custode

Fuente: Estado de Resultados Consolidado Estaciones de Servicio Custode 1 y 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Gráfico 5.17 Rendimiento sobre el Capital de las Estaciones de Servicio Custode

Fuente: Estado de Resultados Consolidado Estaciones de Servicio Custode 1 y 2
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

5.2.4.2.3 Matriz de Factores Internos Clave (EFI)

Con la finalidad de elegir las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa en estudio se utiliza la siguiente Matriz EFI.

La información interna obtenida a través de la encuesta, la entrevista y las bases de datos que mantienen las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 se resume, pondera y califica a continuación:

Tabla 5.14 Matriz EFI Estaciones de Servicio Custode 1 y 2

FACTORES INTERNOS CLAVE			
Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Empresa que tiene alrededor de 40 años al servicio de la comunidad, está posicionada y es reconocida a nivel local.	0,02	4	0,08
Estación de Servicio Custode 1 presenta un incremento de sus ventas en un 4% en el 2013	0,04	3	0,12
Estación de Servicio Custode 2 cuenta con un espacio remodelado	0,01	3	0,03
El 58% del personal tiene menos de 5 años trabajando para la empresa	0,02	3	0,06
Se cumplen con todos los requisitos de funcionamiento impuestos por el gobierno y de carácter ambiental y comunitario.	0,05	3	0,15
Las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 están ubicadas en lugares de alto tráfico.	0,08	4	0,32
Ambas gasolineras cuentan con espacios que pueden utilizarse en nuevos proyectos de servicios adicionales.	0,08	4	0,32
Debilidades			
La empresa no está legalmente constituida como sociedad, está registrada como persona natural.	0,07	1	0,07
La organización carece de una planificación estratégica.	0,07	1	0,07
Las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 no cuentan con una estructura organizacional bien definida.	0,07	1	0,07
Ambas estaciones de servicio presentan una tendencia creciente del gasto total.	0,05	2	0,1
La carencia de un sistema que mida el desempeño del personal respecto del servicio al cliente.	0,03	2	0,06
Los análisis financieros que se realizan son insuficientes.	0,02	2	0,04
El 71% del personal ha llegado a terminar solo la secundaria.	0,03	2	0,06
De los 4 miembros que ocupan cargos de nivel alto en la organización solo uno posee título de tercer nivel.	0,06	1	0,06
Las ventas de la Estación de Servicio Custode 2 se redujeron en un 15% en el año 2013.	0,04	1	0,04
En la empresa no se hacen planes de motivación para el personal	0,06	2	0,12
El gasto en sueldos y salarios presenta una tendencia creciente para ambas estaciones; además representa más del 50% del gasto total registrado.	0,07	1	0,07
Disminución del grado de liquidez de la empresa sin embargo esta no es menor a 1.	0,03	2	0,06
El endeudamiento de la organización es del 61,11%	0,03	2	0,06
Los indicadores de rentabilidad registran pérdida; el margen de utilidad sobre las ventas es de -1,17 en el 2013.	0,07	1	0,07
TOTAL	1	45	2,03

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

5.2.4.3 Análisis FODA

La siguiente matriz FODA se fundamenta en las matrices EFE (Factores Externos Clave) y EFI (Factores Internos Clave).

Se toma en consideración solo aquellos factores que obtuvieron una calificación mayor a 0,07 lo que facilitará la definición de objetivos y la formulación de estrategias.

Tabla 5.15 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Empresa que tiene alrededor de 40 años al servicio de la comunidad, está posicionada y es reconocida a nivel local.</p> <p>F2. Estación de Servicio Custode 1 presenta un incremento sus ventas en un 4% en el 2013.</p> <p>F3. Se cumplen con todas los requisitos de funcionamiento impuestos por el gobierno y de carácter ambiental y comunitario.</p> <p>F4. Las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 están ubicadas en lugares de alto tráfico.</p> <p>F5. Ambas gasolineras cuentan con espacios no utilizados que pueden ser aprovechados en nuevos proyectos.</p>	<p>D1. La empresa no está legalmente constituida como sociedad, está registrada como persona natural.</p> <p>D2. La organización carece de una planificación estratégica</p> <p>D3. Las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 no cuentan con una estructura organizacional bien definida.</p> <p>D4. En la empresa no se hacen planes de motivación para el personal</p> <p>D5. El gasto en sueldos y salarios presenta una tendencia creciente para ambas estaciones; además representa más del 50% del gasto total registrado.</p> <p>D6. Los indicadores de rentabilidad registran pérdida; el margen de utilidad sobre las ventas es de -1,17% en el 2013.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Diversificar e innovar en servicios.</p> <p>O2. Implementar sistemas que automaticen la comercialización de combustibles, el manejo de información y el control de personal.</p> <p>O3. Junto a la Estación de Servicio Custode 1 se ofertan varios servicios adicionales que influyen en el incremento de las ventas de la gasolinera.</p>	<p>A1. Políticas gubernamentales de control que establecen cupos de venta limitan el desarrollo de las Estaciones de Servicio Custode.</p> <p>A2. Políticas gubernamentales que establecen un techo límite al precio de venta de los combustibles no permiten implementar estrategias relacionadas con el precio.</p> <p>A3. Reformas al código de trabajo que incrementa el gasto operativo de las Estaciones de Servicio.</p> <p>A4. El congelamiento del precio a los combustibles que reducen la rentabilidad de las Estaciones de Servicio.</p>

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

En base a este diagnóstico realizado anteriormente se trazaron objetivos y se formularon estrategias cuya implementación daría como resultado sostenibilidad y crecimiento futuro.

5.2.5 Objetivos

Orientar las acciones de la empresa en el camino del crecimiento es necesario que se fijen objetivos claros.

5.2.5.1 Objetivo General

Generar ingresos suficientes para mejorar la rentabilidad de la empresa y que garantice la sostenibilidad y crecimiento de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2.

5.2.5.2 Objetivos Específicos

1. Realizar la constitución legal de la empresa para el segundo semestre del año 2015.
2. Definir la estructura organizacional de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 para el segundo semestre del año 2015.
3. Proponer mecanismos para disminuir el gasto salarial en la empresa en un 5% durante el año 2015.
4. Desarrollar un plan de motivación permanente a implementarse desde el segundo semestre del año 2015.

5. Definir índices de medición para facilitar el control de factores que influyen en la rentabilidad de la empresa.

Formulación de Estrategias

Para alcanzar los objetivos planteados; se propone implementar las siguientes estrategias que toman en consideración tanto los factores internos como externos más relevantes y los traducen a acciones específicas.

Tabla 5.16 Definición de estrategias en base a la Matriz FODA

Estrategias FO	Estrategias DO
<p>F5 – O3 Arrendando espacios libres (no ocupados por las gasolineras) a terceros para obtener un rubro adicional de ingreso. (Objetivo 5)</p>	<p>D1 - O1 Constituyendo y registrando la empresa como sociedad para mantener una administración más adecuada y formal. (Objetivo 1)</p> <p>D2 – O1 Desarrollando la planificación estratégica de la empresa para ser capaces de enfrentar los cambios, aprovechar recursos e invertir a futuro en nuevas oportunidades de negocio. (Objetivo 1)</p> <p>D3 – O1 Definiendo la estructura organizacional de la empresa para contar con el personal adecuado en los puestos correctos. (Objetivo 2)</p> <p>D4 – O2 Diseñando planes de motivación que fortalezcan la cultura de la empresa e incentiven a los trabajadores a ser más eficientes y productivos. (Objetivo 4)</p> <p>D6 – O2 Estableciendo índices y estándares de medición que controlen los niveles de rentabilidad y permitan tomar decisiones a tiempo. (Objetivo 5)</p>
Estrategias FA	Estrategias DA
<p>F2 – A1 Gestionando el incremento del cupo de venta con los diferentes organismos de control a través de la presentación de documentos que justifiquen la necesidad de este aumento. (Objetivo 1)</p>	<p>D5 – A4 Reduciendo el tamaño de la nómina que mantiene las gasolineras lo que influye directamente en el gasto sueldos y salarios que representa más de la mitad del gasto total. (Objetivo 3)</p>

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

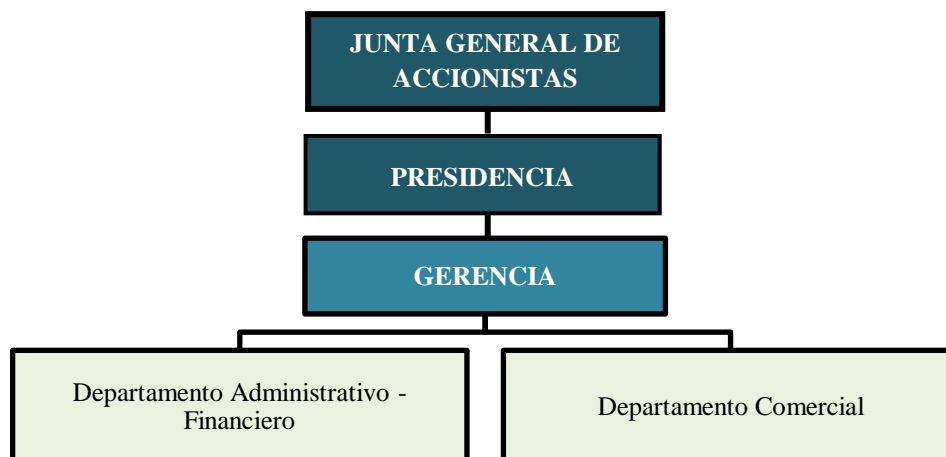
5.3 Organización

Los resultados obtenidos respecto del segundo elemento del proceso administrativo establecieron que la entidad en estudio carece de una estructura organizacional definida. El personal no identifica claramente las áreas o departamentos de la empresa, no existen perfiles de puestos predeterminados, se carece de un documento escrito donde se especifiquen las funciones y responsabilidades de cada cargo limitándose entre otras cosas la eficacia con la que las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 desarrollan su trabajo.

