



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
PARA LA EMPRESA “ESTACIÓN DE SERVICIO  
UNIÓN CARIAMANGA”, DE LA CIUDAD DE  
LOJA PERIODO 2014 - 2019”**

**TESIS PREVIA A LA  
OBTENCION DEL TITULO DE  
INGENIERO COMERCIAL.**

**AUTOR:**

*José Rodrigo Jaramillo Jara*

**DIRECTOR DE TESIS:**

*Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos Mg. Sc.*

**LOJA- ECUADOR**

**2015**

## CERTIFICACIÓN

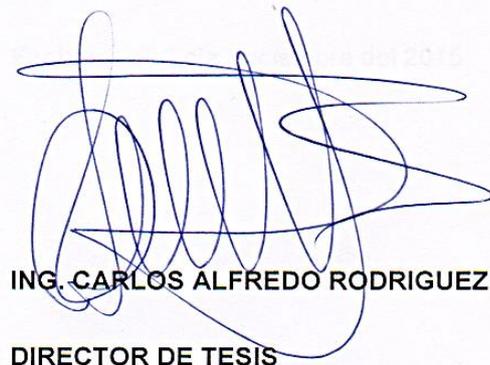
**ING. CARLOS RODRIGUEZ ARMIJOS MG. SC.**

**DIRECTOR DE TESIS**

## CERTIFICO

Haber dirigido, asesorado y revisado detenida y minuciosamente, durante todo su desarrollo, la tesis titulada: **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ESTACIÓN DE SERVICIO UNIÓN CARIAMANGA”, DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2014 - 2019”** De autoría de José Rodrigo Jaramillo Jara, previa a la obtención del grado de Ingeniero Comercial. El presente trabajo cumple con lo establecido en la normativa vigente de la Universidad Nacional de Loja, por lo que autorizo su impresión, presentación y sustentación, ante los organismos pertinentes.

Loja, Diciembre de 2015



**ING. CARLOS ALFREDO RODRIGUEZ ARMIJOS MG. SC.**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, José Rodrigo Jaramillo Jara, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

**Autor:** José Rodrigo Jaramillo Jara

**Firma:**



**Cédula:** 1103989289

**Fecha:** Loja, Diciembre del 2015

### DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Arriaga Mg. Sc.

### TRIBUNAL DE GRADOS

Ing. Carlos F. Rodríguez Arriaga Mg. Sc.

Ing. Víctor M. Rodríguez Arriaga Mg. Sc.

Ing. Andrea P. Rodríguez Arriaga Mg. Sc.

PRESIDENTE

Vocal

Vocal

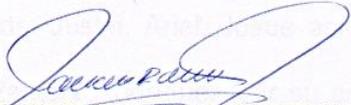
**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, José Rodrigo Jaramillo Jara, declaro ser autor de la Tesis titulada: **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ESTACIÓN DE SERVICIO UNIÓN CARIAMANGA”, DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2014 - 2019”**, como requisito para optar al Grado de: INGENIERO COMERCIAL: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 09 días del mes de Diciembre del dos mil quince, firma el autor.

Firma:.....

Autor: José Rodrigo Jaramillo Jara

Cédula: 1103989289

Dirección: Loja, Barrio La Clodoveo, Calles: Epicachima y Nuevos Horizontes

Correo Electrónico: josejara29@hotmail.com

Celular: 0999406912

**DATOS COMPLEMENTARIOS.**

**Director de Tesis:** Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos Mg. Sc.

**TRIBUNAL DE GRADO:**

Ing. Carlos Roberto Carpio Mg. Sc.

  
PRESIDENTE

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Mg. Sc.

Vocal

Ing. Andrea Paulina Colambo Mg. Sc.

Vocal

## DEDICATORIA.

El presente proyecto de tesis se lo dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

A mis padres María y Edilberto Jaramillo por su apoyo, consejos, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hijos: Justin, Ariel, Josué así mismo, de manera muy especial a mi esposa Patricia Rodríguez por su comprensión y confianza ya que ella es quien me incide a salir adelante cada día. Gracias a todos he podido llegar a una feliz culminación de mi carrera profesional.

**“La felicidad de la vida es tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.**

**José Jaramillo**

## **AGRADECIMIENTO**

En el presente trabajo de tesis quiero agradecer primeramente a Dios por bendecirme para llegar donde he llegado, por hacer realidad este sueño anhelado.

A la Universidad Nacional de Loja, por darme la oportunidad de prepararme y ser un profesional.

Así también al concluir la presente investigación fruto de mi esfuerzo y abnegación, quiero llegar con un imperecedero agradecimiento a las autoridades y docentes de la Carrera de Administración de Empresas, quienes me orientaron e inspiraron hacia una educación personalizada con libertad y creatividad especialmente quiero dejar constancia de mi enorme agradecimiento al Ing. Carlos Rodríguez Armijos, Director de Tesis, porque, gracias a su dedicación y entereza fue posible la culminación de este trabajo.

**El autor**

**TÍTULO:**

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA “ESTACIÓN DE SERVICIO UNIÓN CARIAMANGA”,  
DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2014 - 2019”**

## **b. RESÚMEN**

El presente trabajo está enfocado en la elaboración de una “Propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa, “Estación de Servicio Unión Cariamanga” de la ciudad de Loja periodo 2014-2019”, cuyo propósito es generar un mayor número de clientes, incrementar su rentabilidad y brindar a los usuarios un producto de calidad y cantidad garantizada.

Esta investigación se ejecutó en cumplimiento de un requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

La investigación permitió establecer las políticas y procedimientos que se aplicarán en las actividades de la estación de servicio, obteniendo beneficios los socios, Talento Humano y clientes en general.

La población considerada como muestra poblacional fue de 1.400 clientes, obteniendo criterios que permitieron establecer la planificación de los programas y proyectos con su respectivo cronograma, y presupuesto.

El proceso del plan estratégico comienza con un análisis de la cultura organizacional, a continuación se realiza el análisis externo en la cual se pudo conocer las amenazas y oportunidades que se presentan en la empresa a través de la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos la cual nos dio un resultado del 2.83 y el diamante de porter; además se desarrolló el análisis interno en donde se pudo evidenciar las debilidades y fortalezas de la empresa con un resultado de 2.26 con lo cual

se pudo evidenciar que la empresa es débil con un predominio de las debilidades sobre las fortalezas.

Con los datos obtenidos en el estudio técnico se pudo determinar que el 80% del personal de la empresa no conoce la misión de la empresa, así como también el 66,67% no conoce su visión, en lo que respecta a la satisfacción del cliente se constató que tan solo 20% se sientes satisfechos con la atención brindada en la empresa, en lo que respecta a la competencia más fuerte que tiene la empresa tenemos a la estación de servicio plaza gas con un porcentaje del 32,14% de aceptación.

La implementación del plan estratégico para la empresa estación de servicio “Unión Cariamanga” de la ciudad de Loja tendrá un presupuesto general de aproximadamente 27,945 dólares americanos.

El Plan Estratégico es un documento adaptable a cualquier empresa y dadas las circunstancias de que la empresa estación de servicio “Unión Cariamanga” necesita una directriz para mejorar su actual gestión administrativa.

## **ABSTRACT**

This paper is focused on the development of a "Proposal for a Strategic Plan for the Company," Union Cariamanga Service Station "of the city of Loja period 2014-2019," whose purpose is to generate more customers, increase profitability and provide users with a quality product and guaranteed amount.

This research was carried out pursuant to a prior to obtaining the requisite degree in Business Administration.

The investigation established policies and procedures to be applied in the activities of the service station, profiting the partners, Talent and customers in general.

The population considered sample population was 1,400 customers, obtaining establish criteria under which the planning of programs and projects with its own schedule, and budget.

The strategic planning process begins with an analysis of organizational culture, then the external analysis which could meet the threats and opportunities presented by the company through the development of the evaluation matrix is made of external factors which gave a result of 2.83 and diamond porter; internal analysis also was evident where the strengths and weaknesses of the company with a score of 2.26 thus became evident that the company is weak with a predominance of weaknesses on the strengths developed.

With the data obtained in the technical study it was determined that 80% of company personnel do not know the mission of the company, as well as 66.67% do not know your vision, with regard to customer satisfaction It found that only 20% feel satisfied with the care provided in the company, with regard to the strong competition that the company we have the gas service station square with a percentage of 32.14% acceptance.

The implementation of the strategic plan for the enterprise service station "Union Cariamanga" city of Loja will have an overall budget of approximately US \$ 27.945.

The Strategic Plan is a document adaptable to any business and the circumstances of the enterprise service station "Cariamanga Union" needs a guideline to improve your current administration.

### **c. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día en el Ecuador las empresas se enfrentan a un mercado con grandes exigencias como los precios, la calidad, variedad, ubicación, la influencia de grandes aspectos externos como los cambios gubernamentales y políticos han permitido que el área comercial sea uno de los principales sectores económicos del país en donde la planificación estratégica es fundamental para conocer las necesidades del consumidor.

La Planificación Estratégica es básica para que las organizaciones usen un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. Es asombroso lo creativos e innovadores que se vuelven los gerentes y los empleados cuando comprenden y respaldan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.

La Planificación Estratégica no asegura el éxito de una organización, pero si sabemos dónde estamos y tenemos una idea de cómo hemos llegado ahí, quizá podamos ver hacia dónde nos dirigimos, y si los resultados que se interponen en nuestro camino son inaceptables, podremos hacer los cambios oportunos.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. En realidad, este proceso no termina jamás.

La presente tesis detalla cómo se debe realizar el proceso de la administración estratégica en una organización de cualquier tipo, analizando cada una de sus etapas:

Sé inicia con un análisis sectorial y situacional de la empresa, además de un análisis de la cultura organizacional, a continuación, se realiza el análisis externo a través de la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos EFE (Factores económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos) y el diamante de porter; además se desarrolla el análisis interno.

Luego se realizó los resultados con la información obtenida de las diferentes técnicas utilizadas (encuestas, entrevistas, fichas de observación directa) las cuales fueron aplicadas tanto a clientes como empleados de la empresa el cual permite elaborar las matrices FODA y matriz de alto impacto, estableciendo así las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Obtenida esta información se formulan los objetivos estratégicos a implementar consiguiendo que las debilidades se transformen en fortalezas, las oportunidades sean aprovechadas y previniendo futuras amenazas o riesgos que puedan afectar a la empresa.

También se realizó la operativización de cada objetivo estratégico en el cual se determinó la meta, estrategias, actividades, tácticas, tiempos de ejecución, responsables, políticas, presupuestos y técnicas a implementar en el plan estratégico.

Seguidamente en la discusión se redefinió la misión, visión, principios institucionales y propósitos empresariales que deberían ser acatadas e implementadas por los socios de la empresa.

Además, se estableció un presupuesto general en el cual constan a detalle el costo que tendría la implementación del plan estratégico, además se estableció un plan de acción a seguir, como también un cuadro de indicadores de control que servirán para evaluar y monitorear si se están cumpliendo las metas establecidas en el plan.

Finalmente se incluyen las conclusiones y recomendaciones que son los resultados finales del trabajo.

Esperando que este trabajo de investigación cumplirá su cometido, el de constituirse en un texto que contenga la explicación de la importancia que tiene la implementación de un plan estratégico en una empresa, y que sirva de consulta para quienes quieran conocer más sobre este trabajo investigativo.

## **d. REVISION DE LITERATURA**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **AMBITO GEOGRAFICO DE LA EMPRESA**

La Empresa Estación de servicio Unión Cariamanga se encuentra localizada en la parte norte de la ciudad de Loja en cantón Loja en el km.1 vía nueva a cuenca en la av. Pablo palacio.<sup>1</sup>

#### **BASE LEGAL**

La empresa estación de servicio Unión Cariamanga para la realización de las actividades financieras administrativas se basa en:

- Agencia de regulación y control Hidrocarburifero (ARCH)
- Ley de economía popular y solidaria
- Estatutos y Reglamentos internos de la cooperativa
- Normas internacionales de contabilidad
- Normas de Control Interno

#### **OPERACIONES**

La actividad principal de la estación es la comercialización de combustible y lubricantes tales como: gasolina, diésel, para los socios de la Cooperativa y ciudadanía en general, Dichos combustibles son adquiridas en su totalidad a

---

<sup>1</sup> Información proporcionada por la empresa “Unión Cariamanga”

Petrocomercial, la estación de servicio Unión Cariamanga está afiliada a la comercializadora Petróleos y Servicios.

La Estación de servicio comercializa tres clases de producto: gasolinas súper, extra, diésel, y toda clase de lubricantes.

Luego de haber recabado la información necesaria para el cumplimiento de la investigación esta empresa se caracteriza por ser una organización enmarcada dentro del campo de comercialización más no de producción.

**CUADRO Nº 1 FICHA TÉCNICA DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO**

<b>NOMBRE DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO</b>	"UNIÓN CARIAMANGA"	
<b>FASE DE OPERACIÓN</b>	Comercialización y venta de productos derivados de petróleo	
<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA</b>	Provincia	Loja
	Cantón	Loja
	Parroquia	EL VALLE
<b>SUPERFICIE</b>	1.044 m <sup>2</sup>	
<b>COORDENADAS UTM DE UBICACIÓN</b>	699.734 E - 9'556.166 N	
<b>COMERCIALIZADORA</b>	P&S PETRÓLEOS Y SERVICIOS	
<b>DIRECCIÓN DE LA COMERCIALIZADORA</b>	Calle Alpallana E8-86 y Avenida 6 de diciembre  Tel. 022 563 – 060	

	pecinfo@eppetroecuador.ec  Eppetroecuador.ec
<b>PROPIETARIO</b>	Cooperativa de Trans Cariamanga
<b>DIRECCIÓN DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO</b>	Dirección: Av. Pablo Palacio km. 1 vía nueva a Cuenca  Sector Consacola  Teléfono: 072 616196  <a href="http://www.unioncariamanga.com">www.unioncariamanga.com</a>
<b>Intersección con el Sistema de Áreas Protegidas, Bosques Protectores y Patrimonio Forestal del Estado</b>	NO
<b>NOMBRE DEL INVESTIGADOR</b>	Sr. José Jaramillo
<b>DIRECCIÓN DEL INVESTIGADOR</b>	Dirección: AV. Isidro Ayora y Jardines  (Loja)  Teléfonos: (07) 23026683 / 0999406912  e-mail: <a href="mailto:josejara29@hotmail.com">josejara29@hotmail.com</a>
<b>PERIODO DE LA INVESTIGACION</b>	1 de noviembre del año 2014 al 31 de agosto del año 2019
<b>PLAZO DE EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACION</b>	10 meses calendario a partir de la aprobación del proyecto <sup>2</sup>

Fuente: Empresa Unión Cariamanga

Autor: José Jaramillo

<sup>2</sup> Información proporcionada por la empresa “Unión Cariamanga”

## **MARCO TEORICO**

### **FUNDAMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

#### **ASPECTOS GENERALES**

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo”.<sup>3</sup>

Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

“La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cuyos ejemplos serán tratados en este libro, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún

---

<sup>3</sup> Guía de aprendizaje módulo 9 gerencia y los sistemas de información pág. 26 séptima edición 2010

beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas”.<sup>4</sup>

Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla. Este trabajo pretende proporcionarles a todas estas personas un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de la planeación estratégica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla.

**“La planificación es esencial en todas las esferas de la vida, como fuente de diagnóstico, como un punto de partida para reducir los márgenes de error en la toma de decisiones, como fundamento de una gestión racional de los recursos y como base de previsión frente al azar.”**

Para establecer la fundamentación de la Planeación Estratégica se debe considerar a la definición de Planeación, que es tan sólo una porción mínima de un flujo continuo de sucesos que son los que en realidad determina la estrategia corporativa. La "Estrategia" se considera a los procesos por medio de los cuales se desarrollan las estrategias a partir de tres perspectivas: formulación deliberada, análisis sistemático y formación emergente. No hay ninguna definición universalmente aceptada.

El término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores. Por ejemplo, algunos incluyen metas y objetivos como partes de la estrategia, mientras que otros establecen claras distinciones

---

<sup>4</sup> Guía de aprendizaje módulo 9 gerencia y los sistemas de información pág. 28 séptima edición 2010

entre ellos. El propósito de incluir las siguientes lecturas no es promover alguna visión o versión exclusiva sobre la estrategia, sino sugerir una amplia variedad de ellas que puedan resultar de utilidad.

El plan estratégico se elabora en particular para dirigir un esfuerzo de cambio profundo, que normalmente requiere tiempo para su logro, así como recursos superiores a los requeridos a corto plazo. El corto plazo abarca cualquier período de tiempo hasta un año. El largo plazo, según el caso, es comúnmente de 3, 4, 5 hasta muchos años (10, 15, 20, entre otros). El mediano plazo dependerá del corto y largo plazos que se definan.<sup>5</sup>

En el presente trabajo de investigación se debe establecer que es un Plan Estratégico definiéndolo como el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las Oportunidades externas y las Fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las Amenazas externas y las Debilidades internas, además debe centrarse en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa en una industria o segmento de mercado específicos donde funciona la empresa u organización.

### **QUE ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

Planificación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro". Podemos decir que es el proceso mediante el cual una institución educativa o una organización se anticipa y decide sobre su direccionamiento hacia el futuro a partir del

---

<sup>5</sup> Guía de aprendizaje módulo 9 gerencia y los sistemas de información pág. 29 séptima edición 2010

análisis situacional del entorno; con la participación de todos los actores tanto internos como externos que tienen intereses comunes sobre el destino de la organización y para ejecutarla necesitamos de 5 a 10 años.

La planificación estratégica parte del hecho de que vivimos una realidad compleja, contradictoria y en crisis y, por lo tanto, insatisfactoria. En realidad, debe ser cambiada mediante la ejecución de estrategias y operaciones diseñadas en función de una nueva realidad a la que se quiere llegar. No es un proceso acabado sino un cálculo permanente que precede y preside a la acción transformadora de la realidad.

“La respuesta más sencilla e importante a la pregunta “Qué es Planeación Estratégica ?” es un proceso de construcción de un marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analice las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable.<sup>6</sup>

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo,

---

<sup>6</sup> Guía de aprendizaje módulo 9 Gerencia y los sistemas de información pag.30 séptima edición 2010

ayuda a que la organización se desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes –actuales y potenciales- y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

### **IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

La Planificación Estratégica es importante para quienes administran los talentos humanos de una organización, el contar con un instrumento técnico y efectivo permitirá a los directivos organizar, dirigir y controlar. Para su aplicación las organizaciones deben contar con planes que den dirección y propósito. Planes donde decidan el ¿por qué?, ¿el qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, y ¿dónde hacer?, sólo la planificación ejecutada cuidadosamente permitirá consolidar los objetivos planteados, así la gestión administrativa tendrá el éxito deseado y se lograra cumplir los objetivos y metas planteadas en el plan estratégico que ayuden al correcto desarrollo económico y social de la organización.

### **PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA.**

Los principios básicos que debe poseer una planeación estratégica son:

**Democrática.** - La Planificación es democrática y participativa por fomentar la colaboración de todos los integrantes de la organización en la formulación, ejecución y evaluación de un plan.

**Integral.** - La planificación es íntegra al cubrir la totalidad de funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico.

**Flexible.** - La planificación requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estrategias de cambio no previstas inicialmente como son las generadas por adelantos científicos, tecnológicos, administrativos, políticos. Requiere entonces de una revisión constante.

**Operativa.** - Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo institucional.

**Sistémica.** - Es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos, y productos, con el fin de lograr mayor calidad en su función.

**Prospectiva.** - Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución susceptible no solo de ser diseñado sino también construido.

**Evaluativa.** - La Planificación incorpora en su proceso a la evaluación, en el propósito de comprender lo ejecutado respecto de lo planificado y recomendar los correctivos mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

**Líder.-** Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.<sup>7</sup>

### **NIVELES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Al revisar la estructura de las grandes empresas encontramos los siguientes niveles organizacionales:

El corporativo (el nivel más alto en la jerarquía de la Corporación)

El divisional

El comercial

El de producción

### **DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO.**

“Los ideólogos de la planificación y el planeamiento estratégico situacional en sus obras tratan como un cuerpo teórico-metodológico-práctico que se contrapone al planeamiento y tiene como fin último, el cambio en las esferas sociales, políticas y económicas”.

El Plan Estratégico supone por un lado la explicación de la situación desde la perspectiva de los actores y, por el otro, un juego estratégico donde se incluye la diversidad, se apuesta al trabajo colectivo, y se acepta trabajar con objetivos contradictorios desde donde pueda emerger un interés común en la resolución de un problema determinado que afecta, de diferentes formas, a la comunidad en su conjunto. En nuestro caso, lo aplicaremos como el

---

<sup>7</sup> Guía de aprendizaje módulo 9 gerencia y los sistemas de información pag.31 séptima edición 2010

marco para el cambio en la esfera de que se contrapone al planeamiento normativo y tiene como fin último el cambio en las esferas sociales, políticas y económicas, en nuestro caso, lo proponemos como el marco para el cambio en el nivel educativo.

El Plan Estratégico se convierte de este modo en el punto espacio-temporal, equidistante de ambas direcciones, a partir del cual se inicia un proceso de planeamiento y el cambio que se espera alcanzar.

### **PARA QUE SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO.**

La Planificación Estratégica nos permite hacer un seguimiento detallado sobre la marcha de una organización, y definir así las condiciones necesarias para su buen funcionamiento a largo plazo.

Gracias a la Planificación, se puede prever las evoluciones del entorno, los problemas por venir y así hacer cambios que mejorarán los resultados de las instituciones educativas u organizaciones.<sup>8</sup>

Estas condiciones se enmarcan en la Visión y Misión de la organización administrativa. A partir de éstas, Visión y Misión, se definen los objetivos por lograr.

Estos pueden ser: mejorar la calidad de educación, ofertar un mejor servicio, aumentar las ventas, fidelizar a los clientes, innovar el proceso de producción de futuro, se definen los objetivos.

---

<sup>8</sup> [www. Planeación estrategia Wikipedia.com](http://www.Planeación%20estrategia%20Wikipedia.com)

## **FILOSOFIA**

“Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma”.

La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección.

## **VISION**

Es una percepción posible, deseable, realista y creíble del futuro de la organización. Es la aspiración que la institución desea cumplir.

## **MISIÓN**

La Misión es un enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa es un proceso a través del cual se pretende establecer el objetivo fundamental que la guiará.<sup>9</sup>

## **OBJETIVOS**

El desarrollo de los objetivos debe responder a metas claras y consensuadas, formuladas con precisión para que quienes sean responsables de su cumplimiento se comprometan con los mismos.

---

<sup>9</sup> Jerome, perreault Planeación estratégica de la teoría a la práctica pág.287 tercera edición 2011

## PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios son normas o ideas que rigen el pensamiento o la conducta, unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que esta desempeña su función en la sociedad.

“Los valores son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales con los que la empresa debe operar”.<sup>10</sup>

**Honestidad y ética:** La gestión de todos los recursos que posee la empresa y la forma en que desarrolla sus actividades deben tener como base estas cualidades. Incluso cuando se cometen errores y equivocaciones es mejor reconocer la situación y no tratar de ocultar la misma. Al tomar y decidir las estrategias de gestión basados en los valores éticos ayudará notablemente a que el resto de la sociedad crea en ella.

➤ **Respeto:** La empresa responsable tiene que respetar y fomentar los derechos humanos de todas las personas, así como la ley internacional, la nacional o local en todas las áreas. Además del respeto y protección del medio ambiente.

➤ **Coherencia:** Es fundamental que la empresa sea coherente entre lo que dice y lo que hace, tanto fuera como dentro de la organización. Si la gestión sigue una línea ética y es transparente lograra ganar la confianza social.

➤ **Generosidad:** Es vital que una empresa socialmente responsable no sea egoísta y solo se preocupe por su situación corporativa ignorando lo que

---

<sup>10</sup> Rodríguez, Joaquín como aplicar la planeación estratégica pág. 298 segunda edición 2010

ocurre alrededor. Lo que se debe recordar que las empresas tienen intereses, pero estos no deben ser en perjuicio del resto de la sociedad ni a corto ni a largo plazo. Se espera que colabore y ayude a la comunidad en la que está inmersa desde su rol social.

- **Autocontrol:** Es importante que las empresas se auto limiten o pongan límites éticos a sus decisiones o acciones y no esperar que el resto de la sociedad se los imponga, a través de leyes, reglamentos, etc.
- **Comunicación:** Las empresas tienen que esforzarse en comunicar tanto lo positivo como lo negativo dentro y fuera de la empresa, para de esta forma demostrar que quiere ser creíble. La organización debe estar abierta y dispuesta al dialogo con los diferentes stakeholders en todas las situaciones incluyendo cuando hay problemas o situaciones conflictivas.
- **Compromiso:** Es importante que la empresa se preocupe y asuma el compromiso social que tiene por formar parte de la comunidad y tener un rol activo en la misma. Al asumir estas responsabilidades debería esforzarse por colaborar en la sostenibilidad y en ayudar a gestionar los problemas sociales y ambientales globales y locales.<sup>11</sup>

Las empresas son organizaciones imperfectas por estar conformadas por personas por lo que no se puede exigirles que sean santas, pero sí que establezcan estrategias y límites éticos a sus acciones. Que generen ganancias, pero no a cualquier precio.

---

<sup>11</sup> Rodríguez, Joaquín como aplicar la planeación estratégica pág. 299 segunda edición 2010

Estas cualidades pueden ser cultivadas y fomentadas desde la dirección para que sean incorporadas como parte de la cultura corporativa de la empresa.

