



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS "TRANS ESMERALDAS S.A.", DEL CANTÓN SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS, PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.

AUTORA:

CLAUDIA ELIZABETH YUBAILLE HEREDIA

RIOBAMBA - ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Claudia Elizabeth Yubaille Heredia, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Hítalo Bolívar Veloz Segovia

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Diego Patricio Vallejo Sánchez

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Claudia Elizabeth Yubaille Heredia, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba. 08 de abril del 2019

Claudia Elizabeth Yubaille Heredia

CI. 230062257-4

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a:

Mis padres con todo mi amor: Julián Yubaille y María Heredia por todo el esfuerzo y sacrificio que me brindaron para obtener este título profesional, además por haberme guiado y formado con buenos valores que me han ayudado a salir adelante en los momentos difíciles y siempre motivarme para alcanzar mis metas.

A mis hermanos: Gladys, Cristian y Wilian por la confianza que tuvieron en mí, además el ejemplo que veo en ellos y el apoyo que siempre me brindaron en el transcurso de mi carrera.

Claudia Elizabeth Yubaille Heredia

AUTORA

AGRADECIMIENTO

A Dios, por protegerme durante toda mi vida, darme fuerzas y sabiduría para enfrentar las dificultades presentadas, a mis padres y hermanos por el apoyo constante e incondicional.

A mis tutores, Ing. Hítalo Veloz, director de tesis y al Ing. Diego Vallejo, por su aporte y asesoramiento para la realización del presente trabajo de titulación.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en especial a la Escuela de Contabilidad y Auditoría por el apoyo brindado de los distintos docentes que impartieron su cátedra a lo largo de la carrera, forjando en mí: conocimientos y valores para enfrentarme en la vida laboral.

A todos mis compañeros que estuvieron cerca de mí en todos los niveles, gracias por el apoyo y amistad que me brindaron para seguir adelante.

Autora

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
SUMMARY.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	3
1.1.2. Delimitación del problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivo específico	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1. Antecedentes históricos	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1. Modelos de Gestión	8
2.2.1.1. Diseño.....	8
2.2.1.2. Modelo.....	8
2.2.1.3. Gestión.....	9
2.2.1.4. Modelo de Gestión	10
2.2.1.5. Gestión Administrativa.....	11
2.2.2. Administración.....	13
2.2.2.1. Definición	13

2.2.2.2.	Proceso administrativo	13
2.2.4.	Análisis FODA	18
2.2.4.1.	Definición	18
2.2.4.2.	Matriz FODA.....	19
2.2.3.	Planificación estratégica	20
2.2.3.1.	Misión.....	20
2.2.3.2.	Visión	20
2.2.3.3.	Objetivos organizacionales.....	20
2.2.4.	Cultura Organizacional	21
2.2.4.1.	Definición	21
2.2.4.2.	Elementos de la cultura	21
2.2.5.	Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard	22
2.2.5.1.	Cuatro perspectivas claves de una organización	23
2.2.5.2.	Implementar la construcción de un CMI.....	24
2.2.6.	Organigrama	25
2.2.6.1.	Definición	25
2.2.6.2.	Diseño de la estructura	25
2.2.6.3.	Modelos organizacionales	26
2.2.7.	Flujogramas	28
2.2.7.1.	Definición	28
2.2.7.2.	Símbolos	28
2.2.8.	Liderazgo	29
2.2.8.1.	Definición	29
2.2.8.2.	Habilidades del líder.....	29
2.2.8.3.	Modelos de liderazgo	30
2.2.9.	Indicadores de Gestión.....	30
2.2.9.1.	Definición	30
2.2.9.2.	Características de los indicadores.....	30
2.2.9.3.	Principales funciones de los indicadores de gestión.....	31
2.2.9.4.	Concepto de la 5 E.....	31
2.2.9.5.	Vigencia.....	32
2.2.9.6.	Estructura de un indicador	32
2.3.	IDEA A DEFENDER	33

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	34
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1.1. Cualitativo.....	34
3.1.2. Cuantitativo.....	34
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	34
3.2.1. Descriptiva	34
3.2.2. De campo	35
3.2.3. Bibliográfica	35
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	35
3.3.1. Población	35
3.3.2. Muestra	36
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	36
3.4.1. Métodos de investigación	36
3.4.1.1. Inductivo.....	36
3.4.1.2. Deductivo	37
3.4.2. Técnicas e instrumentos de investigación.....	37
3.4.2.1. Entrevistas	37
3.4.2.2. Encuestas	37
3.4.2.3. Observación.....	37
3.5. RESULTADOS.....	38
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	60
4.1. TÍTULO	60
4.2. GENERALIDADES DE TRANS ESMERALDAS S.A.	60
4.2.1. Historia institucional.....	60
4.2.2. Misión	61
4.2.3. Visión.....	61
4.2.4. Valores institucionales	62
4.2.5. Servicio	62
4.2.6. Ubicación geográfica	62
4.2.7. FODA de la estación de servicios MASGAS “Trans Esmeraldas S.A.” ..	63
4.2.7.1. Matriz correlación de Fortalezas y Oportunidades.....	64
4.2.7.2. Matriz correlación de Debilidades y Amenazas	65
4.2.7.3. Matriz de prioridades.....	66

4.2.7.4.	Perfil estratégico interno.....	67
4.2.7.5.	Perfil estratégico externo.....	68
4.3.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	70
4.3.1.	Justificación.....	70
4.3.2.	Objetivos del modelo de gestión propuesto.....	71
4.3.2.1.	Objetivo general.....	71
4.3.2.2.	Objetivo específico.....	71
4.3.3.	Proceso administrativo.....	72
4.3.3.1.	Planeación.....	72
4.3.3.2.	Organización.....	87
4.3.3.3.	Dirección.....	127
4.3.3.4.	Control.....	137
	CONCLUSIONES.....	150
	RECOMENDACIONES.....	150
	BIBLIOGRAFÍA.....	151
	ANEXOS.....	153

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso Administrativo	14
Figura 2 Perspectivas del BSC.....	23
Figura 3 Metodología de los indicadores.....	32
Figura 4 Sexo del personal E/S TEISA	38
Figura 5 Misión y Visión	39
Figura 6 Principios y Valores	40
Figura 7 Proceso Administrativo	41
Figura 8 Cuenta con un organigrama estructural.....	42
Figura 9 Realiza correctamente el trabajo	43
Figura 10 Buen ambiente y clima laboral	44
Figura 11 Motivación.....	45
Figura 12 Reconocen el desempeño de sus actividades	46
Figura 13 Es oportuno un control de actividades	47
Figura 14 Frecuencia del control de las actividades	48
Figura 15 Comunicación con sus compañeros	49
Figura 16 Conoce un modelo de gestión administrativa.....	50
Figura 17 Servicios que percibe el cliente	51
Figura 18 Tiempo que utiliza los servicios de la gasolinera.....	52
Figura 19 Satisfacción del producto y/o servicio.....	53
Figura 20 Servicio rápido y eficaz	54
Figura 21 Personal con imagen de honestidad y confianza	55
Figura 22 Atención y Desempeño del personal	56
Figura 23 Inquietudes y dudas	57
Figura 24 Recomendaría los productos y servicios	58
Figura 25 Otro servicio a ofertar.....	59
Figura 26 Matriz Quito	62
Figura 27 E/S Trans. Esmeraldas.....	62
Figura 28 Proceso organizacional.....	87
Figura 29 Organigrama con áreas funcionales E/S Trans Esmeraldas	88
Figura 30 Niveles jerárquicos	88
Figura 31 Mapa de procesos	107

Figura 32 Autoridad formal	126
Figura 33 Proceso de la Dirección	127
Figura 34 Elementos de la Integración	128
Figura 35 Habilidades del líder	130
Figura 36 Técnicas de motivación	131
Figura 37 Modelo Integrativo	132
Figura 38 Proceso de toma de decisión	136
Figura 39 Proceso de control	138
Figura 40 Sistema de información	144
Figura 41 Sistemas de Medición.....	144
Figura 42 Proceso de evaluación 360°	146
Figura 43 Ejecución de medidas correctivas	147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz FODA.....	19
Tabla 2 Material para las perspectivas.....	24
Tabla 3 Símbolos de Flujograma	28
Tabla 4 Personal E/S Trans. Esmeraldas	35
Tabla 5 Sexo del personal E/S TEISA.....	38
Tabla 6 Misión y Visión	39
Tabla 7 Principios y Valores.....	40
Tabla 8 Proceso Administrativo	41
Tabla 9 cuenta con un organigrama estructural	42
Tabla 10 Realiza correctamente el trabajo.....	43
Tabla 11 Buen ambiente y clima laboral	44
Tabla 12 Motivación.....	45
Tabla 13 Reconocen el desempeño de sus actividades.....	46
Tabla 14 Es oportuno un control de actividades.....	47
Tabla 15 Frecuencia del control de las actividades	48

Tabla 16 Comunicación con sus compañeros.....	49
Tabla 17 Conoce un modelo de gestión administrativa.....	50
Tabla 18 Servicios que percibe el cliente	51
Tabla 19 Tiempo que utiliza el servicio de la gasolinera	52
Tabla 20 Satisfacción del producto y/o servicio.....	53
Tabla 21 Servicio rápido y eficaz	54
Tabla 22 Personal con imagen de honestidad y confianza	55
Tabla 23 Atención y Desempeño del personal	56
Tabla 24 Inquietudes y dudas	57
Tabla 25 Recomendaría los productos y servicios.....	58
Tabla 26 Otro servicio a ofertar	59
Tabla 27 FODA E/S Trans Esmeraldas	63
Tabla 28 Matriz de correlación FO.....	64
Tabla 29 Matriz correlación DA.....	65
Tabla 30 Matriz de prioridades FODA	66
Tabla 31 Perfil estratégico interno.....	67
Tabla 32 Perfil estratégico externo	68
Tabla 33 Matriz del Balanced Scorecard propuesto	76
Tabla 34 Formato de descripción de operaciones.....	105
Tabla 35 Formato del diagrama de flujo.....	106
Tabla 36 Modelo de preguntas del propósito del control	139
Tabla 37 Indicadores de Gestión 5E.....	140
Tabla 38 Modelo de efectividad del control	148
Tabla 39 Niveles de Efectividad del control.....	149

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Guía de encuesta aplicada al personal E/S TEISA	153
Anexo 2 Guía de encuesta aplicada a los clientes	155
Anexo 3 Vehículos matriculados en el año 2016- Santo Domingo.....	157

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objeto diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para la Estación de Servicios MASGAS “Trans Esmeraldas S.A.”, del cantón Santo Domingo de los Colorados, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, con el propósito de orientar a sus directivos y administrador el manejo adecuado del proceso administrativo para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa. Para el desarrollo de la investigación se utilizó como instrumentos la entrevista realizada al administrador, encuestas aplicadas al personal de la Estación de Servicios y a una muestra de los clientes, además se elaboró la matriz FODA para conocer la situación actual, lo cual permitió identificar las siguientes debilidades: carencia de estrategias en el reclutamiento del personal, no evalúan los resultados de su trabajo y el de su equipo, ausencia de una planificación estratégica, inadecuada estructura orgánica y no cuenta con procesos y procedimientos definidos. Estas deficiencias pueden ser contrarrestadas con la aplicación del modelo de gestión administrativa, mismo que contiene: matriz del Balanced Scorecard, plan de acción, manual de funciones, matriz de procesos, flujogramas e indicadores. Se recomienda aplicar el modelo de gestión administrativa propuesto para mejorar los procesos, la calidad del servicio y la comunicación eficiente del personal.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, < MODELO DE GESTIÓN>, <PROCESO ADMINISTRATIVO>, <BALANCED SCORECARD>, <MANUAL DE FUNCIONES>, <PROCESOS>, <INDICADORES>, <SANTO DOMINGO (CANTÓN)>.

Ing. Hítalo Bolívar Veloz Segovia
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The objective of this research work is to design an administrative management model for the MASGAS service station “Trans Esmeraldas S.A.” from Santo Domingo de los Colorados Canton, Santo Domingo de los Tsáchilas Province, with the purpose of guiding its directors and administrator in the proper management of the administrative process to improve the efficiency and effectiveness of the Company. For the development of the research, the interview of the administrator, surveys applied to the staff of the service station and a sample of the clients are used as instrument. In addition, the SWOT matrix was prepared to know the current situation, which allowed identifying the following weaknesses: lack of strategies in the recruitment of personnel, do not evaluate the results of their work and of their work team, lack of strategic planning, inadequate organic structure and does not have defined processes and procedures. These deficiencies can be counteracted with the application of the administrative management model, which contains: Balanced Scorecard Matrix, action plan, manual of functions, process matrix, flowcharts and indicators. It is recommended to apply the proposed administrative management model to improve processes, quality of service and efficient communication of personnel.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANAGEMENT MODEL>, <ADMINISTRATIVE PROCESS>, <BALANCED SCORECARD>, <MANUAL OF FUNCTIONS>, <PROCESSES>, <INDICATORS>, <SANTO DOMINGO (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

El modelo de gestión administrativa es aplicado para generar cambios: en la productividad, beneficios, metas, procesos y talento humano, provocado por la ausencia de estrategias en el reclutamiento del personal, falta de una planificación estratégica, inadecuada estructura orgánica, ausencia de procesos y la falta de evaluación de los resultados del personal.

Nos permite mejorar los procesos y la cultura organizacional con el uso de indicadores de eficiencia y eficacia que ayuda a la administración en la toma de decisiones, siendo los principales beneficiarios los empleados, trabajadores y personal administrativo, de igual forma, con su aplicación se logra disminuir el tiempo desperdiciado en los procesos y mejorar la calidad en la atención al cliente.

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral es usado como herramienta para el planteamiento de los objetivos de la empresa derivadas de la misión, visión y valores, además se organizan en cuatro áreas: financiera, cliente, procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

El presente trabajo está desarrollado en cuatro capítulos: en el primer capítulo se muestran las causas y efectos que provocan la realización del presente tema, los objetivos y la justificación, en el segundo que se refiere al marco teórico y conceptual obtenido de fuente bibliográficas y linkográficas confiables que contienen información sobre el diseño de un modelo de gestión administrativa, en el tercer capítulo trata sobre la parte metodológica, donde se muestran las herramientas utilizadas para obtener información, una de ellas las encuestas que se aplicaron a los clientes y al personal, finalmente en el cuarto capítulo se establece el marco propositivo en el que se ejecuta el modelo de gestión administrativa para la Estación de Servicios MASGAS Trans Esmeraldas S.A. de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, aplicado con el proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Luego de haber realizado un breve diagnóstico en las instalaciones de la Estación de Servicios MASGAS “Trans Esmeraldas S.A.”, se ha logrado determinar una serie de problemas que vienen afectando el desarrollo de las distintas actividades de la empresa, a saber:

- Carencia de estrategia en el reclutamiento del personal, lo cual incitan a la pérdida de tiempo y de recursos.
- No evalúan los resultados de su trabajo y el de su equipo, por lo tanto, no se pueden identificar y medir las oportunidades que ayudan a mejorar las actividades de la empresa.
- Ausencia de una planificación estratégica, de modo que existe incumplimiento en los objetivos y metas.
- Inadecuada estructura orgánica lo que está provocando delimitación de las actividades y responsabilidades del personal.
- Falta de un manual de gestión administrativa, ocasionando incumplimiento en las actividades proyectadas.
- No cuenta con procesos y procedimientos definidos, provocando la duplicidad de funciones y pérdida de tiempo.

Es necesario emprender con el Diseño de un modelo de Gestión Administrativa para la Estación de Servicios “Trans Esmeraldas S.A.”, del Cantón Santo Domingo de los Colorados, Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, que incluya entre sus principales partes: contar con estrategias de gestión a las actividades y al personal, tener procesos efectivos, interrelacionar las áreas funcionales de esta empresa, dar a conocer diferentes modelos de gestión administrativa y que se pueda solucionar la serie de problemas que viene atravesando.

En la administración se evidencia una débil gestión administrativa por la ausencia de capacitación al personal, estrategias en el reclutamiento del personal, evaluación del desempeño, estructura orgánica en la que se determina las líneas de autoridad y responsabilidad del personal, además procesos y procedimientos no definidos en lo cual no se delimita las actividades a realizar. Los inconvenientes que provocan son: toma de decisiones ineficientes para controlar las actividades y procesos que realiza el personal, inadecuada atención al usuario final, disminución en la rentabilidad y la empresa presentará escaso crecimiento a nivel provincial frente a la competencia.

La falta de un modelo de gestión administrativa promueve a que no exista incrementos en las ganancias, disminución de la productividad, no cumplen con las metas y objetivos a tiempos establecidos, los procesos pueden ser retrasados por la duplicidad de actividades y la administración no tendrá información suficiente para la toma de decisiones.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo el diseño de un modelo de Gestión Administrativa para la Estación de Servicios MASGAS “Trans Esmeraldas S.A.”, del cantón Santo Domingo de los Colorados, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, permite la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos?

1.1.2. Delimitación del problema

Campo: Administración

Área: Gestión administrativa

Espacial:

Empresa:	Estación de Servicios MASGAS “Trans Esmeraldas S.A.”
Ciudad:	Santo Domingo de los Colorados
Provincia:	Santo Domingo de los Tsáchilas
Dirección:	Vía Quinindé km 2 ½,

1.2.JUSTIFICACIÓN

El diseño de un modelo de gestión administrativa se realiza, con el apoyo de prácticas modernas de la administración las cuales nacen de una falta de control y de organización en las actividades, por ello es de gran utilidad para los principales beneficiarios de la investigación, los directivos y administrativos de la empresa, ya que permitirá la sistematización de procesos, con el fin de reducir tiempos, ofrecer servicios eficientes y eficaces además del cumplimiento de los objetivos propuestos.

La presente investigación justifica su realización desde la parte teórica, ya que se pretende aprovechar todo el referencial teórico existente sobre Gestión Administrativa, con la utilización de referencias bibliográficas y linkográficas, para que este documento puede convertirse en un referente de consulta para otras empresas del mismo sector que estén atravesando similares problemáticas.

A través del diseño del modelo de gestión administrativa, se beneficiará de la utilización de métodos, técnica y procedimientos de investigación que permitan recabar información relevante, persistente y consistente, con la obtención de deficiencias existentes en la administración.

En la parte práctica, la investigación se aplicará con un correcto uso y aplicación de los recursos bajo parámetros de eficiencia y eficacia para presentar un Modelo de Gestión Administrativa que se constituye en un instrumento para la gestión del talento humano, de los procesos en base a indicadores para mitigar las falencias que presenta la empresa, además el modelo servirá de herramienta para los directivos y personal administrativo de la Estación de Servicios MASGAS “Trans Esmeralda”, en cuanto a la adopción de mejoras, que permitirá una toma de decisiones adecuadas respecto a las actividades administrativa.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de Gestión Administrativa para la Estación de Servicios MASGAS “Trans Esmeraldas S.A.”, del cantón Santo Domingo de los Colorados, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, para el logro eficiente y eficaz en los procesos administrativos.

1.3.2. Objetivo específico

- Estructurar la fundamentación teórica que sirva de base para el Diseño de un manual de gestión administrativa a través de fuentes bibliográficas y linkográficas para la sustentación de la investigación.
- Construir el marco metodológico con la utilización de los métodos y técnicas que permita el levantamiento de la información en que se sustentara el presente trabajo de titulación.
- Presentar el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la Estación de Servicios MASGAS “Trans Esmeraldas S.A.”, mediante la aplicación del cuadro de mando integral, con el propósito de mejorar los procesos y la cultura organizacional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes históricos

En la Estación de Servicios MASGAS “Trans Esmeraldas S.A.”, del cantón Santo Domingo de los Colorados, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, no se han efectuado trabajos similares al propuesto.

La investigación se realizó en temas similares efectuados en el periodo 2012 y 2016, previamente se ha obtenido información de tesis digitales realizadas en universidades del país.

- Título: “Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo, financiero y comercial para las estaciones de servicios de combustible, caso piloto empresa gasolinera los Tsáchilas, del canto Santo Domingo”.

Autor: Víctor Edmundo Mosquera Urgilés

Año: 2012

Las gasolineras del sector tienen protagonismo en la economía nacional, por lo que es oportuno que estas empresas sean conducidas con profesionalismo, y con una toma de decisiones óptima, oportuna y acertada. Para alcanzar estos referentes es necesario implementar un modelo de gestión administrativo, financiero y comercial, que sea eficiente, efectivo y eficaz en beneficio de sus accionistas y de la colectividad. La no implementación de este proyecto, daría lugar a que el sector empresarial de servicios de distribución de combustible continúe con la informalidad de su gestión administrativa, financiera y comercial, impidiendo un crecimiento armónico y sostenido del valor y volumen de ventas, y consecuentemente afectaría negativamente a mediano plazo la rentabilidad empresarial. (p.5)

Se evidencia que las gasolineras aportan gran parte de la economía del país, además el canto Santo Domingo, está ubicado en una situación geográfica de gran flujo vehicular en lo cual su administración busca la eficiencia y eficacia de sus procesos, para enfrentarse a la competitividad del sector y aumentar su rentabilidad.

- Título: Elaboración de un modelo de gestión administrativa en base al cuadro de mando integral para ORGATEC, Riobamba, provincia de Chimborazo.

Autor: Quimis Carpio Solange Jessenia

Año: 2016

Entre los beneficiarios directos de esta investigación cabe recalcar que será el gerente de la Organización Técnica Comercial, ORGATEC puesto que con el modelo de gestión administrativa en base al cuadro de mando integral BSC, se podrá analizar la evolución de la empresa en relación a su misión, visión y objetivos estratégicos para en caso de desviaciones se pueda establecer adaptaciones o nuevas estrategias que permitan llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales establecidas, garantizando de esta forma un fortalecimiento en la entidad.(p.5)

Permite que la empresa cumpla con los objetivos y metas planteadas, bajo las perspectivas: financiera, cliente, procesos internos e innovación y aprendizaje, además aplicando estrategias que eviten las desviaciones que se presenten en la gestión administrativa en lo cual se analiza el proceso de acuerdo a la misión, visión y objetivos y estrategias programadas para que el directivo pueda tomar decisiones acertadas e incrementar la rentabilidad.

2.2.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Modelos de Gestión

2.2.1.1.Diseño

ISO 9000 (2015) “Conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema. (p.5)

Rodríguez (2004) manifiesta que el diseño es un “proceso que se ocupa de generar estrategias y configurar la forma de los objetos, entendida como uno de los más importantes mediadores del hombre con su cultura y su medio ambiente”. (p.54)

2.2.1.2.Modelo

Caracheo (citado por Delines, 2014) menciona:

Representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social. (p.1)

Características del modelo

Alvarado (2008) afirma que las características son:

- Estudian un problema del mundo real
- Compara los datos obtenidos como predicciones con datos reales
- Son completamente exactos con problemas de la vida real.
- El modelo debe ser bastante aproximado al sistema real e incorporar la mayoría de sus aspectos importantes.
- El modelo no debe ser tan complejo es decir que sea imposible de entenderlo y manipularlo. (p.41)

2.2.1.3.Gestión

Rubio (2008) manifiesta que:

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño. (p.12)

Sánchez (2013) se refiere a la gestión como:

Un conjunto integrado, como sistema, de acción y estructura, que permiten orientar a la empresa hacia mejores resultados. Se vincula con el entendimiento de una estrategia planteada y el establecimiento de los medios para alcanzar los objetivos de la empresa, proveyendo los medios para el flujo de información que garantice esa toma de decisiones efectiva. (p.32)

Niveles de la gestión

Según Sánchez (2013) menciona:

- **Gestión estratégica:** vinculada al proceso de seguimiento, evaluación y control de la ejecución de estrategias de largo plazo. En su ejecución, se alimentan de lo reflejado en los resultados de la gestión táctica y gestión operativa, que puedan impactar el logro de las estrategias de largo plazo, se puede manifestar en cambios de visión, lineamientos de negocio, estrategias de largo plazo, planes y objetivos estratégicos.
- **Gestión táctica:** se asocia al impacto de las acciones y decisiones del ámbito de las unidades de negocio y funciones o departamentos, en su capacidad de ejecución con impacto en el mediano plazo.
- **Gestión operativa:** se vincula con las decisiones y acciones que generan resultados en el corto plazo, del día a día, en empresas complejas, por su alcance y tamaño está asociada al desempeño y resultados de la gerencia de negocio y

funcionales, tanto del ámbito de las unidades de negocio como de las funciones corporativas y departamentales. (p.34)

El control de gestión

Rubio (2008) manifiesta que:

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales.

- Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización. (p.14-15)

2.2.1.4. Modelo de Gestión

EUSKALIT (2018) expresa que:

Orienta a las organizaciones en la mejora de su gestión independientemente de su sector, tamaño y nivel de avance. Permite identificar puntos fuertes y áreas de mejora en 6 ámbitos que impactan en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, estableciendo un sistema de gestión apropiado para:

- Generar una visión de largo plazo que se haga realidad mediante una estrategia claramente definida.
- Orientar la organización hacia los clientes realizando una aportación diferencia de valor.
- Favorecer en las personas un sentimiento de pertenencia.
- Potencia el compromiso con la sociedad y su desarrollo sostenible.
- Aplicar la innovación en todos los ámbitos de la organización.

- Alcanzar resultados satisfactorios para los diferentes grupos de interés de manera sostenida y equilibrada. (p.2)

2.2.1.5.Gestión Administrativa

Ramírez (2008) afirma: “Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”. (p.73)

Objetivos de la gestión administrativa

Deming (citado por Ramírez, 2008)

Su principal interés es incrementar la eficiencia en todos los procesos desarrollados, es decir, mejorar la relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos cumplidos, productos) y los recursos utilizados (horas. hombre, capital invertido, materias primas).

Esto dará a la mediana empresa, la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

- Reducir costes, con el fin de aumentar las ganancias. El objetivo de todo negocio es ofrecer servicios de calidad a precios reducidos. Para esto se recortan gastos en varios elementos. Decrece los costos porque hay menos reprocesos, menos equivocaciones y menos retrasos, se utiliza mejor el tiempo, lo cual lleva a mejorar la productividad.
- Mejorar la calidad para lograr crecimientos competitivos. Ofrecer un conjunto de prestaciones que el cliente espera, el valor añadido al producto, el servicio en sí, la experiencia del negocio, la prestación que otorga al cliente.
- Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio. (pp.73-74)

Importancia de la gestión administrativa

Ramírez (2008) manifiesta que:

La gestión administrativa juega un rol muy importante, pues de su eficiencia, producto de la dirección, habilidades y estrategias que se utilice, dependerá la obtención de buenos resultados.

La gestión administrativa es posible a través de las personas, generalmente que trabajan en equipo, en los que cada persona tiene un rol y actividad específica, y que conjuntamente, buscan obtener resultados. La empresa está organizada en su estructura, de una manera adecuada que permita que cada función administrativa cuente con colaboradores que velen por la calidad cada vez mejor de los procesos y/ o procedimientos internos, buscando establecer permanentemente mejoras en los sistemas y procesos que deban desarrollar, ya sea de manera directa o de apoyo a la entrega de servicios. (p.75)

Elementos de la gestión administrativa empresarial

Ramírez (2008) menciona:

El logro de una eficiente gestión administrativa empresarial se obtiene a través de los siguientes elementos:

- **Productividad:** es la relación entre cantidad producida con respecto a los recursos empleados; sobre la base de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados deseados.
- **Competitividad:** es la combinación de dos elementos, el deseo de competir y la capacidad de hacerlo.
- **Planeación estratégica:** esta asegura la utilidad de la organización en el futuro. Considera también mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado.
- **Eficiencia empresarial:** la eficiencia de la gestión empresarial, se logra a través de la implementación de los nuevos enfoques de gestión, la aplicación del proceso

de mejora continua y la evaluación de indicadores adecuados. Por otra parte, el grado de acercamiento y cumplimiento de los deseos del consumidor, nos determinara el valor agregado de la empresa y por lo tanto un importante componente de la eficiencia. (p.77)

2.2.2. Administración

2.2.2.1. Definición

Según Sánchez (2014) manifiesta que es el “proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboren o trabajen en grupos, y alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Con administración, las personas realizan funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control”. (p.44)

Münch (2015) expresa que la administración es un “proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de sus objetivos”. (p.12)

2.2.2.2. Proceso administrativo

Proceso

Hernández & Pulido (2011) el proceso es “secuencia o transformación continua de una idea para llegar a finalidades precisas; también se utiliza para referirse a la transformación de materiales productos, o de datos en información con un objeto concreto”. (p.159)

Proceso administrativo

Hernández & Pulido (2011) “marco conceptual para administrar y gestionar una empresa mediante la planeación, organización, integración, dirección y control para cumplir con los objetivos”. (p.160)

Münch (2015) revela que el proceso administrativo es “una metodología básica que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier persona, manejar eficazmente una organización, además de proporcionarle los fundamentos para aplicar otros enfoques o estilos de gestión”. (p.13)

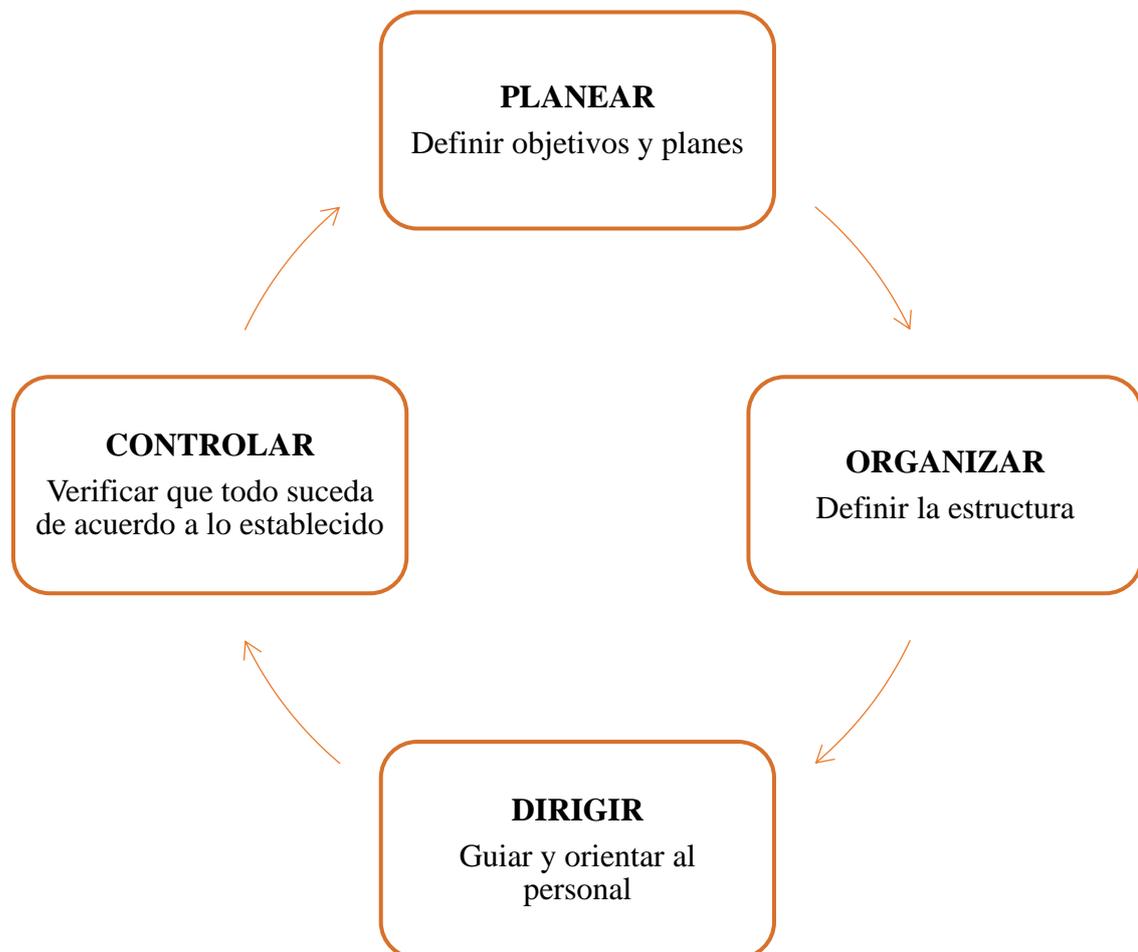


Figura 1 Proceso Administrativo

Fuente: Münch (2015)

Elaborado por: Autora

- **Planeación**

Goldstein (citado por Hernández & pulido, 2011) Es el proceso por el cual la dirección o staff directivo de una organización prevé el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzarlo (el futuro)". (p.171)

Münch (2015) indica que:

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo de tiempo que comprenda, la planeación puede ser:

Estratégica. La realizan los altos directivos, para establecer las directrices y los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y largo plazos y abarca toda la empresa.

Táctica. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área, con el fin de lograr el plan estratégico; se refiere a un área específica de la organización y puede ser a mediano y a corto plazo.

Operacional. Es a corto plazo, depende de la planeación táctica y se realiza, como su nombre lo indica, en niveles de sección u operación. (p.50)

Importancia de la planificación

Alvarado (2008) expresa las importancias porque:

- Permite que la empresa esté orientada al futuro.
 - Facilita la coordinación de las decisiones.
 - Resalta los objetivos organizacionales.
 - Se determina anticipadamente que recursos se van a necesitar.
 - Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
 - Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
 - Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o el empirismo. (p.58)
-
- **Organización**

Reyes (citado por Hernández & pulido, 2011)

Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (p. 192)

Importancia de la organización

Alvarado (2008) los fundamentos básicos de la organización son:

- Carácter continuo, jamás se puede decir que ha terminado dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión. Contracción, nuevos productos), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades. (pp. 64-65)

- **Dirección**

Hernández & pulido (2011) manifiesta que la dirección es la “habilidad en términos de competencia ejecutiva que los niveles gerenciales requieren para ejecutar las estrategias con eficiencia, eficacia y efectividad y tomar las decisiones oportunas hacia los objetivos y estrategias”. (p. 214)

Importancia de la dirección

Alvarado (2008) La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. (p.68)

- **Control**

Según Münch (2015) en el control se “evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y mejorar continuamente. Es un medio de retroinformación que sirve para reinicia el proceso”. (p.184)

Importancia del control

Alvarado (2008) El control es importante:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo, las cosas, las personas y a los actos.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa. (p.71)

Ventajas de la aplicación del Proceso Administrativo

A continuación, se señalan las ventajas de la aplicación del PA para la gestión de una empresa.

