



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

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ESTACIÓN DE
SERVICIOS “RÍO NEGRO” UBICADO EN EL CANTÓN BAÑOS,
PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PARA LOS PERIODOS 2021-
2025”**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR:

JEFFERSON PAÚL LÓPEZ VILLACÍS

Riobamba – Ecuador

2022



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

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ESTACIÓN DE
SERVICIOS “RIO NEGRO” UBICADO EN EL CANTÓN BAÑOS,
PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PARA LOS PERIODOS 2021-
2025”**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR: JEFFERSON PAÚL LÓPEZ VILLACÍS

DIRECTOR: ING. VÍCTOR CEVALLOS VIQUE

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Jefferson Paúl López Villacís

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 el Derecho de Autor.

Yo, JEFFERSON PAÚL LÓPEZ VILLACÍS, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 29 de abril de 2022

A handwritten signature in black ink that reads "JEFFERSON LÓPEZ VILLACÍS". The signature is written over a horizontal line that extends across the width of the text.


Jefferson Paúl López Villacís

CI: 1804451605

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

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular, Tipo: Proyecto de Investigación, **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS “RIO NEGRO” UBICADO EN EL CANTÓN BAÑOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PARA LOS PERIODOS 2021-2025.** Realizado por el señor: **JEFFERSON PAÚL LÓPEZ VILLACÍS**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

Ph.D. Katherine Sandoval Escobar
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

FIRMA	FECHA
	<u>2022-04-29</u>

Ing. Víctor Cevallos Vique
DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

	<u>2022-04-29</u>
--------------------------------------------------------------------------------------	-------------------

Ph.D. Liliana Funes Samaniego
MIEMBRO DE TRIBUNAL

	<u>2022-04-29</u>
--------------------------------------------------------------------------------------	-------------------

DEDICATORIA

El presente Trabajo de Integración Curricular lo dedico especialmente a mis padres, Ángel López y María Villacís que han sido pilar fundamental en mi etapa universitaria y el sacrificio que han realizado se ve reflejado en este trabajo y en el logro de una de mis metas.

A mis hermanos Daniel y Adrián quienes con todo su apoyo y cariño me han acompañado en el transcurso de mi carrera universitaria.

Jefferson

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme sabiduría y perseverancia para no desistir en los momentos difíciles y poder culminar con uno de mis objetivos primordiales.

De manera muy especial agradezco a mi familia, amigos por el apoyo incondicional que he tenido en el trayecto de mi vida.

Jefferson

INDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6
1.1. Antecedentes de Investigación.....	6
1.1 Marco Teórico.....	8
<i>1.1.1 Plan.....</i>	<i>8</i>
<i>1.1.2 Estrategia.....</i>	<i>9</i>
<i>1.1.3 Planeación estratégica.....</i>	<i>9</i>
<i>1.1.4 Ventajas que la planeación estratégica brinda a una empresa.....</i>	<i>10</i>
<i>1.1.5 Por qué hacer planeación estratégica.....</i>	<i>10</i>
<i>1.1.6 Beneficios de la planeación estratégica.....</i>	<i>10</i>
<i>1.1.7 Etapas de la planeación estratégica.....</i>	<i>12</i>
<i>1.1.8 Proceso de elaboración.....</i>	<i>13</i>
<i>1.1.9 Etapas.....</i>	<i>14</i>
<i>1.1.10 Pasos a seguir para la planeación estratégica.....</i>	<i>15</i>
<i>1.1.11 Estrategia Empresarial.....</i>	<i>15</i>
<i>1.1.12 Formulación de la estrategia empresarial.....</i>	<i>16</i>
<i>1.1.13 Implementación de la estrategia empresarial.....</i>	<i>16</i>
<i>1.1.14 Análisis F.O.D.A.....</i>	<i>17</i>
<i>1.1.15 Diamante de Micahel Porter.....</i>	<i>17</i>
<i>1.1.16 Ventajas de la utilización del Diamante.....</i>	<i>18</i>
<i>1.1.17 Componentes del diamante de Michael Porter.....</i>	<i>18</i>
<i>1.1.18 Matriz del perfil competitivo.....</i>	<i>19</i>
<i>1.1.19 Pasos para realizar la matriz de perfil competitivo.....</i>	<i>19</i>
<i>1.1.20 Misión / Visión.....</i>	<i>20</i>

1.1.21	<i>Matriz de evaluación de factores internos (EFI)</i>	20
1.1.22	<i>Matriz de evaluación de factores externos (EFE)</i>	20
1.1.23	<i>Matriz de evaluación de factores internos (EFI).</i>	21
1.1.24	<i>Matriz de alto impacto</i>	21
1.1.25	<i>Factores críticos de éxito</i>	22
1.1.26	<i>Diagnóstico</i>	24
1.1.27	<i>Escenarios</i>	24
1.1.28	<i>La estrategia</i>	25
1.1.29	<i>Objetivos</i>	25
1.1.30	<i>Elección de los objetivos básicos</i>	25
1.1.31	<i>Alternativas estratégicas posibles</i>	26
1.1.32	<i>Objetivos estratégicos</i>	26
1.1.33	<i>Meta</i>	27
1.1.34	<i>Estrategias</i>	27
1.1.35	<i>Actividades</i>	27
1.1.36	<i>Tácticas.</i>	27
1.1.37	<i>Políticas</i>	27
1.1.38	<i>Presupuesto</i>	28
1.1.39	<i>Responsables</i>	28

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	29
2.1.	Enfoque de investigación	29
2.1.1.	<i>Enfoque de investigación</i>	29
2.2.	Nivel de Investigación	29
2.2.1.	<i>Exploratorio</i>	29
2.3.	Diseño de Investigación	29
2.4.	Tipo de estudio	29
2.5.	Población y muestra	30
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.	30
6.6.1.	<i>Método Deductivo</i>	30
6.6.2.	<i>Método Inductivo</i>	31
6.6.3.	<i>Método Analítico</i>	31
2.7.	Técnica e instrumentos	31
2.7.1.	<i>Instrumentos</i>	32

2.7.2.	Interrogantes del estudio.	33
--------	-----------------------------------	----

CAPÍTULO III

3.	MARCO PROPOSITIVO	34
3.1.	Análisis e interpretación de resultados	34
3.1.1.	<i>Técnica - Entrevista</i>	34
3.1.2.	<i>Técnica – Encuesta 1</i>	36
3.1.3.	<i>Técnica – Encuesta 2</i>	46
3.2.	Diseño de un plan estratégico	58
3.2.1.	<i>Contenido de la propuesta</i>	58
3.2.2.	<i>Antecedentes de la propuesta</i>	58
3.2.2.1.	<i>Descripción de la Estación de servicios</i>	58
3.2.2.2.	<i>Base Legal</i>	58
3.2.2.3.	<i>Visión</i>	58
3.2.2.4.	<i>Misión</i>	58
3.2.2.5.	<i>Política de Calidad</i>	58
3.2.2.6.	<i>Valores</i>	58
3.2.2.7.	<i>Valores Corporativos</i>	59
3.2.2.8.	<i>Beneficios</i>	60
3.2.2.9.	<i>Horario de Atención</i>	60
3.2.2.10.	<i>Ubicación</i>	60
3.2.2.11.	<i>Slogan</i>	60
3.2.2.12.	<i>Organigrama Estructural</i>	61
3.3.	Objetivo de la propuesta	62
3.4.	Desarrollo de la propuesta	62
3.4.1.	<i>Análisis FODA como sustento para diseñar estrategias</i>	62
3.4.2.	<i>Perfil estratégico de fuerzas externas</i>	70
3.4.2.1.	<i>Micro entorno interno</i>	73
3.4.3.	<i>Perfil estratégico de fuerzas internas</i>	78
3.4.4.	<i>Análisis de los Factores Estratégicos Internos</i>	80
3.4.5.	<i>Matriz FODA</i>	80
3.4.6.	<i>Diseño de estrategias</i>	82
3.4.7.	<i>Estrategias</i>	84
3.4.8.	<i>Políticas</i>	86
3.4.9.	<i>Metas</i>	86

CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Población Clientes Internos de la estación de servicios “RIO NEGRO”	30
Tabla 2-2:	Población Clientes Externos de la estación de servicios “RIO NEGRO”	30
Tabla 1-3:	Tiempo de consumo	36
Tabla 2-3:	Servicios utilizados.....	37
Tabla 3-3:	Promoción recibida.....	38
Tabla 4-3:	Promoción recibida.....	39
Tabla 5-3:	Promoción recibida.....	40
Tabla 6-3:	Percepción de precios.	41
Tabla 7-3:	Medios de Comunicación	42
Tabla 8-3:	Preferencias de la estación de servicio	43
Tabla 9-3:	Aporte al desarrollo económico.....	44
Tabla 10-3:	Aspectos a mejorar	45
Tabla 11-3:	Nivel de educación	46
Tabla 12-3:	Cargos funcionales	47
Tabla 13-3:	Actividades que realiza.....	48
Tabla 14-3:	Manual de funciones.....	49
Tabla 15-3:	Motivación empresarial	50
Tabla 16-3:	Existencia de un plan estratégico.....	51
Tabla 17-3:	Capacitación.	52
Tabla 18-3:	Competencia.....	53
Tabla 19-3:	Conocimiento de Misión- Visión	54
Tabla 20-3:	Estructura orgánica.....	55
Tabla 21-3:	Elección del servicio.....	56
Tabla 22-3:	Aceptación de un plan estratégico	57
Tabla 23-3:	Beneficios.....	60
Tabla 24-3:	Estructura de la misión	63
Tabla 25-3:	Estructura de la visión	64
Tabla 26-3:	Dimensión económica	65
Tabla 27-3:	Dimensión política.....	66
Tabla 28-3:	Dimensión ambiental	67
Tabla 29-3:	Dimensión tecnológica	68
Tabla 30-3:	Dimensión social	68
Tabla 31-3:	Dimensión competitiva.....	69

