



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA**  
**RENTABILIDAD EN LA ESTACIÓN DE SERVICIOS**  
**GASOLINERA “LA MACARENA”, EN LA CIUDAD DE PELILEO,**  
**PERIODO 2020 – 2024.**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**NATALIA ABIGAIL CAMPOS GUEVARA**

Riobamba - Ecuador

2021



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA**  
**RENTABILIDAD EN LA ESTACIÓN DE SERVICIOS**  
**GASOLINERA “LA MACARENA”, EN LA CIUDAD DE PELILEO,**  
**PERIODO 2020 – 2024.**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:** NATALIA ABIGAIL CAMPOS GUEVARA

**DIRECTOR:** ING. PEDRO PABLO BRAVO MOLINA

Riobamba - Ecuador

2021

**©2021, Natalia Abigail Campos Guevara**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca los Derechos de Autor.

Yo, Natalia Abigail Campos Guevara, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento provienen de otras fuentes debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación, el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 25 de Agosto del 2021

A handwritten signature in blue ink that reads "Natalia Campos". The signature is stylized with a large, sweeping flourish that loops around the name.

**Natalia Abigail Campos Guevara**

**185043829-0**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

El Tribunal de Trabajo de Titulación certifica que: el Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación. **“PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LA ESTACIÓN DE SERVICIOS GASOLINERA “LA MACARENA”, EN LA CIUDAD DE PELILEO, PERIODO 2020 – 2024”**, realizado por la señorita **NATALIA ABIGAIL CAMPOS GUEVARA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

**FIRMA**

**FECHA**

0601630957  
MARIO  
ALFONSO  
ARELLANO  
DIAZ

Firmado digitalmente por  
0601630957  
MARIO ALFONSO  
ARELLANO DIAZ

Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

\_\_\_\_\_

25 de Agosto 2021



Firmado electrónicamente por:  
**PEDRO PABLO  
BRAVO MOLINA**

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

\_\_\_\_\_

25 de Agosto 2021



Firmado electrónicamente por:  
**HUGO SANTIAGO  
TRUJILLO CHAVEZ**

Ing. Hugo Santiago Trujillo Chávez  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

\_\_\_\_\_

25 de Agosto 2021

## **DEDICATORIA**

Este presente trabajo de titulación se la dedico principalmente a Dios quien es la fuerza de mi ser que me supo sostenerme en este largo caminar, a mis padres que estoy eternamente agradecidos por ser el pilar fundamental para poder conseguir esta meta gracias por su confianza, esfuerzo y sacrificio que han hecho por mí, siempre me han brindado consejos para ser una mejor persona a mis hermanas (os) y sobrino que con sus palabras de aliento siempre han estado ahí para poder seguir adelante cumpliendo con mis sueños y metas. A mi familia en general que ha sido el significado de apoyo, amor y transparencia en el transcurso de mi vida. A mis compañeros y amigos que estuvieron presentes en el lapso del camino siempre contando con una buena amistad creando momentos únicos e inolvidables.

**Natalia Campos**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a la Virgen de Guadalupe por darme la oportunidad de vivir y alcanzar esta meta y principalmente a mis padres por haberme inculcado sus valores y principios para ser una mejor persona.

A la Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Finanzas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo al abrirme sus puertas y a todos los docentes que impartieron sus conocimientos y experiencias que me han permitido formar como profesional.

A mis hermanas (os) y sobrino que me han brindado apoyo incondicional para poder culminar esta maravillosa etapa.

Además, quiero agradecer a la Estación de Servicios “La Macarena”, en especial a su gerente Ing. Damián Ramos y su esposa Jessy Altamirano por brindar su confianza para poder desarrollar mi tesis en su empresa.

A mi director y miembro de tesis que me han guiado, corregido y brindándome su tiempo necesario con los conocimientos oportunos para poder aplicarlo en mi trabajo de titulación.

**Natalia Campos**

## TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRAFICOS .....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO .....	2
1.1. Antecedentes de la investigación .....	2
1.2. Marco teórico .....	3
1.2.1. <i>Estrategia</i> .....	3
1.2.2. <i>Planificación</i> .....	3
1.2.3. <i>Planeación estratégica</i> .....	4
1.2.4. <i>El propósito y la planeación del plan estratégico</i> .....	4
1.2.5. <i>Proceso del modelo estratégico</i> .....	4
1.2.6. <i>Beneficios del modelo de administración estratégica</i> .....	7
1.2.7. <i>Planificación financiera</i> .....	7
1.2.8. <i>Planeación financiera estratégica</i> .....	9
1.2.9. <i>Rentabilidad</i> .....	9

### CAPÍTULO II

2.1. MARCO METODOLÓGICO .....	12
2.2. Enfoque investigativo .....	12
2.2.1. <i>Enfoque cualitativo</i> .....	12
2.2.2. <i>Enfoque cuantitativo</i> .....	12
2.3. Nivel de investigación .....	12
2.3.1. <i>Investigación descriptiva</i> .....	12
2.3.2. <i>Investigación documental</i> .....	12
2.3.3. <i>Investigación explicativa</i> .....	12
2.4. Diseño de investigación.....	13
2.5. Tipo de estudio.....	13
2.6. Población y muestra.....	13



2.6.1.	<i>Población</i> .....	13
2.6.2.	<i>Muestra</i> .....	14
2.7.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	15
2.7.1.	<i>Métodos</i> .....	15
2.8.	<b>Técnicas e instrumentos</b> .....	16
2.8.1.	<i>Observación directa</i> .....	16
2.8.2.	<i>Encuestas</i> .....	16
2.8.3.	<i>Entrevista</i> .....	16
2.9.	<b>Idea a defender</b> .....	16
2.9.1.	<i>Variable Independiente</i> .....	16
2.8.1.	<i>Variable Dependiente</i> .....	16

### CAPITULO III

3.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	17
3.1.	<b>Resultados</b> .....	17
3.1.1.	<i>Resultados de la guía de entrevista</i> .....	17
3.1.2.	<i>Resultados de la encuesta</i> .....	18
3.2.	<b>Discusión de resultados</b> .....	44
3.3.	<b>Propuesta</b> .....	45
3.3.2.	<i>Diagnóstico Estratégico</i> .....	45
3.3.3.	<i>Identificación de la empresa</i> .....	45
3.3.4.	<i>Reseña Histórica</i> .....	46
3.3.5.	<i>Giro de la empresa</i> .....	47
3.3.6.	<i>Ubicación Geográfica</i> .....	47
3.3.7.	<i>Implicados</i> .....	48
3.4.	<b>Análisis Estratégico</b> .....	50
3.4.1.	<i>Análisis estratégico externo</i> .....	50
3.4.2.	<i>Análisis estratégico interno</i> .....	71
3.4.3.	<i>Pronosticación</i> .....	81
3.4.4.	<b>FODA Empresarial</b> .....	85
3.4.6.	<i>Análisis financiero</i> .....	109
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	118
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	119
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b> Personal de la Estación de Servicios.....	13
<b>Tabla 2-2:</b> Clientes externos de la Estación de Servicios.....	14
<b>Tabla 3-3:</b> Edad.....	19
<b>Tabla 4-3:</b> Género .....	20
<b>Tabla 5-3:</b> Misión y Visión de la empresa.....	21
<b>Tabla 6-3:</b> Metas y objetivos financieros de la empresa.....	22
<b>Tabla 7-3:</b> Inventario de compras y ventas de combustible.....	23
<b>Tabla 8-3:</b> Sistema de Información sobre compras y ventas de combustible.....	24
<b>Tabla 9-3:</b> Manejo de presupuestos financieros .....	25
<b>Tabla 10-3:</b> Periodicidad de los balances financieros .....	26
<b>Tabla 11-3:</b> Balances que elabora la empresa.....	27
<b>Tabla 12-3:</b> Índices y razones financieras mensuales.....	28
<b>Tabla 13-3:</b> Rentabilidad deseada en la empresa .....	29
<b>Tabla 14-3:</b> La empresa evalúa su rentabilidad.....	31
<b>Tabla 15-3:</b> Género .....	32
<b>Tabla 16-3:</b> Cliente frecuente en la estación de servicios .....	33
<b>Tabla 17-3:</b> Satisfacción del servicio que oferta la estación de servicios.....	34
<b>Tabla 18-3:</b> Calidad del servicio .....	35
<b>Tabla 19-3:</b> Consideraciones para mejorar la calidad del servicio .....	36
<b>Tabla 20-3:</b> Implementos para que sea más atractivo la calidad del servicio de la estación .....	37
<b>Tabla 21-3:</b> Percepción de los despachadores al momento de ser atendido .....	38
<b>Tabla 22-3:</b> Celeridad del despachador .....	39
<b>Tabla 23-3:</b> Cantidad de tiempo para ser atendido.....	40
<b>Tabla 24-3:</b> Calidad del combustible.....	41
<b>Tabla 25-3:</b> Cantidad de combustible es la justa en comparación con otras gasolineras .....	42
<b>Tabla 26-3:</b> Ha recomendado los servicios de la estación .....	43
<b>Tabla 27-3:</b> Identificación de la empresa .....	46
<b>Tabla 28-3:</b> Productos y Servicios de la Estación.....	47
<b>Tabla 29-3:</b> Ubicación de la Estación de Servicios .....	48
<b>Tabla 30-3:</b> Implicados de la Estación de Servicios "La Macarena" .....	49
<b>Tabla 31-3:</b> Inflación.....	51
<b>Tabla 32-3:</b> Producto Interno Bruto .....	52
<b>Tabla 33-3:</b> Desempleo .....	53
<b>Tabla 34-3:</b> Precios del combustible.....	55

<b>Tabla 35-3:</b> Matriz de identificación de los factores claves del macro entorno .....	58
<b>Tabla 36-3:</b> Matriz de identificación de los factores claves del micro entorno .....	65
<b>Tabla 37-3:</b> Matriz de prioridad análisis externo.....	67
<b>Tabla 38-3:</b> Matriz de perfil estratégico externo.....	68
<b>Tabla 39-3:</b> Matriz de capacidad de respuesta a factores estratégicos externos .....	70
<b>Tabla 40-3:</b> Matriz de factores Internos .....	73
<b>Tabla 41-3:</b> Matriz de prioridad análisis interno.....	76
<b>Tabla 42-3:</b> Matriz de perfil estratégico interno .....	77
<b>Tabla 43-3:</b> Matriz de capacidad de respuesta a factores estratégicos internos .....	79
<b>Tabla 44-3:</b> Factores determinantes del éxito de la empresa .....	82
<b>Tabla 45-3:</b> Análisis del comportamiento actual y la pronosticación.....	83
<b>Tabla 46-3:</b> Relación de la matriz FODA .....	87
<b>Tabla 47-3:</b> Criterios de Evaluación de las Estrategias .....	91
<b>Tabla 48-3:</b> Formulación de Estrategias.....	97
<b>Tabla 49-3:</b> Planes.....	99
<b>Tabla 50-3:</b> Planes.....	100
<b>Tabla 51-3:</b> Planes.....	101
<b>Tabla 52-3:</b> Planes.....	102
<b>Tabla 53-3:</b> Planes.....	103
<b>Tabla 54-3:</b> Planes.....	104
<b>Tabla 55-3:</b> Planes.....	105
<b>Tabla 56-3:</b> Planes.....	106
<b>Tabla 57-3:</b> Planes.....	107
<b>Tabla 58-3:</b> Planes.....	108
<b>Tabla 59-3:</b> Balance General - Análisis horizontal y vertical de los años 2018 y 2019 .....	109
<b>Tabla 60-3:</b> Estado de Resultados - Análisis horizontal y vertical de los años 2018 y 2019.....	112
<b>Tabla 61-3:</b> Índices de liquidez.....	114
<b>Tabla 62-3:</b> Índices de solvencia .....	116
<b>Tabla 63-3:</b> Índices de rentabilidad.....	117

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1:</b> Proceso del modelo estratégico .....	6
<b>Gráfico 2-1:</b> Planificación financiera .....	8
<b>Gráfico 3-3:</b> Género .....	20
<b>Gráfico 4-3:</b> Misión y Visión de la Estación de Servicios .....	21
<b>Gráfico 5-3:</b> Metas y objetivos financieros de la empresa.....	22
<b>Gráfico 6-3:</b> Inventario de compras y ventas de combustible.....	23
<b>Gráfico 7-3:</b> Sistema de Información sobre compras y ventas de combustible.....	24
<b>Gráfico 8-3:</b> Manejo de presupuestos financieros.....	25
<b>Gráfico 9-3:</b> Periodicidad de los balances financieros.....	26
<b>Gráfico 10-3:</b> Balances que elabora la empresa.....	28
<b>Gráfico 11-3:</b> Índices y razones financieras mensuales.....	29
<b>Gráfico 12-3:</b> Rentabilidad deseada en la empresa .....	30
<b>Gráfico 13-3:</b> La empresa evalúa su rentabilidad.....	31
<b>Gráfico 14-3:</b> Género .....	32
<b>Gráfico 15-3:</b> Cliente frecuente en la estación de servicios .....	33
<b>Gráfico 16-3:</b> Satisfacción del servicio que oferta la estación .....	34
<b>Gráfico 17-3:</b> Calidad del servicio .....	35
<b>Gráfico 18-3:</b> Consideraciones para mejorar la calidad del servicio .....	36
<b>Gráfico 19-3:</b> Implementos para que sea más atractivo la calidad del servicio .....	37
<b>Gráfico 20-3:</b> Percepción del despachador al momento de ser atendido .....	38
<b>Gráfico 21-3:</b> Celeridad del despachador .....	39
<b>Gráfico 22-3:</b> Cantidad de tiempo para ser atendido .....	40
<b>Gráfico 23-3:</b> Calidad del combustible.....	42
<b>Gráfico 24-4:</b> Cantidad de combustible es la justa en comparación con otras gasolineras .....	43
<b>Gráfico 25-3:</b> Ha recomendado los servicios de la estación.....	44
<b>Gráfico 26-3:</b> Ubicación Estación de Servicios.....	48
<b>Gráfico 27-3:</b> Inflación.....	51
<b>Gráfico 28-3:</b> Tasas de interés activa .....	52
<b>Gráfico 29-3:</b> Tasas de interés pasivo.....	53
<b>Gráfico 30-3:</b> Población.....	55
<b>Gráfico 31-3:</b> Actividades productivas .....	56
<b>Gráfico 32-3:</b> Valores Corporativos empresariales .....	92
<b>Gráfico 33-3:</b> Misión propuesta .....	93
<b>Gráfico 34-3:</b> Visión propuesta.....	94

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo A:</b> Entrevista .....	122
<b>Anexo B:</b> Encuesta al personal interno .....	123
<b>Anexo C:</b> Encuesta a los clientes .....	125

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación denominado Plan Estratégico Financiero para incrementar la rentabilidad en la Estación de Servicios gasolinera “La Macarena”, en la Ciudad de Pelileo, periodo 2020 – 2024, con el propósito de orientar al directivo y al personal que conforma la estación de servicios a una toma de decisiones oportunas y así alcanzar la rentabilidad deseada en la misma. La metodología utilizada fue la observación directa, la entrevista aplicada al gerente, las encuestas al personal interno así como también a los clientes externos, en el análisis financiero se elaboró las razones y los índices financieros, análisis horizontal y vertical de los balances financieros que nos ayudó a identificar el rendimiento actual de la empresa. El diagnóstico del micro y macro entorno evidenció los factores de la empresa para la elaboración de la Matriz FODA, que permitió fundamentar las estrategias y metas a proponer para la misma. La empresa presenta la inexistencia de un plan estratégico financiero para poder fijar metas y objetivos estratégicos, la baja rentabilidad ya que las ventas del año anterior disminuyeron debido a la pandemia producido por el COVID-19, la falta de capacitación al personal y la ausencia de la publicidad en la empresa, también se evidenció que la estación de servicios se encuentran comprometidos con sus clientes ya que brindan un servicio de combustible seguro, garantizado y a un precio justo. Por lo tanto se propone la ejecución del plan estratégico financiero, a través de la implementación de estrategias como: crear un plan estratégico para definir objetivos, metas, valores empresariales para enfrentar la competencia, configurar el servicio de calidad de atención al cliente para incrementar las ventas lo cual permitirá alcanzar la rentabilidad deseada en la estación de servicios.

**Palabras clave:** <PLAN ESTRÁTEGICO FINANCIERO>, <ANÁLISIS FINANCIERO>, <ÍNDICES FINANCIEROS>, <ESTRATEGIAS EMPRESARIALES>, <RENTABILIDAD>



Firmado electrónicamente por:  
JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS



01-02-2022

0173-DBRA-UTP-2022

## ABSTRACT

The purpose of this degree work called Strategic Financial Plan to increase profitability in the gas station "La Macarena" in the city of Pelileo, period 2020 - 2024, was to guide the management and staff of the service station to make timely decisions and thus achieve the desired profitability in the same. The methodology used was a direct observation, interviews with the manager, surveys of internal personnel as well as external clients. Intel financial analysis, the financial ratios and indexes, horizontal and vertical analysis of the financial balance sheets were elaborated, which helped us to identify the current performance of the company. The diagnosis of the micro and macro environment evidenced the factors of the company for the elaboration of the SWOT Matrix, which allowed to base the strategies and goals to be proposed for the company. The company does not have a strategic financial plan to be able to set strategic goals and objectives, the low profitability since the sales of the previous year decreased due to the pandemic produced by COVID-19, the lack of training to the personnel, and the absence of advertising in the company. It was also evident that the service station is committed to its customers by providing a safe, guaranteed fuel service at a fair price. Therefore, the execution of the financial strategic plan is proposed through the implementation of strategies such as: creating a strategic plan to define objectives, goals, business values to face the competition, configuring the quality customer service to increase sales, which will allow achieving the desired profitability in the service station.

**Keywords:** <FINANCIAL STRATEGIC PLAN>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <FINANCIAL INDICES>, <BUSINESS STRATEGIES>, <PROFITABILITY>.



Firmado electrónicamente por:  
**MARIA EUGENIA  
RODRIGUEZ DURAN**

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación tiene como finalidad la elaboración de un plan estratégico financiero ayudara en la toma de decisiones a la máxima autoridad de una empresa, ya que al realizar un análisis a los estados financiero de la entidad s ayudara a conocer la situación financieras actual, a través de ello permitirá generar estrategias para así mejorar el rendimiento de la Estación de Servicios “La Macarena”. Para obtener éxito en una planificación se radica en la organización de las actividades previstas, estableciendo objetivos, metas alcanzables, partiendo del análisis FODA y diferentes matrices que ayudaran al planteamiento de estrategias en la empresa. En el presente trabajo de titulación que se lo realizó en la Estación de Servicios “La Macarena”, comprende de tres capítulos detallados a continuación:

El primer capítulo consta del Marco teórico en el cual se desarrolló los antecedentes investigativos, fundamentación teórica y conceptual que ayuda a comprender los pasos que se realizaran en el presente trabajo.

El segundo capítulo hace referencia el Marco metodológico, tipo, métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron en la investigación, población a encuestar en donde constituyen la recopilación y estudio de los datos cuantitativos y cualitativos, con un trabajo de campo utilizando encuestas al personal de la estación de servicios, encuesta a los clientes y la entrevista al gerente general para así lograr interpretar la información obtenida y entender mejor la situación por la que atraviesa la empresa.

El tercer capítulo comprende el Marco de resultados y la discusión de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados, a los clientes y la entrevista al gerente general de la Estación de Servicios “La Macarena” dando a conocer el diagnóstico estratégico de la situación actual de la estación de servicios, partiendo de los factores claves externos e internos en donde nos permitió realizar la matriz FODA. Con el direccionamiento estratégico se ha establecido la misión, visión, valores, organigrama y los objetivos propuestos. Con el adecuado planteamiento de las estrategias y planes que ayudan al control de la estación de servicios, con el análisis de los estados financiero nos permitió conocer la situación financiera de la misma, seguido las conclusiones y recomendaciones.



## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Antecedentes de la investigación

**Tema:** “Diseño de estrategias financieras para mejorar los niveles de rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018.”

**Autor:** Inés Rocío Bonilla Quera

**Universidad:** Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

**Link:** <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/11277/1/22T0492.pdf>

Según el autor concluye que el diagnóstico estratégico permitió conocer la problemática en el ámbito administrativo como financiero de la cooperativa mediante la aplicación de la matriz de análisis FODA, matriz de prioridades y la matriz de capacidad de respuesta, así como el cálculo del método de análisis financiero vertical, el mismo que permitió identificar que la cooperativa posee un déficit en el año 2017. (Quera, 2019)

**Tema:** “Plan financiero para mejorar la rentabilidad de la E.P Gasolinera Politécnica de la provincia de Chimborazo en el periodo 2018-2022”.

**Autor:** Roberto Steven Meza Torres

**Universidad:** Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

**Link:** <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/13644/1/22T0521.pdf>

Según el autor mencionado concluye que las estrategias se formalizarán desde 3 perspectivas tales como financieros, clientes, procesos propios de la empresa. Las expectativas financieras forman parte de los objetivos estratégicos para mejorar la rentabilidad de los créditos empresariales dentro de la empresa, se ha pensado en el bienestar de los usuarios y de la misma empresa. Estos objetivos financieros son necesarios para determinar y alcanzar la visión planteada. En el mapa estratégico se determina el logro de todos los objetivos, todos estos dependerán del accionar de la persona encargada en la toma de decisiones. (Torres, 2019)

**Tema:** “Planeación financiera de la Fundación Familia Salesiana, de la parroquia Salinas, cantón

Guaranda, período 2019-2020”

**Autor:** Cristian Xavier Alán Vargas

**Universidad:** Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

**Link:** <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/13640/1/22T0517.pdf>

Según autor mencionado concluye que se realizó un diagnóstico financiero de la fundación por lo cual nos permitió analizar los supuestos financieros y por consiguiente la creación de estados financieros proyectados para analizar el plan financiero propuesto. (Vargas, 2019)

## **1.2. Marco teórico**

### **1.2.1. Estrategia**

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Si partimos de que, en un sentido original, una estrategia es el arte que se requiere para dirigir un asunto, para resolver un problema, tenemos que una estrategia empresarial: se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa o industria para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial. Por su parte, una estrategia de marketing está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca, además de que contribuye a planear, determinar y coordinar las actividades operativas. (Maho, 2015, pág. 27)

### **1.2.2. Planificación**

“La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”. (Maho, 2015, pág. 27)

Es decir, que, de lo más simple a lo complejo, dependiendo del medio, la acción de planear en la gestión requiere del diseño de estructura en cuanto a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

Un ejemplo de lo anterior requiere de los siguientes pasos a seguir:

- Establecer un programa de cosas proyectadas para ejecutar.
- Tener clara la intención o el proyecto que se quiere para ejecutar algo.
- Implementar un proceso científicamente organizado para obtener un objetivo (desarrollo económico, investigación científica o funcionamiento de una empresa).
- Tener clara la forma de llegar de un estado a otro.
- Describir los pasos que habrán de tomarse o los actos que se deberán realizar para lograr cierto resultado u objetivo.

### ***1.2.3. Planeación estratégica***

El modelo estratégico de un plan de negocios es una guía para conformar un procedimiento por medio de un documento en el cual los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva) reflejan la estrategia a seguir a mediano plazo.

Un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre uno y cinco años (con un promedio de tres). Aun cuando en algunas organizaciones se suele utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que se ha propuesto en su plan director. (Maho, 2015, pág. 26)

### ***1.2.4. El propósito y la planeación del plan estratégico***

Un plan estratégico, además de las ventajas mencionadas anteriormente, tiene entre otros propósitos:

- Crear valor económico en forma sostenida a través de la producción de bienes y servicios.
- Satisfacer las necesidades de las partes interesadas: empleados, clientes, proveedores, accionistas, financieros, sociedad, etcétera.
- Alcanzar sobrevivencia productiva. (Maho, 2015, pág. 26)

### ***1.2.5. Proceso del modelo estratégico***

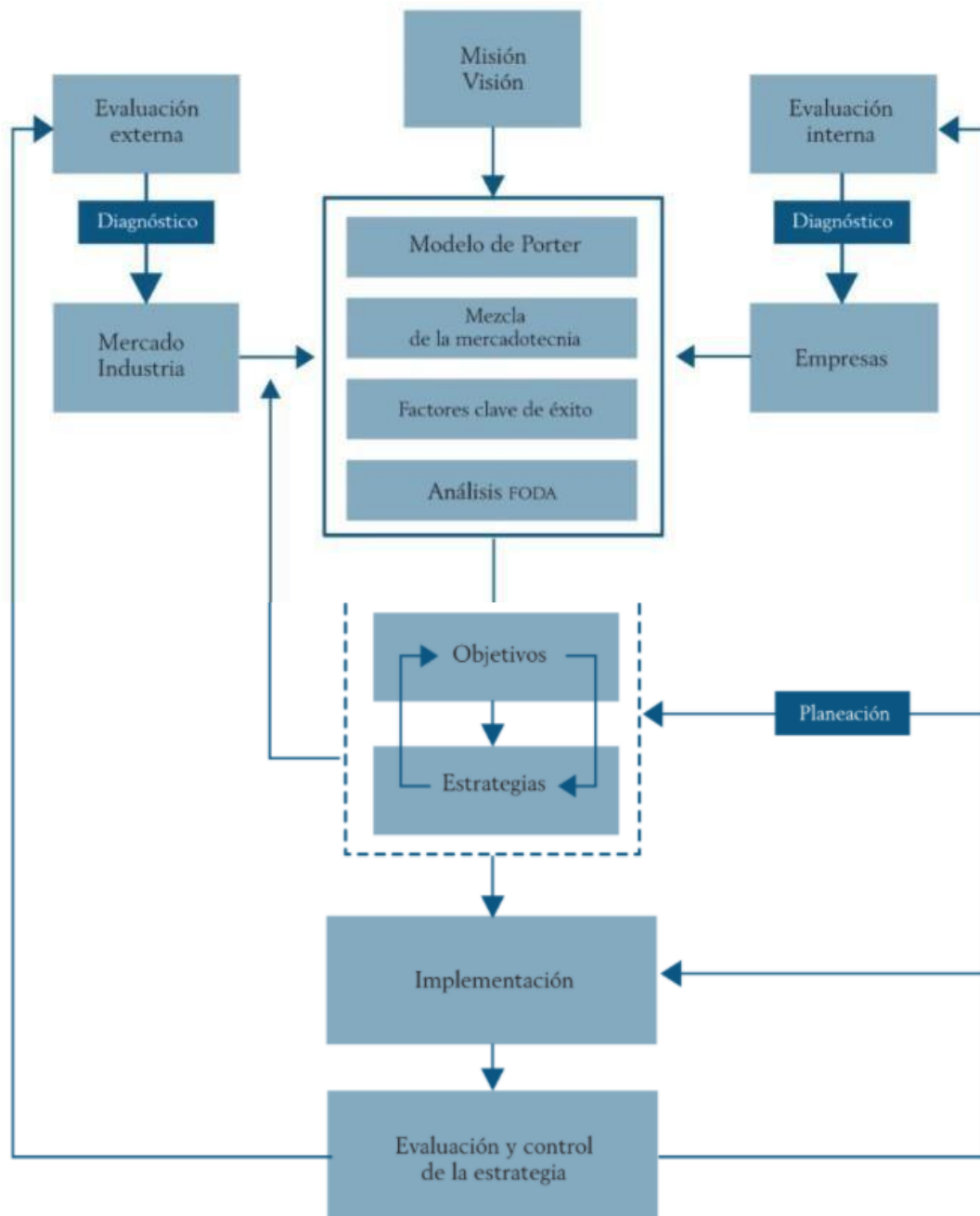
Para optimizar el estudio y la aplicación del proceso del modelo estratégico, a partir de este capítulo lo llamaremos modelo de administración estratégica, y para explicar su funcionamiento utilizaremos un diagrama. Cada diagrama representa algún tipo de proceso; así, el primero corresponde a un modelo del proceso de administración estratégica muy completo y de alta aceptación.

Aun cuando este modelo no garantiza el éxito, sí representa un enfoque claro y práctico para formular, implementar y evaluar estrategias, puesto que incluye las relaciones que existen entre los principales componentes del proceso de administración estratégica. De aquí en adelante, el modelo aparecerá en todos los capítulos siguientes y en cada uno de ellos se resaltarán las áreas relacionadas con el tema del propio capítulo.

Ahora bien, existen tres cuestionamientos importantes que es preciso responder al desarrollar un plan de administración estratégica:

- ¿En dónde estamos en este momento?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegaremos ahí?

Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico para la administración estratégica. Cada empresa tiene su propia visión, misión, objetivos y estrategias, a pesar de que esos elementos no hayan sido diseñados, redactados o comunicados de manera consistente. (Maho, 2015)



**Gráfico 1-1:** Proceso del modelo estratégico

**Fuente:** (Maho, 2015)

**Elaborado por:** Campos, N. 2020

### ***1.2.6. Beneficios del modelo de administración estratégica***

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que concierne a sus resultados, lo que coadyuva a que dicha organización inicie sus propias actividades eliminando en la medida de lo posible las cargas de corrección y tenga consecuentemente mejoras en el desempeño de su administración.