Que formen parte de la visión de negocios y llegue a todos los integrantes de la organización

## **PRESUPUESTO DE LA PLANEACION EMPRESARIAL**

El presupuesto surge como herramienta moderna de planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa, ya que las organizaciones forman parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.<sup>12</sup>

## **DIAGNOSTICO SECTORIAL**

Un estudio sectorial es la recopilación de información del conjunto de entidades que conforman un sector con el fin de tener una visión global del mismo que facilite la toma de decisiones para la mejora de su posición competitiva. Puede ser objeto de un estudio sectorial enfocar el análisis de la información en aspectos concretos a nivel tecnológicos, productivo, I+D+i, etc. Cuando sea interesante explorar y predecir el futuro se identificarán las

---

<sup>12</sup> Leopoldo, Elio fundamentos de gestión empresarial pág. 39 segunda edición 2010

variables a nivel tecnológico, social y económico con influencia para el diseño de escenarios, con el fin de identificar los obstáculos y las fuerzas a favor asociadas, para desarrollar un plan de actuaciones orientado a la mejora de la competitividad del sector.

## **DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa.

Un diagnóstico situacional es un tipo de diagnóstico que permite producir conocimientos para la acción y toma de decisiones adecuadas a la realidad y el contexto de cierto lugar o situación en torno a un tema significativo del cual se necesite mejorar en su funcionamiento y así lograr el máximo rendimiento con eficiencia y eficacia.<sup>13</sup>

## **FACTORES EXTERNOS DE LA PLANEACION**

**Él sistema financiero.** La relación que existe entre el tamaño de la empresa y uso del crédito comercial se explica considerablemente por la cantidad de inventarios por la rotación del mismo y por las condiciones de competencia, puesto que el crédito comercial surge en el momento de adquirir materia prima, se observa que mientras mayor sea la proporción de

---

<sup>13</sup> [www.Planeación estratégica.wikipedia.com](http://www.Planeación%20estrat%C3%A9gica.wikipedia.com)

inventario con respecto al activo total, mayor será la proporción del crédito comercial con el activo total.

**El mercado.** Es donde la empresa mediana y pequeña se desarrolla ante el impacto de los cambios tecnológicos, modas precios; y que no puede controlar. El hombre de negocios pequeños, debe ser sensible a estos progresos y cambios, pues tiene que tener la habilidad de ver lo que pasa de moda y de encontrar un modo de sacar provecho de lo nuevo para poder sobrevivir en el mercado.

**Economía.** La inflación es un proceso de aumento general de precios originado por desequilibrios que se presentan en la oferta y la demanda de bienes y servicios; la inflación afecta a los acreedores, los que perciben sueldos y a los ahorradores, en cambio favorece a deudores, empresarios, accionistas y agricultores.<sup>14</sup>

### **Factores internos de la planeación**

**Área Administrativa.-** Las personas han creado organización como respuesta a sus necesidades básicas y con el paso del tiempo la complejidad de estas se ha visto incrementado por la constante evolución que sufren constantemente.<sup>15</sup>

En efecto, y por muy evidente que ello pueda parecer, las necesidades básicas. Con el paso del tiempo aparecieron necesidades culturales,

---

<sup>14</sup> Guía de aprendizaje módulo 9 gerencia y los sistemas de información pág. 32-33 séptima edición 2010

<sup>15</sup> Guía de aprendizaje módulo 9 gerencia y los sistemas de información pág. 34 séptima edición 2010

religiosas, de ocio y de valores de tercera generación, la satisfacción de estas necesidades materiales se realizó tras la aparición de gremios y organizaciones empresariales.

Quizás, en la medida que las organizaciones se encuentran en todas partes y estamos tan involucrados en ellas, no percibimos su propia esencia, cómo son y cómo funcionan.

**Área de Operaciones.** - Para que una empresa tenga éxito lo primero que debe hacer es empezar desde la propia empresa, y aquí es donde el cliente interno juega un papel muy importante, ya que es el encargado del buen funcionamiento de la empresa y pueda fortalecerse en el mercado y logre mantenerse con los múltiples fenómenos que puede evidenciar un fracaso en el proceso de operaciones que realice la corporación.

## **EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

“En 1980 Michael Porter profesor de Harvard publicó su libro competitive strategy que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marco en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Porter definió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael Porter, cuyo punto de vista es que existen

cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado.

La idea es que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial las cuales detallamos a continuación:

### **1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Se basa principalmente en el mercado o segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.<sup>16</sup>

### **2. La rivalidad entre los competidores.**

Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean muy altos.

### **3. Poder de negociación de los proveedores.**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del producto.

---

<sup>16</sup> Guía de aprendizaje módulo 9 la gerencia y los sistemas de información pág. 38 séptima edición 2010

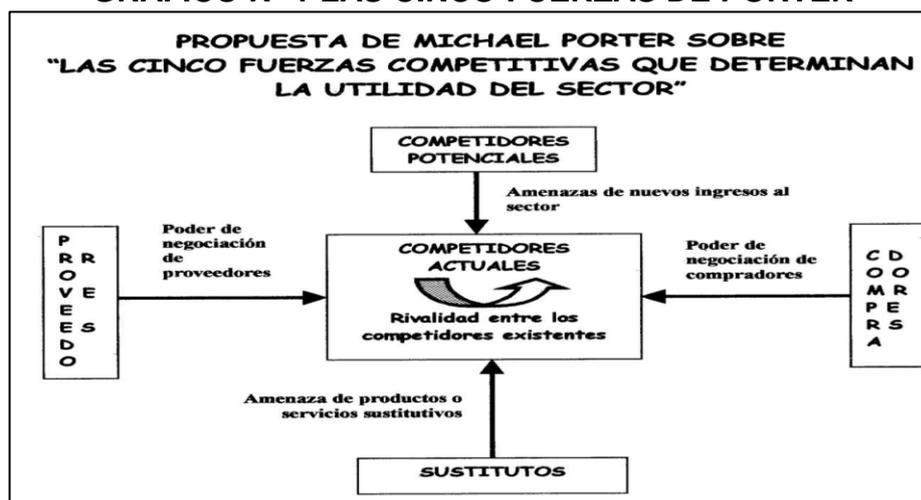
#### 4. Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos o varios sustitutos, el producto no es muy bien diferenciado o es de bajo costo para el cliente. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

#### 5. Amenazas de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento de mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.<sup>17</sup>

**GRAFICO Nº 1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**



FUENTE: Guía de aprendizaje módulo 9 gerencia y sistemas de información  
ELABORADO: José Jaramillo

<sup>17</sup> Guía de aprendizaje módulo 9 la gerencia y los sistemas de información pág. 39 séptima edición 2010

**MATRIZ EFI.** - La matriz de evaluación de factores internos (EFI), permite evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

**MATRIZ EFE.L-** a matriz de evaluación de factores externos (EFE), permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.<sup>18</sup>

### **MATRIZ FODA**

La matriz FODA se dirige a una metodología específica que permite efectuar una retrospectiva rigurosa de la empresa en términos de sus fortalezas y debilidades, requiere de un pormenorizado reconocimiento y análisis de la situación actual y de la articulación de procesos participativos conducentes a la fijación de objetivos deseables y compartidos. El análisis FODA, es un instrumento de análisis organizacional, que luego de haber elaborado la misión y visión, es necesario analizar las fortalezas y debilidades de los actores que están inmersos en la institución u organismo a realizar el plan estratégico, de igual manera las oportunidades y amenazas del entorno para definir las estrategias.

El análisis de la matriz FODA está implícita la meta de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones:

---

<sup>18</sup>Stefan zehle como diseñar un plan de negocios pág. 398 cuarta edición 2010

- Construir sobre las fortalezas de la empresa
- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades
- Explotar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas de la Empresa
- Reducir la exposición a las amenazas y contrarrestarlas

Burgwal y Cuellar, definen a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la siguiente manera:

### **FORTALEZAS**

Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos de la organización.

### **OPORTUNIDADES**

Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la organización sienten que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.

### **DEBILIDADES**

Son los elementos, recursos, habilidades y actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la empresa.

## AMENAZAS

Se refiere a los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden evitarse o a su vez ser transformadas en oportunidades.<sup>19</sup>

## MATRIZ DE ALTO IMPACTO

La matriz de alto impacto conduce al desarrollo de las siguientes estrategias:

**La estrategia FO:** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es la más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

**La estrategia FA:** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la empresa.

**La estrategia DA:** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso se

---

<sup>19</sup> Cuellar, Juan Carlos planificación estratégica y operativa pág. 377 segunda edición 2010

puede originar incluso al cierre de la organización o a un cambio estructural y de misión.

**La estrategia DO:** Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decirse invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

### **DETERMINACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Los objetivos estratégicos son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno. Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la empresa, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno; su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama para determinar los objetivos estratégicos.<sup>20</sup>

### **OPERATIVIZACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

La operativización de objetivos estratégicos toma en cuenta los siguientes parámetros:

**Estrategias.** - Denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. Se definen como el resultado del proceso a decidir sobre los objetivos de la

---

<sup>20</sup> BERNAL, C De la investigación para la administración y economía pág. 189 tercera edición 2010

organización, sobre los cambios en estos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.<sup>21</sup>

**Metas.** - Establecen la intención total y a largo plazo de la administración, preparan el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por sus miembros, así mismo proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización.

**Tácticas.** - Las tácticas hacen referencia a los métodos o acciones específicas aplicadas para llevar a cabo la estrategia o plan general.

**Políticas.** - Son planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones. Estas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y aseguran que estén de acuerdo y contribuyan a los objetivos.

**Actividades.** - Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo.

---

<sup>21</sup> BERNAL, C De la investigación para la administración y economía pág. 190 tercera edición 2010

**Cronograma.-** El cronograma, por lo tanto, es una herramienta muy importante en la gestión de proyectos. Puede tratarse de un documento impreso o de una aplicación digital; en cualquier caso, el cronograma incluye una lista de actividades o tareas con las fechas previstas de su comienzo y final.<sup>22</sup>

**Resultado esperado.** - Los resultados esperados son los productos concretos, alcanzados por las comunidades comprometidas con el proyecto, de acuerdo con los objetivos propuestos.

**Responsables.** - La responsabilidad es una virtud que se la puede observar en nosotros mismos o en otras personas. Se dice que una persona es responsable cuando es consciente de sus actos, por cuanto se dice que todo plan, proyecto o actividad requiere un responsable que utilice todos los medios o métodos necesarios para llegar al cumplimiento de lo planificado.

**Presupuestos.** - Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-maquina o cualquier otro termino medible numéricamente.<sup>23</sup>

## **PLAN OPERATIVO**

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización enumeran los objetivos y directrices que deben cumplir en corto plazo.

---

<sup>22</sup> BERNAL, C De la investigación para la administración y economía pág. 191 tercera edición 2010

<sup>23</sup> BERNAL, C De la investigación para la administración y economía pág. 192 tercera edición 2010

### e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del presente proyecto de planeación estratégica se aplicó diferentes métodos y técnicas de investigación, los mismos que proporcionaron información veraz y oportuna sobre la temática planteada. Los materiales, métodos y técnicas que se utilizó son los siguientes:

<b>CUADRO Nº 2 MATERIALES</b>	
<b>Suministros de oficina</b>	<b>Equipos de oficina</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Útiles de oficina</li> <li>✓ Resmas de papel</li> <li>bon</li> <li>✓ Esfero gráficos</li> <li>✓ Carpetas folder</li> <li>✓ Revistas</li> <li>✓ Folletos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadora</li> <li>✓ Impresora</li> <li>✓ Cámara</li> <li>✓ Grapadora</li> <li>✓ Perforadora</li> <li>✓ Flash memoria</li> </ul>

### **MÉTODOS**

Para el desarrollo del siguiente trabajo de elaboración de tesis se utilizó los siguientes métodos:

#### **METODO HISTORICO**

El método histórico comprende el conjunto de métodos, técnicas y procedimientos para investigar sucesos pasados relevantes para la sociedad

humana. Este método fue utilizado en la indagación histórica para un real conocimiento de la situación dentro del estudio de la empresa seleccionada, contribuyo a la recaudación de datos históricos trascendentales de la empresa que me sirvieron como base para desarrollar el presente proyecto de investigación.

### **METODO DEDUCTIVO**

Es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular. Me permitió obtener conclusiones particulares a partir de contenidos generales desprendidos de la Investigación de Campo. Este método me ayudo a conocer los sucesos que se producen en la planeación estratégica, y como estos son utilizados o la influencia que tienen dentro de la Empresa “Estación de Servicios Unión Cariamanga”. Para de esta manera poder analizar y definir si se utilizan o no correctamente los conocimientos de planeación estratégica.

### **METODO INDUCTIVO**

Es el método que parte de casos particulares y se eleva a conocimientos generales. Se lo utilizo para vincular a estudios de casos particulares la situación general, en este caso dentro de la “Estación de Servicios Unión Cariamanga” “permitió identificar el problema, para luego obtener conclusiones y recomendaciones generales que podrán ser aplicadas tanto en la empresa objeto de estudio como en diferentes organizaciones y comercios de la localidad.

## **METODO ESTADISTICO O MATEMATICO**

El Método Estadístico es un proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un estudio o de un proyecto de investigación. Este método me permitió representar los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas mediante la utilización de cuadros de frecuencia, porcentajes, gráficos para su análisis e interpretación los cuales sirvieron de base para redactar los resultados de la investigación que fueron las conclusiones, en relación a los objetivos planteados.

## **TECNICAS**

Como técnicas se utilizaron las siguientes:

### **LA ENCUESTA**

Instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta efectuada con la ayuda de un cuestionario previamente realizado. La misma que fue aplicada a los clientes de la estación de servicios unión Cariamanga la cual me sirvió para hacer un diagnóstico de cómo está en realidad el problema, cuantificarlo y cualificarlo, la encuesta estuvo estructurada con preguntas abiertas y cerradas.

### **LA ENTREVISTA**

Es un diálogo que se establece entre dos personas en el que una de ellas propone una serie de preguntas a la otra a partir de un guion previo. Se

utilizó la entrevista estructurada, la cual fue aplicada al personal administrativo y operativo de la empresa a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto, la ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos empleados de la estación de servicio, quienes nos proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes etc.

### **OBSERVACION DIRECTA**

Es un instrumento de recolección de información muy importante y “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas. Esta técnica se la utilizo para observar los problemas deficiencias dificultades y fenómenos que se presentan en la empresa los mismos que están dificultando el correcto funcionamiento de la organización. Esta técnica consistió en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

### **POBLACION Y MUESTRA**

El universo del presente trabajo está conformado por 1,415 personas, de las cuales 1.400 fueron utilizadas para determinar el tamaño de la muestra del presente trabajo y las restantes 15 personas representan a los clientes internos, empleados de la empresa estación de servicio “Unión Cariamanga” a los cuales que se les aplico la técnica de la entrevista.

**CUADRO Nº 3:** Distribución de la Población.

<b>POBLACIÓN</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Muestra</b>
Cientes (200diariosx7dias semanal) externos	1.400	Encuestas	196
<b>TOTAL</b>	<b>1.400</b>	<b>CLIENTES</b>	
Cientes internos, empleados de la empresa	15	Entrevista	todos
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>EMPLEADOS</b>	

Fuente: Estación de servicio U.C.  
Elaborado: José Jaramillo

### **MUESTRA ALEATORIA SIMPLE CON POBLACIÓN FINITA**

**N=** Tamaño de la población (1.400)

**E=** error de estimación (5%)

**n =** Tamaño de la muestra (196)

Se determinó el tamaño de la muestra mediante la aplicación de la siguiente

fórmula: 
$$n = \frac{N}{1+(e)^2N}$$

$$n = \frac{1.400}{1 + (0.05)^2 1.400}$$

$$n = \frac{1.400}{7.1607} = \mathbf{195.51}$$

**n = 196 encuestas.**

**n:** Tamaño de la muestra

**N:** Población

**e:** Margen de error (5%) = 0,05

**1:** Constante

## f.- RESULTADOS

### DIAGNOSTICO SECTORIAL

El sector de los combustibles ha tenido un gran desarrollo en los últimos tiempos debido a las políticas implementadas por el actual régimen en el país el sector Hidrocarburífero se encuentra administrado por la estatal PETROCOMERCIAL EP además en el Ecuador existe un total de 17 comercializadoras de combustible las cuales son:

#### CUADRO Nº 4 COMERCIALIZADORAS EXISTENTES EN EL ECUADOR

POSICION	COMERCIALIZADORA
1	PETROLEOS Y SERVICIOS
2	PETROCOMERCIAL EP
3	PETROCONDOR S.A.
4	TERPEL S.A.
5	PRIMAX COMERCIAL S.A.
6	EXXON MOVIL ECUADOR
7	PETROLEOS DE LOS RIOS C.A.
8	MASGAS S.A.
9	ENRGY GAS S.A.
10	CLAN SERVICIES WORLD S.A.
11	PDVSA ECUADOR S.A.
12	DISPENGAS S.A.
13	TECPLUS S.A.
14	LITEXA INDUSTRIAL CIA. LTDA.
15	DISTRISSEL
16	DISPETROL S.A.
17	PETROWORLD CIA. LTDA.

**Fuente:** Agencia nacional de regulación y control Hidrocarburífero

**Elaborado:** José Jaramillo

Las diferentes comercializadoras de combustible tienen a su vez distribuidas en todo el país alrededor de 990 estaciones de servicios, casi no existen competencia en los precios de las gasolinas extra, súper y diésel que se ofrecen en el país.

El decreto ejecutivo 338, publicado en el registro Oficial del 2 de agosto de 2005, establece precios de venta de los combustibles en los terminales y depósitos operados por Petrocomercial.

Pero además, ese decreto determina márgenes de comercialización para las gasolinas extra y de pesca artesanal, más el diésel 1, 2 y Premium. Un técnico de Petrocomercial explicó que eso significa que los precios no pueden ser mayores, pero sí puede existir una competencia por debajo.

El margen para la gasolina extra es de 0,17 dólares por galón; para el diésel 1, 2 y Premium llega a 0,13 dólares, y para la gasolina de pesca artesanal es de 0,12 dólares.

Esto significa que en esos tipos de combustibles el precio no debe rebasar de la suma total que se obtenga entre el precio del galón de combustibles en terminal, más el IVA y el margen de comercialización.

Por ejemplo, en el caso de la gasolina extra el precio debe ser de máximo 1,48 dólares. El valor del galón de diésel no debe exceder de 1,03 dólares. Los precios de esos combustibles pueden estar por debajo de ese techo, pero nunca por encima de él. Sin embargo, pocas son las gasolineras que tienen precios menores a ese techo, lo cual demuestra la casi nula existencia de competencia.

Antes de llegar al consumidor final, los combustibles (gasolinas y diésel) pasan por tres actores: Petrocomercial, las comercializadoras y los distribuidores.

Por ejemplo, para la gasolina extra, el precio del galón en terminal (que pagan las comercializadoras) es de 1,16 dólares; el de la gasolina súper llega a 1,50 dólares, y el del diésel 1 y 2 y Premium el valor es 0,80 dólares. En esos precios están incluidos los costos de refinación, comercialización, interna e importación, así como el costo de la facturación y despacho a 60 grados Fahrenheit. No se incluye el Impuesto al Valor Agregado, que es del 12 por ciento.

Por ello aclara que el precio máximo de venta al público por galón de la gasolina y diésel que se comercialicen en el mercado nacional, “será resultante de la suma del precio por galón de estos derivados a nivel de terminal y/o depósitos, más el valor correspondiente al IVA sobre el precio por galón de terminal y/o depósitos, más el margen de comercialización que se aplique a cada galón de los derivados mencionados”.

El caso del galón de gasolina súper es diferente. El precio es regido por la libre oferta y la demanda, por ello las estaciones de servicio tienen diferente precio. El costo del galón de gasolina súper en los terminales es de 1,50 dólares, pero en las estaciones de servicio llega a costar hasta 2,19 dólares el mismo galón.

En 1995, cuando inició el proceso de modernización de las estaciones de servicio y se introdujo a las comercializadoras en la venta de combustible,

Sin embargo, eso no se dio porque no se han cumplido ciertas condiciones, como la que el Estado no ha fijado precios reales a los combustibles. Petrocomercial cumple dos funciones dentro del sistema de comercialización de combustibles. Provee de gasolinas y diésel a las 17 comercializadoras, y distribuye esos derivados a los clientes finales, a través de sus tres gasolineras (una en Quito y dos en Galápagos) y de sus 130 estaciones afiliadas.

La filial de Petroecuador entrega combustible a las compañías autorizadas por la Dirección Nacional de Hidrocarburos, y que han firmado contratos de comercialización.

#### CUADRO N°6 PRECIOS DEL COMBUSTIBLE

Producto	Precio del terminal	IVA	Margen de comercialización
Gasolina extra	1.168	0.140	0.171
Gasolina súper	1,50	0.18	Libre
Diésel Premium	0.804	0.096	0.13

**Fuente:** Agencia de regulación y control Hidrocarburífero

**Elaborado:** José Jaramillo

El sistema de comercialización de combustibles que existe en Ecuador es de aplicación mundial. La comercialización se hace a través de cadenas de distribución, y cada cadena debe ser una marca o un sello.

Lo que sucede en el país es que los precios están controlados. Por ejemplo, la gasolina extra se vende en 1,48 y el diésel en 1,03 dólares. El precio de la gasolina súper está desregulado, y por ello el precio oscila entre 1,98 y 2,19 dólares el galón, aunque Petrocomercial vende a 1,94 dólares.

En noviembre del 2011 llegaron al Ecuador las primeras importaciones de gasolina con 95 Octanos según Petroecuador. En las refinerías del país esta gasolina fue mezclada y procesada con la que se tenía anteriormente por ello. El índice, de octanaje mejoro en las gasolinas extra de 81 octanos a 87 y en el caso de la gasolina súper de 90 a 92 octanos.

En el Ecuador la nueva gasolina no deja de ser contaminante porque produce emisiones de azufre. Sin embargo, a diferencia de la gasolina anterior, el porcentaje de emisión de azufre se reduce de 2000 a 600 partes por millón

En el país se debe cambiar la condición del mercado, para que la competencia sea por servicio y no por precio.

## **DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

### **“RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA” ESTACION DE SERVICIO UNION CARIAMANGA”.**

La historia de la empresa Unión Cariamanga nace cuando en vista de la necesidad de transporte, un grupo de hombres dinámicos y de trabajo nativos de Cariamanga se reúnen con la finalidad de formar una empresa de transportes, es así que el día 16 de junio de 1972 se convoca a la primera sesión por parte del Sr. Luís Cueva Quezada en calidad de gerente de la Pre-Cooperativa Unión Cariamanga. Se la realiza en una de las tiendas del Sr. Luis Montero en Cariamanga, Se reúnen los señores Luís Cueva, Rafael

Carrión y el Sr. Lauro Carrasco en calidad de secretario-tesorero”.<sup>24</sup>

Posteriormente en 1974, el 1 de diciembre, se celebra el acta constitutiva de la empresa Unión Cariamanga, nombrándose como presidente al sr. Luis Cueva Quezada, incrementándose los socios. Es en la sesión solemne de esta fecha que se condecora al SR. Luis Cueva Quezada con una medalla de oro como presidente y fundador de la cooperativa.

El 25 de enero de 1979 la cooperativa Cenepa Pacifico hace el pedido de fusionarse con Unión Cariamanga y es el 5 de abril de ese mismo año que se legaliza esa fusión formando parte en ese entonces los señores Luis González, Alfredo pinzón, Lorenzo Martínez, Héctor Cabrera, Segundo Sisa lima, Nahúm Cabrera, Eduardo Sanmartín, Milton Aguirre y Alberto Hualpa.<sup>25</sup>

De la misma forma analizando la necesidad que surgió y el inconveniente que se daba en aquel entonces para abastecer de combustible a la flota de unidades de la empresa que suman un numero de 70 y proyectándose en la posibilidad de crear un negocio rentable para la organización surgió como iniciativa la adquisición de una Estación de Servicio la cual fue adquirida al sr Guillermo abendaño propietario de la estación denominada “Kadsigas” en un valor aproximado de 500.000 dólares americanos el 29 de marzo del 2006 fecha en la cual comienza sus operaciones la Estación de Servicio Unión Cariamanga de la Ciudad de Loja Ubicada en la Av. Pablo Palacios Km 1 vía nueva a Cuenca, conformada por aporte de capital de los socios y la diferencia financiada por una entidad bancaria local.

---

<sup>24</sup> Información facilitada por la cooperativa “Unión Cariamanga”

<sup>25</sup> Información facilitada por la cooperativa “Unión Cariamanga”

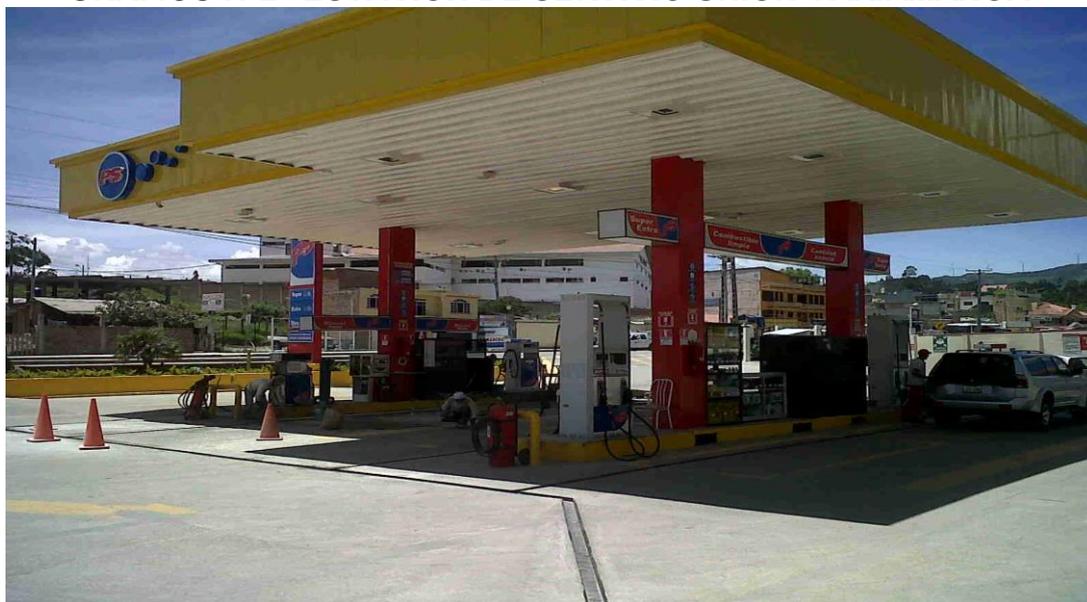
La adquisición fue ejecutada por la administración de ese entonces que estuvo presidida por el sr. Nixon Granda como presidente, el sr. Franco sauca como gerente y como sub gerente el sr Medardo poma.<sup>26</sup>

### **ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDICA LA EMPRESA**

En la actualidad la empresa “Estación de Servicio Unión Cariamanga tiene como actividad principal la comercialización de combustible de diferentes clases como son: gasolina extra, gasolina súper y diésel destinados a dos sectores esenciales de la población, socios de la Cooperativa y ciudadanía en general.