Tabla 32-3:	Dimensión geográfica.....	69
Tabla 33-3:	Perfil estratégico de fuerzas externas	70
Tabla 34-3:	Respuestas a factores estratégicos externos.....	71
Tabla 35-3:	Dimensión del talento humano	73
Tabla 36-3:	Dimensión administrativa.....	74
Tabla 37-3:	Dimensión financiera.....	75
Tabla 38-3:	Dimensión de comercialización.....	76
Tabla 39-3:	Dimensión de infraestructura.....	77
Tabla 40-3:	Perfil estratégico de fuerzas internas	78
Tabla 41-3:	Respuestas a factores estratégicos internos	79
Tabla 42-3:	Matriz FODA.....	80
Tabla 43-3:	Diseño de estrategias	82
Tabla 44-3:	Estrategias	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3.	Tiempo de consumo.....	36
Gráfico 2-3.	Servicios utilizados.....	37
Gráfico 3-3.	Promoción recibida.....	38
Gráfico 4-3.	Promoción recibida.....	39
Gráfico 5-3.	Percepción de calidad.....	40
Gráfico 6-3.	Percepción de precios.....	41
Gráfico 7-3.	Medios de comunicación.....	42
Gráfico 8-3.	Preferencias del servicio.....	43
Gráfico 9-3.	Aporte al desarrollo económico.....	44
Gráfico 10-3:	Aspectos a mejorar.....	45
Gráfico 11-3:	Nivel de educación.....	46
Gráfico 12-3.	Cargos funcionales.....	47
Gráfico 13-3.	Actividades que realiza.....	48
Gráfico 14-3.	Manual de funciones.....	49
Gráfico 15-3.	Motivación empresarial.....	50
Gráfico 16.3.	Existencia de un plan estratégico.....	51
Gráfico 17-3.	Capacitación.....	52
Gráfico 18-3.	Competencia.....	53
Gráfico 19-3.	Conocimiento de misión-visión.....	54
Gráfico 20-3.	Estructura orgánica.....	55
Gráfico 21-3:	Elección del servicio.....	56
Gráfico 22-3.	Aceptación de un plan estratégico.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Estructura organizacional.....	61
Figura 2-3: Desarrollo de la propuesta	62

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Entrevista dirigida al Gerente de servicios Rio Negro

ANEXO B: Encuesta dirigida al cliente

ANEXO C: Encuesta dirigida a clientes internos

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló con el objetivo principal de diseñar un plan estratégico para la estación de Servicios Río Negro, para mejorar sus condiciones empresariales y contribuir al crecimiento de la organización. Todo esto, a través de una metodología con enfoque cualitativo, la misma que se trabajó a través de métodos inductivos – deductivos, analíticos y sintéticos mediante la recolección de información con la utilización de las diferentes técnicas e instrumentos como la entrevista y la encuesta utilizadas en clientes internos y externos de la empresa. Llegando a determinar la situación actual de la Estación de Servicios Río Negro, sus principales fortalezas, debilidades y el aprovechamiento de las oportunidades que se genera en el medio donde desenvuelve la empresa su actividad económica. Gracias al diagnóstico se pudo establecer las diferentes estrategias a implementarse además el recurso estratégico cuenta con un presupuesto de gasto destinado a la ejecución de la propuesta realizada con el fin de incentivar a la administración a ejecutar acciones programadas y delimitadas en sus funciones y responsables con el objetivo de precautelar la pérdida de sus recursos. Por tal motivo, se recomienda hacer uso e implementar el plan estratégico en la administración de la estación de servicios ya que logrará cumplir sus objetivos empresariales.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN ESTRATÉGICO>, <ESTRATEGIAS FINANCIERAS>, <ESTACIÓN DE SERVICIOS>, <GESTIÓN FINANCIERA>.

The image shows a handwritten signature in blue ink on the left. To the right of the signature is a circular blue stamp. The stamp contains the text 'UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CUENCA' around the perimeter and 'UNIDAD DOCUMENTAL' at the bottom. In the center of the stamp is a small emblem or logo.

17-05-2022

0963-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present research work was developed with the main objective of designing a strategic plan for the Río Negro Service Station, to improve its business conditions and contribute to the growth of the organization. All this, through a methodology with a qualitative approach, the same one that was worked through inductive - deductive, analytical and synthetic methods through the collection of information with the use of different techniques and instruments such as the interview and the survey used in internal and external customers of the company. Arriving to determine the current situation of the Río Negro Service Station, its main strengths, weaknesses and the use of the opportunities that are generated in the environment where the company develops its economic activity. Thanks to the diagnosis, it was possible to establish the different strategies to be implemented, in addition, the strategic resource has an expense budget destined to the execution of the proposal made in order to encourage the administration to execute programmed and delimited actions in its functions and responsible with the objective of preventing the loss of its resources. For this reason, it is recommended to use and implement the strategic plan in the administration of the service station since it will achieve its business objectives.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN>, <FINANCIAL STRATEGIES>, <SERVICE STATION>, <FINANCIAL MANAGEMENT>.



Lic. Viviana Vanessa Yáñez Valle Msc.

C.I 0201571411

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la planificación estratégica es una herramienta imprescindible para la consecución de tareas y actividades claves en el funcionamiento de una empresa, sin embargo, aunque la modernización ha llegado a varias organizaciones varias de ellas aún no cuentan con una planificación adecuada y no se guían por la técnica sino más bien se realizan de forma empírica sin un orden adecuado, produciendo así su pronto cierre o la limitada rentabilidad. En Ecuador la situación es similar con el grupo empresarial en el área de servicios donde según fuentes como el INEN (2018) los empresarios o emprendedores no fortalecen sus procesos de gestión provocando un 7% de cierres al permanecer como mínimo dos años en el mercado. Y esta realidad, se visualiza en todo tipo de empresas ya sean de corte productivo o comercial y servicios.

En Tungurahua las estaciones de servicios en su mayoría no formulan presupuestos, no realizan análisis financieros, no cuentan con una misión, visión y valores empresariales no hay una planificación adecuada para realizarlo la mayoría por el desconocimiento de una correcta planeación estratégica la misma que impide el cumplimiento de los objetivos puesto que la empresa desconoce cuál es su razón de ser y a dónde quiere llegar a futuro. Aplicar esta herramienta es indispensable para la óptima toma de decisiones financieras, la mayoría ejercen de forma empírica sin darse cuenta las causas que se presentan en momentos de descuido y que esto de alguna manera afecta a la situación económica financiera, por lo tanto, a la utilidad de la empresa al no brindar correctivos y soluciones necesarias a su debido tiempo.

La estación de servicios Rio Negro es una empresa que actualmente tiene deficiencias en su planificación estratégica al no contar con un organigrama estructural para adecuar y distribuir al personal, no cuenta con un manual de funciones definidas, no posee capacitación y motivación al personal que labora, no dispone de procesos para la venta de sus productos, carecen de una misión, visión, objetivos, políticas claramente definidas puesto que no se ha realizado algún tipo de planificación anteriormente. La falta de una matriz FODA no permite la correcta toma de decisiones sobre las variables que posee esta herramienta, en esta empresa no ha existido un plan estratégico que ayude al cumplimiento de metas y objetivos imposibilitando el desarrollo total de la estación de servicios Rio Negro.

Formulación del problema

¿La elaboración de una Planificación estratégica contribuirá al mejoramiento de la gestión administrativa para la estación de servicios “RIO NEGRO” ubicada en el cantón Baños, provincia de Tungurahua para los períodos 2021-2025?

Sistematización del problema

¿Realizar un marco teórico sobre la variable de estudio que influencia tiene en la propuesta planteada?

¿Cuál es la situación actual de la empresa?

¿Qué se puede realizar con el diagnóstico empresarial?

¿Qué soluciones se plantean ante los resultados del diagnóstico?

¿Qué aplicabilidad tendrá las estrategias para el desarrollo de la estación de servicios?

Delimitación del problema

Área: Administrativa

Campo: Finanzas

Aspecto: Planificación estratégica

Delimitación espacial

Empresa: Estación de servicios “RIO NEGRO”

Provincia: Tungurahua

Cantón: Baños

Delimitación del tiempo: Período 2021-2025

OBJETIVOS

General

Diseñar un plan estratégico para la estación de servicios Río Negro del cantón Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua, para mejorar su rentabilidad, en el periodo 2021-2025.

Específicos

- Elaborar una base teórica para sustentar de forma académica y técnica las variables de estudio.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Estación de Servicios Río Negro del cantón Baños.
- Proponer estrategias para el mejoramiento de la administración de los recursos, diseñando, midiendo y controlando el cumplimiento de los objetivos estratégicos en pro del alcanzar la misión y la visión organizacional.

Justificación del problema

La falta de conocimiento de los directivos de la estación de servicios Rio Negro para realizar una adecuada administración de las diferentes actividades ha provocado que la empresa actualmente tenga deficiencias en su planeación estratégica al no contar con un organigrama estructural para adecuar y distribuir al personal, no posee capacitación y motivación al personal que labora, no dispone de procesos para la venta de sus productos, carecen de una misión, visión, objetivos, políticas claramente definidas puesto que no se ha realizado algún tipo de planificación, por lo mismo se plantea la necesidad de proponer una Planificación Estratégica para la estación de servicios “RIO NEGRO” para así conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa. Esta herramienta administrativa le facilitara estrategias en las diferentes áreas y estas a su vez le permitirán a la empresa contar con una ventaja significativa con respecto a su competencia.

Justificación Teórica

Según (Cruz, 2015): “En la investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente”. El presente proyecto de investigación se encuentra sustentada en la parte teórica orientada a basarse en fuentes directas e indirectas de información a partir de libros, artículos, revistas, otras investigaciones similares, páginas web, enciclopedias, etc., tomando como fuentes bibliográficas, las cuales ayudan a tener una noción más clara, amplia y concisa con la finalidad de desarrollar un modelo de gestión financiera adecuada contribuyendo y aportando nuevos antecedentes que brinden soluciones oportunas a los problemas descritos anteriormente, de tal manera que permita utilidades a la empresa.

Justificación Metodología

Según (Cruz, 2015): Consiste en “La justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto por realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable. Si un estudio se propone buscar nuevos métodos o técnicas para generar conocimientos, busca nuevas formas de hacer investigación, entonces podemos decir que la investigación tiene una justificación metodológica”.

La presente investigación está orientada y justificada desde la perspectiva metodológica de enfoque cualitativo, a través de la utilización de métodos como: deductivo, inductivo y analítico; técnicas como observación, entrevista y encuesta; instrumentos como: observación directa, guía de entrevista,

cuestionario con el fin de obtener una información clara, concisa, confiable, pertinente, suficiente y competente que ayude a la elaboración del trabajo de investigación.

Justificación Practica-Social

Según (Cruz, 2015): “Se considera que una investigación tiene una justificación práctica, cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo”. Dentro de la presente investigación se obtendrá un aspecto positivo puesto que permitirá a la estación de servicios Rio Negro, colaboradores y al propietario conocer la situación actual de la empresa obteniendo unos óptimos resultados. Al desarrollar y poner en práctica este trabajo tendrá un aspecto positivo tanto para el personal que labora en la empresa desde la gerencia hasta los empleados, para crear estrategias es importante planificarlos acorde a la situación que se encuentre la empresa y a los requerimientos del mercado competitivo y con ello obtener óptimos resultados. De acorde al trabajo investigativo, como beneficiario directo de la misma estación de servicios “RIO NEGRO” y como beneficiario indirecto se encuentra la población del cantón Baños.

Para resolver esta problemática se presenta el siguiente trabajo de investigación desarrollado en tres capítulos distintos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I: *Marco Teórico Referencial*, este capítulo trata del contenido de investigaciones realizadas referentes al tema propuesto, contiene antecedentes de trabajos desarrollados y en su conjunto al marco teórico utilizado para el modelo de gestión de crédito y cobranzas.