- Es una guía práctica y metodológica para la generación de empresas.
- Permite sistematizar y controlar las operaciones continuas.
- Da las bases para estructurar (organizar) el trabajo y dividirlo en departamentos y jerarquías conforme a las necesidades y recursos de las empresas.

- Permite establecer un sistema de selección de individuos acorde a las necesidades de la empresa.
- Permite el desarrollo de capacidades y competencias laborales.
- Facilita la dirección de darle estrategia y control a quien la conduce.
- Facilita el análisis de problemas para su solución.
- Da las bases para aplicar el método científico para el mejoramiento de la empresa o para su replanteamiento.
- Es un instrumento importante de reorganización de la empresa. (Hernández & Pulido, 2011, p.165)

2.2.4. Análisis FODA

2.2.4.1. Definición

(Marcó, et al., 2016) manifiesta:

Este análisis distingue los aspectos favorables y desfavorables de una organización cruzándolos con los factores internos y externos de ella. De esta manera, conforma una matriz con dos filas y dos columnas.

- Aspecto interno, apunta a la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, actuales y potenciales, para poder cumplir con sus objetivos.
- Aspecto externo, las oportunidades y amenazas son elementos que afectan o pueden afectar a la organización, pero que pertenecen al entorno. (pp. 133)

FODA

Espinosa (2013) expresa:

Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.

Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.

Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. (p.1)

2.2.4.2. Matriz FODA

En la matriz FODA de la siguiente figura se detallan ejemplos.

Tabla 1 *Matriz FODA*

	Elementos positivos	Elementos negativos
Análisis interno	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleados motivados • Capacidad de adaptación al cambio • Solvencia financiera • Actualizados tecnológicamente • Buenos sistemas de gestión • Clientes leales • Productos de calidad 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mal clima laboral • Rigidez organizativa • Poca accesibilidad al crédito • Atraso tecnológico • Sistemas de gestión ineficientes • Posicionamiento pobre • Productos de baja calidad
Análisis externo	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos segmentos de mercado • Posibilidad de armar redes de cooperación • Posibilidad de aplicar la tecnología a nuevos productos • Posibilidad de competir en el mercado internacional 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores • Cambios en los gustos de los consumidores • Aumento de la rivalidad en el segmento • Aumento de la competencia extranjera

Fuente: (Marcó, et al., 2016, pp. 134)

Elaborado por: Autora

2.2.3. Planificación estratégica

Según Armijos (2011) afirma: “La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos”.

2.2.3.1.Misión

Marcó, et al. (2016) expresa que:

Es la declaración formal de los objetivos trascendentes y fundacionales de la organización, contesta el porqué y el para qué de su existencia.

Su formulación suele incluir elementos que responden a los siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos?, ¿A qué nos dedicamos?, ¿Cuál es nuestra rama de actividad? y ¿Quiénes son nuestros clientes o beneficiarios? (pp.122)

2.2.3.2.Visión

Es una visualización de una situación futura y deseable, se trata de lo que la organización quiere ser y quiere lograr en el futuro. Es una imagen proyectada que busca motivar las acciones y el buen desempeño de las personas que trabajan en la organización. (Marcó, et al., 2016, pp.123)

2.2.3.3.Objetivos organizacionales

Es un estado futuro de cosas que la organización espera alcanzar en un tiempo específico. En este sentido, podemos identificar cinco características en la formulación de objetivos:

- Ser factible: el objetivo debe ser posible de alcanzar. No tendría sentido el establecimiento de un objetivo que de antemano sabemos que es irreal para la organización en cuestión, ya que este no contribuye al proceso de planificación.

- Un atributo: debe tener un elemento específico que lo defina. Por ejemplo: ventas, rentabilidad, satisfacción del usuario, disminución del desempleo. Se trata del elemento que mediremos para verificar si la organización va en la dirección correcta de acuerdo a lo previamente planificado.
- Un elemento cuantificable: un objetivo debe tener una unidad de medida que permita medir el grado en que se ha alcanzado. Siguiendo los ejemplos anteriores, podría ser \$ (pesos), % (porcentajes), valores (excelente, muy bueno, bueno, regular, malo).
- Un estándar de referencia: es el valor que queremos alcanzar. Por ejemplo, ventas: \$ 10.000, rentabilidad: 10%, satisfacción del usuario: excelente, disminución del desempleo: 2%. En este punto, es importante verificar la factibilidad.
- Un horizonte temporal: hace referencia al periodo de tiempo en el cual se espera alcanzar ese objetivo. (Marcó, et al., 2016, pp.124-125)

2.2.4. Cultura Organizacional

2.2.4.1. Definición

Marcó, et al. (2016) afirma: “Las personas aprehenden los valores, las creencias y los principios que conforman la cultura organizacional y la hacen propia, definen nuevas formas de actuar y de ver el mundo, dentro y fuera de la organización. La cultura es una parte central de la identidad organizacional que la distingue del resto”. (p.99)

2.2.4.2. Elementos de la cultura

Existen ciertos elementos formadores de la cultura, sobre los cuales las organizaciones suelen trabajar a fin de promover ciertos valores y comportamientos. Entre ellos, podemos señalar:

- **Valores:** constituyen aquellos principios éticos y morales que estipulan la forma correcta de comportarse dentro y fuera de la organización. Cuando estos valores coinciden con los valores personales de los miembros, se logran altos niveles de aceptación y compromiso con los objetivos de la organización.

- **Normas:** son aquellas reglas que determinan lo que se debe y lo que no se debe hacer. Además, establecen formas de premiar el comportamiento deseable y de castigar el indeseable. Por ejemplo, una organización que castiga duramente los errores no está promoviendo una cultura de innovación, creatividad e iniciativa.
- **Ritos y ceremonias:** son aquellas rutinas sistemáticas y programadas del día a día en la vida de la organización. También pueden incluirse aquí las actividades planeadas de integración, de reconocimiento, de valorización del buen desempeño y esclarecimiento de los comportamientos no aceptables.
- **Símbolos y metáforas:** maneras de reconocimiento rápido de la organización y sus productos.
- **Lenguaje:** es la forma de expresarse que utilizan los miembros dentro de la organización. Grupos de profesionales y técnicos especializados tienen modos y vocabularios propios altamente sofisticados.
- **Historias y mitos:** son anécdotas e historias repetidas constantemente dentro de la organización sobre eventos que se han vivido, las cuales se transmiten de generación en generación.
- **Tabúes:** son aquellas “áreas prohibidas”, aquello que expresa o tácitamente no está permitido expresar o hacer en la organización.
- **Héroes:** son personas emblemáticas que pertenecen o han pertenecido a la organización. Algunas organizaciones los utilizan como modelos de comportamiento ideal, para establecer patrones de desempeño o como motivadores del personal.
- **Entorno físico:** es todo aquello que se ve y es palpable en la organización, la arquitectura del edificio, el mobiliario, la iluminación, los sonidos, la vestimenta, etc. (Marcó, et al., 2016, pp.100-101)

2.2.5. Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard

Gan & Triginé (2012) “Es una herramienta de gestión que se está aplicando en empresas de todo el mundo, dadas sus características de claridad, eficacia e integración, tanto en la construcción como en el seguimiento de los factores claves que llevan al éxito empresarial y organizacional”. (p.462)

2.2.5.1. Cuatro perspectivas claves de una organización

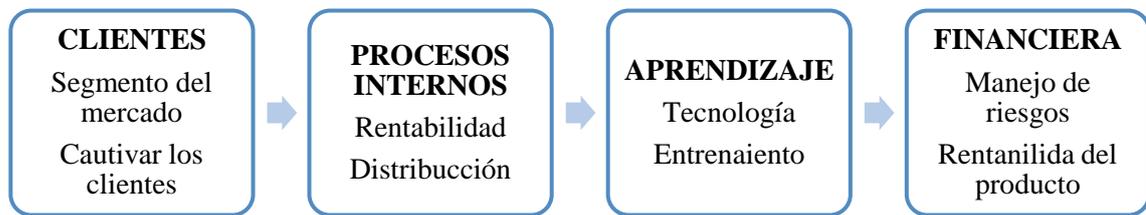


Figura 2 Perspectivas del BSC

Fuente: Gan & Triginé (2012)

Elaborado por: Autora

Según Gan & Triginé (2012) manifiesta que:

- **La perspectiva financiera:** es una organización trata de examinar sus resultados económicos utilizando la perspectiva financiera para maximizar los beneficios del negocio. Los objetivos en esta perspectiva deben ser determinados en la dirección de asegurar fondos continuos en la organización.
- **La perspectiva del cliente:** perspectiva del cliente o consumidor: ¿qué esperan ellos de la empresa? El buen servicio al cliente es la base para poder permanecer, competir y diferenciarse en un mercado.
Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido. Enfocar la organización desde la perspectiva del cliente supone analizar cómo los clientes perciben el valor ofertado. Los objetivos deben definir con claridad, por tanto, cómo los clientes perciben la propuesta de producto/servicio.
- **La perspectiva de los procesos internos:** ¿En qué podemos diferenciarnos y destacarnos de la competencia? Los procesos de la empresa deben considerarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los clientes/consumidores.
La perspectiva de los procesos internos en el CMI tiene su núcleo en las entregas que la organización debe realizar para ser percibido por los clientes de acuerdo a la perspectiva de los clientes.
- **La perspectiva del empleado: aprendizaje e innovación:** ¿Están logrando equipos y personas cumplir con la perspectiva de los procesos internos? ¿Qué se

debe continuar mejorando? Los productos «maduran», cumplen su ciclo de vida e incluso «mueren» y es necesario renovar sus prestaciones con superiores capacidades, o incluso con nuevas gamas.

La perspectiva de aprendizaje e innovación del CMI atiende a las competencias y recursos necesarios para concretar la perspectiva definida en los procesos internos. (pp. 465-466)

2.2.5.2. Implementar la construcción de un CMI

Tabla 2 *Material para las perspectivas*

RECURSOS	MERCADO/CLIENTES
+ % Incrementos beneficios	Encuestas de satisfacción
+% Retorno inversión	Percepción de proveedor diferenciado en (calidad, servicio, precio) en % de clientes
+ Incremento valor acción	
+ incremento de resultados de explotación	Percepción de proveedor como socio en la cadena de atención al cliente final.
MEJORAS/INNOVACIONES	PROCESOS DE TRABAJO
Atención excelente a quejas de clientes.	Numero de visita comercial
Competencia de negociación	Actividades en telemarketing
Personalización del servicio	Productividad total
Sobre conocimiento de los segmentos del mercado/clientes	Criterios de calidad
	Control materia prima
Guía de tareas	Turnos/horarios

Fuente: Según Gan & Triginé (2012)

Elaborado por: Autora

2.2.6. Organigrama

2.2.6.1. Definición

Marcó, et al. (2016) manifiesta que “El organigrama es un diagrama de la estructura formal de la organización. Es una representación visual que muestra las distintas posiciones existentes dentro de una organización, cómo están agrupadas y el flujo de autoridad formal”. (p.85)

2.2.6.2. Diseño de la estructura

Según Marcó, et al. (2016) manifiesta:

El diseño organizacional es el desarrollo o modificación de la estructura de una organización.

- El diseño de puestos: la identificación de las tareas necesarias para cumplir con los objetivos y su posterior agrupamiento en puestos y en un conjunto de tareas que serán realizadas por una persona.
- La departamentalización: el agrupamiento de puestos en unidades, departamentos o divisiones.
- La jerarquización: la disposición de las funciones de una organización por nivel de autoridad (jerárquico) en la pirámide organizacional.
- La coordinación de las actividades realizadas por cada unidad (coordinación e integración).

Cada una de estas decisiones está supeditada a la evaluación de una serie de parámetros de diseño, los cuales establecen ciertos criterios para el diseño de la estructura. Cada organización debe decidir qué diseño es el más apropiado para su realidad. En este sentido, la estructura tendrá un carácter específico, ya que habrá sido diseñada de acuerdo a los objetivos y características de esa organización. A su vez, es importante atender al carácter dinámico que pueda tener, esto es, pensar en el desarrollo futuro, en las perspectivas de crecimiento de la organización y en las futuras personas que puedan llegar a incorporarse. (pp.85-86)

2.2.6.3. Modelos organizacionales

A continuación, veremos algunos modelos organizacionales que, al igual que las formas estructurales extremas, también dependen de la forma en que se hayan combinado los patrones de diseño.

- **Estructura simple:** presenta un comportamiento formalizado y simple, que es común en las pequeñas y medianas empresas. En estas, la autoridad está centralizada en una sola persona (el dueño) y es plana. Su entorno es simple y dinámico: es simple porque el dueño lo conoce bien, pero es dinámico porque está buscando constantemente segmentos en los cuales desarrollarse. La supervisión es directa y la cumbre estratégica es la parte clave. Al estar centralizada la toma de decisiones en una o dos personas, es rápida para absorber los conflictos, es flexible y tiene bajo costo de mantenimiento. Dado que este modelo estructural se corresponde con organizaciones pequeñas, no suelen tener áreas de staff ni tecnoestructura.
- **Burocracia:** es común en las organizaciones de gran tamaño y que requieren mecanismos de control muy estrictos. Hay una alta formalización, estandarización de los procesos de trabajo y necesita una mayor departamentalización, una mayor cantidad de personal y de niveles jerárquicos. Hay dos tipos: maquinales y profesionales. Las burocracias maquinales cuentan con tareas altamente especializadas, rutinarias, simples y repetitivas (estandarización de los procesos de trabajo), y con una alta formalización. Se focalizan sobre la especialidad de las tareas que se deben realizar y no sobre la calificación del personal, la cual se limita al conocimiento de las normas y procedimientos. Por ejemplo: universidades y hospitales. Los requerimientos de flexibilidad y adaptabilidad a diversas necesidades de los consumidores han hecho que algunas organizaciones recurran a nuevas formas de estructuración, como la estructura por equipos y la estructura de red.
- **Estructura matricial:** se combinan la departamentalización por producto y la departamentalización por función. Así se genera una cadena de mando dual, ya que los empleados deben reportar a dos personas: un director funcional y otro de producto, contrariando el principio de unidad de mando. Esta forma de

estructuración permite un uso más eficiente de los recursos, ya que estos son compartidos por los distintos proyectos. Sin embargo, puede generar problemas de comunicación y de coordinación, al no cumplir con el principio de unidad de mando.

- **Estructuras diversificadas:** están formadas por unidades o divisiones semiautónomas coordinadas a través de una unidad administrativa central. Cada una de ellas posee sus propios productos, clientes, competidores, sistemas financieros y de comunicación. Por lo general, cada una de las unidades puede establecer su propia estructura y tienden a buscar mayor autonomía y descentralización. La diversificación puede ser relacionada o no relacionada. En el primer caso, se persigue la cooperación entre las divisiones generando innovaciones productivas, comerciales u organizativas, por lo cual la coordinación de la estructura central resulta determinante para la definición del sendero estratégico de las unidades. En cambio, en el caso de la diversificación no relacionada no se buscan objetivos productivos sino financieros, por lo cual no hay incentivos para la cooperación entre las divisiones y la incidencia de la sede administrativa es baja.
- **Estructura por equipos:** en estas estructuras se generan equipos multifuncionales conformados por empleados provenientes de distintos departamentos, pero que, al momento de constituir el equipo, responden solo al director. Estos equipos tienen objetivos específicos y ellos determinan cuáles son los mejores medios para conseguirlos.
- **Organización de red:** la idea de red hace referencia a un conjunto de organizaciones independientes que colaboran a fin de conseguir algún objetivo. Es decir que la estructura de red no está referida a una organización en particular sino a las relaciones entre varias, entre las cuales puede haber organizaciones públicas, privadas y organizaciones no gubernamentales. Los miembros de la red se mantienen vinculados mediante contratos o convenios de colaboración, en los cuales se firman compromisos sobre el rol que desempeñará cada uno, sus responsabilidades y los objetivos perseguidos por la red. Las redes ofrecen varias ventajas, entre las que se pueden señalar la flexibilidad, la innovación, el mayor poder de negociación, la transferencia de conocimiento y tecnología, la reducción de costos operativos y financieros, etc. (Marcó, et al., 2016, pp. 96-97)

2.2.7. Flujogramas

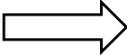
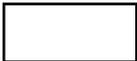
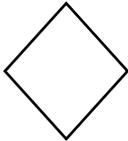
2.2.7.1. Definición

Münch (2015) afirma que “también conocidos como diagramas de procedimientos o de flujo, son representaciones graficas que muestran las sucesiones de los pasos de que consta un procedimiento”. (p. 101)

2.2.7.2. Símbolos

Se utilizan los siguientes símbolos:

Tabla 3 *Símbolos de Flujograma*

	Transporte	Indica el movimiento y orden en que se realizan las operaciones.
	Documento	Forma y documento que genera la acción.
	Terminal	Inicio o –final de una operación
	Proceso	Función o actividad
	Archivo o Almacén	Archivo o almacenamiento
	Toma de decisiones	Aparece como pregunta dentro de este símbolo surgirán dos flechas: una como respuesta afirmativa y otra negativa
	Conector	Conector para unir una parte del diagrama de flujo con otra.

Fuente: Münch (2015)

Elaborado por: Autora

2.2.8. Liderazgo

2.2.8.1. Definición

El liderazgo es la capacidad de influir sobre los demás de forma tal que se alcancen los objetivos deseados. Está relacionado con la motivación de las personas, pero también con su capacitación y con el empoderamiento.

El liderazgo va más allá de la motivación y parte de la capacidad del líder de generar buenas ideas y la habilidad de conducir al grupo hacia esas ideas. Un gran líder es aquel que tiene una visión clara, atractiva y realizable. Pero además debe tener el poder para llevar al grupo hacia ese destino. (Marcó, et al., 2016, pp.149-150)

2.2.8.2. Habilidades del líder

Los líderes suelen reunir, en mayor o menor medida, ciertas características personales que los definen. Entre estas, las más señaladas son:

- **Deseo de progreso:** son personas regidas por motivadores internos, íntimos, y no externos.
- **Sensibilidad:** son receptivos a los problemas ajenos y tienen la capacidad de ver más allá, de extender su amplitud de conciencia.
- **Integridad:** transmiten honestidad, fiabilidad y confianza en los otros.
- **Inteligencia:** habilidades para procesar información, tomar decisiones y descubrir oportunidades.
- **Conocimiento:** están muy bien preparados por su formación y su experiencia en los temas que influyen en el área en la cual se desempeñan.
- **Confianza en sí mismos:** es la capacidad de actuar y de superar las dificultades. (Marcó, et al., 2016, p. 151)

2.2.8.3. Modelos de liderazgo

Según Kurt Lewin (citado por Marcó, et al., 2016)

Distingue tres tipos: el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y el laissez-faire.

- El **liderazgo autocrático** es unidireccional: de un superior a un subordinado. El líder dicta órdenes, las cuales deben ser cumplidas por sus dirigidos. La participación es prácticamente nula y el poder de toma de decisiones está concentrado en el líder. Es un líder dominante y no muy abierto a escuchar opiniones de sus subordinados.
- En el **liderazgo democrático**, el líder involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad y utiliza la retroalimentación para capacitar a los empleados y lograr un aprendizaje de grupo. Es un liderazgo participativo en el cual se fomenta la discusión.
- El **laissez-faire** representa un estilo de liderazgo con muy poca participación del líder. Este otorga total libertad para la toma de decisiones y no impone mecanismos de evaluación y monitoreo de las acciones. Implica una virtual ausencia de liderazgo. (pp. 152-153)

2.2.9. Indicadores de Gestión

2.2.9.1. Definición

Mora (2012) afirma: “los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades”. (p.3)

2.2.9.2. Características de los indicadores

Según Mora (2012) menciona:

- Puede medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.

- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- son instrumentos valiosos para determinar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo. (p.6)

2.2.9.3.Principales funciones de los indicadores de gestión

Según Mora (2012) manifiesta:

- Apoya y facilita los procesos de toma de decisiones.
- Controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- Racionaliza el uso de la información.
- Sirve de base para la adopción de normas y patrones efectivos para la organización.
- Sirve de base para la planificación y la prospección de la organización.
- Para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- Propicia la participación del personal en la gestión de la organización. (pp.7-8)

2.2.9.4.Concepto de la 5 E

Academia Mexicana de Auditoría Integral (citado por Maldonado, 2011)

- **Eficiencia:** consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales, de recursos humanos y financieros.
- **Eficacia:** es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.
- **Economía:** se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.
- **Ética:** parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre.
- **Ecología:** podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

2.2.9.5.Vigencia

Los indicadores se clasifican en temporales y permanentes:

Según Gil (2012):

Temporales: Cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto; al lograrse el objetivo o cuando este pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.

Permanentes: Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos. Este indicador debe ser objeto de constante revisión y comparación con las características cambiantes del entorno y de la organización. (p.16)

2.2.9.6.Estructura de un indicador

Tesis de grado, Macías (2011) en la elaboración de indicadores:

Para la estructuración de indicadores de eficiencia y eficacia, es importante conocer los parámetros semánticos que permitan construir adecuadamente el indicador.

Metodología utilizada:

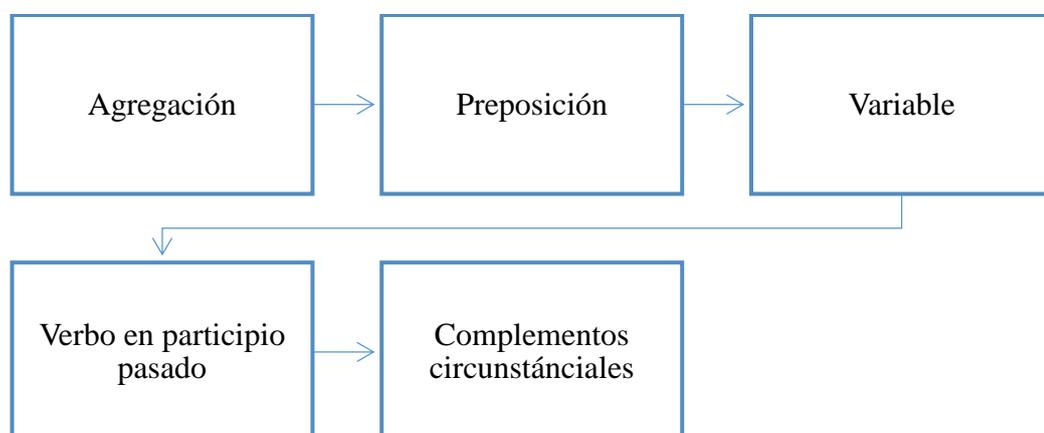


Figura 3 Metodología de los indicadores

2.3.IDEA A DEFENDER

El diseño de un modelo de gestión administrativo aplicado a la Estación de Servicios MASGAS Trans. Esmeraldas S.A., ayuda a mejorar los procesos administrativos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

La utilización del marco metodológico, como la investigación cualitativa y cuantitativa, de campo, descriptiva, no transversal, entrevistas, encuestas, etc., permitirá el desarrollo del modelo de gestión administrativa en la empresa que ayudará a la optimización de recursos y de procesos.

3.1.MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Cualitativo

Se realiza un análisis de la organización y particularidades de estudio, con la aplicación de entrevistas u observación en la que se procederá a describir las características de las actividades y procedimientos realizados en la empresa para dar solución a la problemática presentada.

3.1.2. Cuantitativo

La investigación será de manera numérica ya que se aplicarán encuestas con sus respectivas tabulaciones, análisis e interpretación, además de indicadores de gestión que ayudan a mejorar la eficiencia y eficacia del servicio que brinda y de sus procesos.

3.2.TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Descriptiva

Con mucha frecuencia el propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir se aplicarán entrevistas que ayuden a construir el modelo de gestión administrativa, además se empleó para identificar las causas y efectos de la problemática que afecta al correcto funcionamiento administrativo de la empresa.

3.2.2. De campo

Es el estudio de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. se aplicará una visita a la empresa para determinar las falencias existentes, además de una exhaustiva recopilación de información relevante para afrontarla con la realidad.

3.2.3. Bibliográfica

La investigación bibliográfica será aplica para conseguir bases teóricas y conceptuales obtenidas de; libros, periódicos, tesis, revistas, internet, entre otras fuentes bibliográficas que permitan la sustentación de la información.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

En el presente estudio se hace referente a todo el personal de la Estación de Servicios MASGAS “Trans. Esmeraldas”, del Cantón Santo Domingo de los Colorados, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, conformado por 15 personas, presentadas a continuación según su cargo.

Tabla 4 *Personal E/S Trans. Esmeraldas*

CARGO	Nº
Administrativo	2
Secretaría / contabilidad	1
Operarios	9
Limpieza	2
Chofer	1
TOTAL	15

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Autora

3.3.2. Muestra

Para la realización de la encuesta dirigida a la satisfacción del cliente se tomará en cuenta los vehículos matriculados.

Ecuador en Cifras 2016 afirma:

En la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas tiene un total de 39 769 vehículos matriculados en el año 2016 (p.2)

Según Psyma, (2015) Fórmula:

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

N (tamaño de la población) = 39769

Z (nivel de confianza) = 95% (1,96)

p (probabilidad de éxito) = 0,80

q (probabilidad de fracaso) = 0,20

d (error máximo admisible) = 0,07 (p.1)

$$n = \frac{39768 * 1,96^2 * 0,80 * 0,20}{0,07^2 * (30769 - 1) + 1,96^2 * 0,80 * 0,20}$$

$$n = 125 \text{ personas}$$

3.4.MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos de investigación

3.4.1.1.Inductivo

En este método investigativo se analizan los procesos personales para luego revisar los procesos de la empresa en un todo y así emitir conclusiones generales, que permitirán el mejoramiento de la estructura organizativa.

3.4.1.2.Deductivo

En este proceso el razonamiento parte de una o más declaraciones para llegar a una conclusión. Este método nos ayuda a analizar las actividades generales para poder tomar decisiones frente a cada una de las áreas específicas y de esta manera cuenten con sus metas y objetivos correspondientes para cumplirlos en el tiempo propuesto.

3.4.2. Técnicas e instrumentos de investigación

3.4.2.1.Entrevistas

Se obtuvo por el dialogo realizado al administrador de la empresa, con el fin de obtener información sobre la problemática que afecta a la empresa, por lo cual se manejó una guía de preguntas para la entrevista.

- Aplicada al Ing. Luis Trujillo (Administrador E/S Trans. Esmeraldas)

3.4.2.2.Encuestas

La encuesta aplicada a la administración de la gasolinera, se obtiene información necesaria para determinar la problemática y la situación real por la que cursa la empresa, aplicando una la lista de preguntas escritas efectuadas al personal.

3.4.2.3.Observación

Se realiza la técnica de observación directa a los documentos sobre los procedimientos que se realizan en la parte administrativa y operativa de la empresa, para tomar de ella información importante y relevante.

3.5.RESULTADOS

TABULACIÓN DE ENCUESTAS APLICADA AL PERSONAL E/S TEISA

Pregunta N° 1: Sexo del personal E/S TEISA

Tabla 5 *Sexo del personal E/S TEISA*

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	2	13%
Masculino	13	87%
TOTAL	15	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

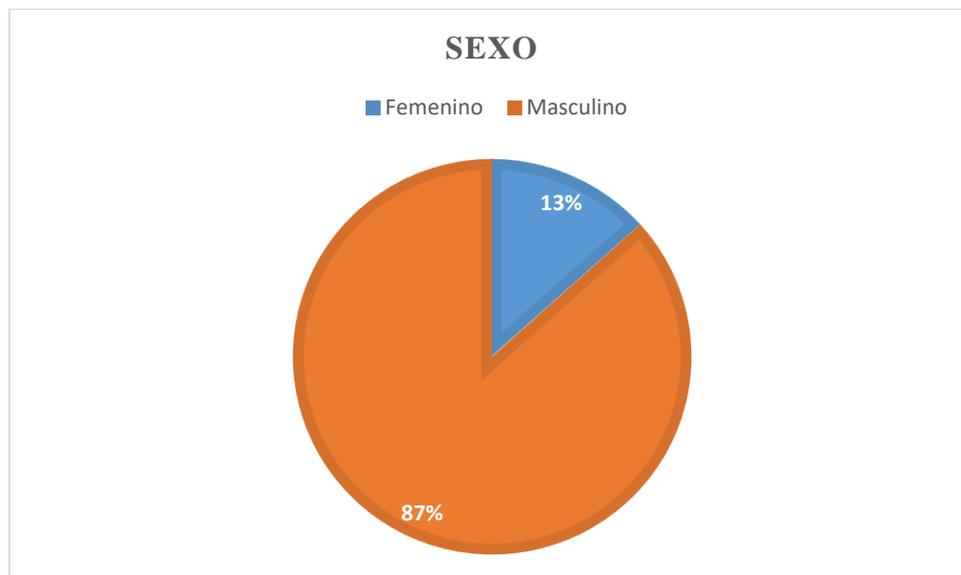


Figura 4 *Sexo del personal E/S TEISA*

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

Del total de la encuesta se puede observar que el 87% representa al personal masculino ya que en la parte operativa laboran únicamente hombres por requerimientos de la administración y el 13% representa a las mujeres que laboran en la estación de servicios, conformado por un total de 15 personas que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Pregunta N° 2: ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Tabla 6 *Misión y Visión*

MISIÓN Y VISIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	20%
No	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

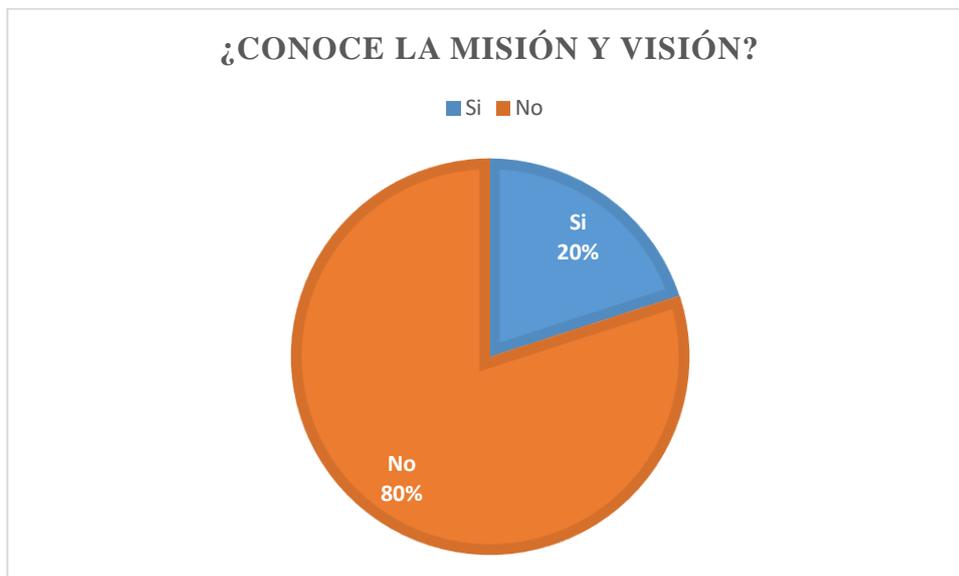


Figura 5 *Misión y Visión*

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

El 80% no sabe sobre el tema, provocando que no conozcan cuáles serán las principales pautas para alcanzar las metas planificadas además el 20% del personal que labora en la Estación de Servicios manifiesta que si les dieron a conocer la misión y visión de la empresa la que ha permitido cumplir con el propósito de la misión y saber hacia dónde se dirige la gasolinera en un futuro.

Pregunta N° 3

¿Se han difundido en el personal los principios y valores?

Tabla 7 Principios y Valores

PRINCIPIOS Y VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	20%
No	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

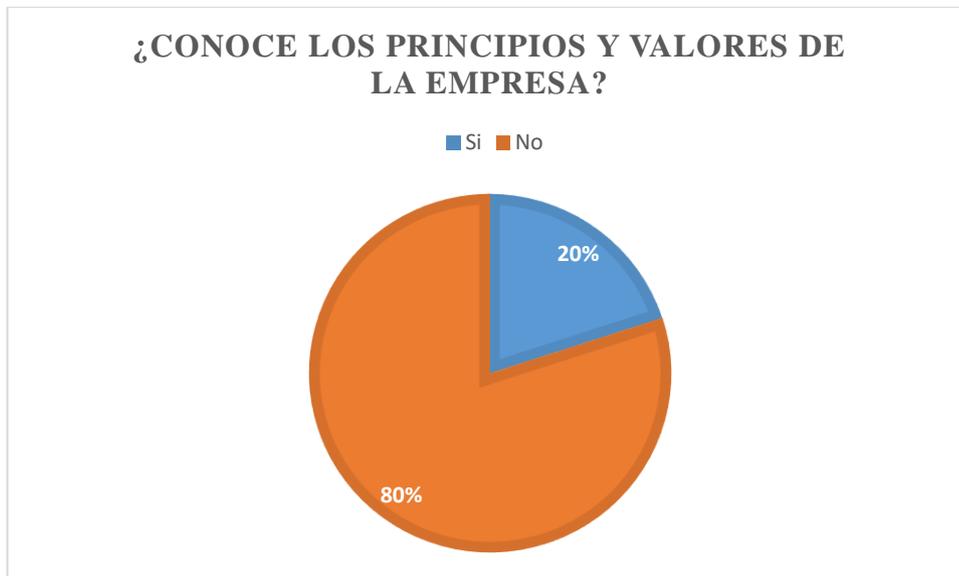


Figura 6 Principios y Valores

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

Del 100% de los encuestados un 80% desconoce ya que parte del personal es nuevo y no se les ha dado a conocer, afectando a la cultura organizacional, mientras que un 20% si conocen los principios y valores institucionales, en la que apuestan a la práctica de sus propios valores junto con los de la gasolinera para generar empleados con mayor trascendencia personal y laboral

Pregunta N° 4

¿La empresa aplica los procesos administrativos como son: planeación, organización, dirección y control?