### **INFRAESTRUCTURA DE LA ESTACION DE SERVICIO UNION CARIAMANGA**

#### **GRAFICO N°2 “ESTACION DE SERVICIO UNION CARIAMANGA”**



**Fuente:** Estación de servicio “Unión Cariamanga”

**Elaborado:** José Jaramillo

La estación de servicio comprende una construcción de ladrillo de dos pisos, el segundo piso de la instalación cuenta con oficina de Gerencia Sala de

---

<sup>26</sup> Información facilitada por la cooperativa “unión Cariamanga”

reuniones, oficina administrativa, secretaría, contabilidad, servicios higiénicos en el primer piso se cuenta con una bodega general, bodega de lubricantes, un micro mercado los servicios higiénicos cuarto de máquinas y cuarto de despachadores, además existe venta de lubricantes en las islas de despacho de combustible.

En la estación de servicio hay una marquesina, bajo su estructura existen las garantías necesarias para realizar las actividades de expendio de combustible, tanto en el día como en la noche; existe la correspondiente iluminación artificial (12 luminarias de 250 W) fuera de la marquesina existen 4 lámparas de 250 W. La marquesina que cubre los surtidores destinados al expendio de gasolina súper, extra y diésel, está sostenida por cuatro columnas cuadradas 40 centímetros de ancho por 40 centímetros de largo y de aproximadamente 4 metros de alto.

La altura y la voladura está en relación con su capacidad de operación, los frisos están recubiertos por láminas de Steel Panel y flasing, lugares en los cuales en forma muy visible se ha colocado el logotipo de la comercializadora, con sus colores e identificación correspondientes y el nombre de la estación de servicio.

Las islas de despacho son cuatro, están construidas de hormigón armado, tienen una altura superior a los 15 cm. con respecto al piso de playa, están en buenas condiciones, pintadas y señalizadas, en los extremos tienen las protecciones U las cuales son rectangulares. Las líneas de flujo están ubicadas bajo el piso a una profundidad aproximada de 40 cm.

Los tanques de almacenamiento no son subterráneos, el piso es pavimentado y se encuentran ubicados en la parte posterior de la Estación de Servicio, se instalaron al inicio de la construcción de la estación de servicio y permanecen hasta la actualidad, sus características son las siguientes:

#### **CUADRO N° 7 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO**

<b>Combustible almacenado</b>	<b>No. de tanques</b>	<b>Capacidad en galones</b>
Diésel	3 /8.000 GALONES	24.000 GALONES
Gasolina Extra	2 /8.000 GALONES	16.000 GALONES
Gasolina Súper	1 /8.000 GALONES	8.000 GALONES
<b>Total</b>	<b>6 TANQUES</b>	<b>48.000 GALONES</b>

**Fuente:** Estación de servicio "Unión Cariamanga"  
**Elaborado:** José Jaramillo

Previo a la descarga del combustible, se realiza las verificaciones correspondientes, para lo que se mide con la varilla los diferentes compartimentos del auto tanque; se comprueba que las mangueras, juntas y acoples se encuentren en buenas condiciones y no se produzcan goteos; además se comprueba que en el tanque exista el suficiente vacío para el volumen de producto que se va a descargar.

Existe la correspondiente varilla conectada a tierra para el momento de descarga de los combustibles, para eliminar la energía estática, según se menciona en el artículo 78 Normas de Seguridad, literal e). Eliminación de la transmisión de los combustibles a automotores.

Las tuberías de ventilación están conectadas a cada uno de los tanques, son de dos pulgadas de diámetro, se encuentran fuera del techo que cubre a la zona de almacenamiento de combustibles, están protegidas contra la corrosión y cumplen con las normas establecidas.

Se han instalado tres tubos de venteo para el desfogue de los tanques. Los tubos de venteo se encuentran separados, se encuentran en buen estado, tienen las respectivas campanas para el alivio de los gases provenientes del combustible de los tanques.

En la estación de servicio existe generador, compresor, servicio de aire y agua, servicios sanitarios además existe un sistema contra incendios acreditado y aprobado por el cuerpo de bomberos de Loja.

## **FILOSOFIA EMPRESARIAL ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **NOMBRE DE LA EMPRESA**

Estación de Servicio “Unión Cariamanga”

### **RAZON SOCIAL**

Estación de servicio “Unión Cariamanga”, es una empresa anexa a la Cooperativa de Transportes “Unión Cariamanga”

**PROPIETARIO.** - Cooperativa de Transportes “Unión Cariamanga”

**MISION.** - Prestar un servicio de calidad y cantidad en la venta de combustibles y lubricantes.

**VISION.** - Ser una empresa líder en la comercialización de combustible y lubricantes en el 2019 y ser reconocida en la provincia de Loja.

## **VALORES**

La empresa estación de servicio “unión Cariamanga ha venido trabajando con los siguientes valores:

- Unión
- Igualdad
- Equidad
- Puntualidad

## **SEGMENTO DE MERCADO DE LA EMPRESA**

Las operaciones de la Estación se encuentran estrechamente relacionadas con la distribución de combustible. Así como el segmento en donde se desenvuelve la empresa antes mencionada son los transportes pesados y livianos que ingresan y salen de la ciudad de Loja por lo que la Estación de Servicio se encuentra ubicada en un sector estratégico que demanda gran cantidad de clientes que adquieren el producto que es proporcionado por Petrocomercial y transportado desde Catamayo a través de la comercializadora Petróleos y Servicios la misma que es el proveedor de la empresa “Estación de Servicio Unión Cariamanga”.

Existen algunas empresas dedicadas a la comercialización de combustible en la provincia y en especial en la ciudad de Loja las cuales detallamos a continuación:

- **En la parte sur de la ciudad**
  - Estación de servicio la Argelia
  - Estación de servicio Valdivieso

- **En el centro de la ciudad**  
Estación de servicio Jaramillo
- **En el occidente de la ciudad**  
Estación de servicio la Llave  
Estación de servicio Gasosilva II
- **En el norte de la ciudad**  
Estación de servicio Plaza Gas
- **En la parte nororiental de la ciudad**  
Estación de servicio san Cayetano  
Estación de servicio Gasosilva I  
Estación de servicio Cooperativa Loja

Estación de servicio Sur Oriente

La distribución se la realiza únicamente a los consumidores finales ya que la empresa no cuenta con créditos institucionales con entidades públicas ni privadas.

La Empresa tiene identificado sus principales clientes:

- Los socios
- Ciudadanía en general

Las expectativas de los socios es incrementar el rendimiento de su inversión mediante la consecución de las metas del negocio, como es el ser líderes en el mercado local, a través de una excelente calidad y un servicio personalizado a gran escala con la colaboración de su planta operativa y administrativa además de prestar el servicio de cambio de aceites y taller

mecánico y de esa manera llegar a cumplir los objetivos planteados por la empresa.

## **PRINCIPALES ASPECTOS DE CONTROL APLICADOS POR LA EMPRESA**

Los medios con los cuales la administración realiza la medición del rendimiento de sus operaciones están dados en la revisión y análisis de variaciones mensuales por el consejo de vigilancia, luego de ser aprobados por los mismos son remitidas mensualmente a los socios.

Cuando el resultado del análisis de cifras financieras y sus índices es desfavorable a las perspectivas del negocio previstas en el presupuesto, la administración investiga el origen de la situación para de esa manera hacer las correcciones necesarias de manera oportuna.

Se ha establecido políticas formales sobre los procedimientos a llevarse a cabo en cada área de la estación. Es así que por la existencia de fluidez de dinero se realizan arqueos de caja en forma diaria.

## **PROCESO DEL SERVICIO DE LA VENTA Y ATENCION AL CLIENTE**

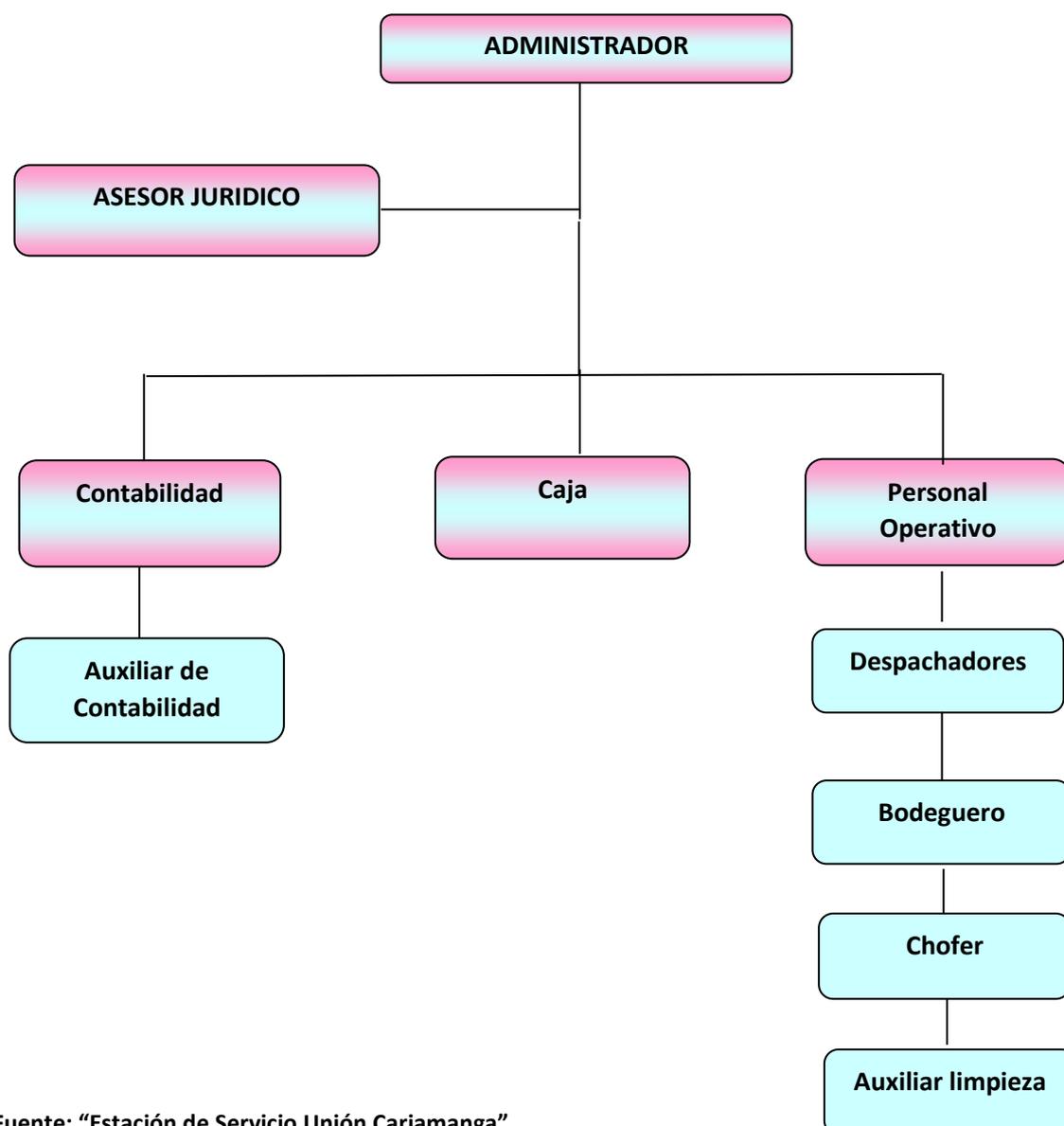
Los cuadros que se muestran a continuación representan el proceso de comercialización y los pasos que se deben realizar en las ventas dentro de la empresa estación de servicio “unión Cariamanga” de la ciudad de Loja.

Tiempo para realizar el proceso de venta y atención al cliente en la estación de servicio se ha definido en 2 ½ dos minutos treinta segundos respectivamente.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA ESTACION DE SERVICIO UNION CARIAMANGA

A la fecha el organigrama estructural de la empresa Estación de Servicio “Unión Cariamanga” se encuentra distribuida de la siguiente manera:<sup>27</sup>

**GRAFICO Nª 3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Fuente: “Estación de Servicio Unión Cariamanga”  
Elaborado: José Jaramillo

<sup>27</sup> Información proporcionada por la empresa “Unión Cariamanga”

## LOCALIZACION DE LA EMPRESA

La localización puede tener un efecto condicionado sobre la tecnología utilizada en la empresa, tanto las restricciones físicas que importa como la variabilidad de los costos de operación y capital de las distintas alternativas tecnológicas asociadas a cada ubicación posible.

Para determinar el lugar más adecuado para el funcionamiento de la empresa se debe tomar en cuenta la Macro localización y Micro localización.

## MACROLOCALIZACION

La Empresa Estación de servicio Unión Cariamanga se encuentra localizada en la región sur del país, provincia de Loja, Cantón Loja.

### GRAFICO N° 4 MACROLOCALIZACION DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO UNIÓN CARIAMANGA



FUENTE: Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Loja  
AUTOR: José Jaramillo

## **MICROLOCALIZACION**

Para determinar la localización exacta de la empresa estación de servicio “Unión Cariamanga” he tomado en consideración algunos factores tales como:

**Disponibilidad de acceso para el cliente.** - Es un factor clave para la localización ya que en cierta forma tiene mucho que ver la ubicación de la empresa respecto a los consumidores, tomando en cuenta los gastos de transporte que estos deben realizar para llegar a la misma. Sin embargo, la ubicación no constituirá un problema ya que la empresa se encuentra en un lugar estratégico de la ciudad, lugar al cual los consumidores y transportistas podrán acceder con facilidad.

**Mano de obra.** - El proceso de comercialización del producto es sencillo, pero sin embargo se necesita personal especializado en el área de ventas, por lo tanto, la consecución de mano de obra adecuada no constituye ningún inconveniente.

**Servicios generales.** - La empresa se ubica en el sector urbano de la ciudad de Loja a 10 minutos del centro y por lo tanto cuenta con los servicios básicos indispensables como son: energía eléctrica, agua potable, teléfono, alcantarillado e internet, para el correcto funcionamiento de la misma.

Por los factores anteriormente determinados la empresa se ubica en:

**Provincia:** Loja

**Cantón:** Loja

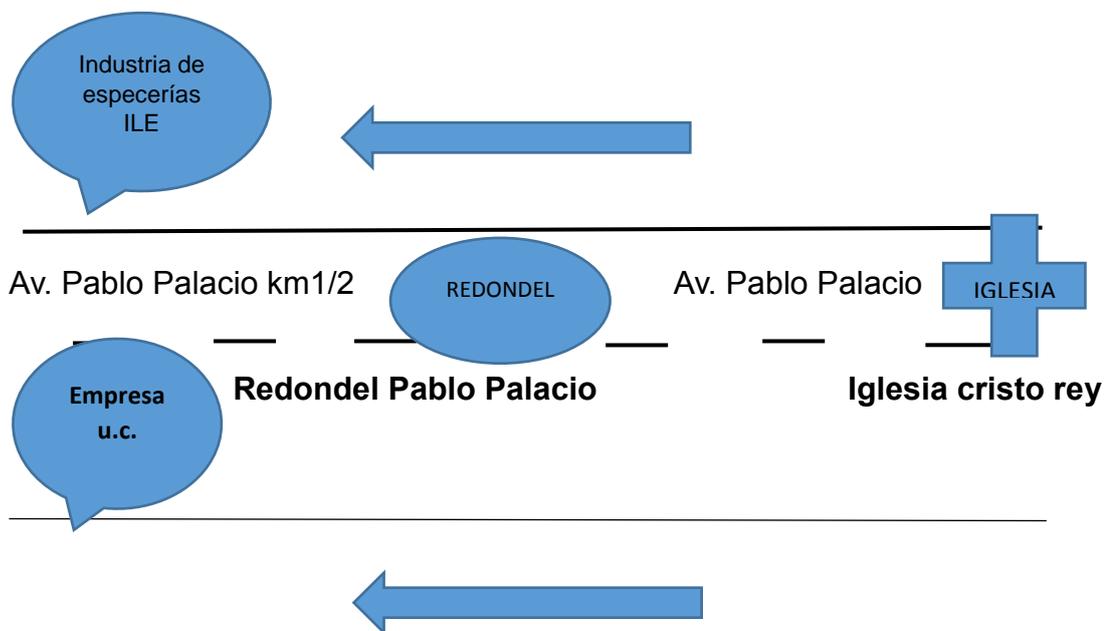
**Ciudad:** Loja

**Parroquia:** El Valle

**Barrio:** Consacola

**Calles:** Av. Pablo Palacio KM ½ vía nueva a Cuenca

**Gráfico N° 5 Micro localización de la Empresa “Unión Cariamanga”**



**Fuente:** Observación directa de la Empresa

**Elaborado:**

José

Jaramillo

## **RECURSOS HUMANOS y CARGOS EN LA ESTACION DE SERVICIO” UNION CARIAMANGA”**

A continuación, se detalla el personal que labora y cargo que desempeña en la empresa estación de servicio “unión Cariamanga”.

### **CUADRO N°8 CARGOS EN LA ESTACION DE SERVICIO “U. C.”**

1	JOSE CASTILLO	ADMINISTRADOR
2	LORENA RODRIGUEZ	CONTADORA
3	MARIA LUZURIAGA	AUX. CONTABILIDAD
4	BLANCA GUAMAN	CAJERA
5	PAUL MIRANDA	BODEGUERO
6	JORGE CARRION	DESPACHADOR
7	MARCO VERA	DESPACHADOR
8	FABRICIO MONTAÑO	DESPACHADOR
9	GEOVANNY LUDENA	DESPACHADOR
10	MARCIA SAGBAY	DESPACHADORA
11	PAULINA CABRERA	DESPACHADORA
12	MARIA BARBA	DESPACHADORA
13	FANNY CABRERA	DESPACHADORA
14	GERMAN GONZALEZ	CHOFER
15	PAOLA MIRANDA	AUXILIAR LIMPIEZA

Fuente: Estación de servicio “unión Cariamanga”

Autor: José Jaramillo

## **ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA “ESTACIÓN DE SERVICIO UNIÓN CARIAMANGA”**

A la hora de definir la posición estratégica de la empresa, el estudio del entorno juega un papel preponderante. El medio en el que funciona la misma condiciona a la organización llevándola a adaptarse al sistema, aprovechando las oportunidades que este ofrece y solucionando las amenazas que se presenten.

- **Análisis económico**

Dentro del análisis económico se evaluaron variables macroeconómicas como el PIB, la Balanza Comercial, La Inflación, Las Tasas de Intereses. Mediante este análisis se determinó las condiciones de mercado en la que se encuentra inmersa la empresa Estación de Servicio Unión Cariamanga y su interacción con la economía del país.

El producto interno bruto (PIB) mide el valor de la producción, a precios finales de mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas del país.

El banco central del Ecuador, mediante la publicación de sus cuentas nacionales registro una reducción del producto interno bruto en el primer semestre del 2015.

#### **PRODUCTO INTERNO BRUTO EN EL ECUADOR**

Años	Porcentaje
Año 2015	3.8%
Año 2014	4.6%
Año 2013	5.2%
Año 2012	7.9%

Fuente: Banco central del Ecuador  
Elaborado: José Jaramillo

Estos resultados demuestran que el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos se encuentran en decrecimiento, lo cual constituye una **AMENAZA** para la Estación de servicio Unión Cariamanga y limita su capacidad de desarrollo para extenderse en el mercado y obtener mayor crecimiento local.

“La balanza comercial es una cuenta corriente de la balanza de pagos que refleja la diferencia entre las exportaciones e importaciones. La balanza comercial se la define como favorable o superávit cuando las exportaciones superan a las importaciones en un periodo determinado”.

### CUADRO Nº 9 BALANZA COMERCIAL

EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL
Primer semestre 2015 1609,6 millones de dólares	Primer semestre 2015 2090,3 millones de dólares	Déficit 480,7 millones de dólares
Año 2014 1548,9 millones de dólares	Año 2014 1974,5 millones de dólares	Déficit 425,6 millones de dólares

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado: José Jaramillo

Como toda medida económica tiene sus ventajas y desventajas la actual implementación de SALVAGUARDIAS ayudara y fortalecerá la producción nacional e incentivara a consumir lo nuestro estas medidas son implementadas debido a que el país no cuenta con moneda nacional a diferencia de la mayoría de los países de la región.

Actualmente se implementan muchísimas campañas que ayuden a consumir lo nuestro pero específicamente en el caso de la empresa estación de servicio Unión Cariamanga dedicada a la comercialización de combustible no puede acogerse a estas campañas por el momento porque si bien es cierto se está produciendo combustible en el Ecuador el denominado

ECOPAIS que remplazara a la gasolina extra que se importa para el consumo nacional.

En la provincia de Loja aún no existe este combustible el cual solo está disponible para guayas en un periodo de prueba para determinar su introducción al mercado nacional y así lograr reducir millones de dólares que le cuesta al país importar combustibles luego del análisis realizado se puede determinar que el indicador económico en cuestión representaría una **AMENAZA** para la estación de servicio porque aunque la gasolina no está en la lista de productos que pagaran salvaguardias esto generara escases debido a que ya no se importara la cantidad que anteriormente se hacía por lo que esta medida bajara las ventas y limitara la adquisición del producto.

“La Tasa de interés es el porcentaje que las instituciones financieras cobran por los servicios de crédito como: comercial, vivienda, consumo y microcrédito de acuerdo a las condiciones del Banco Central del Ecuador. El precio por el cual se captan recursos se llama tasa pasiva y el precio en el cual se colocan tasa Activa”.

#### CUADRO Nº 10 TASAS DE INTERES

Tasa activa		Tasa pasiva	
Octubre 31- 2015	9.11%	Octubre 31-2015	5.48%
Año 2014	8.19%	Año 2014	4.54%
Año 2013	8.17%	Año 2013	4.86%

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado: José Jaramillo

Actualmente la empresa Estación de Servicio “Unión Cariamanga” realiza su financiamiento en el Banco de Loja, tomando en cuenta que es una entidad conocida a nivel nacional y es en esta institución donde se encuentran todas las cuentas y créditos de la estación, pero es necesario establecer relaciones con el resto de la banca local a fin de obtener mayor número de alternativas y beneficios al momento de realizar un préstamo.

La Estación de Servicio “Unión Cariamanga” no ve afectada por las tasas de interés actuales, lo que da lugar a que este indicador se convierta en una **OPORTUNIDAD** para la empresa.

“La inflación, es el aumento de los precios de los bienes y servicios. Cuando los precios se incrementan más rápidamente que los ingresos personales, disminuye el poder adquisitivo de los consumidores”.

#### CUADRO N° 11 LA INFLACION

Fecha	valor
Octubre – 31- 2015	3.48%
Diciembre -31- 2014	3.67%
Diciembre -31- 2013	2.70%

Fuente: Banco central del Ecuador  
Elaborado: José Jaramillo

En los últimos años la inflación en el país se ha mantenido en promedio relativamente bajos en consideración con años anteriores al régimen de la revolución ciudadana, se puede evidenciar además que se está incentivando a la inversión y creación de micro y medianas empresas en todo el país que puedan generar empleo y bienestar para sus empleados y clientes

ofreciendo siempre productos de calidad con un valor agregado diferente a lo tradicional.

Como se puede analizar este factor económico ha disminuido actualmente lo cual representa una **OPORTUNIDAD** para la empresa Estación de Servicio “Unión Cariamanga” debido a que existe una estabilidad en los costos de producción y precios de venta al público lo cual evidencia mayor número de ventas a la empresa.

- **Análisis político - legal**

Dentro del análisis político- legal se puede mencionar que en nuestro país el sector dedicado a la comercialización de combustibles se encuentra regido y normado por la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero) que es la institución encargada del controlar, vigilar y establecer sanciones a las diferentes comercializadoras y por ende a las estaciones de servicios en todo el Ecuador, además todas estas empresas se encuentran regidas y controladas por el ministerio del ambiente que es la empresa pública encargada de fomentar la no contaminación, de espacios verdes y riveras en un perímetro de 500 metros alrededor de donde se encuentre ubicada la empresa.

Se ha determinado que el Ecuador pierde diariamente entre 80.000 y 100.00 dólares por concepto de contrabando de combustible en la frontera sur del país, es por ello que se emitió una política en marzo del 2011 en donde se autoriza a la empresa pública PETROCOMERCIAL a la compra de las

estaciones de servicio que se encuentran ubicadas en la frontera del país en forma de utilidad pública con el fin de evitar el contrabando del combustible.

El estado garantiza que la comercialización de combustible se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, accesibilidad, continuidad y calidad de los productos derivados del petróleo que se comercializan en todas las estaciones de servicio del país y de esta manera garantizar el buen funcionamiento de los vehículos que adquieren el producto en el Ecuador.

La Estación de servicio “Unión Cariamanga” se beneficia de los programas ejecutados por el ministerio de energía y minas como son el mantener la estabilidad de los precios de combustibles y por ende el precio final al consumidor en base a los subsidios establecidos para este sector en el país.