Capítulo II: *Marco Metodológico*, cuenta con información del diseño, nivel y tipo de investigación que se ha realizado, además de las técnicas e instrumentos implementados para la recolección de información.

Capítulo III: *Marco Propositivo*, en este capítulo se encontrará los resultados obtenidos luego de aplicar las técnicas de investigación y a su vez el desarrollo del modelo de gestión de crédito y cobranzas. Finalmente se plantearán la conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

En el marco del Word Business Forum Latinoamérica 2019, que se desarrolló en la ciudad de Quito, el ministro de Economía y Finanzas, Richard Martínez, expuso la visión estratégica que ha desarrollado. En este contexto, destacó que el país necesita tener una estrategia de desarrollo basada en la planeación estratégica para alcanzar un crecimiento sólido y sostenido en el tiempo y dejar de depender de medios empíricos administrativos.

Según (Amaluiza, 2017) En su tema de investigación “Plan Estratégico de Marketing” manifiesta los canales de comunicación son primordiales para la difusión de la empresa, ya que se da a conocer a los clientes los productos que ofrece, mediante el planteamiento de estrategias de mercado.

Esto nos ayudara de manera positiva ya que al conocer las necesidades de nuestro cliente nos da un plus para nuestra entidad y así posesionarnos en el mercado.

Primer tema de tesis

Tema: “Planificación estratégica para el centro de formación Artesanal Olimpia barros ubicado en el distrito Metropolitano de Quito.”

Autor: Pablo Alexis Vaca Barros

Universidad: Universidad Central del Ecuador

Conclusión

El Centro de Formación Artesanal Olimpia Barros durante varios años se ha dedicado a impartir conocimientos para la formación de nuevos profesionales en el área de belleza y cosmetología, pero al ser un negocio familiar y realizar las actividades de manera empírica no ha podido establecer un horizonte de carácter empresarial y menos aún un lineamiento que le permita conseguir los principales objetivos, es por esto que se ha decidido plantear un esquema de planificación estratégica mediante estudios de campo exploratorio y levantamiento nominal de información, para así obtener como resultado una planificación estratégica que pueda adaptarse a las necesidades de la institución, que ayude al alcance de los objetivos y que permita plantear la definición de una mejor estructura a futuro. (Vaca, 2018)

Segundo tema de tesis

Tema: “Planificación estratégica para la distribuidora de acabados de construcción y grifería “CONSTRUHOGAR” de la ciudad de Riobamba para los periodos 2011-2015”.

Autor: Tania Carolina Bonilla Huilca; Verónica Del Rocío Navarrete Olmedo

Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Conclusión

El propósito de la distribuidora “CONSTRUHOGAR” es proveer una amplia gama de productos en la línea de grifería, cerámica y artículos de acabados para la construcción de origen nacional e importado en el mercado local, vinculados con la decoración de los diversos ambientes y espacios del hogar a precios accesibles en modelos y diseños que guardan exclusividad para deleite, confort, seguridad y garantía de la sociedad riobambeña. El diseño de una Planificación ordena y programa las actividades de cada uno de los niveles organizacionales, para una correcta ejecución de planes operativos a plantearse en este proceso. (Bonilla & Navarrete, 2010)

Tercer tema de tesis

Tema: “Diseño de un sistema de gestión basado en el Balanced Scorecard y planificación estratégica a una empresa de Servicios, al norte de Guayaquil Año 2009”.

Autor: Katty Susana Peralta Cedeño; Mayra Paola Lindao Chilán

Universidad: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Conclusión

La planificación estratégica que comprende la definición del negocio, para un análisis de la competencia, realizando un análisis FODA, así como su misión, visión para identificar los stakeholders, determinando así los temas trascendentales. Se definirá la propuesta de valor para los clientes, los accionistas, proveedores y empleados, procesos internos y capital intangible del negocio y en base a esta propuesta se realizará una matriz de cobertura.

Así mismo determinaremos la ruta causa-efecto y realizaremos indicadores para cada objetivo, para medir el desempeño del negocio y obtener iniciativas esenciales que nos dan a conocer lo que realmente se tiene que hacer a fin de lograr los objetivos planteados. Haremos uso de un sistema que

muestre si los objetivos del hotel se cumplen eficientemente, lo podremos visualizar a través de semáforos y niveles de tendencias. (Peralta & Lindao, 2010)

1.1 Marco Teórico

1.1.1 Plan

Según el autor Rodríguez (2021, pág. 5):

“Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla”. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. Un plan de inversiones establece el destino que se les dará a los recursos financieros de una empresa.

En su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, o como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. Así mismo se ha definido como un documento en que constan las cosas que se pretenden hacer y forma en que se piensa llevarlas a cabo. Y también se señala como la Organización y coordinación de las actividades económicas.

Como condición del plan, para iniciar el proceso de planificación debe: una i) contener un nivel técnico depurado, ii) ser lo suficiente flexible para responder a sus condiciones histórica y coyunturales, iii) considerar instrumentos de dirección y control para orientar políticamente su implementación, iv) enmarcar estrategias viables para el cambio social y v) contener un grado relativamente alto de descentralización de decisiones, entre otras características (Mantilla, 2018).

Plan es el término de carácter más global por su carácter general. Siendo el eje rector del cual se originan y enmarcan los programas y proyectos. Tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o de un sector (económico, social o cultural) (Mantilla, 2018).

Derivado de lo anterior se puede manifestar que un plan es un instrumento de carácter técnico político en el que de manera general y en forma coordinada se encuentran: lineamientos, prioridades, metas, directivas, criterios, disposiciones, estrategias de acción, financiamiento, y una serie de instrumentos con el fin de alcanzar las metas, alcances, y objetivos propuestos.

El plan aspira a una gestión materializada y por lo tanto debe consolidarse a través de programas y proyectos. De donde debe presentar acciones concretas que busquen conducir la actualidad hacia el futuro con propósitos predeterminados. Mantilla (2018, pág. 10) “el plan puede ser integral o sectorial y en distintos niveles (comunal, urbano, local, regional y o nacional”

El plan se materializa en un documento, indicando las alternativas de solución al problema, necesidad o deseo que se plantea en la región y la forma de llevarlo a cabo, determinando las actividades a realizar y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El plan permite adelantarse a los hechos, a las circunstancias, y a trabajar con la idea, no tan fácil de aceptar, que el futuro no nace, sino que se hace, se crea.

1.1.2 Estrategia

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso (Carrasco, 2015). La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio. La estrategia dará cuenta de la forma de aplicar dichos conocimientos a una situación concreta, es decir, hará referencia a las acciones concretas fundadas en un acervo doctrinal para obtener un resultado específico (Carrasco, 2015).

1.1.3 Planeación estratégica

Según Chiavenato citado por Chávez (2020), la planeación estratégica *“se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”*.

Para Robbins y Coulter (2018, p. 240), el concepto “estrategias” son los planes que determinan “cómo logrará la organización su propósito, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos”.

La planeación estratégica de una organización está basada en la definición de las políticas y estrategias proyectadas como guía para tomar decisiones, que les permita generar competitividad y crecimiento a las empresas. El proceso de planeación estratégica debe contar con la participación de los gerentes o

áreas encargadas de este proceso para identificar donde se encuentra, para donde desea ir y como desea cumplir con las metas.

1.1.4 Ventajas que la planeación estratégica brinda a una empresa

Las ventajas según Fiallos (2019), serán:

- Descubrir lo mejor de la organización, en cuanto a capacidades, fortalezas y acciones.
- Identificar los cambios que se deben realizar o que quieren alcanzarse.
- Mejorar la coordinación y la comunicación en la organización, al trabajar de manera colaborativa en su diseño.
- Anticiparse a lo que vendrá, planteando temas y acciones de manera proactiva.
- Reducir los conflictos, al alinear a toda la organización en torno a metas y objetivos comunes.

1.1.5 Por qué hacer planeación estratégica

Porque la Planeación Estratégica proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización. Esto, ayuda a alinear al equipo con el fin de que empleen un lenguaje común basados en la misma información, lo que ayudará a que surjan alternativas provechosas y de valor para la organización (Silva, 2018).

El plan estratégico de una organización establece el que hacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro. (Silva, 2018).

1.1.6 Beneficios de la planeación estratégica

Para Silva (2018) Permite que una organización actúe de forma proactiva y no reactiva porque se plantea las preguntas antes de la ejecución: ¿qué somos? ¿Qué deberíamos ser? ¿En dónde estamos? ¿Hacia dónde vamos?

- Da a todo el equipo un sentido de dirección pues le permite comprender a cada miembro cómo sus labores cotidianas afectan los indicadores y contribuyen o no al cumplimiento de los objetivos.
- Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio pues coordina el entorno interno de las organizaciones con el entorno externo, los recursos financieros con recursos no financieros y los planes a corto plazo con los planes a largo plazo.

- Aumenta la longevidad del negocio pues analiza constantemente las oportunidades de negocio y busca los mercados no disputados.
- Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito a cada individuo al permitirle entender la importancia de su trabajo para el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa.
- Establece una diferenciación y evita la convergencia competitiva porque no se rige por una visión estructuralista en la que las reglas del mercado están definidas y son inamovibles, se basa más bien en una visión re constructorista en la que las fronteras del mercado pueden ser redefinidas a partir de las acciones y las creencias de quienes participan en ellas.
- Permite tomar mejores decisiones pues las basa en la información, en el análisis y en la interrelación de los datos, es decir, en insights valiosos que tienen el firme sustrato de la medición.
- Incrementa la eficiencia operacional pues ayuda a priorizar aquellas operaciones que son cruciales para el cumplimiento de los objetivos y permite identificar aquellas que no son indispensables. Así identifica y establece prioridades para la organización.
- Gracias a la planeación establece una estructura para coordinar y controlar las actividades evitando que se presenten arbitrariedades, además garantiza la aplicación eficiente de esta estructura y el control constante sobre las actividades.
- Reduce los efectos y cambios adversos por ser un modelo proactivo que considera los riesgos potenciales, la probabilidad y la gravedad de su materialización.
- Permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos pues los hace visibles y los mantiene presentes en todo momento: desde la operación hasta la retroalimentación, el seguimiento y la reestructuración.
- Reduce el tiempo y los recursos que se invierten en la corrección de decisiones erróneas pues estas últimas se sustentan en la medición y los datos producto de la actividad diaria.
- Facilita la distribución del tiempo y los recursos según unas prioridades claramente establecidas con base en los objetivos estratégicos.
- Fomenta una mejor comunicación entre los miembros del equipo pues cada quien tiene claridad sobre cómo su trabajo afecta los indicadores y la retroalimentación se hace a partir de los datos, lo que evita subjetividades y facilita tomar acciones.
- Da una base para establecer las responsabilidades individuales porque permite entender cuáles son los puntos en los que es necesario tomar acción y qué acción debe tomarse y hace imprescindible la retroalimentación constante.
- Ofrece un método operativo para enfrentar problemas y oportunidades lo que impide que se pierdan las oportunidades y evita que los problemas se conviertan en bolas de nieve.