Tabla 8 *Proceso Administrativo*

PROCESO ADMINISTRATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	53%
No	0	0%
Desconoce	7	47%
TOTAL	15	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

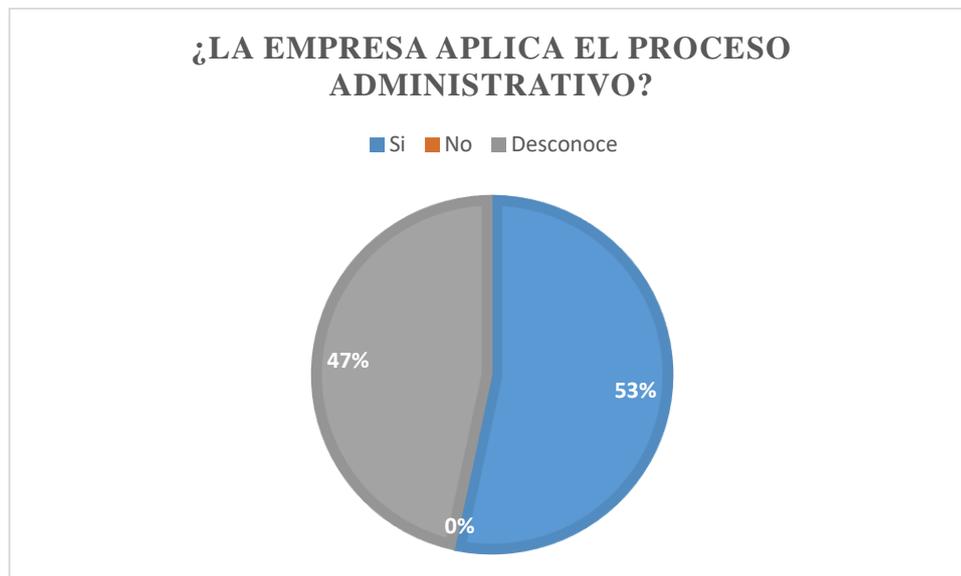


Figura 7 Proceso Administrativo

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

El 53% de los empleados manifiestan que se cumple con el proceso administrativo tanto en la planificación, organización, dirección y control, permitiéndoles establecer los lineamientos a seguir en pro de la empresa y ejecutarlos con el apoyo de los recursos y talento humano, en cuanto un 47% desconoce si se aplica este proceso por lo cual causa retraso al cumplir las metas u objetivo planificados.

Pregunta N° 5

¿La estación de servicios cuenta con un organigrama estructural?

Tabla 9 Cuenta con un organigrama estructural

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	67%
No	5	33%
TOTAL	15	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora



Figura 8 Cuenta con un organigrama estructural

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

De acuerdo a las encuestas realizadas al personal se identificó que un 67% conoce el organigrama estructural, permitiendo la facilidad en el trabajo y evitando la duplicidad de las tareas, mientras que un 33% no conoce, provocando que los integrantes no identifiquen la relación de los departamentos y las líneas de comunicación que existen dentro de la estación de servicios afectando directamente al cumplimiento de las metas y objetivos.

Pregunta N° 6

¿Las funciones y responsabilidades asignadas a usted le permiten realizar correctamente su trabajo?

Tabla 10 Realiza correctamente el trabajo

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	93%
No	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

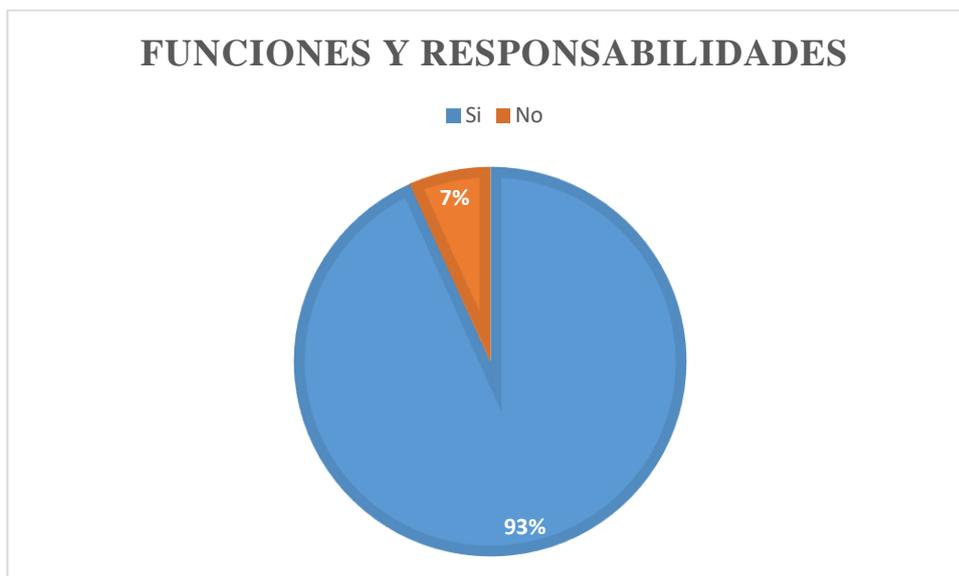


Figura 9 Realiza correctamente el trabajo

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

El 93% de los encuestados manifiestan que, recibieron una inducción sobre sus funciones y responsabilidades en el área de trabajo respectivo, en cuanto un 7% desconoce cuáles son sus funciones provocando que no se realice las tareas correctamente y pérdida de tiempo en cuanto la ejecución de lo planificado.

Pregunta N° 7

¿Las autoridades proporcionan un buen ambiente y clima de trabajo?

Tabla 11 *Buen ambiente y clima laboral*

CLIMA LABORAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	100%
No	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

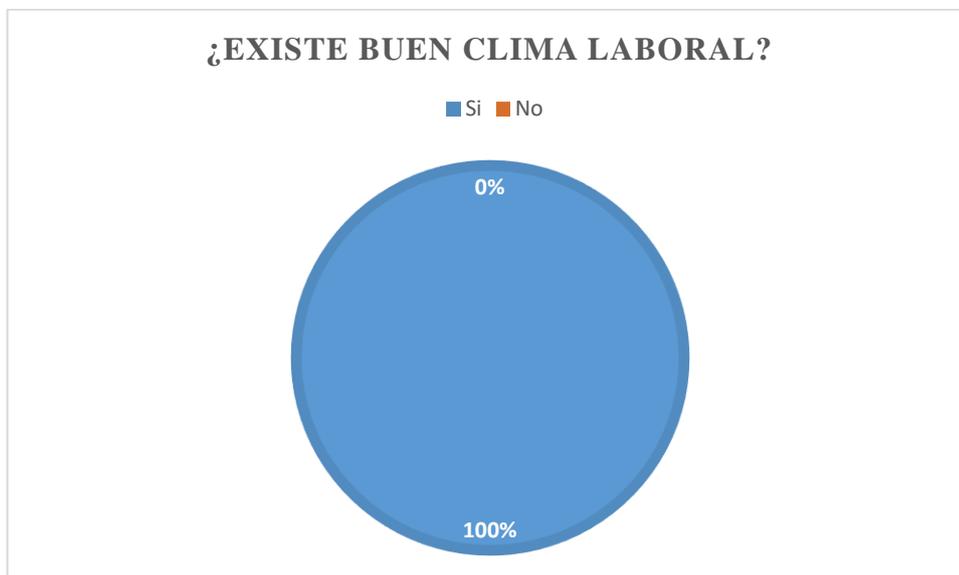


Figura 10 Buen ambiente y clima laboral

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

El 100% del personal manifestó que existe un buen ambiente y clima laboral, considera que las circunstancias en las que laboran son sanas y con armonía en la que se puede trabajar en equipo de manera eficaz para generar una mayor rentabilidad y un buen desempeño.

Pregunta N° 8

¿Cómo es la motivación que recibe de sus jefes?

Tabla 12 Motivación

MOTIVACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	9	60%
Buena	5	33%
Mala	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora



Figura 11 Motivación

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

De las 15 personas encuestadas un 60% afirma que la motivación que recibe de sus jefes es excelente demostrando que existe confianza con la empresa y sus líderes, mientras que un 33% dice que es buena y un 7% se refiere a la motivación como mala provocando falta de progreso en las actividades y que las metas no se cumplan acorde a lo planificado.

Pregunta N° 9

¿La empresa lo reconoce por su desempeño en cuanto a los objetivos y metas planteados?

Tabla 13 Reconocen el desempeño de sus actividades

OBJETIVOS Y METAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	6	40%
Medianamente	4	27%
Nunca	5	33%
TOTAL	15	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

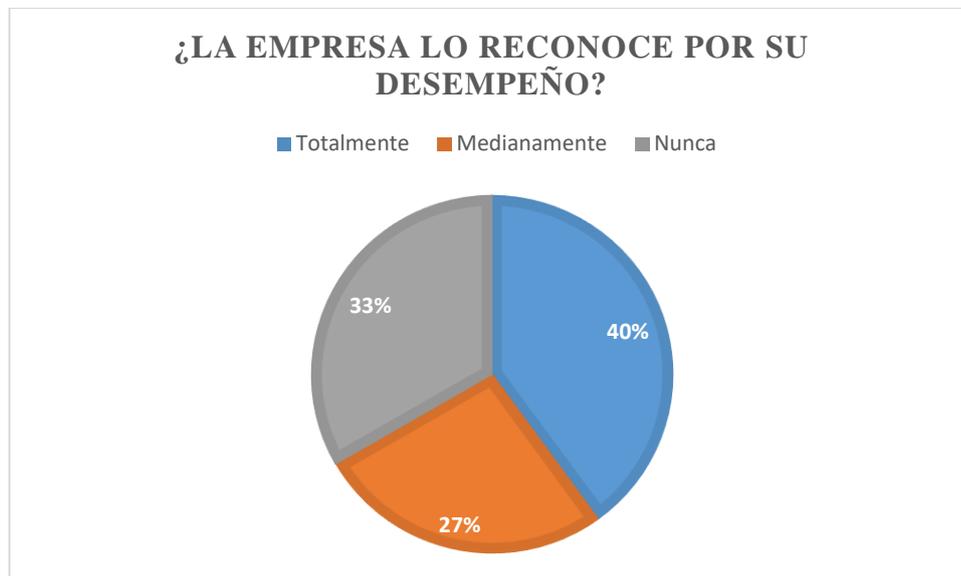


Figura 12 Reconocen el desempeño de sus actividades

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

Un 40% manifiesta que la empresa lo reconoce totalmente por su desempeño en cuanto a los objetivos y metas planteados, el 27% consideran que medianamente lo reconocen y un 33% dice que nunca le han reconocido por su desempeño generando insatisfacción del personal, desmotivación en la realización de las actividades o procesos asignados.

Pregunta N° 10

¿Considera oportuno la ejecución de un control de actividades dependiendo el área de trabajo?

Tabla 14 *Es oportuno un control de actividades*

CONTROL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy necesario	9	60%
Aceptable	4	27%
No es necesario	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora



Figura 13 *Es oportuno un control de actividades*

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

El personal de la Estación de Servicios afirma que es muy necesario un control de actividades representado en un 60% ya que el control permite detectar deficiencias en el proceso y poder modificar para alcanzar los objetivos empresariales, el 27% considera que es aceptable y un 13% que no es necesario que realicen control de actividades porque consideran que saben lo que deben realizar y no necesitan que los controlen.

Pregunta N° 11

¿Con qué frecuencia los directivos realizan un control de las actividades efectuadas por el personal?

Tabla 15 Frecuencia del control de las actividades

FRECUENCIA DEL CONTROL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	8	53%
Mensual	5	33%
Semestral	1	7%
Anual	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

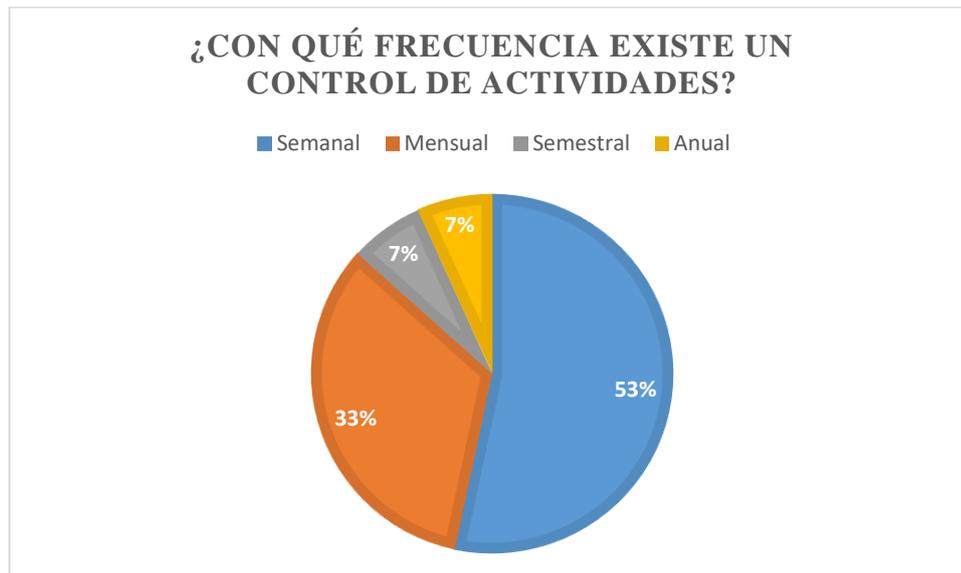


Figura 14 Frecuencia del control de las actividades

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

El personal manifiesta en un 53% que los directivos si realizan el control de actividades de manera semanal, un 33% que se realiza de manera mensual y el 7% que el control lo realizan semestralmente y además un 7% dice que lo realizan anualmente, ayudan a reducir los riesgos, lograr los objetivos de acuerdo a lo planificado y contar con información confiable para la toma de decisiones.

Pregunta N° 12

¿Cómo es la comunicación con sus compañeros?

Tabla 16 *Comunicación con sus compañeros*

COMUNICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	9	60%
Buena	6	40%
Mala	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

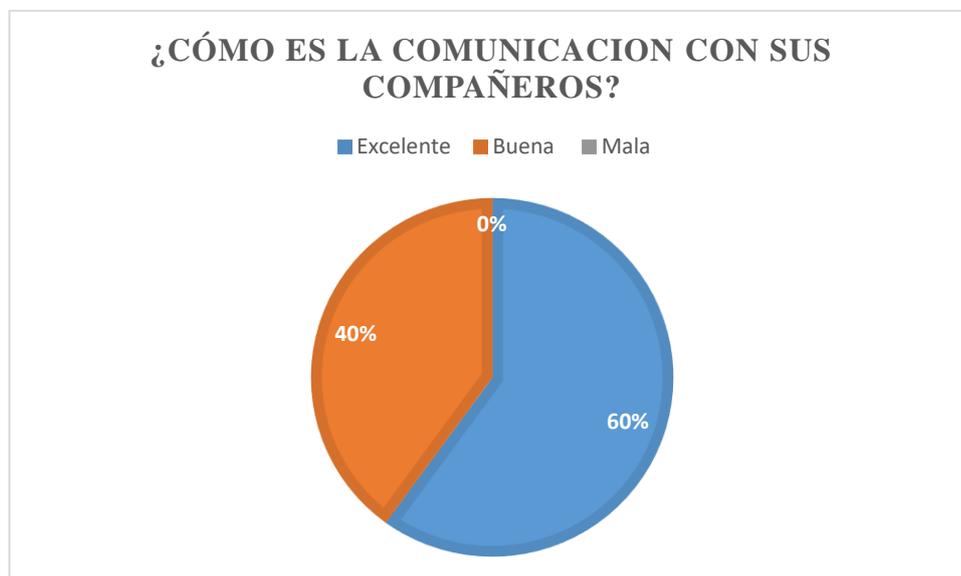


Figura 15 *Comunicación con sus compañeros*

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

El personal manifestó en un 60% que la comunicación con sus compañeros es excelente y el 40% es buena, en la que todo el personal está informado acerca de los temas en relación a lo laboral para conseguir mejores resultados y permitirá a los trabajadores de la estación de servicios motivarse y tener sentido de pertenencia al mantener una buena comunicación.

Pregunta N° 13

¿Usted, conoce un modelo de gestión administrativa?

Tabla 17 *Conoce un modelo de gestión administrativa*

MODELO DE GESTIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	27%
No	11	73%
TOTAL	15	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

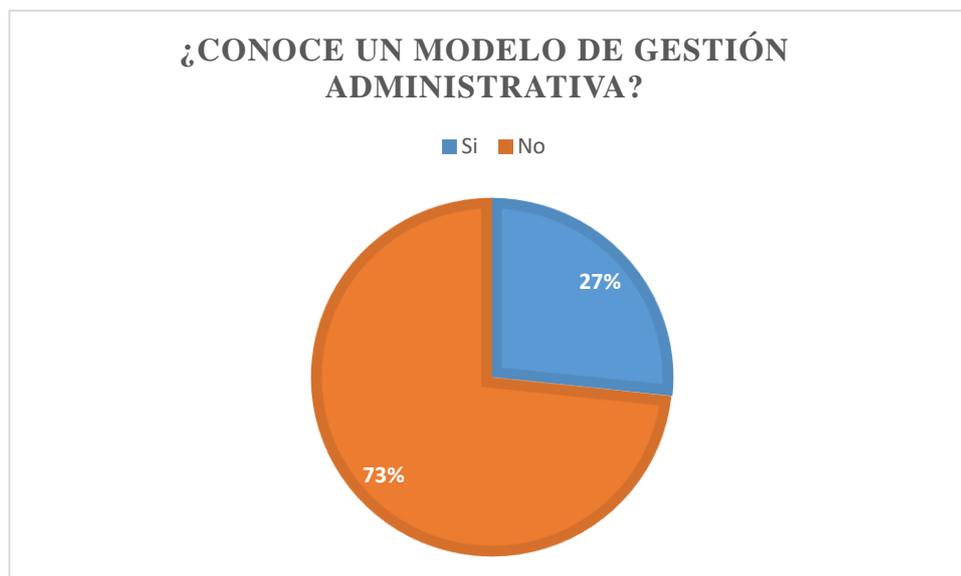


Figura 16 *Conoce un modelo de gestión administrativa*

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

Del 100% de los encuestados un 27% si conoce acerca de un modelo de gestión administrativa y un 73% desconocen sobre el tema, evidenciando que no se ha diseñado el modelo, provocando que las actividades y procesos no sean controlados de manera oportuna.

GUÍA DE ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES

Pregunta N° 14

¿Qué toma en cuenta usted cuando percibe los servicios de una gasolinera?

Tabla 18 *Servicios que percibe el cliente*

SERVICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	52	42%
Calidad del producto	27	22%
Promociones	1	1%
Cantidad justa	45	36%
TOTAL	125	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

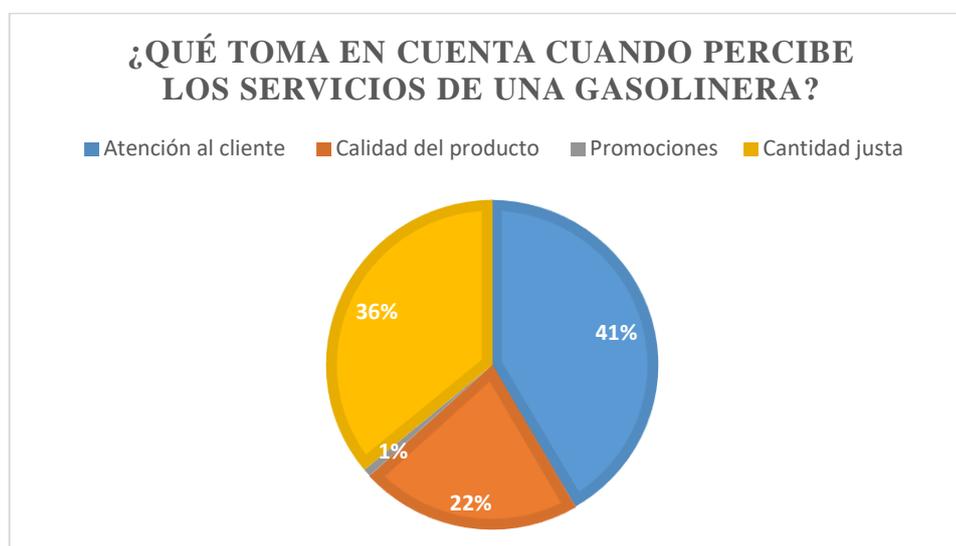


Figura 17 *Servicios que percibe el cliente*

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

De las personas encuestadas, el 41% manifestó que toman en cuenta la atención al cliente ya que es importante resolver o lograr solucionar los problemas del consumidor para crear fidelidad y confianza, un 36% asegura que observa que la cantidad sea justa, fijándose que el contador se encuentre en cero y solicitando facturas en las que se registran la cantidad de combustible despachado, el 22% se fija en la calidad del producto que como cliente busca que se cumplan con todas sus necesidades y es resto observa las promociones que ofertan para adquirir el servicio.

Pregunta N° 15

¿Cuánto tiempo lleva utilizando el producto y/o servicio de la gasolinera?

Tabla 19 *Tiempo que utiliza el servicio de la gasolinera*

TIEMPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 a 6 meses	14	11%
7 a 24 meses	22	18%
Más de dos años	89	71%
TOTAL	125	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

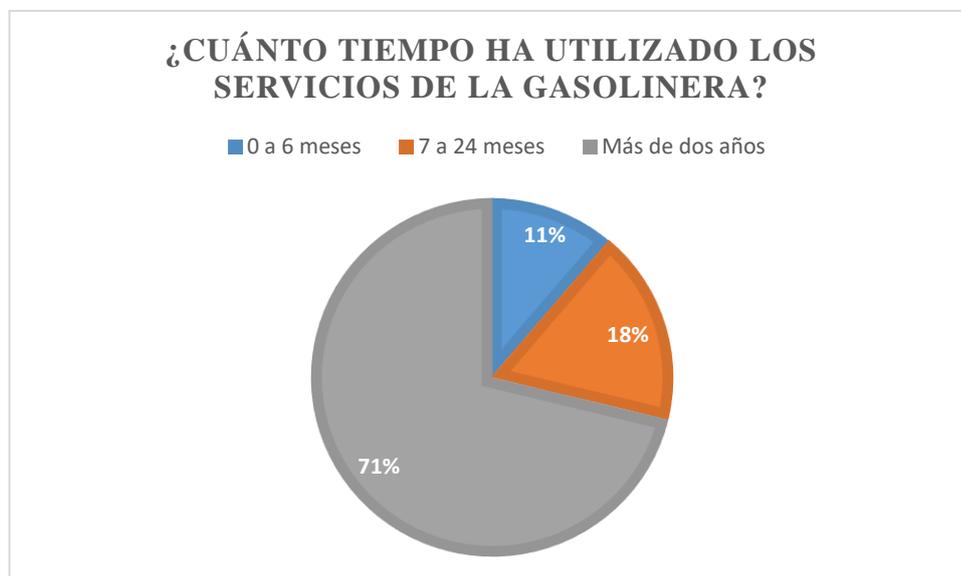


Figura 18 Tiempo que utiliza los servicios de la gasolinera

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

De los 125 encuestados, el 71% ha usado el servicio por más de dos años evidenciando la fidelidad de los clientes para adquirir los servicios y productos que se ofertan, un 18% nos afirma que ha usado entre 7 a 24 meses porque ha considerado factores como la calidad y la atención del cliente para usar los servicios, mientras que el 11% son clientes nuevos y también clientes de paso que han preferido adquirir el producto en las instalaciones debido a los precios.

Pregunta N° 16

¿Cuán satisfecho se encuentra con el producto y/o servicio?

Tabla 20 Satisfacción del producto y/o servicio

SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	52	42%
Satisfecho	73	58%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	125	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

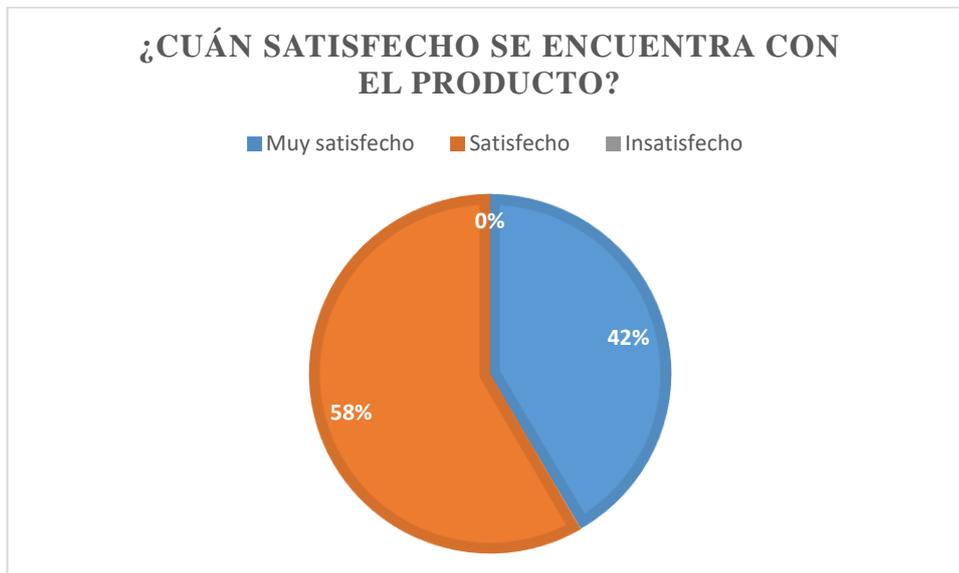


Figura 19 Satisfacción del producto y/o servicio

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

Los encuestados expresaron a cerca de la satisfacción del cliente en cuanto al producto y/o servicio que se encuentran muy satisfechos por la atención del cliente y que la cantidad del producto es exacta por lo que la Estación de Servicios obtiene fidelidad y posicionamiento dentro del sector de comercialización de combustible y un 58% nos indica que están satisfechos por los resultados del producto por lo cual frecuentemente vuelven a adquirirlos.

Pregunta N° 17

¿La atención en el servicio es de modo rápido y eficaz?

Tabla 21 *Servicio rápido y eficaz*

ATENCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	96	77%
No	25	23%
TOTAL	125	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora



Figura 20 *Servicio rápido y eficaz*

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

De las encuestas realizadas en las instalaciones, se pudo obtener como resultado que un 77% manifiesta que la atención si es rápida y eficaz evidenciando mejora de la imagen y reputación que el cliente tiene sobre la gasolinera, mientras que un 23% dice que no, lo que provocaría que los clientes no adquieran los productos y/o servicios, prefieran a la competencia y por ende disminuirá los ingresos percibidos.

Pregunta N° 18

¿El personal da una imagen de honestidad y confianza?

Tabla 22 Personal con imagen de honestidad y confianza

IMAGEN DE HONESTIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	119	95%
No	6	5%
TOTAL	125	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

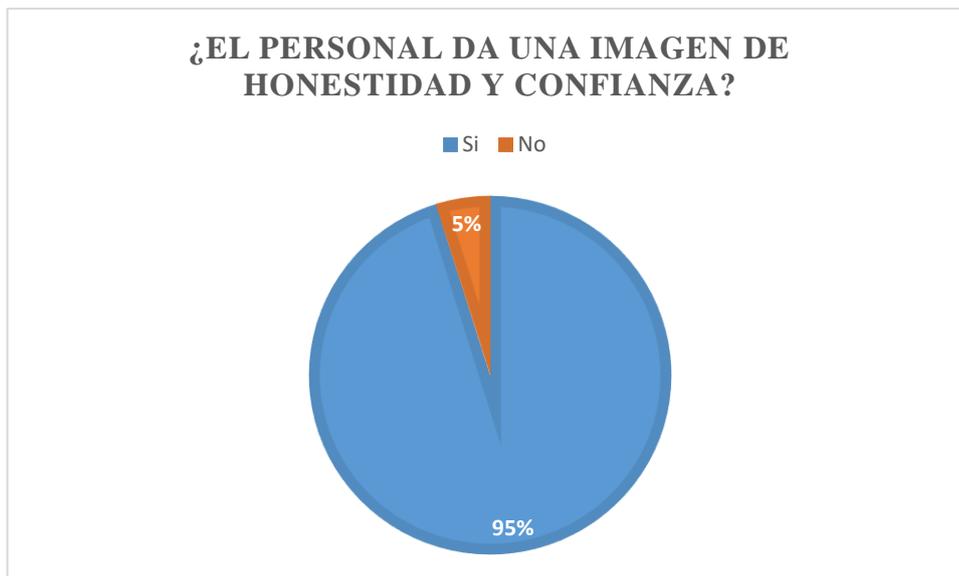


Figura 21 Personal con imagen de honestidad y confianza

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

El 95% de las personas encuestadas dicen que el personal si le da una imagen de honestidad y confianza por lo que los consumidores prefieren a la estación de servicios además el personal es reconocido y recordado por el cliente fácilmente mientras que un 5% indica que no, porque el personal siempre se encuentra rotando y no los reconocen fácilmente ocasionado que el cliente desconfió del personal.

Pregunta N° 19

¿Cómo consideraría la atención y desempeño del personal?

Tabla 23 Atención y Desempeño del personal

ATENCIÓN Y DESEMPEÑO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	26	37%
Buena	70	56%
Regular	9	7%
TOTAL	125	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

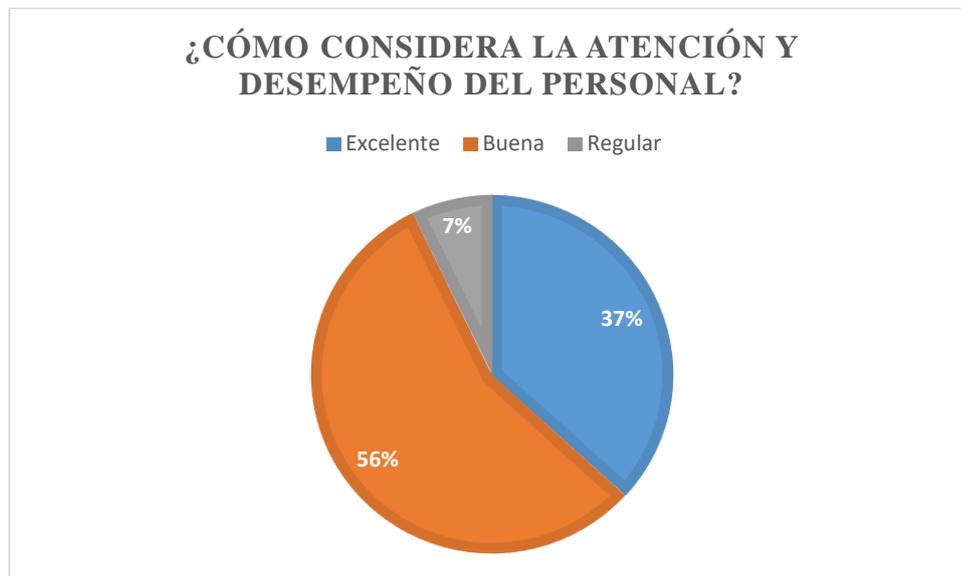


Figura 22 Atención y Desempeño del personal

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

Los clientes encuestados consideran que el personal brinda una buena atención y desempeño por lo cual el cliente prefiere a la estación de servicio, además el 37% considera que es excelente y un 7% dice que es regular por lo cual afecta el incremento de las ventas ya que el personal no ofrece una buena atención y muestra una debilidad que la administración debe tomar en cuenta para evaluar el desempeño del personal.

Pregunta N° 20

¿Atienden a sus inquietudes y aclaran sus dudas?

Tabla 24 *Inquietudes y dudas*

DUDAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	102	82%
No	23	18%
TOTAL	125	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

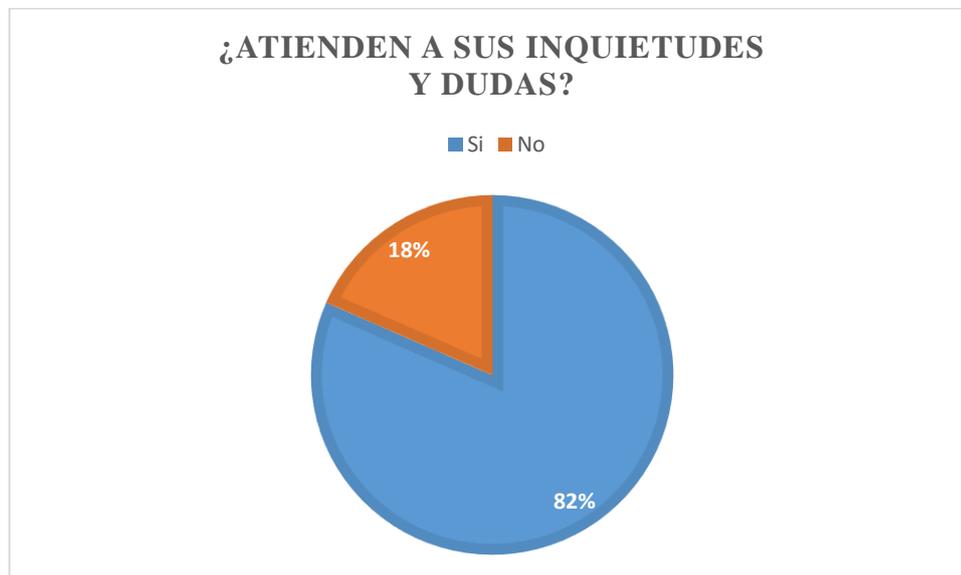


Figura 23 Inquietudes y dudas

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

El 82% de los encuestados manifiestan que si son atendidos cuando tienen inquietudes y dudas por lo que mejora la percepción del cliente ya que cuenta con información y soluciones inmediatas, mientras que un 18% no poseen una correcta atención provocando falencias en la comunicación cliente-empresa.

Pregunta N° 21

¿Recomendaría usted a otras personas los productos y los distintos servicios que oferta la gasolinera?