Con estas políticas establecidas por el gobierno nacional dentro del sector Hidrocarburífero se garantiza el desarrollo en la comercialización del producto y evitar la fuga del carburante hacia los países vecinos así como también el no desabastecimiento del producto como se evidenciaba años anteriores de esta manera y de acuerdo al análisis realizado se puede establecer a este indicador como una **OPORTUNIDAD** que garantiza el libre acceso al producto y el no desabastecimiento, y por ende generar mayor rentabilidad para la empresa Estación de Servicio “Unión Cariamanga”.

- **Análisis social**

Dentro del análisis social es significativo mencionar que la empresa Estación de servicio “Unión Cariamanga” brinda un bienestar a todos los usuarios que

hacen uso o viajan por la sierra al centro y norte del país ya que se constituye en la única estación de servicio que está a la salida de la ciudad en la cual pueden abastecerse de combustible toda clase de vehículos ya sean pequeños, grandes y extra grandes.

Además, la empresa contribuye al desarrollo social y económico de la zona ya que gracias a su implementación la sociedad ha podido incrementar sus ingresos con la creación de varios negocios que por estar ubicados cerca de la empresa obtienen significativas ganancias debido a la afluencia de clientes con que cuenta la empresa.

Por lo tanto la Estación de Servicio Unión Cariamanga debe poner énfasis en la implementación de programas de capacitación, formación y tecnificación para sus empleados y colaboradores de la empresa.

### **Pobreza**

La pobreza es un fenómeno muy complejo y que tiene muchas dimensiones, pues no sólo afecta a la reducción del bienestar individual o colectivo, medido a través de la privación para comprar bienes o servicios, sino que incide en la capacidad de las personas para satisfacer sus necesidades más básicas.

**Cuadro N° 12 Pobreza en el Ecuador**

Indicador	Área	Dic 2014	Octubre 2015
	Nacional	25,55%	22.49%
Pobreza	Urbano	17.63%	16.43%
	Rural	38.03%	35.29%

Fuente: Inec

Elaborado: José Jaramillo

Las políticas socialmente aplicadas para todos los ecuatorianos se evidencian diariamente con el acceso a la educación, salud, vivienda, emprendimientos que ya no son un privilegio de pocos sino un derecho implantado en la constitución para todos los ecuatorianos, debido a estos factores se puede establecer como una **OPORTUNIDAD** para la empresa debido a que la población ha generado mayor número de ingresos y estabilidad en sus economías.

### **Migración**

La migración ha sido uno de los fenómenos sociales más influyentes en el país y a su vez un producto de la extrema pobreza en la que vivían muchas personas en nuestro país, es así que gente de clase social baja optaba por salir de las fronteras del Ecuador, con destino hacia otros países, con miras a obtener un trabajo seguro y un mejor futuro para ellos y sus familias, que aunque exponen muchas veces sus vidas les ha generado una fuente de ingreso permanente, de manera que dichas personas pueden enviar en forma de remesas el dinero, a sus familiares que se encuentran en el Ecuador.

La migración en los últimos años en el Ecuador ha disminuido considerable y es más se ha evidenciado el regreso, retorno de miles de ecuatorianos que vivían en el extranjero debido a las políticas implementadas por el gobierno.

De acuerdo a lo analizado la migración se constituye en una **OPORTUNIDAD** para la Empresa Estación de Servicio “Unión Cariamanga”, porque el país tendría mayores ingresos de capitales, mejorando la activación del aparato productivo y comercial; así como también la posibilidad de que los consumidores dispongan de mayores recursos económicos para destinar al consumo de bienes y servicios.

- **Análisis tecnológico**

La tecnología es de gran importancia en todas las organizaciones ya que permite minimizar los costos, tiempo y recursos. Este factor aplicado a la empresa Estación de servicio Unión Cariamanga ayuda y genera a que la empresa pueda mejorar y aprovechar de mejor manera todos los procesos de comercialización de combustibles.

La utilización del internet se constituye en una herramienta tecnológica para darse a conocer, hacer publicidad, brindar información completa sobre la empresa, su ubicación y los servicios que ofrece de igual manera se ha implementado una página web en donde el cliente puede solicitar información y servicios desde la comodidad de su hogar [www.unioncariamanga.com](http://www.unioncariamanga.com)

Además, la empresa cuenta con un sistema de facturación electrónica, un sistema de circuito cerrado de seguridad con monitoreo las 24 horas del día.

Así como también con sensores de movimiento en toda la planta administrativa, cuenta además con un software para el monitoreo y control de las ventas generadas por la empresa diariamente.

Por todos los factores analizados anteriormente se puede establecer que el factor tecnológico se constituye en una **OPORTUNIDAD** para que la empresa se establezca en el mercado local y brinde productos de calidad y cantidad certificadas.

- **Análisis ambiental**

El análisis ambiental ayuda a conocer las consecuencias ambientales del proyecto en sus primeras etapas, para así poder tomar medidas que eliminen, minimicen o compensen los impactos adversos.

En la empresa estación de servicios “Unión Cariamanga” cumple con los informes anuales ambientales en la regional Loja del ministerio del ambiente además realiza las actividades de carga-descarga, almacenamiento, despacho de combustibles y manejo de desechos sólidos y líquidos que se generan en la estación de servicio, sin causar impactos al ambiente y cumpliendo con las exigencias ambientales establecidas por la autoridad ambiental y definidas en el Plan de Manejo de la estación de servicio.

La empresa cuenta con todos los permisos ambientales vigentes establecidos para los comercializadores de combustibles es por ello que luego de análisis ambiental correspondiente se puede considerar al aspecto ambiental como una **OPORTUNIDAD** de crecimiento para la empresa ya que cumpliendo todas las normas vigentes se la considerara como una

organización no contaminante del medio ambiente y podrá tener un normal desarrollo de sus actividades y no tener contratiempos como suspensión del permiso de funcionamiento y multas.

## **ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

El siguiente análisis esta realizado mediante la interpretación de las cinco fuerzas de porter, basada en conocer la competencia que tiene la Empresa “Estación de Servicio Unión Cariamanga”, cuáles son sus diferentes proveedores, clientes y por último los servicios sustitutos en relación con lo que ofrece.

### **1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La incursión de nuevos competidores al área de comercialización de productos derivados del petróleo es muy compleja por los siguientes factores:

- Los inversionistas deben contar con un capital de trabajo sumamente alto
- Difícil acceso a créditos en instituciones financieras por los altos intereses y sinnúmeros de garantías que solicitan al momento de solicitar el crédito
- Mucha complejidad al momento de adquirir un terreno que cuente con todos los servicios básicos y normas ambientales que exige la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburifero) para su normal funcionamiento.
- Falta de conocimiento del comportamiento del mercado.

Por todos estos factores detallados anteriormente es muy difícil pero no imposible el ingreso de nuevos competidores al mercado local tal como se evidencio un año atrás con el permiso y creación de una nueva empresa que brinda y desarrolla la misma actividad.

Luego de hacer el análisis respectivo en lo que tiene que ver con la amenaza de entrada de nuevos competidores se puede determinar que esta fuerza de porter sería una **AMENAZA** para la empresa ya que se compartirían el número de clientes y ventas en la organización debido a que el mercado en donde opera la estación es muy pequeño y existen un gran número de empresas que ofrecen el mismo producto.

## 2. Rivalidad entre competidores

La competencia se refiere a la capacidad que tiene la empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado, en la actualidad la competencia para la empresa Estación de servicio “Unión Cariamanga” está representado por las siguientes estaciones de Servicio como se las detalla a continuación:

- ✚ Plaza Gas,
- ✚ Gasosilva 1
- ✚ San Cayetano,
- ✚ Cooperativa Loja,
- ✚ Cooperativa Sur Oriente.

## Estación de servicio “Plaza Gas”

### Gráfico N° 5



Fuente: Estación De Servicio Plaza Gas  
Elaborado: José Jaramillo

La Estación de Servicio Plaza gas Cía. Ltda., es una empresa con fines lucrativos destinada a la distribución de hidrocarburos para automotores con entregas al por mayor y por menor, creada en el año 1999 por inversionistas privados con visión de servicio.

- Estación de servicio “Gasosilva 1

### Gráfico N° 6



Fuente: Gasosilva 1  
Elaborado: José Jaramillo

La Estación de Servicio Gasosilva 1. Propiedad de Dr. Ulises Silva Morales, abanderada a la comercializadora PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A, se ubica en la ciudad de Loja a pocos metros del Terminal Terrestre.

- **Estación de Servicio “San Cayetano”**

**Gráfico N° 7**



Fuente: Estación de servicio San Cayetano  
Elaborado: José Jaramillo

Desde el 8 de noviembre del 2013 entro en funcionamiento la Estación de Servicio “San Cayetano” en el sector nororiental de la ciudad de Loja la flamante estación de servicio “San Cayetano”, la cual inició la comercialización bajo la distribución de la comercializadora Petróleos (PDBSA) de Venezuela.

- **Estación de Servicio “Cooperativa de Transportes Loja”**

**Gráfico N°8**



Fuente: Estación de Servicio Cooperativa Loja  
Elaborado: José Jaramillo

La Empresa Cooperativa de Transportes Loja posee una moderna Estación de Servicios para proveer de la mejor calidad y cantidad de combustibles a todos los ciudadanos la misma que está ubicada en el Km 1 vía Loja – Cata mayó en la ciudad y provincia de Loja.

- **Estación de Servicio “Sur Oriente” (Avendaño)**

**Gráfico N°9**



Fuente: Estación de Servicio Avendaño  
Elaborado: José Jaramillo

La Estación de Servicio Avendaño llamada actualmente “Sur oriente” cuenta con más de medio siglo de atención permanente al parque automotor de la ciudad de Loja constituyéndose en una de las primeras Estaciones de servicio en la ciudad de Loja se encuentra ubicado en la Av. isidro ayora Km 2 vía a la Costa barrio Belén.

Para la Estación de Servicios Unión Cariamanga se ha tornado muy difícil acaparar con un mercado en el cual la Estación es sumamente nueva y tener que competir con estaciones de servicios de renombre se ha hecho una tarea muy difícil pero sin embargo debido a su ubicación estratégica, infraestructura adecuada y amplia instalaciones para abastecer a vehículos y camiones de cualquier tamaño y por ser la única estación ubicada a la salida de la ciudad por el sector denominado la sierra, esta fuerza de porter

se ha convertido en una **OPORTUNIDAD** para la Empresa de competir y lograr mayor aceptación dentro del mercado local así como establecer una clientela fija dentro de la competencia.

### **3. Poder de negociación de los proveedores**

Son las Empresas que proporcionan los recursos materiales y servicios que requiere la Empresa Estación de Servicio “Unión Cariamanga” para su funcionamiento.

Proveedores:

- **Petróleos y Servicios**

Es la Comercializadora encargada de dotar de combustible a la Empresa, y de todos los sistemas informáticos, asesoría e implementos para su correcto funcionamiento.

- **Grafimundo**

Que es la empresa que ofrece la impresión de documentos, facturas en papel continuo y rollos.

- **Toners Soluciones Tecnológicas**

“Toners” Soluciones Tecnológicas ofrece una amplia gama de computadores tanto de escritorios como portátiles y accesorios de las mejores y más reconocidas marcas.

- **La Reforma su Empresa Amiga**

Es la empresa encargada de dotar de todo tipo de artículos de oficina como papel esferos, marcadores, grapas, cuadernos, cartulinas etc.

- **Fumi limpieza**

Empresa Lojana dedicada a la fabricación de **productos de limpieza**.

Los proveedores que anteriormente detallamos consideran a la Empresa Estación de Servicio “Unión Cariamanga” como un cliente que cumple sus compromisos adquiridos, por tanto le conceden crédito en sus compras y le brindan garantías en los productos que adquiere; considerándose a esta fuerza de porter como una **OPORTUNIDAD** para la organización en poder adquirir todos los implementos necesarios, oportunamente y de esa manera no pasar contratiempos y fomentar el buen y correcto desenvolvimiento empresarial por parte de la empresa.

#### **4. Poder de negociación de los compradores**

El nivel de satisfacción de los clientes de acuerdo al análisis realizado en basa a las encuestas aplicadas a los clientes de la Estación se encuentra en 55% bueno y un porcentaje del 35% Regular por lo tanto la Empresa debe darle un valor diferencial a sus productos para así satisfacer de manera eficiente las exigencias de los clientes en cuanto a la cantidad y calidad de los productos, así como también en lo referente a la atención por parte de los empleados con la finalidad de fidelizar a los clientes existentes y de captar un mayor número de nuevos compradores.

La Empresa Estación de Servicio Unión Cariamanga debe mejorar la atención, e incentivar a los clientes existentes mediante la implementación de promociones que ayuden a generar mayor número de ventas ya que existen varias empresas en la localidad que ofrecen los mismos productos, lo cual sería una **AMENAZA** para la Estación de Servicio que por la falta de buen plan estratégico y una excelente atención personalizada se llegue a generar descontento en los clientes y por ende la pérdida de los mismos.

#### **5. Amenaza de ingresos de productos sustitutivos.**

En el caso de este estudio no existirían productos sustitutivos a los que ya existen en el país, cabe anotar que en el año 2013 se implantó un producto diferente de combustible por parte del gobierno Nacional, tomando como materia prima la caña de azúcar el denominado combustible ECOPAIS que sería un producto ecológico y amigable con el medio ambiente que sustituiría a la denominada gasolina Extra.

Los productos no pueden ser diferentes, pero ojo si la cantidad y un factor muy importante dentro del mercado de la prestación de atención al cliente es el parámetro fundamental dentro de cualquier actividad comercial además de los nuevos avances tecnológicos que se van adquiriendo para dar un mayor y mejor servicio al sinnúmero de clientes que visitan la Estación de Servicios “Unión Cariamanga”.

La falta de productos sustitutos en esta área se considera para la Empresa Estación de Servicio Unión Cariamanga como una **OPORTUNIDAD**, de crecimiento y de generar mayor número de ingresos, por lo que los clientes

no pueden adquirir un producto diferente al que comercializa la Empresa en cuestión debido a que en todo el Ecuador no existen productos sustitutivos en lo que tiene que ver a la comercialización de combustibles.

Los tres únicos tipos de combustibles que se comercializan en el país son: (Extra, Súper, Diésel Premium) pero hay que tomar muy en cuenta un parámetro primordial en este tipo de negocio que es la satisfacción del cliente que se lo obtiene únicamente con una excelente atención, incentivos, y promociones al usuario.

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

Este procedimiento permitirá conocer si la empresa está empleando bien sus fuerzas y aprovechando las oportunidades eficientemente y eficazmente, y al mismo tiempo contrarrestar las posibles amenazas que se evidencien dentro de la organización

**CUADRO Nº 13 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA  
“ESTACION DE SERVICIO UNION CARIAMANGA”**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERACIÓN</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Tasas de interés acordes a la economía del país	(Factor Económico)	0.11	4	0.44
Nuevas políticas reguladoras y control por parte del gobierno	(Factor Político-Legal)	0.09	3	0.27
Incremento del poder adquisitivo de la población	(Factor Social)	0.06	3	0.18
Innovación y mejoramiento Tecnológico	(Factor Tecnológico)	0.11	4	0.44
Establecer una clientela fija y mejorar el grado de aceptación entre los compradores	(Fuerzas de Porter)	0.08	3	0.24
Proveedores potenciales que generan confianza en el mercado local	(Fuerzas de Porter)	0.06	3	0.18
Oportunidad de crecimiento (Falta de productos sustitutivos)	(Fuerzas de Porter)	0.10	4	0.40
<b>AMENAZAS</b>				
Limitada capacidad para extenderse en el mercado local	(Factor Económico)	0.11	2	0.22
Alta Competencia gran número de empresas a nivel local	(Fuerzas de porter)	0.10	2	0.20
Obtener mayor aceptación dentro del mercado local	( Fuerzas de porter)	0.08	2	0.16
Ingreso de nuevos competidores Potenciales	(Fuerzas de porter)	0.06	1	0.06
Costos de servicios básicos elevados	(Factor económico-social)	0.04	1	0.04
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.83</b>

Fuente: Análisis de los factores externos  
Elaborado: José Jaramillo

## **INTERPRETACION DE RESULTADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS**

La matriz de Evaluación de factores Externos nos ayuda a evaluar información que nos permita identificar las posibles Oportunidades y Amenazas que se presentan dentro de la Empresa Unión Cariamanga. Para desarrollar la Evaluación de factores Externos se desarrolló los siguientes pasos:

-Se identificó Oportunidades y Amenazas de la Empresa Estación de Servicio “Unión Cariamanga”

-Se asignó una ponderación de cada factor, los valores oscilan entre 0,01 a 0,99 dando como resultado 1 (uno).

-Se asignó una calificación de 3 a 4 para las Oportunidades y una calificación de 1 a 2 para las Amenazas se multiplico cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.

Conforme a lo que se puede evidenciar en la Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Empresa “Estación de Servicio Unión Cariamanga se puede notar que la Empresa luego del análisis y ponderación establecidos nos da como resultado el 2.83 es decir a la empresa Estación de Servicio “Unión Cariamanga” se le presentan importantes oportunidades para desenvolverse de mejor manera dentro del entorno en que se desarrolla como: Extenderse en el mercado local, nuevas políticas de control, El incremento del poder adquisitivo de la población, Innovación.

## TABULACION DE DATOS

### RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVEZ DE LAS ENCUESTAS, ENTREVISTAS Y FICHAS DE OBSERVACION DIRECTA EN LA EMPRESA “ESUC”.

Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa “Estación de Servicio Unión Cariamanga” de la ciudad de Loja.

1. ¿Qué cargo desempeña dentro de la Empresa “Estación de servicio Unión Cariamanga”?

Cuadro de resultados N° 14

DESCRIPCION	MUESTRA	PORCENTAJE %
Empleados Administrativos	3	20%
Vendedores	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta empleados de la Empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Grafico estadístico N° 10



Fuente: encuesta empleados de la empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Interpretación: De los 15 empleados encuestados que conforman el 100% del personal de la Empresa Estación de Servicio “Unión Cariamanga”, se puede indicar que el 80% constituyen el personal operativo de la empresa y tan solo el 20% el personal administrativo de la misma evidenciando a simple vista la duplicidad de funciones.

## 2. ¿Cuál es el tiempo que lleva trabajando en la Empresa?

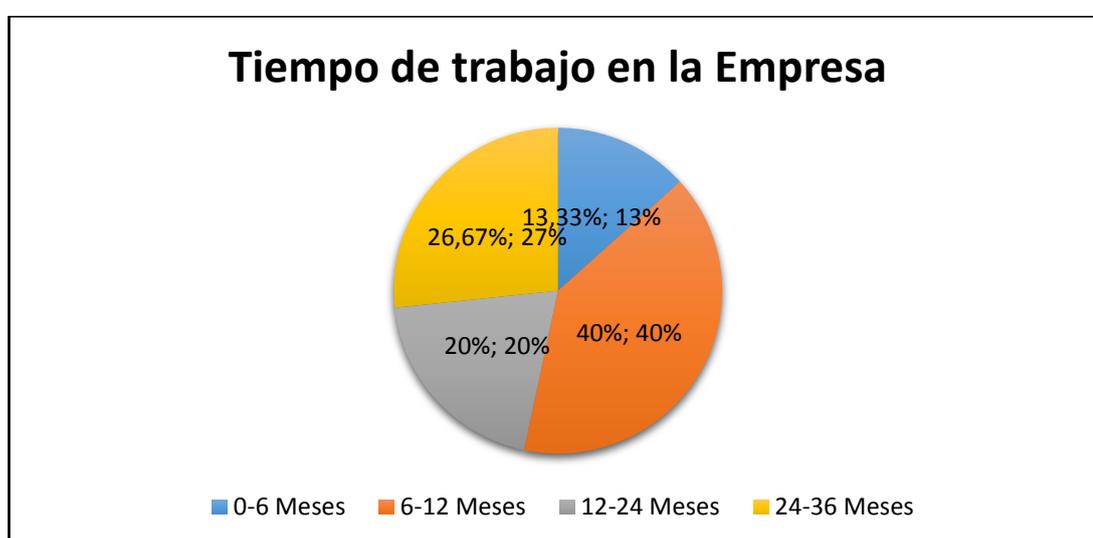
Cuadro de resultados N° 15

DESCRIPCION	MUESTRA	PORCENTAJE%
0-6 Meses	2	13,33%
6-12 Meses	6	40%
12-24 Meses	3	20%
Más de 24 meses	4	26,67%
TOTAL:	15	100%

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaborado: José Jaramillo

Grafico estadístico N° 11



Fuente: Encuesta Empleados de la Empresa

Elaborado: José Jaramillo

Interpretación: Como se puede notar en el grafico anterior de los empleados entrevistados el 13,33% lleva trabajando en la Empresa de 0-6 meses en un mayor porcentaje que representa el 40% de 6-12 Meses, seguido del 20% que significa de 12-24 Meses, y por ultimo más de 24-36 Meses un porcentaje del 26,67% dándose a notar que en la Empresa el personal que labora en su mayoría es relativamente nuevo.

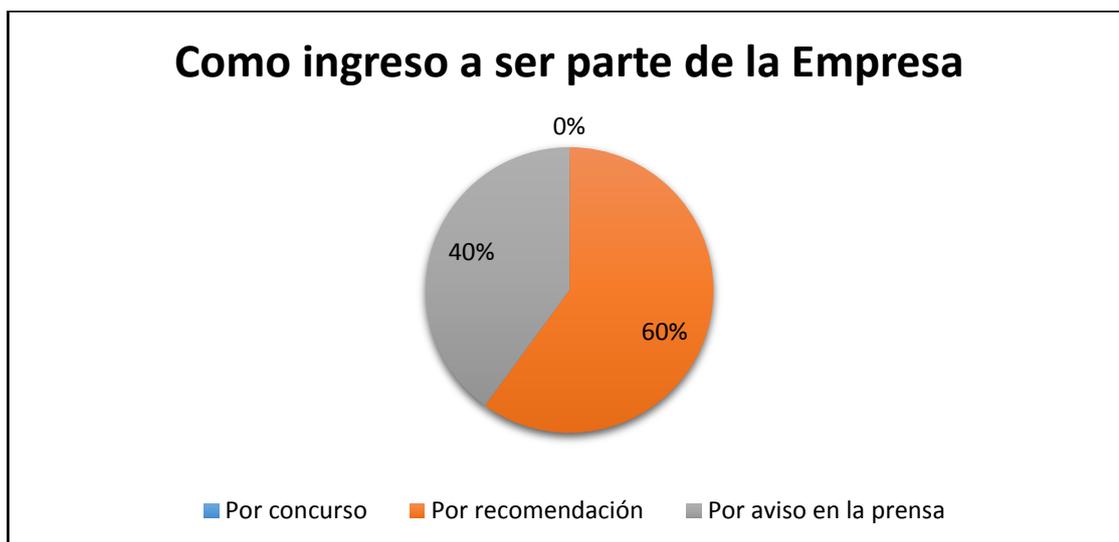
3. ¿Cómo ingreso a ser parte de la Empresa Estación de Servicio “Unión Cariamanga”?

Cuadro de resultados N° 16

DESCRIPCION	MUESTRA	PORCENTAJE%
Por concurso	0	0%
Por recomendación	9	60%
Por aviso en la prensa	6	40%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuestas Empleados de la Empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Grafico estadístico N° 12



Fuente: Encuesta Empleados de la Empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Interpretación: El 60% de los entrevistados afirmaron que ingresaron a la Empresa por medio de recomendación ya sea de amigos, socios o allegados a la empresa., y el 40% manifestó que se vincularon a la misma por aviso de clasificados en la prensa local afirmando así que la mayoría del personal que la labora en la empresa en mención no se somete a ningún proceso de selección de personal que cumpla con los mínimos conocimientos de atención y servicio al cliente.

## 4. ¿Conoce usted la misión que tiene la empresa?

Cuadro de resultados N°17

DESCRIPCION	MUESTRA	PORCENTAJE%
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta Empleados de la Empresa

Elaborado: José Jaramillo

Grafico estadístico N°13



Fuente: Encuesta Empleados de la Empresa

Elaborado: José Jaramillo

Interpretación: El 80% de los empleados entrevistados manifestaron que no conocen la misión de la empresa, mientras que un 20% de los empleados revelaron que sí.

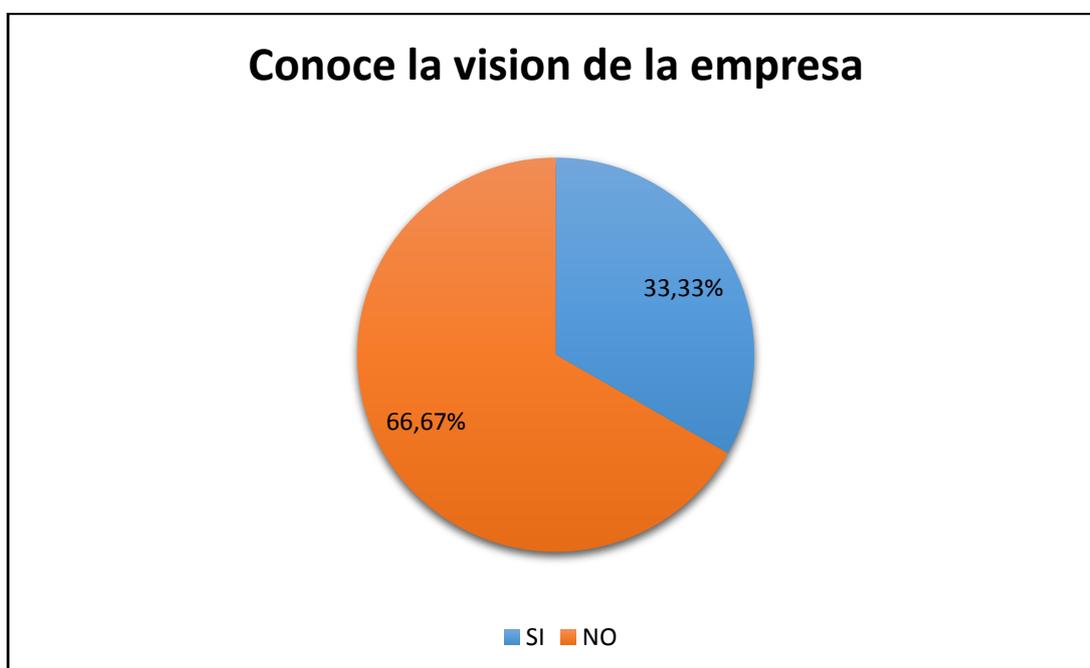
## 5. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

Cuadro de resultados N°18

DESCRIPCION	MUESTRA	PORCENTAJE%
SI	5	33,33
NO	10	66,67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta Empleados de la Empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Gráfico estadístico N°14



Fuente: Encuesta Empleados de la Empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Interpretación: De los 15 empleados entrevistados supieron manifestar que el 33,33% si conocen la visión de la empresa a la cual pertenecen, pero el 66,67% ostentaron que no conocen.