- Fomenta una buena actitud hacia el cambio pues crea una cultura que comprende que la organización es afectada por múltiples fuerzas que hacen del cambio la mejor opción.
- Proporciona un alto grado de disciplina en la dirección de la organización por demandar reuniones periódicas y seguimiento riguroso de cada iniciativa (Silva, 2018).

1.1.7 Etapas de la planeación estratégica

Según Silva (2018) las etapas del proceso de Planeación Estratégica son:

1. Crear la estrategia

A partir de la misión, la visión y los valores que orientan y rigen su organización debe definir cuáles son los puntos claves a abordar en la estrategia, los principales retos tanto al interior como en el contexto de la organización, así como los nichos de mercado en los que se quiere competir y los diferenciales de la organización. Para este punto son cruciales los modelos de planeación estratégica (Silva, 2018).

2. Planear la estrategia

En esta etapa deben definirse objetivos estratégicos, indicadores de gestión, iniciativas estratégicas y presupuesto. Es decir, todos los elementos que le permitirán poner en marcha la estrategia y que le permitirán garantizar y medir la ejecución (Silva, 2018).

3. Alineación estratégica

Para que la ejecución de la estrategia sea exitosa es crucial que cada persona entienda como sus labores cotidianas contribuyen al cumplimiento de los objetivos, afectan los indicadores y, así mismo, qué iniciativas estratégicas dependen de ellos. De esta manera, también deberá alinear y motivar a sus empleados. (Silva, 2018).

4. Planear la operación

En esta etapa deben plantearse las mejoras de procesos críticas para el éxito de la estrategia, así como establecer los vínculos entre la planeación y los planes y presupuestos operativos, con una proyección detallada de las ventas, un plan de capacidad de recursos, y una idea presupuestal de gastos operativos y de capital (Silva, 2018).

5. Controlar y aprender de la operación

Examinar en detalle el desempeño de cada uno de los departamentos y las funciones que deben poner en marcha para resolver problemas nuevos o inconvenientes existentes (Silva, 2018).

6. Probar y adaptar la estrategia

Lo que no se mide no es sensible de mejorar, es cierto. Pero, si las mediciones no se analizan tampoco resultan ser de mucha utilidad. Hacer un seguimiento y una evaluación de la ejecución es crucial para llegar, eventualmente, a una planeación estratégica que realmente le permita cumplir sus objetivos (Silva, 2018).

1.1.8 Proceso de elaboración

El proceso para elaborar una planeación estratégica se resume en los siguientes puntos, según Fiallos (2019, p.23):

- **Definir la misión:**

Lo primero que se debe considerar para realizar una planificación es que la organización tenga claramente definida cuál es su razón de ser, es decir el objetivo principal bajo el cual se constituyó la organización. Esta razón de ser, este objetivo es lo que se conoce como la misión. La misión de una organización es una declaración del objetivo central de la organización, de su razón de ser. Es una enunciación a largo plazo que debe distinguir y diferenciar a la organización de las demás e identificar los valores que guían su accionar.

- **Definir la visión:**

La segunda pregunta a realizarse en la organización dentro de un proceso de planificación estratégica es ¿a dónde vamos, a dónde queremos llegar? La respuesta a esta pregunta es lo que se conoce como la visión. La visión de la organización permite el trabajo conjunto de todo el equipo de colaboradores y le da el rumbo a la organización. Es fundamental definir la visión de una organización para saber cómo se va a llegar al objetivo central, cuáles son los valores que van a guiar este camino y cuál es la conducta que se va a adoptar para llegar a esa meta. La visión debe ser breve y fácil de captar y recordar, además de inspiradora. Debe transmitir una idea triunfal, algo positiva que resuma la meta a la que se quiere llegar en los próximos tres a cinco años.

- **Definir los objetivos estratégicos:**

La tercera pregunta tiene que ver con qué se desea hacer en la organización, es decir los objetivos a corto y mediano plazo. Los objetivos son la respuesta a qué intenta y qué intentará alcanzar la organización en el marco de la misión y la visión definidas. Los objetivos deben ser realistas, medibles, concretos, alcanzables y programados en el tiempo. Estos deben definirse haciendo una reflexión y análisis realista en la organización sobre qué acciones se pueden realizar considerando sus capacidades, talentos y recursos disponibles. Considerando que los objetivos también se plantean para un periodo de tres a cinco años, por lo que es importante priorizar y establecer cuáles van a ser más importantes que otros.” (p.24).

1.1.9 Etapas

Para el autor Arévalo (2019) una planeación estratégica se compone en general de varias etapas:

Etapa 1: Análisis de la situación: Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación: Permite conocer las situaciones actuales en las que se desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa) (p.23)

Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos: Los objetivos estratégicos son los puntos futuros a donde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos (p.23).

Etapa 4: Estrategias corporativas. Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder “jugar” adecuadamente, mediante “fichas” y “jugadas” correctas, en los tiempos y condiciones correctas (p.23).

Etapa 5: Seguimiento. “El seguimiento o monitoreo permite “controlar” la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas (p.24).”

Etapa 6: Evaluación. La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer “un corte” en un cierto tiempo y comparar los mismos (p.25).

1.1.10 Pasos a seguir para la planeación estratégica.

- a. “Análisis de la situación, tanto interna como externa.
- b. Diagnóstico o identificación de los problemas esenciales que afronta la organización.
- c. Establecimiento de una visión
- d. Desarrollo de una estrategia para llevar a la práctica la visión y objetivos.
- e. Desarrollo de un calendario para esa estrategia, medición y evaluación de los resultados.

La información que se requieren para elaborar un plan estratégico se puede clasificar en:

- a. Información Interna:
 - ✓ Análisis de debilidades
 - ✓ Datos históricos de la organización
- b. Información externa
 - ✓ Datos y tendencias del mercado

1.1.11 Estrategia Empresarial.

Arévalo et al. (2019) Para que la organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su recurso humano para que:

- 1) hagan las cosas correctas y
- 2) hagan las cosas correctamente.

La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (estrategia corporativa o estrategia de negocio).

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.”

1.1.12 Formulación de la estrategia empresarial.

Arévalo et al. (2019) formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- Determinar a donde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:
 - ✓ Que servicios ofrecer.
 - ✓ Que demandas del mercado satisfacer
 - ✓ Que tecnología utilizar (o desarrollar)
 - ✓ Que métodos de publicidad utilizar

1.1.13 Implementación de la estrategia empresarial.

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo, implementar el plan implica una serie de pasos:

- ✓ Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo y tecnología, etc.
- ✓ Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multifuncionales, entre otras.
- ✓ Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- ✓ Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.”

1.1.14 Análisis F.O.D.A

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. “EL FODA nos va ayudar analizar la empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para la empresa?

1.1.15 Diamante de Michael Porter.

García (2021, p. 7) “el diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros”. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque como se mencionó anteriormente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos:

- Condiciones de los factores
- Condiciones de la demanda:
- Empresas relacionadas horizontal y verticalmente
- La Estructura y rivalidad de las industrias

Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó “Diamante”. Dos variables auxiliares el marco de análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales.

1.1.16 Ventajas de la utilización del Diamante

Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas.

(Paredes, 2019) “Los atributos del Diamante se refuerzan así mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás” (p.14). El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía”

1.1.17 Componentes del diamante de Michael Porter

García (2021) “la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector, la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas”; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar.

Las cinco fuerzas de Michael Porter, consideran los siguientes factores:

- 1) La amenaza de entrada de nuevos competidores.
- 2) El poder de negociación de los proveedores,
- 3) El poder de negociación de los compradores,
- 4) La amenaza de ingreso de productos sustitutos y
- 5) La

rivalidad entre los competidores. Para la evaluación del presente método consideramos el caso de una empresa de fabricación de carrocerías para transporte de carga pesada.

Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado de carrocerías no registra barreras de entrada. Cualquier nuevo participante puede llegar con nuevos recursos y capacidades y apoderarse de una porción del mercado.

Poder de negociación de los compradores. El producto final no es diferenciado, lo que le otorga poder de negociación a los transportistas demandantes de carrocerías que pueden exigir descuentos, más aún si se considera la actual contratación de la demanda en el rubro.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos. El sustituto de las carrocerías de acero son las de aluminio, las cuales, si bien disminuyen la tarea, son de mayor precio y no se producen en el mercado nacional (Serna, 2019).

La rivalidad entre los competidores. La actual contratación de la demanda de carrocerías por parte de los transportistas, por la reducción de los fletes, se espera genere una encarnizada competencia con las fabricantes líderes de carrocerías, que, al enfrentar costos fijos más elevados, estarán dispuestos a sacrificar márgenes (Serna, 2019)..

1.1.18 Matriz del perfil competitivo

“La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una Matriz de Perfil competitivo incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una matriz competitiva son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas” (Serna, 2019).

1.1.19 Pasos para realizar la matriz de perfil competitivo

Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparará a las empresas. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores, el peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar ese éxito de la empresa (Serna, 2019).

Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso.

La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor represente donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa (Serna, 2019).

De los totales ponderados se determinará la posición en que se encuentra la empresa con respecto a sus competidores” (Serna, 2019).

1.1.20 Misión / Visión

- “Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos
- El primero ¿Dónde se quiere llegar? Y ¿Cómo estamos para llegar?
- El segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? Y ¿Dónde queremos llegar?”

Visión: “Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.

Misión: Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades” (Carrasco, 2015).

1.1.21 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resumió y evaluó las fuerzas y debilidades más importantes dentro de la estructura organizacional de la Institución (Carrasco, 2015).

1.1.22 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información respecto de los resultados de las matrices del Perfil Estratégico del Entorno General (PEEG) y Perfil Estratégico del Entorno Especifico (PEEE). Estos resultados son ponderados, determinando de esta

forma el grado en que las oportunidades son menores a las amenazas del entorno. La calificación más alta que puede obtener la institución es 4,0 que equivale a indicar a una alta reacción de la institución frente a las oportunidades y amenazas, mientras que la calificación más baja posible es de 1,0 que significa que la institución tendrá una deficiente reacción, siendo la calificación promedio ponderado de 2,5 (Carrasco, 2015).

1.1.23 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

“La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) evalúa las principales categorías internas de la institución. Para ello se ponderan las distintas fortalezas y debilidades que se encontraron dentro de las distintas áreas de la institución. El total ponderado más alto que puede obtener una organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0. El valor del promedio ponderado es 2,5.

1.1.24 Matriz de alto impacto

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, entre otros.

Su nombre proviene de: Debilidades (D), Oportunidades (O), Fortalezas (F) y Amenazas (A).

Tiene con referencia las estrategias, FO, FA, DO y DA, como se explica a continuación según Mantilla (2021).

La estrategia FO.

Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios (Mantilla J. , 2021).

La estrategia FA.

“Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.” (Mantilla J. , 2021).

La estrategia DA.

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión. (Mantilla J. , 2021).

La estrategia DO.

Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad (Mantilla J. , 2021).

Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.”