Para cubrir las debilidades encontradas en el diagnóstico respecto de la organización; se propone la siguiente estructura:

5.3.1 Organigrama Estructural

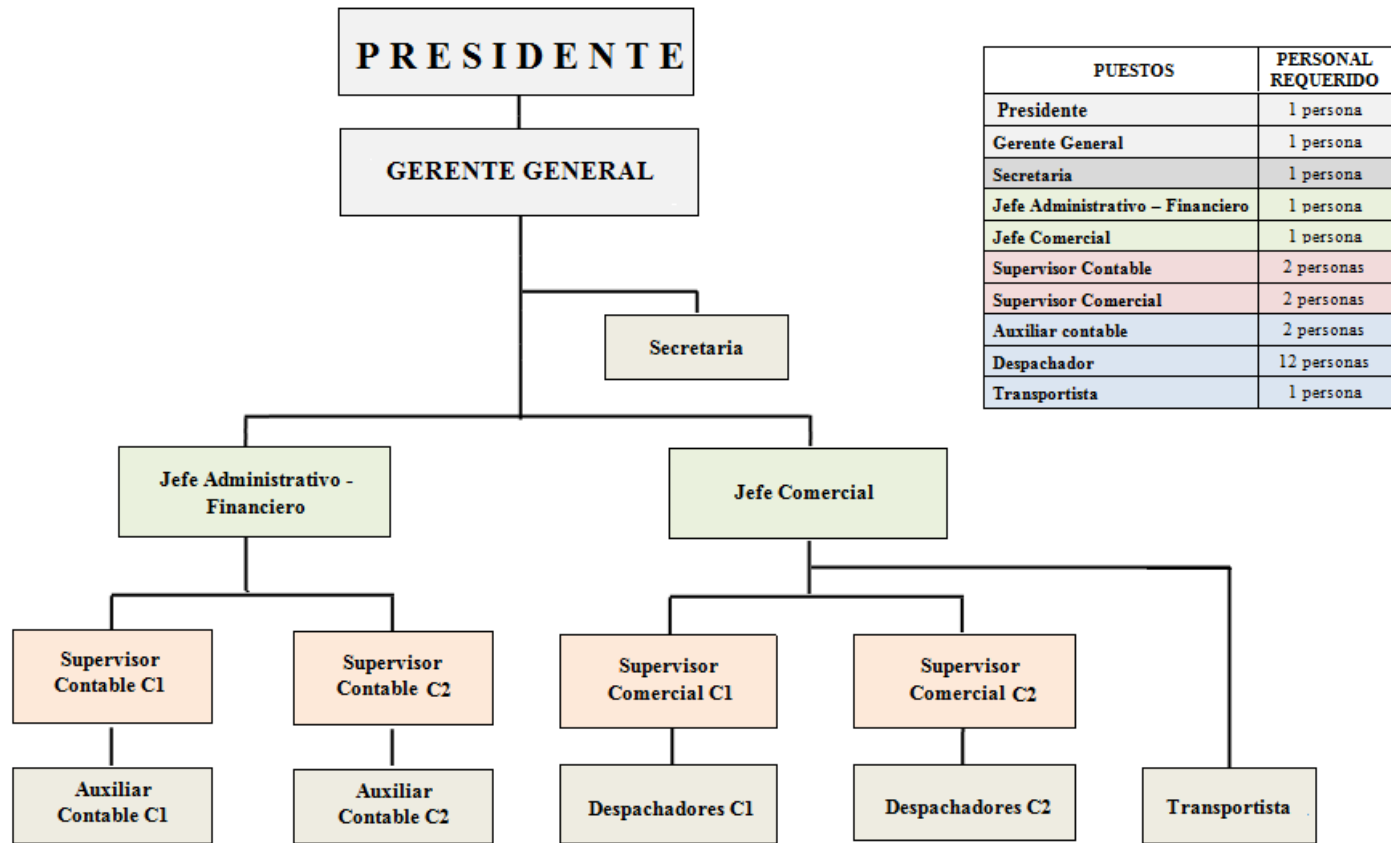
Gráfico 5.18 Organigrama Estructural Propuesto



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

5.3.2 Organigrama por Puestos de Trabajo

Gráfico 5.19 Organigrama por Puestos de Trabajo Propuesto



PUESTOS	PERSONAL REQUERIDO
Presidente	1 persona
Gerente General	1 persona
Secretaria	1 persona
Jefe Administrativo – Financiero	1 persona
Jefe Comercial	1 persona
Supervisor Contable	2 personas
Supervisor Comercial	2 personas
Auxiliar contable	2 personas
Despachador	12 personas
Transportista	1 persona

Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

5.3.3 Descripción de Puestos Estaciones de Servicio Custode 1 y 2

Para garantizar un funcionamiento eficiente y efectivo, la organización necesita personas con perfiles específicos, que vayan acorde con las características propias de cada puesto de trabajo y que tengan la capacidad de cumplir con diversas tareas y actividades de forma comprometida y proactiva que permitan enfrentar cabalmente los nuevos desafíos.

CARGO	
PRESIDENTE	
1. OBJETIVO DEL CARGO	Cumplir y hacer cumplir las resoluciones y decisiones de la Junta General de Accionistas y del Directorio
2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Departamento o Área: Directiva	
Puestos de Relación Directa: Junta General de Accionistas	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentar semestralmente informes a la Junta General de Accionistas. ▪ Firmar la correspondencia oficial, certificaciones y actas. ▪ Proponer políticas empresariales ▪ Ejercer las funciones que consten en los estatutos internos de la sociedad. 	
4. RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidir y convocar las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta General de Accionistas y del Directorio. ▪ Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas disposiciones de la empresa. 	
4. FORMACIÓN	
Superior: Ingeniero(a) Administración de Empresas o carreras afines.	
Postgrado: Maestría en áreas administrativas – financieras.	

CARGO GERENTE GENERAL	
1. OBJETIVO DEL CARGO	Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar y Representar legalmente a la organización, asignando recursos de forma adecuada dirigiendo todas sus acciones hacia el crecimiento y desarrollo de la empresa.
2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Departamento o Área: Administrativa Puestos de Relación Directa: Junta General de Accionistas	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrar la institución, su talento humano, bienes y pertenencias. ▪ Establecer las políticas y sistemas de operación. ▪ Supervisar la efectiva prestación de servicios a todos los clientes. ▪ Presentar al Directorio planes y programas para el crecimiento y desarrollo de la empresa ▪ Nombrar y remover a los trabajadores y personal de la organización, fijar sus remuneraciones y decidir sobre las renunciaciones que le fueren presentadas. 	
4. RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilizarse de la presentación de información y del cumplimiento de las obligaciones ante los organismos de control. ▪ Suscribir, en representación de la organización, todos los actos y contratos de cualquier naturaleza. ▪ Firmar certificaciones de documentos a nombre de la empresa. ▪ Firmar los cheques que deban ser girados. ▪ La existencia, regularidad y veracidad de los sistemas de contabilidad y demás registros. ▪ Daños y perjuicios ocasionados por negligencia grave, incumplimiento de sus obligaciones, dolo o abuso de facultades. 	
4. FORMACIÓN	
Superior: Ingeniero o ingeniera en Administración de Empresas o carreras afines Postgrado: Maestría en áreas afines	
5. EXPERIENCIA LABORAL	
Dos años continuos en cargos similares	

CARGO SECRETARÍA	
1. OBJETIVO DEL CARGO	Organizar, comunicar, informar y brindar asistencia oportuna en todo lo que sea requerido por el Gerente General, y demás directores y jefes de departamento.
2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Departamento o Área: Administrativa Puestos de Relación Directa: Presidente, Gerente General, Director Financiero, Director Comercial y Jefe Financiero	

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejar la agenda de gerencia y programar reuniones diarias. ▪ Elaboración de oficios, y certificados para clientes y empleados. ▪ Elaboración de contratos para clientes en base a una plantilla definida. ▪ Actuar a manera de recepcionista recibiendo clientes, realizando y atendiendo llamadas telefónicas y entregando correspondencia. ▪ Despachar comunicaciones, documentos, citas de acuerdo a las disposiciones del Gerente General y Jefes de Departamento. ▪ Mantener archivos ordenados de los documentos de la organización. ▪ Manejar los inventarios de suministros de oficina y productos de limpieza. ▪ Colaborar con las demás actividades complementarias requeridas por el Gerente General y los demás departamentos. ▪ Coordinar con su superior inmediato, las actividades a desarrollar y según jerarquía de necesidades. 	
4. RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurarse que exista siempre los suficientes rollos para la facturación automática y entregar a los despachadores siguiendo la secuencia numérica correcta. ▪ Asegurarse que exista siempre el suficiente papel para impresión de la máquina de tarjetas de crédito. ▪ Garantizar la gestión efectiva de los trámites administrativos de la empresa. ▪ Garantizar que siempre exista la cantidad necesaria de suministros en los baños instalados para el uso particular de nuestros clientes. 	
4. FORMACIÓN	
Superior: Secretariado o afines.	
Cursos de: Atención al Cliente, Relaciones Humanas.	
5. EXPERIENCIA LABORAL	
Seis meses en cargos similares	

CARGO	
JEFE ADMINISTRATIVO – FINANCIERO	
1. OBJETIVO DEL CARGO	Apoyar directamente las funciones realizadas por la Gerencia de tal forma que se garantice la utilización efectiva y eficiente de los recursos con que cuenta la organización en busca de generar desarrollo y crecimiento. Dirigir la organización financiera y contablemente, de tal forma que se cumplan con las exigencias y requisitos establecidos por organismos estatales y de control en el ámbito tributario, social, medioambiental y laboral.
2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Departamento o Área: Administrativo – Financiero	
Puestos de Relación Directa: Gerente General	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociación con los clientes en temas relacionados con crédito y mantener un archivo con toda la información pertinente. ▪ Negociación con los proveedores en temas relacionados a la compra de combustibles. ▪ Negociación con los bancos respecto de financiamiento a largo plazo. ▪ Recuperación de cartera de clientes a crédito. ▪ Búsqueda de nuevos clientes. ▪ Programación de la publicidad y promoción de la empresa. ▪ Supervisar la efectiva prestación de servicios a todos los clientes. ▪ Autorizar anticipos. ▪ Entregar información económica, financiera y contable al Gerente General y al Directorio cuando este lo solicite para facilitar la toma de decisiones. ▪ Presentar semestral y anualmente estados financieros, incluyendo un análisis efectivo de indicadores que permitan evaluar la situación económica y financiera de la empresa. ▪ Cálculo mensual de roles de pago para todos los miembros de la organización incluyendo los descuentos y beneficios de ley. ▪ Preparar, suscribir y presentar las declaraciones tributarias. ▪ Revisión de saldos de combustibles para asegurar la compra semanal. ▪ Llevar el control de las recaudaciones y recuperación de cartera de clientes a crédito que adeudan. ▪ Colaborar con las demás actividades inherentes a su función. ▪ Organizar y delegar el trabajo de sus auxiliares.
<p>4. RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir y hacer cumplir las resoluciones y decisiones de la Gerencia. ▪ Responsable de que se cumplan los pagos con los bancos para evitar sobregiros. ▪ Cumplimiento de requisitos y archivo de documentos necesarios que exige la comercializadora. ▪ Reunir los requisitos obligatorios para mantener los permisos de funcionamiento y así evitar multas. ▪ Garantizar que roles de pago, informes y otros datos preparados por su o sus auxiliares sean veraces y oportunos. ▪ Responsable de la presentación de información y del cumplimiento de las obligaciones ante los organismos de control. ▪ Mantener registros veraces y actualizados. ▪ Garantizar que se realicen los pagos mensuales de servicios básicos y otros. ▪ Tomar en cuenta de la existencia de fondos en cuentas bancarias antes de emitir cheques ▪ La existencia, regularidad y veracidad de los sistemas de contabilidad y demás registros. ▪ Supervisar el trabajo de sus auxiliares y controlar el cumplimiento de las políticas establecidas para su departamento. ▪ Daños y perjuicios ocasionados por negligencia grave, incumplimiento de sus obligaciones, dolo o abuso de facultades.
<p>4. FORMACIÓN</p> <p>Superior: Ingeniero o ingeniera Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, en Administración de Empresas o carreras afines</p> <p>Postgrado: Maestría en áreas afines</p>
<p>5. EXPERIENCIA LABORAL</p> <p>Dos años continuos en cargos similares</p>