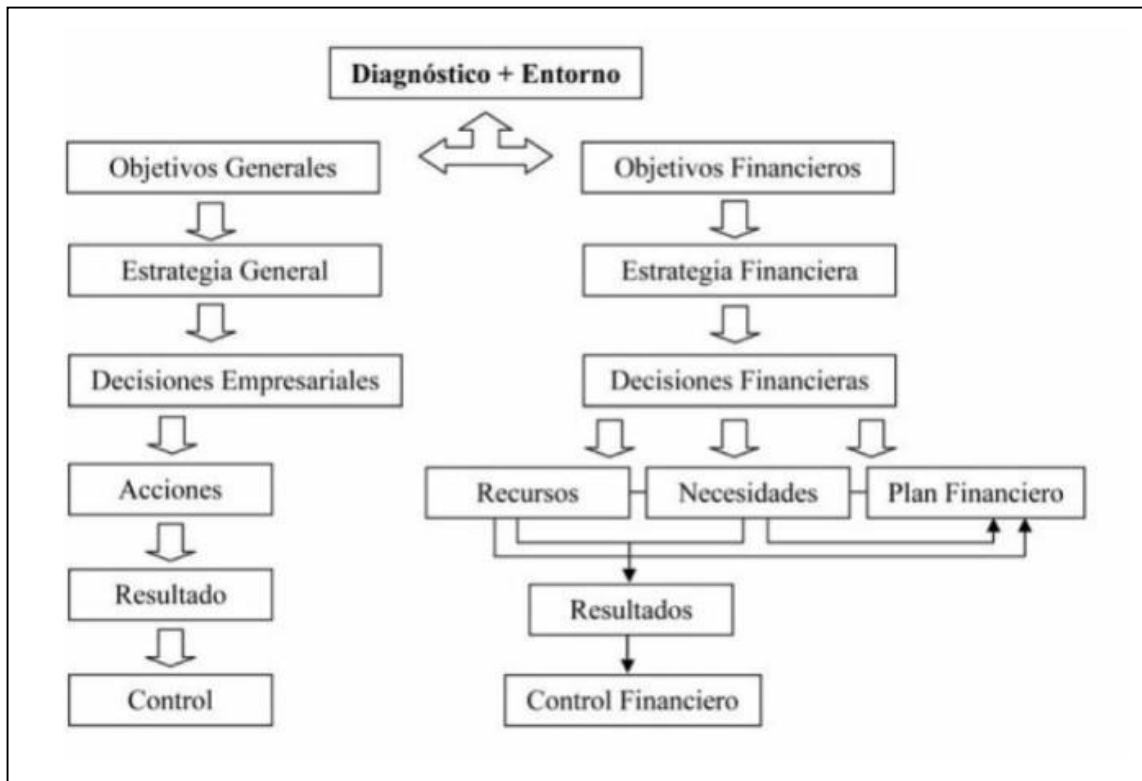
- **Beneficios financieros**

Las investigaciones indican que las organizaciones con una administración estratégica son más rentables y exitosas, al tiempo que muestran mejoras significativas en áreas como ventas, rentabilidad y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación. Asimismo, las empresas de alto desempeño tienden a llevar a cabo una planeación sistemática como preparación ante futuras fluctuaciones de su ambiente tanto externo como interno. (Maho, 2015)

### ***1.2.7. Planificación financiera***

La planificación financiera se entiende la información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financieros. La metodología de la planificación financiera se basa en elaborar documentos previsionales que transmitan los resultados de las acciones a emprender como consecuencia de la estrategia definida, y ello con el objetivo de evaluar anticipadamente las decisiones desarrolladas por la actividad de la empresa. (Cibrán, Prado, Crespo, & Galbán, 2013)

La definición de objetivos financieros es la base sobre la que se articula la planificación financiera. Los objetivos financieros deben ser fijados de acuerdo a los objetivos generales de la empresa, por un lado, y a los resultados obtenidos del diagnóstico, por otro. Una vez fijados los objetivos financieros, se diseña la estrategia financiera, que deberá estar en consonancia con la estrategia general. El plan financiero no es, así, más que el documento de valoración de las decisiones. Todas estas fases se resumen en un esquema de funcionamiento, en el que aparece la función de control como la actividad de contraste entre los resultados ofrecidos por los planes y los objetivos propuestos, aumentando así el nivel de eficacia del plan. (Cibrán, Prado, Crespo, & Galbán, 2013, pág. 51)



**Gráfico 2-1:** Planificación financiera

Fuente: (Cibrán, Prado, Crespo, & Galbán, 2013)

Elaborado por: Campos, N. 2020

### 1.2.7.1. Objetivos de la planificación financiera

- Evitar al máximo las situaciones de falta de disponibilidad de recursos financieros.
- Reducir los costes de manutención para disminuir también el costo de oportunidad de la empresa.
- Garantizar la perdurabilidad financiera de la organización.

### 1.2.7.2. Importancia de la planificación financiera

La planeación financiera es una herramienta vital para las empresas y organizaciones, especialmente a la hora de la toma de decisiones. Al igual que las personas, las empresas cuentan con un presupuesto y determinadas limitaciones económicas dentro de cuyos márgenes deben manejarse para alcanzar sus objetivos (Raffino, 2019)

### *1.2.7.3. Tipos de planificación financiera*

- **Planificación financiera a largo plazo**

Generalmente se trata de proyecciones entre 2 y 5 años en el futuro, por lo que se manejan con un rango de variables e incertidumbre mucho mayor, lo cual requiere también de enfoques más generales.

- **Planificación financiera a corto plazo**

En este caso se trata de proyecciones mucho más próximas, generalmente iguales o menores al año, por lo que se consideran inmediatas y requieren de una aproximación más específica, más acotada y menos general.

### *1.2.8. Planeación financiera estratégica*

Es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad. La planeación estratégica financiera implica la toma de decisiones de carácter financiero de efectos duraderos y difícilmente reversibles, es una planeación de largo plazo que consiste en la identificación sistemática de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

### *1.2.9. Rentabilidad*

“Nos referimos a la capacidad de una inversión determinada de arrojar beneficios superiores a los invertidos después de la espera de un período de tiempo. Se trata de un elemento fundamental en la planificación económica y financiera, ya que supone haber hecho buenas elecciones”. (Raffino, 2019)

#### *1.2.9.1. Tipos de rentabilidad*

- **Rentabilidad económica**

Tiene que ver con el beneficio promedio de una organización u empresa respecto a la totalidad de las inversiones que ha realizado. Suele representarse en términos porcentuales (%), a partir de la comparación entre lo invertido globalmente y el resultado obtenido: los costes y la ganancia.



- **Rentabilidad financiera**

Se emplea para diferenciar del anterior el beneficio que cada socio de la empresa se lleva, es decir, la capacidad individual de obtener ganancia a partir de su inversión particular. Es una medida más próxima a los inversionistas y propietarios, y se concibe como la relación entre beneficio neto y patrimonio neto de la empresa.

- **Rentabilidad social**

Se emplea para aludir a otros tipos de ganancia no fiscal, como tiempo, prestigio o felicidad social, los cuales se capitalizan de otros modos distintos a la ganancia monetaria. Un proyecto puede no ser rentable económicamente pero sí serlo socialmente.

### *1.2.9.2. Indicadores de rentabilidad*

Los indicadores de rentabilidad en un negocio o una empresa son aquellos que sirven para determinar la efectividad del proyecto en la generación de riquezas, es decir, que permiten controlar la balanza de gastos y beneficios, y así garantizar el retorno.

- **Margen neto de utilidad**

Consiste en la relación existente entre las ventas totales de la empresa (ingresos operacionales) y su utilidad neta. De ello dependerá la rentabilidad sobre los activos y el patrimonio.

- **Margen bruto de utilidad**

Consiste en la relación entre las ventas totales y a utilidad bruta, es decir, el porcentaje restante de los ingresos operacionales una vez descontado el costo de venta.

- **Margen operacional**

Consiste en la relación entre ventas totales, de nuevo, y la utilidad operacional, por lo que mide el rendimiento de los activos operacionales de cara al desarrollo de su objeto social.

- **Rentabilidad neta sobre inversión**

Sirve para evaluar la rentabilidad neta (uso de activos, financiación, impuestos, gastos, etc.) originada sobre los activos de la empresa.

- **Rentabilidad operacional sobre inversión**

Semejante al caso anterior, pero evalúa la rentabilidad operacional en lugar de la neta.

- **Rentabilidad sobre el patrimonio**

Evalúa la rentabilidad de los propietarios de la organización antes y después de hacer frente a los impuestos.

- **Crecimiento sostenible**

Aspira a que el crecimiento de la demanda sea satisfecho con un crecimiento de las ventas y los activos, es decir, es el resultado de la aplicación de las políticas de venta, financiación, etc. de la empresa.

- **EBITDA**

Se conoce así al flujo neto de efectivo de la empresa antes de que se liquiden los impuestos y los gastos financieros. (Raffino, 2019)

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque investigativo

##### 2.1.1. *Enfoque cualitativo*

Para la presente investigación se consideró un enfoque cualitativo, puesto que permitió conocer información de los procesos administrativos y financieros de la Estación de Servicios Gasolinera “La Macarena”, lo cual por medio de ello se va a poder realizar un adecuado plan estratégico.

##### 2.1.2. *Enfoque cuantitativo*

Se implementó un enfoque cuantitativo para recopilar información y datos de los estados financieros de la Estación de Servicios Gasolinera “La Macarena”, esto ayudó a realizar un correcto estudio de los estados financieros y conocer la situación actual de la empresa y de la misma forma identificar las causas del problema y analizar los resultados obtenidos.

#### 2.2. Nivel de investigación

##### 2.2.1. *Investigación descriptiva*

Este tipo de investigación nos permitió conocer la realidad de la empresa para la recolección de la información en la Estación de Servicios Gasolinera “La Macarena”, que contribuyó a la elaboración del plan estratégico financiero para la misma.

##### 2.2.2. *Investigación documental*

La investigación documental nos permitió realizar de manera satisfactoria el plan estratégico financiero ya que por medio de documentos que validen la veracidad de los procesos de investigación se obtuvo la óptima rentabilidad en beneficio de la empresa.

##### 2.2.3. *Investigación explicativa*

Esta investigación permitió encontrar las razones y efectos que ha tenido la Estación de Servicios Gasolinera “La Macarena”, en el lapso del tiempo lo cual ha causado su baja rentabilidad dentro de la misma.

### **2.3. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación se los realizó a todos los trabajadores de la Estación de Servicios Gasolinera “La Macarena”, la cual cuenta con seis empleados quienes formaron parte de nuestra investigación para la aplicación de nuestro plan estratégico financiero, para saber la información de cada uno se realizó encuestas y entrevistas.

### **2.4. Tipo de estudio**

En la investigación se realizó el estudio exploratorio y el descriptivo, el exploratorio en cuanto a saber el problema que ocurre dentro de la empresa y en su investigación con la idea a defender dar soluciones al mismo, descriptivo nos permite detallar cada uno de los problemas encontrados y generar estrategias para poder resolverlos.

### **2.5. Población y muestra**

#### **2.5.1. Población**

En la Estación de Servicios Gasolinera “La Macarena” en la Ciudad de Pelileo, para realizar el trabajo de investigación los datos fueron analizados en su integridad y se aplicaron encuestas a todos los involucrados en este caso al personal interno y a su vez a los clientes externos.

- Personal Interno que comprende de 6 trabajadores.

**Tabla 1-2:** Personal de la Estación de Servicios

<b>FUNCIONES DEL PERSONAL</b>	<b>N° DE PERSONAS</b>
Gerente	1
Contador	1
Auxiliar contable	1
Secretaria	1
Despachadores	2

**Fuente:** Estación de Servicios Gasolinera “La Macarena”  
**Realizado por:** Campos, N. 2020

Como se observa en la tabla de la población del personal interno se utilizó la totalidad para realizar el proyecto de investigación. Además, se aplicó técnicas e instrumentos los cuales están dirigidos a nuestra población total del personal interno es decir a los 6 empleados de la Estación de Servicios Gasolinera “La Macarena”.

- **Cientes externos**

Al definir la población a quien va dirigido la investigación, se consideró la población a los habitantes de la Parroquia Bolívar, Huambaló y Cotaló de la ciudad de Pelileo, ya que son 960 habitantes, los mismos que tienen acceso a un vehículo, en la cual esta información nos ayudó como medio de estudio para la investigación.

**Tabla 2-2:** Clientes externos de la Estación de Servicios

<b>NOMBRE DE LA PARROQUIA</b>	<b>N° DE HABITANTES</b>
Bolívar	320
Cotaló	120
Huambaló	520
<b>TOTAL</b>	<b>960</b>

**Fuente:** Estación de Servicios Gasolinera “La Macarena”

**Realizado por:** Campos, N. 2020

### 2.5.2. *Muestra*

Para determinar la muestra de la investigación se consideró como objeto de estudio a los habitantes de la parroquia Bolívar, Huambaló y Cotaló del cantón Pelileo, en donde se procedió a calcular a cuantas personas se va a encuestar, considerando la población finita, lo que permitió utilizar la siguiente fórmula:

$$\frac{Z^2PQN}{Z^2PQ + Ne^2}$$

**En donde:**

n= Tamaño de la muestra

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

P= Probabilidad de ocurrencia 0,5

e= Error de muestreo (5%) 0,05

N= Tamaño de la población (12427)

Q= Probabilidad de no ocurrencia 0,5

$$\frac{Z^2PQN}{Z^2PQ + Ne^2}$$

$$\frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 960}{1,96^2 * 0,5 * 0,5 + 1200 * 0,05^2}$$

$$\frac{3,84 * 240}{0,96 + 3}$$

$$\frac{921,6}{3,96}$$

$$232,7$$

$$n = 232$$

## 2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

### 2.6.1. Métodos

#### 2.6.1.1. Método deductivo

Este método deductivo nos permitió la recolección de datos mediante el cual se realizó un estudio del funcionamiento de la Estación de Servicios “La Macarena” y así analizar su situación actual.

#### 2.6.1.2. Método inductivo

Este método nos ayudó identificar las falencias que estén suscitando en los procesos administrativos y financieros de la empresa para dar una solución al problema planteado en la presente investigación.

### *2.6.1.3. Método analítico*

Este método nos permitió analizar los estados resultados de los estados financieros de la empresa, que ayudaron a establecer la óptima rentabilidad para la misma.

## **2.7. Técnicas e instrumentos**

### *2.7.1. Observación directa*

Se utilizó esta técnica de la observación directa para recolectar información sobre la situación actual de la estación de servicios ya que nos permitirá observar el problema de la inexistencia de un plan estratégico financiero que permita que la empresa tenga una óptima rentabilidad.

### *2.7.2. Encuestas*

En esta investigación se consideró esta técnica de las encuestas la cual se aplicó al personal interno que labora en la estación de Servicios y de la misma forma a los clientes externos quienes adquieren el servicio en la gasolinera con la finalidad de recolectar información para realizar la presente investigación.

### *2.7.3. Entrevista*

La entrevista se aplicó únicamente al propietario de la Estación de Servicios “La Macarena” mediante preguntas bien estructuradas que nos ayudó a obtener información real y útil de la empresa para la investigación.

## **2.8. Idea a defender**

La implementación de un plan estratégico financiero permitió a la Estación de Servicios “La Macarena”, con el direccionamiento de la empresa, con la finalidad de incrementar la rentabilidad de la empresa, definiendo sus objetivos y acciones para alcanzarlos.

### *2.8.1. Variable Independiente*

Plan Estratégico Financiero

### *2.8.1. Variable Dependiente*

Incrementar la rentabilidad de la Estación de Servicios Gasolinera “La Macarena”.

## CAPITULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Resultados

En el presente capítulo se analizará la información obtenida a través de la entrevista al propietario y las encuestas realizadas al personal interno y a los clientes externos de la estación de servicios, la cual será tabulada a través de cuadros y gráficos estadísticos que permitirán visualizar de mejor manera la información obtenida.

##### 3.1.1. Resultados de la guía de entrevista

###### 1.- ¿Dentro de la empresa se ha socializado la misión y visión de la misma?

Si se ha socializado ya que es la filosofía de la empresa en este caso se ha realizado reuniones y capacitación al personal, ya que en todo negocio así se por más pequeño debe tener claro la misión y visión, dentro de la estación de servicios la misión es proveer de combustible para los clientes.

###### 2.- ¿Se ejecutan las metas y objetivos financieros en la empresa?

Si se ejecutan ya que se encuentran asociados en el cumplimiento de las metas tanto como los empleados y el área administrativa ya que cada día, mes y año se realiza una evaluación de lo que hace falta dentro de la estación de servicios y también satisfaciendo las necesidades del cliente.

###### 3.- ¿Existe alguna sanción al incumplir con las metas y objetivos establecidos en la empresa en relación a la comercializadora?

La estación de servicios no tiene ninguna acción de sanción porque esto va acorde a las fuerzas del mercado en cuanto al consumo, es decir si hay dinero o circulante los clientes ponen combustible en sus vehículos y la comercializadora no tiene ninguna inherencia en la parte interna en el manejo de la prestación de servicios.

###### 4.- ¿Existe un control de los gastos en la empresa?

Si existe un control de gastos administrativa e interna se controla los gastos con la finalidad de saber si el negocio es rentable o no ya que se evalúan los gastos mensualmente, semestralmente y anualmente.

###### 5.- ¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de los flujos de caja?



Si evalúa el cumplimiento del flujo de caja en donde se puede determinar los gastos que tiene la estación de servicios y a la vez registrar los diferentes ingresos que tiene la estación de servicios.

**6.- ¿Se supervisa la calidad del servicio de manera continua a los clientes?**

Si se supervisa de manera diaria se controla y se verifica que los despachadores de combustible cumplan con su trabajo ya que ellos tienen como misión brindar una buena atención al cliente ya que nosotros como empresa y negocio vivimos del cliente y tenemos que tener en cuenta que en todo negocio el cliente es la parte primordial e importante.

**7.- ¿Considera usted que la atención que brinda la empresa al cliente es?**

En cuanto a la atención que brinda la empresa el propietario nos manifestó que es muy buena ya que están trabajando mucho para que la misma sea excelente y así brindar un mejor servicio a los clientes.

**8.- ¿Considera usted que existe una diferencia en la calidad del producto que ofrece la empresa en comparación con otras distribuidoras?**

No existe ya que todas las comercializadoras a nivel del país compran a un solo proveedor que es el Estado Ecuatoriano, el estado es aquel que provee, controla y regula la calidad del combustible, también existen entes de control como la Dirección de Hidrocarburos, la ARCH ya que es la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos la misma que realiza la supervisión de la calidad y cantidad que se despacha con esto debemos cumplir normas y reglas que está manifestado por los entes de control.

**9.- ¿Existe adiestramientos en cuanto a la salud para los despachadores para el manejo de los tipos de combustible?**

Existe un ente de control de riesgo para el despachador y también ellos deben estar capacitados en el manejo de combustible, saber que daño les puede causar y cómo prevenir algún tipo de enfermedad, nosotros como empresa dotamos de todos los implementos de seguridad para el trabajador como es los uniformes, botas, mascarillas, cascos para que puedan desempeñar su labor con la seguridad del caso.

**3.1.2. Resultados de la encuesta**

### 3.1.2.1. Encuesta a los trabajadores

La encuesta se aplicó a 6 trabajadores que laboran dentro de la estación de servicios con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa.

#### **Edad**

**Tabla 3-3.** Edad

# TRABAJADORES	EDAD
1	42
2	22
3	42
4	46
5	35
6	50

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020

#### **Análisis**

De la encuesta aplicada a los empleados de la empresa, se obtuvo un rango de edad entre 22 años hasta 50 años.

#### **Interpretación**

Se puede determinar que los empleados de la Estación de Servicios “La Macarena” en su mayoría son personas que tienen más de 30 años de edad.

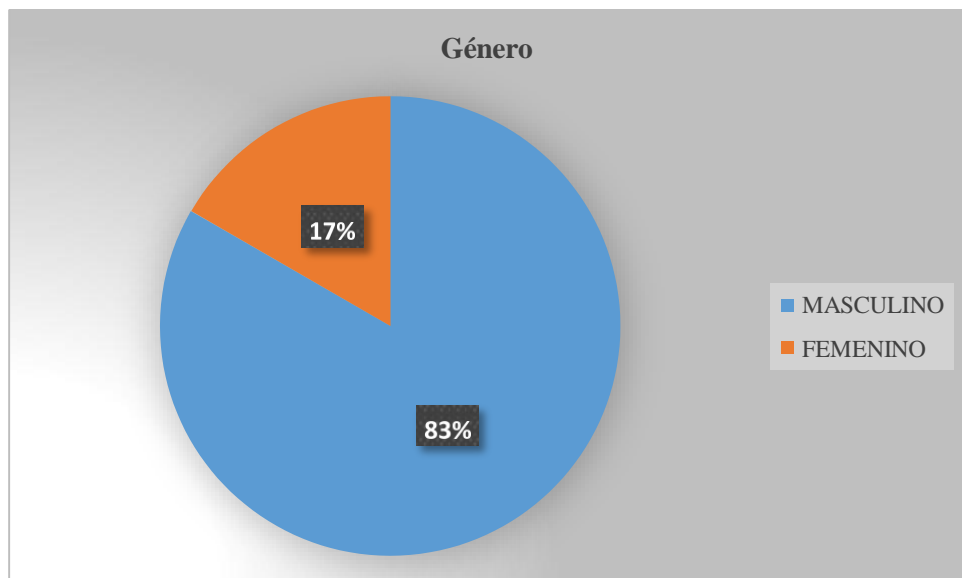
## Género

**Tabla 4-3:** Género

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	5	17%
Femenino	1	83%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020



**Gráfico 3-3:** Género

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020

### Análisis

De la encuesta aplicada a los empleados que laboran en la estación de servicios, se puede decir que el 83% corresponde al género masculino y el 17% al femenino.

### Interpretación

Se puede determinar que los empleados de la Estación de Servicios “La Macarena”, en su mayoría trabajan personas del género masculino.

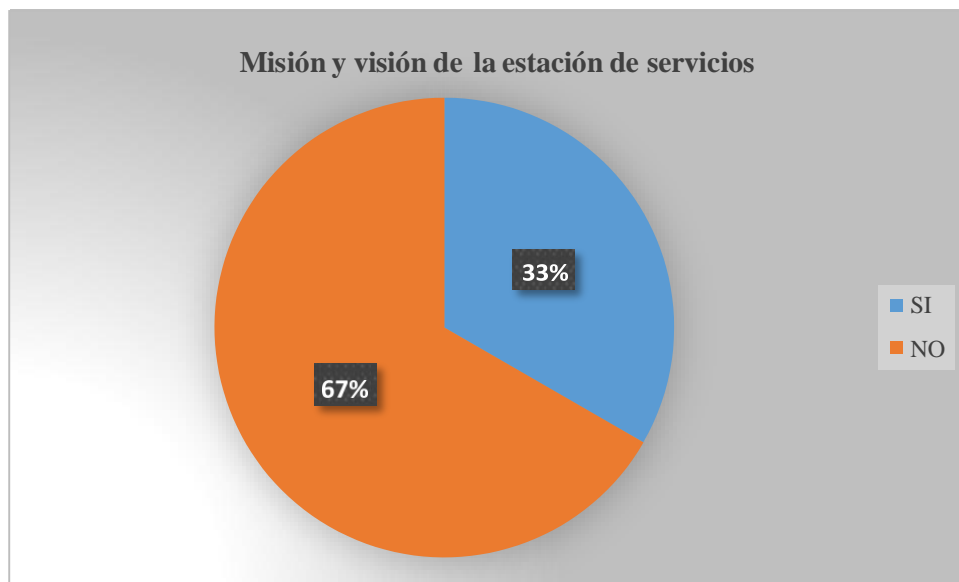
## 1.- ¿Conoce usted la misión y visión de la Estación de Servicios?

**Tabla 5-3:** Misión y Visión de la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	33%
NO	4	67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020



**Gráfico 4-3:** Misión y Visión de la Estación de Servicios

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020

### Análisis

De la encuesta aplicada a los empleados de la empresa, se obtuvo que el 33% si conoce la misión y visión de la estación de servicios mientras que el 67% no conoce la filosofía de la empresa.

### Interpretación

De los datos obtenidos se pudo identificar que los empleados no conocen en su totalidad la filosofía empresarial que tiene la misma.

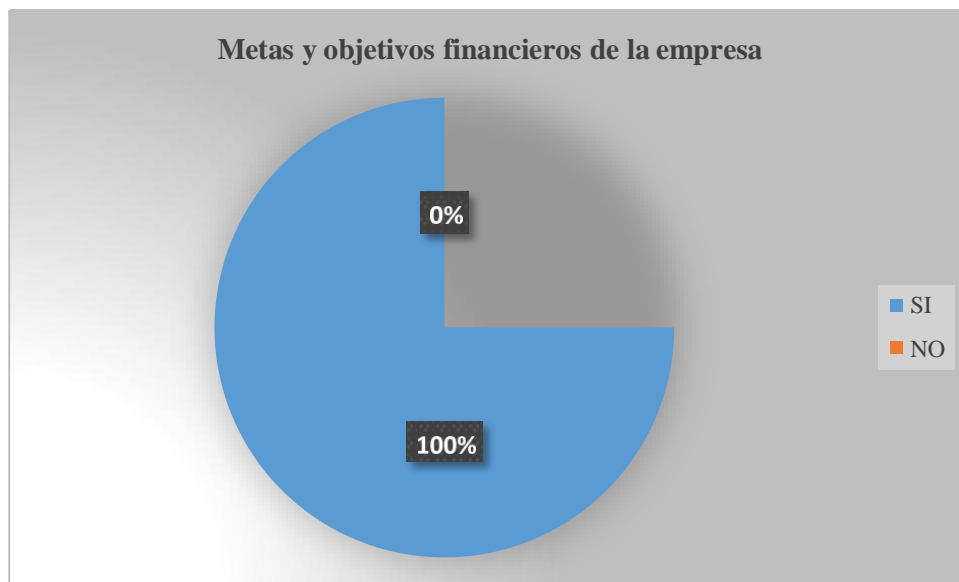
## 2.- ¿Conoce usted metas y objetivos financieros en la empresa?

**Tabla 6-3:** Metas y objetivos financieros de la empresa

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020



**Gráfico 5-3:** Metas y objetivos financieros de la empresa

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020

### Análisis

Al aplicar la encuesta, el 100% de los empleados conocen las metas y objetivos financieros de la empresa.

### Interpretación

De los datos obtenidos se pudo identificar que los empleados si conoce las metas y objetivos financieros de la empresa ya que es fundamental cumplir con los mismos con la finalidad de tener una mejor aceptación en el mercado y más aún para todos los clientes que adquieren el servicio de la gasolinera.

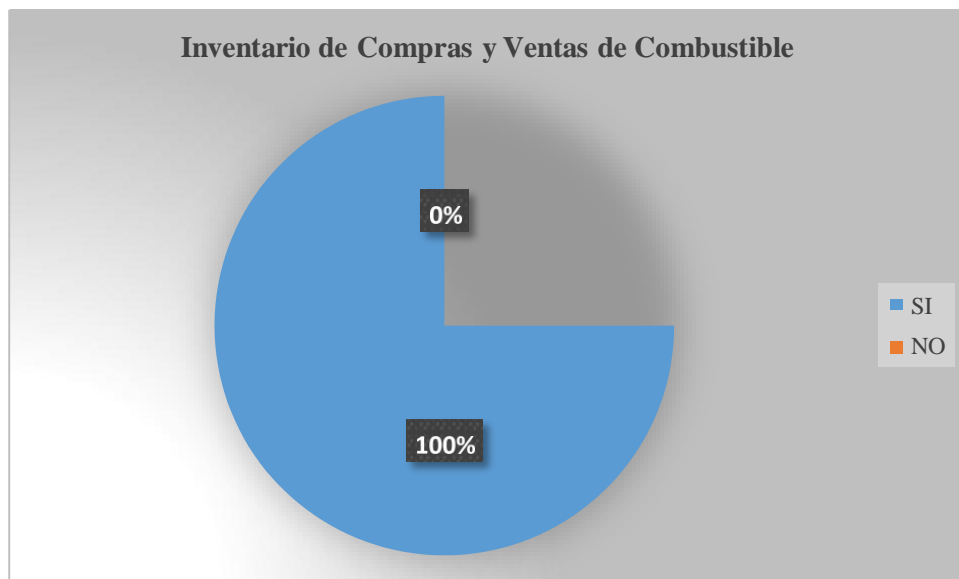
**3.- ¿Cree usted necesario que la empresa debe llevar un inventario sobre las compras y ventas de combustibles?**

**Tabla 7-3:** Inventario de compras y ventas de combustible

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	6	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020



**Gráfico 6-3:** Inventario de compras y ventas de combustible

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020

**Análisis**

De la encuesta aplicada a los empleados, se obtuvo un mayor porcentaje del 100%, donde consideran que la estación de servicios si lleva un control de inventarios en cuanto a compras y ventas de combustible.