1.1.25 Factores críticos de éxito

- Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis, general o específico; interno o externo
- Se debe definir cuáles son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por los dueños del negocio.
- Definir aspectos internos y externos que toda empresa de la misma industria o sector debe reunir para alcanzar el éxito
- Son aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión como por ejemplo:

1. Economía a escala en producción
2. Economía a escala en distribución
3. Determinado grado de desarrollo tecnológico
4. Imagen Profesional
5. Calidad del Servicio
6. Servicio Personalizado
7. Abastecimiento oportuno
8. Tener personal de calidad, entre otros.

Variables ambientales

- Son las que perfilan el contexto de desarrollo y los elementos de juicio para el desarrollo de estrategias
- Es importante detectar las tendencias en relación con el entorno-mercado en el que nos movemos, detectando las causas motivantes de la situación actual
- Influyen sobre uno o más factores críticos de éxito en forma positiva o negativa (Chiavenato, 2018)

VACI (Variables Ambientales Críticas Internas)

- Están referidas a la organización, los procesos, los recursos de la empresa, el personal es decir a aquello que se denomina "El Frente Interno", producto del análisis cualitativo de estas se debe identificar las Debilidades Fortalezas (Chiavenato, 2018)
 - a. Debilidad: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que no reúne las características deseadas (Chiavenato, 2018)
 - b. Fortaleza: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseadas (Chiavenato, 2018)

VACE (Variables Ambientales Críticas Externas)

- Referidas al contexto que rodea la empresa, el mercado, los competidores, el ambiente económico, ambiente político, ambiente social, acción del estado, la comunidad, los gremios, es decir a aquello denominado "El frente externo", producto de este análisis se debe identificar las Oportunidades y Amenazas” (Chiavenato, 2018)

a. Amenaza:

Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no reunimos las características deseadas para aprovecharlo y nos deja en una posición de desventaja

b. Oportunidad:

Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que estamos en capacidad de aprovecharlo y nos deja en una posición de ventaja.

1.1.26 Diagnóstico

- Relativo a su entorno-mercado, deberá contener los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno-mercado, en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones, así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno-mercado en el que se actúa (Chiavenato, 2018).
- En la elaboración de este diagnóstico se tendrá especial consideración los factores claves de éxito
- En este diagnóstico se debe describir las causas que las han provocado, la situación actual y a la vez se aportan recomendaciones parciales sobre acciones a realizar, que posteriormente volverán a ser analizadas al trazar las alternativas estratégicas.” (Chiavenato, 2018).

1.1.27 Escenarios

- Se debe anticipar los posibles escenarios en los cuales se desarrollarán los negocios, a través de la generación de un cambio de actitud frente al futuro
 - Existen dos alternativas
1. La primera, generar este escenario sobre la base de las tendencias predominantes esbozando un "futuro deseado"
 2. La segunda trabajar sobre la base de una prospectiva es decir "Plantear Objetivos en un futuro supuesto"

- El diagnóstico de la etapa precedente debe permitir la realización de un pronóstico en el que se predican la viabilidad y posible evolución de la propia empresa y los competidores más importantes, especificando las conclusiones a las que se ha llegado.

1.1.28 La estrategia

- A esta altura ya tenemos una visión completa de la empresa, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia dónde queremos ir y cómo lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas nos llevarán a la formulación de planes específicos.
- Directrices Estratégicas: Líneas de acción o políticas que en su aplicación ayudan al cumplimiento de la estrategia general y a alcanzar los factores críticos de éxito.
- Directrices operativas: Líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.(Chiavenato, 2018).

Para elegir la estrategia general de la empresa previamente es necesario desarrollar un proceso de identificación de objetivos a través de un proceso formal por etapas (Chiavenato, 2018).

1.1.29 Objetivos

- “Tras la realización del diagnóstico y el pronóstico del escenario, se decidirán los objetivos de la empresa que deberán alcanzarse en los próximos años (Chiavenato, 2018).
- Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija (Chiavenato, 2018).

1.1.30 Elección de los objetivos básicos

- Se elegirán aquellos objetivos a CORTO, MEDIO y LARGO PLAZO que más convengan a los intereses de la empresa, pudiendo optar por:
 - a. Beneficio
 - b. Crecimiento
 - c. Seguridad
 - d. Liquidación de la empresa” (Chiavenato, 2018).

1.1.31 Alternativas estratégicas posibles

- Para la consecución del objetivo u objetivos básicos (pueden perseguirse dos o más a la vez tal como, por ejemplo: crecimiento y beneficio a la vez) se estudiarán las alternativas estratégicas posibles:

- a. Expansión
- b. Estabilización o consolidación
- c. Retroceso parcial
- d. Retroceso total (KOTLE, 2014)

- Para la implementación de estas alternativas deberá escogerse el ámbito producto-mercado de posible actuación, paralelo se tendrá en cuenta las acciones recomendadas en el diagnóstico.”

- Se buscará aquel ámbito producto-mercado en el que se posea o se pueda poseer superioridad sobre los competidores.

- El ámbito seleccionado comportará un estudio de las futuras zonas geográficas y segmentos de actuación, así como el posicionamiento que deberá darse a cada producto

- Una vez decidido el ámbito producto-mercado de posible actuación se volverá a tener en cuenta los factores clave de éxito decidiendo "cuáles de las ventajas diferenciales de la compañía se utilizarán como fuerza principal de impulsión", así como, por ejemplo:

1. Costos más bajos
2. Recursos financieros superiores
3. Amplia y organizada red de distribución
4. Esta fuerza principal de impulsión, provocará la realización de una serie de movimientos estratégicos necesarios para el éxito de la estrategia que tendrá lugar.”

1.1.32 Objetivos estratégicos

Expectativa que se ha generado como consecuencia del análisis interno y externo con vista a la misión. Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para mediano y largo plazo. En conjunto figuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado.

Cada objetivo estratégico debe responder las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere lograr? ¿Cuándo se debe lograr? ¿Cómo se sabrá si se ha logrado?

1.1.33 Meta

Objetivos a corto plazo (menos de un año). Las metas proporcionan un sentido de dirección, sin una meta los individuos al igual que las empresas o departamentos tienden a la confusión reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar.”

1.1.34 Estrategias

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Lo entendemos como la acción para alcanzar el objetivo estratégico; la formulación de una estrategia es una actividad puramente intelectual mientras que la ejecución son de tipo operativo (Mantilla J. , 2021).

1.1.35 Actividades

Conjunto de las acciones y tareas a las que algo o alguien se dedica; conjunto de las acciones que conforman un campo determinado o van encaminadas a alcanzar un fin específico.

1.1.36 Tácticas.

“Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia. Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que concreta dicha estrategia. La táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas.” (Amaluiza, 2017).

1.1.37 Políticas

Acción para alcanzar las metas. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repita una y otra vez dentro de una organización (Amaluiza, 2017).

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

1.1.38 Presupuesto

“Los presupuestos son programas en los que se le asigna cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. La finalidad principal consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.” (Amaluiza, 2017).

1.1.39 Responsables

Los responsables son aquellos departamentos o personas sobre los cuales recae la responsabilidad de que se cumplan los objetivos planeados (Amaluiza, 2017).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación fue cualitativo ya que se describió a través del diagnóstico todas las cualidades de la empresa y la descripción de las estrategias propuestas para la empresa.

2.2. Nivel de Investigación

2.2.1. *Exploratorio*

2.3. Diseño de Investigación

De acuerdo con los requisitos de la indagación, durante el desarrollo de la misma se procedió a la utilización del siguiente tipo de investigación:

Investigación de campo

La investigación buscó la realización de un modelo para mejorar la gestión financiera de la estación de servicios Rio Negro del cantón Baños de Agua Santa, este tipo de investigación se apoyó en información que se obtuvo entre otras, de la entrevista, encuesta y observación. Implicó también la observación directa por parte del investigador.

Investigación documental

Durante el desarrollo de la investigación se necesitó documentos financieros como Balance General, Estado de Resultados que son documentos históricos de la situación financiera de la empresa, los mismos que fueron analizados e interpretados para la realización de posibles estrategias de mejoramiento.

2.4. Tipo de estudio

El estudio se ejecutó en un tiempo y lugar específico en este caso fue en la estación de servicios “RIO NEGRO”, con el fin de mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa.

2.5. Población y muestra

Para la elaboración de la presente investigación se ha tomado como población tanto al personal administrativo como también operativo el mismo que está compuesto por un total de 4 colaboradores que laboran en la estación de servicios “RIO NEGRO” para lo cual no se requiere del cálculo de la muestra. Además de los clientes externos, registrados en la base de datos con más de cinco facturas durante los dos últimos años.

La población final se presenta en la Tabla 1:

Tabla 1-2: Población Clientes Internos de la estación de servicios “RIO NEGRO”

POBLACIÓN	
GERENTE	1
COLABORADORES	4
TOTAL	5

Fuente: Estación de servicios “RIO NEGRO”

Tabla 2-2: Población Clientes Externos de la estación de servicios “RIO NEGRO”

POBLACIÓN	
<i>Clientes</i>	2455
<i>Muestra</i>	142
TOTAL	142

Fuente: Estación de servicios “RIO NEGRO”

Elaborado por: Jefferson López, (2021).

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

6.6.1 Método Deductivo

La modalidad deductiva menciona (Carrasco, 2015) “Es aquel que va de lo general a lo particular, del todo de sus partes”.

En la investigación realizada el método se aplicó en la búsqueda bibliográfica y la construcción del marco teórico. Así mismo, se pudo establecer en el diagnóstico realizado a la empresa.

6.6.2 Método Inductivo

Se define como (Montoya, 2015): “Aquel que parte de la observación de hechos y casos particulares para llegar a la ley general; en otras palabras, va de sus partes al todo”.

Comprende los siguientes pasos:

- Observación
- Experimentación
- Comparación
- Abstracción y
- Generalización

Este método consistió en ordenar las ideas de lo particular a lo general. Aplicando a la verificación de la idea a defender del tema de investigación.

6.6.3 Método Analítico

Esta técnica contribuyó en la revisión de los estados financieros en los cuales se detalló la situación financiera actual de la empresa para determinar las falencias que la aquejan.

2.7. Técnica e instrumentos

Las técnicas utilizadas fueron:

a) Observación

Para (Bernal, 2015) la observación. “Permite obtener información directa y confiable siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado”.

Se utilizó esta técnica para observar directamente el fenómeno, hechos o casos investigados a través de visitas planificadas con la finalidad de obtener un mayor número de datos del área, lo cual ayudará a tener una mejor visión para resolver el problema planteado.

Esto nos permitió estar en contacto con la realidad que se presentaba día a día en la estación de servicios “RIO NEGRO”.

b) Entrevista

Según (Bernal, 2015) afirma así: “Esta técnica está orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuentes de información”.