CARGO JEFE COMERCIAL	
1. OBJETIVO DEL CARGO	Gestionar los niveles de ventas de la organización a través de la formulación de estrategias efectivas apoyadas en planes de marketing y ventas. Además de resolver cuestiones relacionadas con el personal y su interacción tanto con miembros internos de la organización como con los clientes.
2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Departamento o Área: Comercial Puestos de Relación Directa: Gerente General	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclutamiento del personal, lo que incluye la publicación de anuncios para atraer personas idóneas que cumplan con el perfil de puestos establecidos. ▪ Revisión de aplicaciones, entrevistas, selección y contratación de personal adecuado a ocupar cargos disponibles. ▪ Desarrollar e implementar políticas, actualizar manuales de funciones y de procedimientos en su departamento orientadas a mejorar las condiciones del trabajo, evitar conflictos, garantizar la disciplina y facilitar el control. ▪ Mejorar la comunicación interna entre los distintos departamentos. ▪ Garantizar el cumplimiento de los horarios establecidos para cada puesto de trabajo y determinar las acciones adecuadas para el manejo de ausencias. ▪ Planificar con los demás departamentos la inducción y el entrenamiento de personal nuevo. ▪ Programar las vacaciones para todos los miembros de la organización y tramitar permisos de salud, calamidad doméstica, entre otros. ▪ Definir sistemas de recompensas, reconocimientos o compensaciones para mantener al personal motivado, en base a evaluaciones periódicas de desempeño. ▪ Planificar las capacitaciones del personal para que cuenten con una formación adicional respecto del trabajo que realizan. ▪ Desarrollar planes de marketing y ventas orientados a generar crecimiento y a mejorar la rentabilidad. 	
4. RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilizarse de la presentación de información y del cumplimiento de las obligaciones que exige el Ministerio de Relaciones Laborales. ▪ Mantener y actualizar el expediente de cada uno de los miembros que conforman la organización. ▪ Asegurar que se cumplan las políticas generales de la empresa relacionadas con la de salud, seguridad y desenvolvimiento efectivo del personal ▪ Motivar y fortalecer la cultura organizacional de la empresa. ▪ Daños y perjuicios ocasionados por negligencia grave, incumplimiento de sus obligaciones, dolo o abuso de facultades. 	
4. FORMACIÓN	
Superior: Ingeniero o ingeniera en Administración de Empresas con énfasis en gestión del Recurso Humano. Postgrado: Maestría en áreas afines	
5. EXPERIENCIA LABORAL	
Dos años continuos en cargos similares	

CARGO	
SUPERVISOR DE CONTABILIDAD	
1. OBJETIVO DEL CARGO	Apoyar las funciones del jefe de contabilidad y finanzas para garantizar el efectivo cruce de información y mantener registros contables veraces que faciliten el cumplimiento de las obligaciones y la toma de decisiones.
2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Departamento o Área: Administrativo – Financiero Puestos de Relación Directa: Jefe Financiero	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión, cuadro y recolección diaria de dinero de los despachadores; registrando faltantes o sobrantes y comparándolos con los documentos físicos proporcionados. ▪ Emisión de facturas mensuales o quincenales para clientes a crédito. ▪ Ingreso en el sistema de información diaria de ventas, cheques y tarjetas de crédito. ▪ Ingreso de facturas de compra de combustible y otros gastos. ▪ Elaboración de informes de ventas a crédito del sector público. ▪ Ingreso de sondas. ▪ Elaboración de roles de pago y entrega de cheques manteniendo un registro mensual firmado. ▪ Atención al cliente en temas correspondientes a cobros y solicitud de crédito. ▪ Elaboración de cheques y emisión de retenciones para proveedores. ▪ Conciliación bancaria; depósitos, cheques y cobros a través de tarjetas de crédito. ▪ Elaboración y envío de guías de transporte. ▪ Preparar informe de compras y ventas para organismos de control. ▪ Preparar información solicitada por sus superiores de manera oportuna. 	
4. RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener registros veraces y actualizados. ▪ Responsable del almacén de lubricantes; compras, ventas, inventarios. ▪ Garantizar que se realicen los pagos mensuales de servicios básicos y otros. ▪ Tomar en cuenta de la existencia de fondos en cuentas bancarias antes de emitir cheques ▪ La existencia, regularidad y veracidad de los sistemas de contabilidad y demás registros. ▪ Supervisar el trabajo de sus auxiliares y controlar el cumplimiento de las políticas establecidas para su departamento. ▪ Daños y perjuicios ocasionados por negligencia grave, incumplimiento de sus obligaciones, dolo o abuso de facultades. 	
4. FORMACIÓN	
Superior: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría o carreras afines Postgrado: Maestría en áreas afines	
5. EXPERIENCIA LABORAL	
Dos años continuos en cargos similares	

CARGO	
SUPERVISOR COMERCIAL	
1. OBJETIVO DEL CARGO	Supervisar la comercialización y venta directa de combustibles garantizando un servicio de primera y una atención personalizada que logre fidelizar clientes actuales y atraer clientes potenciales.
2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Departamento o Área: Comercialización y Recursos Humanos Puestos de Relación Directa: Director Comercial	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encargarse del manejo del almacén de lubricantes; manteniendo un registro en Excel de compras, ventas y retenciones. ▪ Entregar semanalmente a contabilidad dinero y facturas de compra y venta de lubricantes acompañadas de un informe. ▪ Registrar diariamente en el sistema las facturas de compra, venta y retenciones generadas por el almacén de lubricantes. ▪ Verificar previo el envío a contabilidad de las hojas diarias; que los valores registrados en el documento físico sean los correctos. ▪ Asistir a los despachadores en la venta de combustibles. ▪ Solucionar problemas y conflictos que puedan generarse entre despachadores. ▪ Organizar y delegar la limpieza e higiene diaria de las instalaciones de la Estación de Servicio lo que incluye los baños y sus alrededores. ▪ Apoyar en la construcción y actualización de manuales de procesos para el área de comercialización. 	
4. RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener stocks adecuados en el almacén de lubricantes. ▪ Verificar la medición de combustible existente en los depósitos. ▪ Asegurarse que las hojas diarias generadas por los despachadores estén listas para su envío a contabilidad a la hora establecida. ▪ Entrenamiento de personal nuevo a ocupar el cargo de despachador. ▪ Cumplir y hacer cumplir las políticas de su departamento. ▪ Asegurarse que ningún cliente se vaya insatisfecho con el servicio y atención recibida. ▪ Garantizar que se cumplan con los reglamentos de seguridad industrial y ambiental. ▪ Garantizar la limpieza e higiene de las instalaciones y sus alrededores. ▪ Daños y perjuicios ocasionados por negligencia grave, incumplimiento de sus obligaciones, dolo o abuso de facultades. 	
4. FORMACIÓN	
Superior: Licenciado en Administración de Empresas o carreras afines Certificaciones: Cursos en dirección o manejo del recurso humano o relaciones humanas	
5. EXPERIENCIA LABORAL	
Un año en cargos similares	

CARGO AUXILIAR CONTABLE	
1. OBJETIVO DEL CARGO	Apoyar las funciones del supervisor y jefe de contabilidad y finanzas para garantizar un cruce de información efectiva, veraz y oportuna.
2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Departamento o Área: Administrativo – Financiero	
Puestos de Relación Directa: Jefe Administrativo - Financiero y Supervisor Contable	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparación diaria del depósito. ▪ Anulación de facturas en el sistema. ▪ Recepción y registro en el sistema de cheques y pagos en efectivo realizados por clientes a crédito. ▪ Ingreso diario en el sistema de las retenciones que haya recibido la empresa. ▪ Registro auxiliar de facturas de compra y otros gastos. ▪ Registro de la acreditación de valores en bancos de pagos de clientes con tarjetas de crédito. ▪ Mantener un anexo en Excel de compras de combustibles y ventas a crédito. ▪ Apoyar en el manejo del almacén de lubricantes, en el registro e ingreso en el sistema de facturas generadas y otras actividades relacionadas según lo soliciten sus superiores. ▪ Preparar información solicitada por sus superiores de manera oportuna. 	
4. RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con las políticas establecidas para su departamento. ▪ Responsable del registro efectivo de información en Excel o documentos electrónicos auxiliares que permitan comparar información ingresada al sistema. ▪ Mantener registros veraces y actualizados. ▪ Responsable de que el depósito diario tenga la cantidad correcta de efectivo y cheques. 	
4. FORMACIÓN	
Superior: Licenciatura en Administración de Empresas, Contabilidad y auditoría o carreras afines	
5. EXPERIENCIA LABORAL	
Pasantía en cargos similares.	

CARGO TRANSPORTISTA	
1. OBJETIVO DEL CARGO	Trasladar combustible comprado desde la central y almacenarlo en los tanques de reserva que se encuentran en las Gasolineras Custode 1 y 2, además de brindar el servicio de transporte de combustible para clientes autorizados por la ARCH que consumen altas cuotas mensuales de dicho producto.

2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO
Departamento o Área: Comercial Puestos de Relación Directa: Director Comercial, Jefe Financiero
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transportar combustible comprado desde la central a las Estaciones de Servicio 1 y 2 de forma oportuna y segura ▪ Transportar combustible desde las Estaciones de Servicio hasta los tanques de empresas que requieren grandes cantidades de combustible tomando en cuenta los cupos.
4. RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con los procedimientos de seguridad en el transporte y entrega de combustible ▪ Comunicar acerca de cualquier imprevisto que surja con clientes o proveedores. ▪ Recibir facturas emitidas a la empresa por compra de combustible y entregarlas al departamento de contabilidad y finanzas. ▪ Responsable del cuidado y mantenimiento del tanquero
4. FORMACIÓN
Superior: Título de bachiller Licencia: Tipo E
5. EXPERIENCIA LABORAL
Un año continuo en cargos similares

CARGO	
DESPACHADOR	
1. OBJETIVO DEL CARGO	Brindar la mejor atención y servicio al cliente, actuando como representante de la empresa y ofreciendo siempre un trato cordial tanto en la zona de despacho como en las demás instalaciones de la organización.
2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Departamento o Área: Comercial Puestos de Relación Directa: Director Comercial	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibir el combustible que llega diariamente a la estación para que sea almacenado en los tanques de reserva. ▪ Brindar una buena atención a los clientes tomando en cuenta normas de cordialidad. ▪ Mantener limpias las instalaciones lo que incluye los surtidores, las zonas de islas, baños y alrededores. ▪ Limpieza de canaletas y trampas de grasas. ▪ Realizar la hoja diaria donde se resumen las ventas en efectivo, a crédito y con tarjeta de crédito o débito efectuadas. 	

4. RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con los procedimientos establecidos para almacenamiento y venta de combustible. ▪ Garantizar que la cantidad de combustible recibida sea la correcta ▪ Asegurarse que los clientes reciban la cantidad exacta de combustible ▪ Responsable del cuadro diario del dinero, evitando faltantes. ▪ Comunicar a sus superiores de cualquier problema suscitado en la estación. ▪ Cumplir con los procedimientos de seguridad para evitar accidentes.
4. FORMACIÓN
<p>Superior: Título de bachiller</p> <p>Certificación: Cursos en relaciones humanas y atención al cliente</p>
5. EXPERIENCIA LABORAL
Ninguna

Anteriormente se identificó que la cuenta que registra el mayor gasto para las Estaciones de Servicio en estudio es el gasto por sueldos, salarios y otras remuneraciones.