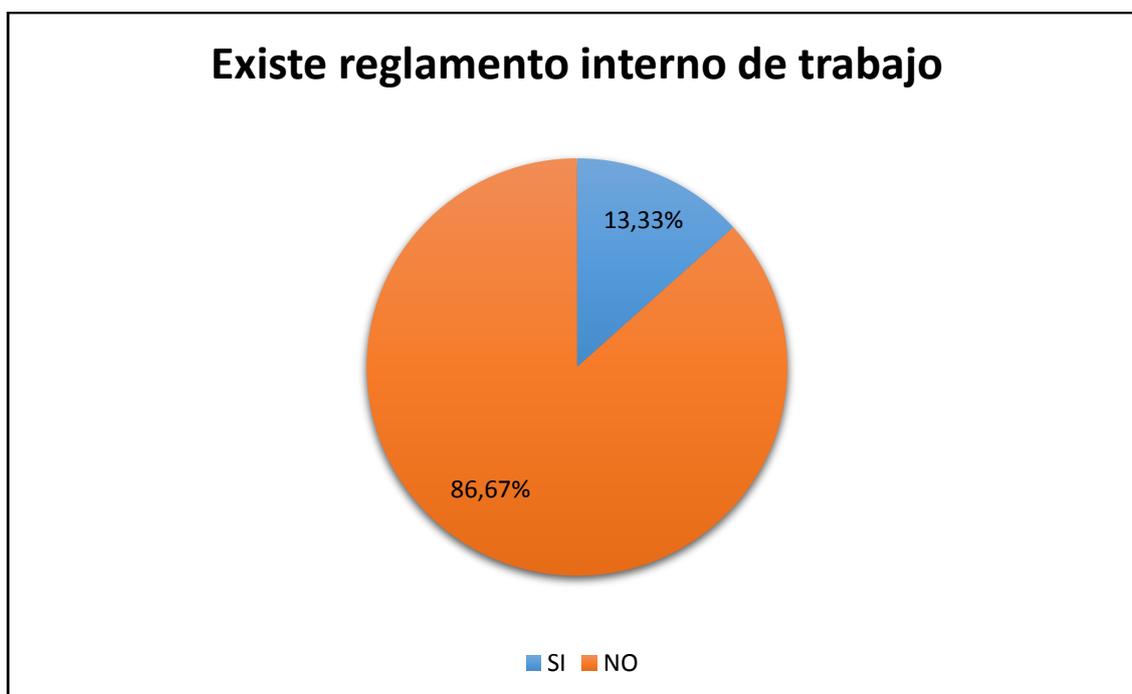
6. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo?

Cuadro de resultados N°19

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SI	2	13.33%
NO	13	86,67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuestas empleados de la Empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Grafico estadístico N°15



Fuente: Encuesta empleados de la Empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Interpretación: De los entrevistados el 13,67% manifestaron que si en efecto existe un reglamento interno de trabajo, pero con un gran porcentaje que significa el 86,67% de los empleados entrevistados se pronunciaron que no existe reglamento interno dentro de la empresa en la cual laboran.

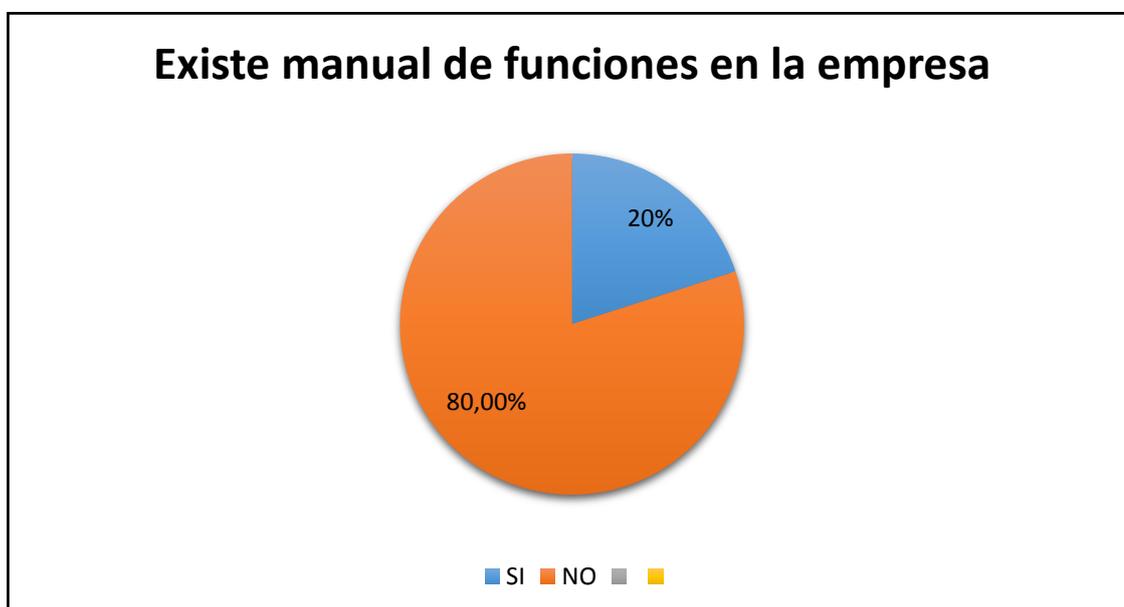
7. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un manual de funciones?

Cuadro de resultados N°20

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta Empleados Empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Grafico estadístico N°16



Fuente: Encuesta empleados de la empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Interpretación: El 20% de los entrevistados revelaron que la empresa si cuenta con un manual de funciones, mientras que el 80% de ellos declaró que no existe dicho manual de funciones en la estación

8. ¿Conoce usted si se planifican las actividades a desarrollarse dentro de la empresa?

Cuadro de resultados N°21

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta Empleados Empresa

Elaborado: José Jaramillo

Grafico estadístico N°17



Fuente: Encuesta empleados de la empresa

Elaborado: José Jaramillo

Interpretación: El 27% de los encuestados revelaron que si existe planificación en las actividades a desarrollarse dentro de la empresa, mientras que el 73% de ellos declararon que no.

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA ESTACION DE SERVICIO "UNION CARIAMANGA".

1. ¿Cómo califica Ud. La atención brindada en la estación de servicio U.C?

Cuadro de resultados N°22

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Excelente	5	2,55%
Muy bueno	15	7,65%
Bueno	57	29,8%
Regular	113	57,65%
Deficiente	6	3,07%
TOTAL	196	100%

Fuente: Encuesta clientes de la empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Grafico estadístico N°18



Fuente: Encuesta clientes de la empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Interpretación. - un 3,08% de los encuestados revelaron que la atención recibida en la empresa es deficiente, mientras que un 2,55% manifestó que es excelente, un 8% revelaron que es muy buena, mientras que un 29,08% dijeron que es buena y un alto porcentaje que significa el 57,65% declararon que la atención es regular.

2. ¿Qué le motiva a ser cliente de la estación de servicio “unión Cariamanga”?

Cuadro de resultados N°23

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Infraestructura	71	36,22%
Atención al cliente	18	9,18%
Servicio de calidad	30	15,31%
Ubicación estratégica	77	39,29%
TOTAL	196	100%

Fuente: Encuesta clientes de la Empresa

Elaborado: José Jaramillo

Grafico estadístico N°19



Fuente: Encuesta clientes de la Empresa

Elaborado: José Jaramillo

Interpretación. - Los clientes manifestaron que lo que les motiva a visitar la empresa es la infraestructura con un 36,22%, seguido de la ubicación con un valor del 39,29%, además un 15,31% que exteriorizo su opinión por el servicio de calidad que recibe y un 9,18% que es un mínimo porcentaje de los encuestados se refirió a que son clientes por la atención brindada en la estación.

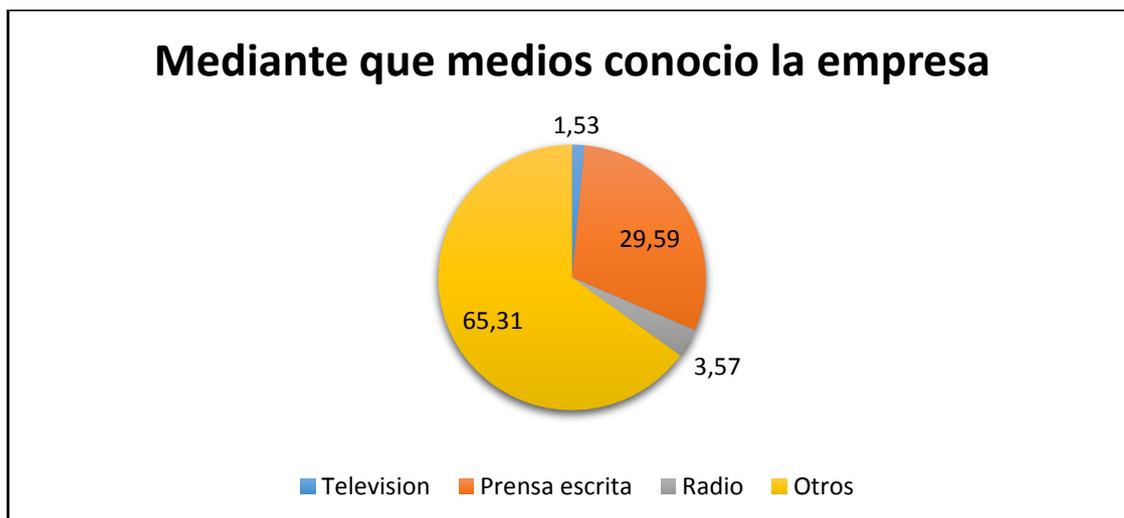
3. ¿Mediante qué medios de comunicación Ud. conoció la Empresa Estación de servicio “Unión Cariamanga” de la ciudad de Loja?

Cuadro de resultados N°24

DESCRIPCION	MUESTRA	PORCENTAJE%
Televisión	3	1,53%
Radio	7	3,57%
Prensa escrita	58	29,59%
Otros	128	65,31%
TOTAL	196	100%

Fuente: Encuesta a los clientes de la empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Grafico estadístico N°20



Fuente: Encuesta a los clientes de la empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Interpretación: Como podemos evidenciar en el grafico anterior nos muestra claramente que la empresa cuenta con muy poca publicidad en los medios de comunicación es por ello que el 65,31% de los clientes manifestaron que conocieron de la existencia de la empresa por otros medios, mientras que el 1,53% lo hizo por medio de la televisión, un 3,57% manifestó que por medio de la radio y finalmente un 29,59% revelaron que por medio de la prensa escrita local.

4. ¿Cuál es el tiempo que utiliza el vendedor para realizar el despacho y atención al cliente en la Empresa estación de servicio “unión Cariamanga”?

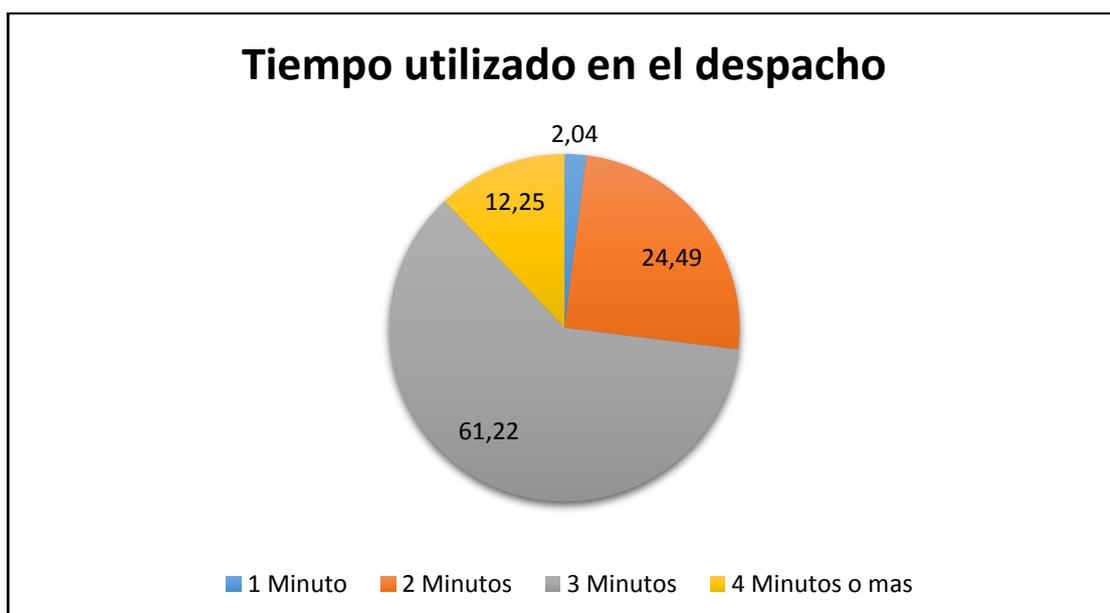
Cuadro de resultados N°25

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
1 minuto	4	2,04%
2 minutos	48	24,49%
3 minutos	120	61,22%
4 minutos o mas	24	12,25%
TOTAL	196	100%

Fuente: Encuesta clientes Empresa

Elaborado: José Jaramillo

Grafico estadístico N°21



Fuente: Encuesta clientes Empresa

Elaborado: José Jaramillo

Interpretación. - Un 61,22% de los usuarios de la estación dijeron que el vendedor utiliza 3 minutos en el despacho, el 24,49% revelaron un promedio de dos minutos, un porcentaje del 12,25% manifestaron que alrededor de cuatro minutos y tan solo un 2,04% declaro que el servicio se lo realiza en un minuto.

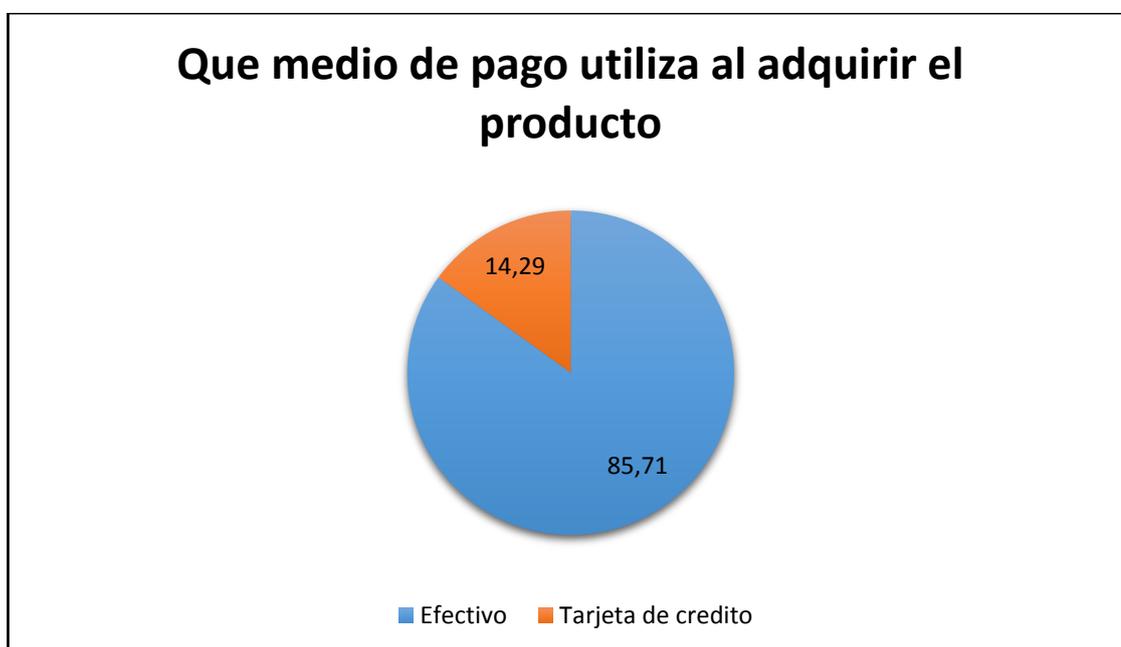
5. ¿Qué forma de pago utiliza al momento de adquirir el producto en la estación de servicio “unión Cariamanga”?

Cuadro de resultados N°26

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Efectivo	168	85,71%
Tarjeta de crédito	28	14,29%
TOTAL	196	100%

Fuente: Encuesta clientes de la empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Grafico estadístico N°22



Fuente: Encuesta clientes de la empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Interpretación. - El 85,71% de los usuarios manifestaron que realizan el pago de los productos que adquieren en la estación de servicio “Unión Cariamanga” en efectivo y un 14,29% supo decir que lo realiza mediante tarjeta de crédito pero cabe aclarar que no existe un mayor porcentaje por el pago de tarjetas de crédito debido a que el establecimiento tiene limitada la aceptación de las mismas por cuanto trabaja con un solo emisor de tarjetas de crédito.

6. ¿Acude usted a otra empresa de la ciudad a comprar el producto que comercializa la estación de servicio “Unión Cariamanga indique cuál?

Cuadro de resultados N°27

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
E/S Loja	43	21,95%
E/S Plaza gas	63	32,14%
E/S San Cayetano	23	11,73%
E/S Gasosilva	47	23,98%
E/S Sur oriente	20	10,20%
TOTAL	196	100%

Fuente: Encuesta clientes de la empresa

Elaborado: José Jaramillo

Grafico estadístico N°23



Fuente: Encuesta clientes de la empresa

Elaborado: José Jaramillo

Interpretación. - Se puede manifestar que de acuerdo a las encuestas aplicadas a los clientes se pudo evidenciar que, si visitan otros locales para adquirir el producto con un porcentaje del 32,14% a plaza gas, con un 23,98% Gasosilva, un 21,95% Cooperativa de transportes Loja, 11,73% estación de servicio San Cayetano y con un mínimo porcentaje del 10,20% la estación de servicio Sur Oriente.

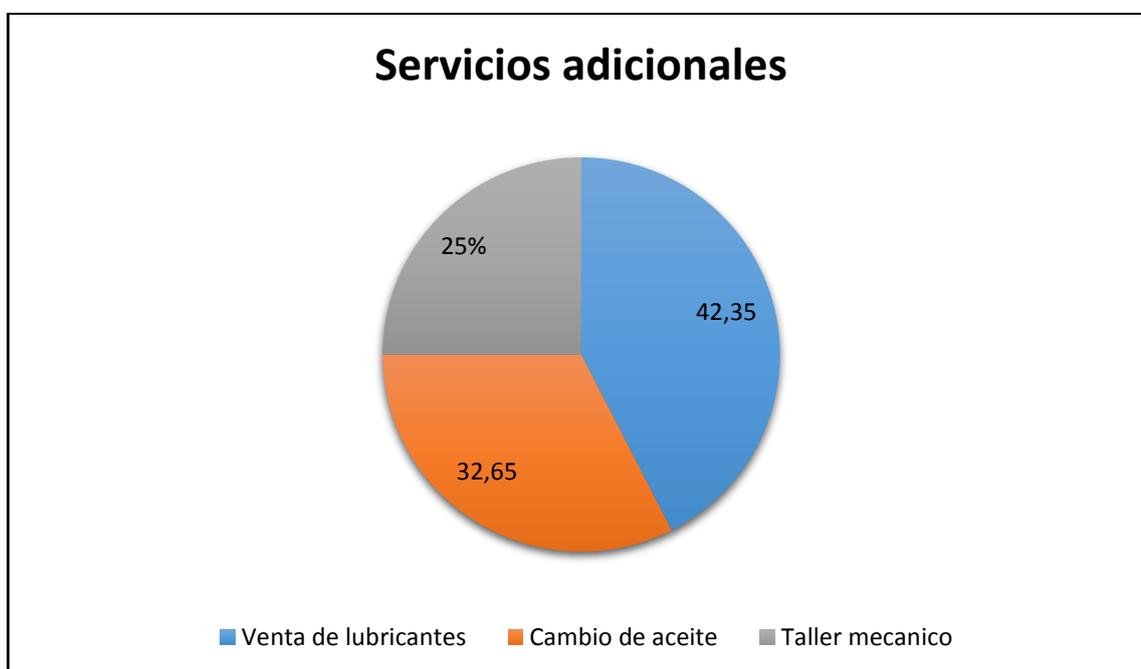
7. ¿Conoce Ud. si la empresa además de la venta de combustibles ofrece otros servicios adicionales indique cuál?

Cuadro de resultados N°28

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Venta de lubricantes	83	42.35%
Cambio de aceite	64	32,65%
Taller Mecánico	49	25%
TOTAL	196	100%

Fuente: Encuesta clientes de la Empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Grafico estadístico N°24



Fuente: Encuesta clientes de la Empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Interpretación: El 42,35% de los usuarios encuestados revelaron que la empresa brinda servicios adicionales de venta de lubricantes, un 32,65% manifestaron que les han brindado el servicio adicional de cambio de aceite, y un porcentaje menor del 25% dijeron que la empresa mantiene un servicio adicional de taller mecánico.

8. ¿Indique que se debería mejorar en la empresa Estación de servicio “Unión Cariamanga” para potencializar sus ventas?

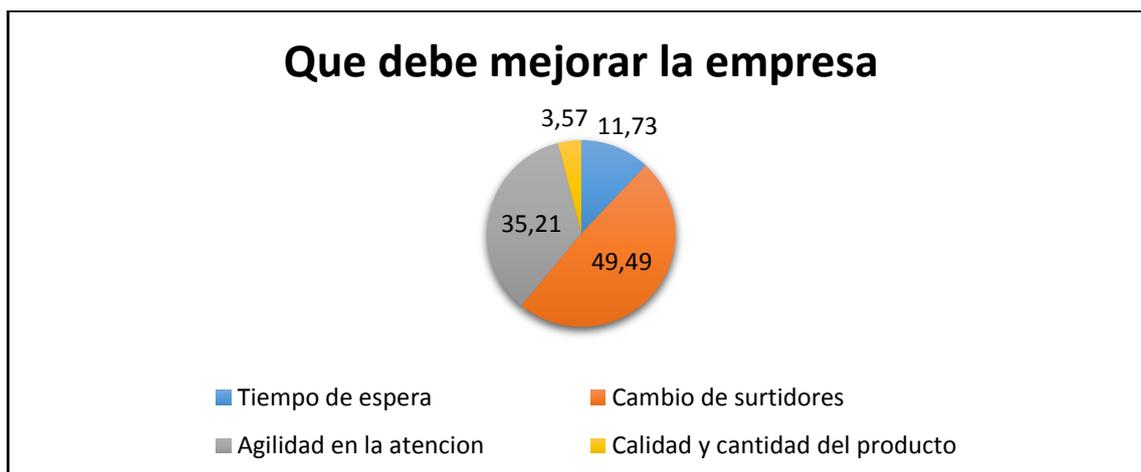
Cuadro de resultados N°29

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Tiempo de espera	23	11,73%
Cambio de surtidores	97	49,49%
Agilidad en la atención	69	35,21%
Calidad y cantidad del producto	7	3,57%
TOTAL:	200	100%

Fuente: Encuesta clientes de la empresa

Elaborado: José Jaramillo

Grafico estadístico N°25



Fuente: Encuesta clientes de la empresa

Elaborado: José Jaramillo

Interpretación: Se puede manifestar que el 49,49% de los clientes encuestados que acuden a la empresa dijeron que se debería realizar cambios de los surtidores, un 35,21% se pronunció que se debe buscar mejorar la agilidad en la atención, un 11,73% exteriorizaron que se debe implementar cambios en el tiempo de espera, y tan solo un 3,57% dijo que se debe hacer cambios en la calidad y cantidad del producto.

9. ¿Ha recibido usted algún tipo de promoción por parte de la empresa?

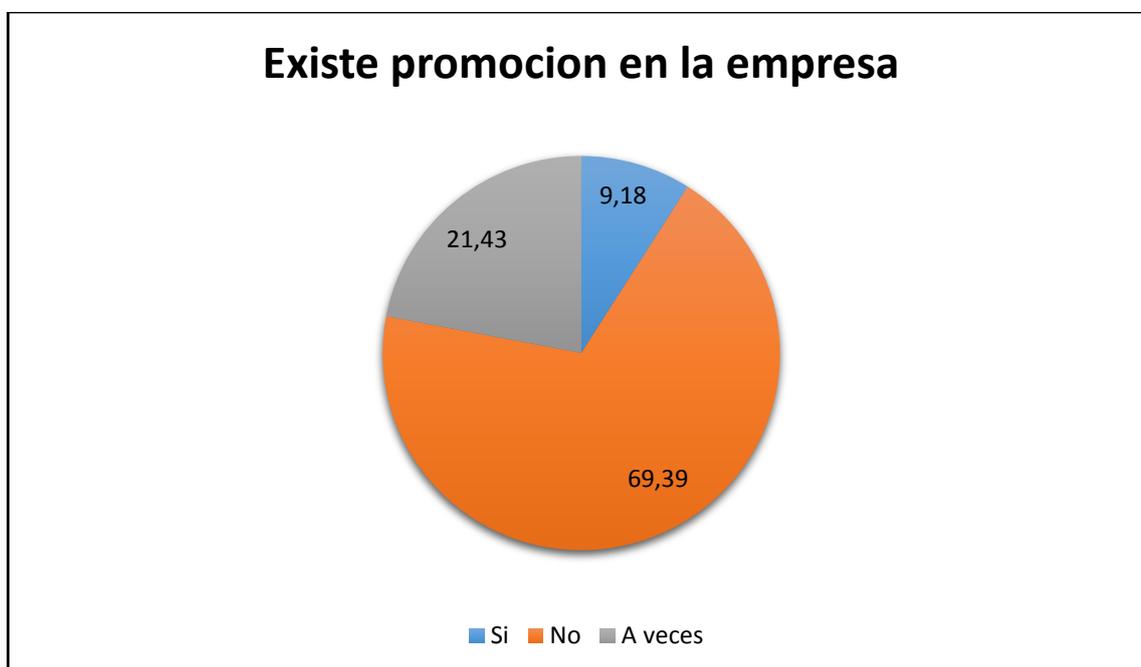
Cuadro de resultados N°30

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	18	9,18%
No	136	69,39%
A veces	42	21,43%
TOTAL:	196	100%

Fuente: Encuesta clientes de la empresa

Elaborado: José Jaramillo

Grafico estadístico N°26



Fuente: Encuesta clientes de la empresa

Elaborado: José Jaramillo

Interpretación: De la encuesta realizada a los clientes de la empresa estación de servicio Unión Cariamanga se puede indicar que un 69,39% dijeron que no ha existido promoción, un 21,43% manifestó que si han obtenido promociones y un 9,18% de los clientes se pronunciaron que a veces.