Esta herramienta consistió en un diálogo entre las personas inmiscuidas en este trabajo que en este caso fue directamente con el Gerente de la estación de servicio “RIO NEGRO” como entrevistado y mi persona como el investigador esto nos ayudó para recopilar información específica y especializada sobre la situación actual de la empresa, obteniendo así información que será de vital importancia para el desarrollo de este Trabajo de Integración Curricular.

c) Encuesta

Según (Bernal, 2015) afirma que: “Se utiliza como técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas, pero aún sigue utilizando”.

Con la ayuda de esta herramienta se obtuvo la recopilación de información de manera directa con los usuarios de la estación de servicios “RIO NEGRO” se logró conocer la percepción de los clientes sobre los servicios obtenidos.

2.7.1. Instrumentos

a) Observación Directa.

Se aplicó este instrumento para ver directamente aquellas falencias existentes dentro de la empresa a partir de ello dar solución a los inconvenientes encontrados.

b) Guía de Entrevista.

Se formuló un conjunto de preguntas diseñadas para un diálogo adecuado, el mismo fue establecido por el investigador y dirigido al personal legal de la empresa para recolectar información clara y concisa de la empresa.

c) Test o Cuestionario.

Se elaboró un conjunto de preguntas cerradas las cuales fueron aplicadas al total de los colaboradores de la empresa, los mismos contestaron con toda certeza a fin de facilitar información real sobre la situación de la empresa.

2.7.2. Interrogantes del estudio.

- **Variable independiente**

Planeación estratégica

- **Variable dependiente**

Rentabilidad

CAPÍTULO III

3. MARCO PROPOSITIVO

3.1. Análisis e interpretación de resultados

3.1.1. Técnica - Entrevista

Dirigida a: Gerente de la Estación Río Negro.

Objetivo: identificar los factores administrativos internos de la estación

1. ¿Cómo nace la idea de crear la Estación de Servicios Río Negro?

Hace diez años, se pudo cristalizar la idea de crear una estación de servicios procurando dar atención oportuna, ágil y sobre todo cubrir la demanda del cantón Baños y automotores de paso.

2. ¿Cuáles son los objetivos que tiene la Estación de Servicios Río Negro?

El objetivo principal es brindar una atención oportuna y ágil, con precios competitivos enmarcados en la ley y precios del mercado.

3. ¿La empresa tiene definida y por escrito la Misión y Visión?

Sí, se lo ha realizado, pero hace varios años que no ha tenido una actualización.

4. ¿Posee actualmente la empresa un Plan estratégico?

No, actualmente no contamos con una herramienta administrativa de ese tipo.

6. Considera que ¿un Plan Estratégico contribuirá a lograr el posicionamiento y competitividad en la empresa?

Por supuesto, ya que necesitamos consolidar y documentar las acciones que debemos realizar y sobre todo definir la responsabilidad en los colaboradores.

7. ¿Cuenta la Estación de Servicios Río Negro, con planes publicitarios?

Antes de la pandemia se realizaba, pero no de forma continua más bien se ha realizado trato directo con los clientes.

12. ¿La empresa ESTACIÓN DE SERVICIOS RÍO NEGRO cuenta con un organigrama bien estructurado?

No se lo ha podido actualizar, pero está definido según los requerimientos del momento en que se lo propuso.

13. ¿Qué proceso se sigue para el ingreso de nuevo personal a la ESTACIÓN DE SERVICIOS RÍO NEGRO?

Un proceso formal no existe, pero se realiza la entrevista y selección a través de la revisión de los documentos requeridos.

14. ¿La empresa proporciona a los empleados algún manual de funciones o procedimiento para que puedan realizar sus funciones en forma eficiente y efectiva?

No un manual exactamente, pero se socializa las funciones de cada uno de los colaboradores, en los primeros días de asumidos los cargos.

15. ¿La empresa capacita constantemente a sus empleados?

No constantemente, pero se lo ha realizado según los requerimientos.

16. ¿Qué aspectos considera importante para la competitividad en la empresa?

Entre los aspectos importantes se considera la publicidad y estrategias de posicionamiento en el mercado.

17. ¿Aceptaría implementar un Plan Estratégico en su empresa?

Sí. El plan estratégico nos ayudará a mejorar nuestras actividades internas para mejorar nuestros servicios al público.

18 ¿Existe un sistema informático que mantiene actualizado los procesos en la empresa?

No se dispone de una actualización de recursos tecnológicos por el momento.

3.1.2. Técnica – Encuesta 1

Dirigida a: clientes externos de la Estación de Servicios “Río Negro”

Objetivo: identificar las percepciones y conocimiento de los clientes sobre la Estación de Servicios “Río Negro”.

1. ¿Desde hace cuánto tiempo es usted cliente de Estación de servicios Río Negro?

Tabla 1-3: Tiempo de consumo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	12	8%
2 años	58	41%
3 años	47	33%
Más de 4 años	25	18%
TOTAL	142	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: López, J. 2022

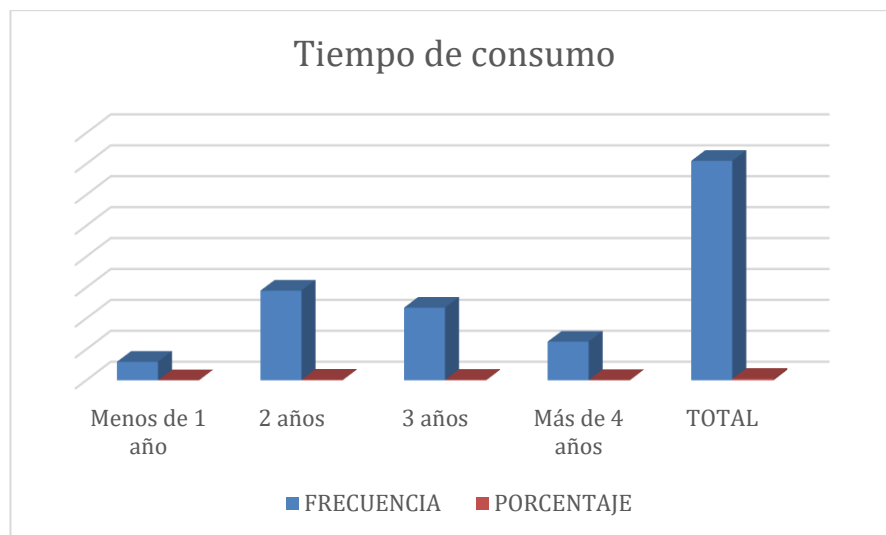


Gráfico 1-3. Tiempo de consumo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: De la población encuestada el 41% corresponde a clientes que han utilizado los servicios de la Estación Río Negro durante dos años; mientras que el 33% lo ha realizado por tres años; el 18% lo ha realizado por más de cuatro años y finalmente el 8% por menos de un año.

Interpretación: La Estación de Servicios Río Negro ha logrado consolidar un segmento de clientes fieles puesto que en su gran mayoría corresponde un promedio de cinco años consecutivos, además que un 18% restante sobre pasa este tiempo, por lo cual es una fortaleza que debe ser aprovechada y trabajar por captar nuevos clientes ofertando mejores condiciones en sus servicios.

2. ¿Qué tipo de servicio es el que más utiliza de Estación de servicios Río Negro?

Tabla 2-3: Servicios utilizados

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención y despacho (combustibles)	109	77%
Servicio de mantenimiento	33	23%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: López, J. 2022

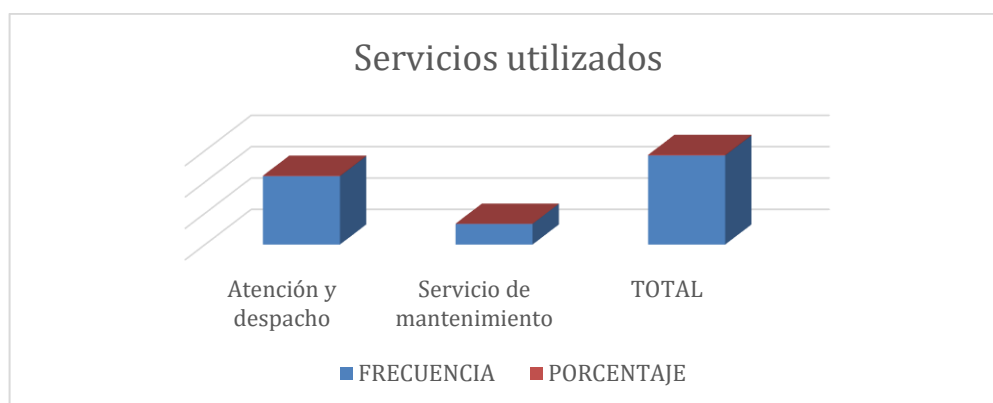


Gráfico 2-3. Servicios utilizados

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: De la población encuestada el 77% de clientes de la Estación Río Negro utiliza el servicio de Atención y despacho de combustibles, mientras que el 23% utiliza el servicio de mantenimiento.

Interpretación: de acuerdo a los datos es importante resaltar que la Estación de Servicios, se crea específicamente como un proveedor de combustibles, por lo que es vital que sus clientes en mayor porcentaje hagan uso de este servicio; sin embargo, el uso de servicios de mantenimiento que es parte de la diversificación y oferta de productos que tiene la estación también ha logrado la aceptación del público.

3. ¿Ha recibido algún tipo de promoción por parte de la empresa Estación de servicios Río Negro?

Tabla 3-3: Promoción recibida

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	65	46%
No	77	54%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: López, J. 2022

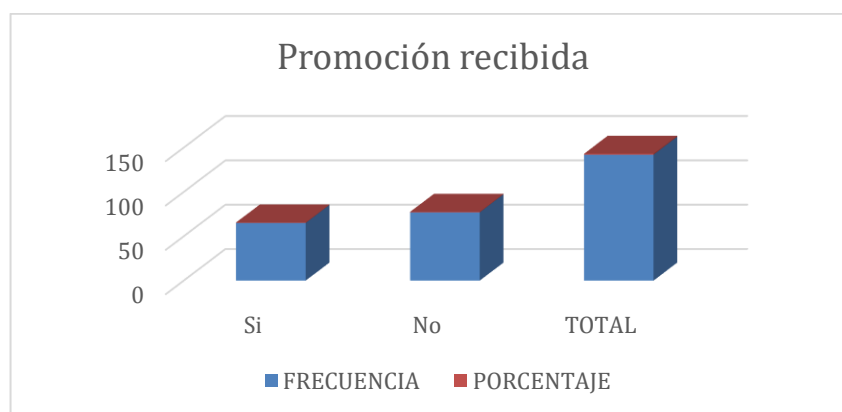


Gráfico 3-3. Promoción recibida

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: en la encuesta realizada el 46% de la población indica que ha recibido algún tipo de promoción por parte de la empresa, por otra parte, el 54% manifiesta que no lo ha recibido.

Interpretación: La Estación de Servicios Río Negro, si bien ha logrado consolidar una clientela fiel, no ha logrado cubrir expectativas como las promociones que este segmento pudo haber requerido. En este caso, se puede considerar que la empresa puede fidelizar a sus clientes al realizar promociones, por lo que se considera una oportunidad que puede ser aprovechada y una estrategia para implementarse.