### Interpretación

Se puede determinar que los empleados de la estación de servicios manifiestan que es indispensable llevar un inventario en cuanto a compras y ventas para así saber la cantidad de combustible que se adquiere a diario y así mismo cuantos galones de combustible se vende ya sea diariamente o mensualmente.

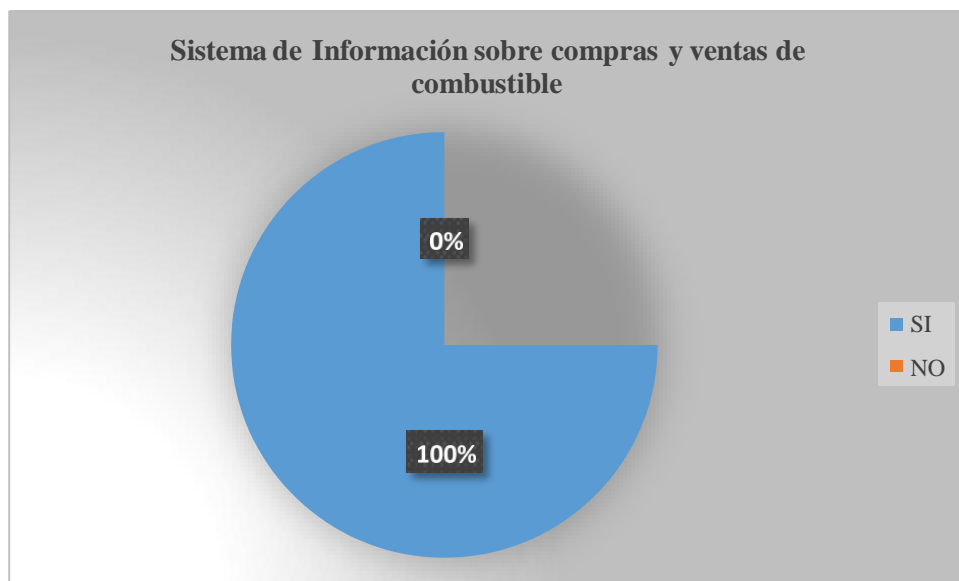
#### 4.- ¿Existe un sistema de información que evidencia las compras y ventas de combustible mensuales realizadas en la empresa?

**Tabla 8-3:** Sistema de Información sobre compras y ventas de combustible

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizada

Realizado por: Campos, N. 2020



**Gráfico 7-3:** Sistema de Información sobre compras y ventas de combustible

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020

### Análisis

De la encuesta aplicada a los empleados, el 100% manifiestan que si existe un sistema de información sobre las compras y ventas de combustible.

### Interpretación

De los datos obtenidos los empleados manifiestan que si existe un sistema de información en donde se registran todas las compras y ventas de los diferentes tipos de combustible como diésel, extra y súper que se realiza en la estación en la estación de servicios con la finalidad de llevar un control de los mismos.

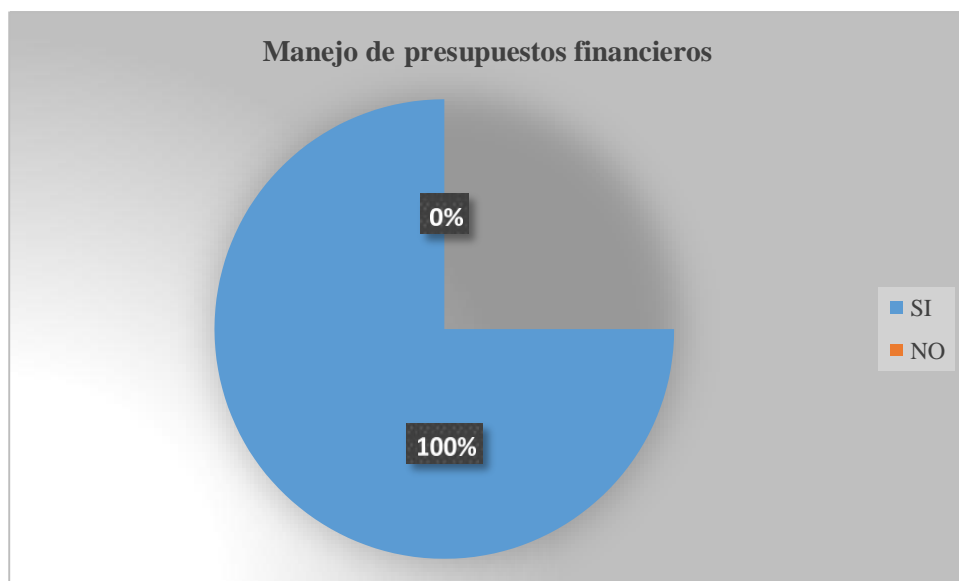
### 5.- ¿La empresa maneja presupuestos financieros?

**Tabla 9-3:** Manejo de presupuestos financieros

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020



**Gráfico 8-3:** Manejo de presupuestos financieros

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020

### Análisis

Al aplicar la encuesta, el 100% de los trabajadores manifiesta que si se realiza los estados financieros básicos como balance general y estado de resultados.



## Interpretación

De los datos obtenidos se pudo identificar que el personal interno que labora en la estación de servicios menciona que si se realizan presupuestos financieros que uno de ellos es el balance general y el estado de resultados con la finalidad de administrar de una mejor manera los recursos que tienen la misma y así poder cubrir los gastos ya sea a corto y a largo plazo, ya que con un buen presupuesto se puede alcanzarlas metas y objetivos de la empresa en el menor tiempo posible.

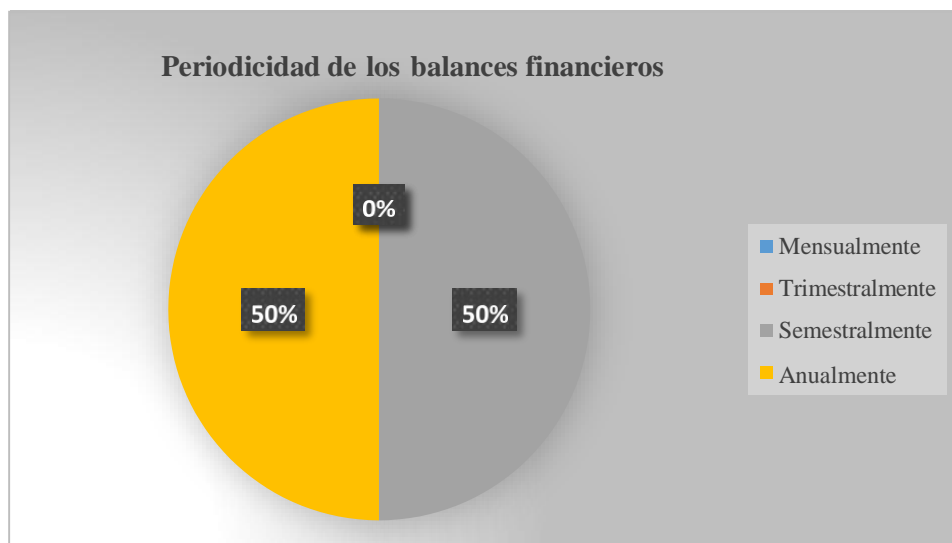
## 6.- ¿Con qué periodicidad se elaboran los balances financieros?

**Tabla 10-3:** Periodicidad de los balances financieros

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensualmente	0	0%
Trimestralmente	0	0%
Semestralmente	3	50%
Anualmente	3	50%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020



**Gráfico 9-3:** Periodicidad de los balances financieros

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020

### **Análisis**

De la encuesta aplicada a los empleados, se puede manifestar que el 50% mencionan que los balances financieros se lo realizan semestralmente y el otro 50% mencionan que lo desarrollan anualmente.

### **Interpretación**

Según los datos observados los empleados consideran que los balances financieros se elaboran semestralmente para conocer la situación financiera de la empresa con la finalidad de conocer si existe más gastos que ingresos o viceversa y anualmente para conocer la utilidad neta de la empresa y tomar decisiones en cuanto a nuevas estrategias para la misma.

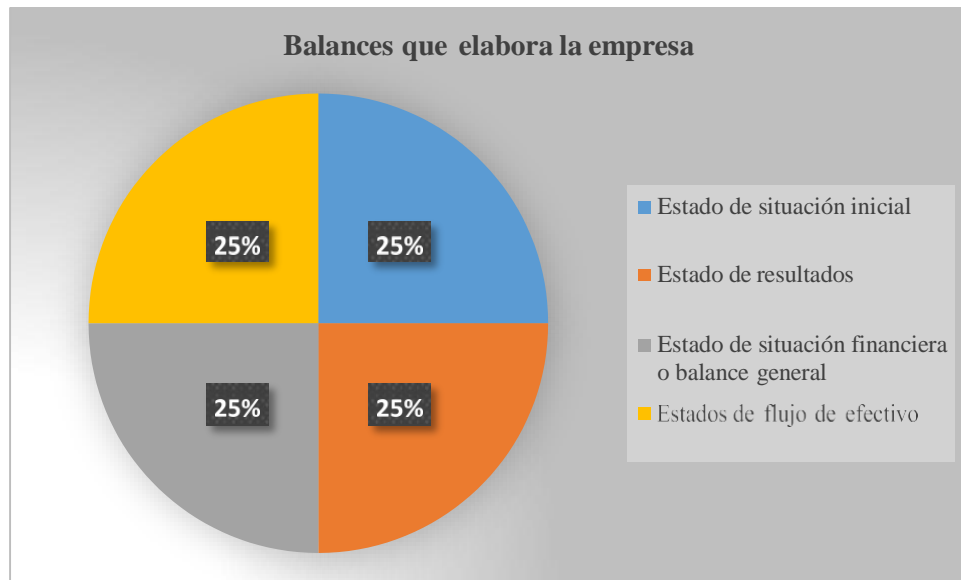
### **7.- ¿Cuáles son los balances que elabora la empresa y cuántas veces lo realizan en el año?**

**Tabla 11-3:** Balances que elabora la empresa

	<b>Balances</b>	<b>Nº Veces</b>
Estado de situación inicial	6	
Estado de resultados	6	2
Estado de situación financiera o balance general	6	2
Estados de flujo de efectivo	6	2

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020



**Gráfico 10-3:** Balances que elabora la empresa

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020

### Análisis

De la encuesta aplicada a los trabajadores, se obtuvo un porcentaje del 25% a cada uno de los balances que elabora la estación de servicios.

### Interpretación

Según los datos obtenidos se determinó Los balances que se elaboran dentro de la empresa es el de situación inicial, estado de resultados, estado de situación financiera o balance general y el estado de flujo de efectivo ya que con este balance se puede visualizar los ingresos y gastos que tiene la empresa y los mismos se realizan dos veces en el año semestralmente y anualmente.

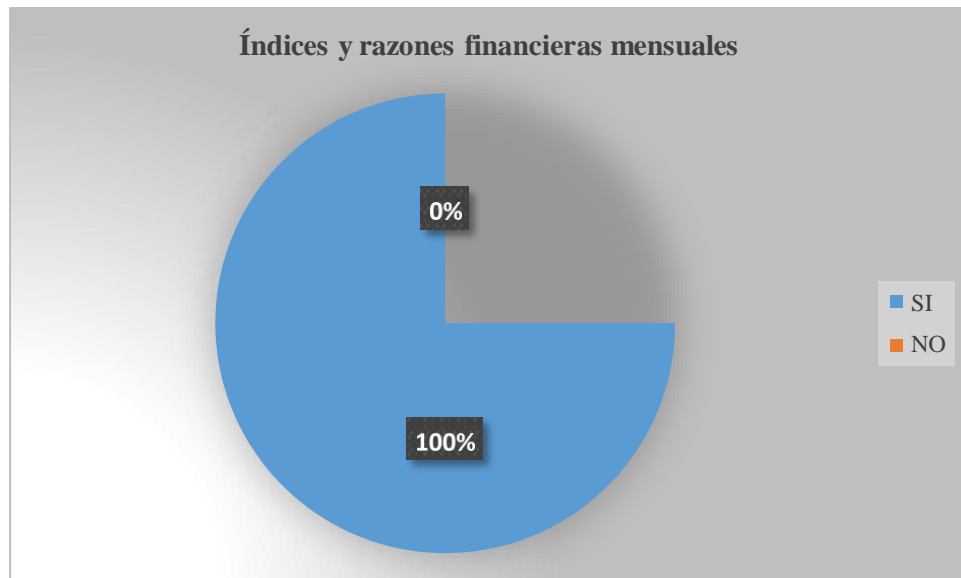
### 8.- ¿Se aplican índices y razones financieras mensuales para conocer el rendimiento de la empresa?

**Tabla 12-3:** Índices y razones financieras mensuales

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020



**Gráfico 11-3:** Índices y razones financieras mensuales

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020

### **Análisis**

De la encuesta aplicada a los trabajadores, se obtuvo un mayor porcentaje del 100% donde manifiestan que la empresa si aplican los índices y razones financieras mensuales.

### **Interpretación**

Al aplicar la encuesta a los empleados manifiestan que si se realiza los índices y razones financieros mensuales que son de liquidez, rentabilidad y endeudamiento y así con estas razones financieras evaluar los estados financieros de la empresa.

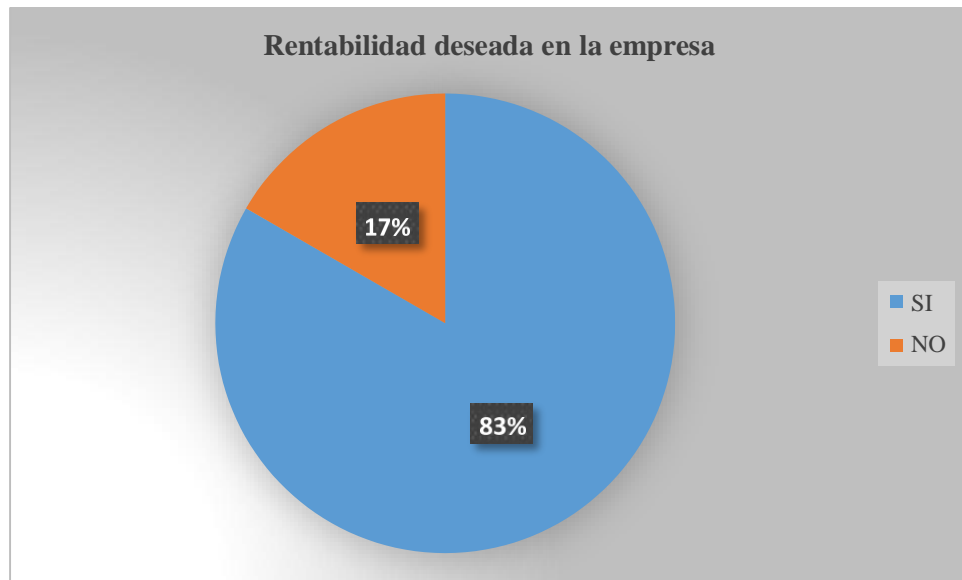
**9.- ¿Considera usted que las ventas realizadas reflejan la rentabilidad deseada en la empresa?**

**Tabla 13-3:** Rentabilidad deseada en la empresa

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	5	83%
No	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020



**Gráfico 12-3:** Rentabilidad deseada en la empresa

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020

### **Análisis**

De la encuesta aplicada a los trabajadores, encuestadas el 83% considera que las ventas de combustible tanto en diésel, extra y súper si reflejan la rentabilidad de empresa mientras que el 17% manifiesta que la ventas no refleja la rentabilidad

### **Interpretación**

Según los datos obtenidos se determinó que las ventas que se realizan si reflejan la rentabilidad de la empresa mientras que en la actualidad por el motivo que estamos atravesando en el país y en todo el mundo en cuanto a la pandemia producida por el Covid-19 ya que los ingresos en la estación de servicios se disminuyeron en un 40% y 50% y cabe recalcar que los gastos se mantienen.

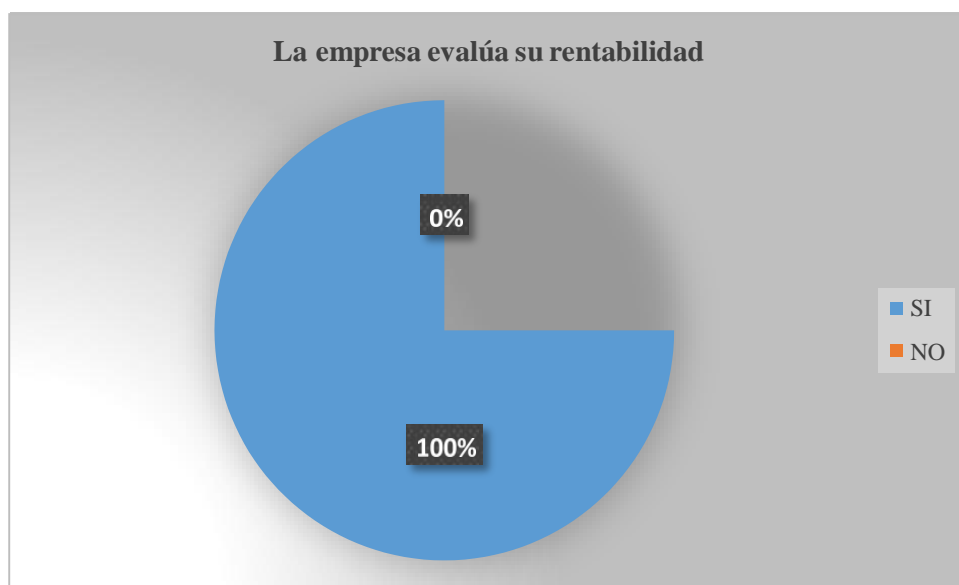
## 10.- ¿La empresa evalúa su rentabilidad?

**Tabla 14-3:** La empresa evalúa su rentabilidad

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020



**Gráfico 13-3:** La empresa evalúa su rentabilidad

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020

### Análisis

De la encuesta aplicada a los trabajadores, se obtuvo un mayor porcentaje del 100%, donde consideran que la Estación de Servicios “La Macarena” si evalúa su rentabilidad.

### Interpretación

Se puede determinar que los empelados manifiestan que la empresa si evalúa su rentabilidad en este caso lo realiza mensual, semestral y anualmente mediante un análisis simple que les permite evaluar y llevar un control en cuanto a las compras, ventas, ingreso y gastos que tienen la estaciónde servicios.

### 2.9.2.2. Encuestas clientes externos

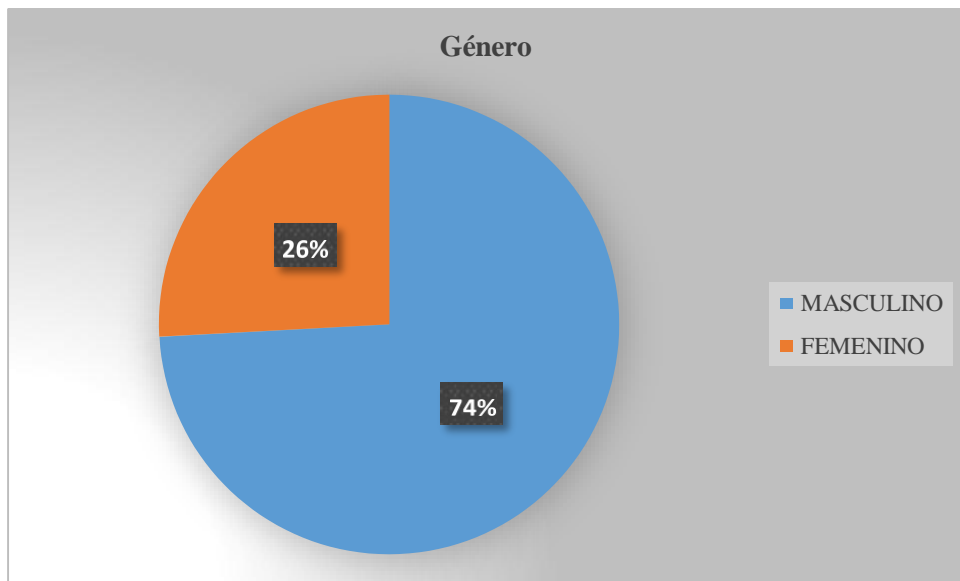
## GÉNERO

**Tabla 15-3:** Género

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	172	74%
Femenino	60	26%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020



**Gráfico 14-3:** Género

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020

### Análisis

De la encuesta realizada a los clientes el 74% pertenece al género masculino mientras que el 26% al femenino.

### Interpretación

Se puede determinar que los clientes de la Estación de Servicios “La Macarena” en su mayoría de los clientes son de género masculino.

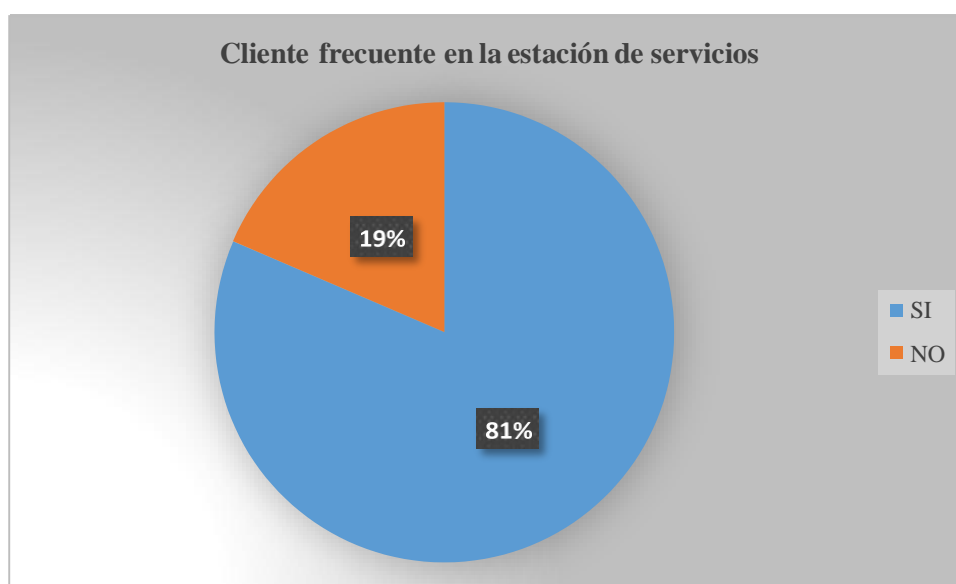
## 1.- ¿Es usted un cliente frecuente en la estación de servicio?

**Tabla 16-3:** Cliente frecuente en la estación de servicios

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	189	81%
No	43	19%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020



**Gráfico 15-3:** Cliente frecuente en la estación de servicios

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020

### Análisis

De las encuestas realizadas, el 81% de los encuestados son clientes frecuentes de la estación de servicios mientras que el 19% son clientes que utilizan el servicio de la estación de una a cinco veces por lo que no son clientes frecuentes.

### Interpretación

Según los datos obtenidos se determinaron que el 81% corresponde a los clientes que más utilizan el servicio de combustible en donde recalcan que la atención que ellos brindan es excelente.



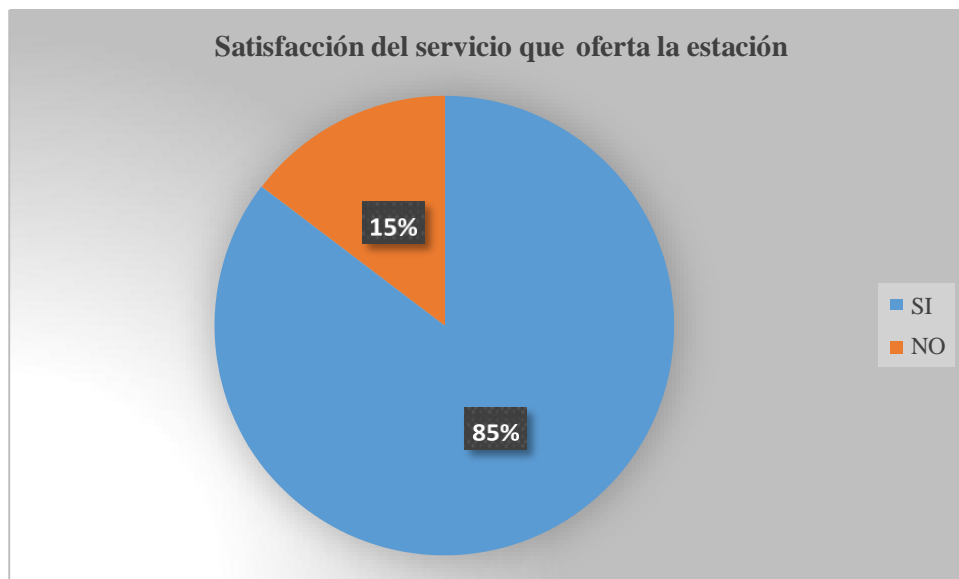
**2.- ¿Está usted satisfecho con el servicio que oferta la Estación de Servicios gasolinera “La Macarena”?**

**Tabla 17-3:** Satisfacción del servicio que oferta la estación de servicios

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	198	85%
No	34	15%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020



**Gráfico 16-3:** Satisfacción del servicio que oferta la estación

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020

**Análisis**

De las encuestas realizadas, el 85% de los encuestados se sienten satisfechos con los servicios que oferta la estación de servicios mientras que el 15% no se encuentran a gusto con el servicio.

**Interpretación**

De los datos obtenidos la mayoría de los clientes que tiene la estación de servicios se encuentran satisfechos al momento de adquirir el servicio de combustible.

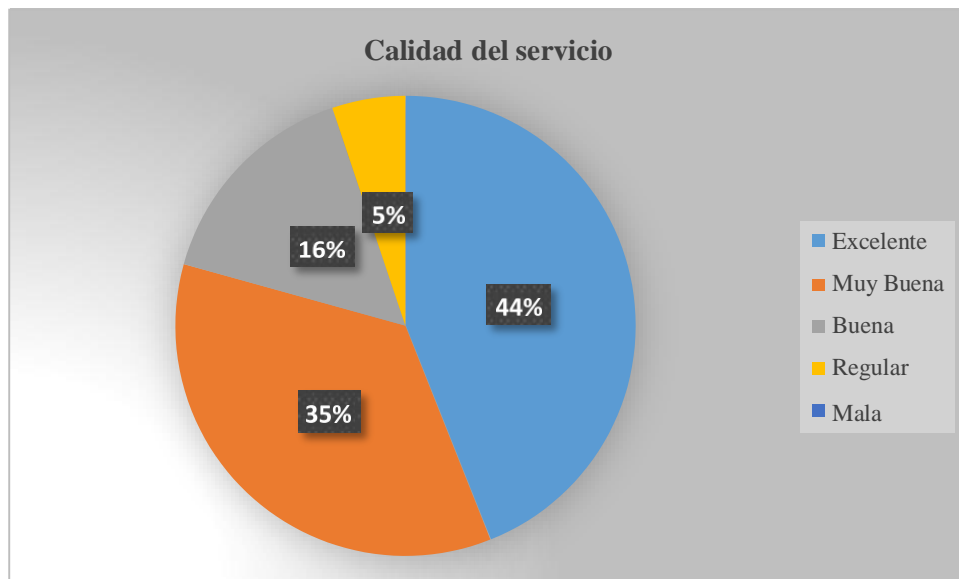
### 3.- ¿Considera usted que la calidad del servicio que brinda la estación de servicio es?

**Tabla 18-3:** Calidad del servicio

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	102	44%
Muy buena	82	35%
Buena	36	16%
Regular	12	5%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020



**Gráfico 17-3:** Calidad del servicio

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020

#### Análisis

De las encuestas realizadas, el 44% de los encuestados menciona que la calidad de servicios que brinda la estación es excelente, el 35% muy buena, el 16% buena y el 5% regular.

#### Interpretación

Al obtener los resultados la mayoría de los clientes manifiestan que la calidad de servicio que brinda la estación es excelente ya que por parte de los despachadores muestran respeto y amabilidad.

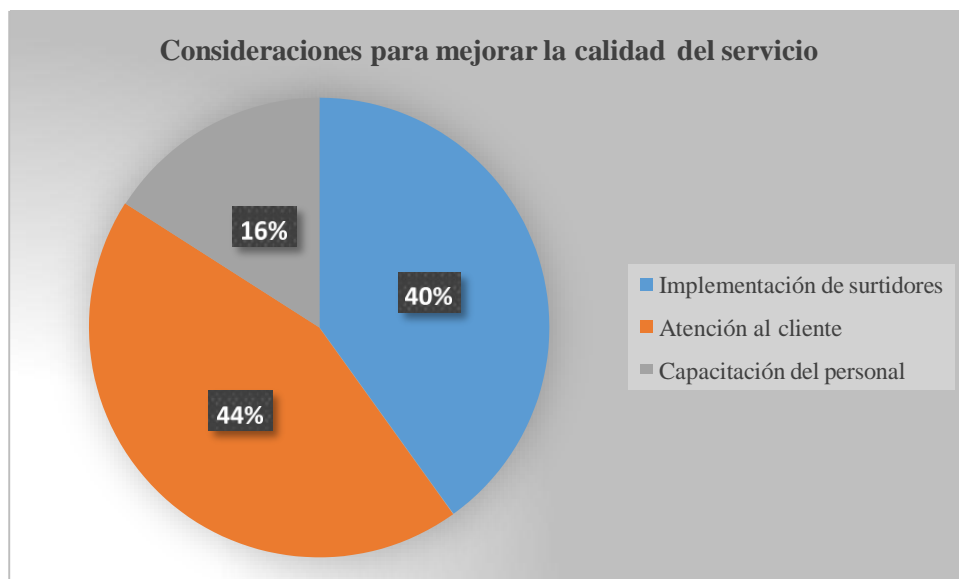
#### 4.- ¿Qué considera usted que debe mejorarse en la calidad del servicio de la estación de servicios?