Tabla 25 *Recomendaría los productos y servicios*

RECOMENDACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	122	98%
No	3	2%
TOTAL	125	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

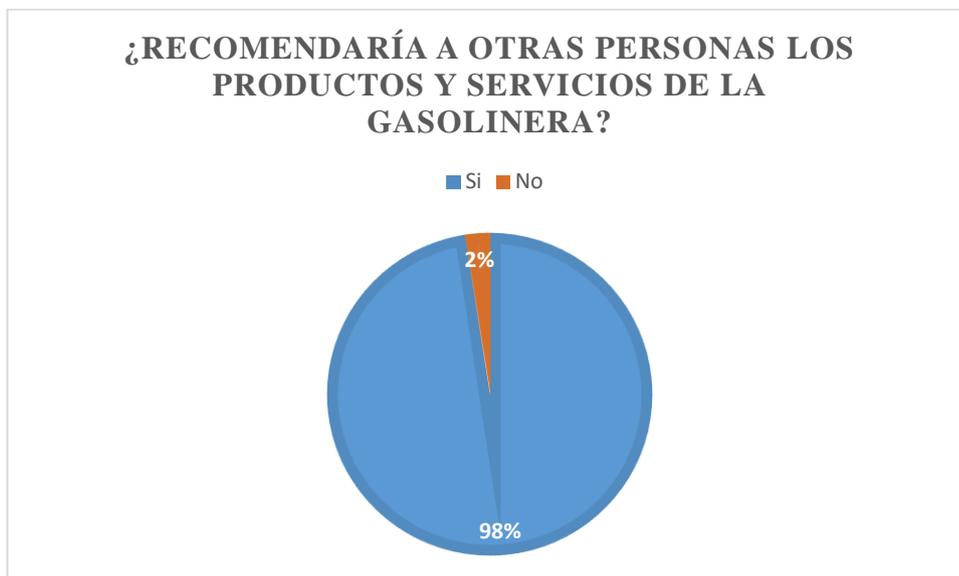


Figura 24 *Recomendaría los productos y servicios*

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

Del total de los encuestados en las instalaciones, un 98% manifiesta que si recomendaría a la estación de servicios por lo cual brinda grandes referencias con la publicidad de boca en boca en la que expresan la calidad del producto y la atención al cliente mientras que un 2% no lo haría ya que han percibido una regular atención del personal.

Pregunta N° 22

¿Qué otros servicios le gustaría que se ofrecieran en la estación de servicios?

Tabla 26 Otro servicio a ofertar

SERVICIOS ADICIONALES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Restaurante	34	27%
Lavado Express	68	54%
Alineación y balanceo	16	13%
Otros	7	6%
TOTAL	125	100%

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

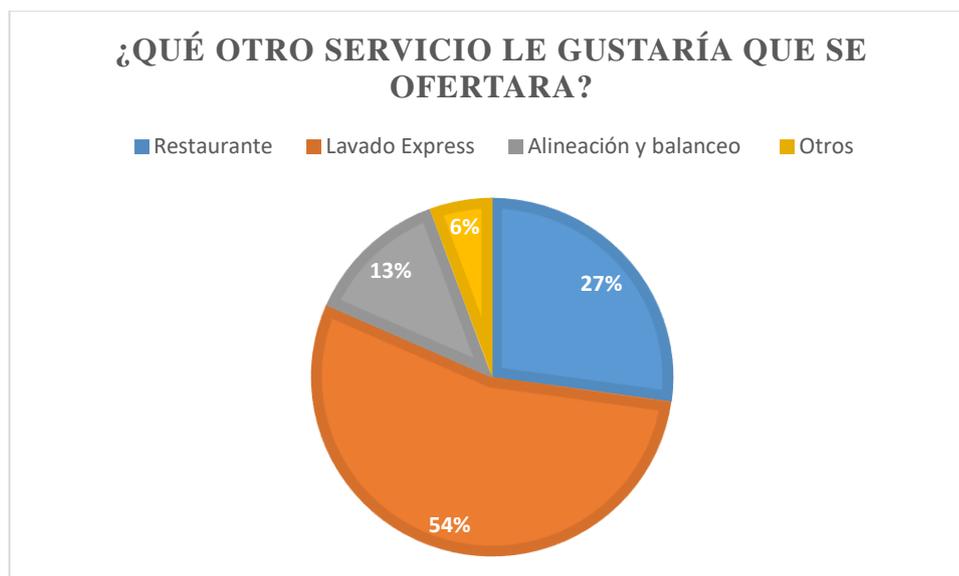


Figura 25 Otro servicio a ofertar

Fuentes: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Interpretación:

De los clientes encuestados un 27% manifiesta que debería ofertarse un restaurante, un 54% lavado express para los vehículos, 13% alineación y balanceo, mientras que un 6% prefiere otros servicios, por lo cual si se aumentan más servicios que ayuden a la satisfacción del cliente, aumentarán los ingresos y además la ventaja competitiva dentro del mercado.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1.TÍTULO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”, DEL CANTÓN SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS, PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.

4.2.GENERALIDADES DE TRANS ESMERALDAS S.A.

4.2.1. Historia institucional

TEISA (2018) menciona que:

La historia de Trans. Esmeraldas Internacional S.A. comienza en una época en la que se carecía de una infraestructura adecuada, haciendo de este tipo de transporte una completa odisea.

Aquí nace Trans Esmeraldas, en el corazón de Galo Cadena Ortiz y quince emprendedores que unieron su fortaleza y deseos de superación con la visión de un futuro mejor; fueron años de lucha, sacrificio, constancia y grandes recompensas, de haber ido a la par con el desarrollo del Ecuador, superando los fracasos y festejando los triunfos.

Se iniciaron con 15 unidades adquiridas a través de un crédito bancario y solicitaron las autorizaciones respectivas al Consejo Nacional de Tránsito para operar por las rutas Quito-Esmeraldas, Esmeraldas-Guayaquil, Guayaquil-Esmeraldas y Esmeraldas-Quito. En la actualidad Trans Esmeraldas ha expandido su itinerario hacia otras ciudades como Arenillas, Atacames, Borbón, Coca, Cuenca, Huaquillas, La Concordia, La Troncal, Lago Agrio, Libertad, Machala, Manta, Montalvo, Muisne, Portoviejo, Quinindé, Rocafuerte, San Lorenzo, Salinas, Santo Domingo de los Colorados, Quevedo, Tonchigue y Viche; cubriendo así una gran parte del Ecuador.

En 1977 se cambió el status de la compañía para hacerla sociedad anónima, pues más accionistas decidieron aportar al capital de la organización. “Vinieron carros mucho más modernos y así continuamos en la lucha”, comenta Galo Cadena.

En total se han construido 10 terminales propias, la última, inaugurada en junio del 2007 en La Libertad, provincia del Guayas. La planificación es continua y ya están en marcha nuevos proyectos que se culminarán a corto y mediano plazo.

La creación de la Estación de Servicios “Trans. Esmeraldas” se da el 15 de noviembre del 2007, con el apoyo de 120 socios que conforman la cooperativa, actualmente es una moderna gasolinera, donde se atiende las veinte y cuatro horas del día, de manera ininterrumpida durante todo el año, en beneficio de los socios y público en general.

Las instalaciones de la Gasolinera se encuentran ubicadas en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, en el kilómetro dos y medio, vía a Quinindé.

4.2.2. Misión

TEISA (2018):

La misión de TEISA es brindar a nuestros clientes “La Mejor Experiencia de Viaje”, entregando un servicio de transporte de pasajeros y encomiendas, eficiente, seguro, cómodo, confiable; apalancando su gestión en la innovación, mejora continua, cumpliendo con normas de seguridad nacional e internacional y con una elevada responsabilidad social y ambiental.

4.2.3. Visión

TEISA (2018):

TEISA poseerá un modelo de gestión inteligente y competitivo, será la empresa líder en implementación de un sistema de gestión de seguridad vial centrado en normas de calidad internacional; con personal altamente capacitado, tecnología de última generación, acorde a las necesidades de sus clientes y de la empresa que le permitan cumplir eficiente y eficazmente el servicio que se entrega a nuestros clientes en el territorio ecuatoriano.

4.2.4. Valores institucionales

Trans Esmeraldas tiene como base de sus acciones corporativas los siguientes valores fundamentales:

- Profesionalismo: las actividades realizadas por el personal se ejecutan con total compromiso y responsabilidad.
- Honestidad: cuidar de los recursos de manera honrada, actuando de forma correcta sin aceptar actos que perjudiquen la conducta.
- Transparencia: manejo adecuado de todos los recursos y acceso a la información que la ley establezca.
- Responsabilidad: asumir los efectos que provoquen nuestros actos y cumplir con las tareas asignadas.
- Equidad: fomentar la equidad dando a cada uno lo que le corresponde o merece.
- Ética: laborar de acorde a sus relaciones con la moral y buena conducta.

4.2.5. Servicio

- Estación de servicio (gasolinera, bar-cafetería, restaurante)
- Servicio de Transporte
- Servicio de encomienda y carga

4.2.6. Ubicación geográfica

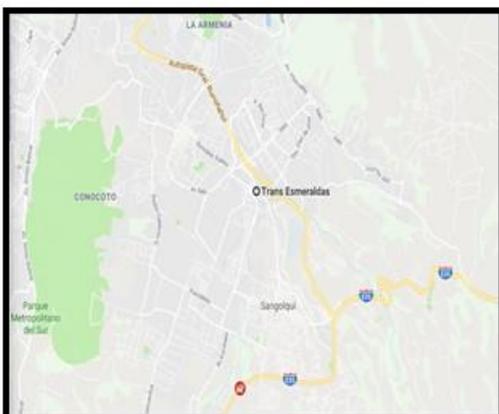


Figura 26 Matriz Quito

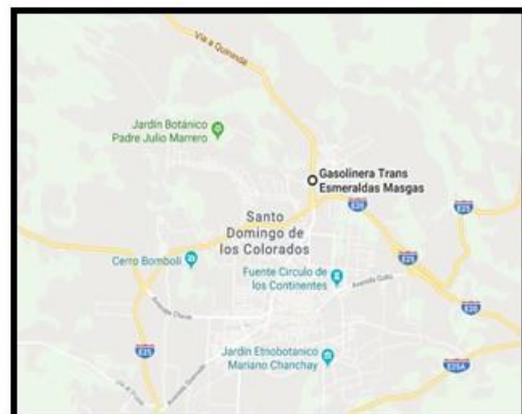


Figura 27 E/S Trans. Esmeraldas

4.2.7. FODA de la estación de servicios MASGAS “Trans Esmeraldas S.A.”

Tabla 27 FODA E/S Trans Esmeraldas

	Elementos positivos	Elementos negativos
Análisis interno	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen ambiente laboral. • Fidelidad de los clientes • Incremento de ventas. • Atención rápida y eficaz • Cuenta con tecnología adecuada • Buena calidad del producto. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de estrategia en el reclutamiento del personal. • No evalúan los resultados de su trabajo y el de su equipo. • Falta de una planificación estratégica. • Inadecuada estructura orgánica • Falta de un manual de gestión administrativa. • No cuenta con procesos y procedimientos definidos.
Análisis externo	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subsidio del combustible • Tasa de crecimiento de la economía (PIB 2017: 3%) • Crecimiento de la población en Santo Domingo • Posibles alianzas con empresas de transporte • Crecimiento del parque automotor. • Zona comercial y concurrida. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia cercana. • Reformas en el ámbito hidrocarburífero. • Reformas ambientales. • Precios fluctuantes del petróleo. • Contrabando de combustible • Inestabilidad económica.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

4.2.7.1. Matriz correlación de Fortalezas y Oportunidades

Tabla 28 Matriz de correlación FO

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	TOTAL		
<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: middle;">F</td> <td style="width: 50%; vertical-align: middle;">O</td> </tr> </table>		F	O	Subsidio del combustible	Tasa de crecimiento de la economía (PIB 2017: 3%)	Crecimiento de la población en Santo Domingo	Posibles alianzas con empresas de transporte		Crecimiento del parque automotor.	Zona comercial y concurrida
F	O									
F1	Buen ambiente laboral	1	3	1	5	1	3	14	11%	
F2	Fidelidad de los clientes	5	5	3	5	3	3	24	20%	
F3	Incremento de ventas.	3	5	5	5	5	5	28	23%	
F4	Atención rápida y eficaz	1	5	1	5	3	3	18	15%	
F5	Cuenta con tecnología adecuada.	1	3	3	5	3	1	16	13%	
F6	Buena calidad del producto.	3	5	3	5	3	3	22	18%	
TOTAL		14	26	16	30	18	18	122		
		11%	21%	13%	25%	15%	15%		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Si la relación es significativa entre F y O = 5

Si la relación es media entre F y O = 3

Si no tiene relación entre F y O = 1

4.2.7.2. Matriz correlación de Debilidades y Amenazas

Tabla 29 Matriz correlación DA

D \ A		A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL	
		Competencia cercana.	Reformas en el ámbito hidrocarburífero.	Reformas ambientales.	Precios fluctuantes del petróleo.	Contrabando de combustible	Inestabilidad económica.		
D1	Carencia de estrategia en el reclutamiento del personal.	3	1	1	1	5	3	14	13%
D2	No evalúan los resultados de su trabajo y el de su equipo.	5	1	3	3	3	3	18	17%
D3	Falta de una planificación estratégica.	5	3	3	3	5	3	22	21%
D4	Inadecuada estructura orgánica	5	1	1	1	3	1	12	12%
D5	Falta de un manual de gestión administrativa.	5	3	3	1	5	1	18	17%
D6	No cuenta con procesos y procedimientos definidos.	5	3	3	1	5	3	20	20%
TOTAL		28	12	14	10	26	14	104	
		27%	12%	13%	10%	25%	13%		100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Si la relación es significativa entre D y A = 5

Si la relación es media entre D y A = 3

Si no tiene relación entre D y A = 1

4.2.7.3. Matriz de prioridades

Tabla 30 Matriz de prioridades FODA

VARIABLES INTERNAS	Σ	CÓDIGO	FORTALEZAS
	28	F3	Incremento de ventas.
	24	F2	Fidelidad de los clientes
	22	F6	Buena calidad del producto
	18	F4	Atención rápida y eficaz
	16	F5	Cuenta con tecnología adecuada.
	14	F1	Buen clima laboral
	Σ	CÓDIGO	DEBILIDADES
	22	D3	Falta de una planificación estratégica.
	20	D6	No cuenta con procesos y procedimientos definidos.
	18	D5	Falta de un manual de gestión administrativa.
	18	D2	No evalúan los resultados de su trabajo y el de su equipo.
	14	D1	Carencia de estrategia en el reclutamiento del personal.
	12	D4	Inadecuada estructura orgánica
VARIABLES EXTERNAS	Σ	CÓDIGO	OPORTUNIDAD
	30	O4	Posibles alianzas con empresas de transporte
	26	O2	Tasa de crecimiento de la economía (PIB 2017: 3%)
	18	O5	Crecimiento del parque automotor.
	18	O6	Zona comercial y concurrida
	16	O3	Crecimiento de la población en Santo Domingo
	14	O1	Subsidio del combustible
	Σ	CÓDIGO	AMENAZAS
	28	A1	Competencia cercana.
	26	A5	Contrabando de combustible
	14	A3	Reformas ambientales
	14	A6	Inestabilidad Económica
	12	A2	Reformas en el ámbito hidrocarburífero
	10	A4	Precios fluctuantes del petróleo.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

4.2.7.4. Perfil estratégico interno

Tabla 31 *Perfil estratégico interno*

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		FORTALEZA		NORMAL	DEBILIDAD	
		Gran Fortaleza	Fortaleza	Equilibrio	Debilidad	Gran Debilidad
F3	Incremento de ventas.	●				
F2	Fidelidad de los clientes	●				
F6	Buena calidad del producto	●				
F4	Atención rápida y eficaz		●			
F5	Cuenta con tecnología adecuada.		●			
F1	Buen clima laboral		●			
D3	Falta de una planificación estratégica.					●
D6	No cuenta con procesos y procedimientos definidos.					●
D5	Falta de un manual de gestión administrativa.				●	
D2	No evalúan los resultados de su trabajo y el de su equipo.				●	
D1	Carencia de estrategia en el reclutamiento del personal.				●	
D4	Inadecuada estructura orgánica				●	
TOTAL		3	3	0	4	2
PORCENTAJE		25%	25%	0%	33%	17%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Análisis: La Estación de Servicios cuenta con tres grandes fortalezas representadas en un 25% como son: el incremento de ventas, fidelidad del cliente y buena calidad del producto y las fortalezas representadas en un 25% y las gran debilidades con un 17%, por la falta de una planificación estratégica, no cuenta con procesos y procedimientos definidos y las debilidades representan un 33% consideradas por la falta de un manual de gestión, no evalúan los resultados, carencia de estrategia de reclutamiento y una inadecuada estructura orgánica que afecta directamente a la empresa.

4.2.7.5. Perfil estratégico externo

Tabla 32 *Perfil estratégico externo*

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		OPORTUNIDADES		NORMAL	AMENAZAS	
		Gran Oportunidad	Oportunidad	Equilibrio	Amenaza	Gran Amenaza
O4	Posibles alianzas con empresas de transporte	●				
O2	Tasa de crecimiento de la economía (PIB 2017: 3%)	●				
O5	Crecimiento del parque automotor.		●			
O6	Zona comercial y concurrida		●			
O3	Crecimiento de la población en Santo Domingo		●			
O1	Subsidio del combustible		●			
A1	Competencia cercana.					●
A5	Contrabando de combustible					●
A3	Reformas ambientales				●	
A6	Inestabilidad Económica				●	
A2	Reformas en el ámbito hidrocarburífero				●	
A4	Precios fluctuantes del petróleo.				●	
TOTAL		2	4	0	4	2
PORCENTAJE		17%	33%	0%	33%	17%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Análisis: la gasolinera cuenta con dos grandes oportunidades representadas con el 17% están son posibles alianzas y que aumente la tasa de crecimiento económica, las oportunidades representadas con el 33% y las grandes amenazas que pueden afectar a la empresa con el 17% que son la competencia cercana y el contrabando de combustible además las amenazas representadas con un 33%.

**ESTACIÓN DE SERVICIOS
MASGAS
TRANS ESMERALDAS S.A.**



**MODELO DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA**

Riobamba – Ecuador

4.3. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El modelo de gestión administrativa para la Estación de Servicios MASGAS “Trans Esmeraldas S.A.”, de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, permitirá optimizar los procesos e incrementar la eficiencia y eficacia de los servicios que se ofrecen para la satisfacción del cliente.

4.3.1. Justificación

En la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se concentra un gran flujo vehicular provocando una gran demanda para la comercialización de combustible.

Es de gran importancia conocer sobre la situación actual de la empresa considerando el ámbito externo como: la competencia existente en el mercado y el ámbito interno tanto sus fortalezas como debilidades, por lo cual es oportuno el diseño de un modelo de gestión administrativa para la Estación de Servicios MASGAS Trans Esmeraldas S.A., para que sea manejada con profesionalismo y se puedan tomar decisiones correctivas de manera inmediata.

Los principales beneficiarios son los empleados, trabajadores y personal administrativo debido a que, con la aplicación la administración podrá ser eficiente y eficaz en la realización de sus actividades, con el apoyo de un correcto proceso administrativo basado en la planificación, organización, dirección y control el cual disminuye el tiempo empleado y ayuda a mejorar la calidad de la atención al cliente.

Permite que los procesos se optimicen e incrementen la eficacia en la gestión de los servicios ofertados, además mejora el rendimiento de sus colaboradores para encaminarse al éxito empresarial.

4.3.2. Objetivos del modelo de gestión propuesto

4.3.2.1. Objetivo general

Presentar el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la Estación de Servicios “Trans Esmeraldas S.A.”, mediante la aplicación del cuadro de mando integral, con el propósito de mejorar los procesos y la cultura organizacional.

4.3.2.2. Objetivo específico

- Formular la planificación estratégica que defina la misión, visión, valores corporativos y objetivos para la obtención de la ventaja competitiva.
- Determinar los procesos y el personal que se involucra acorde a las funciones y responsabilidades para el cumplimiento de lo planificado.
- Encaminar los planes y procesos establecidos, mediante la comunicación, motivación y liderazgo para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.
- Establecer los procedimientos de control a las actividades establecidas, a través de indicadores para que la administración tome acciones correctivas.

4.3.3. Proceso administrativo

Para el diseño de modelo de gestión administrativa se usa como herramienta el proceso administrativo para lograr la eficiencia y eficacia de las actividades y procedimientos que la empresa realiza, con el óptimo manejo de los recursos tecnológicos y del talento humano.

En la que se aplica cuatro etapas relacionadas entre sí:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

4.3.3.1. Planeación

4.3.3.1.1. Planificación estratégica

Formulación: se aplica en el desarrollo de la misión, visión, análisis de las oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas que ayudan a encaminar a los objetivos de largo plazo.

Implementación: objetivos que ayuden a motivar al talento humano para su ejecución.

Evaluación: se verifican que las estrategias establecidas funcionen correctamente, ya que en un futuro podrán ser cambiadas.

- **Misión**

La misión muestra la razón de ser de una empresa, basada en lo que se está haciendo en un momento dado, además se determina la actividad, el entorno y los recursos con los que dispone.

Misión propuesta para la Estación de Servicios MASGAS Trans. Esmeraldas S.A.

MISIÓN

Somos una unidad dedicada a la comercialización de combustible, ofreciendo un servicio de calidad y volumen exacto en nuestros productos para generar lealtad y confianza de los clientes además se promueve la conservación al medio ambiente.

- **Visión**

Se refiere a lo que se quiere llegar hacer en un futuro, es la que guía a la administración para lograr el desarrollo de la Estación de Servicios en un largo plazo.

Visión propuesta para la Estación de Servicios MASGAS Trans. Esmeraldas S.A.

VISIÓN

Ser líderes regionales en el crecimiento del sector de comercialización de combustible, referente en el modelo en calidad de gestión; con personal capacitado, innovación e infraestructura adecuada y responsabilidad ambiental.

- **Valores institucionales**

Son los principios y conductas que regulan al personal para mostrar un comportamiento íntegro dentro y fuera de la gasolinera, además apoyar a la ejecución de la visión de la empresa.

Los valores propuestos para la Estación de Servicios MASGAS Trans. Esmeraldas S.A. son:

Transparencia

La información debe estar a disposición de todos los involucrados de manera clara y en el momento requerido.

Responsabilidad

Por las acciones que estamos a cargo y por lo cual debemos dar soluciones oportunas, además de aceptar las consecuencias que esta conlleve.

Honestidad

Actuar de forma como se piensa, con transparencia y como se siente para alcanzar los propósitos establecidos.

Compromiso

Respuesta y firme convicción en el logro de los objetivos y metas propuestos por la estación de servicios.

Eficiencia

Brindar un servicio ágil, oportuno e íntegro con el uso adecuado de los recursos.

Profesionalismo

Buscar la mejora continua en las actividades realizadas con creatividad e innovación.

Ética

Realizar los actos de forma honesta y responsable, como lo plantea la ley.

- **Objetivos propuestos**

Enuncia hacia donde se dirigen los recursos y el personal en un periodo de tiempo específico, además ayuda a coordinar la toma de decisiones dentro de la estación de

servicios y se debe mantener al personal motivado para alcanzar los objetivos y por último deben ser conocidos por todos los niveles jerárquicos.

Se debe plantear objetivos claros, específicos, alcanzables y medibles para ayudar al proceso del control.

Objetivo general

Ser una unidad líder en el sector de comercialización de combustible a nivel regional, generando confianza y lealtad de los clientes para incrementar la rentabilidad.

Objetivos específicos

Ofrecer un servicio de calidad a los clientes, mediante personal calificado y capacitado, con el fin que el cliente externo se encuentre satisfecho.

Brindar instalaciones adecuadas mediante las normas de seguridad e higiene ocupacional, para transmitir confianza y seguridad.

Mejorar las relaciones de comunicación entre el personal, a través de la motivación y trabajo en equipo para el logro de las metas.

Superar a la competencia, por medio de la calidad del producto y servicio para incrementar el volumen de venta de la estación de servicios.

- **Objetivos estratégicos**

Los objetivos nos ayudan a cumplir con la misión, visión y valores de la estación de servicios, deben cumplirse de acuerdo a la importancia o urgencia que estos requieran.

Para la obtención de estos objetivos se aplicará la matriz de Balanced Scorecard, contempladas por cuatro perspectivas; financiera, cliente, formación y crecimiento, por último, procesos internos, además se realizan planes de acción para cumplir con lo propuesto.

Tabla 33 *Matriz del Balanced Scorecard propuesto*

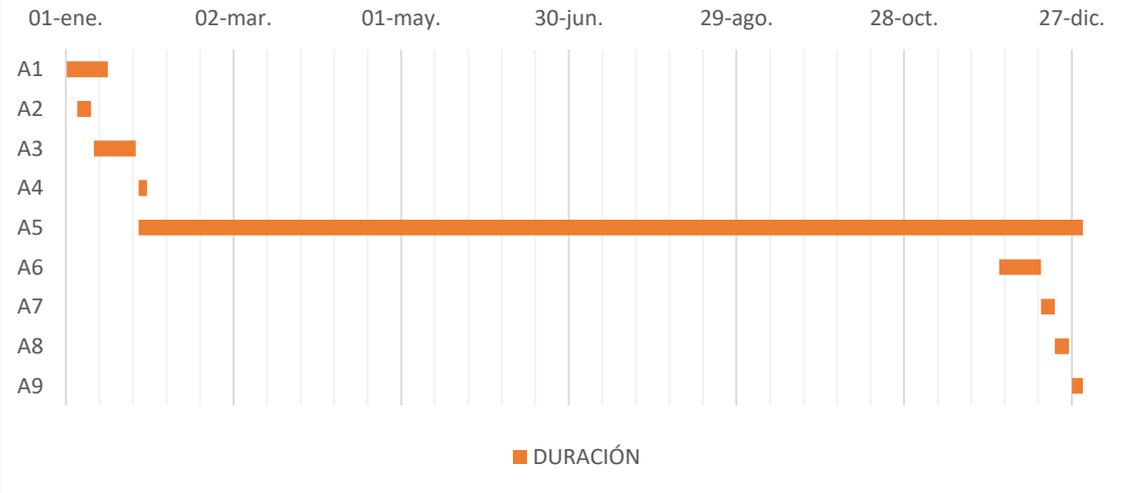
	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: PÁGINA:
PERSPECTIVA FINANCIERA		PERSPECTIVA DEL CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar en un 20% las ventas anuales. • Reducir los gastos anuales en un 10%. • Incrementar ingresos semestrales por venta a nuevos clientes en un 15%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr confianza y fidelidad del cliente anualmente. • Posicionamiento de la marca de la estación de servicios trimestralmente. 	
PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO		PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al 100% del personal para lograr una mayor satisfacción de manera semestral. • Motivar al personal para alcanzar las metas mensualmente. • Evaluar trimestralmente el desempeño del personal para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el 20% de los procesos para ahorrar recursos trimestralmente. • Enfatizar la responsabilidad ambiental trimestralmente para contribuir con la naturaleza. 	

Fuente: Investigación de campo (Gan & Triginé, 2012)

Elaborado por: Autora

- **Plan de acción propuesto**

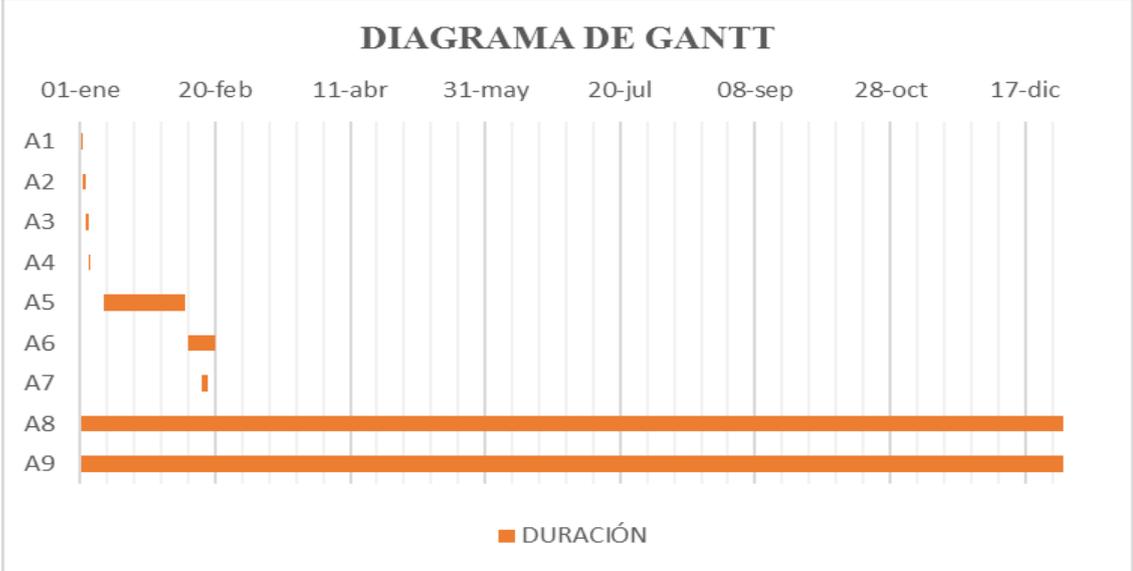
Incrementar en un 20% las ventas anuales

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: 01/01/2019
		PÁGINA: 1/10
INCREMENTAR EN UN 20% LAS VENTAS ANUALES		
Responsable:	Administrador y personal operativo	
Plazo de ejecución:	Anual	
PLANES A DESARROLLAR		DURACIÓN EN DÍAS
Aumentar la publicidad		
A1. Analizar al público que se dirige		15
A2. Proporcionar un presupuesto		5
A3. Escoger el medio por el cual se realizará la publicidad		15
A4. Ejecutar la publicidad		3
A5. Medir los resultados		338
Aprovecha las temporadas		
A6. Escoger la temporada festiva		15
A7. Dejar claro las condiciones de las promociones		5
A8. Dar premios que llamen la atención del cliente		5
A9. Realizar las promociones en días estratégicos		4
DIAGRAMA DE GANTT		
 <p>01-ene. 02-mar. 01-may. 30-jun. 29-ago. 28-oct. 27-dic.</p> <p>A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9</p> <p style="text-align: center;">■ DURACIÓN</p>		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

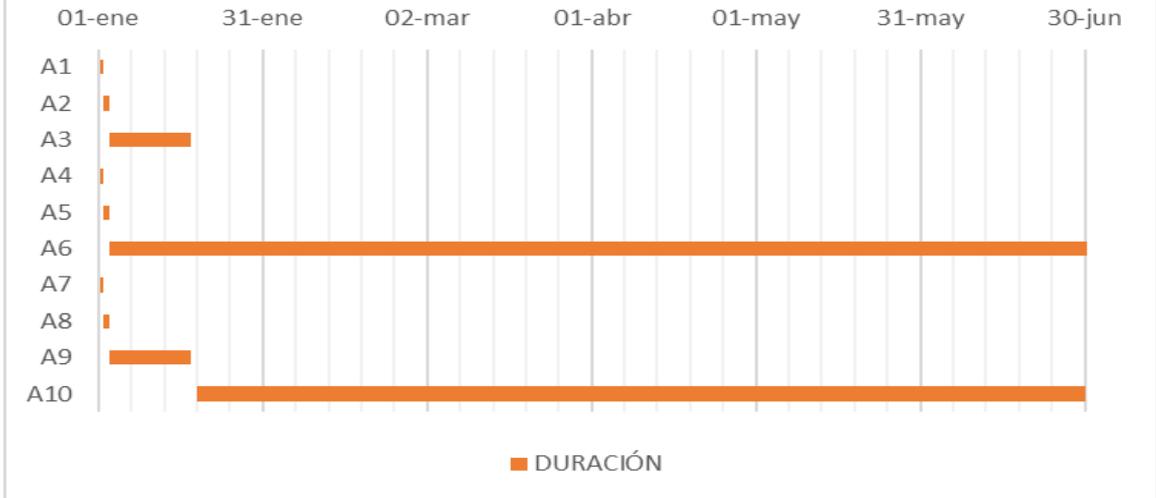
Reducir los gastos anuales en un 10%

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: 01/01/2019
		PÁGINA: 2/10
REDUCIR LOS GASTOS ANUALES EN UN 10%		
Responsable:	Administrador y personal operativo	
Plazo de ejecución:	Anual	
PLANES A DESARROLLAR		DURACIÓN EN DÍAS
Medir los gastos		
A1. Evaluación de los gastos		1
A2. Análisis de los gastos más importantes a los menos significativos		1
A3. Identificar los gastos “escondidos” que afectan al resultado		1
A4. Identificar las posibles soluciones		1
Renegocie los contratos.		
A5. Llegar a un acuerdo con los proveedores		30
A6. Negociar las comisiones		10
A7. Modificar los contratos		2
Reducir el consumo de servicios básicos		
A8. Evitar el consumo en exceso		365
A9. Ahorrar los servicios por la noche ya que no existe tanta afluencia de clientes		365
DIAGRAMA DE GANTT		
 <p>The Gantt chart displays the duration of activities A1 through A9. The x-axis shows dates from 01-ene to 17-dic. A1, A2, A3, and A4 are short tasks completed in January. A5, A6, and A7 are tasks completed in February. A8 and A9 are long tasks that span the entire year from January to December.</p>		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Incrementar ingresos semestrales por venta a nuevos clientes en un 15%

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: 01/01/2019
		PÁGINA: 3/10
INCREMENTAR INGRESOS SEMESTRALES POR VENTA A NUEVOS CLIENTES EN UN 15%		
Responsable:	Administrador	
Plazo de ejecución:	Semestral	
PLANES A DESARROLLAR		DURACIÓN EN DÍAS
Proporcionar nuevos servicios		
A1. Realiza una lluvia de ideas para nuevos servicios		1
A2. Dar puntuación a los servicios para dar un orden de prioridad		1
A3. Planifica el lanzamiento		15
Añadir valor a los servicios		
A4. Realiza una lluvia de ideas para mejorar los servicios.		1
A5. Ordenar y darle puntuación para determinar la relevancia		1
A6. Implementar el valor agregado a los servicios		180
Retoma contacto con antiguos clientes		
A7. Realiza una lista de los contactos antiguos		1
A8. Comunícate con ellos por llamado o correo electrónico		1
A9. Retoma la relación de forma desinteresada y establece un vínculo		15
A10. Oferta los servicios y productos con sus características		180
DIAGRAMA DE GANTT		
 <p>The Gantt chart displays the duration of activities A1 through A10. The x-axis shows dates from 01-ene to 30-jun. A1, A2, A4, A5, A7, and A8 are short tasks. A3 and A9 are medium-length tasks. A6 and A10 are long tasks that span most of the semester.</p>		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