4. ¿Qué tipo de promoción ha recibido por parte de la ESTACIÓN DE SERVICIOS RÍO NEGRO?

Tabla 4-3: Promoción recibida

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descuentos	35	25%
Obsequios	30	21%
Nada	77	54%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: López, J. 2022

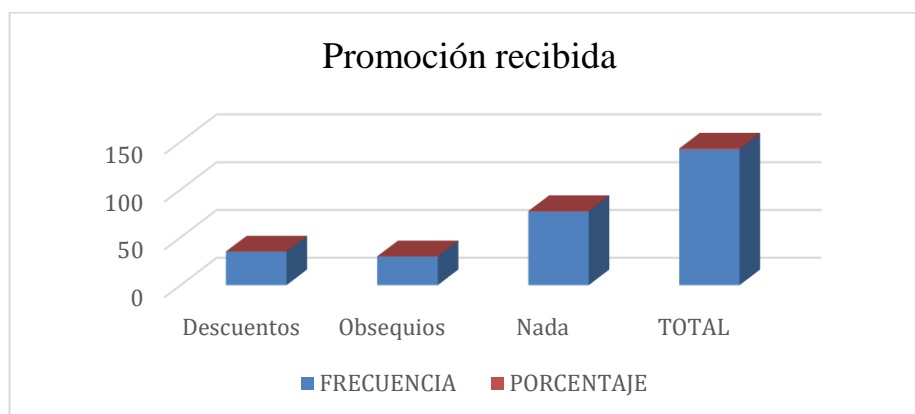


Gráfico 4-3. Promoción recibida

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: de la población encuestada el 25% de clientes menciona que el tipo de promoción recibida ha sido descuentos en sus compras, el 21% ha recibido obsequios, por otra parte, el 54% se mantiene en que no ha recibido ningún tipo de promoción.

Interpretación: las promociones realizadas por la empresa ha sido en su mayoría descuentos, logrando así mantener a sus clientes fidelizados, sin embargo, se debe tener en cuenta el tipo de servicios que presta como el mantenimiento y expendio de combustibles donde los precios están regulados y poco se puede hacer, en cambio se puede aprovechar los obsequios que pueden incluir productos publicitarios que pueden ser útiles a los clientes.

5. ¿La calidad del servicio es?

Tabla 5-3: Promoción recibida

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	31	22%
Bueno	98	69%
Regular	11	8%
Malo	2	1%
TOTAL	142	78%

Elaborado por: López, J. 2022

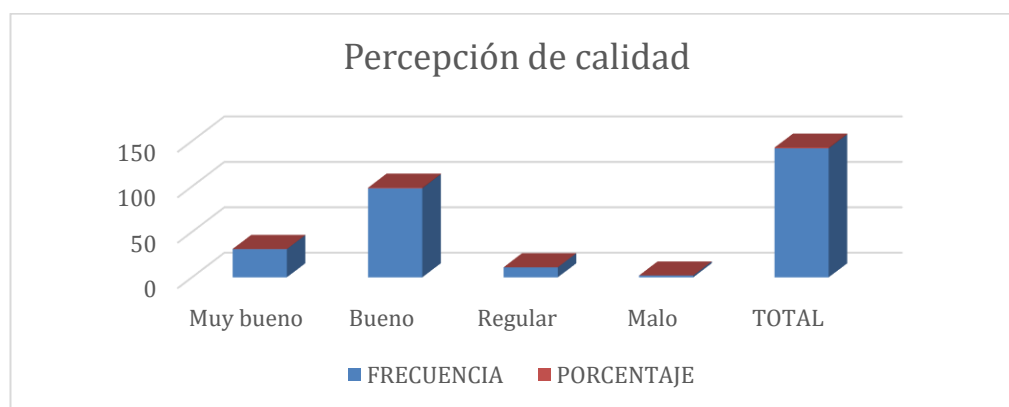


Gráfico 5-3. Percepción de calidad.

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: la población encuestada manifiesta en un 69% que la calidad del servicio es buena, mientras que el 22% considera que es muy bueno; el 8% lo percibe como regular y malo lo considera el 1%.

Interpretación: la población encuestada manifiesta que su percepción sobre la calidad del servicio recibido por parte de la empresa en general es bueno y muy bueno, pudiendo ser un factor de la fidelización que han logrado en la empresa.

6. ¿Los precios de los servicios son?

Tabla 6-3: Percepción de precios.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mayores a otras empresas	63	44%
Iguals a otras empresas	77	54%
Menores a otras empresas	2	1%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: López, J. 2022

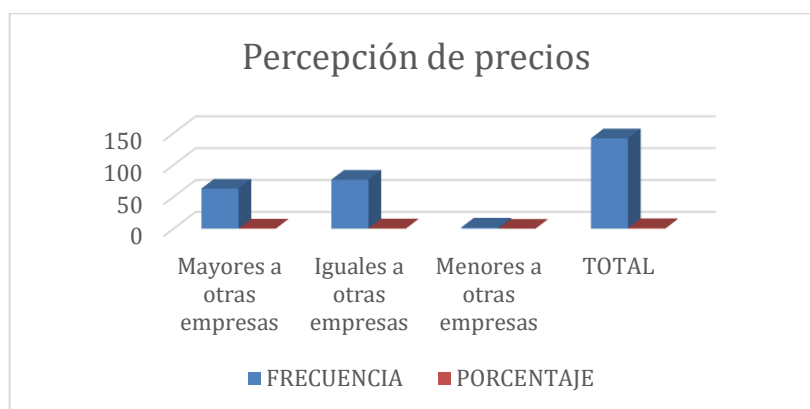


Gráfico 6-3. Percepción de precios

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: de la población encuestada el 54% manifiesta que los precios son iguales a los que se encuentra en otras empresas; el 44% considera que los precios son mayores y el 1% lo percibe como menor que las otras estaciones de servicios.

Interpretación: los precios que se perciben en la Estación de servicios en su gran mayoría consideran que es igual a las demás estaciones, esto se debe a la naturaleza del negocio; sin embargo, se puede mejorar la percepción si se oferta un servicio agradable y oportuno al cliente. Los precios pueden ser determinantes para que el cliente elija a la empresa, pero la calidad puede contrarrestar este factor.

7. ¿A través de qué medios de comunicación conoció usted de la Estación de servicios Río Negro?

Tabla 7-3: Medios de Comunicación

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	35	25%
Televisión	9	6%
Prensa	15	11%
Amigos	4	3%
redes sociales	79	56%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: López, J. 2022

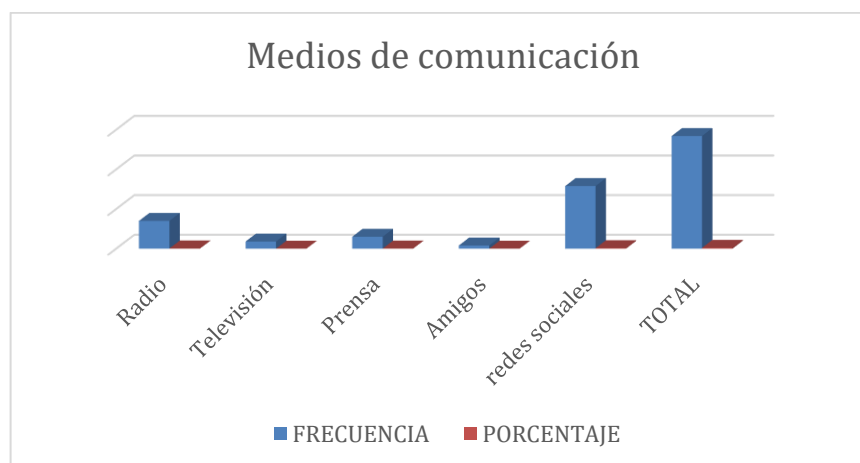


Gráfico 7-3. Medios de comunicación.

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: de la población encuestada el 56% ha manifestado que conoce de los servicios de la Estación por su publicidad en redes sociales, mientras que el 25% lo ha realizado por radio; el 11% por prensa; el 6% por televisión y el 3% por amigos.

Interpretación: los medios de comunicación son fundamentales para dar a conocer los servicios de las empresas, y ahora es un gran aliado los medios digitales, por lo que, se considera relevante que el mercado ha logrado conocer por redes sociales a la empresa, y puede ser un medio de gran difusión para promocionar y ofertar los productos. Es destacable que la empresa ha logrado posicionarse a través de la tecnología.

8. ¿Por qué motivo usted prefiere a la Estación de servicios Río Negro?

Tabla 8-3: Preferencias de la estación de servicio

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ubicación	115	81%
Precios	13	9%
Atención al cliente	9	6%
Diversidad de Servicio	5	4%
Otros		0%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: López, J. 2022

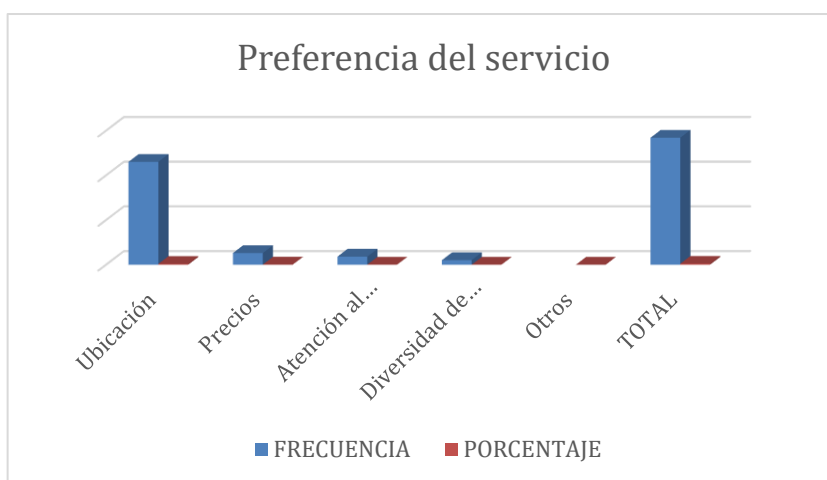


Gráfico 8-3. Preferencias del servicio

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: El 81% de la población encuestada prefiere los servicios de la Estación por la ubicación que se mantiene; el 9% por el precio; el 6% por la atención al cliente; y 4% considera que por la diversidad de servicios.

Interpretación: es importante que el área administrativa ha logrado realizar una campaña publicitaria en redes sociales lo que provoca una difusión inmediata de los servicios de la empresa al igual que puede ser inmediata la difusión de cualquier promoción que se realice. Además de estar presente en la mente del consumidor.

9. ¿Cree usted que la Estación de servicios Río Negro aporta al desarrollo y crecimiento de la economía baneña creando fuentes de empleo?