**Tabla 19-3:** Consideraciones para mejorar la calidad del servicio

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Implementación de surtidores	93	40%
Atención al cliente	102	44%
Capacitación del personal	37	16%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020



**Gráfico 18-3:** Consideraciones para mejorar la calidad del servicio

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020

#### **Análisis**

De las encuestas aplicada, el 44% manifiesta que se debe mejorar en la atención al cliente, el 40% implementación de surtidores y el 16% en cuanto a la capacitación al personal, por lo que se debe tomar en cuenta estas perspectivas para mejorar la calidad del servicio.

#### **Interpretación**

Según los datos obtenidos se determinó que el 44% de los clientes consideran que se debe mejorar y capacitar en cuanto a la atención de los clientes que es primordial en todo negocio.

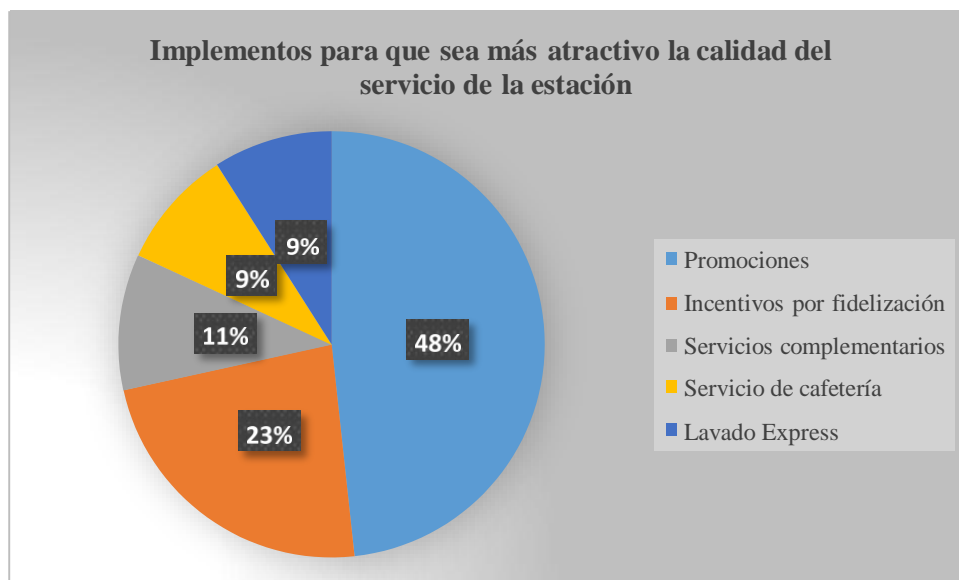
5.- ¿Qué considera usted que se puede implementar para hacer más atractivo la calidad del servicio?

**Tabla 20-3:** Implementos para que sea más atractivo la calidad del servicio de la estación

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Promociones	112	48%
Incentivos por fidelización	54	23%
Servicios complementarios	24	11%
Servicio de cafetería	21	9%
Lavado expresa	21	9%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020



**Gráfico 19-3:** Implementos para que sea más atractivo la calidad del servicio

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020

**Análisis**

De las encuestas aplicadas, el 48% de los encuestados manifiesta que se debe implementar la parte de promociones que se ve más atractivo para los clientes, el 23% por incentivos de fidelización, el 11% los servicios complementarios que se vería bien dentro de la estación, el 9% en cuanto a que manifiestan que debe haber un servicio de cafetería y de lavado express.

### Interpretación

Según los datos obtenidos se determinaron que el 48% de los clientes considera que se deben implementar promociones dentro de la estación de servicios para que haya una mejor acogida por parte de los clientes.

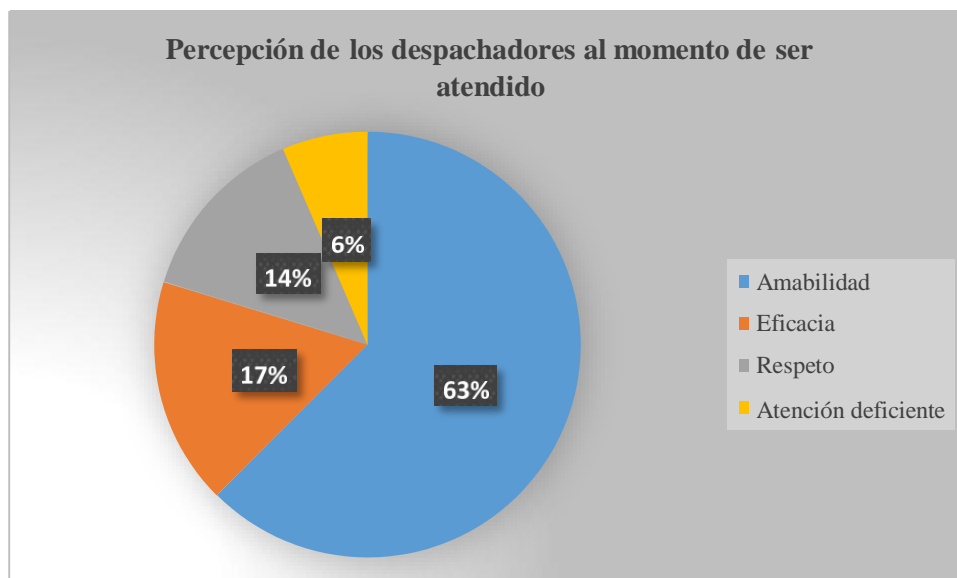
### 6.- ¿Cuál es su percepción de los despachadores de combustible al ser atendido?

**Tabla 21-3:** Percepción de los despachadores al momento de ser atendido

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Amabilidad	145	63%
Eficacia	40	17%
Respeto	32	14%
Atención deficiente	15	6%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020



**Gráfico 20-3:** Percepción del despachador al momento de ser atendido

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020

### Análisis

De las encuestas aplicadas, el 63% de los encuestados mencionas que existe amabilidad por parte de los despachadores al momento de ser atendidos, el 17% son eficientes, el 14% al momento de ser atendidos son respetuosos con los clientes y el 6% en atención deficiente.

### Interpretación

Al obtener los resultados la mayoría de los clientes manifiestan que la percepción por parte de los despachadores al momento de ser atendidos es brindar amabilidad.

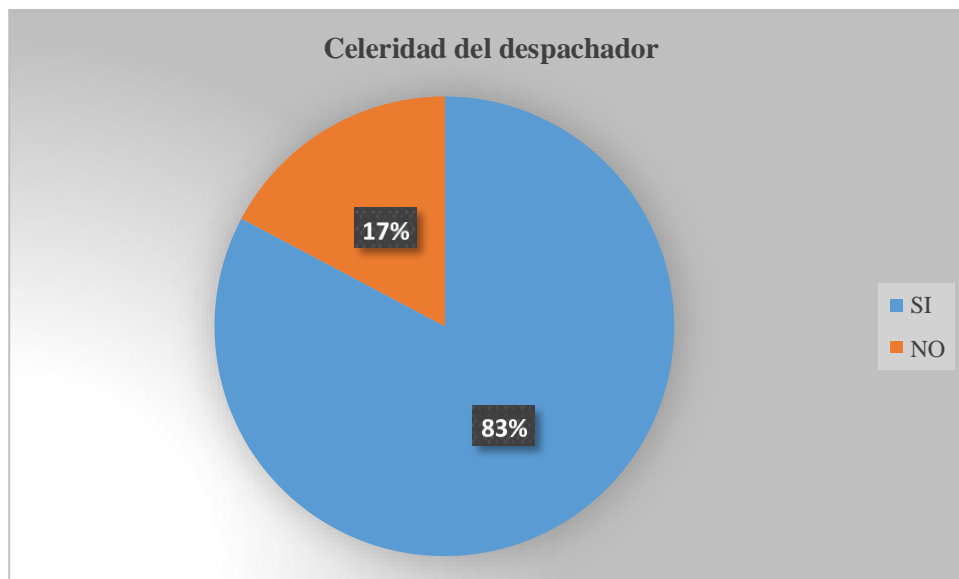
### 7.- ¿Cree usted que existe celeridad del despachador al momento de cargar el combustible?

**Tabla 22-3:** Celeridad del despachador

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	192	83%
No	40	17%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020



**Gráfico 21-3:** Celeridad del despachador

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020

### Análisis

De las encuestas realizadas, el 83% de las encuestadas menciones que existe celeridad por parte del despachador al momento de ser atendidos y el 17% manifiestan que no existe celeridad.

### Interpretación

Se puede determinar que los clientes manifiestan que en la estación de servicios existe celeridad del despachador al momento de ser atendidos.

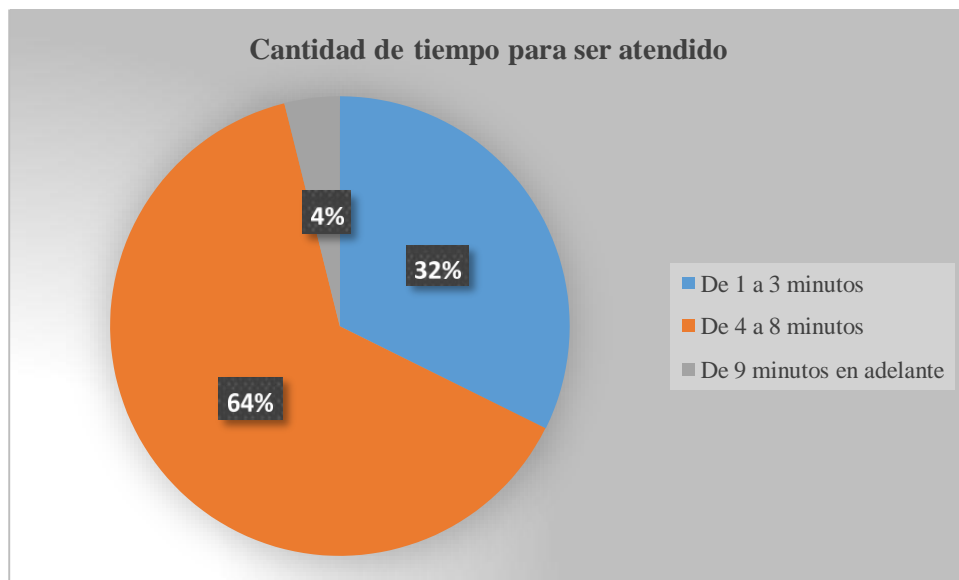
### 8.- En relación a la eficiencia del personal ¿Cuál es la cantidad de tiempo que debe esperar para ser atendido?

**Tabla 23-3:** Cantidad de tiempo para ser atendido

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 3 minutos	75	32%
De 4 a 8 minutos	148	64%
De 9 minutos en adelante	9	4%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020



**Gráfico 22-3:** Cantidad de tiempo para ser atendido

Fuente: Encuestas realizadas

Realizado por: Campos, N. 2020

### **Análisis**

De las encuestas realizadas el 64% de los encuestados manifiestan que el tiempo para ser atendidos es de 4 a 8 minutos, el 32% de 1 a 3 minutos y el 4% de 9 minutos en adelante esto se da porque existe influencia de vehículos en la estación de servicios.

### **Interpretación**

Al obtener los resultados los clientes manifiestan que el tiempo para ser atendidos es de 4 a 8 minutos ya que a veces influye el factor de que existe aglomeración de vehículos dentro de la gasolinera.

### **9.- ¿Cree usted que la calidad del combustible es?**

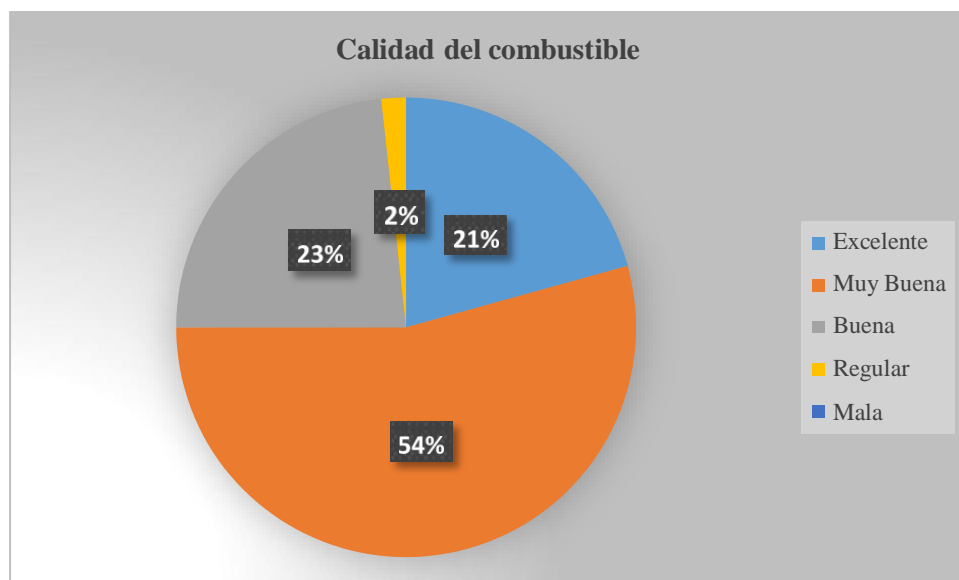
**Tabla 24-3:** Calidad del combustible

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	48	21%
Muy buena	126	54%
Buena	54	23%
Regular	4	2%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020





**Gráfico 23-3:** Calidad del combustible

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020

### Análisis

De las encuestas realizadas, el 54% de los encuestados menciona que es muy buena, el 23% buena, el 21% excelentes y el 2% manifiesta que es regular la calidad del combustible en la estación de servicios.

### Interpretación

Al obtener los resultados los clientes manifiestan que la calidad del combustible es muy buena ya que brindan el servicio a un precio y cantidad justa.

### 10.- ¿Cree usted que la cantidad del combustible es la justa en comparación con otras gasolineras?

**Tabla 25-3:** Cantidad de combustible es la justa en comparación con otras gasolineras

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	201	87%
No	31	13%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020



**Gráfico 24-4:** Cantidad de combustible es la justa en comparación con otras gasolineras

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020

### **Análisis**

De las encuestas realizadas, el 87% manifiesta que la cantidad de combustible es justa a comparación de otras gasolineras y el 13% manifiesta que no es la cantidad justa.

### **Interpretación**

Al obtener los resultados los clientes de la Estación de Servicios “La Macarena” manifiestan que la cantidad de combustible es justa a comparación a otras gasolineras del sector.

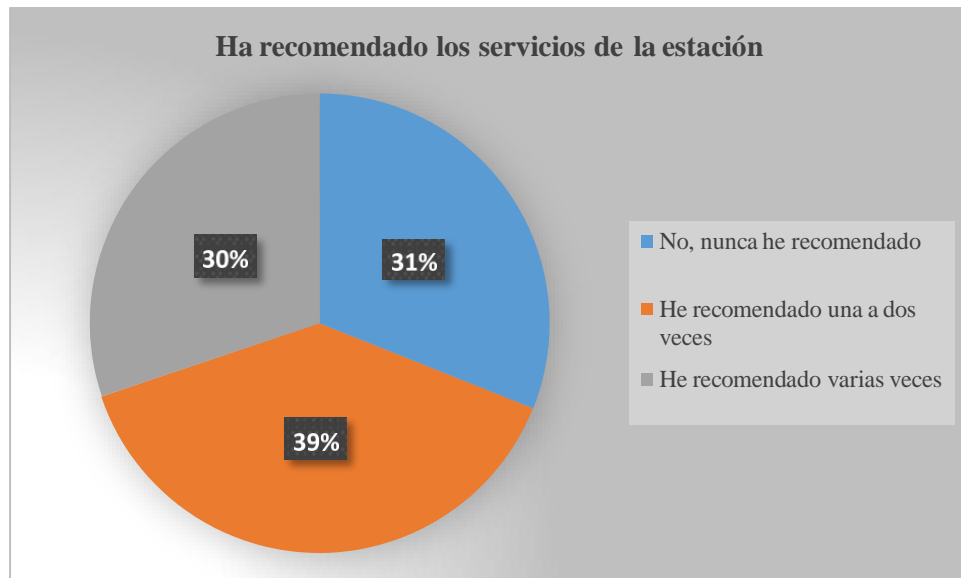
### **11.- ¿Alguna vez ha recomendado los servicios de la estación?**

**Tabla 26-3:** Ha recomendado los servicios de la estación

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
No, nunca he recomendado	72	31%
He recomendado una a dos veces	90	39%
He recomendado varias veces	70	30%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020



**Gráfico 25-3:** Ha recomendado los servicios de la estación

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Realizado por:** Campos, N. 2020

### **Análisis**

De las encuestas aplicadas, el 39% manifiesta que ha recomendado de una a dos veces, el 31% no ha recomendado ninguna vez y el 30% ha recomendado varias veces el servicio de la gasolinera.

### **Interpretación**

Al obtener los resultados la mayoría de los clientes a la estación de servicios ha recomendado de una a dos veces los servicios de combustible que brinda la gasolinera.

### **3.2. Discusión de resultados**

La presente entrevista que se realizó al propietario de la estación de servicios Ing. Damián Ramos fue de gran ayuda ya que nos permitió conocer un poco más sobre la empresa que está a su cargo, en el ámbito de la filosofía de la empresa nos menciona que él realiza capacitaciones y reuniones a todo el personal para hacer conocer la misma así como los objetivos y metas que debe tener cada uno de los trabajadores en la empresa, también nos manifiesta que al momento de realizar los presupuestos financieros, en este caso el balance general y de resultados es importante ya que se puede detallar de una forma clara y concisa de todos los gastos que se están realizando ya sea mensual, semestral o anual, cabe recalcar que él realiza un monitoreo o control en el ámbito de la atención al cliente ya que menciona que la razón de la empresa o negocio es el cliente.

También al realizar la encuesta a los empleados que laboran en la Estación de servicios nos permitió conocer que no todo el personal conoce la misión y visión de la empresa, por otra parte

manifiestan que los objetivos establecidos se deben cumplir positivamente, además de ello mencionaron que la empresa si cuenta con un sistema de información en donde se lleva un registro de las compras y ventas de combustible, por otra parte los clientes manifestaron que la calidad de servicio que ofrece la estación es muy buena ya que reciben una buena atención por parte del despachador que es esencial dentro de un negocio,

### **3.3. Propuesta**

#### **3.3.1. Título**

PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS GASOLINERA “LA MACARENA”, EN EL CANTÓN PELILEO, PERIODO 2020-2024

#### **3.3.2. Diagnóstico Estratégico**

De consenso al análisis de los factores internos y externos de la Estación de Servicios Gasolinera “La Macarena” y a través de la matriz DOFA, que se refiere a las debilidades y oportunidades que es el ambiente interno de la empresa, las fortalezas y amenazas que pertenecen al ambiente externo, en donde se determinará la situación actual por la cual la estación de servicios atraviesa. Con esto se va a poder decidir los componentes clave que tiene la estación de servicios al instante de tomar una elección y con qué capacidad de contestación cuenta al confrontar una viable amenaza, lo que nos ayudará al planteamiento de tácticas y pronosticar su avance. Así mismo se va a poder aprovechar de forma efectiva las oportunidades que tiene y reducir en su integridad las debilidades que rigen en la empresa.

#### **3.3.3. Identificación de la empresa**

Descripción de la Estación de Servicios Gasolinera “La Macarena”:

**Tabla 27-3:** Identificación de la empresa

<b>Nombre de la empresa</b>	Estación de Servicios Gasolinera "La Macarena"
<b>Ubicación</b>	Cantón Pelileo- Sector la Paz
<b>Gerente General</b>	Jorge Damián Ramos Real
<b>Ruc empresarial</b>	1802518702001
<b>Actividad de la empresa</b>	Venta al por menor de combustibles para vehículos automotores y motocicletas en establecimientos especializados.
<b>E-mail</b>	damian_ramos@hotmail.com
<b>Número de contacto</b>	032830723

**Fuente:** Estación de Servicios "La Macarena"

**Realizado por:** Campos, N. 2020




#### **3.3.4. Reseña Histórica**

La Estación de Servicios Gasolinera "La Macarena" surgió en el año 2001 a cargo del Ing. Damián Ramos y su esposa la señora Jessy Altamirano quienes tuvieron la iniciativa de comenzar con esta oportunidad de negocio ya que primero se enfocaron en un estudio de mercado en la cual vieron la necesidad de poner en marcha su negocio por el motivo que en el sector rural solo se contaba con una estación de servicios ubicada en la parroquia Huambaló Sector la Florida y tuvieron una visión en que su negocio sea ubicado en el Sector la Paz en la vía principal a pocos minutos del Centro de Pelileo, con la finalidad de que su negocio se brindar el servicio de combustible como es gasolina extra, súper y diésel Premium para todo tipo de automotores.

### 3.3.5. Giro de la empresa

La estación de Servicios Gasolinera “La Macarena” brinda los servicios de venta al por menor de combustible como son diésel, extra y súper para vehículos automotores y motocicletas en establecimientos especializados.

**Tabla 28-3:** Productos y Servicios de la Estación

Productos y Servicios	
	Gasolina Extra
	Gasolina Súper
	Diésel Premium

**Fuente:** Estación de Servicios “La Macarena”

**Realizado por:** Campos, N. 2020

### 3.3.6. Ubicación Geográfica

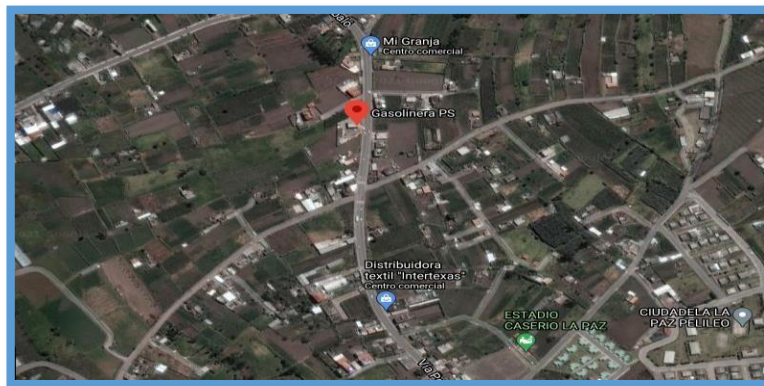
La Estación de Servicios Gasolinera “La Macarena” está localizada en:

**Tabla 29-3:** Ubicación de la Estación de Servicios

<b>Ubicación</b>	
<b>País</b>	Ecuador
<b>Región</b>	Sierra
<b>Provincia</b>	Tungurahua
<b>Cantón</b>	Pelileo
<b>Barrio</b>	Sector la Paz
<b>Calle</b>	Km 1 1/2 Vía a Huambaló

**Fuente:** Estación de Servicios “La Macarena”

**Realizado por:** Campos, N. 2020



**Fuente:** Google Maps

**Realizado por:** Campos, N. 2020



**Gráfico 26-3:** Ubicación Estación de Servicios

**Fuente:** Estación de Servicios “La Macarena”

**Realizado por:** Campos, N. 2020

### 3.3.7. *Implicados*

Para lograr decidir el conjunto de implicados que lo conformara e influyen en el estudioestratégico con sus indicadores y procedimientos para tener en cuenta y medir el rendimiento de la estación de servicios gasolinera “La Macarena”.

**Tabla 30-3:** Implicados de la Estación de Servicios "La Macarena"

Implicados	Indicador
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Aspectos Legales</li> <li>❖ Impuestos</li> </ul>
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Permanencia laboral</li> <li>❖ Eficiencia en las labores llevadas a cabo.</li> </ul>
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Rentabilidad</li> <li>❖ Efectividad</li> <li>❖ Rendimiento de los procesos</li> <li>❖ Satisfacción de los clientes</li> </ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pago a tiempo a sus proveedores</li> <li>❖ Desempeño de entregas</li> <li>❖ Manejo de inventario en proveedor</li> </ul>
Entes de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cumplimiento de la normativa técnica y de seguridad.</li> <li>❖ Control de la cantidad y calidad del combustible.</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Satisfacción de los clientes</li> <li>❖ Entrega del servicio a tiempo</li> <li>❖ Calidad del servicio</li> </ul>
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mejoramiento de la ventaja competitiva</li> <li>❖ Implementación de servicios complementarios</li> </ul>
Gerente de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desempeño y desarrollo gerencial</li> <li>❖ Planificación empresarial</li> </ul>

Realizado por: Campos, N. 2020



### **3.4. Análisis Estratégico**

#### **3.4.1. Análisis estratégico externo**

##### **MACROENTORNO**

El macro entorno es muy importante ya que se analiza todas las variables y factores que podrían afectar al desempeño, desenvolvimiento y actividades del negocio.

Para conocer los factores se realizara a través del análisis PESTEL que consiste en lo Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal los mismos que servirán para identificar las oportunidades y amenazas que influyen en la empresa.

##### **FACTORES ECONÓMICOS**

Los factores económicos son tendencias relacionadas con el poder adquisitivo de las familias y los países.

- Inflación
- El PIB
- Tasas de interés
- Desempleo
- Sueldos y Salarios

##### **Inflación**

Este indicador se genera por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda que es provocado por un incremento de los costos de productos y servicios y la pérdida del costo del dinero para adquirirlos.

El IPC permite medir la variación de precios en el tiempo de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo nacional de los hogares. Dicha variación se conoce como inflación. El IPC tiene un uso generalizado como factor de ajuste para los valores monetarios de ciertos pagos como: salarios, prestaciones sociales, rentas de viviendas, intereses, impuestos, valor del capital de activos y pasivos monetarios, etc. (INEC, 2020)

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
dic-19	105,21	-0,01%	-0,07%	-0,07%
ene-20	105,45	0,23%	-0,30%	0,23%
feb-20	105,29	-0,15%	-0,23%	0,07%
mar-20	105,50	0,20%	0,18%	0,27%
abr-20	106,56	1,00%	1,01%	1,28%
may-20	106,28	-0,26%	0,75%	1,01%
jun-20	105,62	-0,62%	0,17%	0,39%
jul-20	104,97	-0,61%	-0,54%	-0,23%
ago-20	104,63	-0,32%	-0,76%	-0,55%
sep-20	104,47	-0,16%	-0,90%	-0,71%
oct-20	104,27	-0,19%	-1,60%	-0,90%
nov-20	104,26	-0,01%	-0,91%	-0,90%
dic-20	104,23	-0,03%	-0,93%	-0,93%

**Gráfico 27-3: Inflación**

Fuente: (INEC, 2020)

Realizado por: Campos, N. 2020

**Tabla 31-3: Inflación**

AÑO	INFLACIÓN ANUAL
Diciembre 2020	-0.93%

Fuente: (INEC, 2020)

Realizado por: Campos, N. 2020

Por su parte, la inflación anual en diciembre de 2020 fue de -0,93%, en el mes anterior fue de -0,91% y la de diciembre de 2019 se ubicó en -0,07%.

### **Producto Interno Bruto (PIB)**

Este indicador ayuda a reflejar el costo monetario de todos los bienes y servicios hechos por un territorio en ciertos lapsos midiendo su riqueza

La suspensión de las actividades productivas en el país debido a la pandemia del covid-19 afectó negativamente a la economía ecuatoriana. Según datos de las Cuentas Nacionales publicados este día por el Banco Central del Ecuador (BCE), en el segundo trimestre de 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) decreció en 12,4% con respecto a igual período de 2019, la mayor caída trimestral observada desde el 2000. El PIB totalizó USD 15.790 millones en términos constante y USD 23.550 millones en valores corrientes. (Banco Central del Ecuador, 2020)

**Tabla 32-3: Producto Interno Bruto**

AÑOS	MILES DE MILLONES USD
2019	107.400
2020	96.000

Fuente: (INEC, 2020)

Realizado por: Campos, N. 2020

Según las proyecciones del Ministerio de Finanzas, el PIB de Ecuador caerá de USD 106.000 millones a USD 96.000 millones en 2020.

**TASAS DE INTERÉS**

Hay 2 tipos de tasas de interés las cuales son activa y pasiva.

**Tasa activa o de colocación:** Es la tasa que cobran las entidades financieras por los préstamos brindados a los individuos naturales u organizaciones.