Para determinar la influencia que tendría sobre la rentabilidad la estructura organizacional propuesta; se comparan a continuación los valores del rol de pagos actual respecto del propuesto.

5.3.4 Estructura y Costo de la nómina al año 2013

Tabla 5.17 Remuneración personal Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 año 2013

Cargo	Sueldo Básico	XIII	XIV	Fondos de Reserva	Aporte Patronal	Vacaciones	Total Mensual	Personal en ese Cargo	Total Anual
Gerente	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 26,50	\$ 66,67	\$ 89,20	\$ 33,33	\$ 1.082,37	1	\$ 12.988,40
Subgerente	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 26,50	\$ 50,00	\$ 66,90	\$ 25,00	\$ 818,40	1	\$ 9.820,80
Contadora	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 26,50	\$ 50,00	\$ 66,90	\$ 25,00	\$ 818,40	1	\$ 9.820,80
Supervisor Contable	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 26,50	\$ 33,33	\$ 44,60	\$ 16,67	\$ 554,43	2	\$ 13.306,40
Jefe Administ. y de Cobranzas	\$ 350,00	\$ 29,17	\$ 26,50	\$ 29,17	\$ 39,03	\$ 14,58	\$ 488,44	3	\$ 17.583,90
Aux. Administ. y Contable	\$ 323,06	\$ 26,92	\$ 26,50	\$ 26,92	\$ 36,02	\$ 13,46	\$ 452,89	3	\$ 16.303,87
Despachador de Combustible	\$ 321,82	\$ 26,82	\$ 26,50	\$ 26,82	\$ 35,88	\$ 13,41	\$ 451,25	12	\$ 64.979,82
Chofer de Tanquero	\$ 485,64	\$ 40,47	\$ 26,50	\$ 40,47	\$ 54,15	\$ 20,24	\$ 667,46	1	\$ 8.009,57
TOTAL	\$ 3.880,52	\$ 323,38	\$ 212,00	\$ 323,38	\$ 432,68	\$ 161,69	\$ 5.333,64	24	\$ 152.813,56
Lavadora									\$ 10.471,11
CUENTA SUELDOS Y SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES REGISTRADAS EN EL ESTADO DE RESULTADOS									\$ 209.405,19

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

La cuenta Sueldos y Salarios registrada en el Estado de Resultados del año 2013 arrojó el valor de \$ 209.405,19 dólares; esta cifra no solamente contiene la remuneración de las 24 personas que trabajan en de las gasolineras en estudio, sino también el sueldo de 2 empleados de la lavadora y de 4 obreros que en ese año prestaron sus servicios a la empresa por razones de remodelación.

Para obtener el dato independiente del personal que trabaja en las gasolineras, se depuró la cuenta sueldos y salarios obteniéndose el valor de \$152.813,56 dólares; por lo tanto, la comparación del gasto por nómina se basará en esta última cifra.

5.3.5 Estructura y Costo de nómina Propuesta

Tabla 5.18 Remuneración personal Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 Propuesto

Cargo	Sueldo Básico	XIII	XIV	Fondos de Reserva	Aporte Patronal	Vacaciones	Total Mensual	Personal en ese Cargo	Total Anual
Gerente General	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 28,33	\$ 66,67	\$ 89,20	\$ 33,33	\$ 1.084,20	1	\$ 13.010,40
Secretaria	\$ 374,21	\$ 31,18	\$ 28,33	\$ 31,18	\$ 41,72	\$ 15,59	\$ 522,23	1	\$ 6.266,80
Jefe Administ. – Financiero	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 28,33	\$ 50,00	\$ 66,90	\$ 25,00	\$ 820,23	1	\$ 9.842,80
Jefe Comercial	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 28,33	\$ 50,00	\$ 66,90	\$ 25,00	\$ 820,23	1	\$ 9.842,80
Supervisor Contable	\$ 427,67	\$ 35,64	\$ 28,33	\$ 35,64	\$ 47,69	\$ 17,82	\$ 592,79	1	\$ 7.113,48
Supervisor Comercial	\$ 427,67	\$ 35,64	\$ 28,33	\$ 35,64	\$ 47,69	\$ 17,82	\$ 592,79	1	\$ 7.113,48
Auxiliar Contable C1	\$ 345,41	\$ 28,78	\$ 28,33	\$ 28,78	\$ 38,51	\$ 14,39	\$ 484,22	1	\$ 5.810,60
Auxiliar Contable C2	\$ 345,41	\$ 28,78	\$ 28,33	\$ 28,78	\$ 38,51	\$ 14,39	\$ 484,22	1	\$ 5.810,60
Despachador de Combustible	\$ 344,08	\$ 28,67	\$ 28,33	\$ 28,67	\$ 38,37	\$ 14,34	\$ 482,47	12	\$ 69.475,28
Chofer de Tanquero	\$ 519,24	\$ 43,27	\$ 28,33	\$ 43,27	\$ 57,90	\$ 21,63	\$ 713,64	1	\$ 8.563,69
TOTAL	\$ 4.783,70	\$ 398,64	\$ 283,33	\$ 398,64	\$ 533,38	\$ 199,32	\$ 6.597,02	21	\$ 142.849,95

GASTO SUELDOS 2013	\$ 152.813,56
GASTO SUELDOS Propuesto	\$ 142.849,95
VALOR EN EL QUE SE REDUCE EL GASTO	\$ 9.963,62

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

El salario básico unificado (SBU) del 2013 fue de 318 dólares, sin embargo el sueldo más bajo pagado por la empresa en ese año fue de 344,08 dólares. La reducción de nómina planteada incluye en el cálculo un incremento del 6,92% para remuneraciones menores a 600 dólares, adecuando estas al aumento salarial anual que determina el gobierno.

De ser aceptada la propuesta, la masa salarial representada por la cuenta sueldos y salarios, disminuiría en un 6,52%.

5.3.6 Descripción de la nómina al año 2013

La siguiente tabla permite determinar el número de personas trabajan en las Estaciones de Servicio en estudio tomando en cuenta el área funcional a la que pertenecen y el mando jerárquico que ocupan.

Tabla 5.19 Distribución Actual del Personal por Área de Trabajo y Mandos Jerárquicos

Área de Trabajo	Mandos Jerárquicos			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Administrativo	2	2		4
Contable		4	3	7
Comercial			12	12
Transporte			1	1
TOTAL NÓMINA	2 personas	6 personas	16 personas	24 miembros

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Tomando en cuenta el tamaño de las gasolineras Custode 1 y 2, y luego de haber observado el desarrollo de las actividades diarias desempeñadas por cada uno de sus miembros; se encontró que existe una ineficiente distribución del trabajo.

En el área administrativa son demasiadas las personas que pertenecen a mandos altos y medios. Estos cargos están ocupados por miembros de la familia que no trabajan en horarios normales dividiéndose entre 3 personas las actividades que podrían ser realizadas por una.

En el área contable se maneja un sistema que automatiza y facilita la recopilación de información permitiendo generar informes para entidades de control por lo que se considera una disminución en el número de auxiliares contables.

5.3.7 Descripción de la nómina Propuesta

La nómina propuesta se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 5.20 Distribución Propuesta del Personal por Área de Trabajo y Mandos Jerárquicos

Área de Trabajo	Mandos Jerárquicos			TOTAL
	Alto	Medio	Bajo	
Administrativo	1		1	2
Contable		2	2	4
Comercial		2	12	14
Transporte			1	1
TOTAL NÓMINA	1 persona	4 personas	16 personas	21 miembros

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Con la nómina planteada se reduce a la mitad el personal perteneciente al área administrativa; se mantiene el cargo de Gerente General y se crea el puesto de secretaria (inexistente actualmente).

En el área contable; se pasa de tener siete personas desempeñando estas actividades a tener cuatro.

Se propone la creación de dos puestos: Supervisor Comercial quien estará a cargo de los despachadores en ambas estaciones y Supervisor Contable quién controlará el trabajo de los auxiliares de contabilidad en las dos gasolineras.

Una vez planificada y estructurada la empresa; se determinan a continuación los instrumentos de dirección adecuados para las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2.

5.4 Dirección

Una vez establecida la estructura organizacional de la empresa y ubicado el equipo humano; el siguiente paso consiste en integrar al personal y direccionarlo para que contribuya a alcanzar las metas y objetivos planificados.

Los resultados obtenidos en el capítulo cuarto respecto de este elemento del proceso administrativo evidencian que en la empresa existe un liderazgo y motivación deficientes.

A continuación se propone el plan motivacional para las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 donde se consideran las necesidades de la organización y se combinan los ejes de motivación y liderazgo con la finalidad de crear una cultura organizacional fuerte y comprometida.

5.4.1 Plan de Motivación Estaciones de Servicio Custode 1 y 2

Tabla 5.21 Plan de Motivación Estaciones de Servicio Custode 1 y 2

PLAN DE MOTIVACIÓN ESTACIONES DE SERVICIO CUSTODE 1 Y 2				
OBJETIVO GENERAL: Determinar las acciones necesarias para influir positivamente en el personal de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2				
EJE: LIDERAZGO				
OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN
Cambiar la percepción que se tiene del liderazgo en la empresa	Capacitar al personal que ocupa puestos de nivel medio y alto en temas de dirección y liderazgo	Gerente General, Empresa Capacitadora	24 horas trimestrales.	Estilo de liderazgo

EJE: MOTIVACIÓN				
OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN O FRECUENCIA	INDICADOR de GESTIÓN
Contribuir a mejorar la satisfacción de las necesidades intrínsecas y extrínsecas del personal	Capacitar al personal en mandos medios y bajos en temas acordes con la actividad que realizan.	Gerente , Jefes de Área, Empresa Capacitadora	Mínimo 40 horas	Nivel de satisfacción del cliente interno
	Planificar reuniones semanales del personal con su líder para tratar temas relacionados con el cumplimiento de actividades y objetivos.	Jefes de Área	Entre 15 y 30 minutos	
	Elegir el Jefe y Supervisor del año en evaluando el cumplimiento de metas y medición de satisfacción de su equipo de trabajo.	Gerente General	Anual	
	Elegir mensualmente el empleado del mes en base a registros del nivel de puntualidad y menores llamadas de atención.	Jefes de Área	1 vez al mes	
	Organizar eventos deportivos o de integración	Secretaria	Cada 4 meses	
	Celebrar los cumpleaños del mes el último viernes de cada mes	Secretaria	1 vez al mes	

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

El plan motivacional diseñado busca en primera instancia cambiar la percepción que tiene el personal de liderazgo.

Se busca formar líderes proactivos para que tanto jefes como supervisores adquieran capacidades y competencias orientadas a generar y mantener relaciones interpersonales positivas con sus subordinados direccionándolos eficientemente hacia la consecución de objetivos empresariales.