10. ¿Conoce UD. ¿Si los productos que ofrece la empresa son de calidad y cantidad comprobada?

Cuadro de resultados N°31

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	190	96,94%
No	6	3,06%
TOTAL	196	100%

Fuente: Encuesta clientes de la empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Grafico estadístico N°27



Fuente: Encuesta clientes de la empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Interpretación: De los 200 clientes encuestados en la Empresa Estación de servicio Unión Cariamanga el 96,94% manifestaron que en efecto si, los productos que ofrece la empresa son de calidad y cantidad comprobada y un mínimo porcentaje que representa el 3,06% de los usuarios encuestados se pronunciaron que no son de calidad.

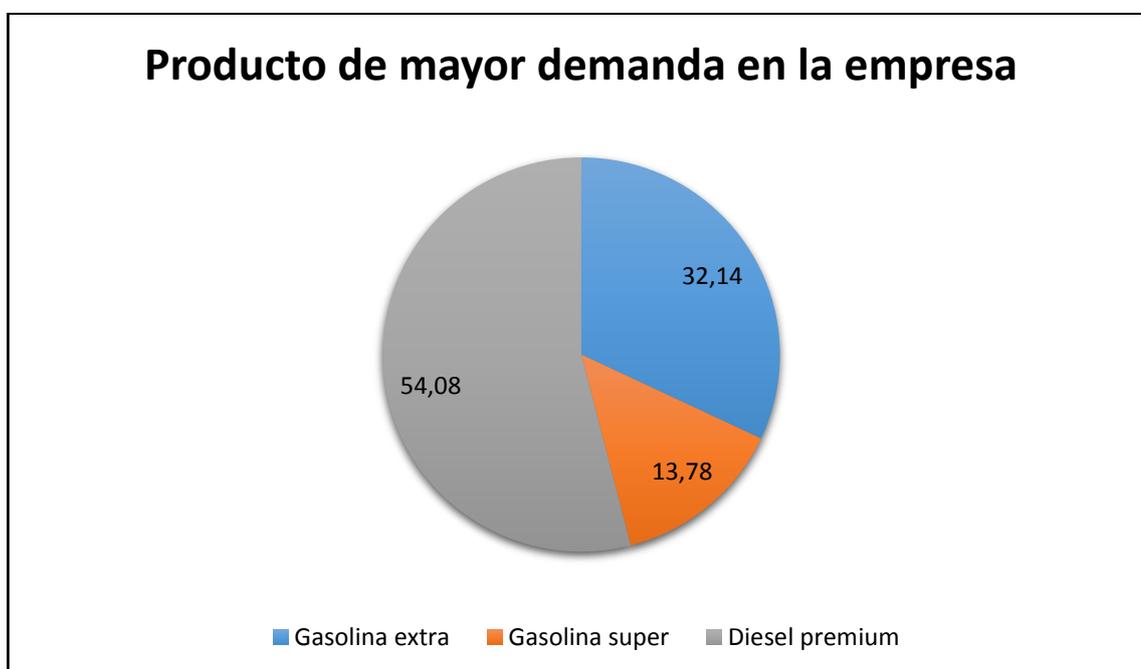
11. ¿Cuál es el producto que usted adquiere con mayor demanda en la Estación de servicio “Unión Cariamanga”?

Cuadro de resultados N°32

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Gasolina extra	63	32,14%
Gasolina súper	27	13,78%
Diésel Premium	106	54,08%
TOTAL	196	100%

Fuente: Encuesta clientes de la empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Grafico estadístico N°28



Fuente: Encuesta clientes de la empresa  
Elaborado: José Jaramillo

Interpretación: De la encuesta aplicada a los clientes de la Empresa estación de servicio Unión Cariamanga se puede indicar que el 54,08% manifestó que el producto de mayor demanda en la empresa es el Diésel Premium, el 32% de los encuestados ostentaron que es la gasolina extra, y un 14% supo declarar que es la gasolina súper.

## **RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVEZ DE LA OBSERVACION DIRECTA Y ENTREVISTAS**

En el desarrollo de las actividades y servicio que brinda la Empresa estación de servicio “Unión Cariamanga” se pudo constatar mediante la observación directa, y posteriormente ratificar mediante las entrevistas realizadas que existe despreocupación y desconocimiento por parte de los directivos de la importancia que tiene la implementación de un departamento de recursos humanos, lo cual ha provocado que la empresa no tenga procesos definidos de reclutamiento, selección y desempeño del personal, así mismo existe una inadecuada planificación del recurso humano que labora en la empresa.

Además, se pudo constatar que la empresa cuenta con una instalación física amplia para desarrollar, su actividad comercial. También se pudo determinar que la empresa no cuenta con publicidad en su interior que genere mayor número de ingresos por concepto de este rubro.

La estación de servicio “Unión Cariamanga” no cuenta con un sistema moderno y adecuado para el proceso de almacenamiento y posterior comercialización del producto hacia la ciudadanía, además se pudo evidenciar que todo el proceso que conlleva al transporte de combustible desde Cata mayó es muy ineficiente el mismo que genera demasiados gastos en relación a lo que opera debido a que la empresa cuenta con un solo vehículo para realizar el transporte del producto, por su reducida capacidad, ya que dicho vehículo tiene tan solo una capacidad de 4.000 galones por viaje significando esto tener que incrementar los gastos para su

operación el mismo que realiza de dos a tres veces por día e incluso generando varias veces el tener que optar por rentar un vehículo adicional para así dar abasto y mantener el stop adecuado y necesario en la empresa.

### **ENTREVISTA ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA**

- Como administrador me encargo de la compra y registro de combustibles, control de personal, sacar todos los permisos correspondientes que exigen los entes de control
- Las principales actividades a desarrollar por la empresa estación de servicio Unión Cariamanga son la comercialización de combustible y lubricantes
- Los productos que comercializa la empresa son derivados de petróleo, gasolina, diésel y aceites
- Los principales clientes potenciales de la empresa son los socios de la cooperativa “Unión Cariamanga”
- Los productos que comercializa la empresa son controlados por la ARCH la misma que es la encargada de verificar calidad y cantidad del combustible
- La empresa no cuenta con publicidad en medios de comunicación en los cuales promocióne sus productos
- Básicamente el control se lo realiza periódicamente al personal para que brinden un servicio de calidad hacia el cliente lo cual se refleja en las ventas y utilidades de la empresa

- La empresa cuenta con un reglamento interno el cual se lo hace conocer a cada uno de los empleados a la hora de firmar su contrato de trabajo
- La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para su funcionamiento ya que los organismos de control así lo exigen y si no cumplen con este parámetro simplemente no permiten el funcionamiento de la empresa
- El promedio de ventas de mayor demanda de combustible es el diésel Premium seguido de la gasolina extra y en un menor porcentaje la gasolina súper
- Para determinar la cantidad de combustible a solicitar se lo hace básicamente tomando en cuenta la venta del día anterior
- La capacidad que posee la empresa para almacenar combustible para su posterior comercialización es de 24.000 galones de diésel, 16.000 galones de extra y 8,000 galones de gasolina súper.

### **Análisis interno de la Empresa “Estación de Servicio Unión Cariamanga”**

El análisis interno de la empresa Estación de Servicio Unión Cariamanga permite identificar sus potencialidades y dificultades que se presentan en el manejo y desarrollo de sus actividades como es la comercialización de combustibles, con la finalidad de implementar estrategias que permitan reducir debilidades y potencializar sus fortalezas.

Además, me proporciono una base para identificar y evaluar las relaciones entre las áreas funcionales de la Empresa Estación de Servicio Unión Cariamanga de la ciudad de Loja.

Para la elaboración de la matriz de Evaluación de los Factores Internos se desarrolló los siguientes pasos:

- Se identificó fortalezas y debilidades de la Empresa Estación de Servicio “Unión Cariamanga”.
- Se asignó una ponderación a cada factor, los valores oscilan entre 0,01 a 0,99 dando como resultado 1 (uno)
- Se asignó una calificación de 3 y 4 para las Fortalezas.
- Se asignó una calificación de 1 y 2 para las Debilidades.
- Se multiplico cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- Si la sumatoria de los resultados, da un valor mayor a 2.5 nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades, y si el valor es menor a 2.5 nos indica que existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas, con lo cual la posición interna de la empresa es débil. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la matriz de Evaluación Interna de la Empresa Estación de Servicio “Unión Cariamanga”.

**CUADRO N°33 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA ESTACION DE SERVICIO “UNION CARIAMANGA”**

	<b>REFERENCIA</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>	
<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>					
<b>FORTALEZAS</b>					
<b>1</b>	1. Ubicación estratégica	Encuesta	0,09	4	0,36
<b>2</b>	Infraestructura adecuada	Encuesta	0,09	4	0,36
<b>3</b>	Cuenta con un sistema de facturación electrónica	Observación directa	0,07	4	0,28
<b>4</b>	Existencia de clientes potenciales (diésel)	Encuesta	0,07	3	0,21
<b>5</b>	Servicios complementarios (venta de lubricantes, cambio de aceite, mecánica)	Encuesta	0,07	3	0,21
	Total fortalezas		0,39		1,42
<b>DEBILIDADES</b>					
<b>1</b>	Falta de un departamento de RRHH	Entrevista	0,08	2	0,16
<b>2</b>	Publicidad deficiente	Encuesta	0,06	2	0,12
<b>3</b>	Falta de promociones por parte de la empresa	Encuesta	0,06	1	0,06
<b>4</b>	Surtidores de combustibles muy obsoletos	Encuesta	0,06	1	0,06
<b>5</b>	Falta de gestión para solicitar el servicio completo de tarjetas de crédito	Encuesta	0,05	1	0,05
<b>6</b>	Falta de una misión y visión clara de la empresa	Encuesta	0,07	2	0,14
<b>7</b>	Inadecuada atención al cliente	Encuesta	0,07	1	0,07
<b>8</b>	Deficiente instalación para el almacenamiento del producto	Observación directa	0,07	2	0,14
<b>9</b>	Reducida capacidad para el transporte del producto	Observación directa	0,04	1	0,04
	<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,26</b>

Fuente: Entrevista, encuestas y fichas de observación directa  
Elaborado: José Jaramillo

## **INTERPRETACION DE RESULTADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS**

Conforme al análisis realizado en la empresa se puede evidenciar en la Matriz de Evaluación de Factores Internos que la Empresa presenta un porcentaje del 2.26 lo cual significa que la Estación de Servicio Unión Cariamanga es débil con un predominio de las Debilidades sobre las Fortalezas.

Las principales fortalezas con las que cuenta la empresa y las cuales se deben mejorar para que se mantengan como fortalezas y no se conviertan en debilidades son las siguientes: ubicación estratégica, infraestructura adecuada, sistema de facturación electrónica, existencia de clientes potenciales, servicios complementarios (venta de lubricantes, cambio de aceite y mecánica).

Las debilidades que se detectaron luego del respectivo análisis y que ocasionan varios inconvenientes y que la posicionan a la Empresa con una organización débil frente a la competencia las cuales son: falta de un departamento de recursos humanos, falta de capacitación al empleado, mínimo grado de publicidad, falta de promociones, inadecuada atención al público, la falta de una misión y visión clara de lo que son y a donde quieren llegar, obsoletos y antiguos dispensadores de combustible, falta de un adecuado y moderno sistema de almacenamiento del producto, así como también la reducida capacidad para transportar el combustible hacia la empresa y posterior comercialización.

**MATRIZ FODA.-** La matriz FODA permite una percepción clara del entorno interno y externo, en el cual la Empresa Estación de Servicio Unión

Cariamanga desarrolla sus actividades en la misma se evidencia sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

**CUADRO N° 34 MATRIZ FODA DE LA ESTACION DE SERVICIO UNION  
CARIAMANGA**

<b>Análisis foda</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación estratégica</li> <li>- Infraestructura adecuada</li> <li>- Cuenta con un sistema de facturación electrónica</li> <li>- Existencia de clientes potenciales (diésel)</li> <li>- Servicios adicionales ( Venta de lubricantes y cambio de aceite, mecánica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de un departamento de RRHH</li> <li>- Publicidad deficiente</li> <li>- Falta de promociones</li> <li>- Surtidores de combustible muy vetustos</li> <li>- Falta de gestión para solicitar el servicio completo de T de crédito</li> <li>- Inadecuada atención al cliente</li> <li>- Deficiente instalación para el almacenamiento del producto</li> <li>- Falta de una clara misión y visión</li> <li>- Reducida capacidad para transportar el producto</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasas de interés acordes a la economía del país</li> <li>- Nuevas políticas reguladoras y control por parte del gobierno</li> <li>- Incremento del poder adquisitivo de la población</li> <li>- Innovación y mejoramiento tecnológico</li> <li>- obtener la mayor aceptación dentro del mercado local.</li> <li>- Proveedores potenciales que generan confianza dentro del mercado local</li> <li>- Oportunidad de crecimiento (falta de productos sustitutivos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitada capacidad para expandirse en el mercado</li> <li>- Alta competencia gran número de empresas a nivel local</li> <li>- Fenómenos naturales</li> <li>- Ingreso de nuevos competidores potenciales</li> <li>- Alto costo en el pago de servicios básicos</li> </ul>

**Fuente: Entrevistas, encuestas y fichas de observación directa**

**Elaborado: José Jaramillo**

### CUADRO Nº 35 MATRIZ DE ALTO IMPACTO

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasas de interés acordes a la economía del país</li> <li>- Nuevas políticas reguladoras y control por parte del gobierno</li> <li>- Incremento del poder adquisitivo de la población</li> <li>- Innovación y mejoramiento tecnológico</li> <li>- obtener la mayor aceptación dentro del mercado local.</li> <li>- Proveedores potenciales que generan confianza dentro del mercado local</li> <li>- Oportunidad de crecimiento (falta de productos sustitutivos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta competencia gran número de empresas a nivel local</li> <li>- Limitada capacidad para expandirse en el mercado</li> <li>- Fenómenos naturales</li> <li>- Ingreso de nuevos competidores potenciales</li> <li>- Alto costo en el pago de servicios básicos</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA (FO)</b>	<b>ESTRATEGIA (FA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación estratégica</li> <li>- Infraestructura adecuada</li> <li>- Cuenta con un sistema defacturación electrónica</li> <li>- Existencia de clientes potenciales (diésel)</li> <li>- Servicios adicionales ( Venta de lubricantes y cambio de aceite, mecánica)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Ubicación estratégica que permite obtener mayor aceptación dentro del mercado local</li> <li>2.Innovación y mejoramiento tecnológico que permita adquirir mayor número de clientes potenciales.</li> <li>3.Mejorar los servicios adicionales de la empresa mediante convenios con proveedores potenciales que forjen mayor rentabilidad a la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Infraestructura adecuada que permitirá generar mayor número de clientes y expandirse en el mercado</li> <li>2.Sistema de facturación electrónica que genera confianza en el cliente y ayuda a contrarrestar la competencia</li> <li>3.Implementar un plan de prevención ante posibles fenómenos naturales que dificulten el correcto funcionamiento de la empresa</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA (DO)</b>	<b>ESTRATEGIA (DA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de un departamento de RRHH</li> <li>- Publicidad deficiente</li> <li>- Falta de promociones</li> <li>- Surtidores de combustible muy vetustos</li> <li>- Falta de gestión para solicitar el servicio completo de T de crédito</li> <li>- Mínima capacitación al empleado</li> <li>- Inadecuada atención al cliente</li> <li>- Deficiente instalación para el almacenamiento del producto</li> <li>- Falta de una clara misión y visión</li> <li>- Reducida capacidad para transportar el producto</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Promocionar de manera consecutiva la empresa y así obtener mayor oportunidad de crecimiento</li> <li>2.Fomentar la creación de un departamento de RRHH</li> <li>3.Capacitar adecuadamente al empleado con cursos de atención al cliente para así fomentar una mayor aceptación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Diseñar estrategias de marketing y publicidad y ser un referente ante los nuevos competidores</li> <li>2.Modificar adecuadamente el área de almacenamiento del producto a fin de evitar inconvenientes a causa de fenómenos naturales.</li> <li>3.Implementar un cronograma de utilización de los recursos básicos con tiempos establecidos a fin de reducir el alto costo de los mismos.</li> <li>4. Mejorar la capacidad para transportar el producto y no desabastecerse del mismo a fin de no perder clientes ante la competencia</li> </ol>

**FUENTE:** Matriz foda

**ELABORADO:** José Jaramillo

### CUADRO RESUMEN Nº 36 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

<b>Estrategia (FO)</b>	<b>Estrategia (FA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica que permite obtener mayor aceptación dentro del mercado local</li> <li>• Innovación y mejoramiento tecnológico que permita adquirir mayor número de clientes potenciales.</li> <li>• Mejorar los servicios adicionales de la empresa mediante convenios con proveedores potenciales que forjen mayor rentabilidad a la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura adecuada que permitirá generar mayor número de clientes y expandirse en el mercado</li> <li>• Sistema de facturación electrónica que genera confianza en el cliente y ayuda a contrarrestar la competencia</li> <li>• Implementar un plan de prevención ante posibles fenómenos naturales que dificulten el correcto funcionamiento de la empresa</li> </ul>
<b>Estrategia (DO)</b>	<b>Estrategia (DA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar de manera consecutiva la empresa y así obtener mayor oportunidad de crecimiento</li> <li>• Fomentar la creación de un departamento de RRHH</li> <li>• Capacitar adecuadamente al empleado con cursos de atención al cliente para así fomentar una mayor aceptación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar estrategias de marketing y publicidad y ser un referente ante los nuevos competidores</li> <li>• Modificar adecuadamente el área de almacenamiento del producto a fin de evitar inconvenientes a causa de fenómenos naturales.</li> <li>• Implementar un cronograma de utilización de los recursos básicos con tiempos establecidos a fin de reducir el alto costo de los mismos.</li> <li>• Mejorar la capacidad para transportar el producto y no desabastecerse del mismo a fin de no perder clientes ante la competencia</li> </ul>

Fuente: matriz de alto impacto  
Elaborado: José Jaramillo

### g. DISCUSIÓN

#### Misión y visión actuales en la empresa estación de servicio “Unión Cariamanga”

**MISION.** - Prestar un servicio de calidad y cantidad en la venta de combustibles y lubricantes

**VISION.** - Ser una empresa de servicio líder en la comercialización de combustible y lubricantes en la provincia de Loja.

#### Misión y visión propuestas para la empresa estación de servicios “unión Cariamanga”

Según la información recopilada en las técnicas de investigación la misión y visión de la empresa no se encuentran bien definidas, razón por la cual, mediante los criterios emitidos y aplicando el análisis respectivo se elaboró la siguiente propuesta

**Cuadro N° 37 Misión propuesta.**

1. ¿Quiénes somos?	Somos una empresa de comercialización de combustibles y lubricantes comprometida con los clientes
2. ¿Qué buscamos?	Brindar una atención personalizada rápida y eficiente
3. ¿Qué hacer?	Contamos con una infraestructura moderna y amplia
4. ¿Por qué lo hacemos?	Fieles a nuestros valores trabajamos con pasión por la satisfacción de nuestros clientes, buscando su bienestar
5. ¿Para quienes trabajamos?	Para la comunidad empleados y socios

Fuente: técnicas de investigación  
Elaborado: José Jaramillo

Es así que, la misión reestructurada de la empresa estación de servicio Unión Cariamanga sería:

“Somos una empresa de comercialización de combustibles y lubricantes comprometida con nuestros clientes brindándoles una atención personalizada, rápida y eficiente contamos con una infraestructura moderna y amplia. Fieles a nuestros valores trabajamos con pasión para la satisfacción de nuestros clientes buscando su bienestar, el de la comunidad, los empleados y socios aportando así al desarrollo de nuestra ciudad”.

#### **Cuadro N° 38 visión propuesta**

1. ¿Qué queremos o deseamos hacer?	En el año 2019 la estación de servicio “Unión Cariamanga” será reconocida a nivel local y nacional
2. ¿Qué necesidades se desea satisfacer?	Comercialización de combustibles
3. ¿Personas o grupos que se beneficiaran?	Clientes y socios de la empresa
4. ¿Bienes y/o servicios a ofrecer?	Ofrecer a sus clientes gasolina súper, extra, diésel y lubricantes
5. ¿Cómo va a ofrecer el bien o servicio?	A través de una adquisición de máquinas dispensadoras con tecnología de punta y excelente atención de su equipo humano altamente capacitado.

**Fuente:** Técnicas de investigación  
**Elaborado:** José Jaramillo

Por lo tanto, la nueva visión propuesta para la empresa estación de servicio “Unión Cariamanga” sería:

“En el año 2019 la empresa estación de servicio “Unión Cariamanga” será reconocida a nivel local y nacional como una empresa de comercialización de combustibles, ofreciendo a sus clientes gasolinas súper, Extra, diésel y lubricantes, a través de una adquisición de máquinas dispensadoras con

tecnología de punta y excelente atención de su equipo humano altamente calificado”.

### **PRINCIPIOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA “ESTACIÓN DE SERVICIO UNIÓN CARIAMANGA”**

- **COMPROMISO CON EL CLIENTE**

La estación de servicio debe lograr siempre la mayor satisfacción y expectativas de sus clientes ofreciendo un servicio de calidad y calidez, con una atención personalizada basándose en el compromiso de mejorar continuamente.

- **COMPROMISO DE RENOVACION**

En su afán de mejorar su servicio la empresa debe estar siempre a la vanguardia de modernización, crecimiento, calidad y mejora incansable de las estrategias de marketing.

- **AUTONOMIA**

La estación de servicio “Unión Cariamanga” es una organización autónoma de ayuda mutua y controlada por la ley de economía popular y solidaria.

- **PARTICIPACION ECONOMICA DE LOS SOCIOS**

Se distribuyen equitativamente el capital de la empresa y lo gestionan de forma democrática de acuerdo a las ganancias obtenidas por servicio prestado.

### **VALORES PROPUESTOS PARA LA EMPRESA “UNION CARIAMANGA”**

**Respeto.** - Primer requisito para generar la confianza mutua en el trato con

nuestros clientes.

**Excelencia en el servicio.** - Nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes, con actitud y anticipándonos a sus necesidades.

**Trabajo en equipo.** - Con el aporte de todos los integrantes de la empresa se busca el logro de los objetivos organizacionales.

**Honestidad.** - Guiarse por la sinceridad y coherencia de las acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia tanto con la empresa como con uno mismo.

**Liderazgo.** - Ser personas comprometidas en dar ejemplo, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un trabajo en equipo que produce resultados.

**Efectividad.** - Trabajar enfocados en alcanzar la precisión y excelencia.

## **DETERMINACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Los objetivos estratégicos son el enunciado general de una situación determinada que la empresa Estación de servicio “Unión Cariamanga” empezara alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones.

Luego de analizar la situación tanto interna como externa de la empresa se determinó los objetivos estratégicos que serán de gran aporte en su desarrollo empresarial, para ser más competitiva y fortalecer el

posicionamiento de la empresa mediante el incremento del número de clientes y satisfacción de los mismos.

Los objetivos estratégicos propuestos se establecieron tomando en cuenta las necesidades de la empresa Estación de servicio “Unión Cariamanga”, de la ciudad de Loja los mismos que se detallan, desarrollan y se precisan a continuación:

1. Incrementar la competitividad empresarial para fortalecer la posición de la empresa en el mercado local mediante la oferta de una atención personalizada, diferenciada en calidad y calidez.
2. Mantener su hegemonía en el mercado a través de una publicidad más constante en la que se dé a conocer los productos y servicios de la empresa.
3. Fomentar la creación de un departamento de recursos humanos en la empresa.
4. Fortalecer relaciones con la banca y sistema cooperativo local a fin de obtener créditos blandos para la empresa.
5. Crear un ambiente de trabajo favorable, procurando la integración de todo el recurso humano.
6. Desarrollar un plan para optimizar la utilización de los servicios básicos en la empresa.

## DESARROLLO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

### **Objetivo N° 1.**

Incrementar la competitividad empresarial para fortalecer la posición de la empresa en el mercado local mediante la oferta de una atención personalizada, diferenciada en calidad y calidez.

### **Problema.**

La falta de personal idóneo y capacitado en servicio y atención al cliente

### **Meta.**

Incrementar en un 23% la competitividad empresarial de la estación de servicio anualmente.

### **Estrategias.**

Establecer un plan de capacitación para el personal operativo y administrativo de la empresa, determinar el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios y productos que brinda la estación de servicio "Unión Cariamanga".

### **Tácticas.**

Realizar una evaluación del personal para saber en qué área se necesita capacitación.

Establecer convenios con instituciones educativas que permitan y garanticen la capacitación del personal que labora en la empresa.