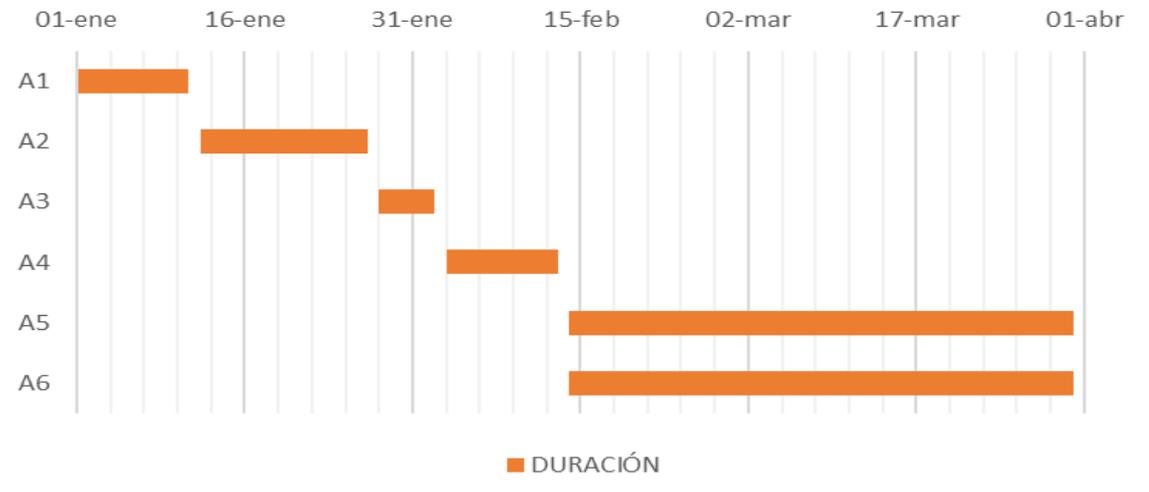
Lograr confianza y fidelidad del cliente anualmente

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: 01/01/2019					
		PÁGINA: 4/10					
LOGRAR CONFIANZA Y FIDELIDAD DEL CLIENTE ANUALMENTE							
Responsable:	Administrador						
Plazo de ejecución:	Anual						
PLANES A DESARROLLAR		DURACIÓN EN DÍAS					
Ganarse la confianza del cliente							
A1. Facilitar información verificable como los precios y galones exactos		30					
A2. Mostrar experiencia y conocimiento para presentar el servicio.		333					
A3. Evitar cometer errores en la venta del producto o servicio.		333					
Relación estrecha con los clientes							
A4. Tener contacto con el cliente para que perciba que se lo trata como un amigo.		20					
A5. Adaptarse a las necesidades del cliente.		343					
A6. Tener diferentes canales de comunicación para que el cliente pueda expresar sus dudas o problemas.		343					
Fidelización del cliente							
A7. Comprender al cliente.		60					
A8. Ofrecerle una excelente experiencia a la hora de la compra.		60					
A9. Promover al cliente que repita sus compras.		242					
A10. Formar referencias positivas sobre el negocio.		242					
DIAGRAMA DE GANTT							
	01-ene	02-mar	01-may	30-jun	29-ago	28-oct	27-dic
A1	[Barra de duración]						
A2	[Barra de duración]						
A3	[Barra de duración]						
A4	[Barra de duración]						
A5	[Barra de duración]						
A6	[Barra de duración]						
A7	[Barra de duración]						
A8	[Barra de duración]						
A9	[Barra de duración]						
A10	[Barra de duración]						
	■ DURACIÓN						

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

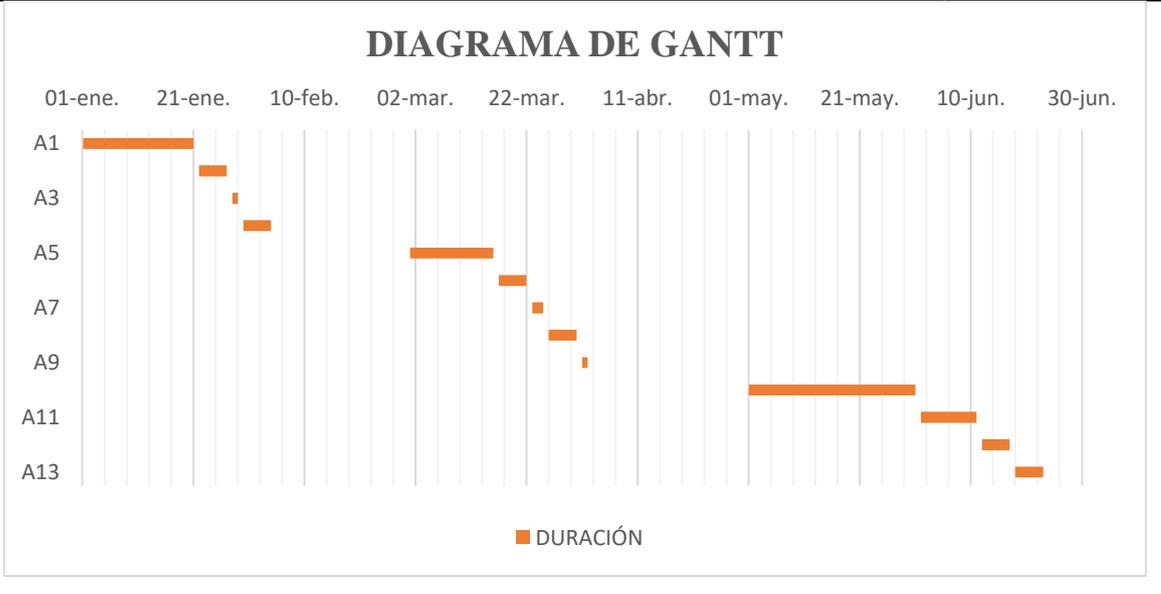
Posicionamiento de la marca de la estación de servicios trimestralmente.

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: 01/01/2019
		PÁGINA: 5/10
POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS TRIMESTRALMENTE		
Responsable:	Administrador	
Plazo de ejecución:	Trimestral	
PLANES A DESARROLLAR		DURACIÓN EN DÍAS
Posicionamiento de la marca		
A1. Segmentar el mercado.		10
A2. Seleccionar el segmento más atractivo.		15
A3. Determinar los atributos para mostrar a los clientes.		5
A4. Desarrollar un plan táctico para la implementación del posicionamiento.		10
A5. Desarrollar un plan de evolución del posicionamiento.		90
A6. Monitorear que se ejecute correctamente el posicionamiento.		90
DIAGRAMA DE GANTT		
		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

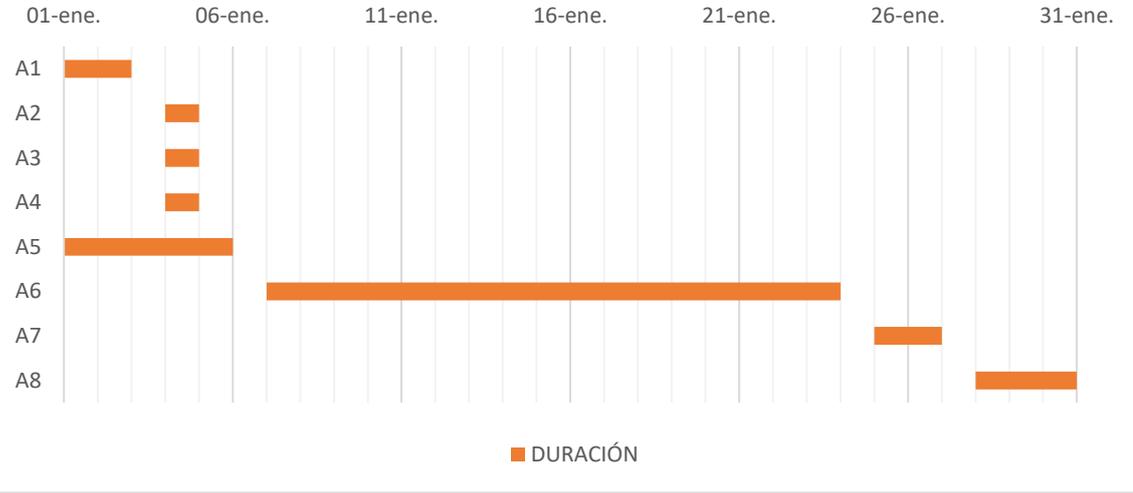
Capacitar al 100% del personal para lograr una mayor satisfacción semestralmente.

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: 01/01/2019
		PÁGINA: 6/10
CAPACITAR AL PERSONAL PARA LOGRAR UNA MAYOR SATISFACCIÓN		
Responsable:	Administrador	
Plazo de ejecución:	Semestral	
PLANES A DESARROLLAR		DURACIÓN EN DÍAS
Capacitaciones con proveedores		
A1. Solicitar al proveedor que le brinde capacitación para el personal		20
A2. Acordar horarios y lugar a realizarse la capacitación		5
A3. Comunicar al personal para que asista puntualmente		1
A4. Ejecución de la capacitación		5
Capacitación por algún miembro del equipo de trabajo		
A5. Identificar las necesidades del personal para una capacitación		15
A6. Identificar al empleado que pueda realizar la capacitación		5
A7. Fijar lugar y fecha		2
A8. Ejecutar el programa		5
A9. Evaluar la capacitación		1
Alianzas estratégicas con instituciones educativas		
A10. Buscar entidades que ayuden en la capacitación		30
A11. Acordar descuentos o alguna promoción		10
A12. Fijar fechas a realizarse la capacitación		5
A13. Ejecutar la capacitación		5
<p style="text-align: center;">DIAGRAMA DE GANTT</p>  <p style="text-align: center;">■ DURACIÓN</p>		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

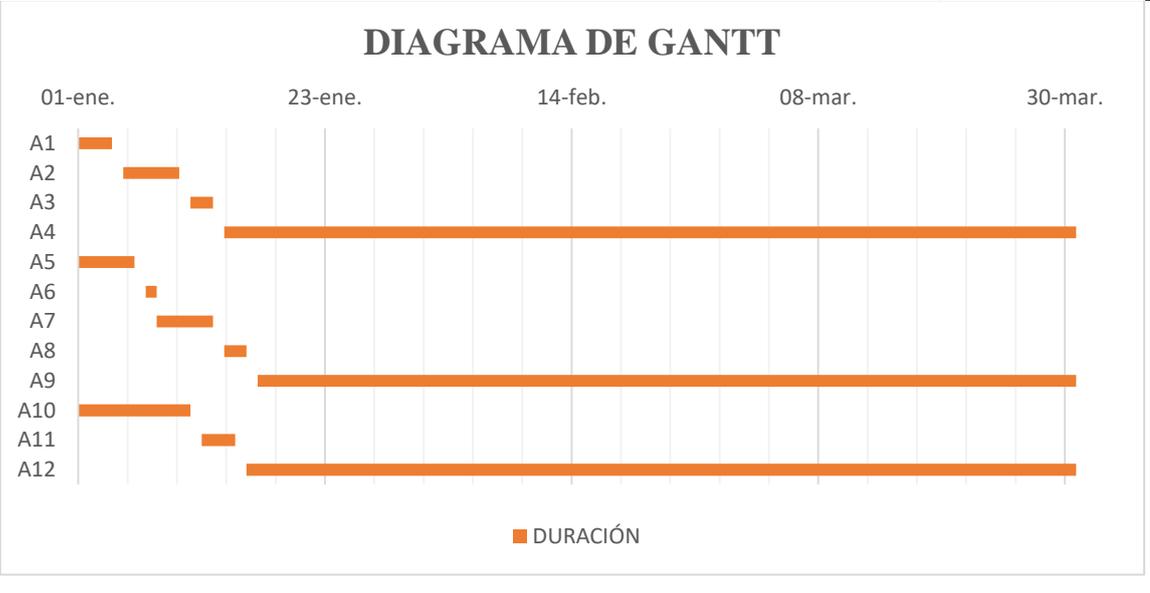
Motivar al personal para alcanzar las metas mensualmente.

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: 01/01/2019
		PÁGINA: 7/10
MOTIVAR AL PERSONAL PARA ALCANZAR LAS METAS MENSUALMENTE		
Responsable:	Administrador	
Plazo de ejecución:	Mensual	
PLANES A DESARROLLAR		DURACIÓN EN DÍAS
Participación directa		
A1. Realizar reuniones		2
A2. Pedir al personal que expongan ideas o posibles soluciones		1
A3. Toma en cuenta todas las ideas		1
A4. Llegar a un acuerdo conjuntamente		1
Posibilidad de crecer profesionalmente		
A5. Crea oportunidades para que los empleados crezcan profesionalmente		5
A6. Comunicar al personal para que trabaje y se gane el puesto		15
A7. Evaluar constantemente si cumple con los requisitos		2
A8. Selecciona al personal idóneo		3
DIAGRAMA DE GANTT		
		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

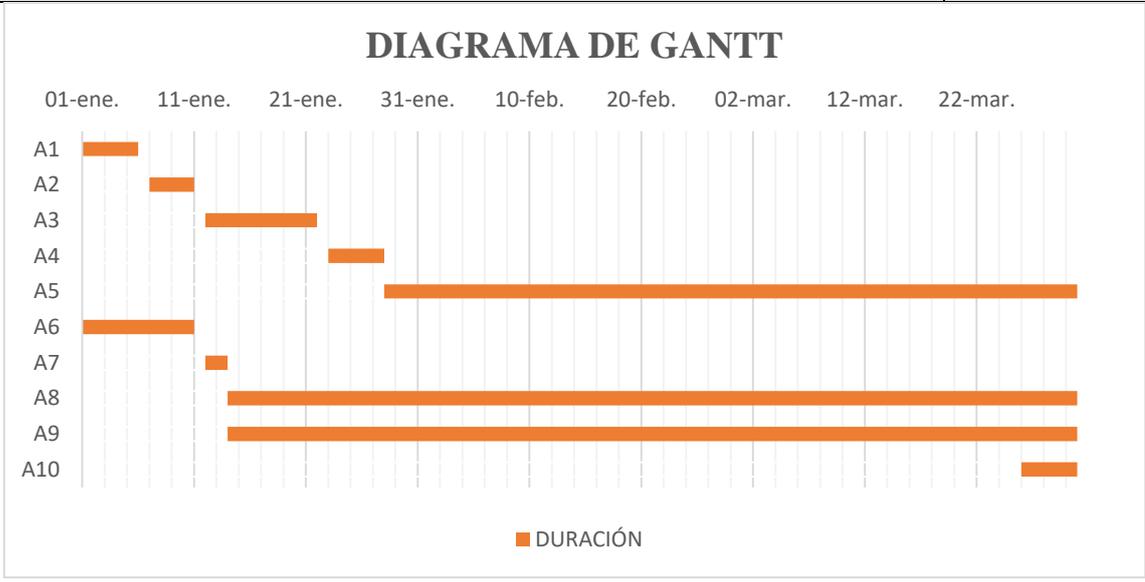
Evaluar trimestralmente el desempeño del personal para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos.

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: 01/01/2019
		PÁGINA: 8/10
EVALUAR TRIMESTRALMENTE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL		
Responsable:	Administrador	
Plazo de ejecución:	Trimestral	
PLANES A DESARROLLAR		DURACIÓN EN DÍAS
Evaluación por parte del cliente		
A1. Implementar una encuesta	3	
A2. Formular preguntas sobre el desempeño del personal	5	
A3. Analizar los datos	2	
A4. Tomar acciones correctivas	76	
Evaluación entre compañeros		
A5. Establecer criterios de la evaluación	5	
A6. Definir las reglas para la evaluación	1	
A7. Realizar el proceso	5	
A8. Analizar los resultados	2	
A9. Aplicar medidas para corregir	73	
Evaluación por parte del administrador		
A10. Identificar las conductas y comportamientos	10	
A11. Medir con la ayuda de indicadores	3	
A12. Realizar seguimiento para mejorar el desempeño	74	
DIAGRAMA DE GANTT		
		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

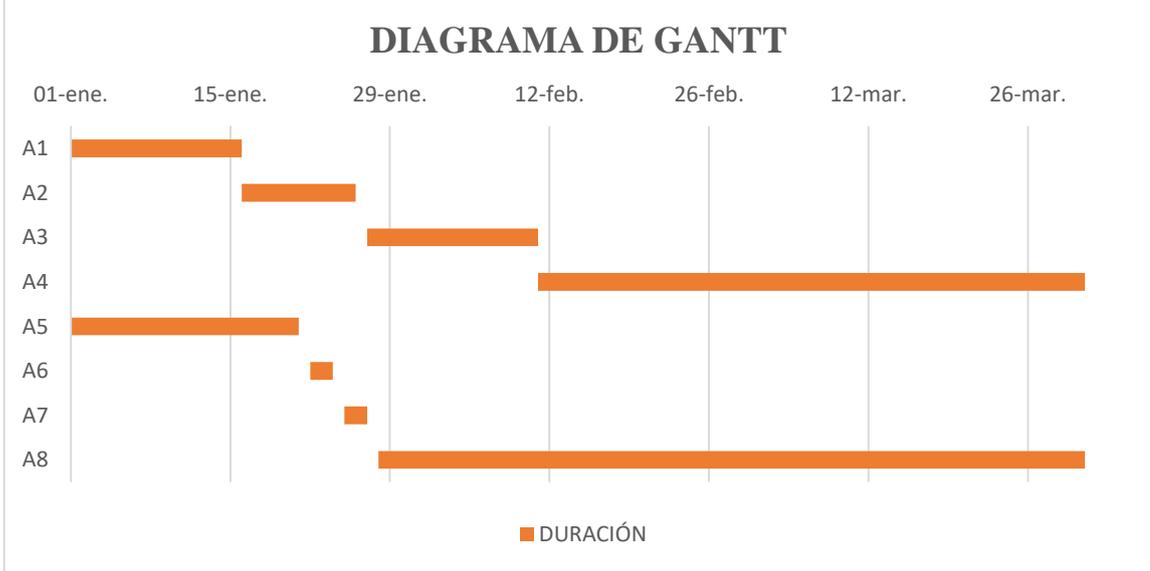
Optimizar el 20% de los procesos para ahorrar recursos trimestralmente.

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: 01/01/2019
		PÁGINA: 9/10
OPTIMIZAR EL 20% DE LOS PROCESOS PARA AHORRAR RECURSOS		
Responsable:	Administrador y personal operativo	
Plazo de ejecución:	Trimestral	
PLANES A DESARROLLAR		DURACIÓN EN DÍAS
Simplificación de los procesos		
A1. Definir y representar cual el método de trabajo de todos los procesos.		5
A2. Identificar los requerimientos de los clientes internos o externos.		4
A3. Diseñar indicadores para detectar fugas de recursos.		10
A4. Aportar soluciones a los problemas detectados.		5
A5. Evaluar los procesos trimestralmente.		62
Reducir errores en los procesos		
A6. Realizar una lista de los procesos críticos.		10
A7. Identificar al responsable, tiempo perdido y fecha de entrega		2
A8. Documentar lo sucedido en la implementación de los procesos.		76
A9. Los involucrados deben reportar todo sobre la ejecución del proceso		76
A10. Realizar ajustes y mejoras		5
DIAGRAMA DE GANTT		
		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Enfatizar la responsabilidad ambiental trimestralmente para contribuir con la naturaleza.

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: 01/01/2019
		PÁGINA: 10/10
ENFATIZAR LA RESPONSABILIDAD AMBIENTAL TRIMESTRALMENTE PARA CONTRIBUIR CON LA NATURALEZA		
Responsable:	Administrador y personal operativo	
Plazo de ejecución:	Trimestral	
PLANES A DESARROLLAR		DURACIÓN EN DÍAS
Implementar un sistema de gestión ambiental		
A1. Analizar las actividades que afectan al medioambiente.		15
A2. Definir políticas ambientales.		10
A3. Implementar las políticas		15
A4. Medir y evaluar el comportamiento ambiental		48
Capacitación de prevención de la contaminación		
A5. Buscar a los miembros que impartan la capacitación		20
A6. Fijar lugar y fecha		2
A7. Ejecutar la capacitación de prevención de la contaminación.		2
A8. Evaluar la capacitación		62
DIAGRAMA DE GANTT		
		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

4.3.3.2. Organización

Se establece la estructura orgánica y los procedimientos para que el personal de la gasolinera desempeñe las actividades, evitando duplicidad, lentitud para lograr los objetivos propuestos, además ayudar al incremento de la productividad y poder delimitar las funciones y responsabilidades de los empleados.

4.3.3.2.1. Proceso organizacional

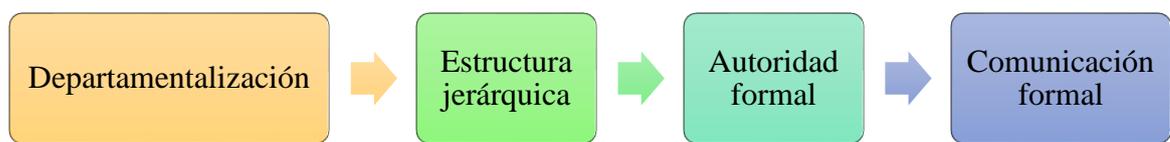


Figura 28 Proceso organizacional

Fuente: Hernández (2011)

Elaborado por: Autora

- **Departamentalización**

Según Hernández (2011) manifiesta que Departamentalizar es:

“Agrupar actividades relacionadas con cada área de trabajo de forma que se permita la especialización de los responsables y se lleve a cabo una división de funciones según la actividad de cada empresa y la forma en que mejor convenga la atención a su producción, mercadeo de sus productos y administración de sus finanzas y recursos humanos”. (p.212)

En la Estación de Servicios para departamentalizar se toma en cuenta ciertas bases como son las funciones básicas que se realizan para el cumplimiento de las actividades y así poder orientar al personal, mantener la autoridad y responsabilidad, además sirve como medio para mantener un control desde los niveles más altos.



Figura 29 Organigrama con áreas funcionales E/S Trans Esmeraldas

Fuente: Hernández (2011)

Elaborado por: Autora

- **Estructura jerárquica**

Se establece una estructura con crecimiento vertical ya que se aumentan los niveles jerárquicos en el que permite que la administración cuente con elementos de apoyo como contabilidad y supervisión para delegar al nivel operativo y poder cumplir con los objetivos propuestos.

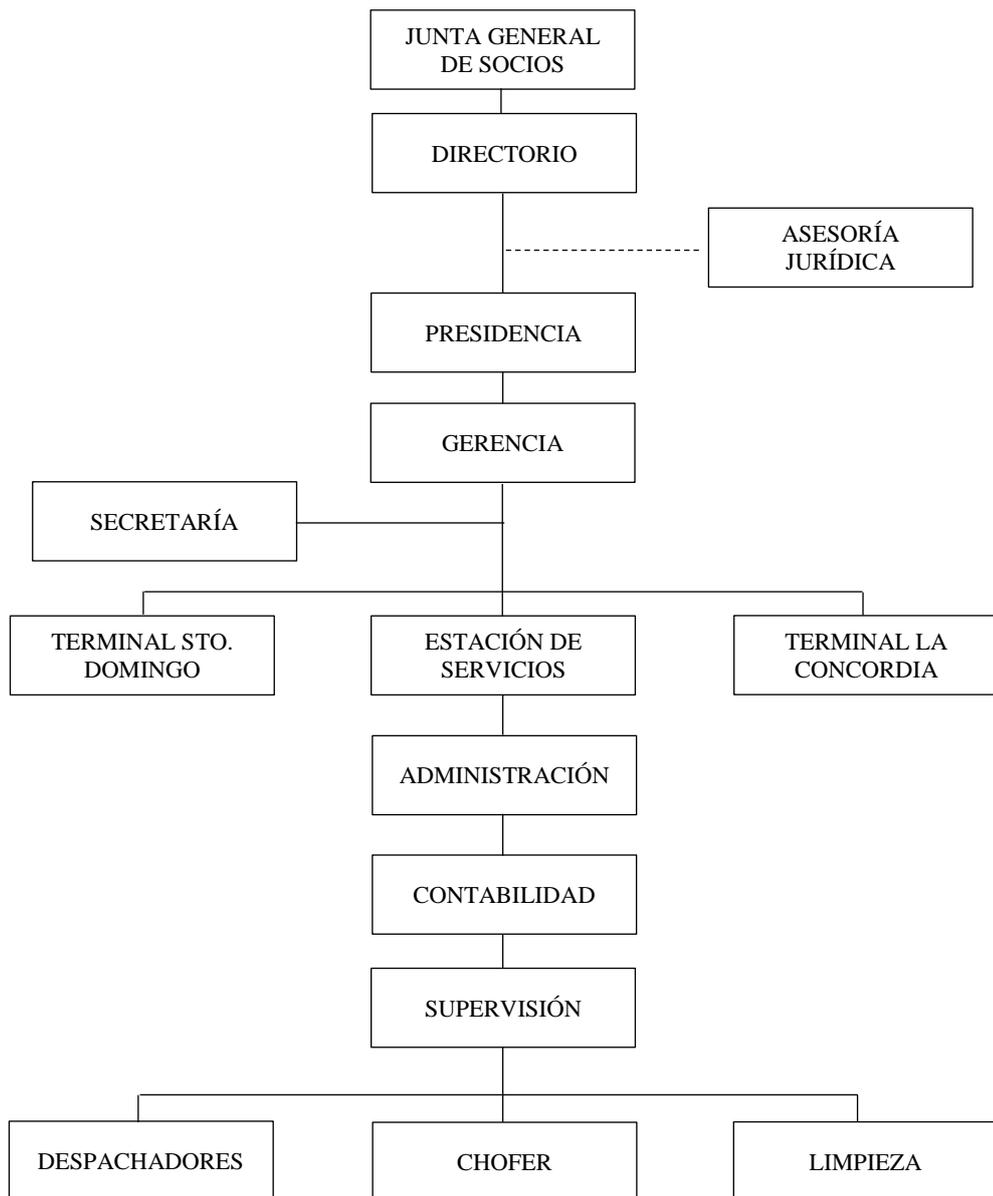
Niveles jerárquicos



Figura 30 Niveles jerárquicos

Elaborado por: Autora

a) Estructura organizacional propuesta



Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Nombre y firma

Nombre y firma

Nombre y firma

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Manual de funciones propuesto

Garantiza la eficacia de la gestión porque asegura la autoridad de mando y evita conflictos en las responsabilidades especificadas en el presente manual.

Partes de la descripción de puestos

Según Hernández (2011)

a) Datos generales de la organización.

Además del área, subárea, nombre o nombres del puesto, clave de identificación para fines presupuestales y para identificar salarios o sueldos correspondientes, fecha de elaboración, así como nombre de quien la formulo y que quien la autorizo.

b) Ubicación en la estructura organizacional.

Nombre del puesto superior y su dependencia.

c) Descripción genérica.

Explicación general de las actividades más características que señalen a función clave en términos de competencias laborales.

d) Descripción analítica.

Detalle de cada actividad y competencia laboral que se realizan en el puesto, con resultados clave de la función y de quien ocupe el puesto.

e) Perfil del ocupante.

Descripción de las características en términos de edad, sexo, requisitos de nivel educativo, experiencia y otras características. (p.227)

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: 01/01/2019
DATOS GENERALES		
Nombre de la persona: Número de plazas: Cargo: Área:	Ing. José Antonio Narváez 1 Gerente Unidad administrativa	
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Jefe inmediato: Subordinados directos:	Socios de la Cooperativa Administrador/ Supervisor	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Dirigir las actividades de la Estación de Servicio de acuerdo con las políticas generales, para asegurar el cumplimiento de las normas y políticas de la franquicia MASGAS.		
DESCRIPCIÓN ANALÍTICA		
<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente y judicialmente a la Estación de Servicios. • Plantear estratégicamente las acciones para alcanzar los objetivos. • Establecer nuevos retos y determinar el crecimiento que desea obtener. • Contratar empleados y dar por terminado los contratos de trabajo. • Supervisar directamente a todo el personal en la Estación. • Hacer cumplir las disposiciones de la Ley y reglamentos que regulan las actividades de la gasolinera. • Atender y resolver las quejas y sugerencias de los clientes. • Tomar decisiones sobre la gestión empresarial. 		

PERFIL DEL OCUPANTE

- **Edad:** Sin especificación
- **Sexo:** Sin especificación
- **Conocimientos:** Título profesional en Economía, Administración, contabilidad o afines.
- **Experiencia:** 2 años como mínimo en cargos similares
- **Conocimientos especiales:** Cursos de administración y afines, ventas, seguridad y protección ambiental, recursos humanos, liderazgo y atención al cliente.
- **Otras características:** Espíritu de observación, técnicas de negociación, manejo y control de personal, iniciativa, don de mando y liderazgo, capacidad para formular e implementar decisiones estratégicas y tener buenas relaciones interpersonales.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Manual de Funciones – Administrador

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: 01/01/2019
DATOS GENERALES		
Nombre de la persona:	Ing. Luis Trujillo	
Número de plazas:	1	
Cargo:	Administrador	
Área:	Unidad administrativa	
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Jefe inmediato:	Socios de la Cooperativa/ Gerente	
Subordinados directos:	Contador, Supervisor y Personal Operativo	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Asistir al Gerente en actividades como planificar, organizar, dirigir, controlar y administrar todas las actividades dentro de la gasolinera, para cumplir con las metas y objetivos establecidos.		
DESCRIPCIÓN ANALÍTICA		
<ul style="list-style-type: none">• Apoyar al Gerente en todos los asuntos con la administración y evaluación del personal.• Coordinar la capacitación del personal en procedimientos para la atención a clientes.• Entregar los cheques de pago a los proveedores de acorde a lo programado.• Controlar las tarjetas o listas de asistencia del personal y elaborar la nómina.• Verificar y atender al personal que realice supervisiones técnicas.• Realizar depósitos y verificar estado de cuenta bancaria.• Verificar que los reportes diarios de ventas coincidan con el efectivo recontado y elaborar el depósito correspondiente.		

- Mantener los pagos a tiempo de los servicios tales como energía eléctrica, teléfono, agua, permisos locales y todos los impuestos requeridos.
- Atender los requerimientos de las autoridades locales y nacionales.
- Participar en la selección y contratación del personal.
- Precautelar uso adecuado de los equipos y maquinaria con la que cuenta la estación de servicios y también solicitar mantenimiento si este lo requiere.
- Supervisar y establecer el programa de la adquisición de combustible.
- Controlar los inventarios del combustible de forma diaria.
- Inspeccionar el desempeño en la atención al cliente respecto a los estándares de calidad.
- Precautelar el cumplimiento de normas y políticas de seguridad establecidas en la estación de servicios.

PERFIL DEL OCUPANTE

- **Edad:** Mayor de 18 años
- **Sexo:** Sin especificación
- **Conocimiento:** Estudios universitarios en Administración de Empresas o afines.
- **Experiencia:** 2 año en ocupaciones similares
- **Conocimientos especiales:** Cursos de administración y afines, ventas, seguridad y administración del Talento Humanos y liderazgo.
- **Otras características:** Atributos para el liderazgo y tener buenas relaciones interpersonales, don de mando, carisma, capacidad para la intercomunicación entre las diferentes áreas y facilidad para trabajo en equipo en oficina y campo.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Manual de Funciones – Contador

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: 01/01/2019
DATOS GENERALES		
Nombre de la persona:	Ing. Mónica Pacheco	
Número de plazas:	1	
Cargo:	Analista Contable	
Área:	Administrativa	
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Jefe inmediato:	Gerente/Administrador	
Subordinados directos:	Ninguno	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Medir los recursos económicos y materiales tangibles o intangibles que poseen la empresa.		
DESCRIPCIÓN ANALÍTICA		
<ul style="list-style-type: none">• Auxiliar al Administrador en función a todas aquellas actividades donde se necesite su intervención, de acuerdo a la actividad propia.• Elaborar oficios, reportes mensuales, memorándums, circulares, notas informativas y en general todo lo que se le requiera.• Solicitar por requisición papelería, recibir y distribuir el material necesario para el servicio.• Mantener activo, actualizado y en orden los archivos de la Administración, procurando agilizar el trabajo profesional.• Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad.		

- Revisar el corte diario de las ventas y supervisar la facturación de los clientes y socios.
- Mantener constante comunicación con el Administrador para la toma de decisiones y solución a problemas.
- Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios.

PERFIL DEL OCUPANTE

- **Edad:** Mayor de 18 años
- **Sexo:** sin especificar
- **Conocimiento:** Ingeniero en Contabilidad y Auditoría o carreras afinas.
- **Experiencia:** 2 años de experiencia en el manejo de la contabilidad general
- **Conocimientos especiales:** Administración, Recursos Humanos, Calidad, Dirección.
- **Otras características:** Respeto y honestidad, dispuesto/a trabajar a presión, compromiso, responsabilidad, cumplimiento, liderazgo y análisis de datos.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Manual de Funciones – Supervisor

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: 01/01/2019
DATOS GENERALES		
Nombre de la persona:	Sr. Guillermo Mendoza	
Número de plazas:	1	
Cargo:	Supervisor	
Área:	Administrativo	
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Jefe inmediato:	Gerente/Administrador	
Subordinados directos:	Operario	
DESCRIPCIÓN GENÉRICAS		
Supervisión y control de las operaciones		
DESCRIPCIÓN ANALÍTICAS		
<ul style="list-style-type: none">• Asistir al administrador en el control físico de inventarios de los combustibles.• Recibir las entregas programadas de abasto de combustibles de acuerdo al procedimiento de recepción y descarga de producto.• Atender y notificar al administrador, en caso de existir queja o inconformidad de los clientes.• Descargue y toma de medidas de tanquero.• Diagnosticar y reportar fallas en los equipos que requieran de personal especializado.• Atender y resolver las consultas que le formulen sus subalternos acerca de los procedimientos de trabajos establecidos.		

- Supervisar las operaciones en la estación con la finalidad de verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos en cada fase del proceso y observen las medidas de seguridad e higiene.
- Controlar la presencia de vendedores ambulantes.
- Emitir informes del desempeño del personal a cargo.

PERFIL DEL OCUPANTE

- **Edad:** Mayor de 18 años
- **Sexo:** Masculino
- **Conocimiento:** mínimo bachiller.
- **Experiencia:** 3 año en ocupaciones similares
- **Conocimientos especiales:** servicio al cliente, mantenimiento industrial
- **Otras características:** Respeto y honestidad, dispuesto/a trabajar a presión, prudente, actitud positiva, compromiso y responsabilidad.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Manual de Funciones – Jefe de Turno/ Despachador

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: 01/01/2019
DATOS GENERALES		
Nombre de la persona:	Según el Turno	
Número de plazas:	3	
Cargo:	Jefe de Turno/ Despachador	
Área:	Operario	
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Jefe inmediato:	Gerente/Administrador/Supervisor	
Subordinados directos:	Despachador	
DESCRIPCIÓN GENÉRICAS		
Verificar el adecuado funcionamiento de los equipos con los que cuenta la Estación de Servicio y el despacho del combustible, para brindar un óptimo servicio a los clientes.		
DESCRIPCIÓN ANALÍTICA		
<ul style="list-style-type: none">• Asistir al administrador y supervisor en el control de inventarios de los combustibles.• Verificar la numeración de galones al inicio y final de su turno.• Comprobar el funcionamiento de los equipos y maquinarias existentes al inicio del turno.• Efectuar un chequeo a la planta de luz de emergencia.• Atender y notificar al supervisor, en caso de existir queja o inconformidad de los clientes.		