Tabla 5.22 Inversión en la formación de líderes

EJE LIDERAZGO				
Actividad	Temario de módulos	Duración	Número de Participantes	Observación
Capacitación en liderazgo, dirección y gestión del recurso humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Programación Neurolingüística • Liderazgo • Dirección de personas • Gestión del Recurso Humano 	Cada módulo tendrá una duración de 24 horas.	5 personas	Participantes deberán tomar al menos 2 módulos al año

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

El segundo eje es la motivación que comienza con la capacitación y entrenamiento del personal en temas acordes con la actividad que realizan. Anualmente se deberá cumplir un mínimo de 40 horas de capacitación, es decir completar al menos un módulo del listado propuesto.

Tabla 5.23 Inversión en la motivación del equipo de trabajo

EJE MOTIVACIÓN				
Actividad	Temario de Módulos	Duración	Número de Participantes	Observación
Capacitación de jefe y supervisor administrativo - financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización tributaria. • Análisis financiero. • Proyectos de inversión. 	Mínimo 40 horas por módulo	2 personas	Participantes deberán tomar al menos un módulo al año.
Capacitación de auxiliares contables	<ul style="list-style-type: none"> • Excel intermedio y avanzado • Tablas dinámicas • Manejo de información 	Mínimo 40 horas por módulo	2 personas	
Capacitación de Jefe y supervisor Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones públicas • Estudio de Mercado • Branding y Posicionamiento 	Mínimo 40 horas por módulo	2 personas	
Capacitación despachadores	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Seguridad laboral • Excel básico e intermedio 	Mínimo 40 horas por módulo	12 personas	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

La implementación de un sistema de incentivos, permite mantener trabajadores más eficientes, productivos y comprometidos con alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Tabla 5.24 Inversión en la motivación del equipo de trabajo

EJE MOTIVACIÓN			
Actividad	Descripción del Incentivo	Frecuencia del Incentivo	Cantidad Incentivos
Despachador del mes	Cambiar un día de su horario para el siguiente mes.	Mensual	Un despachador
Auxiliar contable del mes	El que haya sido elegido mayor veces como empleado del mes tiene un día libre.	Anual	Un auxiliar contable
Celebrar los cumpleaños del mes	Comprar pastel de cumpleaños y snacks a compartirse con todo el personal.	Mensual	Total del personal
Evento deportivo de integración	Compartir una comida en un parque y organizar juegos deportivos y dinámicas con el personal.	Cuatrimestral	Total del personal
Jefe del año y Supervisor del año	Un día libre para el próximo año a su elección. Un bono de \$100 para el jefe Un bono de \$ 50 para el supervisor	Anual	2 (un jefe y un supervisor)

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

5.4.2 Descripción del Modelo Integrador de Mejoramiento de la Motivación

Los incentivos propuestos se basan en el modelo integrador de mejoramiento de la motivación descrito a continuación. Dicho modelo se fundamenta en las investigaciones realizadas por Whetten cuyo sustento teórico se encuentra en el segundo capítulo del marco teórico del presente documento.

Tabla 5.25 Modelo Integrador de Mejoramiento de la Motivación

	Área Administrativo – Financiera			Área Comercial		
	Jefe Administ. Financiero	Supervisor Contable	Auxiliares Contables	Jefe Comercial	Supervisor Comercial	Despachadores
Establecimiento de Expectativas claras de desempeño	Definir el número de registros, informes, y datos mensuales que necesita	Definir el número de registros, informes y datos semanales que necesita	Cumplir con una cantidad determinada de registros diarios.	Indicador: Superar el nivel de VENTAS del mes respecto del anterior.	Indicador: Superar el nivel de VENTAS de la semana respecto de la anterior	Indicador: Superar el nivel de VENTAS del día anterior
Eliminación de obstáculos para el desempeño	Revisar, corregir y compilar el manual del proceso contable	Diseñar el manual del proceso contable, donde se describa la necesidad de información diaria, mensual, y anual	Apoyar al supervisor en el diseño del manual de proceso contable	Diseñar el manual de proceso de despacho (visual, sencillo y claro)	Entrenar al personal nuevo tomando como base el manual de proceso de despacho	Buscar apoyo en el supervisor en caso de no poder resolver un problema por si solo
Consolidación del desempeño y mejora del comportamiento de obstáculos para el	Determinar los comportamientos que deben ser recompensados y cuáles deben ser disciplinados o amonestados.	Definir con la ayuda de sus subordinados cuáles serán los incentivos y amonestaciones para determinados comportamientos.	Presentar sus sugerencias y feedback respecto de las técnicas para modelar el comportamiento utilizadas	Determinar los comportamientos que deben ser recompensados y cuáles deben ser disciplinados o amonestados.	Definir con la ayuda de sus subordinados cuáles serán los incentivos y amonestaciones para determinados comportamientos.	Presentar sus sugerencias y feedback respecto de las técnicas para modelar el comportamiento utilizadas
Suministro de recompensas prominentes	Analizar las características del supervisor y definir qué es lo que realmente le motiva (interna y externamente)	Analizar las características de los auxiliares contables y definir qué es lo que realmente les motiva tanto externa como internamente	Responder test de evaluación y diagnóstico motivacional, asistir y participar de eventos motivacionales.	Analizar las características del supervisor y definir qué es lo que realmente le motiva (interna y externamente)	Analizar las características de los despachadores y definir qué es lo que realmente les motiva tanto externa como internamente	Responder test de evaluación y diagnóstico motivacional, asistir y participar de eventos motivacionales.

Ser justo y equitativo	Diseñar y dar a conocer el indicador numérico en el que se basarán las recompensas y amonestaciones	Identificar los parámetros de desempeño, comportamiento y eficacia bajo los cuales se calificará a cada empleado	N/A	Diseñar y dar a conocer el indicador numérico en el que se basarán las recompensas y amonestaciones	Identificar los parámetros de desempeño, comportamiento y eficacia bajo los cuales se calificará a cada empleado	Calificar a sus compañeros respecto a los parámetros pre-definidos para que sean promediados con los resultados del supervisor
Suministro de recompensa oportunas y retroalimentación precisa	Entregar públicamente al término del mes las recompensas a los empleados que obtuvieron el mejor puntaje.	Colocar en cartelera pública cada inicio de semana el nombre de la persona que obtuvo los mejores resultados de desempeño según indicadores pre-definidos.	Reportar diariamente la cantidad de informes realizados, registros y datos cumplidos.	Entregar públicamente al término del mes las recompensas a los empleados que obtuvieron el mejor puntaje.	Colocar en cartelera pública cada inicio de semana el nombre de la persona que obtuvo los mejores resultados de desempeño según indicadores pre-definidos.	Reportar diariamente el nivel de ventas obtenido.

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

El modelo de mejoramiento motivacional expuesto se pretende desarrollar el trabajo de una manera más dinámica e integradora. Los líderes deberán definir lo que esperan de sus subordinados, proporcionándoles un ambiente adecuado de trabajo donde puedan desarrollar sus actividades con responsabilidad.

Es importante identificar los estímulos apropiados (intrínsecos y extrínsecos) para cada miembro de la empresa e incentivar con equidad, oportunidad y justicia comportamientos positivos sin olvidarse de entregar una retroalimentación pertinente y honesta respecto del desempeño en el trabajo.

5.4.3 Inversión del Plan Motivacional Propuesto

Tabla 5.26 Inversión Plan Motivacional

Eje	Descripción	Frecuencia Anual	Participantes	Inversión por Participante	Inversión Total Anual	Total	
Liderazgo	Un módulo de liderazgo al año para Gerente, Jefes de área y supervisores	2	5	\$ 250,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	
Motivación	Capacitación	Un módulo para jefe y supervisor administrativo financiero	1	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 3.200,00
		Módulo para auxiliares contables	1	2	\$ 250,00	\$ 500,00	
		Módulo Jefe y supervisor Comercial	1	2	\$ 250,00	\$ 500,00	
		Módulo para despachadores de combustible	1	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00	
	Incentivos	Día libre auxiliar contable	1	1	\$ 10,77	\$ 10,77	\$ 1.203,03
		Cumpleañeros del mes	12	21	\$ 1,00	\$ 252,00	
		Evento deportivo / integración cuatrimestral	3	21	\$ 12,00	\$ 756,00	
		Jefe del año	1	1	\$ 120,00	\$ 120,00	
		Supervisor del año	1	1	\$ 64,26	\$ 64,26	
INVERSIÓN TOTAL ANUAL PLAN MOTIVACIONAL						6903,03	

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

La implementación del plan motivacional requerirá una inversión anual de 6903,03 dólares. Se espera que dicha inversión mejore la satisfacción del personal y sus niveles de productividad, que se reduzcan los conflictos internos en la organización y que se aprovechen de mejorar manera los recursos.

5.5 Control

Los datos obtenidos en el capítulo de análisis e interpretación de resultados y la observación realizada durante el desarrollo de la presente investigación, demuestran que en las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 el control que se realiza es adecuado pero no eficaz.

Simplemente se logra que el personal cumpla con su trabajo pero no se han fijado metas de desempeño, que permitan a los trabajadores ser más eficientes, desarrollarse y superar expectativas.

La propuesta que se explica a continuación determina qué se debe controlar, cómo hacerlo, con qué periodicidad y quién es el responsable de evaluar y enviar una retroalimentación oportuna con la finalidad de mejorar los indicadores y fomentar el crecimiento.

Además; se toman en cuenta las necesidades de la empresa, el tipo de negocio, el producto que comercializa y el nivel de interacción con el cliente para diseñar un control adecuado que permita detectar desviaciones, identificar debilidades a tiempo y tomar decisiones efectivas orientadas a alcanzar crecimiento y beneficio.

5.5.1 Descripción del Control de la Rentabilidad

La Tabla 5.27 se enfoca en controlar aquellos factores cuya variación influye directamente en los niveles de rentabilidad de la empresa.

Se plantea realizar una comparación diaria, semanal y mensual de los niveles de venta tanto de combustible como de lubricantes; lo que crearía un ambiente de competencia

entre turnos de despacho haciendo que el personal sea más eficiente y tenga mayor conciencia de la situación de la empresa.

Tabla 5.27 Control de la Rentabilidad

Objetivo: Controlar los factores cuya variación influye directamente en la rentabilidad de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2				
Base de datos	Indicador de Gestión	Periodicidad	Responsable de la medición	Descripción del control
Balances y Estado de Resultados	Índices de Rentabilidad	Mensual	Jefe Administrativo – Financiero	Se determinan y comparan mensualmente los indicadores de rentabilidad. En caso de existir un indicador en negativo. Presentar un informe a gerencia con el análisis respectivo.
Sistema de Facturación	Nivel de Ventas	Semanal y Mensual	Supervisor Comercial	Se determina y compara el nivel de ventas semanal y mensual de la empresa. En caso de registrarse una diferencia con lo presupuestado se presentará un informe al jefe comercial para el análisis y la toma de decisiones.
	Nivel de Ventas	Diario	Supervisor Comercial y Despachadores	Los despachadores registran e informan la venta diaria realizada en un formato pre-determinado al supervisor comercial. Mensualmente se otorga un incentivo para quienes obtengan los mejores registros en ventas de combustible.
	Nivel de Ventas	Diario	Despachadores	Se registra la venta diaria de lubricantes en un formato pre-determinado. Del sistema se registra el número promedio diario de lubricantes y accesorios para auto vendidos por factura. Mensualmente se otorga un incentivo para quienes obtengan los mejores registros en ventas de lubricantes.