Tasas de Interés			
Diciembre - 2020			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.84	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.91	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.97	Productivo PYMES	11.83
Productivo Agrícola y Ganadero**	8.48	Productivo Agrícola y Ganadero**	8.53
Comercial Ordinario	10.48	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.50	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.65	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.99	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.66	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.67	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.48	Educativo	9.50
Educativo Social	6.74	Educativo Social	7.50
Vivienda de Interés Público	4.97	Vivienda de Interés Público	4.99
Vivienda de Interés Social <sup>3</sup>	4.99	Vivienda de Interés Social <sup>3</sup>	4.99
Inmobiliario	10.15	Inmobiliario	11.33
Microcrédito Agrícola y Ganadero**	19.10	Microcrédito Agrícola y Ganadero**	20.97
Microcrédito Minorista <sup>1*</sup>	26.14	Microcrédito Minorista <sup>1*</sup>	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple <sup>1*</sup>	23.27	Microcrédito de Acumulación Simple <sup>1*</sup>	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>1*</sup>	20.38	Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>1*</sup>	23.50
Microcrédito Minorista <sup>2*</sup>	23.75	Microcrédito Minorista <sup>2*</sup>	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple <sup>2*</sup>	22.47	Microcrédito de Acumulación Simple <sup>2*</sup>	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>2*</sup>	20.00	Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>2*</sup>	25.50
Inversión Pública	8.57	Inversión Pública	9.33

**Gráfico 28-3: Tasas de interés activa**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Realizado por: Campos, N. 2020

**Tasa pasiva o de captación:** Es la tasa que pagan las entidades financieras por el dinero captado por medio de CDT's y cuenta de ahorros.

2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.89	Depósitos de Ahorro	1.10
Depósitos monetarios	0.95	Depósitos de Tarjetahabientes	1.19
Operaciones de Reporto	1.50		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.51	Plazo 121-180	6.08
Plazo 61-90	5.16	Plazo 181-360	6.59
Plazo 91-120	5.82	Plazo 361 y más	8.07
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO			
(según regulación No. 133-2015-M)			
5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	5.89	Tasa Legal	8.50
Tasa Activa Referencial	8.50	Tasa Máxima Convencional	9.33

**Gráfico 29-3:** Tasas de interés pasivo

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2020)

**Realizado por:** Campos, N. 2020

La tasa activa o de colocación debería ser superior a la tasa pasiva o de captación, con el fin que las entidades financieras logren cubrir los precios administrativos y dejar una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se le conoce con el nombre de margen de intermediación.

## Desempleo

A raíz de la emergencia sanitaria por el COVID-19, se desencadenó una de las peores crisis económicas de la historia, específicamente en el mercado laboral. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), realizó su Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo de los meses de mayo y junio.

Para estos meses, la tasa de empleo adecuado bajó al 17%, cuando en 2019 era del 39%. Esta caída pronunciada se puede entender por despidos, reducción salarial y de la jornada laboral que fue aplicada a muchos empleados a lo largo del año. Por otra parte, se observa que en el 2020 también se ha invertido la situación para el subempleo ya que pasó del 18% en el 2019 al 35% en el 2020. El desempleo, a nivel nacional alcanzó el 13.3% de la Población Económicamente Activa (PEA) comparado con un 3.8% a diciembre del año pasado. (Actuaria, 2020)

**Tabla 33-3:** Desempleo

AÑOS	INDICADORES
2019	3.8%
2020	13.3%

**Fuente:** (Actuaria, 2020)

**Realizado por:** Campos, N. 2020

Sin embargo, las cifras que miden la gravedad de la pandemia en Ecuador no solo hablan de los más de 154 mil contagiados y casi 12 mil fallecidos en este tiempo, sino de 1 millón de personas que se reportaron como desempleados, llegando a una tasa de desempleo del 13.3% entre mayo y junio de 2020, la cifra más alta desde 2007, y una cifra de 9.5 puntos porcentuales por encima del 3.8 % de diciembre del año pasado. (Actuaria, 2020)

### **Sueldos y salarios**

Los nuevos valores constan en el Acuerdo Ministerial 2019-395, del Ministerio de Trabajo, el mismo que fue expedito el 14 de enero, los sueldos y salarios mínimos sectoriales para el sector privado no podrán ser inferiores al salario básico unificado de \$400 dólares.

## **FACTORES POLÍTICOS**

- ❖ Eliminación de subsidios del combustible
- ❖ Precios del combustible

### **Eliminación del subsidio del combustible**

Los derivados del petróleo han sido utilizados de manera estratégica en cualquier política que impulse el desarrollo económico (Pérez, 2016). Siendo el Ecuador un ejemplo de cómo los países han utilizado esta política. El subsidio a los combustibles hace mucho tiempo dejó de ser sostenible para el estado ecuatoriano, es más, su mantenimiento le representa muchos millones de dólares en gastos, debido a que el precio de la gasolina se encuentra entre los más bajos del mundo. De acuerdo a estudios realizados por el Banco Mundial (BM), en la región, el promedio del precio de la gasolina corresponde a USD 4,83 por galón, mientras que en el mundo corresponde a USD 5,32 dólares por galón, esto es una clara muestra de lo cuantioso que resulta para el Estado ecuatoriano mantener el subsidio a la gasolina (Banco Mundial, s.f.). En Ecuador, son producidos aproximadamente 1,6 millones de barriles de gasolina extra y 500.000 barriles de súper, fabricados gracias a la importación de 1,28 millones de barriles de nafta. (Espinoza & Viteri, 2019)

### **Precios del combustible**

La Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, publica semanal y mensualmente los precios de combustibles y GLP en el territorio nacional.

**Tabla 34-3:** Precios del combustible

Tipos de combustible	Precios referenciales
Diésel Premium Automotriz	\$ 1,185983
Gasolina Extra	\$ 1,75
Gasolina Súper	\$ 2,28

Fuente: (ARCH, 2021)

Realizado por: Campos, N. 2020

## FACTORES SOCIALES

- ❖ Población
- ❖ Actividades productivas

### Población

POBLACIÓN POR PARROQUIAS (CENSO 2010)			
PARROQUIAS	Habitantes	Área (Ha)	Hab/Ha
BOLIVAR	2,713.00	1,199.75	2.26
COTALÓ	1,852.00	4,683.52	0.40
CHIQUICHA	2,445.00	1,428.43	1.71
EL ROSARIO	2,638.00	1,348.59	1.96
GARCÍA MORENO	6,380.00	1,575.74	4.05
HUAMBALÓ	7,862.00	2,593.69	3.03
SALASACA	5,886.00	1,285.07	4.58
<b>TOTAL</b>	<b>56,573.00</b>	<b>20,297.49</b>	<b>2.79</b>

**Gráfico 30-3:** Población

Fuente: (GAD Pelileo, 2012)

Realizado por: Campos, N. 2020

El cuadro anterior demuestra que un promedio de aproximado de 3 personas ocupa una superficie de una hectárea de terreno en el Cantón, siendo las más altas en Salasaca, La Matriz, Benítez, García Moreno y Huambaló, pero se debe tomar en cuenta que esta estimación se incrementa si se toma en cuenta que existen áreas industriales, de protección ecológica y de recursos no renovables que no cumplen condiciones de habitabilidad, de igual forma, si se considera que aproximadamente cada habitante ocuparía una hectárea o más de superficie en Cotaló, esta Parroquia dada su cercanía con el Volcán Tungurahua, ha sido evacuada por la amenaza de erupción existente. (GAD Pelileo, 2012)

## Actividades productivas

PARROQUIA	RAMA PRODUCTIVA	PRINCIPALES PRODUCTOS	PRODUCCIÓN MENSUAL	HECTÁREAS CULTIVADAS	EMPRESAS
Chiquicha	Agrícola	Cultivos (T. árbol)		42.95	
Benítez	Agrícola	Cultivos-Pastos		43.29	
	Textiles	sandalías	7,000 pares		
Bolívar	Agrícola	Cultivos (papas)		73.75	
	Textiles	Jeans			
Cotaló	Agrícola	Cultivos (maíz)		465	
	Empresas	Avícolas			27
El Rosario	Agrícola	Cultivos (maíz)		189	
	Artesanales	Calzado	15 docenas		
	Pecuarías	Cuyes	Indeterminado		
García Moreno	Agrícola	Cultivos/T Arbol		281.87	
Huambalo	Agrícola	Maíz		201	
	Ganado Bobino	Cerdos	70		
	Pecuario	Especies Menores	270		
	Industrial	Muebles de madera			19
Salasaca	Agrícola	Cultivos (maíz)		54	
	Artesanal	Tapices			
Pelileo (La Matriz y Pelileo Grande)	Agrícola	Cultivos (maíz)		30	
	Textiles	Jeans			

**Gráfico 31-3:** Actividades productivas

**Fuente:** (GAD Pelileo, 2012)

**Realizado por:** Campos, N. 2020

## Factores Tecnológicos

- ❖ Actualización y automatización tecnológica

### Actualización y automatización tecnológica

La transformación digital y la automatización de los procesos en las empresas resulta cada vez más clave en todos los sectores. Y el caso de las estaciones de servicio no es una excepción. Las tareas administrativas como la introducción de herramientas de gestión, ya sean pedidos de venta, albaranes, facturas, u órdenes de pago, suponen un esfuerzo económico y una inversión de tiempo y recursos humanos muy importantes. En las gasolineras el volumen de operaciones suele ser muy elevado y tener controlados los procesos administrativos es primordial.

### **Beneficios que ofrece la automatización de las estaciones de servicio**

Podemos destacar algunas ventajas que se consiguen con soluciones integrales para la automatización de gasolineras:

- Control y monitorización de los negocios desde cualquier lugar desde un dispositivo móvil con acceso a Internet.
- Agilización del trabajo del personal administrativo.
- Optimización de los recursos humanos, puesto que la disminución de tiempo destinado a procesos manuales se puede transformar en la dedicación a otras tareas que aporten valor añadido al negocio.
- Reducción de los errores manuales.
- Opción de controlar varias estaciones de servicio a la vez.
- Acceso a los datos administrativos y de gestión a todas las personas autorizadas a ello.
- Posibilidad de realizar inventarios online a tiempo real.
- Agilización y mejora del servicio de atención al cliente. (Alvic, 2021)

### **Factores Ambientales**

- Normas Ambientales

Que en el Art. 12 de la Ley de Gestión Ambiental, publicado en el Registro Oficial No. 245 del 30 de Julio de 1999 , se preceptúa que son obligaciones de las instituciones del Estado del Sistema Descentralizado de Gestión Ambiental en el ejercicio de sus atribuciones y en el ámbito de su competencia aplicar los principios establecidos en dicha ley y ejecutar las acciones específicas del medio ambiente y de los recursos naturales así como el de regular y promover la conservación del medio ambiente y el uso sustentable de los recursos naturales en armonía con el interés social. (Reglamento Ambiental de Actividades Hidrocarburíferas, 2018)

### **Factores Legales**

- Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua
- Ley de Hidrocarburos

### **Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua**

El objeto de la presente Ley es garantizar el derecho humano al agua así como regular y controlar la autorización, gestión, preservación, conservación, restauración, de los recursos hídricos, uso y



aprovechamiento del agua, la gestión integral y su recuperación, en sus distintas fases, formas y estados físicos, a fin de garantizar el Sumak Kawsay o buen vivir y los derechos de la naturaleza establecidos en la Constitución.

Esta Ley se fundamenta en los siguientes principios:

- La integración de todas las aguas, sean estas, superficiales, subterráneas o atmosféricas, en el ciclo hidrológico con los ecosistemas;
- El agua, como recurso natural debe ser conservada y protegida mediante una gestión sostenible y sustentable, que garantice su permanencia y calidad.
- El agua, como bien de dominio público, es inalienable, imprescriptible e inembargable;
- El agua es patrimonio nacional y estratégico al servicio de las necesidades de las y los ciudadanos y elemento esencial para la soberanía alimentaria; en consecuencia, está prohibido cualquier tipo de propiedad privada sobre el agua.
- El acceso al agua es un derecho humano.
- El Estado garantiza el acceso equitativo al agua. (Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua, 2014)

### **Ley de Hidrocarburos**

Ley de Hidrocarburos, en su Art. 31, literales s) y t), obliga a PETROECUADOR, sus contratistas o asociados en exploración y explotación de hidrocarburos, refinación, transporte y comercialización, a ejecutar sus labores sin afectar negativamente a la organización económica y social de la población asentada en su área de acción, ni a los recursos naturales renovables y no renovables locales; así como conducir las operaciones petroleras de acuerdo a las leyes y reglamentos de protección del medio ambiente y de seguridad del país. (Reglamento Ambiental de Actividades Hidrocarburíferas, 2018)

#### *3.4.1.1. Matriz de identificación de los factores claves del macro entorno*

**Tabla 35-3:** Matriz de identificación de los factores claves del macro entorno

<b>FACTORES</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>IMPLICADOS</b>
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>			
<b>E1. Inflación</b>	La variación anual de la inflación es del -0,93%. Siendo un indicador económico encargado de	Crea incertidumbre en los consumidores frente a la capacidad del	Gobierno
			Clientes

	medir a nivel general los precios.	consumo de combustible.	Gerente de la empresa
<b>E2.</b> Producto Interno Bruto (PIB)	La suspensión de las actividades productivas en el país debido a la pandemia del covid-19 afectó negativamente a la economía ecuatoriana. Según datos de las Cuentas Nacionales publicados este día por el Banco Central del Ecuador (BCE), en el segundo trimestre de 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) decreció en 12,4%	El decrecimiento del PIB afecta a las actividades económicas en general y a su vez provoca que el desempleo aumente.	Gobierno
			Clientes
			Gerente de la empresa
			Proveedores
<b>E3.</b> Tasas de Interés	Las Tasas de interés han disminuido y promueven un incentivo en los préstamos inmobiliarios.	El acceso a los créditos inmobiliarios posibilitara un incremento positivo en la demanda de servicios de la Empresa.	Gobierno Empleados Clientes
			Gerente de la Empresa
<b>E4.</b> Desempleo	El desempleo, a nivel nacional alcanzó el 13.3% de la Población Económicamente Activa (PEA) comparado con un 3.8% a diciembre del año pasado.	El desempleo causa la crisis poblacional ya que las personas no pueden generar dinero y a la misma vez no pueden satisfacer sus necesidades al quedarse sin empleo.	Gobierno Empleados Clientes
			Gerente de la Empresa

<p><b>E5.</b> Sueldos y Salarios</p>	<p>Los sueldos y salarios mínimos sectoriales para el sector privado no podrán ser inferiores al salario básico unificado de \$400 dólares.</p>	<p>El Ministerio de Trabajo estableció el sueldo básico de USD \$400 dólares para este año 2021, esto ayuda a dinamizar la economía del mercado de combustible por parte de los consumidores</p>	<p>Gobierno Empleados Clientes</p>		
<p><b>FACTOR POLÍTICO</b></p>					
<p><b>P1.</b> Eliminación de subsidios del combustible</p>	<p>De acuerdo a estudios realizados por el Banco Mundial (BM), en la región, el promedio del precio de la gasolina corresponde a USD 4,83 por galón, mientras que en el mundo corresponde a USD 5,32 dólares por galón</p>	<p>La reducción del subsidio del combustible (gasolina extra, súper, diésel Premium) crea incertidumbre en la población debido a que crea inconformidad en los individuos que la consumen de manera masiva sin embargo es una manera de regularizar el costo del combustible en el mercado.</p>	<p>Gobierno Clientes Proveedores</p>		
<p><b>P2.</b> Precios del combustible</p>	<p>Los precios del combustible tiene los siguientes precios referenciales</p> <table border="1" data-bbox="523 1686 858 1888"> <tr> <td>Diésel Premium Automotriz a \$ 1, 185,</td> </tr> <tr> <td>gasolina extra a \$ 1,75 y la gasolina súper a \$ 2,28.</td> </tr> </table>	Diésel Premium Automotriz a \$ 1, 185,	gasolina extra a \$ 1,75 y la gasolina súper a \$ 2,28.	<p>El precio de combustible en nuestro país es adecuado y accesible para quienes lo utilizan.</p>	<p>Gobierno Clientes Proveedores Gerente de la empresa</p>
Diésel Premium Automotriz a \$ 1, 185,					
gasolina extra a \$ 1,75 y la gasolina súper a \$ 2,28.					

<b>FACTOR AMBIENTAL</b>			
<b>A1. Normas Ambientales</b>	El Estado del Sistema Descentralizado de Gestión Ambiental en el ejercicio de sus atribuciones y en el ámbito de su competencia aplicar los principios establecidos en dicha ley y ejecutar las acciones específicas del medio ambiente y de los recursos naturales así como el de regular y promover la conservación del medio ambiente y el uso sustentable de los recursos naturales en armonía con el interés social.	La empresa se rige a los entes de control como el : Ministerio del Ambiente, Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH), Ministerio de Turismo y Ministerio de Salud que controlan y ayudan a precautelar el cuidado del medio ambiente.	Gobierno Empleados Entes de control
			Gerente de la Empresa
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>			
<b>T1. Actualización y automatización tecnológica</b>	La transformación digital y la automatización de los procesos en las empresas resulta cada vez más clave en todos los sectores. En las gasolineras el volumen de operaciones suele ser muy elevado y tener controlados los procesos administrativos es primordial.	Es indispensable para mejorar los procesos administrativos para el común desempeño de las ocupaciones cotidianas de la empresa.	Empleados
			Gerente de la Empresa

<b>FACTOR SOCIAL</b>			
<b>S1. Población</b>	Se debe tomar en cuenta que esta estimación se incrementa si se toma en cuenta que existen áreas industriales, de protección ecológica y de recursos no renovables que no cumplen condiciones de habitabilidad	La empresa cuenta con consumidores que son fieles gracias a la calidad y cantidad justa del producto que expende la gasolinera	Clientes Empleados Gerente de la Empresa
<b>S2. Actividades productivas</b>	En el Cantón Pelileo las ramas productivas que se realizan son la agrícola y la textil en su mayoría.	Los habitantes del Cantón laboran en cultivo de papas, maíz, cebolla, mora entre otras y de la misma forma en la confección de las prendas de vestir.	Clientes Empleados Gerente de la Empresa
<b>FACTOR LEGAL</b>			
<b>L1. Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua</b>	El objeto de la presente Ley es garantizar el derecho humano al agua así como regular y controlar la autorización, gestión, preservación, conservación, restauración, de los recursos hídricos, uso y aprovechamiento del agua.	El agua, como recurso natural debe ser conservada y protegida mediante una gestión sostenible y sustentable, que garantice su permanencia y calidad	Empleados Gerente de la Empresa Gobierno
	Obliga a PETROECUADOR, sus contratistas o asociados	La organización económica y social de la población asentada en su	Empleados

<b>L2.Ley</b> de Hidrocarburos	en exploración y explotación de hidrocarburos, refinación, transporte y comercialización	área de acción, ni a los recursos naturales renovables y no renovables locales.	Gerente de la Empresa Gobierno
-----------------------------------	--	---	--------------------------------

**Realizado por:** Campos, N. 2020

## MICROENTORNO

Para la identificación de los factores claves del análisis interno se tomará en cuenta aspectos primordiales por medio de las fuerzas de Porter.

## CLIENTES

En la Estación de Servicios “La Macarena” sus principales clientes se han forjado en la misma ciudad de Pelileo como los sectores aledaños que es la Parroquia Bolívar, Huambaló, Cotaló y también turistas que visitan la capital del Mueble que se encuentra ubicado en la parroquia Huambaló y en los centros turísticos que ofrece nuestro cantón Pelileo.

Los clientes difieren en su valor y su necesidad de cosas diferentes. El valor de un cliente determina el tiempo que se le dedica y lo que se invierte en él, permite priorizar esfuerzos y dedicar recursos para que los más valiosos sigan siendo leales y aumenten su valor. (Guadarrama Tavira & Rosales Estrada, 2015)

## COMPETIDORES

En la Estación de Servicios La “Macarena”, se ve afectada por la competencia ya que existe una estación de servicios en el Sector de Huambaló la cual afecta en la disminución en los clientes en el área del servicio del combustible.

La rivalidad entre los competidores actuales de sebe a que alguno de ellos se puede sentir presionado por otros competidores o porque ven la posibilidad de mejorar su posición en el mercado. Esta rivalidad se puede ver traducida en competencias de precios, guerras publicitarias, introducción a nuevos productos, mejora en los servicios al cliente y mejoras en las garantías sobre productos o servicios a los clientes. En cualquier sector empresarial la estrategia competitiva de una empresa influye en todas la demás empresas de dicho sector, provocando de esta manera una reacción de las otras en su afán de contrarrestar dichas estrategias. (Aguirre, 2014)

## **PROVEEDORES**

En la Estación de Servicios La “Macarena” ha escogido a sus proveedores con el propósito de hallar maneras disponibles de pago y descuento en diferentes productos como de limpieza, desinfección, materiales de protección para los trabajadores entre otras, así mismo tener proveedores de combustible que certifiquen la calidad de los productos y entrega apropiada de los mismos.

La selección de proveedores debe tener como criterio principal, la capacidad del proveedor para mejorar y trabajar bajo políticas de cofabricación, sin prescindir de las características valoradas tradicionalmente como la calidad, el servicio, el precio y los planes de pago. Así mismo, implica una decisión que, en algunos casos, puede resultar bastante difícil, debido a la naturaleza y a la diversidad de los productos y servicios que se adquieren y de las variaciones cualitativas y cuantitativas en el comportamiento de la demanda. (Sarache, Gómez, & Ortiz, 2009)

## **PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Se ha determinado que el sector de las gasolineras no disponen de productos sustitutos ya que todas las gasolineras de nuestro país brinda el servicios de combustible como es dieses, extra y súper.

Los productos sustitutos estos se desempeñan de la misma forma o con funciones similares a los productos existentes en la industria, pero por medios diferentes. Siempre están presentes pero es muy fácil pasarlos por alto, ya que la forma en la que aparecen es inesperada y limitan los precios y posibilidades de una industria. La amenaza de los sustitutos es alta si ofrecen una alta relación desempeño-precio, mientras el cambio de costo al sustituto es bajo. (Damayanti, Castillo, Calderón, & Mendoza, 2013)

## **COMPETIDORES POTENCIALES**

La entrada de la competencia potencial de nuevas estaciones de servicios que existe en el Cantón Pelileo como la Gasolinera Panamericana, Estación de Servicio Sindicato Pelileo y P&S Estación de Servicios entre otras, las cuales disminuye el porcentaje de los clientes para la misma.

Los competidores potenciales son empresas que en el momento no participan de una industria pero tienen capacidad de hacerlo si se deciden. La rivalidad entre competidores en el mercado de combustibles es importante, pues el mercado es muy sensible a variaciones de precios y ligeramente de calidad, aunque depende también de la demanda, de la ubicación, los requerimientos del cliente, los servicios y ventajas de brindan las comercializadoras. (Villalba, 2012)

**Tabla 36-3:** Matriz de identificación de los factores claves del micro entorno

<b>FACTORES Y DIMENSIONES</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>IMPLICADOS</b>
<b>CLIENTES</b>			
<b>C1.</b> Atención al cliente	El cliente es su prioridad y da solución a probables dudas dando a conocer los servicios accesibles	Compromiso con sus consumidores lo cual crea fidelidad, incremento empresarial y posicionamiento en el mercado.	Gerente de la Empresa Empleados Clientes
<b>C2.</b> Entrega del servicio a tiempo	El desenvolvimiento de la estación de servicios al entregar el servicio de una forma eficiente	Entrega conveniente del combustible produce confianza y fidelidad por parte de los clientes	Gerente de la Empresa Empleados Clientes
<b>COMPETIDORES</b>			
<b>CM1.</b> Competencia con mejor publicidad	Estaciones servicios de la misma categoría con mejor publicidad opaca a otras organizaciones que no utilizan esta herramienta.	Falta de reconociendo de la organización hace que se genere desinterés en los consumidores	Gerente de la Empresa Competidores Clientes
<b>CM2.</b> Mayor competencia en este sector	Crecimiento de la competencia en el sector de las estaciones de servicios (gasolineras).	Reducción de consumidores y la demanda decrece por la proporción de ofertas en el mercado	Gerente de la Empresa Competidores Clientes



<b>PROVEEDORES</b>			
<b>P1.</b> Créditos de pago a proveedores	Proveedores disponibles con descuentos por el reconocimiento y fidelidad hacia la organización.	Descuento en materiales utilizados dentro de la estación de servicios y la compra primordial de combustible para así otorgar el servicio al cliente.	Gerente de la Empresa Proveedores Clientes
<b>P2.</b> Materiales y Combustible utilizados de calidad	Combustible de calidad para brindar un buen servicio a nuestros clientes	Nuestros clientes muestran satisfacción de nuestro servicio y recomiendan a nuestra estación de servicios	Gerente de la Empresa Proveedores Clientes Empleados
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>			
<b>PS1.</b> El sector de las gasolineras no dispone de productos sustitutos			
<b>COMPETIDORES POTENCIALES</b>			
<b>CP1.</b> Nuevas estaciones de servicios	Crecimiento de la oferta en este sector disminuye su utilidad la misma que regula	El ingreso de estas empresas incrementa la competencia en este sector de las gasolineras.	Gobierno Gerente de la Empresa Proveedores Clientes Competidores

Realizado por: Campos, N. 2020

#### 3.4.1.2. Matriz de prioridad

Para poder realizar la matriz de prioridades y minimizar los factores claves se seleccionaran los más relevantes que tienen la Estación de Servicios “La Macarena”, respondiendo a la pregunta.

¿Qué probabilidad tienen de continuar ocurriendo en un futuro y el efecto positivo o negativo en la empresa?

**Tabla 37-3:** Matriz de prioridad análisis externo

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTO</b>	FE1,FE4, C1,CM1	FE2, FP2, FT1,C2,P1	CP1
	<b>MEDIO</b>	FE3,FP1,FA1,P2	FL1, FL2	
	<b>BAJO</b>		PS1	
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
	<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>			

Realizado por: Campos, N. 2020

#### Listado de Factores Estratégicos

- Inflación
- Producto Interno Bruto (PB)
- Tasas de Interés
- Desempleo
- Eliminación de subsidios del combustible
- Precios del combustible
- Normas Ambientales
- Actualización y automatización tecnológica
- Atención al cliente
- Entrega del servicio a tiempo
- Competencia con mejor publicidad
- Créditos de pago a proveedores
- Materiales y Combustible utilizados de calidad

### 3.4.1.3. Matriz de Perfil Estratégico Externo

En la matriz de Perfil Estratégico Externo, se visualizan los factores con más impacto como se va a detallar a continuación:

**Tabla 38-3:** Matriz de perfil estratégico externo

FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS	GRAN AMENAZA	AMENAZA	NORMAL	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
E1. Inflación		●			
E2. Producto Interno Bruto (PIB)		●			
E3. Tasa de interés			●		
E4. Desempleo	●				
P1. Eliminación de subsidios del combustible		●			
P2. Precios del combustible			●		
A1. Normas Ambientales			●		
T1. Actualización y automatización tecnológica				●	
C1. Atención al cliente				●	
C2. Entrega del servicio a tiempo					●
CM1. Competencia con mejor publicidad		●			
P1. Crédito de pago a proveedores					●
P2. Materiales y Combustible utilizados de calidad				●	

Realizado por: Campos, N. 2020

**Los parámetros utilizados para el análisis de esta matriz de prioridades son:**

- Pobre= 1
- Bajo lo Normal = 2
- Normal = 3
- Sobre lo Normal = 4
- Alto= 5

Por lo que se puede mencionar como resultado una gran amenaza y tres amenazas las cuales se tratará mitigar en su totalidad y por otra parte también se obtuvo como resultado tres oportunidades y dos grandes oportunidades que se deberán aprovechar como resultado.

3.4.1.4. Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos

**Tabla 39-3:** Matriz de capacidad de respuesta a factores estratégicos externos

<b>FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS</b>	<b>IMPORTANCIA PONDERADA</b>	<b>PESO ESPECÍFICO</b>	<b>CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA DE RESPUESTA</b>
A1. Inflación	16	0.09	4	0.36
A2. Producto Interno Bruto (PIB)	16	0.09	4	0.36
A3. Tasa de interés	15	0.08	3	0.24
A4. Desempleo	15	0.08	3	0.24
A5. Eliminación de subsidios del combustible	14	0.08	3	0.24
O1. Precios del combustible	12	0.06	3	0.18
O2. Normas Ambientales	14	0.08	3	0.32
O3. Atención al cliente	19	0.10	4	0.40
O4. Entrega del servicio a tiempo	19	0.10	5	0.50
A6 Competencia con mejor publicidad	16	0.09	4	0.36
O5 Crédito de pago a proveedores	12	0.06	3	0.18
O6. Materiales y Combustible utilizados de calidad	18	0.09	4	0.36
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>1</b>		<b>3.74</b>

Realizado por: Campos, N. 2020

Al elaborar la matriz anterior se seleccionó un equipo de expertos de la Empresa Constructora Andina calificando cada factor según la escala propuesta:

Escala

- Pobre= 1
- Bajo lo Normal = 2
- Normal = 3
- Sobre lo Normal = 4
- Alto= 5

Grupo de expertos

- Gerente
- Contador
- Auxiliar contable
- Secretaria

## **ANÁLISIS**

El valor ponderado de la capacidad de respuesta de la Estación de Servicios “La Macarena” es de 3.74 la cual es normal, la misma que nos indica cómo está preparada la empresa con los factores externos.