- Efectuar el cierre de cuentas individuales de los despachadores, tomar lectura de los contadores en galones.
- Apoyar en los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo establecidos en los programas respectivos.
- Supervisar el trabajo de los despachadores, así como la atención y calidad en el servicio que se ofrece a los clientes.
- Supervisar que el despachador ofrezca al cliente, el comprobante de venta.

PERFIL DEL OCUPANTE

- **Edad:** Mayores de 18 años
- **Sexo:** Masculino
- **Conocimiento:** mínimo bachiller.
- **Experiencia:** 2 año en Ocupaciones similares Iniciativa
- **Conocimientos especiales:** servicio al cliente.
- **Otras características:** Respeto y honestidad, dispuesto/a trabajar a presión, prudente, actitud positiva, compromiso, responsabilidad y cumplimiento.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Manual de Funciones – Despachador

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: 01/01/2019
DATOS GENERALES		
Nombre de la persona:	Según el turno	
Número de plazas:	6	
Cargo:	Despachador	
Área:	Operario	
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Jefe inmediato:	Administrador/Supervisor/Jefe de Turno	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Atender al cliente con amabilidad y respeto, dándole un servicio de calidad.		
DESCRIPCIÓN ANALÍTICA		
<ul style="list-style-type: none">• Recibir y verificar conjuntamente con el Despachador /Jefe de turno, el punto de venta que tiene asignado, haciendo el corte de cifras contenido en el contador de galones.• Mantener la responsabilidad de la venta y cobranza del combustible.• Depositar el dinero, vales y notas de ventas-crédito producto de la venta, de acuerdo al procedimiento autorizado.• Mantener en perfecto estado de uso y de limpieza su área de trabajo y el equipo del cual es responsable.• Reportar al Jefe de Turno, cualquier desperfecto que sufra el equipo que opera durante su jornada de trabajo.		

- Efectuar en presencia del jefe de turno, el cierre diario de ventas de acorde al turno y hacer el cálculo físico del dinero que se encuentra depositado contra el corte de cifras arrojado por el contador del dispensario.
- Otorgar al cliente el comprobante de venta.

PERFIL DEL OCUPANTE

- **Edad:** Mayor de 18 años
- **Sexo:** Masculino
- **Conocimiento:** mínimo bachiller.
- **Experiencia:** 1 año en ocupaciones similares Iniciativa
- **Conocimientos especiales:** servicio al cliente.
- **Otras características:** Respeto y honestidad, dispuesto/a trabajar a presión, prudente, actitud positiva, compromiso, responsabilidad y cumplimiento.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Manual de Funciones – Auxiliar General

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: 01/01/2019
DATOS GENERALES		
Nombre de la persona:	Según el turno	
Número de plazas:	2	
Cargo:	Auxiliar general (trabajador de Limpieza)	
Área:	Operario	
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Jefe inmediato:	Administrador/Supervisor	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Mantener limpias las áreas asignadas y ofrecer un mejor servicio a los clientes.		
DESCRIPCIÓN ANALÍTICA		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la limpieza asignada en la Estación de Servicio. • Ejecutar de acuerdo a un programa el aseo de los baños instalados en los sanitarios de hombres y mujeres, así como pisos, muros, despachadores de papel sanitario o jabón. • Vigilar permanentemente el suministro de agua, papel sanitario y jabón en los servicios sanitarios. • Informar a su jefe inmediato sobre las anomalías e irregularidades que se presenten. 		
PERFIL DEL OCUPANTE		
<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mayor de 18 años Sexo: Sin especificar • Conocimiento: mínimo bachiller. • Experiencia: 1 año en ocupaciones similares Iniciativa • Conocimientos especiales: servicio al cliente. 		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Manual de Funciones – Chofer del tanquero

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA: 01/01/2019
DATOS GENERALES		
Nombre de la persona:	Byron Toledo	
Número de plazas:	1	
Cargo:	Chofer	
Área:	Operario	
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Jefe inmediato:	Administrador/Supervisor	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Manejar el vehículo de propiedad de la empresa para trasladar combustible.		
DESCRIPCIÓN ANALÍTICA		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los documentos para el traslado del combustible. • Trasladar el combustible desde la estación de Petroecuador hacia la gasolinera. • Reportar cualquier incidente o accidente que pudiera ocasionar daños al medio ambiente o a otras personas. • Solicitar a tiempo los combustibles y lubricantes necesarios. • Cumplir con las normas de seguridad industrial y prevención de accidentes. • Informar oportunamente sobre reparación o mantenimiento del vehículo. • Revisión diaria del vehículo para asegurar la carga y descarga del combustible. 		
PERFIL DEL OCUPANTE		
<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mayor de 18 años Sexo: Masculino • Conocimiento: mínimo bachiller. Tipo de licencia: E (especial) • Experiencia: 1 año en ocupaciones similares • Conocimientos: Reglamento de tránsito y mecánica elemental o básica. 		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

b) Manual de procedimientos propuesto

El presente manual facilita la comprensión de la información de una manera más detallada, ordenada ya que se describe cada actividad para realizar las funciones, también conoceremos los responsables de dicha tarea evitando la duplicidad de tareas.

Formato de descripción de operaciones

Según Franklin (2014) afirma:

1. **Logo de la organización:** expresión gráfica de la identidad corporativa.
2. **Denominación:** nombre de la organización
3. **Procedimiento:** nombre del procedimiento que, además, describe la materia a que se refiere.
4. **Fecha:** día, mes y año en que se terminó de elaborar el procedimiento.
5. **Página:** número progresivo de las hojas del manual.
6. **Numero de operación:** se enumera progresivamente cada una de las operaciones que forman parte del procedimiento.
7. **Responsables:** nombre del área, unidad administrativa o puesto responsable de realizar cada operación.
8. **Descripción:** expresión del contenido de operación del procedimiento.
9. **Elaboró, revisó y autorizó:** nombre y firma del responsable de elaborar, revisar y aprobar el procedimiento. (p. 205)

Tabla 34 *Formato de descripción de operaciones*

LOGO	DENOMINACIÓN	FECHA:
		PÁGINA:
PROCEDIMIENTO		
NÚMERO DE OPERACIÓN	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ

Fuente: Franklin (2014)

Elaborado por: Autora

Formato del diagrama de flujo

Según Franklin (2014) manifiesta que:

Se representa de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento como el: Logo de la organización, denominación, procedimiento, fecha, página, número de referencia, título que identifica el área, y el elaboró, revisó y autorizó. (p.206)

Tabla 35 *Formato del diagrama de flujo*

LOGO	DENOMINACIÓN	FECHA:
		PÁGINA:
PROCEDIMIENTO		
NÚMERO DE REFERENCIA	TÍTULO DEL ÁREA	
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ

Fuente: Franklin (2014)

Elaborado por: Autora

Mapa de procesos

Se representa gráficamente el funcionamiento de la Estación de Servicios, además se muestra los procesos esenciales para la actividad empresarial, siendo estos; desarrollar un plan de trabajo, reclutamiento, selección y contratación de personal, capacitación al personal, adquisición de combustible, despacho de combustible, limpieza de los sanitarios, registro contable de las ventas, el mantenimiento preventivo y el control del cierre de caja de los despachadores.

Con la participación de todo el personal; se mejora la productividad e impulsa la competitividad, además genera mayor comunicación y coordinación interpersonal e interdepartamental.

Según Franklin (2014):

Interrelación de procesos clave:

Procesos estratégicos: orientados hacia la correcta gestión de la alta dirección que proporcionan directrices a todos los demás procesos.

Procesos operativos críticos para el éxito de una organización, alineados con su razón de ser.

Procesos de soporte: de tipo administrativo que apoyan al resto de los procesos.

(p.209)

Mapa de procesos propuesto

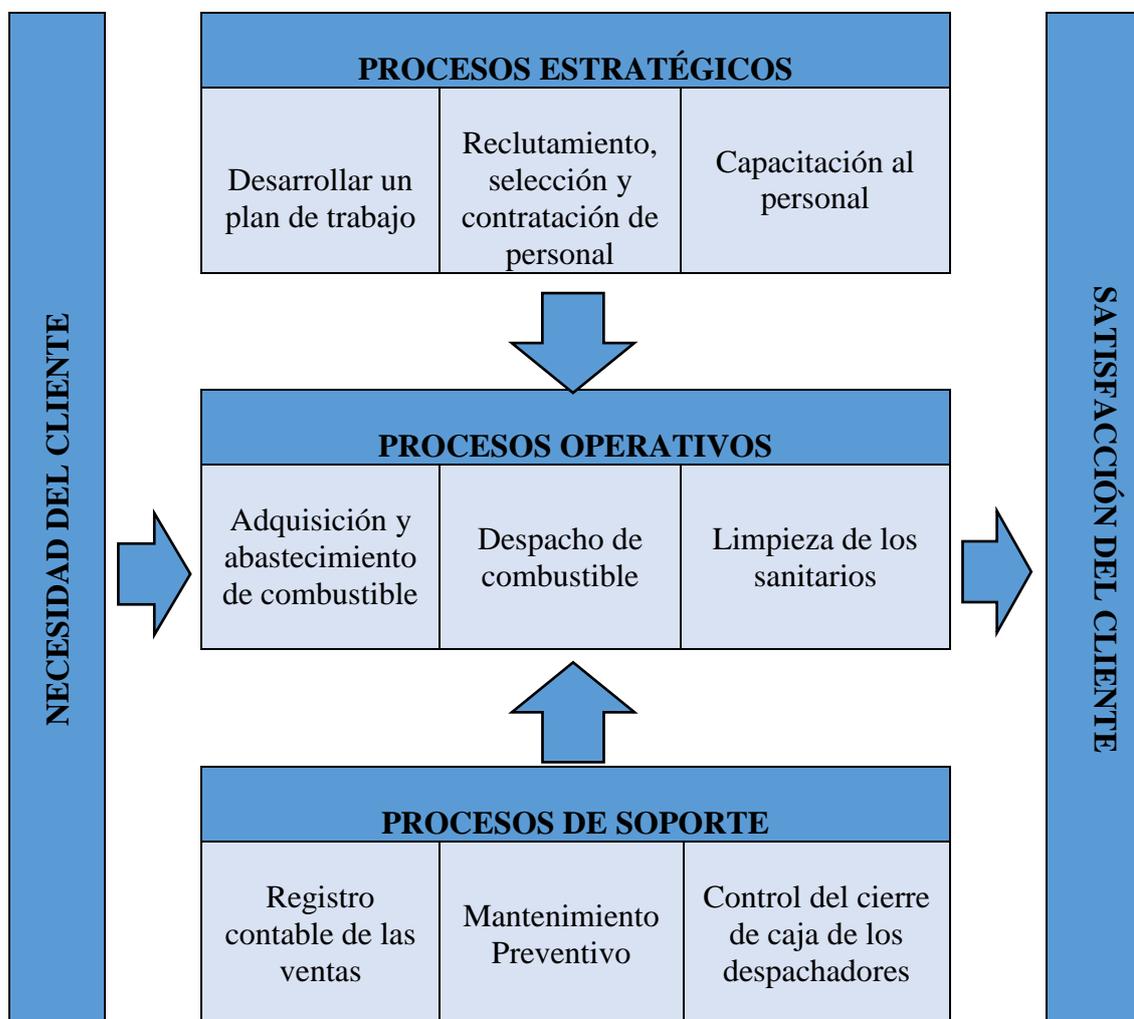


Figura 31 Mapa de procesos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

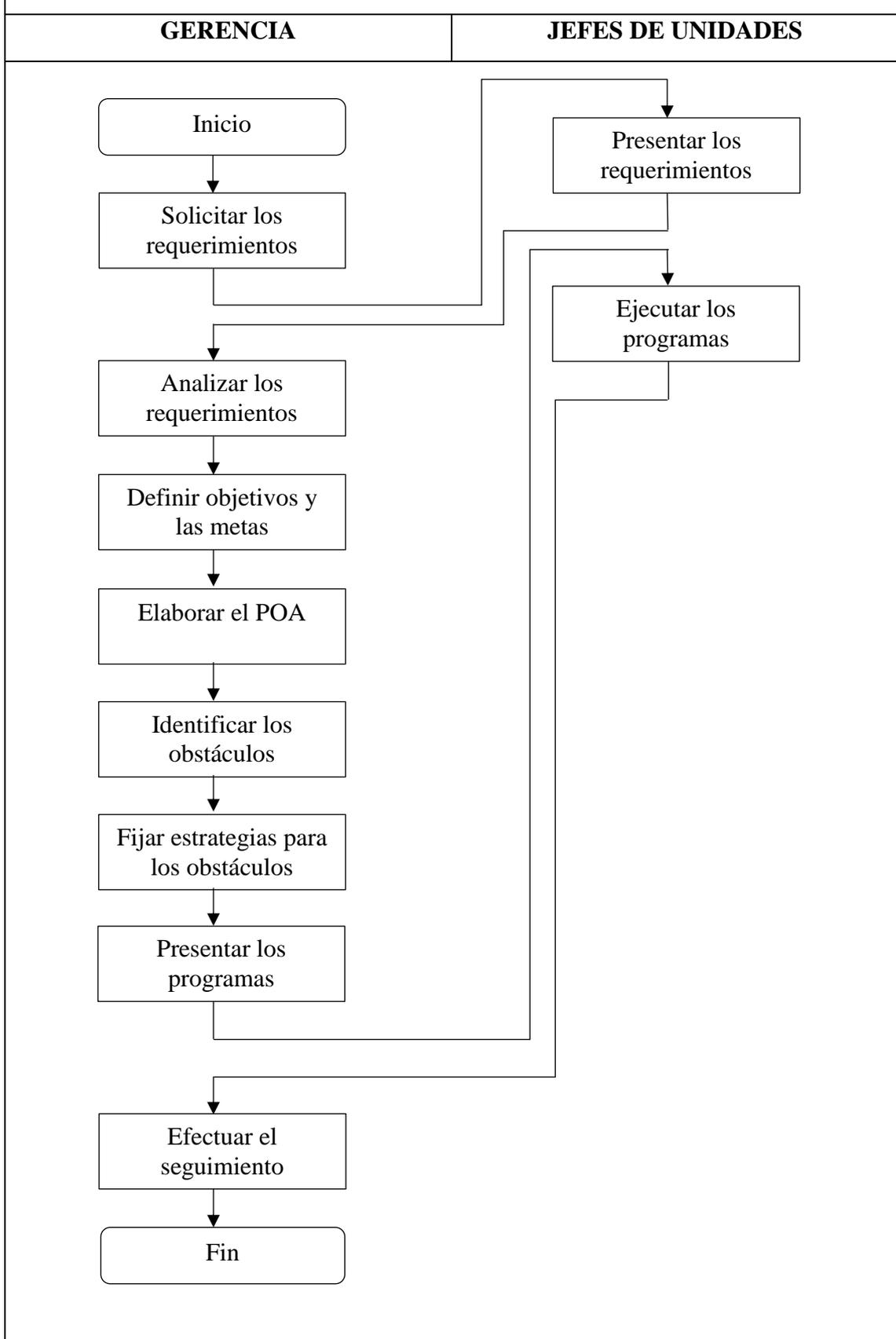
Manual de procedimientos – Desarrollar un plan de trabajo

		ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”		FECHA:	
				PÁGINA:	
Proceso: Desarrollar un plan de trabajo					
Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN			
1	Gerente	Solicitar los requerimientos de las necesidades de cada unidad.			
2	Jefe de unidades	Presentar los requerimientos			
3	Gerente	Analizar los requerimientos según sus prioridades			
4	Gerente	Definir el objetivo principal y las metas			
5	Gerente	Elaborar el plan operativo anual según los requerimientos de la empresa			
6	Gerente	Identificar los obstáculos que se interponen para cumplir las metas y objetivos.			
7	Gerente	Determinar estrategias para superar las limitaciones.			
8	Gerente	Presentar los programas establecidos a los responsables			
9	Gerente	Ejecutar los programas			
10	Jefe de unidades	Efectuar el seguimiento de los programas			
Elaboró:			Revisó:	Autorizó:	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

FLUJOGRAMA DE PROCESOS: DESARROLLAR UN PLAN DE TRABAJO



Fuente: Investigación de campo

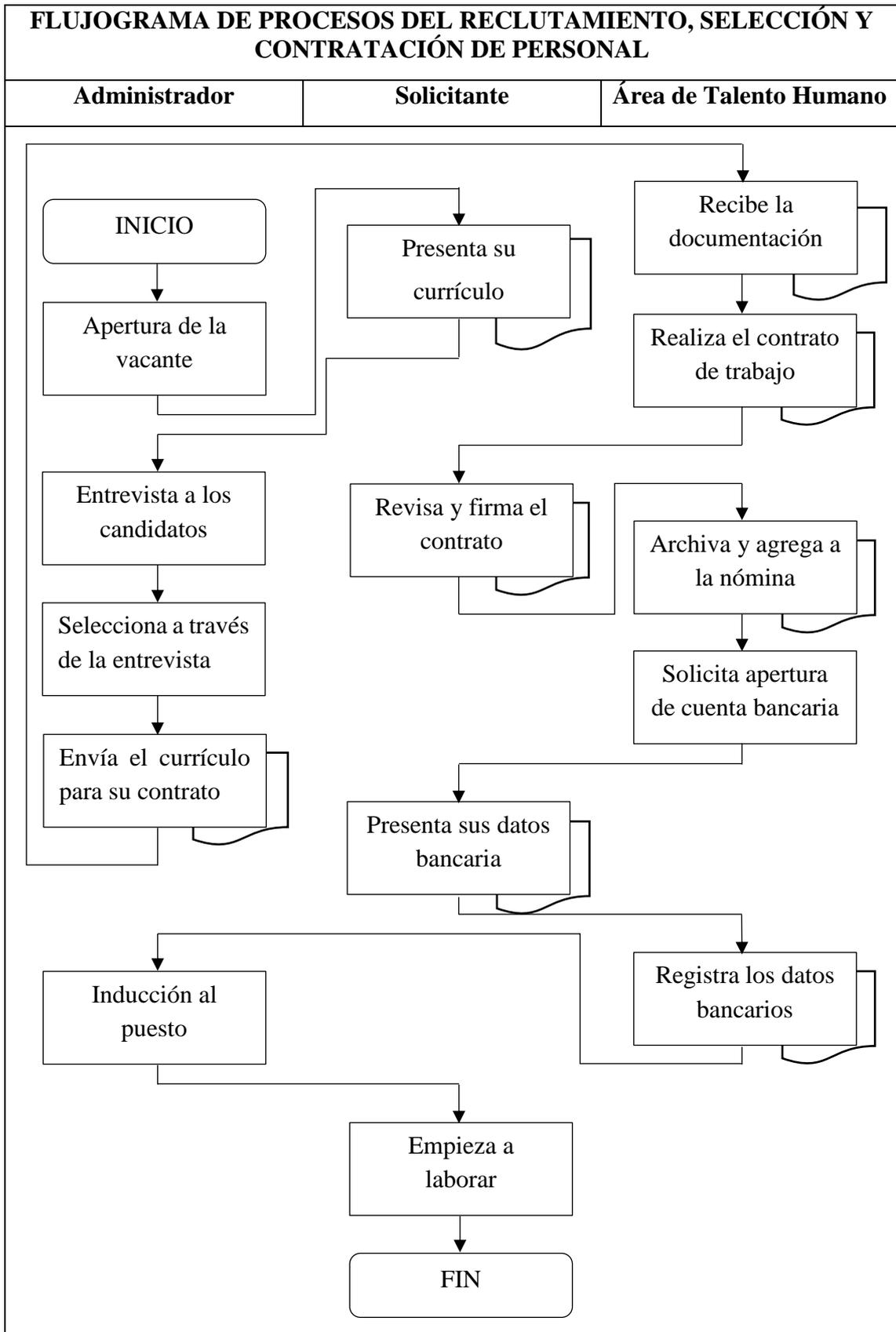
Elaborado por: Autora

Manual de procedimientos – Reclutamiento, selección y contratación de personal

		ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”		FECHA:
				PÁGINA:
Proceso: Reclutamiento, selección y contratación de personal				
Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN		
1	Administrador	Apertura de la vacante		
2	Solicitante	Presenta su currículum		
3	Administrador	Entrevista a los candidatos		
4	Administrador	Selecciona a través de la entrevista de acuerdo al perfil del puesto.		
5	Administrador	Envía al departamento de talento humano los documentos para su contratación		
6	Departamento Talento Humano	Revisa la documentación		
7	Departamento Talento Humano	Realiza el contrato de trabajo		
8	Solicitante	Recibe el contrato lo revisa y firma		
9	Departamento Talento Humano	Revisa el contrato lo archiva y lo agrega a la nómina de empleados		
10	Departamento Talento Humano	Solicita la apertura de una cuenta bancaria		
11	Solicitante	Abre su cuenta y presenta su número de cuenta		
12	Departamento Talento Humano	Registra los datos bancarios		
13	Administrador	Inducción al puesto al personal contratado		
14	Solicitante	Empieza a laborar en el puesto asignado		
Elaboró:		Revisó:		Autorizó:

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora



Fuente: Investigación de campo

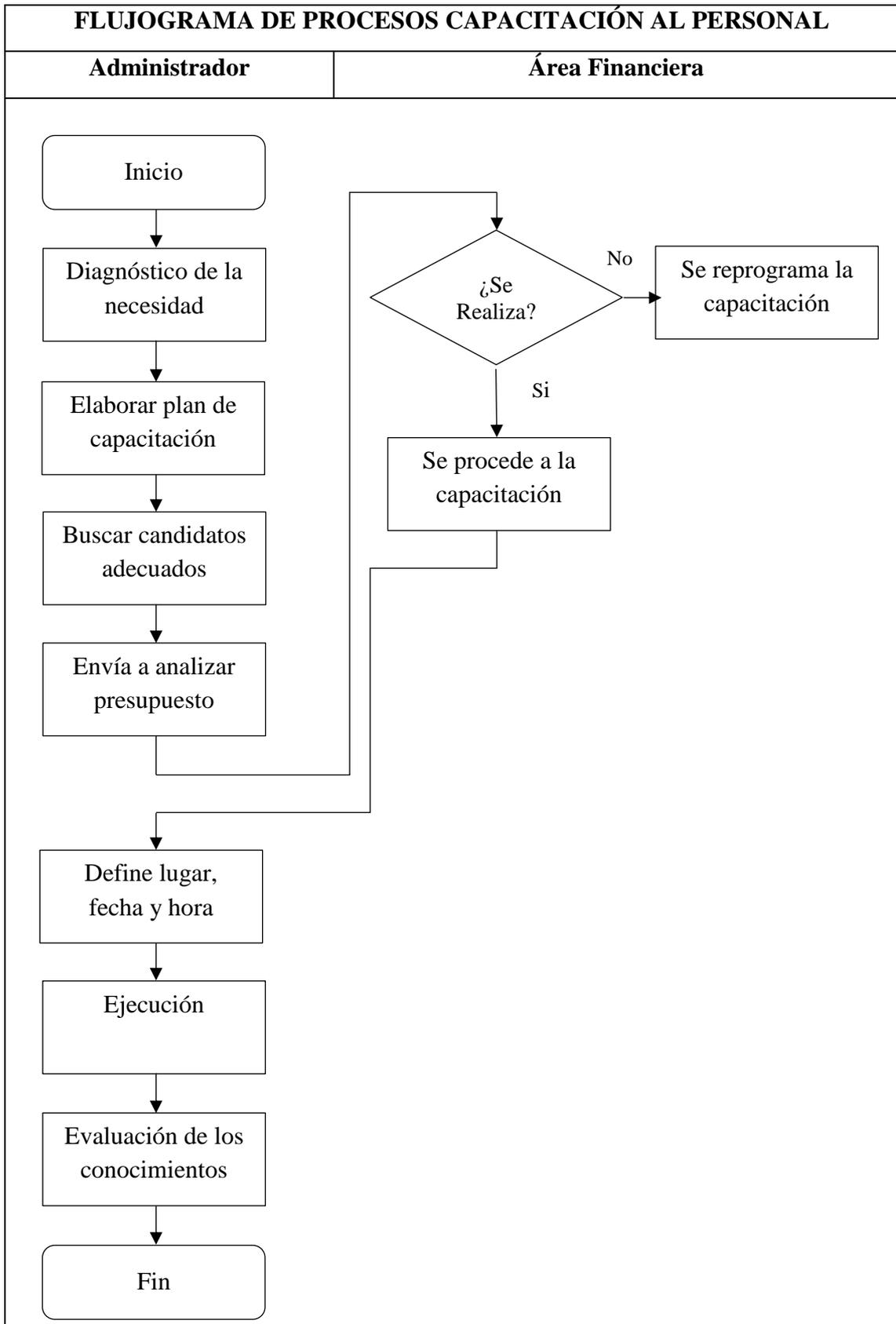
Elaborado por: Autora

Manual de procedimientos – Capacitación al personal

		ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”		FECHA:
				PÁGINA:
Proceso: Capacitación al personal				
Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN		
1	Administrador	Diagnóstico de la necesidad de la capacitación		
2	Administrador	Elaborar el plan de capacitación		
3	Administrador	Busca candidatos adecuados para brindar la capacitación		
4	Administrador	Envía para analizar el presupuesto		
5	Área financiera	Se realiza la capacitación		
6	Área financiera	Si: Se procede a la capacitación		
7	Área financiera	No: Se reprograma la actividad		
8	Administrador	Definir lugar, fecha y hora		
9	Administrador	Ejecución de la capacitación		
10	Administrador	Evaluación de los conocimientos obtenido		
Elaboró:		Revisó:	Autorizó:	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora



Fuente: Investigación de campo

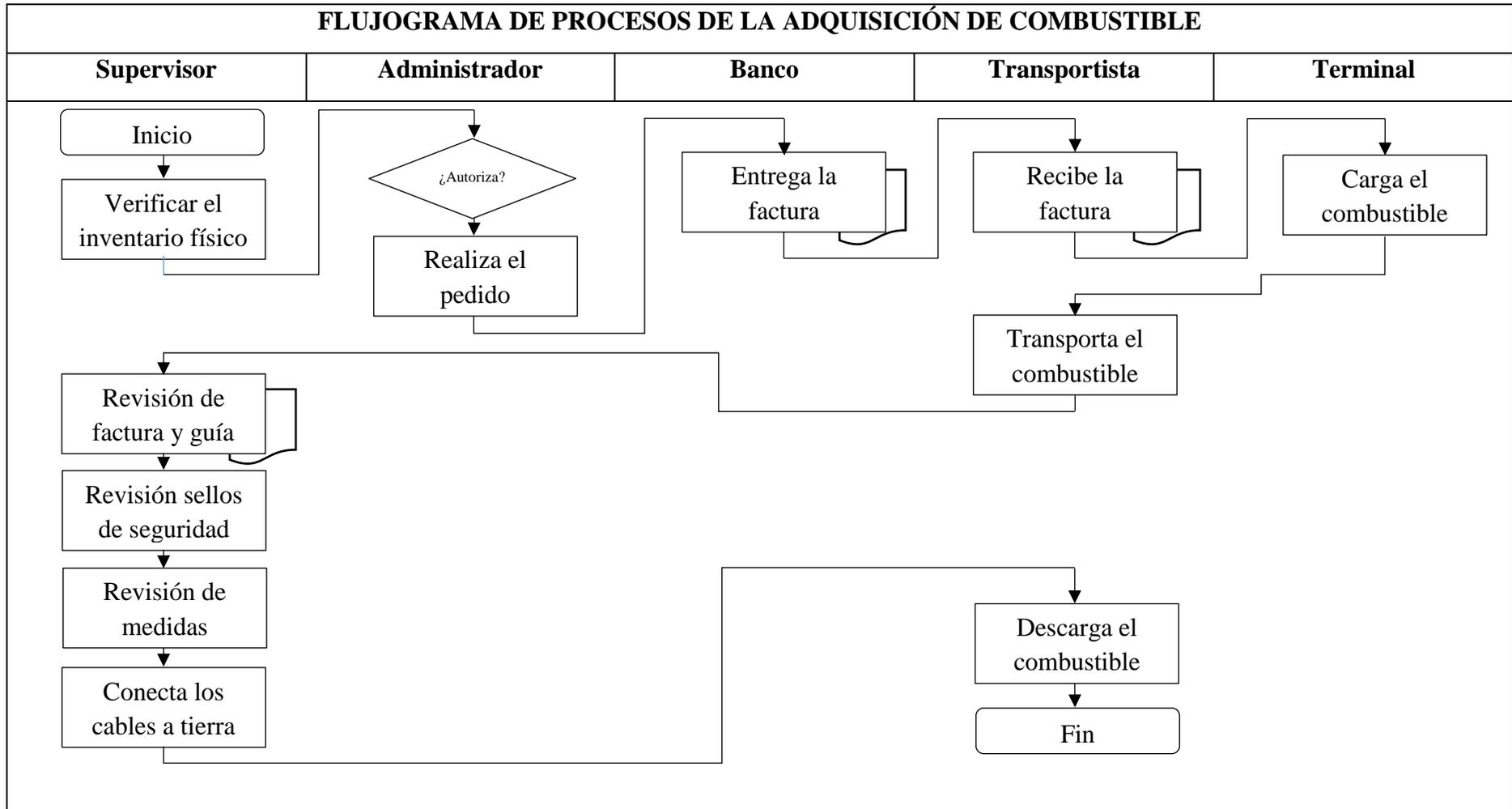
Elaborado por: Autora

Manual de procedimientos – Adquisición de combustible

		ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”		FECHA:
				PÁGINA:
Proceso: Adquisición de combustible				
DESCRIPCIÓN				
Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN		
1	Supervisor	Verificar el inventario físico de combustible		
2	Administrador	Autoriza el pedido a la comercializadora		
3	Banco	El representante entrega la factura al distribuidor		
4	Transportista	Recibe la factura de combustible		
5	Estación de Petroecuador	Carga el combustible		
6	Transportista	Transporta el combustible a la gasolinera		
7	Supervisor	Revisión de factura y guía de remisión		
8	Supervisor	Revisión de sellos de seguridad		
9	Supervisor	Revisión de las medidas de combustible del tanquero		
10	Supervisor	Conectar los cables a tierra		
11	Transportista	Descarga de combustible a los tanques		
Elaboró:		Revisó:	Autorizó:	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora



Fuente: Investigación de campo

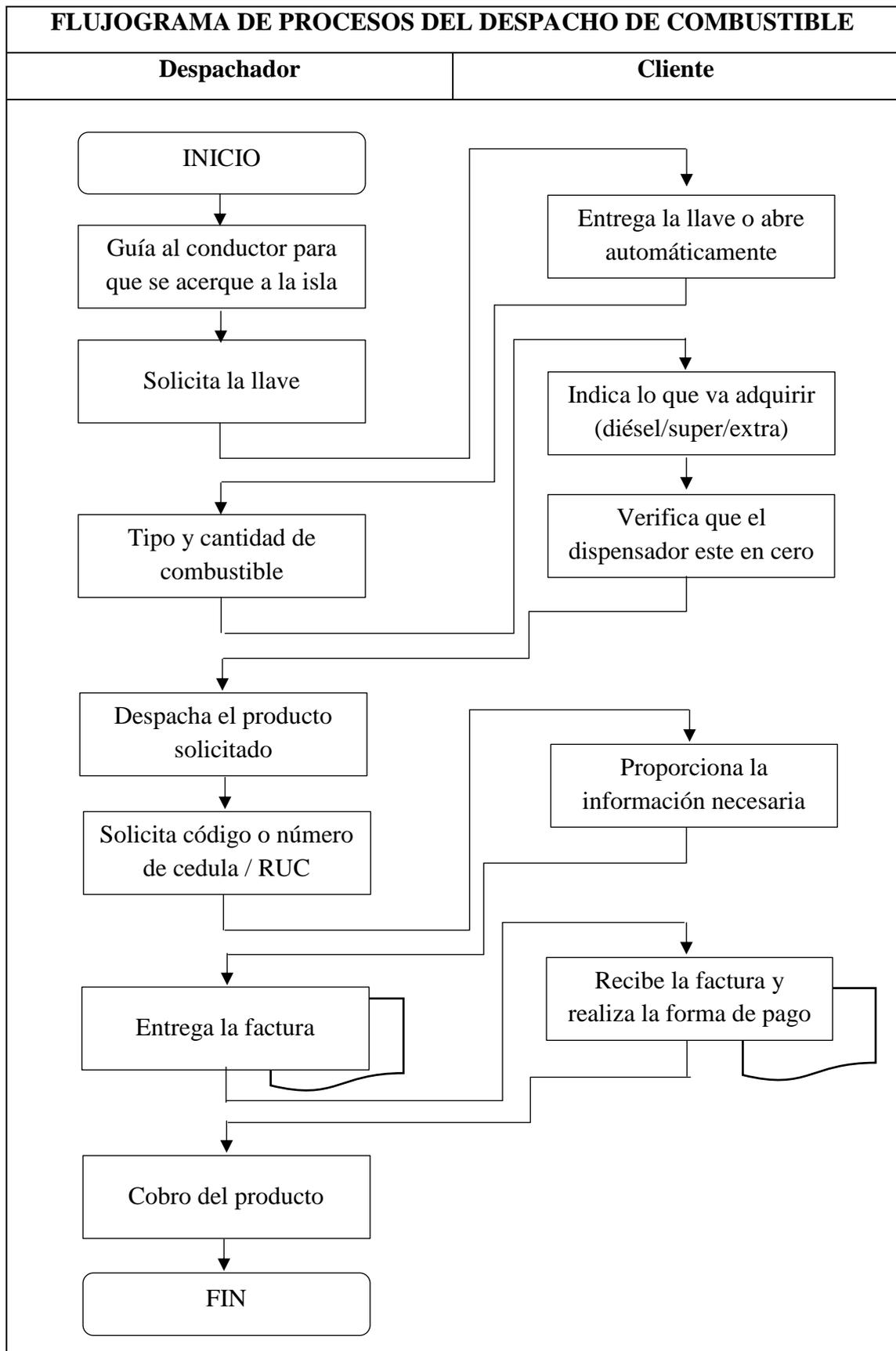
Elaborado por: Autora

Manual de procedimientos – Despacho de combustible

		ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”		FECHA:
				PÁGINA:
Proceso: Despacho de combustible				
DESCRIPCIÓN				
Nº	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO		
1	Despachador	Guía al conductor para que se acerque a la isla		
2	Despachador	Solicita la llave		
3	Cliente	Entrega la llave o la abre automáticamente		
4	Despachador	Pregunta el tipo y cantidad de combustible		
5	Cliente	Indica lo que va adquirir (diésel/super/extra)		
6	Cliente	Verifica que el dispensador se encuentre en cero		
7	Despachador	Despacha el producto solicitado		
8	Despachador	Solicita código o número de cédula / RUC		
9	Cliente	Proporciona la información necesaria		
10	Despachador	Entrega la factura		
11	Cliente	Forma de pago (efectivo, tarjeta, vale o cheque)		
12	Despachador	Cobro del producto		
Elaboró:		Revisó:	Autorizó:	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora