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

5.5.2 Descripción del Control de la Asistencia y Puntualidad del Personal

La tabla que se presenta a continuación se enfoca en el control diario de asistencia y puntualidad del personal.

Para esto se propone la compra de un sistema biométrico que permita generar un informe mensual de atrasos y quienes superen el tiempo máximo permitido para atrasarse se les descontará al final del mes en su rol de pagos los minutos de atraso.

Tabla 5.28 Control de Asistencia y Puntualidad del Personal

Objetivo: Reducir y controlar el nivel de atrasos del personal de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2					
Base de datos	Indicador de Gestión	Periodicidad	Responsable de la medición	Descripción del control	Inversión
Sistema Biométrico	Cantidad de atrasos registrados	Diaria	Secretaria	Definir un tiempo máximo permitido de atrasos al año para el personal. Establecer una multa para los trabajadores que sobrepasen el tiempo máximo de atrasos. Y otorgar un incentivo para quienes mantengan un registro óptimo de puntualidad.	\$700

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

5.5.3 Descripción del Control del Nivel de Satisfacción del Cliente

La última tabla de control tiene como objetivo medir el nivel de satisfacción de los clientes respecto del servicio y atención recibida.

Este control está dirigido al personal de despacho puesto que son ellos quienes tienen interacción directa con los clientes.

El control debe estar acompañado de políticas pre-definidas y un entrenamiento adecuado; asegurándose que el empleado haya comprendido el procedimiento y lo aplique diariamente.

Tabla 5.29 Control del Nivel de Satisfacción de Clientes

Objetivo: Mejorar la atención y servicio a los clientes de las Gasolineras Custode 1 y 2				
Base de datos	Indicador de Gestión	Periodicidad	Responsable de la medición	Descripción del control
Encuesta	Resultados de la Encuesta	Cuatrimestral	Supervisor Comercial	Definir una encuesta simple pero clara dirigida a clientes de las gasolineras para determinar su nivel de satisfacción con el servicio brindado. Si el nivel de satisfacción es del 100%; se incentivará a todo el personal. Si el nivel de satisfacción es menor al 80% se presentará un informe a gerencia para la toma de decisiones correctivas.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Una vez descrita la propuesta total del proceso administrativo; se considera importante recalcar que este es un sistema flexible, que debe ser revisado, evaluado, adaptado y actualizado constantemente.

A continuación se analiza el impacto económico de la propuesta.

5.6 Proyección de la Rentabilidad

La propuesta de desarrollo del proceso administrativo busca formalizar y mejorar la situación actual de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 para hacerlas más rentables y sostenibles en el tiempo.

La siguiente tabla de resumen describe los gastos, ingresos y el ahorro total en sueldos de implementar lo propuesto.

Tabla 5.30 Tabla de Resumen de la Influencia monetaria de la Propuesta

Descripción	Gasto	Ahorro	Ingreso
Constituir la empresa como sociedad Gasto trámite de abogados y registro mercantil \$1200 Registro de cada Estación de Servicio en la ARCH \$2300 por Estación	\$ 5.800,00		
Plan de Motivación anual	\$ 6.903,03		
Compra del Sistema biométrico	\$ 700,00		
Reducir la nómina a 21 miembros		\$ 9963,062	
Arrendamiento anual de espacios libres Arriendo espacio de la Lavadora Custode 1 (\$1200 mensuales) Arriendo espacio donde funcionaban oficinas Custode 2 (\$ 800 mensuales)			\$24.000,00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Para determinar el impacto económico que tendría la propuesta planteada. Se proyecta a continuación las ventas, el costo y el gasto a un período de 5 años tomando al año 2013 como punto de partida.

5.6.1 Criterios de Proyección

Para proyectar las ventas, costos y gastos de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 se tomaron en cuenta los registros históricos obtenidos desde el año 2007 al 2013.

Criterios de Proyección de Ventas Custode 1

Las ventas en el año 2014 de la gasolinera Custode 1 se incrementaron en un 5,97% respecto del año 2013.

Para el año 2015 las calles aledañas a esta estación entrarían en un proceso de reparación por lo tanto se considera que no habrá ninguna variación porcentual positiva en ventas.

El porcentaje de incremento proyectado para los 3 años siguientes es del 3,5%. Esta cifra se determinó tomando en cuenta los registros históricos de ventas de esta gasolinera y el incremento porcentual del parque automotor.

Tabla 5.31 Proyección de Ventas Custode 1

CUSTODE 1			
AÑO	% INCREMENTO/ REDUCCIÓN		Proyección de VENTAS
2014	5,97%	\$ 104.458,88	\$ 1.853.602,96
2015	0,00%	\$ 0	\$ 1.853.602,96
2016	3,50%	\$ 64.876,10	\$ 1.918.479,07
2017	3,50%	\$ 67.146,77	\$ 1.985.625,84
2018	3,50%	\$ 69.496,90	\$ 2.055.122,74

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Criterios de Proyección de Ventas Custode 2

Las ventas de la gasolinera Custode 2 para el año 2014 presentaron una reducción del 19,63%. Durante este año la carretera donde se encuentra ubicada esta estación se cerró por instalación de tuberías esto tuvo un impacto negativo en el negocio.

Para el año 2015 con la apertura de la carretera se espera recuperar las ventas perdidas en al menos un 18% y para los años siguientes se proyecta un incremento del 7% equivalente al aumento porcentual del parque automotor.

Tabla 5.32 Proyección de Ventas Custode 2

CUSTODE 2			
AÑO	% INCREMENTO/ REDUCCIÓN	Proyección de VENTAS	
2014	-19,63%	\$ (136.672,17)	\$ 559.466,00
2015	18%	\$ 98.745,75	\$ 658.211,75
2016	7%	\$ 46.074,82	\$ 704.286,57
2017	7%	\$ 49.300,06	\$ 753.586,63
2018	7%	\$ 52.751,06	\$ 806.337,70

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Criterios de Proyección de Costos Custode 1 y 2

Para proyectar los costos tanto de la Estación de Servicio Custode 1 como de la 2 se tomaron los mismos porcentajes de incremento utilizados para proyectar las ventas.

Esto se justifica por el tipo de negocio donde la compra de combustible representa un costo directo para la empresa.

Los valores obtenidos se proyectan a continuación en las siguientes tablas:

Tabla 5.33 Proyección de Costos Custode 1

CUSTODE 1			
AÑO	INCREMENTO/ REDUCCIÓN		Proyección de COSTOS
2013			\$ 1.537.768,95
2014	5,97%	\$ 91.835,56	\$ 1.629.604,51
2015	0,00%	\$ -	\$ 1.629.604,51
2016	3,50%	\$ 57.036,16	\$ 1.686.640,67
2017	3,50%	\$ 59.032,42	\$ 1.745.673,09
2018	3,50%	\$ 61.098,56	\$ 1.806.771,65

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Tabla 5.34 Proyección de Costos Custode 2

CUSTODE 2			
AÑO	INCREMENTO/ REDUCCIÓN		Proyección de COSTOS
2013			\$ 602.117,34
2014	-19,63%	\$ (118.213,15)	\$ 483.904,19
2015	18%	\$ 85.409,09	\$ 569.313,28
2016	7%	\$ 39.851,93	\$ 609.165,21
2017	7%	\$ 42.641,56	\$ 651.806,78
2018	7%	\$ 45.626,47	\$ 697.433,25

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Criterios de Proyección de Gastos Custode 1 y 2

Para determinar la tendencia del incremento o disminución del gasto en las entidades estudiadas; no se tomaron en cuenta los valores registrados durante el año 2008.

En ese año la administración decidió que cada gasolinera se haría cargo de sus propios gastos - los cuales eran asumidos en su mayoría por la Custode 2 - con la finalidad de tener una visión más objetiva de la realidad independiente de cada estación.

El incluir estos valores dentro del análisis haría que la tendencia de los datos a proyectarse se distorsione.

Proyección del Gasto Custode 1

En el 2014 el gasto de la Estación de Servicio Custode 1 se redujo en un 8%.

Para evitar que se distorsione el cálculo de la tendencia de aumento o reducción del gasto; se excluyeron los valores registrados en los años 2008 (25%) y 2011 (29%).

El incremento registrado en el 2011 se debe a la remodelación e instalación de baterías sanitarias con facilidades para discapacitados lo que permitió cumplir con una política gubernamental impuesta.

El porcentaje utilizado para proyectar la tendencia de los años 2015 al 2018 es del 1,19%.

Tabla 5.35 Proyección de Gastos Custode 1

AÑO	CUSTODE 1		
	INCREMENTO/ REDUCCIÓN	Proyección de GASTOS	
2014	-8,00%	\$ 11.698,26)	\$ 134.529,94
2015	1,19%	\$ 1.602,75	\$ 136.132,69
2016	1,19%	\$ 1.621,84	\$ 137.754,54
2017	1,19%	\$ 1.641,17	\$ 139.395,70
2018	1,19%	\$ 1.660,72	\$ 141.056,42

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Proyección del Gasto Custode 2

En el año 2014 la Estación de Servicio Custode 2 redujo su nivel de gasto en un 0,25%.

La tendencia porcentual calculada (en base a registros históricos) para proyectar el gasto de esta gasolinera durante los 4 años siguientes es del 3,50%

Tabla 5.36 Proyección de Gastos Custode 2

CUSTODE 2			
AÑO	% INCREMENTO/ REDUCCIÓN	Proyección de GASTOS	
2014	-0,25%	\$ (441,05)	\$ 175.977,05
2015	3,77%	\$ 6.159,20	\$ 182.605,54
2016	3,77%	\$ 6.374,77	\$ 189.483,69
2017	3,77%	\$ 6.597,89	\$ 196.620,93
2018	3,77%	\$ 6.828,81	\$ 204.027,00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

5.6.2 Estado de Resultados Proyectado a 5 años

El siguiente estado de resultados proyectado resume y evalúa el impacto que tendría en la rentabilidad de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 la implementación de la propuesta.

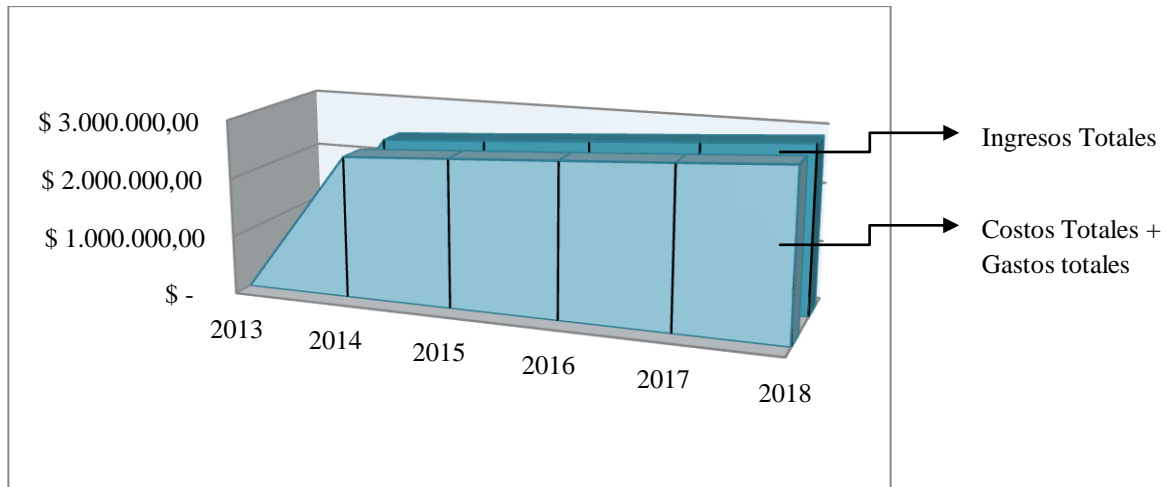
Adicionalmente se ilustra a través de gráficos la recuperación proyectada de la empresa relacionando la utilidad con el nivel de ventas.