### ***3.4.2. Análisis estratégico interno***

Para la identificación de los factores clave del análisis interno se tomara en cuenta aspectos primordiales como los siguientes:

#### **Factores Talento Humano**

- Trabajadores comprometidos con la empresa
- Sueldos y salarios
- Falta de capacitación al personal

### **Factor administrativo**

- Cumplimiento de objetivos
- Planeación administrativa
- Falta de un plan estratégico

### **Factor Financiero**

- Baja rentabilidad
- Inexistencia del manejo de los estados financieros en la empresa

### **Factor de Comercialización**

- Eficiente control de la compra y la venta del combustible
- Agilidad para la realización de compra de combustible
- Seguridad, garantía y precio justo del combustible
- Alto posicionamiento en el mercado

### **Factor de Marketing**

- Poca publicidad en la empresa
- Servicios de combustible
- Acuerdos estratégicos

### **Factor de Infraestructura**

- Buena imagen corporativa

### 3.4.2.1. Matriz de factores internos

**Tabla 40-3:** Matriz de factores Internos.

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	IMPLICADOS
<b>TALENTO HUMANO</b>			
<b>TH1.</b> Trabajadores comprometidos con la empresa	Al realizar las actividades de una forma eficiente es importante ya que los trabajadores se sienten comprometidos con la empresa.	Los trabajadores que laboran en la estación de servicios de servicios desarrollan sus actividades correctamente.	Gerente de la empresa Empleados
<b>TH2.</b> Sueldos y salarios	Los trabajadores cobran su sueldo básico que es de \$400 y a su vez sus horas extras	Los trabajadores reciben su sueldo acorde a lo establecido por la ley.	
<b>TH3.</b> Falta de capacitación al personal	La falta de capacitación al personal perjudica a la empresa a no lograr cumplir con los objetivos y las actividades que se otorga a cada uno de ellos.	La capacitación al personal es importante para que puedan desempeñar de una mejor manera sus actividades.	
<b>ADMINISTRACIÓN</b>			
<b>A1.</b> Cumplimiento de objetivos	El cumplimiento de objetivos dentro de una empresa es muy importante ya que permite a que la empresa obtenga una mejor confiabilidad y rentabilidad	Al no cumplir con estos objetivos puede provocar conflictos dentro de la empresa	Gerente de la empresa Empleados
<b>A2.</b> Planeación administrativa	Al contar con una planeación administrativa la empresa tiene claro que quiere conseguir ya sea a corto o a largo plazo	Si la empresa no establece metas ya sea a corto o largo plazo puede provocar un desequilibrio económico.	
<b>A3.</b> Falta de un plan estratégico	Un plan estratégico dentro de la empresa permite organizar, planificar, controlar los objetivos que estén propuestos dentro de la misma y también generar estrategias para el cumplimiento de estos objetivos	Al no contar con un plan estratégico la empresa disminuye su competitividad dentro del mercado el cual provoca incertidumbre al momento de una toma de decisiones.	
<b>FINANCIERO</b>			
<b>FN1.</b> Baja rentabilidad	La empresa obtuvo una baja rentabilidad en el año anterior debido a la pandemia provocada al COVID-19, la cual existió una disminución en su rentabilidad	Debido a la pandemia algunas personas perdieron sus trabajos lo cual provoco que las personas se dedicaran a actividades dentro de sus domicilios como son las actividades de	Gerente de la empresa Empleados



		agricultura y así evitar salir de sus casas, por lo que en la estación de servicios hubo una disminución en su rentabilidad a comparación de los años anteriores.	Clientes
<b>FN2.</b> Inexistencia del manejo de los estados financieros en la empresa	El manejo de los estados financieros dentro de una empresa es importante ya que permite conocer la situación financiera dentro de la misma.	Al no realizarse todos los estados financieros dentro de la empresa no se puede conocer a cabalidad la situación financiera dentro de la misma	
<b>COMERCIALIZACION</b>			
<b>CM1.</b> Eficiente control de las ventas del combustible	Tener un buen control de las ventas de combustible ayuda a que se registre adecuadamente cuantos galones de combustible se vende ya sea de forma diaria o mensual.	Al tener un buen control de Combustible permite a la empresa conocer el nivel de ventas que se realiza dentro de la estación de servicios.	
<b>CM2.</b> Agilidad para la realización de compra de combustible	Las compras de combustible se realizan a diario para así poder brindar un mejor servicio a los clientes	Las compras de combustible se lo realiza a la comercializadora P&S Petróleos el mismo que es el proveedor directos de la empresa.	
<b>CM3.</b> Seguridad, garantía y precio justo del combustible	Al brindar un buen servicio de combustible a nuestros clientes crea confianza y seguridad.	La percepción que tienen nuestros clientes sobre la estación es que brindamos un servicio de calidad otorgando la cantidad justa de combustible a comparación de otras gasolineras del sector	Gerente de la empresa Empleados Clientes
<b>CM4.</b> Alto posicionamiento en el mercado	Al tener un posicionamiento de mercado ayuda que la empresa tenga una gran aceptación por parte de los clientes y así generar rentabilidad en la misma.	La estación de servicios se encuentra ya establecida dentro del mercado.	
<b>MARKETING</b>			
<b>MK1.</b> Poca publicidad en la empresa	Al no contar con mucha publicidad dentro de la estación de servicios hace que pierda la competitividad y el interés por parte de los clientes	Si no se realiza publicidad en la empresa no le permite a ser reconocida la cual provoca la pérdida de competitividad	Gerente de la empresa Empleados Clientes Proveedores
<b>MK2.</b> Servicios de combustible	Los servicios de combustible que ofrece la estación de servicios son de gasolina extra,	Al contar con estos servicios de combustible la	

	súper y diésel el cual permite a los clientes escoger el tipo de combustible que desee para su automóvil.	empresa genera aceptación de los servicios a sus clientes.	
<b>MK3.</b> Acuerdos estratégicos	Los acuerdos estratégicos ya sea con instituciones públicas o privadas permiten obtener beneficios a las dos partes.	Las empresas que tengan un convenio con la estación de servicios encontrarán beneficios mutuos con la estación de servicios.	
<b>INFRAESTRUCTURA</b>			
<b>II.</b> Buena imagen corporativa	Tener una buena imagen corporativa en una empresa es lo primordial ya que genera confianza y seguridad por parte de los clientes al momento de adquirir el servicio de combustible	La percepción que tienen los clientes en la estación de servicios es que brindan la cantidad justa de combustible a comparación con otras gasolineras del sector y tener la oportunidad de gestionar para que se pueda implementar nuevos productos dentro de la estación de servicios	Gerente de la empresa Empleados Clientes

**Realizado por:** Campos, N. 2020

#### 3.4.2.2. Matriz de prioridad

Para poder realizar la matriz de prioridades y minimizar los factores claves se seleccionaron los más relevantes que tienen la Estación de Servicios “La Macarena”, respondiendo a la pregunta. ¿Qué probabilidad tienen de continuar ocurriendo en un futuro y el efecto positivo o negativo en la empresa?

**Tabla 41-3:** Matriz de prioridad análisis interno

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTO</b>	TH1, A3, FN1, FN2, CM1, CM3, MK1	TH3,MK3,I1	
	<b>MEDIO</b>	A1, CM2, CM4,	TH2, A2, MK2	
	<b>BAJO</b>			
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
	<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>			

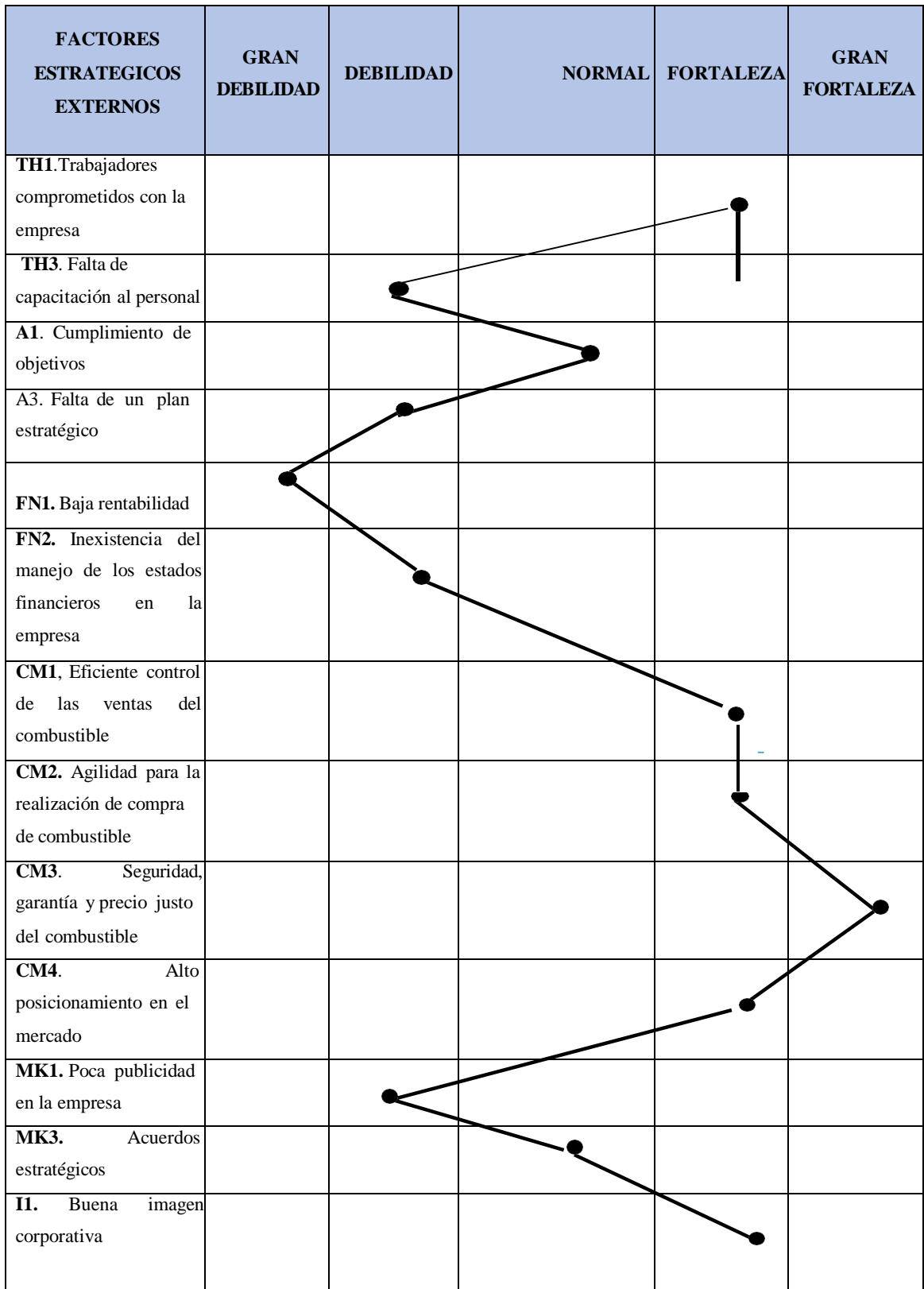
Realizado por: Campos, N. 2020

#### Listado de Factores Estratégicos

- Trabajadores comprometidos con la empresa
- Falta de capacitación al personal
- Cumplimiento de objetivos
- Falta de un plan estratégico
- Baja rentabilidad
- Inexistencia del manejo de los estados financieros en la empresa
- Eficiente control de las ventas del combustible
- Agilidad para la realización de compra de combustible
- Seguridad, garantía y precio justo del combustible
- Alto posicionamiento en el mercado
- Poca publicidad en la empresa
- Acuerdos estratégicos
- Buena imagen corporativa

3.4.2.3. Matriz de Perfil Estratégico Interno

**Tabla 42-3:** Matriz de perfil estratégico interno



Realizado por: Campos, N. 2020

**Los parámetros utilizados para el análisis de esta matriz de prioridades son:**

- Pobre= 1
- Bajo lo Normal = 2
- Normal = 3
- Sobre lo Normal = 4
- Alto= 5

Por lo que se puede mencionar como resultado una gran debilidad y cuatro debilidades las cuales se tratará mitigar en su totalidad y por otra parte también se obtuvo como resultado normal, cinco fortalezas y una gran oportunidad que se deberán aprovechar al máximo la empresa.

3.4.2.4. Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos

**Tabla 43-3:** Matriz de capacidad de respuesta a factores estratégicos internos

<b>FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS</b>	<b>IMPORTANCIA PONDERADA</b>	<b>PESO ESPECÍFICO</b>	<b>CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA DE RESPUESTA</b>
<b>F1.</b> Trabajadores comprometidos con la empresa	16	0.09	4	0.36
<b>D1.</b> Falta de capacitación al personal	15	0.09	3	0.27
<b>D2.</b> Falta de un plan estratégico	15	0.09	3	0.27
<b>D3.</b> Baja rentabilidad	15	0.09	3	0.27
<b>D4.</b> Inexistencia del manejo de los estados financieros	14	0.08	3	0.24
<b>F2.</b> Eficiente control de las ventas del combustible	16	0.09	4	0.36
<b>F3.</b> Agilidad para la realización de compra de combustible	16	0.09	4	0.36
<b>F4.</b> Seguridad, garantía y precio justo del combustible	18	0.10	5	0.50
<b>F5.</b> Alto posicionamiento en el mercado	16	0.09	4	0.36
<b>D5.</b> Poca publicidad en la empresa	15	0.09	3	0.27
<b>F6.</b> Buena imagen corporativa	16	0.09	4	0.36
<b>TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>1</b>		<b>3.62</b>

Realizado por: Campos, N. 2020

Al elaborar la matriz anterior se seleccionó un equipo de expertos de la Empresa Constructora Andina calificando cada factor según la escala propuesta:

Escala

- Pobre= 1
- Bajo lo Normal = 2
- Normal = 3
- Sobre lo Normal = 4
- Alto= 5

Grupo de expertos

- Gerente
- Contador
- Auxiliar contable
- Secretaria

## **ANÁLISIS**

El valor ponderado de la capacidad de respuesta de la Estación de Servicios “La Macarena” es de 3.62 que está en lo normal, la misma que nos indica cómo está preparada la empresa con los factores internos.

### **3.4.3. Pronosticación**

Al elaborar la matriz anterior se seleccionó un equipo de expertos de la Estación de Servicios “La Macarena”, calificando cada factor según la escala propuesta:

Escala

- Pobre= 1
- Bajo lo Normal = 2
- Normal = 3
- Sobre lo Normal = 4
- Alto= 5

Grupo de expertos

- Gerente
- Contador
- Auxiliar contable
- Secretaria

### **ANÁLISIS**

Al seleccionar los factores que serán claves de éxito la Estación de Servicios “La Macarena” se tomarán los que tengan mayor puntaje.



3.4.3.1. Factores determinantes del éxito de la empresa

**Tabla 44-3:** Factores determinantes del éxito de la empresa

<b>LISTADO DE LOS FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA</b>		
<b>FACTORES</b>	<b>CALIFICACIONES</b>	<b>SUMA</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>		
A1. Inflación	4+4+4+4	16
A2. Producto Interno Bruto (PIB)	4+3+4+4	15
A3. Tasa de interés	4+4+4+3	15
A4. Desempleo	4+4+3+4	15
A5. Eliminación de subsidios del combustible	4+3+3+2	12
O1. Precios del combustible	4+3+3+2	12
O2. Normas Ambientales	4+4+3+3	14
O3. Atención al cliente	4+4+3+4	15
O4. Entrega del servicio a tiempo	5+4+4+5	18
A6 Competencia con mejor publicidad	5+4+3+3	15
O5 Crédito de pago a proveedores	4+4+4+4	12
O6. Materiales y Combustible utilizados de calidad	4+3+4+4	15
<b>ANÁLISIS INTENO</b>		
F1. Trabajadores comprometidos con la empresa	5+4+3+4	16
D1. Falta de capacitación al personal	4+4+3+4	15
D2. Falta de un plan estratégico	4+4+3+4	15
D3. Baja rentabilidad	4+4+4+3	15
D4. Inexistencia del manejo de los estados financieros	4+3+4+3	14
F2. Eficiente control de las ventas del combustible	5+4+4+3	16
F3. Agilidad para la realización de compra de combustible	5+4+4+3	16
F4. Seguridad, garantía y precio justo del combustible	5+5+4+4	18
F5. Alto posicionamiento en el mercado	4+4+4+4	16
D5. Poca publicidad en la empresa	4+4+3+4	15
F6. Buena imagen corporativa	4+4+4+4	16

**Realizado por:** Campos, N. 2020

### 3.4.3.2. Análisis del comportamiento actual y la pronosticación

Los factores con mayor puntaje en la tabla anterior serán considerados de manera esencial para ser incluidos en la siguiente tabla determinando el comportamiento con los parámetros siguientes y poder responder a la siguiente pregunta:

¿Qué pasaría si en los próximos años los factores de éxito seleccionados siguieran comportándose como hasta ahora?

Parámetros

- Creciente
- Decreciente
- Normal

**Tabla 45-3:** Análisis del comportamiento actual y la pronosticación

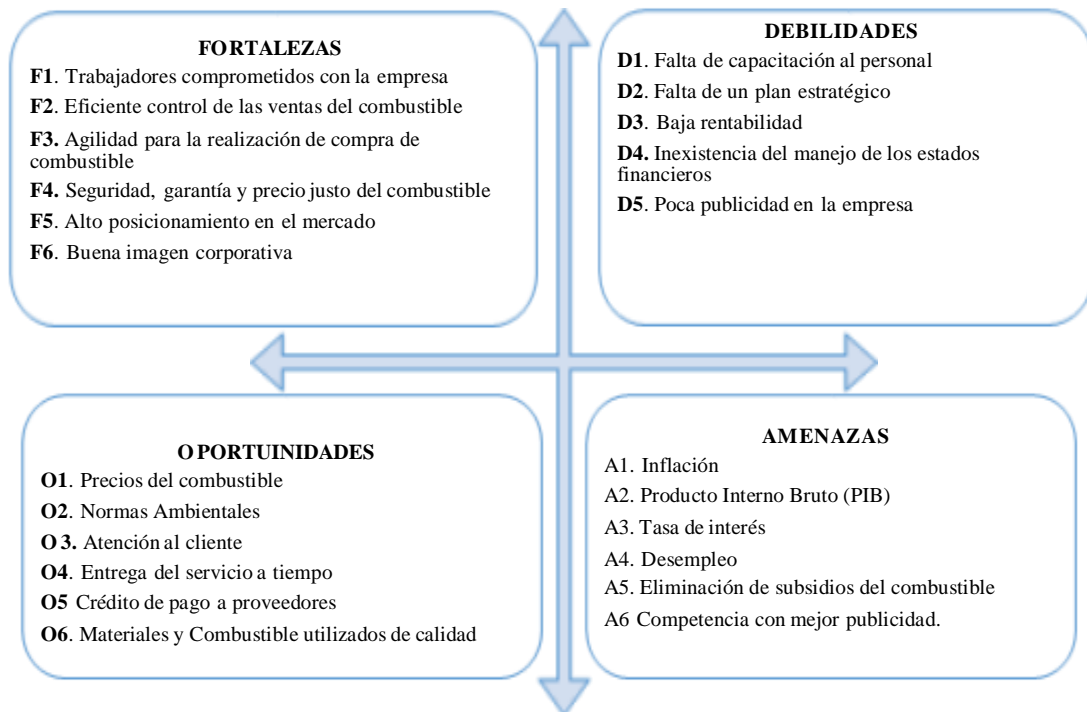
<b>ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ACTUAL Y PRONOSTICACIÓN</b>		
<b>FACTORES</b>	<b>COMPORTAMIENTO ACTUAL</b>	<b>¿QUÉ PASARÍA SÍ?</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>		
Inflación	Decreciente	Los precios de los productos utilizados en la gasolinera variarían según su comportamiento.
Producto Interno Bruto (PIB)	Decreciente	Cuando el PIB disminuye la empresa ven que no necesitan tantos trabajadores lo que provocaría que el desempleo aumente.
Tasa de interés	Creciente	Existiría confiabilidad al momento de acceder a un préstamo con tasas de interés bajas.
Desempleo	Creciente	Cuando el desempleo aumenta va a existir crisis económica en las familias
Atención al cliente	Normal	Fidelidad por parte de nuestros clientes y así obtener una mejor rentabilidad en la empresa
Entrega del servicio a tiempo	Normal	Los clientes perciben la calidad de nuestro servicio y la entrega a tiempo del combustible
Competencia con mejor publicidad	Creciente	Las estaciones de servicio con más publicidad son las más reconocidas en el mercado
Materiales y Combustible utilizados de calidad	Normal	Al utilizar materiales y ofrecer productos de calidad permite la fidelidad por parte de los clientes

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>		
Trabajadores comprometidos con la empresa	Normal	Compromiso por parte de los trabajadores ayuda a que la empresa sea más competitiva y rentable
Falta de capacitación al personal	Decreciente	Desconocimiento de las actividades a desempeñarse
Falta de un plan estratégico	Decreciente	Los empleados no sabrán asignar valor ni importancia a sus tareas o labores dentro de la empresa
Baja rentabilidad	Decreciente	Cuando una empresa no obtiene una rentabilidad deseada lleva a disminuir gastos y al personal
Eficiente control de las ventas del combustible	Creciente	Tener un buen control en las ventas de combustible ayuda a que la estación lleve un buen control de inventarios tanto en ventas como en compras
Agilidad para la realización de compra de combustible	Creciente	Se debe realizar las compras de combustible diaria para así brindar un buen servicio a los clientes
Seguridad, garantía y precio justo del combustible	Creciente	Al brindar el combustible con una cantidad justa y de calidad es beneficioso para nuestra empresa ya que tendremos la aceptación de nuevos clientes.
Alto posicionamiento en el mercado	Normal	Seguir siendo reconocidos por nuestros clientes y el mercado en general
Poca publicidad en la empresa	Decreciente	Si no contamos con publicidad la empresa no será reconocida en el mercado
Buena imagen corporativa	Normal	Establecer confianza y buenas relaciones por parte de los clientes a la estación de servicios

**Realizado por:** Campos, N. 2020

### 3.4.4. FODA Empresarial

Se detallará a continuación las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee la Estación de Servicios “La Macarena”, con la finalidad de dar paso a la formulación de estrategias necesarias para la empresa y así también poder minimizar las posibles debilidades y amenazas que le rodean a la empresa.



**Ilustración 1-3: FODA Empresarial**

**Realizado por:** Campos, N. 2020

3.4.4.1. *El uso de la matriz FODA para el diseño del problema y soluciones estratégicos generales.*

Para hacer la siguiente matriz se usara el análisis FODA en la que detallamos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con el cual se observará la conexión directa o indirecta entre ellas.

Para poder determinar esta relación se deberá contestar las siguientes preguntas:

**Vínculo entre una FORTALEZA y una OPORTUNIDAD**

¿En qué medida la fortaleza puede posibilitar más el aprovechamiento de dicha oportunidad?

Con mayor posibilidad, mayor será la calificación.

**Vínculo entre una DEBILIDAD y una OPORTUNIDAD**

¿En qué nivel esta debilidad puede impedir más que se aproveche dicha oportunidad?

Con mayor impedimento, mayor será la calificación.

**Vínculo entre una FORTALEZA y una AMENAZA**

¿En qué magnitud esta fortaleza puede proteger más a la empresa del efecto de esta amenaza?

Con mayor protección, mayor será la calificación

**Vínculo entre una DEBILIDAD y una AMENAZA**

¿En qué medida esta debilidad puede agravar más el daño que provocaría el impacto de dicha amenaza?

Con mayor agravamiento, mayor será la calificación.

Para obtener los resultados se tomará en cuenta la siguiente escala:

Escala:

- Alto= 5
- Sobre lo Normal=4
- Normal= 4
- Bajo lo Normal=2
- Poco Normal = 1

3.4.4.2. Relación de la matriz FODA

**Tabla 46-3:** Relación de la matriz FODA

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS						DEBILIDADES					TOTAL
		F1. Trabajadores comprometidos con la empresa	F2. Eficiente control de las ventas del combustible	F3. Agilidad para la realización de compra de combustible	F4. Seguridad, garantía y precio justo del combustible	F5. Alto posicionamiento en el mercado	F6. Buena imagen corporativa	D1. Falta de capacitación al personal	D2. Falta de un plan estratégico	D3. Baja rentabilidad	D4. Inexistencia del manejo de los estados financieros	D5. Poca publicidad en la empresa	
FACTORES EXTERNOS													
OPORTUNIDADES	O1. Precios del combustible		X	X	X		X			X	X		5
	O2. Normas Ambientales	X			X			X					3
	O3. Atención al cliente	X	X	X	X	X	X	X	X			X	9
	O4. Entrega del servicio a tiempo	X	X	X	X	X	X	X	X				8
	O5. Crédito de pago a proveedores									X			1
	O6. Materiales y Combustible utilizados de calidad			X	X	X	X	X	X	X	X		8
AMENAZAS	A1. Inflación		X	X		X							3
	A2. Producto Interno Bruto (PIB)		X	X	X				X				4
	A3. Tasa de interés			X									1
	A4. Desempleo	X			X			X	X	X		X	6
	A5. Eliminación de subsidios del combustible		X	X						X	X	X	5
	A6. Competencia con mejor publicidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	10
	<b>TOTAL</b>	5	7	9	7	5	6	6	7	6	3	3	

Realizado por: Campos, N. 2020

## **ANÁLISIS**

Los factores que se seleccionarán serán los que tiene puntaje de seis y mayores de seis los mismos que dan resultados de esta selección a cuatro fortalezas con tres debilidades en el ambiente interno y por otra parte tres oportunidades con dos amenazas que pertenecen al ambiente externo.

### **Problema y solución estratégica**

Para poder elaborar la solución estratégica se tomara en cuenta los elementos de la Matriz FODA en la cual se relacionará de la siguiente manera:

### **Problema ADFO**

Al conservar las amenazas de la Estación de Servicios “La Macarena” como es la eliminación de subsidios del combustible y la competencia con mejor publicidad en este sector. Teniendo en consideración debilidades que la opaca a la estación de servicios como es la falta de capacitación al personal, al no poseer un plan estratégico y la baja rentabilidad en la empresa los mismos que no se podrán aprovechar en su totalidad, las fortalezas que tienen la empresa como es el eficiente control de las ventas del combustible, agilidad para la realización de compra de combustible, la seguridad, garantía y precio justo del combustible y buena imagen corporativa. Los mismos que no se lograra aprovechar netamente las oportunidades como la atención al cliente, entrega del servicio a tiempo y materiales y combustible utilizados de calidad lo cual ayudara a que la estación de servicios a ser más conocida y competitiva.

### **Solución FOAD**

Es importante aprovechar las fortalezas disponibles al realizar un eficiente control de las ventas del combustible, agilidad para la realización de compra de combustible, la seguridad, garantía y precio justo del combustible y la buena imagen corporativa lo que permitirá maximizar la utilización de oportunidades como la atención al cliente, entrega del servicio a tiempo y materiales y combustible utilizados de calidad esto nos ayudara a reducir a mayor grado las amenazas entre ellas está la eliminación de subsidios del combustible y la competencia con mejor publicidad en este sector lo cual posibilitará la minimización de las debilidades que le afectan a la empresa como la falta de capacitación al personal, al no poseer un plan estratégico y la baja rentabilidad.

### **Alternativas estratégicas**

**ALT1.** Realizar las compras de combustible y materiales utilizados de calidad para enfrentar la competencia con mejor publicidad.

**O6 + F3 + A6**

**ALT2.** Crear un plan estratégico para definir objetivos, metas y valores empresariales para enfrentar la competencia.

**D2 + A6**

**ALT3.** Implementar capacitaciones al personal en temas necesarios e indispensables con la finalidad de brindar un buen servicio de calidad y atención al cliente.

**D1 + O 3**

**ALT4.** Planificar acciones sobre la seguridad y calidad del servicio de combustible que ayuden a mantener la buena imagen de la empresa.

**F4 + F6**

**ALT5.** Configurar el servicio de calidad de atención al cliente para incrementar las ventas en donde se lleve un control eficiente y así mejorar la utilidad de la empresa.

**O3 + F2**

**ALT6.** Aprovechar la agilidad de las compras de combustible para así poder entregar el servicio a tiempo a nuestros clientes.

**F3 + O4**

**ALT7.** Proponer la elaboración de estados financieros para así determinar la baja rentabilidad que dispone la empresa frente a la competencia con mejor publicidad que existe en el sector.

**D3 + A6**

**ALT8.** Mejorar la atención al cliente entregando el servicio a tiempo para aprovechar el desarrollo de la competencia con mejor publicidad.

**O3 + A6 + O4**

**ALT9.** Dar una mejor publicidad a la empresa a través de una buena imagen corporativa para enfrentar a la competencia con mayor publicidad.

**F6 + A6**

**ALT10.** Buscar alternativas para que el factor de desempleo no afecte en su totalidad a la rentabilidad de la estación de servicios y así seguir brindando un mejor servicio a nuestros clientes.