Fuente: Investigación de campo

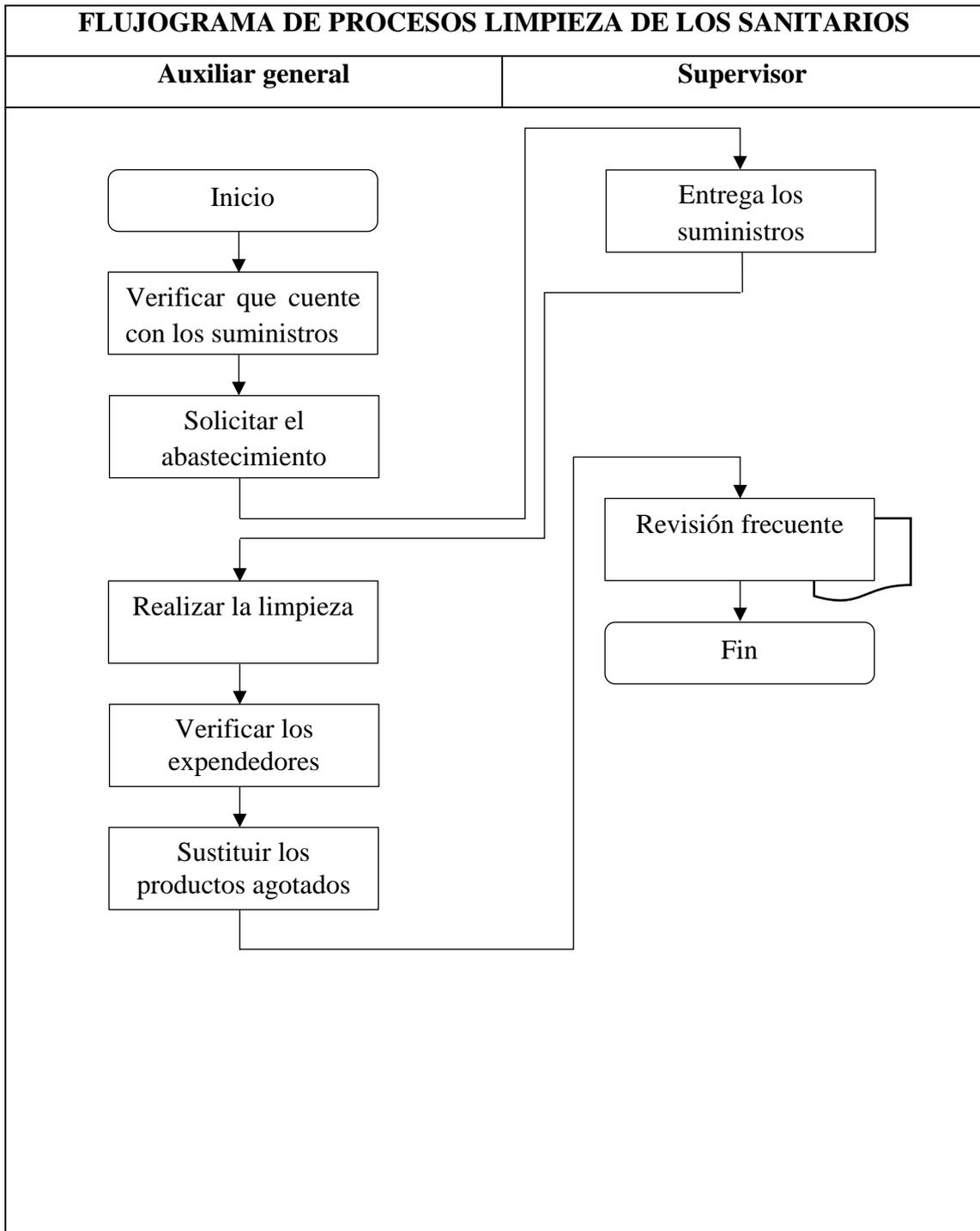
Elaborado por: Autora

Manual de procedimientos – Limpieza de los sanitarios

		ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”		FECHA:
				PÁGINA:
Proceso: Limpieza de los sanitarios				
Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN		
1	Auxiliar general	Verificar que cuenten con todos los productos para la limpieza		
2	Auxiliar general	Solicitar el abastecimiento de los productos al supervisor		
3	Supervisor	Entregar los suministros requeridos		
4	Auxiliar general	Realizar la limpieza de los sanitarios		
5	Auxiliar general	Verificar el correcto funcionamiento de los expendedores de jabón, secadores y sanitarios.		
6	Auxiliar general	Sustituir los productos que se agotan como jabón líquido y papel higiénico		
7	Supervisor	Revisión frecuente mediante una hoja de control		
Elaboró:		Revisó:	Autorizó:	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora



Fuente: Investigación de campo

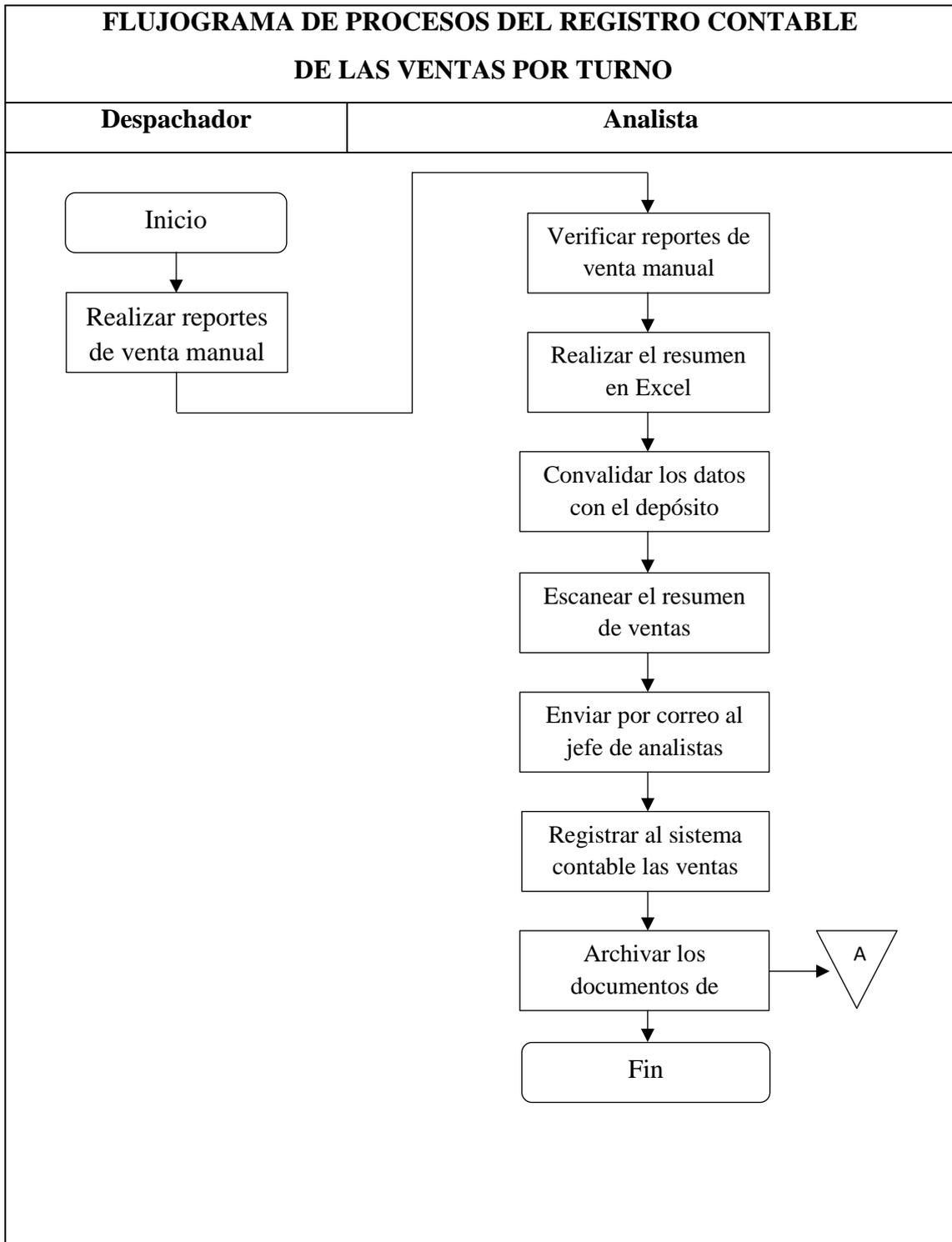
Elaborado por: Autora

Manual de procedimientos – Registro contable de las ventas

		ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”		FECHA:
				PÁGINA:
Proceso: Registro contable de las ventas				
Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN		
1	Despachador	Realizar los reportes de ventas manuales		
2	Analista	Verificar los reportes de las ventas manuales		
3	Analista	Realizar el resumen de ventas en Excel		
4	Analista	Convalidar la información con el depósito		
5	Analista	Escanear el resumen de ventas con las respectivas firmas de responsabilidad de administración y de contabilidad.		
6	Analista	Enviar por correo electrónico al Jefe de analistas		
7	Analista	Registrar en el sistema contable los datos de las ventas por turno		
8	Analista	Archivar los documentos de soporte contable		
Elaboró:		Revisó:		Autorizó:

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora



Fuente: Investigación de campo

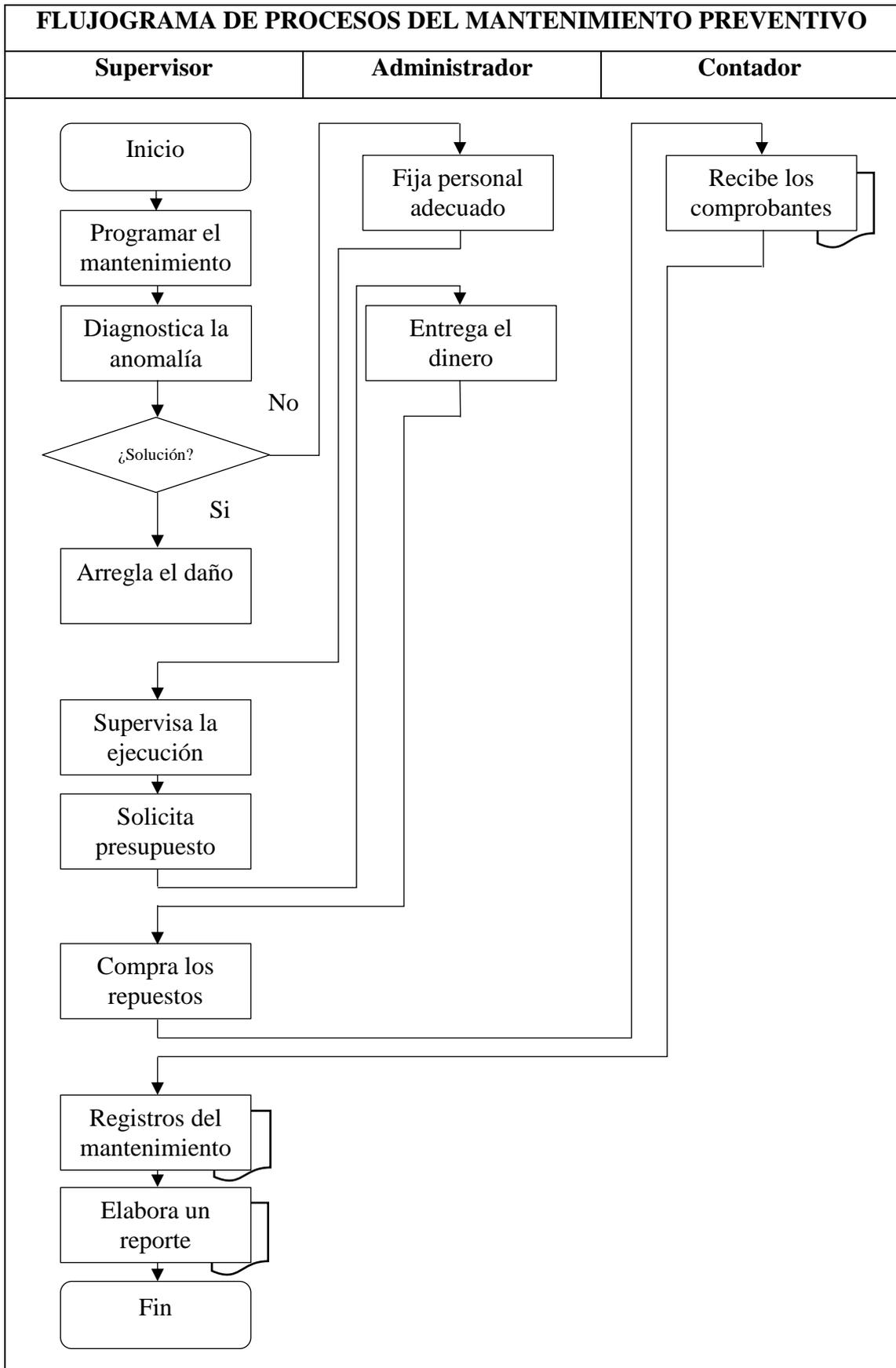
Elaborado por: Autora

Manual de procedimientos – Mantenimiento preventivo

		ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”		FECHA:
				PÁGINA:
Proceso: Mantenimiento preventivo				
DESCRIPCIÓN				
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO		
1	Supervisor	Programar el mantenimiento preventivo de las maquinarias e instalaciones.		
2	Supervisor	Diagnosticar el tipo de anomalía		
3	Supervisor	Verifica si puedo solucionar el problema		
4	Supervisor	Si: Arregla el daño		
5	Administrador	No: Asignar al personal requerido para este trabajo		
6	Supervisor	Supervisar la ejecución del mantenimiento		
7	Supervisor	Solicitar el presupuesto correspondiente para los repuestos necesarios.		
8	Administrador	Entrega el dinero para la compra de repuestos		
9	Supervisor	Compra los repuestos requeridos		
10	Contabilidad	Entrega los comprobantes de venta		
11	Supervisor	Llevar registros individuales del mantenimiento a la maquinaria e instalaciones.		
12	Supervisor	Elaborar los reporte de gestión del mantenimiento realizado		
Elaboró:		Revisó:	Autorizó:	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora



Fuente: Investigación de campo

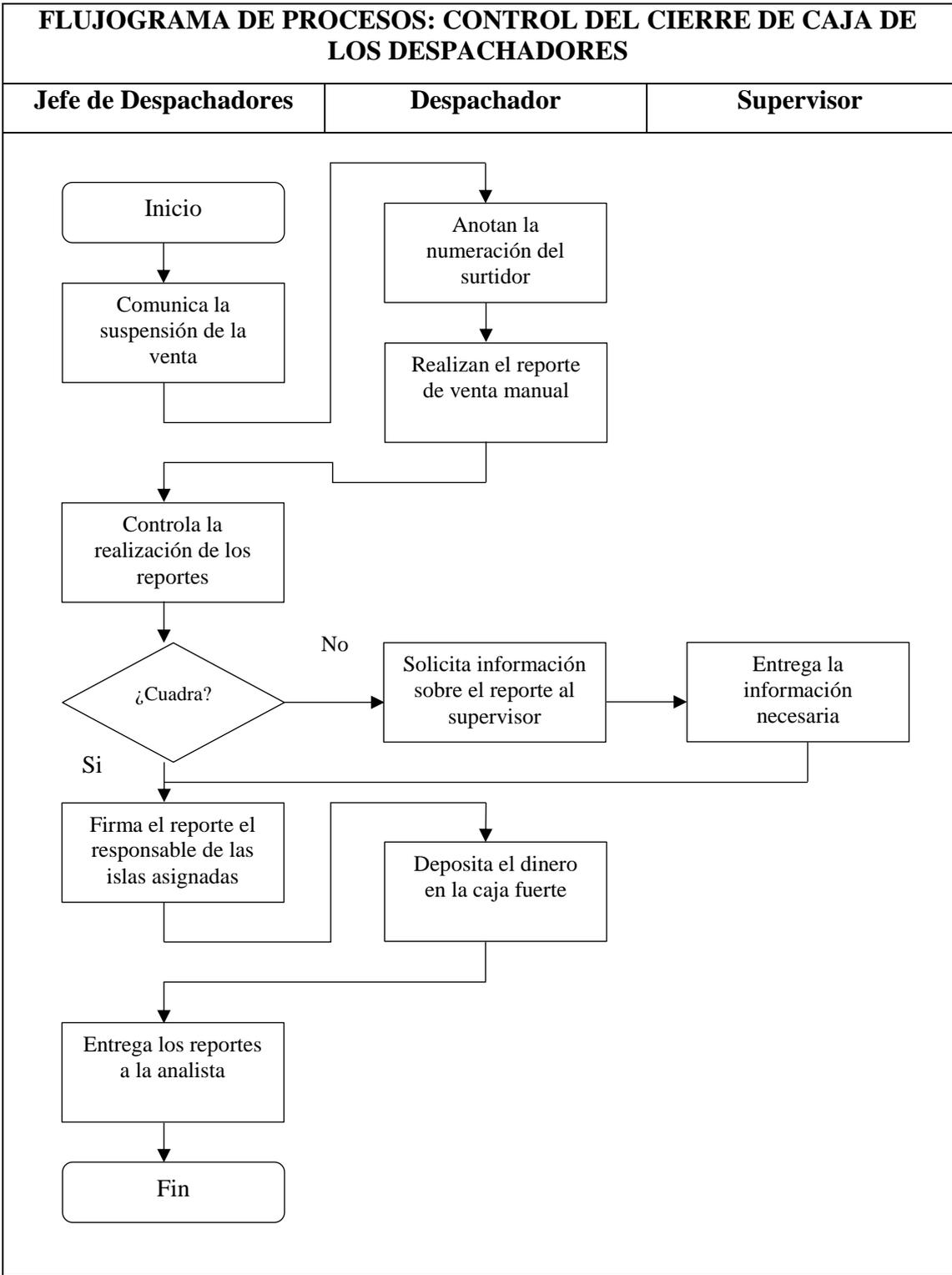
Elaborado por: Autora

Manual de procedimientos – Control del cierre de caja de los despachadores

		ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”		FECHA:
				PÁGINA:
Proceso: Control del cierre de caja de los despachadores				
Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN		
1	Jefe de despachadores	Comunicar la suspensión de la venta de combustible		
2	Despachador	Anotar la numeración del surtidor de combustible		
3	Despachador	Realizar el reporte de venta manual		
4	Jefe de despachadores	Controlar la realización de los reportes		
5	Jefe de despachadores	¿Cuadra?		
6	Despachador	Si: Firma el documento el responsable de las islas asignadas		
7	Jefe de despachadores	No: Solicita al supervisor los datos del informe de fin de turno		
8	Supervisor	Entrega la información necesaria		
9	Despachador	Depositar el dinero en la caja fuerte		
10	Jefe de despachadores	Entregar los reporte a la analista		
Elaboró:		Revisó:		Autorizó:

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

- **Autoridad formal**

La autoridad aplicada en la gasolinera es lineo-funcional, lo cual le permite al titular de la unidad de trabajo tomar decisiones acertadas para alcanzar los objetivos establecidos, tomando en cuenta las responsabilidades que recae en él, frente a sus superiores.

Representado a continuación:

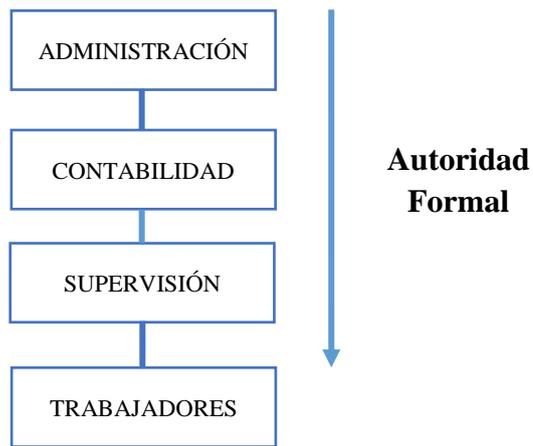


Figura 32 Autoridad formal

Elaborado por: Autora

- **Comunicación formal**

En la Estación de Servicios la comunicación ayuda a transmitir ordenes, instrucciones o temas relacionadas con el trabajo de acuerdo a los niveles jerárquicos, permitiendo la toma de decisiones con información útil, exacta, rápida y sin errores.

Los canales de comunicación formal nos ayudan a obtener información veraz a través de:

- a) Boletines de noticias compartidos a todo el personal, publicados en las carteleras.
- b) Informes sobre el trabajo realizado por cada uno de los miembros del equipo de trabajo, presentados en las reuniones.
- c) Reuniones del personal de manera mensual.

4.3.3.3. Dirección

El trabajo de la administración conlleva esfuerzo y pasos a seguir para ser eficientes y encaminarse al logro de los objetivos propuestos para la gasolinera, por lo cual todos los miembros deben apoyarse entre sí.

Pasos a seguir:

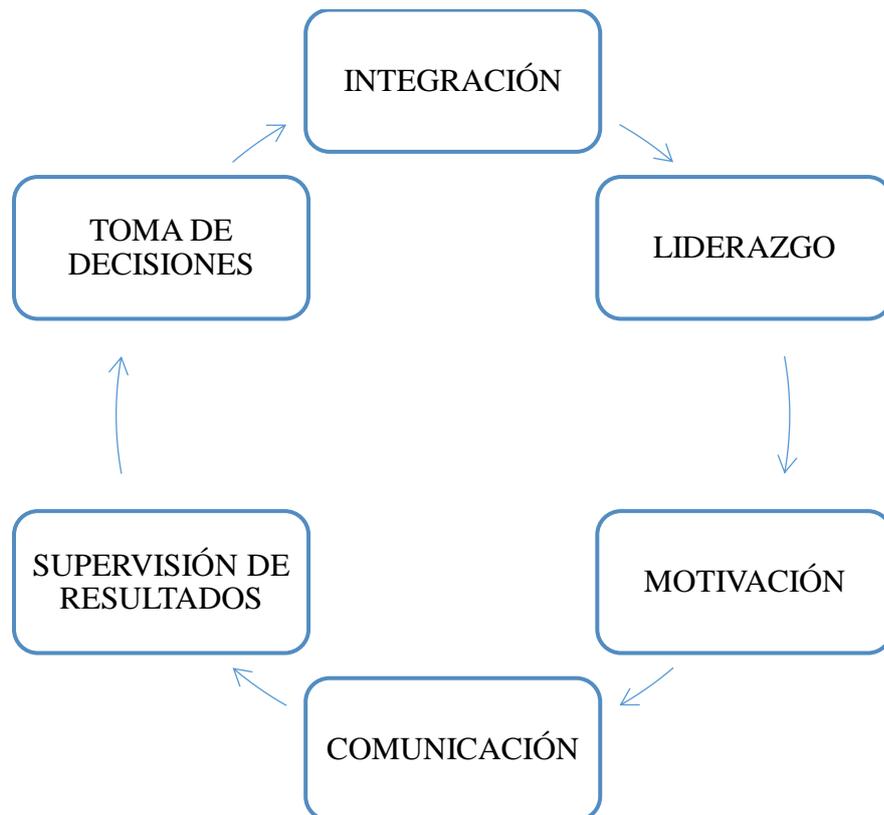


Figura 33 Proceso de la Dirección

Fuente: Hernández (2011)

Elaborad por: Autora

4.3.3.3.1. Integración

La Estación de Servicios reúne a todos sus miembros para trabajar en armonía y unión para el logro de los objetivos, además presenta una imagen de organización con todos los niveles jerárquicos.

- **Elementos**

Tres elementos que intervienen en el éxito laboral:



Figura 34 Elementos de la Integración

Fuente: Hernández

Elaborador por: Autora

Según Hernández (2011)

Directivos: sus competencias, rasgos psicológicos y estilo de liderazgo.

Clima laboral: incluye resultados históricos, problemática presente y apoyo de instancias superiores.

Trabajadores: competencias de trabajo. (p.215)

- **Técnicas para una integración de personal efectiva**

Sphere (2017) Indica las técnicas que debe seguir una compañía para tener una integración: “Beneficios adicionales, acceso a información y responsabilidades de importancia, reconocimientos personalizados, conexión entre la empresa y el trabajador y por último otorgar proyectos u actividades a los nuevos empleados”. (pp.1-2)

Técnicas a seguir:

Beneficios adicionales: se debe realizar de manera regular para que el personal se sienta motivado en su trabajo, por ejemplo: día libre en su cumpleaños, un bono laboral, día familiar, préstamo de dinero al empleado, etc.

Acceso a información y responsabilidades de importancia: mantener información de forma transparente en carteleras para que el personal esté al tanto de los cambios o de temas de relevancia para realizar sus actividades.

Reconocimientos personalizados: el jefe debe felicitar personalmente a un empleado por su trabajo, o también reconocerlo públicamente a través del empleado del mes exhibido en la cartelera, lo que origina una satisfacción personal que hace que el trabajador se encuentre más cómodo para realizar sus labores.

Conexión entre la empresa y el trabajador: la conexión debe ser buena para agradecer a los colaboradores por su trabajo, empeño y dedicación, por lo cual la administración puede planear reuniones mensuales para compartir los avances y el personal se sentirá involucrado, también motivar a los empleados para que no dejen sus estudios y puedan crecer profesionalmente.

Otorgar proyectos o actividades a los nuevos empleados: los trabajadores se sentirán parte de la empresa, si les encomienda proyectos o actividades de importancia como brindar un servicio de calidad o conseguir nuevos clientes, ellos demostrarán sus conocimientos para que ésta tarea sea entregada a tiempo y con los mejores resultados.

4.3.3.3.2. Liderazgo

El líder de la empresa debe influir en los trabajadores mostrando capacidad de comunicación, motivación, entusiasmo, capacidad para gestionar los recursos y visión para los negocios que ayudara al incremento de las ventas, buen clima laboral, conseguir los objetivos cortos, medianos y a largo plazo establecidos.

- **Modelo de liderazgo**

Liderazgo democrático

El líder involucra en la toma de decisiones a todos los colaboradores de la Estación de Servicios MASGAS Trans Esmeraldas, promoviendo el diálogo para llegar a una mejor conclusión, además el líder debe desarrollar habilidades y capacidades psicológicas para

manejar e influir en el equipo de trabajo, estimulando el vínculo de pertenecía en la empresa y la iniciativa para realizar actividades que ayuden a cumplir con los objetivos.

- **Habilidades del líder**

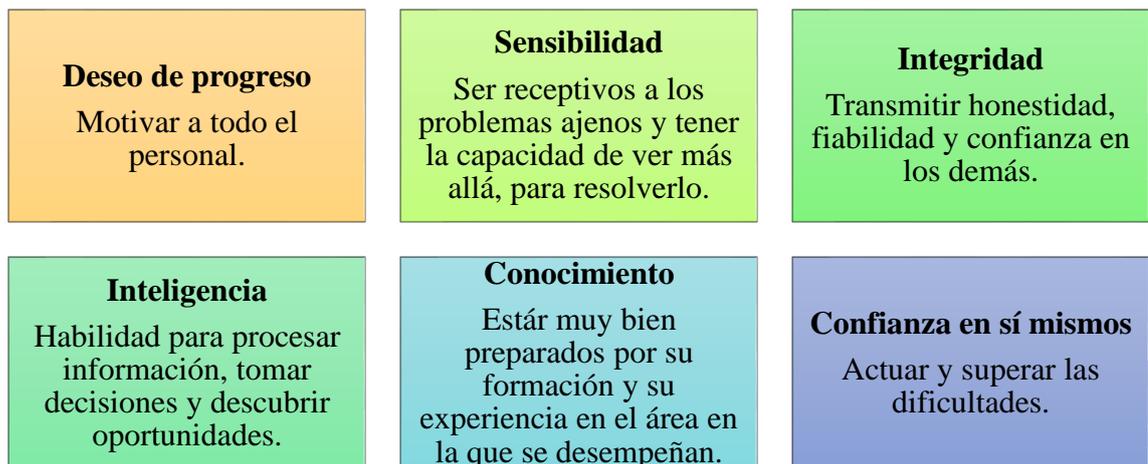


Figura 35 Habilidades del líder

Fuente: Según Marcó, et al. (2016, p. 151)

Elaborado por: Autora

4.3.3.3. Motivación

William P. Sexton, en Teorías de la Organización, se refiere a la motivación como “el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador”.

El líder debe motivar a todos los trabajadores para que no sean simplemente piezas para lograr los objetivos, sino que lleguen a ser el activo más importante de la empresa ya que necesitan sentirse valorados por el esfuerzo que realizan en los puestos de trabajo, mediante reconocimientos o capacitaciones de acuerdo a las necesidades del personal para que su trabajo sea eficiente e incremente la productividad y el rendimiento.

- **Técnicas de motivación**

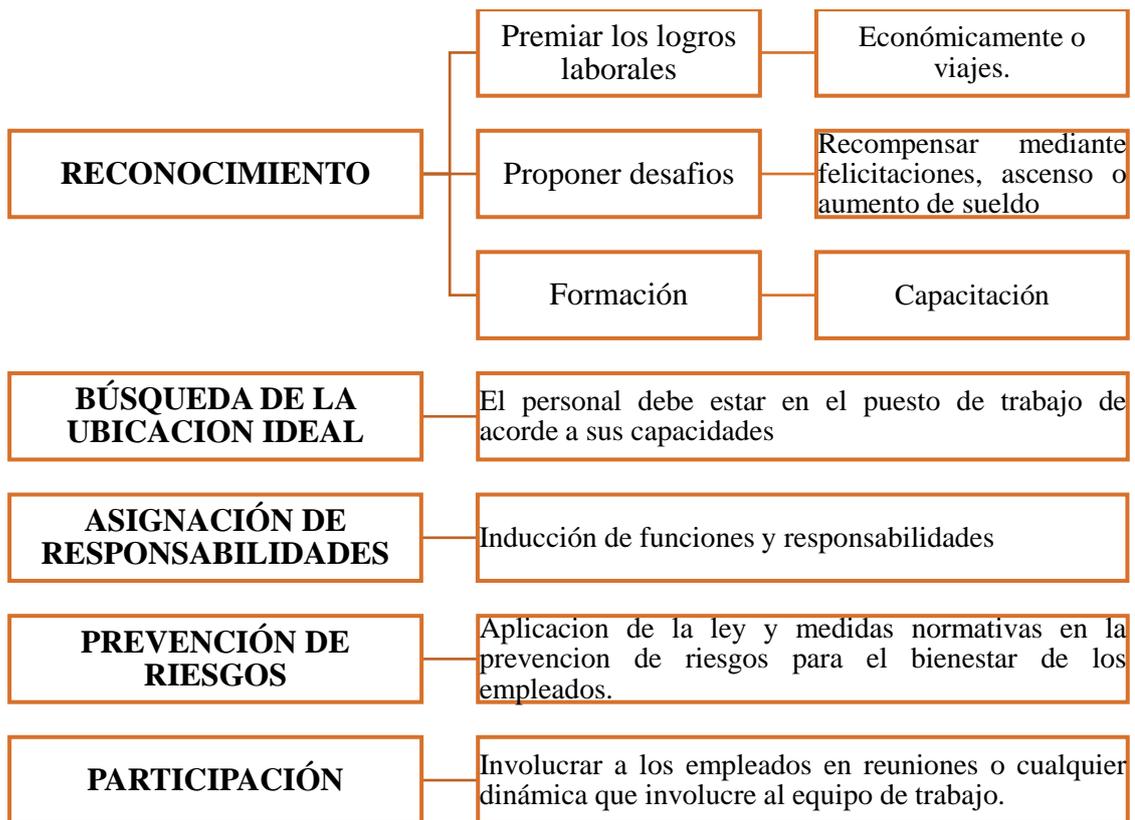


Figura 36 Técnicas de motivación

Fuente: Eden (2014)

Elaborado por: Autora

- **Modelo de motivación**

Modelo Integrativo

Este modelo relaciona tres factores entre sí: motivación, desempeño y satisfacción.

Para su aplicación la administración debe motivar al equipo de trabajo, donde ellos aplican sus habilidades y conocimientos en los retos laborales, vinculando el desempeño del personal al momento de efectuar las funciones o tareas designadas con el tipo de recompensa, ya sea extrínsecas o intrínsecas que pueden generar enfoques negativos o positivos en la satisfacción, por lo cual el trabajador puede estar conforme con el entorno y condiciones en el que labora y aumente la calidad del trabajo y productividad.