**Actividades.**

Capacitación en atención al cliente con temas referentes a la calidad y calidez, además la implementación de una capacitación en comunicación y relaciones interpersonales.

**Políticas.**

Se desarrollarán programas de capacitación dos veces por año los mismos que deberán estar enfocados al crecimiento del personal en su sentir, pensar y actuar los cuales serán enfocados a todo el personal de la empresa.

**Responsable.**

Jefe de recursos humanos, gerente general de la empresa.

**Cronograma.**

El primer curso se desarrollará en los meses de febrero y marzo, la segunda capacitación al personal se ejecutará en los meses de noviembre y diciembre con una duración de 30 horas por curso

**Presupuesto.**

Costo de implementación 2250,00 dólares

**Resultados esperados.**

Obtener personal operativo y administrativo altamente capacitado para que pueda desarrollar sus actividades eficientemente en beneficio de la empresa.

**MATRIZ OPERATIVA DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

**Objetivo N° 1: incrementar la competitividad empresarial para fortalecer la posición de la empresa en el mercado local mediante la oferta de una atención personalizada, diferenciada de calidad y calidez.**

Problema	Meta	Estrategias	Tácticas	Actividades	Políticas	Responsable	Cronograma	Presupuesto	Resultados esperados
La falta de personal idóneo y capacitado en servicio y atención al cliente	Incrementar en un 23% la competitividad empresarial de la empresa anualmente	-Establecer un plan de capacitación para todo el personal de la empresa -fortalecer los planes de carrera para el personal administrativo -Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios y productos que brinda la empresa	-Realizar un estudio de las necesidades de capacitación -Establecer convenios con instituciones educativas que permitan la capacitación del personal que labora en la empresa	-Curso de atención al cliente con temas sobre calidad y calidez.  implementación de un curso en comunicación y relaciones interpersonales	se desarrollaran programas de capacitación dos veces por año los mismos que deberán estar enfocados al crecimiento del personal en su sentir, pensar y actuar los cuales serán para todo el personal de la empresa	-Jefe de recursos humanos -Gerente general de la empresa	-El primer curso se desarrollara en los meses de febrero y marzo -La segunda capacitación al personal se ejecutara en los meses de noviembre y diciembre con una duración de 30 horas por curso	Costo de implementación 2250 dólares	Obtener personal operativo altamente capacitado para que pueda desarrollar sus actividades eficientemente dentro de la empresa
<b>Costos de implementación</b>									
<b>2.250 dólares</b>									

**Objetivo N° 2.**

Mantener su hegemonía en el mercado a través de una publicidad más constante en la que se dé a conocer los productos y servicios de la empresa.

**Problema.**

Deficiente publicidad para promocionar y dar a conocer los productos y servicios de la empresa.

**Meta.**

Incrementar el número de clientes un 20% cada año, además ampliar la rentabilidad en un 20% anualmente.

**Estrategias.**

Generar una publicidad más constante en la que se dé a conocer la empresa y calidad de sus productos aprovechando los medios de comunicación para atraer a nuevos clientes, elaborar programas publicitarios que den a conocer los servicios adicionales que ofrece la empresa.

**Tácticas.**

- Publicar anuncios en radio, (Radio Loja, Radio Sociedad) prensa diaria (la Hora) y televisión (ecotel)
- Difundir anuncios en los diferentes sistemas integrados de pantallas LED ubicados en la calle 10 de agosto esquina, en el parque Simón Bolívar, en colegio Daniel Álvarez y frente al terminal terrestre

**Actividades.**

- Transmitir 1095 cuñas publicitarias al año en radio Loja y 1095 cuñas en radio sociedad
- Se publicarán 48 anuncios dominicales por un año en diario la hora a color de ¼ de página
- Se difundirán 2 spots publicitarios diarios en ecotel televisión durante seis meses a las 07 horas y 19 horas durante 60 segundos
- Se realizarán anuncios a través de los sistemas integrados de pantallas LED en los meses de mayo, agosto, septiembre y diciembre con una duración de 40 segundos con 80 repeticiones diarias

**Políticas.**

- Destinar el 5% de su utilidad anual para publicidad
- Mantener constante la publicidad de la empresa por lo menos durante los años de implementación del plan estratégico.

**Responsable.**

Administrador de la empresa.

**Cronograma.**

- Las cuñas radiales serán implementadas durante todo un año calendario
- Las publicaciones en el periódico diario la hora serán una por cada domingo durante un año.

- Los spots televisivos en ecotel televisión tendrán una duración de seis meses
- Los anuncios por medio de pantallas LED se lo realizara por el lapso de cuatro meses Mayo, agosto, septiembre y diciembre.

**Presupuesto.**

Costo de implementación 7640,00 dólares

**Resultados esperados.**

- Mejorar el número de clientes satisfechos.
- Mantener supremacía dentro de la competencia local.

**MATRIZ OPERATIVA DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

**Objetivo Nº 2: Mantener su hegemonía en el mercado a través de una publicidad más constante en la que se dé a conocer los productos y servicios de la empresa.**

Problema	Meta	Estrategias	Tácticas	Actividades	Políticas	Responsable	Cronograma	Presupuesto	Resultados esperados
Deficiente publicidad para promocionar y dar a conocer los productos y servicios de la empresa	Incrementar el número de clientes un 20% cada año  Incrementar la rentabilidad anual en un 20%	-Generar una publicidad más constante en la que se dé a conocer la calidad de sus servicios aprovechando los medios de comunicación para atraer a nuevos clientes -Elaborar programas publicitarios que den a conocer los servicios que ofrece la empresa	-Publicar anuncios en radio (Loja, radio sociedad) prensa diario (la Hora) y televisión (ecotel) -Difundir anuncios en los diferentes sistemas integrados de pantallas LED ubicados en la calle 10 de agosto, en el parque Simón Bolívar, del colegio Daniel Álvarez y frente al terminal terrestre	-Transmitir 1095 cuñas publicitarias al año en radio Loja y 1095 cuñas en radio sociedad -Se publicaran 48 anuncios dominicales por un año en diario la hora a color de ¼ de pagina -Se difundirán 2 spots publicitarios diarios en ecotel televisión durante seis meses a las 07 horas y 19 horas durante 60 segundos -Se realizaran anuncios a través de los sistemas integrados de pantallas LED en los meses de mayo, agosto, septiembre y diciembre con una duración de 40 segundos con 80 repeticiones diarias	_Destinar el 5%de su utilidad anual para publicidad - Mantener constante la publicidad de la empresa por lo menos durante los años de implementación del plan estratégico	-Administrador de la empresa -Gerente general de la empresa	-Las cuñas radiales serán implementadas durante todo un año calendario -Las publicaciones en el periódico diario la hora serán una por cada domingo durante un año -Los spots televisivos en ecotel televisión tendrán una duración de seis meses Los anuncios por medio de pantallas LED se lo realizara por el lapso de cuatro meses mayo, agosto, septiembre y diciembre	Costo de implementación 7640 dólares	-Mejorar el número de clientes satisfechos -Mantener supremacía dentro de la competencia local
<b>Costos de implementación</b>									
7.6400 dólares									

**Objetivo N° 3.**

Fomentar la creación de un Departamento de Talento Humano en la empresa.

**Problema.**

La no existencia de un departamento de recursos humanos que se encargue del proceso de reclutamiento selección de personal idóneo para la empresa.

**Meta.**

La intención total y a largo plazo es administrar adecuadamente los subprocesos de recursos humanos para lograr el 95% de un ambiente organizacional favorable donde los empleados sean capaces de desarrollar sus actividades de forma eficiente y eficaz en beneficio de la empresa

**Estrategias.**

- Crear el departamento de recursos humanos
- Seleccionar personal idóneo con experiencia suficiente en ventas y atención al cliente

**Tácticas.**

- Contratar personal calificado para la dirección de este departamento
- Gestionar los recursos necesarios para la implementación del departamento de RRHH.

**Actividades.**

- Adecuar el espacio físico para implementar el departamento
- Contratar el personal profesional que cumpla con los requerimientos de la empresa para el cargo

- Adquisición de muebles y equipos de oficina

**Políticas.**

Los planes que guiaran o canalizaran este objetivo son realizar programas eficientes de administración de personal como: planificación anual del talento humano, reclutamiento, selección del personal, formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación de desempeño.

**Responsable.**

Administrador de la empresa.

**Cronograma.**

El tiempo para implementar el departamento de RRHH es de cinco meses dos meses en la adecuación del espacio físico, dos meses para contratar el profesional para el departamento, un mes para la adquisición de muebles y equipos de oficina.

**Presupuesto.**

Costo de implementación 11.605 dólares.

**Resultados esperados.**

- Contar con personal altamente capacitado e idóneo que cumpla con las expectativas de la empresa.
- Fomentar el crecimiento de la empresa mediante una atención personalizada, rápida y eficiente.

**MATRIZ OPERATIVA DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

**OBJETIVO Nº 3: Implementar el departamento de recursos humanos**

Problema	Meta	Estrategias	Tácticas	Actividades	Políticas	Responsable	Cronograma	Presupuesto	Resultados esperados
La no existencia de un departamento de recursos humanos que se encargue del proceso de reclutamiento selección de personal idóneo para la empresa	La intención total y a largo plazo es administrar adecuadamente los subprocesos de recursos humanos para lograr el 95% de un personal altamente capacitado e idóneo para la empresa	-Crear el departamento de recursos humanos -Seleccionar personal idóneo con experiencia en ventas y atención al cliente	-Contratar personal calificado para la dirección de este departamento -Gestionar los recursos necesarios para la implementación del departamento de RRHH	-Adecuar el espacio físico para implementar el departamento -Contratar el personal profesional que cumpla con los requerimientos de la empresa para el cargo -Adquisición de muebles y equipos de oficina	Los planes que guiaran o canalizaran este objetivo son realizar programas eficientes de administración de personal: como planificación anual del talento humano, reclutamiento y selección del personal, formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación de desempeño	-Presidente de la empresa -Gerente general de la empresa	El tiempo para implementar el departamento de RRHH es de cinco meses dos meses en la adecuación del espacio físico, dos meses para contratar el profesional para el departamento, un mes para la adquisición de muebles y equipos de oficina	Costo de implementación 11.605 dólares	-Contar con personal altamente capacitado e idóneo que cumpla con las expectativas de la empresa -Fomentar el crecimiento de la empresa mediante una atención personalizada, rápida y eficiente
<b>Costos de implementación</b>									
<b>11.605 dólares</b>									

**Objetivo N° 4.**

Fortalecer las relaciones con la banca y sistema cooperativo local a fin de obtener créditos blandos para la empresa.

**Problema.**

La falta de convenios con la banca y sistema cooperativo local para obtener créditos con mejores plazos y beneficios.

**Meta.**

La intención total que se pretende alcanzar con este objetivo es de obtener una reducción del 1% de intereses en cada préstamo que adquiera la institución.

**Estrategias.**

Establecer relaciones con la banca local y sistema cooperativo a fin de obtener créditos mucho más altos y mejores beneficios al momento de su pago.

**Tácticas.**

- Determinar las instituciones financieras bancarias que brinden los mejores beneficios para la empresa.
- Establecer convenios con el sistema cooperativo local.

**Actividades.**

- Establecer convenios estratégicos con los bancos de Loja, Pichincha, Austro y Guayaquil.
- Gestionar alianzas con los más sólidos integrantes del sistema cooperativo local basados en la reciprocidad.

**Políticas.**

La política que guiara y canalizara esta estrategia es establecer convenios con la banca y sistema cooperativo con una vigencia de a lo menos dos años.

**Responsable.**

Administrador de la empresa.

**Cronograma.**

El tiempo para ejecutar estas acciones será permanente durante todo el año.

**Presupuesto.**

Costo de implementación 1.000 dólares.

**Resultados esperados.**

- Obtener tasas de interés y plazos más favorables para la empresa.

**MATRIZ OERATIVA DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

**Objetivo N° 4: Fortalecer las relaciones con la banca local a fin de obtener créditos blandos para la empresa**

Problema	Meta	Estrategias	Tácticas	Actividades	Políticas	Responsable	Cronograma	Presupuesto	Resultados esperados
La falta de convenios con la banca y sistema cooperativo local a fin de obtener créditos con mejores plazos y beneficios.	La intención total que se pretende alcanzar con este objetivo es de obtener una reducción del 1% de intereses en cada préstamo que adquiera la institución	Establecer relaciones con el resto de la banca local a fin de obtener créditos mucho más altos y mejores beneficios al momento de su pago.	-Determinar las instituciones financieras que brinden los mejores beneficios para la empresa. -Establecer convenios con las cooperativas de ahorro y créditos locales	-Establecer convenios estratégicos con los bancos de Loja, pichincha, del austro y Guayaquil. -Gestionar alianzas con los más sólidos integrantes del sistema cooperativo local basados en la reciprocidad	La política que guiara y canalizara esta estrategia es establecer convenios con la banca local con una vigencia de al menos dos años	-Administrador de la empresa -Gerente general de la empresa	-El tiempo para ejecutar estas acciones será permanente durante todo el año	Costo de implementación 1000 dólares	Obtener tasas de interés y plazos más favorables para la empresa
<b>Costos de implementación</b>									
<b>1.000 dólares</b>									

**Objetivo N° 5.**

Crear un ambiente favorable, procurando la integración de todo el recurso humano de la empresa.

**Problema.**

La falta de gestión por parte del administrador de la empresa para solicitar e implementar programas, incentivos y gratificaciones al personal.

**Meta.**

Alcanzar un ambiente de trabajo favorable del 98% así como la integración de todo el recurso humano beneficiando tanto al empleado como a la empresa con el cumplimiento de los objetivos planteados.

**Estrategias.**

- Realizar actividades de carácter social cultural y deportivo que permitan integrar a todo el personal.
- Diseñar un plan de incentivos y motivación que permita alcanzar mejores condiciones de trabajo y satisfaga a empleados y socios de la empresa.

**Tácticas.**

- Incentivar la participación de los empleados en las actividades sociales, culturales y deportivas establecidas por la empresa.
- Implementar programas de incentivos financieros y no financieros enfocados a reconocer el desempeño del personal dentro de la empresa.

**Actividades.**

- Vincular a todo el personal en actividades sociales culturales y deportivas de la empresa

- Establecer horarios flexibles que permitan al empleado equilibrar su vida laboral y familiar
- Incentivo económico por el día de la familia a cada empleado
- Promocionar e incentivar al empleado que ha desarrollado de mejor manera sus funciones
- Incentivo económico al empleado por concepto de navidad y fin de año.

**Políticas.**

- Todo empleado debe ser reconocido por su desempeño y calidad laboral.
- Se revisarán programas de incentivos y gratificaciones otorgados por la empresa anualmente.

**Responsable.**

Administrador de la empresa.

**Cronograma.**

El tiempo para ejecutar estas acciones será permanente durante todo el año.

**Presupuesto.**

Costo de implementación 2.450 dólares.

**Resultados esperados.**

- Obtener mayor grado de integración del personal y crear un ambiente de trabajo apto que llene las expectativas de los empleados.

**MATRIZ OPERATIVA DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

**Objetivo Nº 5: Crear un ambiente de trabajo favorable, procurando la integración de todo el recurso humano**

Problema	Meta	Estrategias	Tácticas	Actividades	Políticas	Responsable	Cronograma	Presupuesto	Resultados esperados
La falta de gestión por parte del administrador de la empresa para solicitar e implementar programas de incentivos y gratificaciones al personal	Alcanzar un ambiente de trabajo favorable del 98% así como la integración de todo el recurso humano beneficiando tanto al empleado como a la empresa con el logro de los objetivos planteados	-Realizar actividades de carácter social cultural y deportivo que permitan integrar a todo el personal. -Diseñar un plan de incentivos y motivación que permita alcanzar mejores condiciones de trabajo y satisfaga a empleados y socios de la empresa	-Incentivar la participación de los empleados en las actividades sociales, culturales y deportivas establecidas por la empresa. -Implementar programas de incentivos financieros y no financieros enfocados a reconocer el desempeño del personal dentro de la empresa	-Vincular a todo el personal en actividades sociales culturales y deportivas de la empresa -Establecer horarios flexibles que permitan al empleado equilibrar su vida laboral y familiar -Incentivo económico por el día de la familia a cada empleado -Promocionar e incentivar al empleado que ha desarrollado de mejor manera sus funciones -Incentivo económico al empleado por concepto de navidad y fin de año	-Todo empleado debe ser reconocido por su desempeño y calidad -Se revisaran programas de incentivos y gratificaciones otorgados por la empresa anualmente	-Administrador de la empresa -Gerente general de la empresa	El tiempo para ejecutar estas acciones será permanente durante todo el año	Costo de implementación 2450 dólares	Obtener mayor grado de integración del personal y crear un ambiente de trabajo apto que llene las expectativas de los empleados
<b>Costos de implementación</b>									
<b>2.450 dólares</b>									

**Objetivo N° 6.**

Desarrollar un plan para optimizar la utilización de los servicios básicos en la empresa.

**Problema.**

Las elevadas tarifas a cancelar por concepto de servicios básicos en la empresa.

**Meta.**

Lograr a corto plazo el ahorro del 40% en el pago por concepto de servicios básicos anuales.

**Estrategia.**

- Desarrollar un cronograma con tiempos y horas establecidas para reducir gastos por concepto de servicios básicos en la empresa
- Gestionar la contratación e instalación de un sistema de luminarias para el fluido de energía eléctrica tipo Leeds.

**Tácticas.**

- Realizar un cronograma de utilización del agua sobre todo en las noches.
- Implementar un sistema automático de iluminación para el apagado y encendido de las luminarias

**Actividades.**

- Asignación de recursos por parte de la asamblea general de socios para la implementación del plan

- Realizar la adecuación necesaria para que la utilización del agua en los baños sea independiente
- Cambiar el sistema de luminarias actuales por unas de tipo Leeds

**Políticas.**

La política que guiara y canalizara esta estrategia será la optimización de recursos la cual se la realizara de forma permanente durante todo el año.

**Responsable.**

Administrador de la empresa.

**Cronograma.**

El tiempo para ejecutar estas estrategias y adecuaciones en la empresa serán de seis meses.

**Presupuesto.**

Costo de implementación 3.000 dólares.

**Resultados esperados.**

- Conseguir la reducción del pago de servicios básicos en la empresa.

**MATRIZ OPERATIVA DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

**Objetivo N° 6: Desarrollar un plan para optimizar la utilización de los servicios básicos en la empresa**

Problema	Meta	Estrategias	Tácticas	Actividades	Políticas	Responsable	Cronograma	Presupuesto	Resultados esperados
Las elevadas tarifas a cancelar por concepto de servicios básicos en la empresa	Lograr a corto plazo el ahorro del 40% en el pago por concepto de servicios básicos anuales	-Desarrollar un cronograma con tiempos y horas establecidas para reducir gastos por concepto de servicios básicos en la empresa -Gestionar la contratación e instalación de un sistema de luminarias para el fluido de energía eléctrica tipo Leeds	-Realizar un cronograma de utilización del agua sobre todo en las noches -Implementar un sistema automático de iluminación para el apagado y encendido de las luminarias	-Asignación de recursos por parte de la asamblea general de socios para la implementación del plan -Realizar la adecuación necesaria para que la utilización del agua en los baños sea independiente -Cambiar el sistema de luminarias actuales por unas de tipo Leeds	La política que guiará y canalizará esta estrategia será la optimización de recursos y se la realizará durante todo el año	-Administrador de la empresa -Gerente general de la empresa	El tiempo para ejecutar estas estrategias y adecuaciones en la empresa serán de seis meses	_Costo de implementación 3000 dólares	Conseguir la reducción del pago de servicios básicos en la empresa
<b>Costos de implementación 3.000 dólares</b>									
<b>TOTAL DE IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO 27.945 dólares</b>									

CUADRO N°39 RESUMEN PRESUPUESTO GENERAL

OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCION	PRECIO POR HORA	PRESUPUESTO	INSTITUCION
1. Incrementar la competitividad empresarial para fortalecer la posición de la empresa en el mercado local mediante la oferta de servicios diferenciados de calidad y calidez	Curso de atención al cliente con temas sobre calidad y calidez.	Durante cuatro meses a lo largo del año	2.5 x 30 horas = 75x15	1.125 dólares	SECAP
	Capacitación en comunicación y relaciones interpersonales	Durante cuatro meses a lo largo del año	2.5 x 30 horas = 75x15	1.125 dólares	SECAP
2. Mantener su hegemonía en el mercado a través de una publicidad más constante en la que se dé a conocer los productos y servicios de la empresa	Transmitir 1095 cuñas publicitarias al año en radio Loja y 1095 cuñas en radio sociedad	Durante un año calendario	3x365 días=1095 cuñas x 1 dólar= 3x365=1095cuñas x 1dolar=	1.095 dólares 1.095 dólares	Radio Loja Radio sociedad
	Se publicaran 48 anuncios dominicales por un año en diario la hora	Durante un año calendario	1x48 días=48 anunciosx25.50=	1.224 dólares	Diario la hora
	Se difundirán 2 spots publicitarios diarios en ecotel televisión a las 07am y 19pm	Durante seis meses con una duración de 60 segundos	2x180 días=360 spots publicitarios 360x 2.85dolares=	1.026 dólares	Ecotel
	Se realizaran anuncios a través de los sistemas integrados de pantallas LED en mayo, agosto, septiembre y diciembre	Se implementara por el periodo de cuatro meses con una duración de 40 segundos	80Rx30dias=2400Rx4 pantallas=9600Rx120 dias=1152.000Repeti ciones	200x4pantallas800 x4meses=3.200 dólares	Red visual cobijos
3. Implementar el departamento de RRHH	Adecuar el espacio físico para implementar el departamento	Dos meses para adecuar el espacio físico	-Maestro 6x\$150= -Materiales de construcción	900 dólares 2.160 dólares	Instalaciones de la empresa _Direl
	Contratar el personal profesional para el cargo	Dos meses para contratar el personal adecuado	Sueldo 600x12 meses= 7.200	7.200 dólares	Departamento de contabilidad
	Adquisición de muebles y equipos de oficina	Un mes para adquirir los equipos de oficina	-Computador -Impresora -Muebles de oficina -Materiales de oficina	750.00 dólares 55.00 dólares 340.00 dólares 200.00 dólares=	Toners s. a

				1345.00	
4. Fortalecer las relaciones con la banca local a fin de obtener créditos más blandos para la empresa	Establecer convenios estratégicas con los bancos de Loja, pichincha, del austro y Guayaquil.	El tiempo de para ejecutar estas acciones será permanente	Gastos de gestión y transportación 500 dólares	500 dólares	Banco de Loja, pichincha, austro y Guayaquil
	Gestionar alianzas con los más sólidos integrantes del sistema cooperativo local basados en la reciprocidad	El tiempo de para ejecutar estas acciones será permanente	Gastos de gestión y transportación 500 dólares	500 dólares Total 1000 dólares	Sistema cooperativo local
5. Crear un ambiente de trabajo favorable, procurando la integración de todo el recurso humano	Establecer horarios flexibles que permitan al empleado equilibrar su vida laboral y familiar	El tiempo para ejecutar estas acciones será durante un año	ocho horas diarias laborables rotativamente durante todo el mes con dos días de descanso	Esta actividad no demandara recurso económico sino gestión del administrador.	Instalaciones de la empresa
	Incentivo económico por el día de la familia a cada empleado	La fecha establecida será en junio	Bono familiar 50x15=	750.00 dólares	Instalaciones de la empresa
	Promocionar e incentivar al empleado que ha desarrollado de mejor manera sus funciones	La fecha establecida para desarrollar esta acción será en mayo	Bono al mejor empleado anual	200.00 dólares	Instalaciones de la empresa
	Incentivo económico al empleado por concepto de navidad y fin de año	La fecha de ejecución será en el mes de diciembre	Bono navideño 100x15 empleados	1500.00 dólares Total 2450	Instalaciones de la empresa
6. Desarrollar un plan para optimizar la utilización de los servicios básicos en la empresa	Asignación de recursos por parte de la asamblea general de socios para la implementación del plan	El periodo de ejecución será de 2 meses	Sera gestionado por el administrador de la empresa	Sin costos de implementación	Empleados de la empresa
	Realizar la adecuación necesaria para que la utilización del agua en los baños sea independiente	Periodo de ejecución será de dos meses	-Maestro 150x4semanas= -Materiales de construcción	600.00 dólares 800.00 dólares	-Instalaciones de la empresa -Direl
	Cambiar el sistema de luminarias actuales por unas de tipo Leds que permitan optimizar y reducir gastos	Periodo de ejecución de acciones dos meses	12luminariasx 100dolares Gastos de instalación	1.200 dólares 400 dólares	-Importadora Loaiza -Instalaciones de la empresa
<b>TOTAL DE IMPLEMENTACION DEL PLAN 27.945 dólares</b>					

**FUENTE: Matriz operativa de objetivos estratégicos**

**ELABORADO: José Jaramillo**







CUADRO Nº 41 INDICADORES DE CONTROL

OBJETIVO ESTRATEGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	FORMAS DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	RESULTADO ESPERADO
Incrementar la competitividad empresarial para fortalecer la posición de la empresa en el mercado local mediante la oferta de servicios diferenciados de calidad y calidez	Competitividad empresarial	Incrementar en un 23% la competitividad empresarial de la empresa anualmente	<b>Resultado real</b> <b>Indicador= _____</b> <b>Resultado esperado</b>	Porcentaje	Obtener personal operativo altamente capacitado para que pueda desarrollar sus actividades eficientemente dentro de la empresa
Mantener su hegemonía en el mercado a través de una publicidad más constante en la que se dé a conocer los productos y servicios de la empresa	Convenios de publicidad	- Incrementar el número de clientes un 20% cada año -Incrementar la rentabilidad anual en un 20%	<b>Resultado real</b> <b>Indicador= _____</b> <b>Resultado esperado</b>	Porcentaje	-Mejorar el número de clientes satisfechos - Mantener supremacía dentro de la competencia local
Implementar el departamento de recursos humanos	Evaluación de desempeño organizacional	Lograr el 95% de un personal altamente capacitado e idóneo para la empresa	<b>Resultado real</b> <b>Indicador= _____</b> <b>Resultado esperado</b>	Porcentaje	- Contar con personal altamente capacitado e idóneo que cumpla con las expectativas de la empresa - Fomentar el crecimiento de la empresa mediante una atención personalizada rápida y eficiente
Fortalecer las relaciones con la banca y sistema cooperativo a fin de obtener créditos más blandos para la empresa	Margen de intereses diferenciados	Obtener una reducción del 1% de intereses en cada préstamo que adquiera la institución	<b>Resultado real</b> <b>Indicador= _____</b> <b>Resultado esperado</b>	Porcentaje	Obtener tasas de interés y plazos más favorables para la empresa
Crear un ambiente de trabajo favorable, procurando la integración de todo el recurso humano de la empresa	Convenios de integración de personal	Alcanzar un ambiente de trabajo favorable del 98% así como la integración de todo el recurso humano	<b>Resultado real</b> <b>Indicador= _____</b> <b>Resultado esperado</b>	Porcentaje	
Desarrollar un plan para optimizar la utilización de los servicios básicos en la empresa	Optimización de recursos	Lograr a corto plazo el ahorro del 40% en el pago por concepto de servicios básicos anuales	<b>Resultado real</b> <b>Indicador= _____</b> <b>Resultado esperado</b>	Porcentaje	Obtener mayor grado de integración del personal y crear un ambiente de trabajo apto que llene las expectativas de los empleados

Fuente: Matriz de objetivos estratégicos

## **h. CONCLUSIONES**

- La planificación estratégica realizada a la empresa estación de servicios “Unión Cariamanga” constituye una herramienta fundamental para conocer el estado situacional interno y externo en el que se encuentra la empresa y con ello plantear algunas estrategias para enfrentar los problemas y amenazas que se presentan y por otro lado aprovechar de mejor manera las fortalezas y oportunidades encontradas.
- Mediante la planificación estratégica planteada se reestructuro, la misión, visión principios y valores para que estén más acordes a lo que desea alcanzar la empresa estación de servicio “Unión Cariamanga” y se determinó objetivos estratégicos encaminados a mejorar la satisfacción de clientes, empleados y socios y a fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado local.
- A través de la realización de la matriz de evaluación de factores internos se determinó un valor ponderado de 2.26, lo que significa que existe un predominio de las debilidades sobre las fortalezas. Es por ello que se establecieron estrategias para corregir las principales debilidades que posee la empresa estación de servicio “Unión Cariamanga” como son: falta de un departamento de recursos humanos, mínimo grado de publicidad, promociones, deficiente atención al público, la falta de una misión y visión clara en la empresa, fomentar la capacitación y tecnificación al empleado con el fin de afianzar su capacidad de crecimiento.