**A4 + D3 + O3**



#### 3.4.4.3. *Evaluación de las estrategias*

La siguiente matriz ayudará a la evaluación de estrategias tomando en cuenta los siguientes criterios como:

- Eficiencia
- Velocidad de implementación
- Costos
- Concordancia en la política general
- Efectos Colaterales
- Impacto Económico
- Impacto ecológico

Escala

- Excelente = 5
- Sobre el promedio = 4
- Normal = 3
- Bajo el promedio = 2
- Pobre= 1

**Tabla 47-3:** Criterios de Evaluación de las Estrategias

ESTRATEGIAS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
	Eficiencia	Velocidad de Implementación	Costo	Concordancia en la política general	Efectos Colaterales	Impacto Económico	Impacto ecológico
<b>ALT1.</b> Realizar las compras de combustible y materiales utilizados de calidad para enfrentar la competencia con mejor publicidad	5	3	4	4	3	3	2
<b>ALT2.</b> Crear un plan estratégico para definir objetivos, metas y valores empresariales para enfrentar la competencia.	5	4	4	4	3	4	2
<b>ALT3.</b> Implementar capacitaciones al personal en temas necesarios e indispensables con la finalidad de brindar un buen servicio de calidad y atención al cliente.	5	5	4	3	3	5	3
<b>ALT4.</b> Planificar acciones sobre la seguridad y calidad del servicio de combustible que ayuden a mantener la buena imagen de la empresa	5	4	4	4	3	4	3
<b>ALT5.</b> Configurar el servicio de calidad de atención al cliente para incrementar las ventas en donde se lleve un control eficiente y así mejorar la utilidad de la empresa.	5	4	4	3	4	4	3
<b>ALT6.</b> Aprovechar la agilidad de las compras de combustible para así poder entregar el servicio a tiempo a nuestros clientes.	5	4	4	3	3	4	3
<b>ALT7.</b> Proponer la elaboración de estados financieros para así determinar la baja rentabilidad que dispone la empresa frente a la competencia con mejor publicidad que existe en el sector.	5	5	3	4	3	4	1
<b>ALT8.</b> Mejorar la atención al cliente entregando el servicio a tiempo para aprovechar el desarrollo de la competencia con mejor publicidad.	5	4	4	3	3	4	3
<b>ALT9.</b> Dar una mejor publicidad a la empresa a través de una buena imagen corporativa para enfrentar a la competencia con mayor publicidad.	5	4	3	4	4	4	2
<b>ALT10.</b> Buscar alternativas para que el factor de desempleo no afecte en su totalidad a la rentabilidad de la estación de servicios y así seguir brindando un mejor servicio a nuestros clientes.	4	3	3	2	2	2	3

Realizado por: Campos, N. 2020

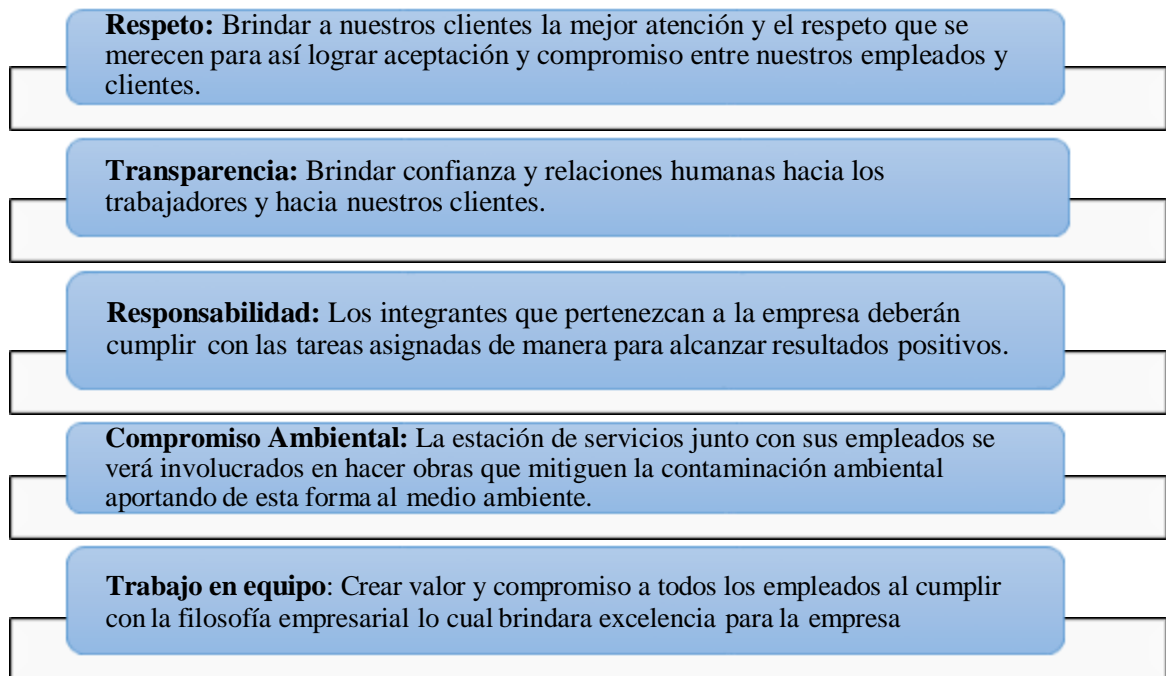
### 3.4.5. Propuesta Estratégica

#### 3.4.5.1. Definición del negocio

La estación de Servicios Gasolinera “La Macarena” brinda los servicios de venta al por menor de combustible como son diésel, extra y súper para vehículos automotores y motocicletas en establecimientos especializados.

#### 3.4.5.2. Valores Corporativos Empresariales Propuestos

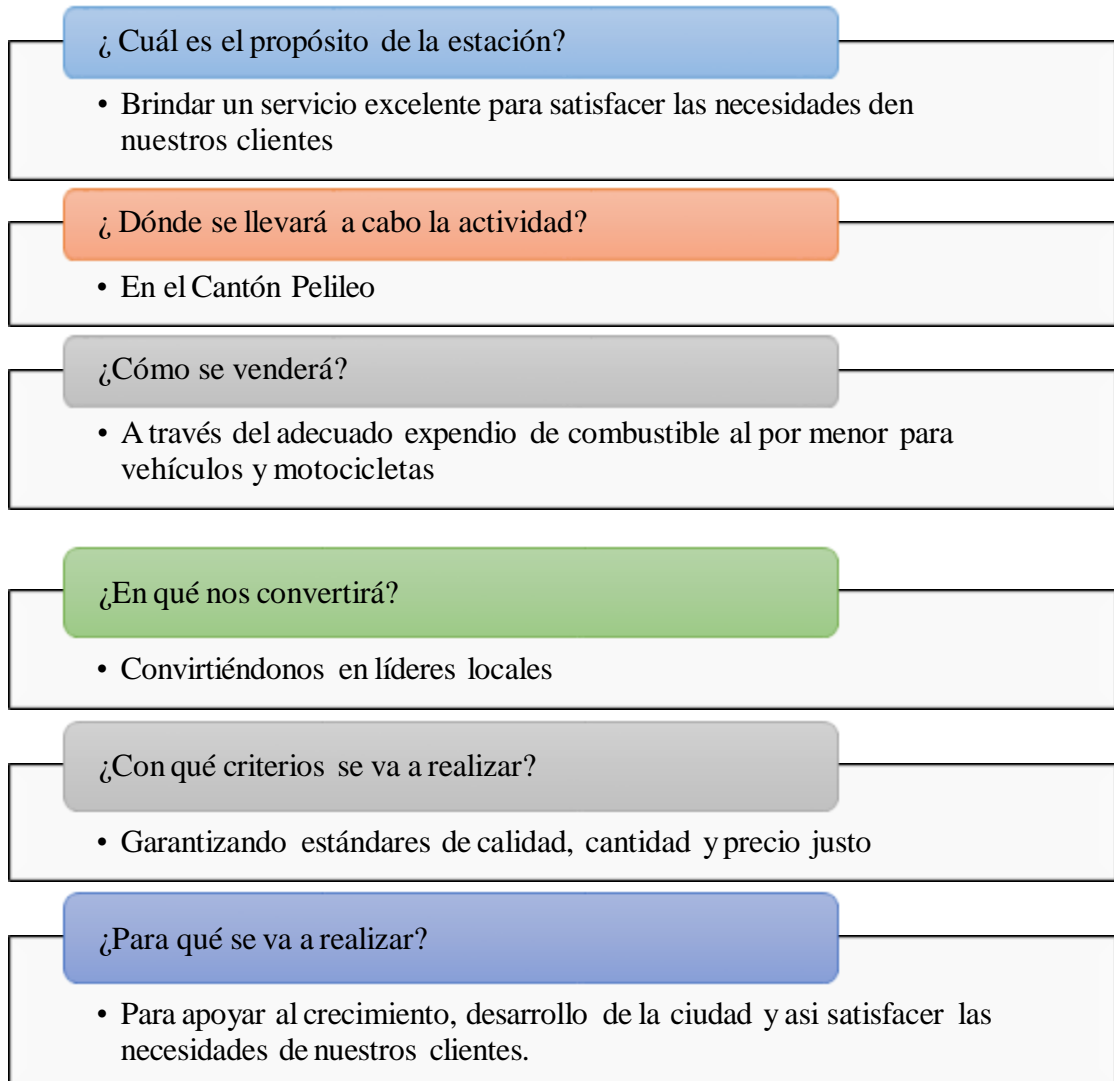
Se implementaran los valores y reglas para la Estación de Servicios que se los ha diseñado para comprometer a la organización y brindar excelencia para la misma.



**Gráfico 32-3:** Valores Corporativos empresariales

Realizado por: Campos, N. 2020

### 3.4.5.3. Misión Propuesta

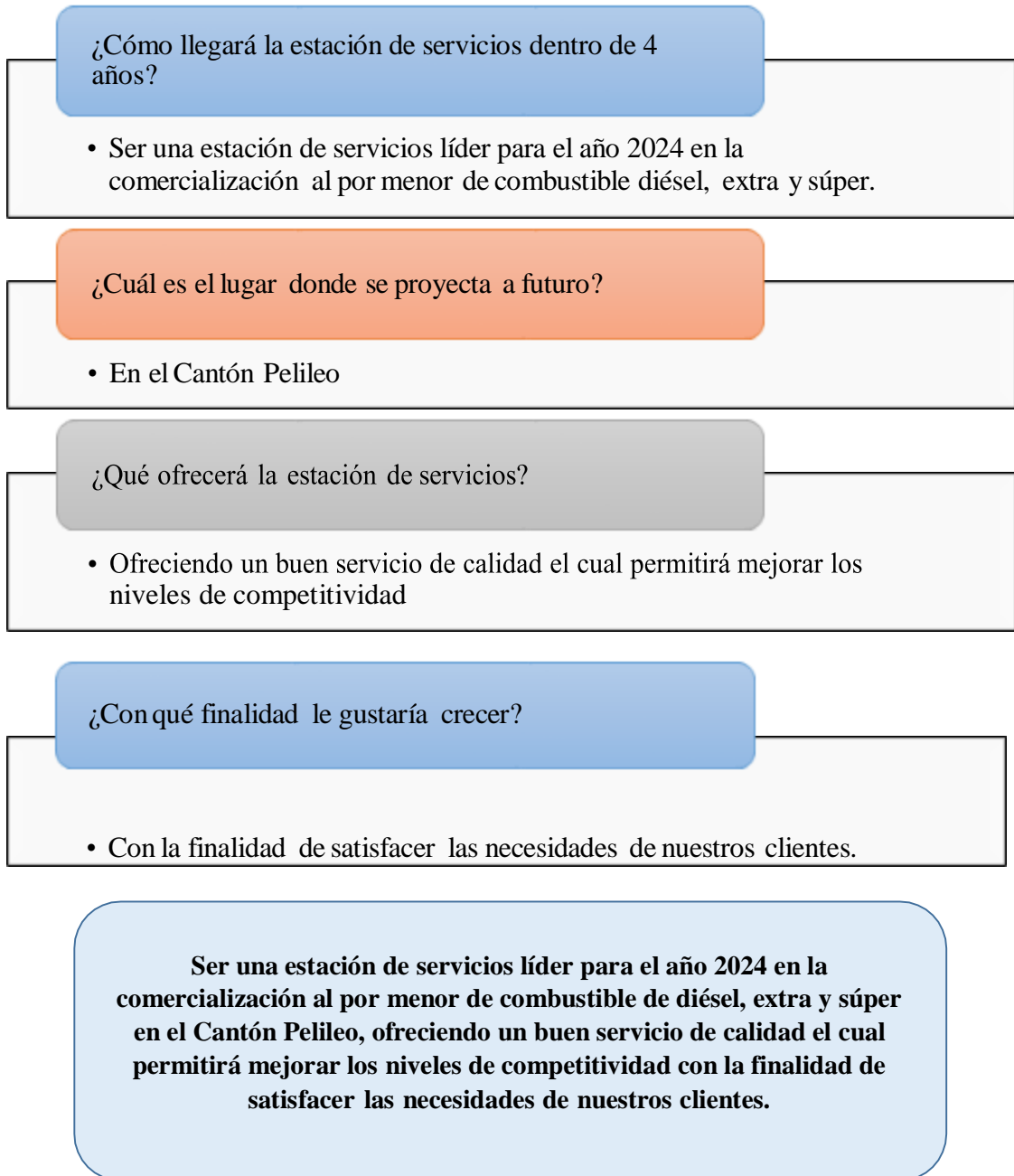


**La Estación de Servicios “La Macarena” brinda un servicio excelente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través del adecuado expendio de combustible al por menor convirtiéndonos en líderes locales garantizando estándares de calidad, cantidad y precio justo para así apoyar al crecimiento y desarrollo en el Cantón Pelileo.**

**Gráfico 33-3:** Misión propuesta

Realizado por: Campos, N. 2020

#### 3.4.5.4. Visión Propuesta



**Gráfico 34-3:** Visión propuesta

Realizado por: Campos, N. 2020

#### 3.4.5.5. *Objetivos Estratégicos*

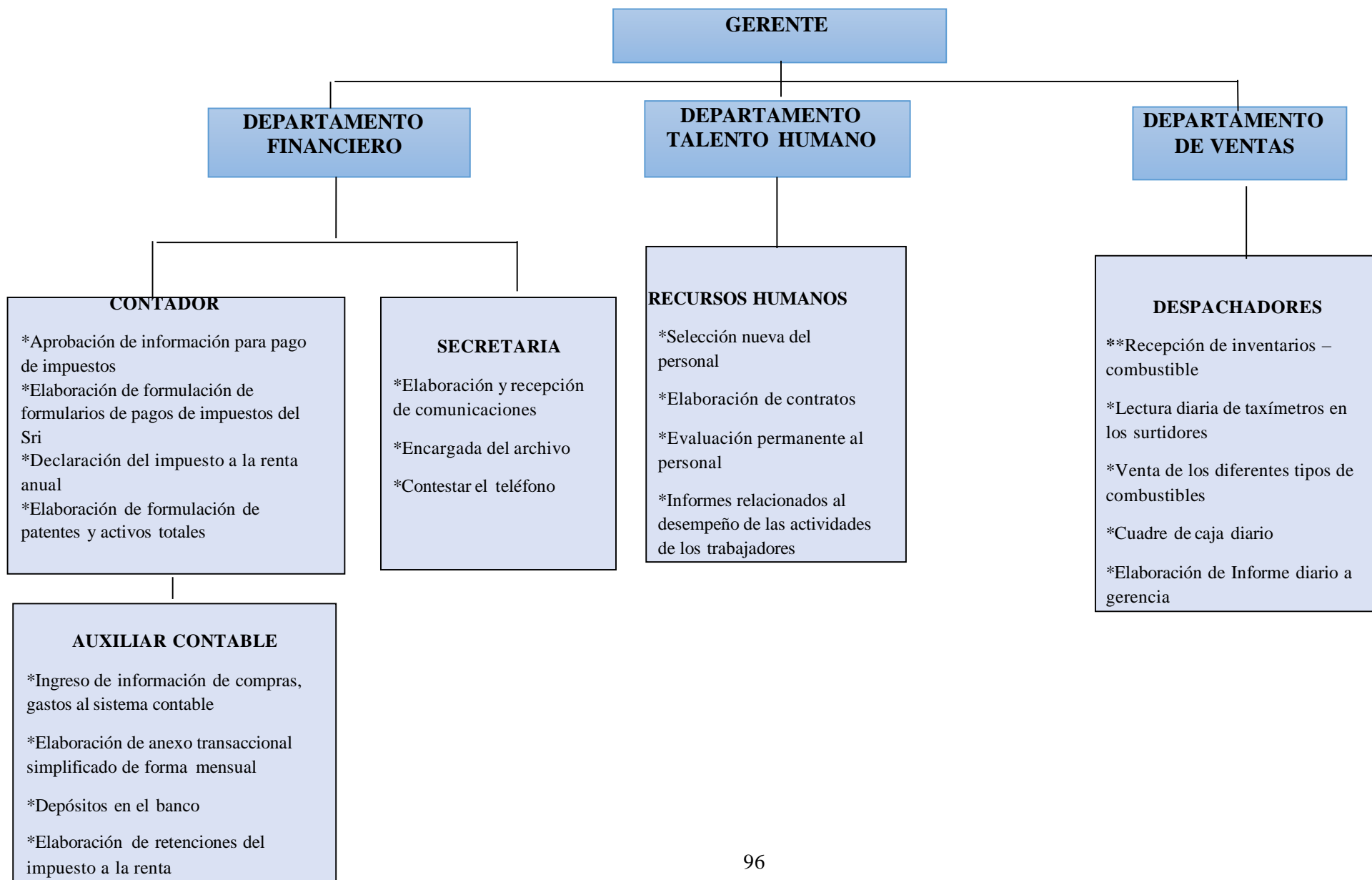
##### **Objetivo General**

Llegar a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en un periodo determinado teniendo una gran aceptación en el mercado del Cantón Pelileo brindando un servicio de calidad con la finalidad de incrementar la rentabilidad en la Estación de Servicios Gasolinera “La Macarena”.

##### **Objetivos Específicos**

- Capacitar a los empleados en temas de atención al cliente, manejo correcto de los surtidores utilizados, seguridad y protección para los trabajadores.
- Aplicar estrategias para tomar correctas decisiones dentro y fuera de la empresa.
- Contar con todos los estados financieros con los cuales se podrá determinar la utilidad que genera la empresa y tener previsto recursos financieros para hacer frente a cualquier amenaza que se presente en la empresa.
- Fomentar un ambiente laboral adecuado en la estación de servicios.

3.4.5.6. Organigrama Propuesto



### 3.4.5.7. Formulación de Estrategias

Los factores que se tomaran en cuenta para el diseño de estrategias a los que obtuvieron un puntaje alto en la matriz FODA. En donde detallaremos a continuación todas las posibles estrategias:

**Tabla 48-3:** Formulación de Estrategias

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>FACTORES</b>
<b>ALT1</b>	Realizar las compras de combustible y materiales utilizados de calidad para enfrentar la competencia con mejor publicidad	<b>O6 + F3 + A6</b>
<b>ALT2</b>	Crear un plan estratégico para definir objetivos, metas y valores empresariales para enfrentar la competencia.	<b>D2 + A6</b>
<b>ALT3</b>	Implementar capacitaciones al personal en temas necesarios e indispensables con la finalidad de brindar un buen servicio de calidad y atención al cliente.	<b>D1 + O3</b>
<b>ALT4</b>	Planificar acciones sobre la seguridad y calidad del servicio de combustible que ayuden a mantener la buena imagen de la empresa	<b>F4 + F6</b>
<b>ALT5</b>	Configurar el servicio de calidad de atención al cliente para incrementar las ventas en donde se lleve un control eficiente y así mejorar la utilidad de la empresa.	<b>O3 + F2</b>
<b>ALT6</b>	Aprovechar la agilidad de las compras de combustible para así poder entregar el servicio a tiempo a nuestros clientes.	<b>F3 + O4</b>
<b>ALT7</b>	Proponer la elaboración de estados financieros para así determinar la baja rentabilidad que dispone la empresa frente a la competencia con mejor publicidad que existe en el sector.	<b>D3 + A6</b>
<b>ALT8</b>	Mejorar la atención al cliente entregando el servicio a tiempo para aprovechar el desarrollo de la competencia con mejor publicidad.	<b>O3 + A6 + O4</b>
<b>ALT9</b>	Dar una mejor publicidad a la empresa a través de una buena imagen corporativa para enfrentar a la competencia con mayor publicidad.	<b>F6 + A6</b>
<b>ALT10</b>	Buscar alternativas para que el factor de desempleo no afecte en su totalidad a la rentabilidad de la estación de servicios y así seguir brindando un mejor servicio a nuestros clientes.	<b>A4 + D3 + O3</b>

Realizado por: Campos, N. 2020



#### 3.4.5.8. *Políticas Empresariales*

- El gerente general tendrá que ejercer labores como planificar, controlar, organizar y dirigir dentro de la empresa.
- Se capacitará a los empleados de manera periódica en temas de seguridad y la correcta utilización de los surtidores de combustible a la hora de brindar el servicio a nuestros clientes.
- Supervisar y controlar el cumplimiento adecuado de las actividades programadas y asignadas del personal.
- Realzar el servicio de calidad y cantidad justa en la venta de combustible con amabilidad, responsabilidad y confianza para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Contar con estados financieros que deberán tener respaldos físicos y deben estar ordenados cronológicamente de manera mensual y anual.
- La estación de servicios tendrá que realizar publicidad de manera periódica.

3.4.5.9. Planes

**Tabla 49-3:** Planes

PLAN N° 1								
<b>Objetivo:</b> Aumentar competitividad y satisfacer las necesidades de los clientes brindando un buen servicio de combustible								
<b>Estrategia:</b> Realizar las compras de combustible y materiales utilizados de calidad para enfrentar la competencia con mejor publicidad								
<b>Área:</b> Administrativo								
<b>Plazo:</b> Largo Plazo								
<b>Alcance:</b> Toda la Estación de Servicios								
N°	ACTIVIDAD	AÑOS					RECURSOS	COSTOS
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Definir a que mercado satisfacer con nuestros servicios						Humano	0,00
2	Identificar los gustos y preferencias de nuestros clientes.						Humano	0,00
3	Mejorar los servicios de la empresa para tener una mejor oferta						Humano	0,00
4	Realizar nuevas ventajas competitivas para la empresa.						Humano	0,00
							<b>TOTAL</b>	0,00

Realizado por: Campos, N. 2020

**Tabla 50-3:** Planes

PLAN N° 2								
<b>Objetivo:</b> Elaborar un plan estratégico para la Estación de Servicio “La Macarena”								
<b>Estrategia:</b> Crear un plan estratégico para definir objetivos, metas y valores empresariales para enfrentar la competencia.								
<b>Área:</b> Administrativo (Talento Humano)								
<b>Plazo:</b> Corto Plazo								
<b>Alcance:</b> Toda la Estación de Servicios								
N°	ACTIVIDAD	AÑOS					RECURSOS	COSTOS
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Elaboración y análisis de un plan estratégico						Tecnológico Humano	40,00
2	Presentación y aprobación del plan estratégico						Tecnológico Humano	15,00
3	Socialización del plan estratégico a toda la empresa						Humano	0,00
4	Aplicación de los valores y objetivos del plan estratégico						Humano	0,00
5	Control y seguimiento del plan estratégico						Humano	30,00
6	Evaluación y análisis de los resultados que han dado el manejo del plan estratégico						Tecnológico Humano	60,00
							<b>TOTAL</b>	145,00

Realizado por: Campos, N. 2020

**Tabla 51-3: Planes**

PLAN N° 3								
<b>Objetivo:</b> Capacitar a los empleados en temas necesarios para la estación de servicios para poder mitigar riesgos y crear eficiencia en el trabajo realizado por cada uno de ellos								
<b>Estrategia:</b> Implementar capacitaciones al personal en temas necesarios e indispensables con la finalidad de brindar un buen servicio de calidad y atención al cliente								
<b>Área:</b> Administración (Talento Humano)								
<b>Plazo:</b> Mediano Plazo								
<b>Alcance:</b> Toda la Estación de Servicios								
N°	ACTIVIDAD	AÑOS					RECURSOS	COSTOS
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Programar capacitaciones con temas de interés necesarios para la empresa.						Humano Tecnológico	0,00
2	Contratar al personal adecuado en temas de seguridad y manejo correcto del combustible.						Humano	0,00
3	Planificar un presupuesto para esta actividad						Humano Financiero	0,00
4	Establecer tiempos acordados para efectuar las capacitaciones al personal de la empresa.						Humano	0,00
5	Realizar las capacitaciones al personal						Humano Tecnológico	300,00
6	Evaluación del rendimiento y eficiencia de las capacitaciones brindadas al personal.						Humano	0,00
							<b>TOTAL</b>	300,00

Realizado por: Campos, N. 2020

**Tabla 52-3:** Planes

PLAN N° 4								
<b>Objetivo:</b> Mejorar la calidad del servicio para que la empresa siga posicionándose en el mercado del Cantón Pelileo y así lograr tener nuevos clientes.								
<b>Estrategia:</b> Planificar acciones sobre la seguridad y calidad del servicio de combustible que ayuden a mantener la buena imagen de la empresa								
<b>Área:</b> Ventas								
<b>Plazo:</b> Largo Plazo								
<b>Alcance:</b> Toda la estación de servicios								
N°	ACTIVIDAD	AÑOS					RECURSOS	COSTOS
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Analizar los materiales utilizados en la estación de servicios						Humano	0 00
2	Verificación del combustible antes de empezar a comercializar.						Humano	120,00
3	Analizar los precios del combustible y así brindar un buen servicio a nuestros clientes						Humano Financiero	0,00
4	Evaluar que el servicio de combustible sea de calidad.						Humano Tecnológico Físico	0,00
							<b>TOTAL</b>	120,00

Realizado por: Campos, N. 2020

**Tabla 53-3:** Planes

PLAN N° 5								
<b>Objetivo:</b> Realizar una mejora continua a los clientes brindando un buen servicio de combustible.								
<b>Estrategia:</b> Configurar el servicio de calidad de atención al cliente para incrementar las ventas en donde se lleve un control eficiente y así mejorar la utilidad de la empresa.								
<b>Área:</b> Administrativo								
<b>Plazo:</b> Corto Plazo								
<b>Alcance:</b> Toda la estación de servicios								
N°	ACTIVIDAD	AÑOS					RECURSOS	COSTOS
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Determinar los factores necesarios para obtener mejoras en la estación de servicios						Humano	0,00
2	Entregas del servicio a tiempo a nuestros clientes						Humano Tecnológico	0,00
3	Contar con un buen servicio de atención al cliente por parte de los despachadores						Humano	0,00
4	Evaluación del desempeño que se ha obtenido al implementar las mejoras en la empresa						Humano	0,00
							<b>TOTAL</b>	0,00

Realizado por: Campos, N. 2020

**Tabla 54-3:** Planes

PLAN N° 6								
<b>Objetivo:</b> Realizar las compras de combustible en el menor tiempo posible para brindar un buen servicio.								
<b>Estrategia:</b> Aprovechar la agilidad de las compras de combustible para así poder entregar el servicio a tiempo a nuestros clientes.								
<b>Área:</b> Administrativo								
<b>Plazo:</b> Mediano Plazo								
<b>Alcance:</b> Toda la estación de servicios								
N°	ACTIVIDAD	AÑOS					RECURSOS	COSTOS
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Verificar diariamente la cantidad de combustible que dispone la gasolinera						Humano	0,00
2	Compra del combustible a sus proveedores						Humano	0,00
3	Mantener un inventario de combustible como el diésel, extra y súper						Humano Tecnológico	50,00
4	Entregar a nuestros clientes el servicio a tiempo						Humano	0,00
							<b>TOTAL</b>	50,00

**Realizado por:** Campos, N. 2020

**Tabla 55-3:** Planes

PLAN N° 7								
<b>Objetivo:</b> Elaborar los estados financieros de la empresa para determinar la rentabilidad y utilidad de la Estación de Servicios “La Macarena”								
<b>Estrategia:</b> Proponer la elaboración de estados financieros para así determinar la baja rentabilidad que dispone la empresa frente a la competencia con mejor publicidad que existe en el sector.								
<b>Área:</b> Financiero								
<b>Plazo:</b> Corto Plazo								
<b>Alcance:</b> Toda la estación de servicios								
N°	ACTIVIDAD	AÑOS					RECURSOS	COSTOS
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Contar con una auxiliar contable que ayude al contador sobre el área contable						Humano	400,00
2	Análisis de la situación financiera de la empresa						Humano	0,00
3	Realización de los estados financieros necesarios para la empresa						Humano Tecnológico	0,00
4	Implementar para los balances el libro diario, mayorización, estado de flujos de efectivo entre otros.						Humano Tecnológico	0,00
							<b>TOTAL</b>	400,00