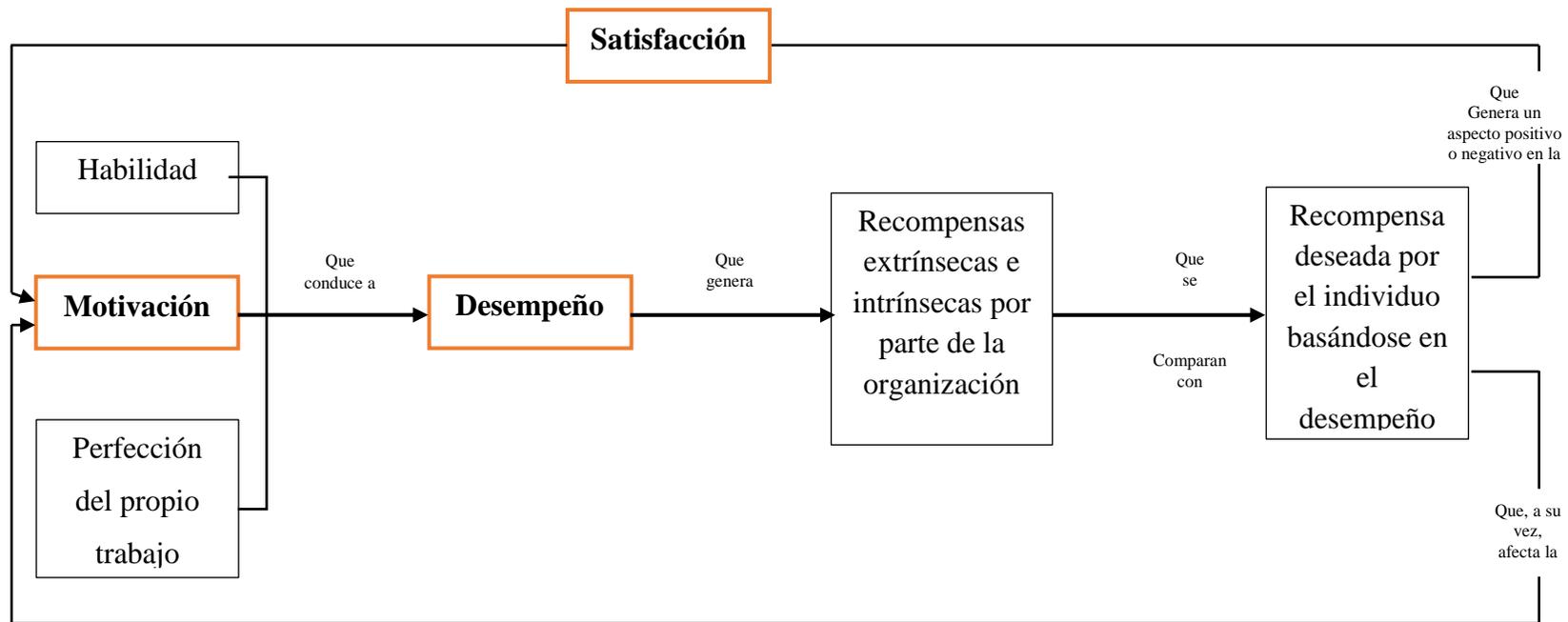


Figura 37 Modelo Integrativo

Fuente: Hodgetts y Altman (Comportamiento Organizacional)

Elaborado por: Autora

Según Vásquez & Mendoza (2009):

- **Motivación extrínseca:** Motivación que procede de recompensa o incentivos externos como el dinero o la aprobación de los demás.
- **Motivación intrínseca:** Motivación que procede de recompensas internas como el interés por la tarea, la curiosidad y el gozo que produce realizar una actividad por sí misma (p.7)

4.3.3.3.4. Comunicación

El administrador debe mostrar una buena comunicación organizacional transmitida mediante palabras, hechos, conocimientos, actitudes que se expresan de forma escrita, en lo cual se da conocer a todo el personal de la Estación de Servicios la información necesaria para solucionar problemas, tomar decisiones y cumplir con la misión, visión y objetivos planteados.

- **Habilidades de comunicación**

La administración debe conocer diversas habilidades para lograr una buena comunicación.

Según Hernández (2011) manifiesta:

Habilidad para transmitir información: los directivos deben ser hábiles para transmitir con pocas palabras mensajes profundos. Es posible hablar como directivo o como compañero, independiente de la posición jerárquica.

Habilidades para escuchar: escuchar significa comprender el mensaje, más que oír la información. El directivo está obligado a depurar la información; esto es, sacarle la “paja” (información irrelevante, distorsionada o reiterativa) al mensaje y quedarse con lo relevante.

Habilidad de representación: uno de los roles de los directivos es la representación de la empresa ante terceros (proveedores, clientes y público en general). La imagen del directivo trasmite y afecta la imagen de la empresa. (pp.232-233)

- **Formas de comunicación**

Para mantener una interacción efectiva en la gasolinera y lograr una cultura de comunicación, se establecen tres formas: descendente, ascendente y horizontal, donde la información circula y se pueda obtener respuestas inmediatas del equipo de trabajo.

Comunicación descendente

Se da la comunicación desde los altos niveles jerárquicos hacia los niveles inferiores de la empresa, donde se informa sobre los objetivos, políticas e instrucciones al personal.

Herramientas a usar:

- Resoluciones que deben ser expuestas al personal inmediatamente para su conocimiento expuestas en reuniones.
- Carteleras que estén a la vista del personal y deben ser actualizadas constantemente.
- Reuniones mensuales con todo el personal para manifestar la información necesaria para el logro de los objetivos o algún comunicado.

Comunicación ascendente

Los mensajes se dan desde la parte de abajo hacia los directivos de la empresa en lo cual los trabajadores son quienes plantean sugerencias e informan a los jefes.

Herramientas a usar:

- Correo electrónico en la que todo el personal podrá interactuar opinando sobre algún tema referido al trabajo.
- Buzón de sugerencia físico, ubicado fuera de la oficina de supervisión en la que el personal podrá depositar alguna queja o recomendación hacia la administración.
- Reuniones mensuales donde los empleados expresarán sus dudas o logros alcanzado.

Comunicación horizontal

La información o mensajes emitidos se realizan con el personal de un mismo nivel jerárquico, compañeros o con amistades de la misma empresa.

Herramientas a usar:

- Redes sociales en la que se forme un grupo y puedan interactuar todo el personal.
- Sesiones informativas, que se pueden realizar de manera extraordinaria.

4.3.3.3.5. Supervisión de resultados

El supervisor debe involucrar a todo el personal en las actividades para que sientan el compromiso, además de revisar si las cosas se están realizando de acorde a lo planificado y organizado. Debe asegurarse de los avances en las tareas asignas al personal con una constante observación, estudio y registro de las actividades que se llevan a cabo.

- Tips para una supervisión efectiva

Según Santos (2015) manifiesta:

Evalúa tu actitud actual como supervisor, si piensas que tus empleados son despreocupados o no pueden realizar el trabajo, posiblemente no estás haciendo un rol efectivo de supervisión.

Elimina cualquier creencia negativa que puedas tener de tus empleados y enfócate en obtener resultados positivos con lo que tienes a mano.

Asegúrate de que tu comportamiento no entorpezca tu gestión, evita ser controlador, obsesivo y enfócate en ser analítico, un soporte para tu grupo y una guía para realizar las tareas.

Siempre dar crédito a los empleados cuando hagan un buen trabajo y retroalimentación cuando cometan un error, la retroalimentación debe ser al instante. Siempre elogia en público y crítica en privado.

Demuestra seguridad propia a tus empleados, y asegúrate de saber claramente las tareas que estas realizando. Esto brinda confianza a tu equipo.

Mantén empatía con tus empleados y asegúrate de demostrar sensibilidad por el bienestar de las personas dentro y fuera de la empresa. (p.1)

4.3.3.3.6. Toma de decisiones

Los directivos de la empresa deben usar su razonamiento para lograr una mejor respuesta a los conflictos empresariales, por lo que tiene que identificarse correctamente el problema, basándose en información veraz para poder tomar una decisión correcta, básicamente se plantean diversas opciones para elegir la más adecuada y poder solucionar los problemas.

- **Proceso de toma de decisiones**

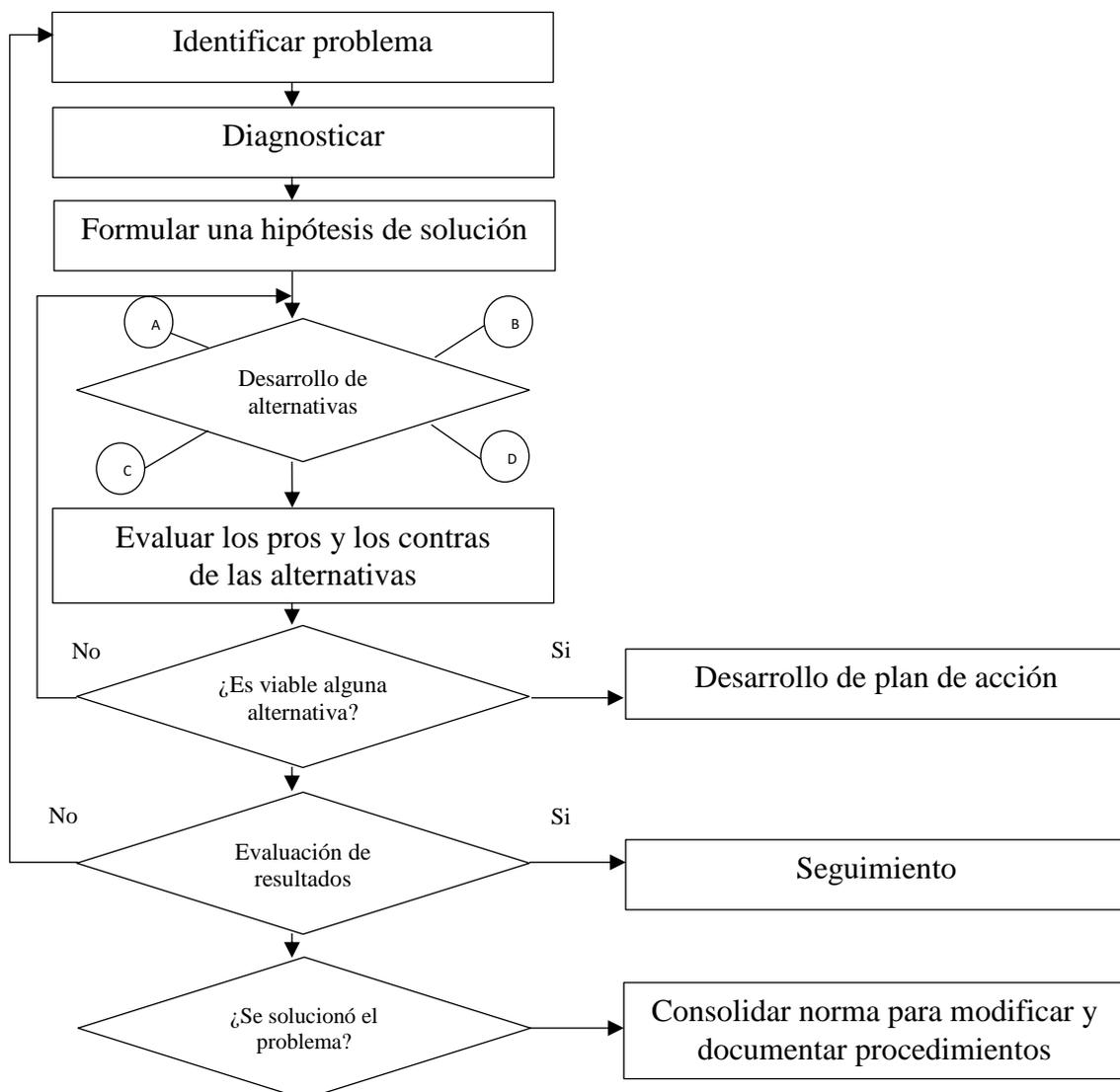


Figura 38 *Proceso de toma de decisión*

Fuente: Según Hernández (2011)

Elaborado por: Autora

Los problemas tienen varias alternativas de solución que son valoradas en sus pros y contras, después el directivo toma la mejor medida para resolver los inconvenientes que afectan a la empresa.

Las decisiones deben ser oportunas, comunicadas e implementadas a tiempo para que no pierdan valor, tanto si se toman antes o después.

El seguimiento de las decisiones es imprescindible por lo que se debe responsabilizar al personal o equipo adecuado, para que determine: fechas de ejecución, actividades a realizar y el grado de avance sobre la solución aplicada.

4.3.3.4. Control

En el proceso administrativo es importante que se establezcan controles para medir el grado de variabilidad entre lo que se planteó y lo que se logró o se está logrando, el cual permite que la administración de la gasolinera tome acciones correctivas, su principal objetivo es mantener a la empresa en equilibrio usando mecanismos de medición, corrección y mantenimiento para mantener un sistema de calidad en los productos y servicios como en los procesos que se usan para efectuarlos.

4.3.3.4.1. Tipos de control

Según Blandez (2014):

- **Control preliminar (precontrol):** Se lleva a cabo antes de que empiece las operaciones; consiste en definir anticipadamente las políticas, los procedimientos y las reglas. Esto se puede hacer mediante:
 - **Manuales de organización:** que sirven para determinar las actividades y tareas, así como para precisar las responsabilidades.
 - **Control de calidad:** características básicas que debe tener un producto para que satisfaga las necesidades de los clientes. En esta etapa los datos estadísticos son necesarios para evaluar la calidad del producto.

- **Control concurrente (postcontrol):** Este control se realiza una vez terminado el trabajo; se compara el resultado con lo que se quería lograr para determinar las variaciones.
- **Retroalimentación:** Se determinan las desviaciones y se busca la forma de corregirlas. En caso de que el problema provenga de la planeación, será necesario replantear los objetivos. (pp. 82-84)

4.3.3.4.2. Proceso de control

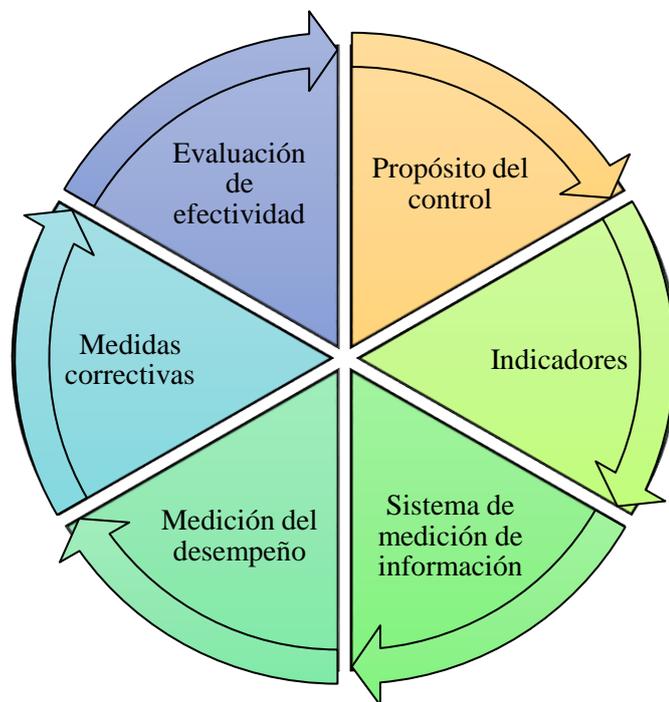


Figura 39 Proceso de control

Fuente: Hernández (2011)

Elaborado por: Autora

- **Propósito del control**

Se debe conocer cuál es el propósito, para que la empresa no solo tenga información, sino que la utilice y la interprete a fin de evitar problemas de exceso o que no tenga nada que ver con el control y este afecte al servicio otorgado por la gasolinera.

Los controles se deben elaborar muy bien, por lo cual se debe responder a las siguientes interrogantes:

Tabla 36 *Modelo de preguntas del propósito del control*

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”	FECHA:
PROPÓSITO DEL CONTROL		
¿En qué contribuye este control?		
¿Cuánto tiempo se requiere para obtener la información?		
¿Cuál es el Costo-beneficio del control?		
¿Quién lo instituyo y para qué?		
¿Existe un control similar que brinde la misma información?		
¿Sirve para evaluar y cuestionar la existencia de un control?		

Fuente: Hernández (2011)

Elaborado por: Autora

- **Establecimientos de indicadores de gestión**

Puede hacer uso de las 5E (eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología) para medir el comportamiento y desempeño de los procesos además del personal, como resultado la administración puede aplicar acciones para corregir las desviaciones presentadas.

A continuación, se presentan varios ejemplos para su aplicación:

Tabla 37 Indicadores de Gestión 5E

		ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”			FECHA: 01/01/2019	
EFICIENCIA						
N°	Nombre del indicador	Frecuencia	Fórmula	Aplicación de fórmula	Análisis/interpretación	Responsable
1	Cumplimiento de las ventas	Anual	(Ventas Reales del año 2018/ Total de ventas presupuestadas en el año 2018) *100			
2	Cobro de cartera de crédito a terceras personas	Trimestral	(Cobro de crédito a terceras personas en el primer trimestre del año 2018/ Total de créditos otorgados a terceras personas en el primer trimestre del año 2018)*100			
3	Cumplimiento del plan publicitario	Trimestral	(Cantidad de dinero para publicidad en el primer trimestre del año 2018/ Total presupuestado para publicidad en el primer trimestre del año 2018) *100			

EFICACIA

4	Cumplimiento de capacitación al personal	Semestral	(N° de personas capacitadas en el primer semestre del año 2018 / Total de empleados del primer semestre del año 2018)*100			
5	Cumplimiento de metas	Mensual	(N° metas ejecutadas en enero del año 2018/ Total de metas programadas en enero del año 2018)*100			
6	Grado de ejecución del plan de mantenimiento preventivo	Trimestral	(N° de planes de mantenimiento preventivo realizados en el primer trimestre del año 2018/ Total de planes de mantenimiento preventivo planificados para el primer trimestre del año 2018)*100			
7	Porcentaje de nuevos clientes	Anual	(Cantidad de nuevos clientes en el año 2018/ Cantidad de clientes programados para el año 2018)*100			

ECONOMÍA

8	Gastos de mantenimiento	Anual	(Gasto de mantenimiento en el año 2018/ Total presupuestado para gastos de mantenimiento en el año 2018)*100			
9	Ejecución del presupuesto	Anual	(Cantidad del presupuesto utilizado en el año 2018/ Total presupuestado en el año 2018)*100			
ÉTICA						
10	Cumplimiento de valores corporativos	Anual	(Valores cumplidos en el año 2018/ Total de valores corporativos planteados en el año 2018) *100			
11	Quejas presentadas	Trimestral/	(Total de quejas recibidas en el primer trimestre del año 2018/ Número de facturas realizadas en el primer trimestre del año 2018) *100			

ECOLOGÍA

12	Consumo eléctrico	Trimestral	(Consumo de kilovatios en el trimestre anterior del año 2018 – Consumo de kilovatios del trimestre actual del año 2018/ Consumo en kilovatios del trimestre anterior del año 2018)*100			
13	Incidentes ambientales	Trimestral	(Número de incidentes ambientales en el primer trimestre del año 2018/ Total de horas trabajadas en el primer trimestre del año 2018) *100			
14	Consumo de agua	Trimestral	(Consumo de m3 de agua del trimestre anterior en el año 2018 – Consumo de m3 del trimestre actual del año 2018/ Consumo de m3 del trimestre anterior del año 2018)*100			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

- **Sistema de medición de información**

La información se obtiene durante la ejecución de las actividades además en el transcurso de los procesos administrativos y de comercialización.

La administración puede contar con la ayuda de un sistema de información en el computador, el cual le muestra la situación de las operaciones contable o un sistema que mida la calidad de los procesos y la satisfacción del cliente dentro de la estación de servicios, donde el administrador o gerente puede:

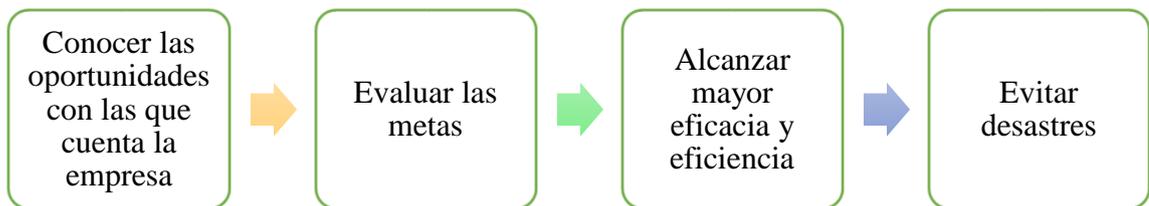


Figura 40 Sistema de información

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Se puede implementar un sistema de medición como:

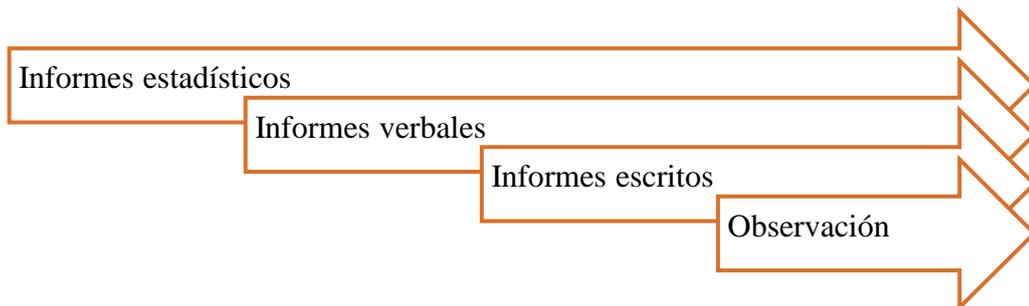


Figura 41 Sistemas de Medición

Fuente: Blandez (2014)

Elaborado por: Autora

- **Medición del desempeño**

Ayudan a la administración para la toma de decisiones en cuanto al incrementos de sueldos, despido de personal o ascenso de puesto.

Método de evaluación de desempeño

Según Blandez (2014)

- a) Incidentes críticos: se lleva el historial de los trabajadores, es decir conductas laborables.
- b) Escalas gráficas de calificación: se establece un estándar y se aplica un cuestionario para evaluar diversos puntos, proporcionarán la información necesaria para decidir el futuro de los empleados.
- c) Comparación de múltiples personas: evaluar y comparar a los trabajadores con el trabajador mejor evaluado. (p.89)

Método de Evaluación de 360 grados propuesto

La evaluación de 360 grados permite a los empleados tomar decisiones para mejorar el desempeño y comportamiento, además se pueda evaluar a todo el personal: jefes, compañeros, subordinados y clientes.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

Según Torres (2013):

- a) Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- b) Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- c) Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización. (p.2)

Etapas del proceso de evaluación de desempeño 360 grados

Preparación

Se deberá definir cada paso a seguir y dar tiempos a todo el proceso de ejecución de la evaluación integral.

Sensibilización

El objetivo del proceso de sensibilización es que tanto los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación 360 grados así como el impacto organizacional.

Proceso de evaluación

Esta es la parte del proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de valoración, para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva.

Recolección de datos

Es necesario hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador y avisar si tiene algún atraso o revisar si se está presentando alguna anomalía.

El reporte

Se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que nos pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado.

Retroalimentación

Ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado, el proceso de obtención de datos es muy laborioso, la manera como se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

Planes de desarrollo

Procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en 4 elementos: Conocimientos, actitudes, habilidades y valores.

Figura 42 Proceso de evaluación 360°

Fuente: Según HumanSmart (2018)

Elaborado por: Autora

- **Medidas correctivas**

El administrador o gerente debe actuar de manera inmediata, después del análisis de los indicadores en el que nos muestran desviaciones, se debe aplicar acciones correctivas para evitar conflictos como despidos del personal, eliminación de algún producto o servicio, cambio de procesos o de maquinaria, mayor capacitación, además muestra las fortalezas en las que también se pueden tomar medidas en este caso incentivo al personal

Ejecución de las medidas correctivas

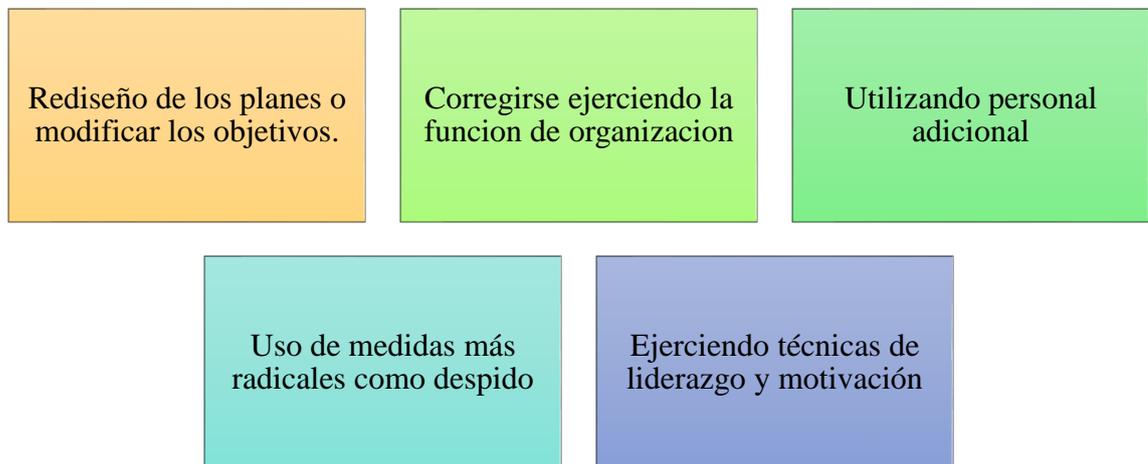


Figura 43 Ejecución de medidas correctivas

Fuente: Marco Machado (2013)

Elaborado por: Autora.

- **Evaluación de efectividad del control**

La administración puede hacer uso de mediciones al sistema de control, sobre todo de los planes para la Estación de Servicios y poder evitar que los problemas continúen.

Modelo para evaluar el diseño y la efectividad del control

Tabla 38 *Modelo de efectividad del control*

	ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”		FECHA:	
Efectividad del control				
Factores	Respuesta		Porcentaje total	Nivel de cumplimiento
Diseño del control	Respuesta	Peso	40%	100%
¿Tiene un objetivo definido?	Si	10%	10%	
¿Previene o detecta debilidades?	Si	15%	15%	
¿Se encuentra formal y documentado?	Si	15%	15%	
Operación del control (1 opción)	Respuesta	Peso	20%	100%
Preventivo		20%	-	
Correctivo	X	20%	20%	
Cobertura de control	Respuesta	Peso	30%	100%
Totalidad	Si	10%	10%	
Validez	Si	10%	10%	
Exactitud	Si	10%	10%	
Nivel de control (1 opción)	Respuesta	Peso	10%	100%
Optimo	X	10%	10%	
Moderada		5%	-	
Deficiente		1%	-	
La efectividad del control es :	Alto		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Niveles para la efectividad del control

Tabla 39 *Niveles de Efectividad del control*

EFFECTIVIDAD	COLOR	PORCENTAJE
Baja		Entre 0% al 50%
Aceptable		Entre 51% al 75%
Alta		Entre 76% al 100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

CONCLUSIONES

- El diseño del presente modelo de gestión administrativa es adecuado para la Estación de Servicios MASGAS “Trans Esmeraldas S.A.”, ya que permitirá corregir las falencias que perjudican a los procesos y afectan al cumplimiento de los objetivos.
- No está definida por completo la cultura organizacional, esto es, la misión y visión; además la organización no tenía establecidos objetivos y estrategias limitando su crecimiento futuro y el involucramiento de todo el talento humano en el logro de clientes satisfechos.
- La Estación de Servicios no cuenta con un manual de funciones ni un manual de procedimientos, proponiendo una departamentalización por áreas funcionales, una estructura por niveles jerárquicos y una autoridad y comunicación formal, ideal para que los empleados trabajen de forma eficiente y contribuyan al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- En la encuesta aplicada al personal se evidenció que un 33% expresa nunca ha sido reconocido por el desempeño en sus actividades, generando una constante desmotivación en el desarrollo de su trabajo, proponiendo actividades específicas de integración, liderazgo democrático, técnicas de motivación, canales efectivos de comunicación y toma de decisiones integrativa para el logro de los objetivos.
- En el control se observa la falta de evaluación de los resultados del talento humano, la inexistencia de indicadores de gestión, impidiendo una correcta toma de decisiones por parte de los directivos de la Estación de Servicios, proponiendo indicadores que permitan medir el grado de eficiencia del personal

RECOMENDACIONES

- Aplicar el modelo de gestión administrativa propuesto para la Estación de Servicios MASGAS “Trans Esmeraldas” S.A., de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, para mejorar los procesos, la calidad del servicio y la comunicación eficiente del personal.
- El administrador debe difundir la misión, visión, objetivos y estrategias propuestos a todo el personal, además debe colocarlos en las carteleras para el fortalecimiento de la gasolinera frente a sus clientes.
- Implementar la estructura organizacional y el manual de funciones propuesto para delimitar las funciones, responsabilidades y líneas de comunicación de cada empleado, además debe aplicar los manuales de procedimientos para evitar pérdida de tiempo y duplicidad de actividades.
- Aprovechar las técnicas de integración planteadas para reconocer el desempeño de los empleados y así puedan trabajar con armonía, bienestar y mejoren el trabajo en equipo para enfrentarse a los retos con optimismo.
- Emplear un control exhaustivo a cada actividad que se realiza para el cumplimiento de los objetivos por lo cual se pueden aplicar los indicadores de gestión propuestos como: eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética.

BIBLIOGRAFÍA

- Acebrón, M., Román, J., & Hernández, J. C. (2009). *Gestión Administrativa: Técnica Contable*. Madrid: Macmillan Profesional .
- Alvarado, M. (2008). *Características del modelo*. Obtenido de ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7170/3/657-A472p-Capitulo%20II.pdf
- Blandez Ricalde, M. (2014). *Proceso Administrativo* . México: UNID Editorial Digital.
- Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). *FODA*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas*. México: McGRAW-HILL/ Interamericana Editores S.A.
- Hernández y Rodríguez, S., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias*. México: McGRAW-HILL.
- Herrero Domingo, R., & Sánchez Estella, Ó. (2014). *Técnicas Administrativas Básicas*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- INEC. (2016). *Total de vehículos matriculados*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/.../2016_AnuarioTransportes_Graficos.xls
- ISO. (2015). *Definición de Diseño*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión. 4a.ed.* Quito: Producciones Digitales Abya-Yala.
- Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Mora, L. A. (2012). *Indicadores de la gestión logística*. Bogotá: Digiprint Editores.
- Münch, L. (2015). *Fundamentos de Administración: Casos y prácticas de gestión*. México: Trillas.
- Psyma. (04 de Noviembre de 2015). *Fórmula de la muestra*. Obtenido de <http://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>
- Ramírez, G. (2008). *Gestión administrativa*. Obtenido de ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7079/3/658.022-G934p-Capitulo%20II.pdf
- Rodríguez Morales, L. (2004). *Diseño: Estrategia y tácticas*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Rubio Domínguez , P. (2008). *Introducción a la Gestion Empresarial*. Madrid: Eumed.net.
- Sánchez Martorelli, J. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Estados Unidos: Palibrio LLC.
- Sánchez, M. (2014). *Administración I*. México: Grupo Editorial Patria.
- SPHERE. (28 de Julio de 2017). *Técnicas para una integración de personal efectiva*. Obtenido de <http://spheremodel.com/blog/las-5-tecnicas-integracion-personal-fortune-500/>

ANEXOS

Anexo 1 Guía de encuesta aplicada al personal E/S TEISA

ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.” GUÍA DE ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL E/S TEISA

Objetivo: Determinar la necesidad de un modelo de gestión administrativa para la Estación de Servicios “Trans Esmeraldas S.A.” del Cantón Santo Domingo de los Colorados, Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas

Instrucciones: Estimado/a marque con una X su respuesta. Este documento es manejado de carácter confidencial.

1) Sexo

F () M ()

2) ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Si ()

No ()

3) ¿Se han difundido en el personal los principios y valores?

Si ()

No ()

4) ¿La empresa aplica los procesos administrativos como son: planeación, organización, dirección y control?

Si ()

No ()

Desconoce ()

5) ¿La estación de servicios cuenta con un organigrama estructural?

Si ()

No ()

6) ¿Las funciones y responsabilidades asignadas a usted le permiten realizar correctamente su trabajo?

Si ()

No ()

7) ¿Las autoridades proporcionan un buen ambiente y clima de trabajo?

Si ()

No ()

8) ¿Cómo es la motivación que recibe de sus jefes?

- Excelente ()
Buena ()
Mala ()

9) ¿La empresa lo reconoce por su desempeño en cuanto a los objetivos y metas planteados?

- Totalmente ()
Medianamente ()
Nunca ()

10) ¿Considera oportuno la ejecución de un control de actividades dependiendo el área de trabajo?

- Muy necesario ()
Aceptable ()
No es necesario ()

11) ¿Con qué frecuencia los directivos realizan un control de las actividades efectuadas por el personal?

- Semanal ()
Mensual ()
Semestral ()
Anual ()

12) ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros?

- Excelente ()
Buena ()
Mala ()

13) ¿Usted, conoce un modelo de gestión administrativa?

- Si ()
No ()

Gracias por su colaboración

Anexo 2 Guía de encuesta aplicada a los clientes

ESTACIÓN DE SERVICIOS MASGAS “TRANS ESMERALDAS S.A.”

GUÍA DE ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES

Objetivo: Determinar la satisfacción del cliente con la finalidad de conocer las perspectivas y apreciaciones que estos poseen de la Estación de Servicio.

Instrucciones: Estimado/a marque con una X su respuesta. Este documento es manejado de carácter confidencial.

1) Sexo

F ()

M ()

2) ¿Qué toma en cuenta usted cuando percibe los servicios de una gasolinera?

Atención al cliente ()

Calidad del producto ()

Promociones ()

Cantidad justa ()

3) ¿Cuánto tiempo lleva utilizando el producto y/o servicio de la gasolinera?

0 a 6 Meses ()

7 a 24 meses ()

Más de dos años ()

4) ¿Cuán satisfecho se encuentra con el producto o servicio?

Muy satisfecho ()

Satisfecho ()

Insatisfecho ()

5) ¿La atención en el servicio es de modo rápido y eficaz?

Si ()

No ()

6) ¿El personal da una imagen de honestidad y confianza?

Si ()

No ()

7) ¿Cómo consideraría la atención y desempeño del personal?

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

8) ¿Atienden a sus inquietudes y aclaran sus dudas?

Si ()

No ()

9) ¿Recomendaría usted a otras personas los productos y los distintos servicios que oferta la gasolinera?

Si ()

No ()

10) ¿Qué otros servicios le gustaría que se ofrecieran en la estación de servicios?

Restaurante ()

Lavado Express ()

Alineación y balanceo ()

Otros _____

Gracias por su colaboración

Anexo 3 Vehículos matriculados en el año 2016- Santo Domingo

Gráfico No. 1