Tabla 5.37 Estado de Resultados Proyectado de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS					
Ventas	\$ 2.413.068,96	\$ 2.511.814,71	\$ 2.622.765,64	\$ 2.739.212,47	\$ 2.861.460,44
Arriendo de Espacios libres		\$ 12.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
INGRESOS TOTALES	\$ 2.413.068,96	\$ 2.523.814,71	\$ 2.646.765,64	\$ 2.763.212,47	\$ 2.885.460,44
COSTOS					
Compras	\$ 2.113.508,71	\$ 2.198.917,80	\$ 2.295.805,88	\$ 2.397.479,87	\$ 2.504.204,90
COSTOS TOTALES	\$ 2.113.508,71	\$ 2.198.917,80	\$ 2.295.805,88	\$ 2.397.479,87	\$ 2.504.204,90
GASTOS					
Gastos Proyectados	\$ 310.507,00	\$ 318.738,23	\$ 327.238,23	\$ 336.016,63	\$ 345.083,42
Inversión Plan Motivacional	\$ -	\$ 3.451,52	\$ 6.903,03	\$ 6.903,03	\$ 6.903,03
Inversión Biométrico	\$ -	\$ 700,00	\$ -	\$ -	\$ -
Reducción de nómina	\$ -	\$ 4.981,81	\$ 9.963,62	\$ 9.963,62	\$ 9.963,62
Gasto de Constitución de la empresa como sociedad		\$ 5.800,00			
GASTOS TOTALES	\$ 310.507,00	\$ 333.671,55	\$ 344.104,88	\$ 352.883,28	\$ 361.950,07
COSTOS TOTALES + GASTOS TOTALES	\$ 2.424.015,70	\$ 2.532.589,35	\$ 2.639.910,76	\$ 2.750.363,15	\$ 2.866.154,97
UTILIDAD NETA	\$ (10.946,74)	\$ (8.774,64)	\$ 6.854,88	\$ 12.849,32	\$ 19.305,46

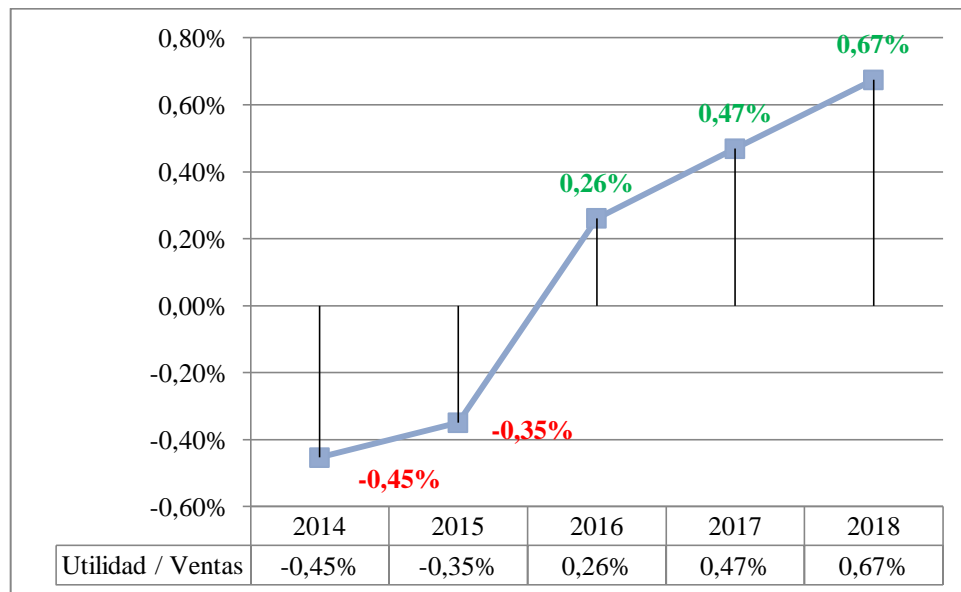
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: CUSTODE, Adriana (2014)

Gráfico 5.20 Recuperación Proyectada de las Estaciones de Servicio Custode 1y 2



Fuente: Investigación
Autor: Adriana Custode

Gráfico 5.21 Margen de Utilidad sobre Ventas Proyectado



Fuente: Investigación
Autor: Adriana Custode

Como se puede notar en el estado de resultados proyectado y en los gráficos, las estrategias propuestas tendrían un impacto positivo en la empresa, de hecho se esperaría que la situación de la entidad mejore con la implementación de lo planteado a partir del año 2016.

Lo proyectado se puede convertir en realidad siempre y cuando se trabaje en mantener un incremento constante de ventas, se capacite, motive y controle al personal para que sea más productivo y se incurse en conseguir otras fuentes de ingresos como lo son en este caso los arriendos.

Finalmente; en el siguiente capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones del estudio con la finalidad de que lo propuesto sirva como una herramienta gerencial, que facilite la toma de decisiones y garantice la sostenibilidad, el crecimiento y permanencia de la entidad.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- De la investigación realizada se concluye que las estaciones de Servicio Custode 1 y 2 necesitan entrar en un proceso de cambio que les permita adaptarse y enfrentar la incertidumbre del ambiente externo, característico de la industria a la que pertenecen y así aprovechar sus fortalezas para garantizar su permanencia en el tiempo.
- Con el desarrollo de la planificación estratégica; la empresa puede evaluar donde se encuentra para proyectarse hacia el futuro, formulando estrategias adecuadas que le permitan obtener una ventaja competitiva, desarrollarse y cumplir con los objetivos propuestos.
- Al definir la estructura organizacional de las estaciones de servicio analizadas se encuentra que existe personal excesivo ocupando puestos para los cuales no estaban capacitados.
- La dirección es el elemento del proceso administrativo que se enfoca en mantener una relación interpersonal con los trabajadores logrando que sean más eficientes y productivos; se verifica que al no contar con un plan de motivación establecido, el personal evidencia que se deben tomar acciones en cuanto al liderazgo y la motivación, por lo que el desarrollo de un plan motivacional para

las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2, incluyendo estos aspectos como ejes principales los conduce a una cultura organizacional fuerte y comprometida con los objetivos empresariales.

- El mantener un sistema de retroalimentación basado en indicadores que controlen la rentabilidad y el nivel de ventas de las gasolineras no solo garantizan el desempeño empresarial sino que además contribuyen con una fuente valiosa de información orientada a tomar decisiones adecuadas y oportunas.
- Finalmente se considera que la formalización de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2 y su transformación a sociedad son clave para el desarrollo sostenido de la empresa; promueven la estabilidad, el crecimiento y la continuidad, protegiendo el patrimonio familiar.

6.2 Recomendaciones

- Desarrollar medidas de contingencia que permitan contrarrestar de forma eficiente y oportuna aquellos factores que influirían en forma negativa en el giro normal del negocio.
- Hacer revisiones periódicas de lo planificado que le permitan tener una visión más objetiva de lo que quiere lograr, cómo y cuándo hacerlo.
- Con el desarrollo de la empresa aumentan sus necesidades no solo de recursos sino de personal, se aconseja diseñar un manual de entrenamiento donde se establezca la filosofía de la empresa y que sirva como una guía básica que facilite la integración de nuevos trabajadores.

- Mantener un diálogo abierto con el personal que permita identificar que es lo que realmente le motiva y de esa forma ir adaptando los incentivos con la finalidad de que tengan el impacto esperado.
- Evaluar constantemente los índices de control; incrementar, adaptar y de ser necesario rediseñarlos recordando siempre que todo es susceptible de mejora.
- Es importante no perder de vista que transformarse de persona natural a sociedad trae consigo amplios beneficios pero también grandes responsabilidades, se incrementan o cambian las entidades de control y en caso de incumplimiento las multas son mayores.

ANEXOS

ENTREVISTA

Entrevistado: Jaime Custode

Cargo: Gerente General “Estaciones de Servicio Custode 1 y 2”

- 1. ¿En qué sector económico se desenvuelve su empresa y cuál es su criterio respecto de la situación actual de esta?**

Sector Hidrocarburos, comercialización de combustibles líquidos. Tenemos alrededor de 40 años de experiencia en este medio.

En este momento hemos tenido que enfrentar varios problemas generados por las políticas estatales que no han permitido que nuestro sector se desarrolle convenientemente.

Además el incremento indiscriminado de estaciones de servicio ha provocado en mi empresa una disminución en las ventas, puesto que cada vez que aparece un nuevo centro de abastecimiento de combustible, éste capta un porcentaje de clientes que acudían regularmente a otras estaciones, entre estas la mía

- 2. ¿Cuáles son esas políticas o factores externos que limitan el crecimiento de las Estaciones de Servicio Custode 1 y 2?**

Existen limitantes por regulaciones del Estado por ejemplo:

- No puedes implementar estrategias para vender más porque existen cupos hasta cuanto de combustible puedes comprar.
- No puede aplicar una política de precios porque el estado regula el precio techo de los combustibles.
- Desde hace 12 años no ha cambiado el precio del combustible al detal; sin embargo los costos y gastos corrientes de servicios básicos, sueldos, mantenimiento, útiles de oficina, etc; se han incrementado notablemente. Esto se da debido al subsidio que mantiene el gobierno a los combustibles que desde mi punto de vista ha hecho que se incremente el contrabando con los países con los que limita el Ecuador.

3. Internamente, ¿Considera que existen problemas que impiden que su organización se desarrolle?

Siempre existen problemas internos que hay que superar. En nuestro caso los problemas internos que enfrentamos son:

- Existe falta de comunicación
- Al ser una empresa familiar existen diferencias de criterios dentro de la organización que no permiten llegar a acuerdos orientados a lograr un desenvolvimiento efectivo de la misma
- Conocimiento deficiente
- Falta de perfiles profesionales en los puestos estratégicos.

4. Según su punto de vista ¿qué se puede hacer para sostener este negocio que tiene estas amenazas externas tan fuertes que me acaba de mencionar?

La empresa posee espacios que pueden ser mejor aprovechados en proyectos de negocios propios o se puede obtener renta por arrendamiento de dichos lugares.

Posiblemente a mediano plazo las políticas gubernamentales tendrán que cambiar porque es bastante difícil manejar un precio de combustibles tan diferenciado con relación al manejado por Colombia y Perú.

5. ¿Entonces la solución es simplemente esperar?

No podemos simplemente esperar; de hecho estamos considerando hacer ciertos cambios estructurales internos, que nos van a permitir de alguna forma mejorar la situación de la empresa.