**Realizado por:** Campos, N. 2020



**Tabla 56-3:** Planes

PLAN N° 8								
<b>Objetivo:</b> Brindar efectivamente la información que brinda la empresa por medios publicitarios.								
<b>Estrategia:</b> Mejorar la atención al cliente entregando el servicio a tiempo para aprovechar el desarrollo de la competencia con mejor publicidad.								
<b>Área:</b> Ventas								
<b>Plazo:</b> Largo Plazo								
<b>Alcance:</b> Toda la estación de servicios								
N°	ACTIVIDAD	AÑOS					RECURSOS	COSTOS
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Realizar un control de la publicidad disponible						Tecnológico	0,00
2	Dar a conocer las páginas disponibles e implementar nueva publicidad de los servicios que ofrece la empresa.						Tecnológico	0,00
3	Analizar qué medios de publicidad se va a utilizar.						Humano	0,00
4	Contratar los servicios de publicidad efectiva.						Tecnológico	20,00
5	Analizar si la publicidad implementada está ayudando en el crecimiento de la empresa						Tecnológico Humano	60,00
							<b>TOTAL</b>	80,00

Realizado por: Campos, N. 2020

**Tabla 57-3:** Planes

PLAN N° 9								
<b>Objetivo:</b> Realizar publicidad mencionando que servicios ofrece la empresa								
<b>Estrategia:</b> Dar una mejor publicidad a la empresa a través de una buena imagen corporativa para enfrentar a la competencia con mayor publicidad.								
<b>Área:</b> Administrativo								
<b>Plazo:</b> Largo Plazo								
<b>Alcance:</b> Toda la estación de servicios								
N°	ACTIVIDAD	AÑOS					RECURSOS	COSTOS
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Dar a conocer qué tipo de publicidad se realiza en la empresa.						Tecnológico	0,00
2	Contar con promociones ya sea mensuales o semestrales para tener más acogida por parte de nuestros clientes.						Humano Tecnológico	0,00
3	Controlar si la publicidad que se realiza ayuda en el crecimiento de la estación de servicios.						Humano Tecnológico	40,00
							<b>TOTAL</b>	40,00

Realizado por: Campos, N. 2020

**Tabla 58-3: Planes**

PLAN N° 10								
<b>Objetivo:</b> Gestionar estrategias que ayuden a la empresa no se vea afectada en su totalidad por el factor desempleo.								
<b>Estrategia:</b> Buscar alternativas para que el factor de desempleo no afecte en su totalidad a la rentabilidad de la estación de servicios y así seguir brindando un mejor servicio a nuestros clientes.								
<b>Area:</b> Administrativo								
<b>Plazo:</b> Largo Plazo								
<b>Alcance:</b> Toda la estación de servicios								
N°	ACTIVIDAD	AÑOS					RECURSOS	COSTOS
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Capacitarse en estrategias para enfrentar el factor desempleo que existe en nuestro país						Humano	0,00
2	Contar con subsidios para que las empresas capaciten a sus empleados sobre los factores económicos que pueden ocurrir en un país.						Humano	0,00
							<b>TOTAL</b>	0,00

**Realizado por:** Campos, N. 2020

### 3.4.6. Análisis financiero

#### 3.4.6.1. Análisis Horizontal y Vertical

**Tabla 59-3:** Balance General - Análisis horizontal y vertical de los años 2018 y 2019

ESTACIÓN DE SERVICIOS "LA MACARENA"						
BALANCE GENERAL						
ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL						
AÑOS 2018 Y 2019						
	AÑO 2019	AÑO 2018	ANALISIS			
			HORIZONTAL		VERTICAL	
			VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 2019	AÑO 2018
<b>ACTIVO</b>						
Caja - Bancos	\$ 4.248,00	\$ 12.458,00	\$ (8.210,00)	-65,90%	0,74%	1,72%
<b>EXIGIBLE</b>			\$ -		0,00%	0,00%
Cuentas por Cobrar	\$ 457.492,40	\$ 580.535,30	\$ (123.042,90)	-21,19%	79,58%	80,28%
<b>INVENTARIOS</b>	\$ 4.826,17	\$ 9.352,79	\$ (4.526,62)	-48,40%	0,84%	1,29%
<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>	\$ 7.939,88	\$ 10.256,01	\$ (2.316,13)	-22,58%	1,38%	1,42%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 474.506,45	\$ 612.602,10	\$ (138.095,65)		82,54%	84,71%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			\$ -		0,00%	0,00%
Terreno	\$ 5.200,00	\$ 5.200,00	\$ -	0,00%	0,90%	0,72%
Edificio	\$ 86.799,54	\$ 95.597,42	\$ (8.797,88)	-9,20%	15,10%	13,22%

Maquinaria y Equipo	\$ 8.350,80	\$ 9.756,49	\$ (1.405,69)	-14,41%	1,45%	1,35%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 100.350,34	\$ 110.553,91	\$ (10.203,57)	-9,23%	17,46%	15,29%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 574.856,79</b>	<b>\$ 723.156,01</b>	<b>\$ (148.299,22)</b>	<b>-20,51%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
			\$ -			
<b>PASIVO</b>			\$ -			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			\$ -			
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$ 9.830,90	\$ 9.830,90	\$ -	0,00%	3,57%	4,26%
Impuesto por Pagar	\$ 59,20	\$ 135,16	\$ (75,96)	-56,20%	0,02%	0,06%
IVA Diferido		\$ 113,13	\$ (113,13)	-100,00%	0,00%	0,05%
Préstamos Bancarios	\$ 19.788,59	\$ 19.872,96	\$ (84,37)	-0,42%	7,18%	8,62%
Proveedores	\$ 96.815,00	\$ 11.764,25	\$ 85.050,75	722,96%	35,11%	5,10%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 126.493,69	\$ 41.716,40	\$ 84.777,29	203,22%	45,88%	18,10%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			\$ -		0,00%	0,00%
Préstamos Bancarios	\$ 149.215,94	\$ 188.793,12	\$ (39.577,18)		54,12%	81,90%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 149.215,94	\$ 188.793,12	\$ (39.577,18)	-20,96%	54,12%	81,90%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 275.709,63</b>	<b>\$ 230.509,52</b>	<b>\$ 45.200,11</b>	<b>19,61%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PATRIMONIO</b>			\$ -			
Capital	\$ 281.022,95	\$ 291.278,96	\$ (10.256,01)	-3,52%	93,94%	59,13%
Utilidad Ejercicio	\$ 18.124,21	\$ 201.367,53	\$ (183.243,32)	-91,00%	6,06%	40,87%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 299.147,16</b>	<b>\$ 492.646,49</b>	<b>\$ (193.499,33)</b>	<b>-39,28%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 574.856,79</b>	<b>\$ 723.156,01</b>	<b>\$ (148.299,22)</b>	<b>-20,51%</b>		

Fuente: Estación de Servicios "La Macarena"

Realizado por: Campos, N. 2020

## **ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL**

### **Análisis de los activos**

Al realizar el análisis horizontal del balance general que corresponde al año 2018 y 2019 de la Estación de Servicios “La Macarena”, se evidencia un mayor decremento en la cuenta cuentas por cobrar de (\$ 123.042,90) según la variación absoluta y con un -21,19% según la variación relativa.

### **Análisis de los pasivos**

Al realizar el análisis horizontal del balance general que corresponde al año 2018 y 2019 de la Estación de Servicios “La Macarena”, se evidencia un decremento en la cuenta préstamos bancarios de (\$ 39.577,18), según la variación absoluta y con un -20.96% según la variación relativa.

### **Análisis de la utilidad del ejercicio**

Al realizar el análisis vertical del balance general que corresponde al año 2018 y 2019 de la Estación de Servicios “La Macarena”, se evidencia un notorio decremento de (\$183.243.32) según la variación absoluta y con un -31.00% según la variación relativa.

## **ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL**

### **Análisis de los activos**

Al realizar el análisis vertical del balance general que corresponde al año 2018 y 2019 de la Estación de Servicios “La Macarena”, se evidencia que la cuenta más representativa es la cuenta Inventarios con un porcentaje de 0.84% para el último año.

### **Análisis de los pasivos**

Al realizar el análisis vertical del balance general que corresponde al año 2018 y 2019 de la Estación de Servicios “La Macarena”, se evidencia que la cuenta más representativa es la cuenta proveedores con un porcentaje de 35,11% para el último año.

### **Análisis de la utilidad del ejercicio**

Al realizar el análisis vertical del balance general que corresponde al año 2018 y 2019 de la Estación de Servicios “La Macarena”, se evidencia que en el año 2018 el porcentaje fue de 40,87%, mientras que en el año 2019 el porcentaje fue de 6,06% en el que se evidencia un decremento para el último año.

**Tabla 60-3:** Estado de Resultados - Análisis horizontal y vertical de los años 2018 y 2019

<b>ESTACIÓN DE SERVICIOS LA MACARENA</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL</b>						
<b>AÑOS 2018 Y 2019</b>						
	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2018</b>
Ventas	\$ 1.564.190,01	\$ 1.943.037,75	\$ (378.847,74)	-19,50%	100,00%	100,00%
Costo de ventas	\$ 1.437.449,09	\$ 1.625.117,66	\$ (187.668,57)	-11,55%	91,90%	83,64%
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>\$ 126.740,92</b>	<b>\$ 317.920,09</b>	<b>\$ (191.179,17)</b>	<b>-60,13%</b>	<b>8,10%</b>	<b>16,36%</b>
Gastos Operativos			\$ -			
Gastos en personal administrativos y de ventas	\$ 36.297,41	\$ 116.552,56	\$ (80.255,15)		2,32%	6,00%
Gasto general administrativo y ventas	\$ 37.604,47	\$ 88.901,48	\$ (51.297,01)	-57,70%	2,40%	4,58%
<b>Utilidad operacional</b>	<b>\$ 52.839,04</b>	<b>\$ 112.466,05</b>	<b>\$ (59.627,01)</b>	<b>-53,02%</b>	<b>3,38%</b>	<b>5,79%</b>
Gastos no Operacionales			\$ -		0,00%	0,00%
Gastos Financieros	\$ 34.714,83	\$ 27.651,08	\$ 7.063,75	25,55%	2,22%	1,42%
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>\$ 18.124,21</b>	<b>\$ 84.814,97</b>	<b>\$ (66.690,76)</b>	<b>-78,63%</b>	<b>1,16%</b>	<b>4,37%</b>

Fuente: Estación de Servicios "La Macarena"

Realizado por: Campos, N. 2020

## **ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS**

### **Análisis de las ventas**

En el análisis vertical del estado de resultados que corresponde al año 2018 y 2019 de la Estación de Servicios “La Macarena”, permitió determinar que la cuentas más representativa son las ventas con un decremento de (\$378.847.74) según la variación absoluta y con un -19.50% según la variación relativa con relación al año 2019.

### **Análisis de los gastos**

Al realizar el análisis vertical del estado de resultados que corresponde al año 2018 y 2019 de la Estación de Servicios “La Macarena”, se evidencia un decremento en la cuenta Gasto general administrativo y ventas (\$ 51.297.01) según la variación absoluta y con un -57.70% según la variación relativa.

### **Análisis de la utilidad**

Al realizar el análisis vertical del estado de resultados que corresponde al año 2018 y 2019 de la Estación de Servicios “La Macarena”, se determinó una caída de (\$ 66.690.76)

## **ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS**

### **Análisis de las ventas**

En el análisis horizontal del estado de resultados que corresponde al año 2018 y 2019 de la Estación de Servicios “La Macarena”, permitió determinar que la cuenta más representativa es el costo de ventas en el año 2018 con -91.90% y en el año 2019 con -83.64% esto ha generado una disminución del 8.26% del costo de ventas.

### **Análisis de los gastos**

Al realizar el análisis vertical del estado de resultados que corresponde al año 2018 y 2019 de la Estación de Servicios “La Macarena”, se evidencia que la cuenta más representativa es la Gasto general administrativo y ventas en el año 2018 con el 4.58% y en el año 2019 con 2.40%

### **Análisis de la utilidad**

Al realizar el análisis vertical del estado de resultados la utilidad representa el 1.16% del total de las ventas para el año 2019, esto ha generado una disminución en relación al año 2018 que fue de 4.37% de participación del total de las ventas, dando así una caída en la utilidad de 3.21% en un año.



3.4.6.2. Análisis de los indicadores financieros

**Índices de liquidez**

**Tabla 61-3:** Índices de liquidez

INDICADOR	FORMULA	AÑO 2018	AÑO 2019	ANÁLISIS
LIQUIDEZ	$\frac{\textit{Activo Corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$	$\frac{612.602.10}{41.716.40} = \$14.68$	$\frac{474.506.45}{126.493.69} = \$3.75$	La liquidez en la Estación de Servicios “La Macarena”, en el año 2019 fue de \$3.95 es decir, disminuyo con \$10.93 para cubrir cada dólar de pasivo corriente en relación con el año 2018, lo que se interpreta es que la empresa no dispone ni puede cubrir las deudas a corto plazo de manera inmediata.
PRUEBA ÁCIDA	$\frac{\textit{Activo Corriente} - \textit{Inventarios}}{\textit{Pasivo Corriente}}$	$\frac{612.602.10 - 9.352.79}{41.716.40} =$ \$14.46	$\frac{474.506.45 - 4.826.17}{126.493.69} = \$3.71$	La prueba ácida en la Estación de Servicios “La Macarena”, fue de \$3,71 es decir, disminuyó \$10,75 con relación al año 2016, lo que se interpreta es que los saldos del efectivo no son suficientes para cubrir las obligaciones a corto plazo.

<p style="text-align: center;">CAPITAL DE TRABAJO</p>	<p style="text-align: center;"><i>Activo Corriente</i> – <i>Pasivo Corriente</i></p>	<p style="text-align: center;">612.602.10 – 41.716.40 = \$570.885.70</p>	<p style="text-align: center;">474.506.45 – 126.493.69 = \$348.012.76</p>	<p>El capital de trabajo en la Estación de Servicios “La Macarena”, se observó que el año 2019 fue de \$348.012,76 que es menor a la cantidad en relación al año 2018, estos e interpreta de que ha existido una disminución de \$222.872,94, sin embargo la estación de servicios cuenta con capital para hacer frente a sus obligaciones.</p>
---	--	--	---	---

**Fuente:** Estación de Servicios “La Macarena”

**Realizado por:** Campos, N. 2020

## Índices de Solvencia

**Tabla 62-3:** Índices de solvencia

INDICADOR	FORMULA	AÑO 2018	AÑO 2019	ANÁLISIS
INDICE DE SOLIDEZ	$\frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$	$\frac{230.509.52}{723.156.01} = 0.32\%$	$\frac{275.709.63}{574.856.79} = 0.48\%$	El índice de solidez en la Estación de Servicios “La Macarena”, en el año 2018 fue de 0.32% y para el año 2019 fue de 0.48% lo que no permite interpretar que el 52% del capital que dispone la estación de servicios es propio mientras que el 48% está financiado por acreedores
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio}$	$\frac{230.509.52}{492.646.49} = 0.48\%$	$\frac{275.709.63}{299.147.16} = 0.92\%$	El índice de endeudamiento en la Estación de Servicios “La Macarena”, en el año 2018 fue de 0.48% y para el año 2019 fue de 0.92% lo que nos permite interpretar que el 8% del patrimonio es propio mientras que el 92% es financiado por acreedores.

**Fuente:** Estación de Servicios “La Macarena”

**Realizado por:** Campos, N. 2020

## Índices de rentabilidad

**Tabla 63-3:** Índices de rentabilidad

INDICADOR	FORMULA	AÑO 2018	AÑO 2019	ANÁLISIS
ROS	$\frac{\textit{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\textit{Ventas}}$	$\frac{84.814.97}{1.943.037.75} = 0.043\%$	$\frac{18.124.21}{1.564.190.01} = 0.0115\%$	La rentabilidad sobre ventas en la Estación de Servicios “La Macarena”, en el año 2018 tuvo una rentabilidad de 0,043% sobre las ventas mientras que en el año 2019 la rentabilidad fue de 0,0115%, este indicador nos permitió interpretar que la empresa no posee rentabilidad.
ROE	$\frac{\textit{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\textit{Patrimonio}}$	$\frac{84.184.97}{492.646.49} = 0.17\%$	$\frac{18.124.21}{299.147.16} = 0.06\%$	La rentabilidad sobre el patrimonio en la Estación de Servicios “La Macarena”, la rentabilidad en el año 2018 fue de 0.17% mientras que el año 2019 la rentabilidad fue de 0.06% el cual nos permitió identificar que existió una disminución de la rentabilidad del 0.11%.
ROA	$\frac{\textit{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\textit{Activo Total}}$	$\frac{84.184.97}{723.156.01} = 0.12\%$	$\frac{18.124.21}{574.856.79} = 0.03\%$	La rentabilidad sobre los activos en la Estación de Servicios “La Macarena”, en el año 2018 la rentabilidad fue de 0.12% y en el año 2019 fue de 0.03% esto nos permitió interpretar que la gestión administrativa se debe mejorar en el uso de los activos.

**Fuente:** Estación de Servicios “La Macarena”

**Realizado por:** Campos, N. 2020

## CONCLUSIONES

- La evaluación de la situación actual de la Estación de Servicios “La Macarena”, nos permitió conocer que existió una disminución en la utilidad con respecto a los años 2018 y 2019 en el ámbito financiero mientras que en el administrativo la empresa no cuenta con un plan estratégico actual en donde le permita cumplir con sus objetivos.
- Los resultados de la situación actual de la empresa de acuerdo al análisis interno y externo ha permitido evaluar a los factores que impactan a la empresa de forma negativa y positiva, mediante estos factores ayudará a la empresa a tener una visión clara de las amenazas y debilidades que tiene la empresa para así hacer frente con las fortalezas y oportunidades que posee la misma.
- La Estación de Servicios “La Macarena” no dispone de un plan estratégico actual que le permita proponer objetivos, metas y valores empresariales para así llevar a la empresa hacia el éxito tomando las mejores decisiones y enfrentando a la competencia del sector. Con la ayuda de las estrategias establecidas se podrá llegar a un alto nivel de fortalecimiento de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda al gerente general de la Estación de servicios aplicar las estrategias que se han planteado para así ayudar a la empresa a ser más competitiva y alcanzar la rentabilidad óptima puesto a que las decisiones financieras deben estar acorde a los factores del micro entorno que involucren Talento Humano, Administrativo, Comercialización, Marketing y la Infraestructura de la empresa.
- Se recomienda tener en cuenta los factores que se han analizado con la finalidad de plantear soluciones que ayuden a la Estación de Servicios “La Macarena”, mitigando las debilidades y poder enfrentar las amenazas futuras para aprovechar cada una de las oportunidades y así potencializar las fortalezas que tiene la empresa.
- Implementar un plan estratégico financiero para la estación de Servicios “La Macarena” donde ayudara a tener una visión clara a dónde quiere llegar la empresa en un futuro cumpliendo con los objetivos y metas siempre y cuando contando con el compromiso de su gerentes y todos sus empleados para así lograr resultados positivos al tomar decisiones correctas y confiables para la estación de servicios.

## BIBLIOGRAFIA

- Actuaria. (12 de 12 de 2020). *Situación Laboral Ecuador*. Obtenido de Situación LaboralEcuador:  
<https://actuaria.com.ec/situacion-laboral-ecuador-2020/#:~:text=Sin%20embargo%2C%20las%20cifras%20que,2020%2C%20la%20cifra%20m%C3%A1s%20alta>
- Aguirre, J. C. (08 de 2014). *Elaboración de una estrategia competitiva caso de estudio Disprodent*. Obtenido de Escuela Politécnica Nacional:  
<https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8606/3/CD-5786.pdf>
- Alvic. (2021). *Ventajas de la automatización en las gasolineras*. Obtenido de Alvic:  
<http://blog.alvic.net/ocho-ventajas-de-la-automatizacion-en-las-gasolineras/>
- ARCH. (02 de 2021). *Precios del Combustible*. Obtenido de Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero: <https://www.controlhidrocarburos.gob.ec/precios-combustibles/>
- Banco Central del Ecuador. (09 de 2020). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de Producto Interno Bruto: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>
- Banco Central del Ecuador. (12 de 2020). *Tasas de Interés*. Obtenido de Tasas de Interés: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes122020.htm>
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M. Á., & Galbán, C. H. (2013). *Planificación financiera*. Madrid: ESIC.
- Damayanti, C., Castillo, I., Calderón, M., & Mendoza, J. (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El Periplo Sustentable*, 75.
- Espinoza, D., & Viteri, C. (2019). Análisis económico de la eliminación del subsidio de la gasolina súper en el Ecuador. *Espacios*, 8.
- GAD Pelileo. (10 de 2012). *Actualización del Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón Pelileo*. Obtenido de Actualización del Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón Pelileo: [http://www.pelileo.gob.ec/html/images/lotaip2018/archivos\\_inicio/plan\\_estrategico\\_gad\\_pelileo.pdf](http://www.pelileo.gob.ec/html/images/lotaip2018/archivos_inicio/plan_estrategico_gad_pelileo.pdf)
- Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. M. (2015). MARKETING RELACIONAL: VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RETENCIÓN DEL CLIENTE. *Ciencia y Sociedad*, 312.
- INEC. (10 de 2020). *Índices de Precios al Consumidor*. Obtenido de Índices de Precios al Consumidor: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflación/2020/Octubre-2020/Boletin\\_tecnico\\_10-2020-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflación/2020/Octubre-2020/Boletin_tecnico_10-2020-IPC.pdf)

- Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua. (2014). *Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua*. Obtenido de Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua: [http://www.regulacionagua.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/Ley- Org%C3%A1nica-de-Recursos-H%C3%ADdricos-Usos-y-Aprovechamiento-del- Agua.pdf](http://www.regulacionagua.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/Ley-Org%C3%A1nica-de-Recursos-H%C3%ADdricos-Usos-y-Aprovechamiento-del-Agua.pdf)
- Maho, R. (2015). Plan estratégico de negocios: gas LP para la carburación. En R. Maho, *Plan estratégico de negocios: gas LP para la carburación* (pág. 27). México: Miguel Ángel Porrúa.
- Quera, I. R. (2019). *Diseño de estrategias financieras para mejorar los niveles de rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11277/1/22T0492.pdf>
- Raffino, M. E. (2019). *Planeación Financiera*. Obtenido de Concepto. De.: <https://concepto.de/planeacion-financiera/>
- Reglamento Ambiental de Actividades Hidrocarburíferas. (2018). *Reglamento Ambiental de Actividades Hidrocarburíferas*. Obtenido de Reglamento Ambiental de Actividades Hidrocarburíferas: <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Reglamento-Ambiental-de-Actividades-Hidrocarburi%CC%81feras.pdf>
- Sarache, W., Gómez, O., & Ortiz, L. (2009). SELECCIÓN DE PROVEEDORES: UNA APROXIMACIÓN AL ESTADO DEL ARTE. *Cuadernos de Administración*, 148.
- Torres, R. S. (2019). *Plan financiero para mejorar la rentabilidad de la E.P Gasolinera Politécnica de la provincia de Chimborazo en el periodo 2018 -2022*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13644/1/22T0521.pdf>
- Vargas, C. X. (2019). *Planeación financiera de la Fundación Familia Salesiana, de la parroquia Salinas, cantón Guaranda, período 2019-2020*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13640/1/22T0517.pdf>
- Villalba, D. L. (12 de 2012). *MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL CRECIMIENTO SOSTENIDO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS "MOBIL EL JARDIN" EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA*. Obtenido de PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR: [http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9585/TESES.pdf?sequence=1&is Allowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9585/TESES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



Firmado electrónicamente por:  
JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS



## ANEXOS

### Anexo A: Entrevista



**ESCUELA SUPERIOR PÓLITECNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS**



Entrevista dirigida al personal interno que labora en la Estación de Servicios Gasolinera “La Macarena” con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa.

**OBJETIVO:** Determinar la situación actual en la ESTACIÓN DE SERVICIOS GASOLINERA “LA MACARENA”, que nos permita establecer estrategias para la rentabilidad optima de la misma.

#### Guía de entrevista

- 1.- ¿Dentro de la empresa se ha socializado la misión y visión de la misma?
- 2.- ¿Se ejecutan las metas y objetivos financieros en la empresa?
- 3.- ¿Existe alguna sanción al incumplir con las metas y objetivos establecidos en la empresa en relación a la comercializadora?
- 4.- ¿Existe un control de los gastos en la empresa?
- 5.- ¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de los flujos de caja?
- 6.- ¿Se supervisa la calidad del servicio de manera continua a los clientes?
- 7.- ¿Considera usted que la atención que brinda la empresa al cliente es?

Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	

- 8.- ¿Considera usted que existe una diferencia en la calidad del producto que ofrece la empresa en comparación con otras distribuidoras?
- 9.- ¿Existe adiestramientos en cuanto a la salud para los despachadores para el manejo de los tipos de combustible?

**Anexo B:** Encuesta al personal interno



**ESCUELA SUPERIOR PÓLITECNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS**



Encuesta dirigida al personal interno que labora en la Estación de Servicios Gasolinera “La Macarena” con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa.

**OBJETIVO:** Determinar la situación actual en la ESTACIÓN DE SERVICIOS GASOLINERA “LA MACARENA”, que nos permita establecer estrategias para la rentabilidad óptima de la misma.

**INSTRUCCIONES:** Seleccione solamente una respuesta que considere pertinente a cada pregunta, marcando con una X.

Edad:   
Género: Masculino  Femenino

1.- ¿Conoce usted la misión y visión de la Estación de Servicios?

Sí  No

2.- ¿Conoce usted metas y objetivos financieros en la empresa?

Sí  No

3.- ¿Cree usted necesario que la empresa debe llevar un inventario sobre las compras y ventas de combustibles?

Sí  No

4.- ¿Existe un sistema de información que evidencia las compras y ventas de combustible mensuales realizadas en la empresa?

Sí  No

5.- ¿La empresa maneja presupuestos financieros?

Sí  No

6.- ¿Con qué periodicidad se elaboran los balances financieros?

Mensualmente	
Trimestralmente	
Semestralmente	
Anualmente	

7.- ¿Cuáles son los balances que elabora la empresa y cuántas veces lo realizan en el año?

	Balances	Nº Veces
Estado de situación inicial		
Estado de resultados		
Estado de situación financiera o balance general		
Estados de flujo de efectivo		

8.- ¿Se aplican índices y razones financieras mensuales para conocer el rendimiento de la empresa?

Sí  No

9.- ¿Considera usted que las ventas realizadas reflejan la rentabilidad deseada en la empresa?

Sí  No

10.- ¿La empresa evalúa su rentabilidad?

Sí  No

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

Anexo C: Encuesta a los clientes



**ESCUELA SUPERIOR PÓLITECNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS**



Encuesta dirigida los clientes externos quienes adquieren combustible en la Estación de Servicios “La Macarena”, con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa.

**OBJETIVO:** Determinar la situación actual en la ESTACIÓN DE SERVICIOS GASOLINERA “LA MACARENA”, que nos permita establecer estrategias para la rentabilidad óptima.

**INSTRUCCIONES:** Seleccione solamente una respuesta que considere pertinente a cada pregunta, marcando con una X.

Edad:   
Género: Masculino  Femenino

1.- ¿Es usted un cliente frecuente en la estación de servicio?

SI  NO

2.- ¿Está usted satisfecho con el servicio que oferta la ESTACIÓN DE SERVICIOS GASOLINERA “LA MACARENA”?

SI  NO

3.- ¿Considera usted que la calidad del servicio que brinda la estación de servicio es?

Excelente	<input type="text"/>
Muy Buena	<input type="text"/>
Buena	<input type="text"/>
Regular	<input type="text"/>
Mala	<input type="text"/>

4.- ¿Qué considera usted que debe mejorarse en la calidad del servicio de la estación de servicio?

Implementación de surtidores	<input type="text"/>
Atención al cliente	<input type="text"/>
Capacitación del personal	<input type="text"/>

5.- ¿Qué considera usted que se puede implementar para hacer más atractivo la calidad del servicio?

- Promociones
- Incentivos por fidelización
- Servicios complementarios
- Servicio de cafetería
  - Lavado Express

6.- ¿Cuál es su percepción de los despachadores de combustible al ser atendido?

Amabilidad	<input type="checkbox"/>
Eficacia	<input type="checkbox"/>
Respeto	<input type="checkbox"/>
Atención deficiente	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Cree usted que existe celeridad del despachador al momento de cargar el combustible?

SI  NO

8.- En relación a la eficiencia del personal ¿Cuál es la cantidad de tiempo que debe esperar para ser atendido?

De 1 a 3 minutos	<input type="checkbox"/>
De 4 a 8 minutos	<input type="checkbox"/>
De 9 minutos en adelante	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Cree usted que la calidad del combustible es?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

10.- ¿Cree usted que la cantidad del combustible es la justa en comparación con otras gasolineras?

SI

NO

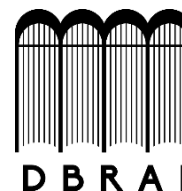
11.- ¿Alguna vez ha recomendado los servicios de la estación?

No, nunca he recomendado	
He recomendado una a dos veces	
He recomendado varias veces	

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO  
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS  
PARA EL APRENDIZAJE Y LA  
INVESTIGACIÓN**



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS  
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 16/ 02 / 2022

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> NATALIA ABIGAIL CAMPOS GUEVARA
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS
<b>Título a optar:</b> INGENIERA EN FINANZAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



Firmado electrónicamente por:  
**JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS**



16-02-2022  
0173-DBRA-UTP-2022