- Se realizó la matriz de evaluación de factores externos que permitió resumir la información política, económica, social, tecnológica, social y financiera en la que está inmersa la empresa. De ese análisis se obtuvo un valor ponderado de 2.83, lo que significa que a la empresa estación de servicios “Unión Cariamanga” se le presentan importantes oportunidades para desarrollarse y expandirse dentro del mercado local.
- Se estableció un plan de acción con los tiempos de aplicación de actividades, tácticas y estrategias permitirán llevar a cabo con efectividad todo lo propuesto en cuanto a tiempo, costos y responsabilidades.
- Las metas propuestas para cada uno de los objetivos estratégicos son realizables en corto plazo y servirán de base para mejorar la toma de decisiones dentro de la organización.
- Los indicadores de control permitirán dar seguimiento al todo el plan estratégico para evaluar y tomar acciones oportunas y a tiempo.

## **i. RECOMENDACIONES**

- La Empresa estación de servicios “Unión Cariamanga” debe desarrollar y ejecutar el plan estratégico propuesto, ya que este plan le permitirá desarrollar de manera eficiente y efectiva sus actividades en la gestión administrativa y operativa de la misma.
- Con el objeto de contribuir al logro de resultados esperados es fundamental difundir la cultura organizacional para fortalecer la identidad de pertenencia de la empresa.
- Mediante la creación del departamento de recursos humanos la empresa estación de servicios “Unión Cariamanga” podrá realizar un manejo adecuado de los subprocesos de recursos humanos, proveer, desarrollar y mantener un personal altamente calificado y motivado y así lograr un ambiente organizacional favorable donde todos los empleados se sientan acoplados y capaces para realizar sus actividades de forma correcta y efectiva siempre encaminada a la satisfacción del cliente.
- La motivación es el pilar fundamental que impulsa positivamente el trabajo del personal, por lo que se recomienda aplicar el programa de actividades, incentivos y gratificaciones propuestos en el plan estratégico.
- El programa de capacitación propuesto para el personal administrativo y operativo de la empresa estación de servicio “Unión Cariamanga” permitirá incrementar la competitividad empresarial para

fortalecer la posición de la empresa en el mercado mediante la oferta de una atención personalizada diferenciados en calidad y calidez.

- Ejecutar los programas publicitarios a través de los medios de comunicación propuestos en el plan para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa y con esto conseguir que la estación de servicio mantenga su hegemonía en el mercado.
- Gestionar y crear mayores alianzas con el sistema cooperativo y bancario de la ciudad a fin de obtener créditos mucho más altos y con mejores beneficios al momento de su pago y así optimizar la rentabilidad de la empresa
- Ejecutar el plan de optimización de recursos básicos en la empresa mediante las estrategias planteadas y actividades propuestas en la implementación del plan estratégico para la empresa estación de servicio “Unión Cariamanga” de la ciudad de Loja.

## **j. BIBLIOGRAFIA**

- ✓ BERNAL, C de la investigación para la administración y economía tercera edición 2010 pág. 189-192.
- ✓ CUELLAR, Juan Carlos planificación estratégica y operativa segunda edición 2010 pág. 377
- ✓ GONZALEZ, Pedro planeación estratégica para la mediana empresa tercera edición 2011 pág. 199
- ✓ Guía de aprendizaje, modulo 9 gerencia y los sistemas de información, séptima edición 2010 pag.26-39
- ✓ Información facilitada por la cooperativa “Unión Cariamanga”
- ✓ Jerome, perreault Planeación estratégica de la teoría a la práctica pág.287 tercera edición 2011
- ✓ Leopoldo, Elio fundamentos de gestión empresarial pág. 39 segunda edición 2010
- ✓ RODRIGUEZ, Joaquín Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa segunda edición 2010 pág. 298-299.
- ✓ Stefan zehle como diseñar un plan de negocios pág. 398 cuarta edición 2010.
- ✓ RAMIREZ, David contabilidad administrativa séptima edición 2010 pág. 255
- ✓ [www. El prisma. Monografías. com](http://www.Elprisma.com)
- ✓ [www. Planeación estratégica Wikipedia.com](http://www.PlaneaciónestratégicaWikipedia.com)

**k. ANEXOS****ANEXO 1****FICHA RESUMEN DEL PROYECTO****a. TEMA:**

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ESTACIÓN DE SERVICIO UNIÓN CARIAMANGA”, DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2014 - 2019”**

**b. PROBLEMÁTICA:**

Hoy en día en el Ecuador las empresas se enfrentan a un mercado con grandes exigencias como los precios, la calidad, variedad, ubicación, la influencia de grandes aspectos externos como los cambios gubernamentales y políticos han permitido que el área comercial sea uno de los principales sectores económicos del país en donde la planificación estratégica es fundamental para conocer las necesidades del consumidor.

El gobierno actualmente preocupado por cambiar y mejorar la actividad económica productiva del país ha intensificado cambios trascendentales; además se están ejecutando varios programas de capacitación e inserción dentro del campo empresarial con el apoyo e incentivos a las nuevas iniciativas de producción debido a la necesidad de formar nuevos emprendimientos productivos con altas capacidades para innovar, y crear mejores bienes y servicios de calidad en el país.

La provincia de Loja se encuentra ubicada al sur del país en esta provincia existen un pequeño número de empresas dedicadas a la comercialización y producción de bienes y servicios y por ende muy pocas plazas de empleo debido a la mala implementación y desconocimiento de planes estratégicos que les permitan a las empresas tener un mayor desarrollo y productividad

La provincia de Loja por es una de las provincias fronterizas del Ecuador con un gran potencial productivo e iniciativa empresarial pero que en muchos de los casos estas microempresas fracasan debido a la falta de

adecuadas estrategias de planificación, control que les permitan consolidarse y posicionarse en el mercado local y no desaparecer.

A nivel local las pequeñas y microempresas poseen un considerable retraso económico y desarrollo el cual se puede evidenciar notablemente a causa de la falta de capacitación y mala utilización de planes estratégicos que permitan optimizar recursos y obtener resultados efectivos dentro de una organización o negocio.

Una causa principal de que no exista gran desarrollo empresarial a nivel local es la no aplicación de una técnica adecuada de planificación y estrategias lo cual origina que la empresa este sin un norte a donde dirigirse, no tener control sobre la misma y de esa manera no llegar a cumplir los objetivos planteados y poder operar con eficacia y eficiencia dentro del mercado local.

A nivel empresarial se evidencia un mínimo crecimiento de las industrias debido a que la mayoría de las empresas no definen sus objetivos y planes a seguir es por ello que la situación de las empresas es cada vez más critica las cuales deben adoptar nuevas técnicas para así adquirir mayor número de clientes y cumplir con sus expectativas es por ello que nos enmarcamos en el análisis de una reconocida empresa lojana "ESTACION DE SERVICIO UNION CARIAMANGA DE LA CIUDAD DE LOJA".

a través de un sondeo previo a la empresa en mención se pudo evidenciar que enfrenta un sinnúmero de inconvenientes, un mayor número de competidores falta de tecnología adecuada, falta de atención personalizada,

personal idóneo., así mismo se evidencio la falta de planeación, control, dirección estos problemas significan compartir el mercado, perder posicionamiento y disminución en las ventas.

La empresa busca a través de las nuevas tecnologías de información y la comunicación tener estrategias que ayuden a establecer un mejor contacto manteniendo una buena relación con el cliente esto se plantea con la intención de lograr una ventaja competitiva diferenciadora en el mercado empresarial, las empresas que logran gran capacidad de adaptación y flexibilidad con en el entorno son las que logran sobrevivir y permanecer por largo plazo en el mercado para así competir y buscar el éxito de la organización.

Por tales razones descritas anteriormente se hace necesaria la “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA “ESTACION DE SERVICIO UNION CARIAMANGA” DE LA CIUDAD DE LOJA”. Que proporcione las herramientas y estrategias administrativas efectivas para una mejor gestión en el manejo adecuado de sus recursos y así brindar servicio de calidad a la ciudadanía.

**c. OBJETIVOS:****OBJETIVO GENERAL:**

- Proponer un Plan Estratégico para la empresa “Estación de servicio unión Cariamanga de la ciudad de Loja periodo 2014-2019”.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer un diagnostico situacional de la estación de servicio que nos permita identificar deficiencias en la administración.
- Realizar el análisis externo que nos permita identificar las oportunidades y amenazas de la empresa.
- Efectuar el análisis interno mediante la investigación de campo que nos permita identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
- implementar la matriz foda y de alto impacto en la estación de servicio.
- Determinar las estrategias más idóneas que ayuden a establecer el correcto funcionamiento de la empresa.
- Establecer objetivos estratégicos eficientes que permitan a la organización su posicionamiento en el mercado local.
- implementar el respectivo presupuesto y cronograma que se utilizara en la elaboración del plan estratégico para la estación de servicio unión Cariamanga periodo 2014-2019.

## METODOLOGIA

La metodología bien definida va a permitir responder a las preguntas que se desea estudiar a profundidad, determinar el porqué de la investigación y especificar qué es lo que se quiere alcanzar partiendo de un problema que se ha evidenciado y muy importante de resolver en la empresa “Estación de servicio unión Cariamanga “de la ciudad de Loja.

El diseño de investigación es un protocolo en el cual se especifican las tareas que demanda la ejecución de una investigación; con un propósito, el objetivo de estudio; el diseño combina teoría, metodología y técnicas.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaran los siguientes métodos.

**METODO CIENTIFICO:** Es el conjunto de pasos, para alcanzar conocimientos válidos que puedan ser verificados por instrumentos confiables, evita la subjetividad. Este método permitirá definir los procedimientos lógicos para la adquisición, organización, sistematización y exposición o expresión de conocimientos tanto en el aspecto teórico como la realidad investigada y cómo ha influenciado su aplicación dentro del proceso de planeación estratégica en la “Estación de Servicios Unión Cariamanga “de la ciudad de Loja.

**METODO HISTORICO:** Es el que permitirá la indagación histórica para un previo y real conocimiento de la situación dentro del estudio de la empresa seleccionada, contribuirá a la recaudación de datos históricos trascendentales de la empresa que nos servirán como base para presentar y desarrollar el presente proyecto de investigación.

**METODO DEDUCTIVO:** Permitirá obtener conclusiones particulares a partir de contenidos generales desprendidos de la Investigación de Campo. Este método nos permite conocer los sucesos que se producen en la planeación estratégica, y como estos son utilizados o la influencia que tienen dentro de la Empresa “Estación de Servicios Unión Cariamanga”. Para de esta manera poder analizar y definir si se están utilizando o no correctamente los conocimientos de planeación estratégica. Además conocer los diferentes sistemas de planeación que se aplican, para de esta manera poder efectuar el análisis correspondiente.

**METODO INDUCTIVO:** Es utilizado por las ciencias experimentales y se centra más en desarrollar las habilidades y estrategias del pensamiento científico, en el marco de situaciones próximas a los intereses de los estudiantes, que en la transmisión conceptual. Servirá para vincular a estudios de casos particulares la situación general, en este caso dentro de la “Estación de Servicios Unión Cariamanga “ permitirá identificar el problema, para luego obtener conclusiones y recomendaciones generales que podrán ser aplicadas tanto en la empresa objeto de estudio como en diferentes organizaciones y comercios de la localidad.

**METODO CUANTITATIVO:** El estudio de la investigación, es basado en la técnica de la observación y se toma nota de todas las actividades que cada uno realiza en el rol que desempeña dentro de la estación. Datos estadísticos como: tiempo de espera, demoras en el servicio. Actitudes como: amabilidad, cortesía. Conductas observables como: rapidez, lentitud, cualificación, competencia a la hora de brindar el servicio.

## **TECNICAS**

Como técnicas se utilizaran las siguientes:

**LA ESTADISTICA.-** Permitirá representar los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas mediante la utilización de cuadros de frecuencia, porcentajes, gráficos para su posterior análisis e interpretación y posteriormente redactar los resultados de la investigación que serán las conclusiones, en relación a los objetivos planteados.

**LA ENCUESTA.-** La misma que será aplicada a los clientes de la estación de servicios unión Cariamanga la cual servirá para hacer un diagnóstico de cómo está en realidad el problema, cuantificarlo y cualificarlo, la encuesta estará estructurada con preguntas abiertas y cerradas.

**LA ENTREVISTA.-** Se utilizará la entrevista estructurada, la cual será aplicada al personal administrativo y operativo de la empresa a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteadas sobre el tema propuesto, la ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos

empleados de la estación de servicio, quienes nos proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes etc.

**BIBLIOGRAFICA.-** Permitirá la búsqueda de información rápida y detenida, a través de fuentes de información, facilitadas en bibliotecas, videotecas, internet, periódicos, etc.

**OBSERVACION DIRECTA.-** Esta técnica me permitirá observar los problemas deficiencias dificultades y fenómenos que se presentan en la empresa los mismos que están dificultando el correcto funcionamiento y desarrollo de la organización. Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos, sirve para la obtener información de hechos y aspectos relacionados con el objeto de estudio, además para realizar un sondeo visual del personal que labora en la empresa.

## **POBLACION Y MUESTRA**

El universo del presente trabajo está conformado por 1,400 personas aproximadamente, que involucra a los diferentes actores de la empresa “Estación de servicio Unión Cariamanga” de la ciudad de Loja.

Por consiguiente el conjunto poblacional del presente estudio está conformado por dos estratos claramente definidos. El primero, conformado por los quince (15) empleados que trabajan en la estación, El segundo

estrato está representado por los mil cuatrocientos (1.400) clientes de la estación de servicio “Unión Cariamanga de la ciudad de Loja.

**CUADRO N° 42: Distribución de la Población.**

POBLACIÓN	# de Personas	Técnicas	Muestra
Empleados de la estación de servicio	15	Entrevistas	Todos
Clientes (200diariosx7dias semanal)	1.400	Encuestas	200
<b>TOTAL</b>	<b>1.415</b>		

**FUENTE:** Estación de servicio U.C.

**ELABORADO POR:** José Jaramillo

**MUESTRA ALEATORIA SIMPLE CON POBLACIÓN FINITA**

**N=** Tamaño de la población (1.400)

**E=** error de estimación (5%)

**n =** Tamaño de la muestra (196)

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

$$n = \frac{1400}{1 \pm 0.0025 \div 1400}$$

$$n = \frac{1400}{1.0025 \div 1400}$$

$$n = \frac{1400}{7.0848}$$

$$n = 195.67$$

$$n = 196$$

TIEMPO ACTIVIDADES	MESES															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1 Ejecución del Diagnostico situacional de la empresa	X	X														
2 Análisis externo oportunidades y amenazas de la empresa			x	x												
3 Análisis interno fortalezas y debilidades de la empresa					x	x										
4 Implementación de la matriz foda y alto impacto							x	x	x							
5 Establecimiento de estrategias idóneas									x	X						
6 Determinación de objetivos estratégicos										X	x					
7 Presupuesto y cronograma para la implementación del plan estratégico												x				

Elaborado: José Jaramillo

**ANEXO 2**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
 MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
 CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

Como egresado de la carrera de Administración de Empresas me encuentro diseñando un **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ESTACIÓN DE SERVICIO UNIÓN CARIAMANGA”, DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2014 - 2019”**; para lo cual le solicito de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo califica Ud. La atención brindada en la estación de servicio unión Cariamanga?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

2. ¿Qué le motiva ser cliente de la estación de servicio unión Cariamanga?

Infraestructura	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente	<input type="checkbox"/>
Servicio de calidad	<input type="checkbox"/>
Ubicación estratégica	<input type="checkbox"/>

3. ¿Mediante qué medios conoció Ud. ¿La Empresa Estación de Servicio Unión Cariamanga de la Ciudad de Loja?

Televisión	<input type="checkbox"/>
Prensa escrita	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuál es el tiempo que utiliza el vendedor para realizar el despacho y atención al cliente en la empresa estación de servicio “Unión Cariamanga”?

- 1 minutos
- 2 minutos
- 3 minutos
- 4 minutos o más

5. ¿conoce Ud. Si la empresa además de la venta de combustibles ofrece otros servicios adicionales indique cuál?

- Venta de lubricantes
- Cambio de aceite
- Taller mecánico

6. ¿Qué forma de pago utiliza al momento de adquirir el producto en la estación de servicio?

- Efectivo
- Tarjeta de crédito

7. ¿Acude usted a otra empresa de la ciudad a comprar el producto que comercializa la estación de servicio Unión Cariamanga indique cuál?

- E/S COOP LOJA
- E/S PLAZA GAS
- E/S JARAMILLO
- E/S SAN CAYETANO
- E/S COOP SUR ORIENTE
- E/S GASOSILVA

8. ¿Indique que se debería mejorar en la empresa Estación de Servicio Unión Cariamanga para potencializar sus ventas?

Tiempo de espera

Cambio de surtidores

Agilidad en la atención

Calidad y cantidad del producto

9. ¿Ha recibido usted algún tipo de promoción por parte de la empresa?

SI

NO

AVECES

10. ¿Conoce usted si los productos que ofrece la empresa son de calidad y cantidad comprobada?

SI

NO

11. ¿Cuál es el producto que usted adquiere con mayor demanda en la estación de servicio

GASOLINA EXTRA

GASOLINA SUPER

DIESEL PREMIUM

GRACIAS POR SU COLABORACION

**ANEXO 3****INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
 MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
 CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
**FICHA DE OBSERVACIÓN**

**1. DATOS INFORMATIVOS**

Nombre observador:

.....

Nombre Empresa:

.....

Lugar: .....

Fecha: .....

**2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y FÍSICA DE LA EMPRESA**

1. ¿Las instalaciones de la Empresa Estación de Servicio UNIÓN CARIAMANGA

dedicada a la comercialización de combustible son adecuadas?

SI ( ) NO ( )

2. ¿Existe una adecuada distribución física de la empresa?

SI ( ) NO ( )

3. ¿Los productos que ofrece la empresa se encuentran almacenados

técnicamente en lugares adecuados para su comercialización?

SI ( ) NO ( )

4. ¿La empresa mantiene publicidad en su interior?

SI ( ) NO ( )



## ANEXO 4

### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA

- ¿Desde cuándo funciona la Empresa Estación de Servicio Unión Cariamanga de la ciudad de Loja?
- ¿Qué actividades realiza la Empresa Estación de Servicio Unión Cariamanga?
- ¿La empresa cuenta con: Visión, Misión, Valores, para un mejor desarrollo de sus operaciones?
- ¿Conoce Ud. ¿De dónde y que medios son utilizados por la empresa para el transporte de los productos que comercializa?
- ¿Qué productos comercializa la empresa?
- ¿Quiénes son los principales proveedores de la empresa?
- ¿Quiénes son sus principales clientes de la empresa?
- ¿Los productos que comercializa la empresa son de calidad y cantidad comprobada?
- ¿Cuál es el porcentaje de ganancias que se obtienen por la comercialización de combustible?
- ¿Cada que tiempo realiza un reporte de ventas?
- ¿Tiene publicidad su empresa?
- ¿Mediante qué tipo de publicidad promocionan los productos en su empresa?

## **ANEXO 5**

### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA**

- ¿Qué actividades realiza usted como administrador de la Empresa Estación de Servicio Unión Cariamanga de la Ciudad de Loja?
- ¿Qué tiempo lleva Ud. Trabajando en la empresa?
- ¿Realiza Ud. un control de las ventas generadas por la empresa?
- ¿Bajo qué parámetros se determina la cantidad de combustible a solicitar?
- ¿Cuál es el producto que tiene mayor demanda dentro de la empresa?
- ¿Cómo se establece que los productos que comercializa la empresa son de buena calidad?
- ¿Cuál es la capacidad que posee la empresa para almacenar los productos que comercializa?
- ¿Brinda asesoría técnica y capacitación a los empleados de la Estación de Servicio?

## ANEXO 6

### ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR DE LA EMPRESA

- ¿Mantiene actualizada la contabilidad de la Empresa?
- ¿Los estados financieros reflejan pérdidas o ganancias?
- ¿Conoce Ud. ¿El promedio de ventas diarias que realiza la empresa?
- ¿Las utilidades que genera la empresa son buenas?
- ¿Se realiza el reparto de utilidades entre los empleados de la empresa?
- ¿Considera Ud. ¿Qué es rentable este negocio?
- ¿Elabora Ud. Los cheques de la empresa
- ¿Realiza retenciones a la fuente y declaraciones del impuesto a la renta?
- ¿La Estación de Servicio es contribuyente especial?
- ¿La empresa realiza pagos y bonificaciones de acuerdo a lo establecido en el código de trabajo actual?
- ¿Recibe capacitación por parte de la empresa para desempeñar sus actividades?
- ¿Se encuentra satisfecha con el salario que percibe y actividades que realiza dentro de la estación?

## **ANEXO 7**

### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL BODEGUERO DE LA EMPRESA**

- ¿Qué actividades realiza dentro de la empresa?
- ¿Determina las necesidades de productos que faltan en la empresa?
- ¿Realiza informes diarios de la entrada y salida de mercadería de la empresa?
- ¿Mantiene un listado de guías de remisión
- ¿Lleva y utiliza tarjetas Kardex?
- ¿Realiza el respectivo inventario de productos?

### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL AUXILIAR DE LIMPIEZA DE LA EMPRESA**

- ¿Qué actividades realiza Ud. ¿Cómo auxiliar de limpieza dentro de la Empresa?
- ¿Qué tiempo trabaja en la Empresa?
- ¿Cuál es el horario que labora dentro de la Estación de Servicio?
- ¿Le proporcionan los implementos necesarios y acordes al trabajo que realiza?
- ¿Recibe algún tipo de capacitación por parte de la Empresa para desarrollar esta actividad?

## ANEXO 8



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
 MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
 CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Como egresado de la carrera de Administración de empresas me encuentro elaborando un proyecto denominado **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ESTACIÓN DE SERVICIO UNIÓN CARIAMANGA”, DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2014 - 2019”**; para lo cual le pedimos de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas.

ENCUESTA DIRIGIDA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA” ESTACION DE SERVICIO UNION CARIAMANGA DE LA CIUDAD DE LOJA”

1. ¿Qué cargo desempeña en la empresa Estación de Servicio Unión Cariamanga?

-----

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?

- a) 0 a 6 meses
- b) 6 meses a 12 meses
- c) 12 meses a 24 meses
- d) Más de 24 meses

3. ¿Cómo ingreso a ser parte de la empresa Estación de Servicio Unión Cariamanga?

- a) por concurso
- b) Por recomendación
- c) Por aviso en la prensa

5. ¿Conoce usted la misión que tiene la empresa?

Si

No

6. ¿Conoce usted la visión que tiene la empresa?

Si

No

7. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo?

a) Cada tres meses

b) Cada seis meses

c) Cada doce meses

d) Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACION

# ÍNDICE

PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA .....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
a. TÍTULO .....	1
b. RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	4
c. INTRODUCCIÓN .....	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA .....	9
e. MATERIALES Y MÉTODOS .....	35
f. RESULTADOS .....	40
g. DISCUSIÓN .....	107
h. CONCLUSIONES .....	137
i. RECOMENDACIONES .....	139
j. BIBLIOGRAFÍA .....	141
k. ANEXOS .....	142
ÍNDICE .....	164