Nos estamos proyectando el transformar la organización que actualmente tiene la figura de persona natural, a pesar de ser una sociedad de hecho; y convertirla en una compañía, esto nos permitirá ubicar personal calificado en puestos estratégicos que nos ayudarán a descubrir nuevas oportunidades de negocio y diversificar nuestros servicios.

FORMATO DE LA ENCUESTA

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN INTERNA ESTACIONES DE SERVICIO CUSTODE 1 Y 2					
Tiempo que trabaja para la ESC:					
Edad:					
Género:					
Ponga una X sobre cada una de las respuestas a las preguntas siguientes:					
No	PLANIFICACIÓN				Observaciones
1	¿Conoce cuál es la misión de la empresa?	Si	No		Sí: ¿Cuál?
2	¿Conoce cuál es la visión de la empresa?	Si	No		Sí: ¿Cuál?
3	¿Conoce los valores bajo los cuales la organización desarrolla su labor?	Si	No		Sí: ¿Cuáles son?
4	¿Existen objetivos empresariales bien definidos?	Si	No		Sí: ¿Cuáles son?
5	¿Se formulan estrategias orientadas a generar crecimiento y beneficios?	Si	No		Sí: ¿Cuáles son?
6	¿Conoce las políticas generales de la empresa?	Si	No		Sí: ¿Cuáles son?
7	¿Ha recibido un documento escrito donde consten las políticas de su departamento?	Si	No		
No	ORGANIZACIÓN				Observaciones
1	¿Conoce la estructura orgánica de las ESC?	Si	No		Sí: ¿Cuál?
2	¿Identifica claramente los departamentos de la empresa?	Si	No		Sí: ¿Cuáles son?
3	¿Conoce claramente sus funciones dentro de la organización?	Si	No		Sí: Enúncielas
4	¿Conoce cuáles son sus responsabilidades dentro de la ESC?	Si	No		Sí: Enúncielas
5	¿Conoce su cargo dentro de la empresa?	Si	No		Sí: ¿Cuál?
6	¿Recibió un documento donde se especifique su cargo, funciones y responsabilidades dentro de la empresa?	Si	No		
7	¿Conoce las funciones de los demás miembros que conforman la empresa?	Si	No		Sí: ¿Cuáles son?
No	DIRECCIÓN				Observaciones
1	¿Considera que se comunica eficazmente las decisiones tomadas por sus supervisores?	Nunca	A veces	Siempre	¿Quién no le comunica?
2	¿Sus ideas o aportes orientados a la mejora del trabajo son tomados en cuenta por sus superiores?	Nunca	A veces	Siempre	¿Por qué?
3	¿Cuándo surge un problema lo comunica oportunamente para que este sea solucionado?	Nunca	A veces	Siempre	¿Por qué?
4	¿Cuándo surge un problema, prefiere NO comunicarlo por temor a ser reprendido?	Nunca	A veces	Siempre	¿Por qué?
5	¿Recibe recompensas, reconocimientos o compensaciones por buen desempeño en el trabajo?	Nunca	A veces	Siempre	¿Por qué?
6	¿Considera que existe un alto nivel de liderazgo dentro de la organización?	si	no		¿Por qué?
7	¿Considera a la ESC como un buen lugar para trabajar?	si	no		¿Por qué?
No	CONTROL				Observaciones
1	¿Le realizan controles periódicos en su trabajo?	Nunca	A veces	Siempre	Cada cuanto:
2	¿Le controlan constantemente mientras realiza determinada actividad?	Nunca	A veces	Siempre	
3	¿El control se realiza cuando ha terminado de hacer una actividad programada?	Nunca	A veces	Siempre	
4	¿Se mide el desempeño de su trabajo a través de encuestas a clientes para determinar el nivel de satisfacción del cliente respecto a la atención recibida?	Nunca	A veces	Siempre	
5	¿Existe un sistema que compare los beneficios obtenidos entre un año y otro?	Nunca	A veces	Siempre	
6	¿Considera que existen controles excesivos e innecesarios de sus actividades?	Nunca	A veces	Siempre	¿Por qué?
7	¿Conoce cuánto se vendió este mes respecto del anterior?	si	No		

PROFORMAS



MÓDULO DE LIDERAZGO

PNL Esfera pone a su disposición el módulo de Programación Neurolingüística aplicada al liderazgo.

Entendemos que lo más importante es practicar los conceptos y las estrategias de la PNL, a través de ejercicios prácticos, fáciles y sobretodo que son verificables en clases, para luego trabajarlos entre módulo y módulo, de tal manera que se llegue realmente a desarrollar la habilidad y la competencia para utilizar la PNL en su vida cotidiana.

A través de este módulo se busca que los participantes:

- Adquieran estrategias para resolver eficazmente conflictos, encontrando soluciones creativas, utilizando los recursos que dispongo.
- Mejorar sus relaciones interpersonales.
- Tener herramientas para tomar decisiones, motivar y negociar productivamente.
- Planificar y clarificar objetivos personales y laborales y desarrollar habilidades y estrategias para alcanzarlos.
- Desarrollar un conjunto de competencias para generar nuevas oportunidades, nuevas habilidades y nuevas estrategias para alcanzar el éxito.
- Desarrollar la habilidad para generar cambio personal, profesional y organizacional.
- Erradicar hábitos no deseados.

Módulo de Liderazgo Aplicado	
Duración	Inversión
40 horas	500,00

Incluye:

- Material de Trabajo.
- Ejercicios prácticos para realizar en el curso y fuera del mismo
- Dos breakes por día
- Libros, lecturas y películas escogidas para su estudio
- Acceso a la plataforma exclusiva de Miembros de PNLEsfera

INVITACIÓN A PARTICIPAR EN EL CURSO DE FORMACIÓN PROFESIONAL POR COMPETENCIAS MÓDULO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE



CURSO

ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE



Objetivo
Llevar a cabo comunicaciones eficaces y eficientes con el cliente.

- 1** Desarrollar las competencias que permita aplicar un proceso de atención al Cliente satisfactorio para éste.
- 2** Mejorar la calidad de servicio percibida por los clientes.
- 3** Controlar las situaciones conflictivas con el cliente y reducir su probabilidad de ocurrencia.
- 4** Mejorar la calidad de Atención Telefónica.




HORARIO: 9:00 AM - 17:00 PM
DURACIÓN: 16 horas

INFORMES

2-421-161 / 2-829-372 / 0987-062-802

Síguenos

Edificio las Cámaras: Montalvo 03-31 y Rocafuerte




Acceptamos





www.fundacioncenec.org

Costo: \$250 incluido IVA



RELOJ BIOMETRICO BS-101

Es un innovador lector biométrico de huella digital compatible con el sistema de control de asistencia FULL-TIME.

APLICACIÓN

- Es excelente para uso de medianos a grandes empresas.
- El reloj biométrico BS101 funciona independientemente.
- La descarga de datos se la puede hacer en cualquier momento ya que el dispositivo se conecta a través de TCP/IP al computador, para luego enlazar los datos al sistema de control de asistencia FULL-TIME.

CARACTERÍSTICAS

- Entre sus características se encuentra su algoritmo de rápido reconocimiento de huellas digitales así como un sensor óptico de alta definición.
- Su pantalla de 3 pulgadas hace que la visualización sea más amigable para el usuario.
- Su comunicación a través de TCP/IP hace que la comunicación entre la PC y el reloj biométrico sea fácil y rápida.

PARAMETROS TÉCNICOS

- Almacenamiento 3000 upgrade 5.000 huellas
- Transacciones 100.000 registros
- Puertos de USB - TCP/IP - RS-232
- Comunicación 10/100Mhz
- Sensor Óptico High Performance
- Resolución Sensor 500 DPI
- Modo de Operación On line

- Off Line / Stand Alone
- LED Rojo y Verde
- Temperatura 0°C - 50°C de Operación
- Humedad HASTA 95% (85 +/- 10%)
- Peso 1.8 kg
- FAR (Tasa de Falsa Aceptación) 0.01%
- FRR (Tasa de Falso Rechazo) 0.01%
- Tipo de Marcación Huella (1: N)
 - Código + Huella (1:1)
 - Tarjeta + Huella (1:1) (op)
 - Tarjeta (op)
- Teclado Teclas de Función y Teclado Numérico de 0 a 9
- Pantalla 3" LCD Iluminada
- Batería Backup 4 a 6 horas
- Energía de Funcionamiento 12 voltios
- Alarma Anti desarme

PRECIO	
RELOJ BIOMETRICO BS-101	\$ 350,00

Nota: El costo incluye el Software

Bibliografía

- AEADE. (2013). *Acerca de nosotros: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. Obtenido de <http://www.aeade.net>
- ARCH. (s.f.). *Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero* . Obtenido de <http://www.arch.gob.ec/index.php/nuestra-institucion/quienes-somos.html>
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Estado de México: Pearson Educación de México.
- COMERCIO, E. (20 de Junio de 2012). *www.elcomercio.com*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-gasta-del-pib-subsidios.html>
- Ehrhardt, M., & Brigham, E. (2007). *Finanzas Corporativas*. México D.F.: Thomson Learning.
- Ehrhardt, M., & Brigham, E. (2007). *Finanzas Corporativas*. México D.F.: Cengage Learning.
- Ferrel, O. C., & Hirt, G. (2003). *Introducción a los Negocios en un mundo cambiante*. México: McGraw-Hill.
- Fred R., D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (2001). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández, S., & Rodríguez. (2008). *Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad*. México, D. F.: MacGraw-Hill.
- Hernández, S., & Rodríguez, G. (2012). *Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernandez, S., & Rodríguez, J. (2008). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. D.F. México: MacGraw-Hill.
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Ley de Hidrocarburos. (Agosto de 2013). *Ministerio de Recursos Naturales No Renovables*. Obtenido de http://www.hidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/NORMATIVA_HIDROCARBURIFERA.pdf
- Líderes. (03 de Diciembre de 2012). *Revista Líderes*. Obtenido de http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/aranceles-frenaron-venta-hibridos_0_660533962.html

- Líderes, R. (14 de Octubre de 2013). *Revista Líderes*. Obtenido de http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Subsidio-Ecuador-economia-gasolina-informe_0_1010898925.html.
- Madrigal, T. B. (2009). *Habilidades directivas*. México D.F.: McGraw Hill.
- MCPEC. (22 de 08 de 2014). *Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y competitividad*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/ecopais-una-muestra-del-cambio-de-la-matriz-productiva/>
- Ministerio. Finanzas, M. d. (2013). *Ministerio de Finanzas*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/10/PROGRAMACI%C3%93N-PRESUPUESTARIA-CUATRIANUAL.pdf>
- Munch, L. (2010). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación .
- PETROECUADOR, E. (2012). *EP PETROECUADOR*. Obtenido de <http://www.eppetroecuador.ec/>
- Secretaría de Hidrocarburos Ecuador . (Agosto de 2013). *Ministerio de Recursos Naturales No Renovables*. Obtenido de http://www.hidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/NORMATIVA_HIDROCARBURIFERA.pdf
- Stoner, J., Freeman, & Gilbert. (1996). *Administración*. México D.F: Prentice-Hall.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica: Conceptos y Casos*. México: McGraw-Hill.
- Urcola, J. L. (2010). *Dirigir personas: fondo y formas*. Madrid: ESIC.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México City: Pearson Educación.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación S.A.