Tabla 9-3: Aporte al desarrollo económico

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	129	91%
No	13	9%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: López, J. 2022

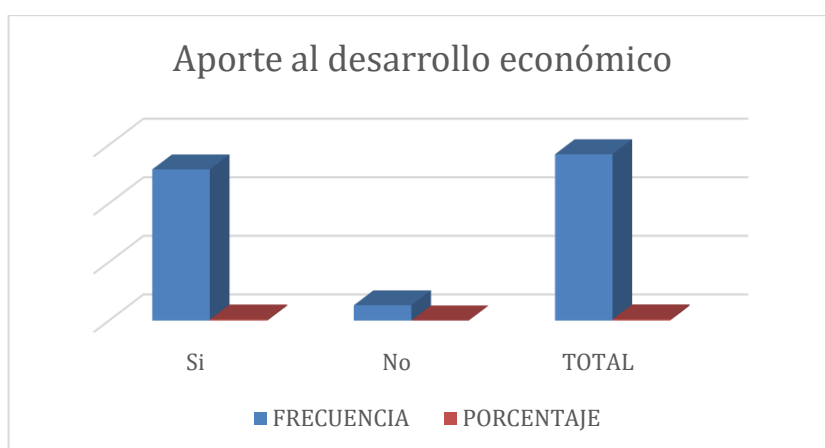


Gráfico 9-3. Aporte al desarrollo económico

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: el 91% de la población considera que la Estación de servicios Río Negro hace un aporte a la economía local, mientras que el 9% no lo considera así.

Interpretación: la población encuestada en su gran mayoría considera que la empresa hace un aporte económico al cantón ya que además de brindar un servicio esencial para que se pueda realizar actividades de transporte y movilidad también contribuye en la generación de empleos.

10. ¿Qué sugerencias solicitaría para mejorar la empresa?

Tabla 10-3: Aspectos a mejorar

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mayor Publicidad	52	37%
Promociones	87	61%
Incrementar servicios	2	1%
Atención al cliente	1	1%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: López, J. 2022

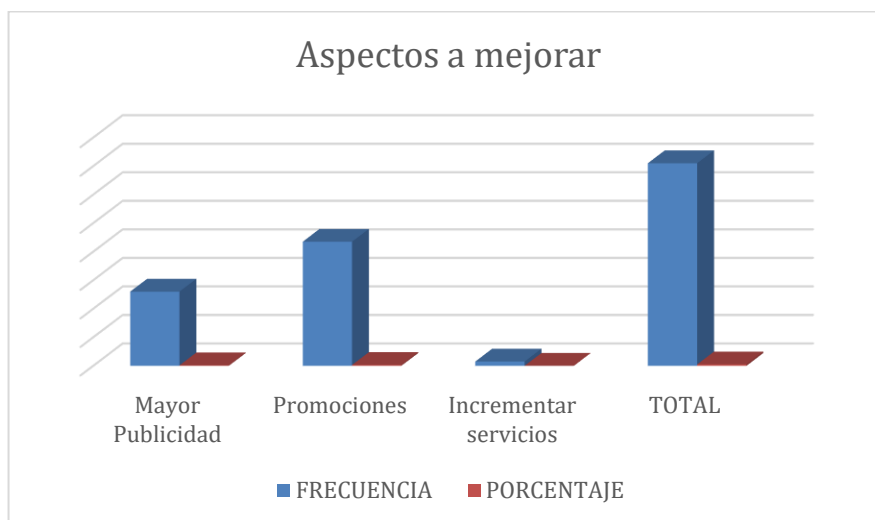


Gráfico 10-3: Aspectos a mejorar

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: de la población encuestada el 61% considera se debe mejorar las promociones realizadas, por otra parte, el 37% considera que debe existir mayor publicidad; el 2% pide incrementar más servicios y el 1% considera que la atención al cliente.

Interpretación: gran parte del segmento de clientes sugiere a la empresa incrementar la publicidad de sus servicios, así mismo es importante y aunque el porcentaje es mínimo se deba considerar incrementar servicios; por otra parte, los clientes piden que existan promociones. El porcentaje menor indica que se requiere mejorar la atención al cliente sin embargo es mínimo lo que significa que, los clientes están a gusto con la atención recibida si bien no sugieren mejorarla es importante que se realicen.

3.1.3. Técnica – Encuesta 2

Dirigida a: clientes internos de la Estación de Servicios “Río Negro”

Objetivo: identificar las percepciones y conocimiento de los clientes internos sobre la Estación de Servicios “Río Negro”.

1.- ¿Qué nivel de educación tiene?

Tabla 11-3: Nivel de educación

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bachiller	1	20%
Estudiante universitario	0	0%
Educación Tecnológica	2	40%
Título Profesional	2	40%
Posgrado		0%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: López, J. 2022

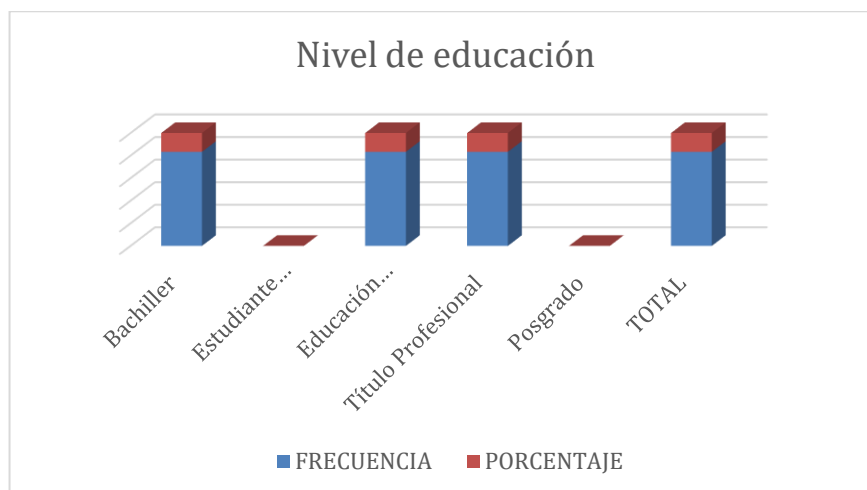


Gráfico 11-3: Nivel de educación

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis e interpretación: en la población de clientes internos el 80% constituye a profesionales que brindan sus servicios en la Estación, y el 20% corresponde a trabajadores con bachillerato. Por lo que, se puede definir que la Estación de servicio puede mejorar su manejo administrativo y se puede proponer un instrumento de trabajo para poder implementarlo.

2. ¿Qué cargo desempeña usted en la empresa?

Tabla 12-3: Cargos funcionales

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	1	20%
Asesor jurídico	0	0%
Contadora/Secretaria	1	20%
Atención al cliente	3	60%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: López, J. 2022

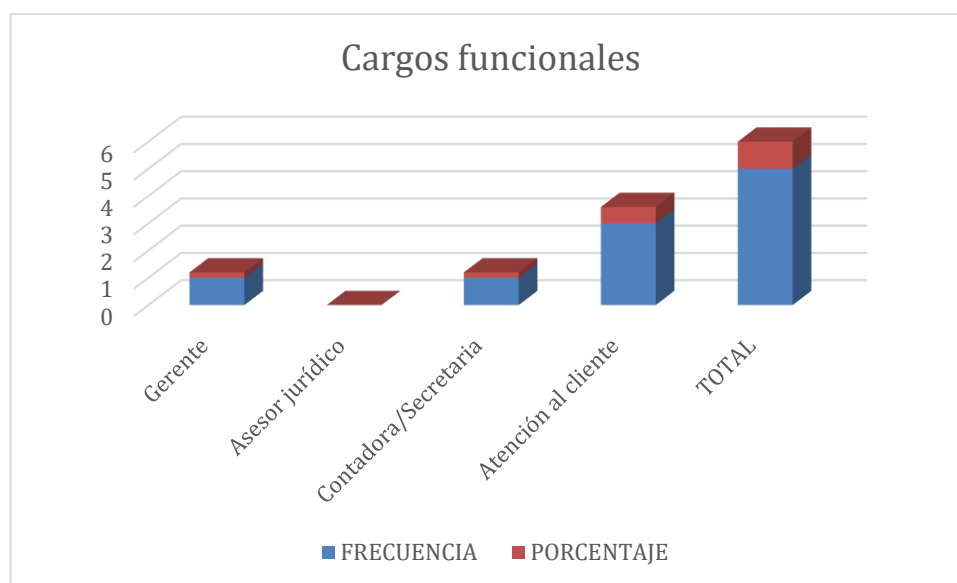


Gráfico 12-3. Cargos funcionales

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis e interpretación: la Estación de servicios cuenta con cinco colaboradores directos.

3.- ¿Su título profesional/técnico está de acorde a las actividades que desempeña en su trabajo?

Tabla 13-3: Actividades que realiza

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	100%
No	0	
TOTAL	5	100%

Elaborado por: López, J. 2022

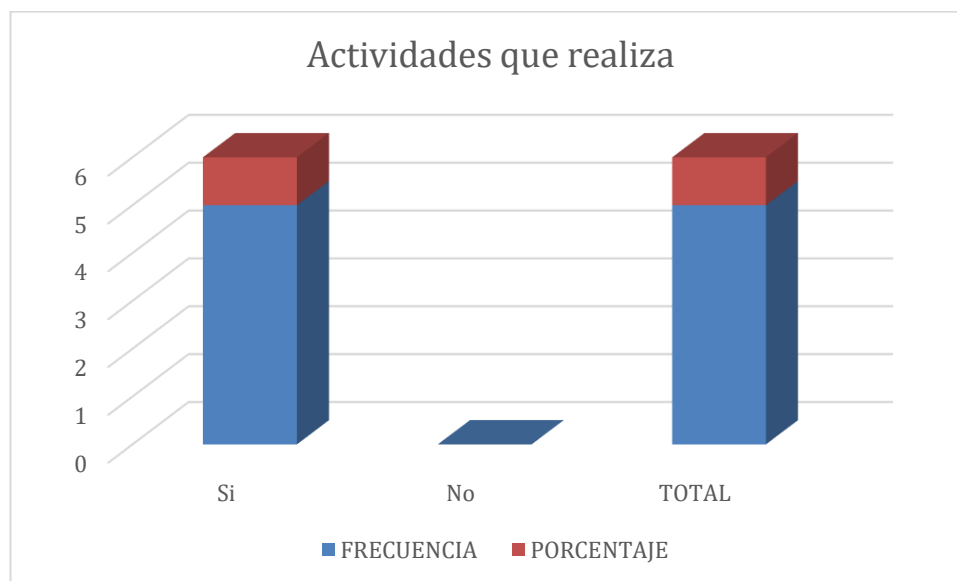


Gráfico 13-3. Actividades que realiza

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: el 100% de la población encuestada coincide en que cada uno realiza las actividades según su nivel de conocimientos.

4. ¿Disponen de un manual actualizado para llevar a efecto en forma eficiente y efectiva sus actividades en el puesto de trabajo que desempeña?

Tabla 14-3: Manual de funciones

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: López, J. 2022

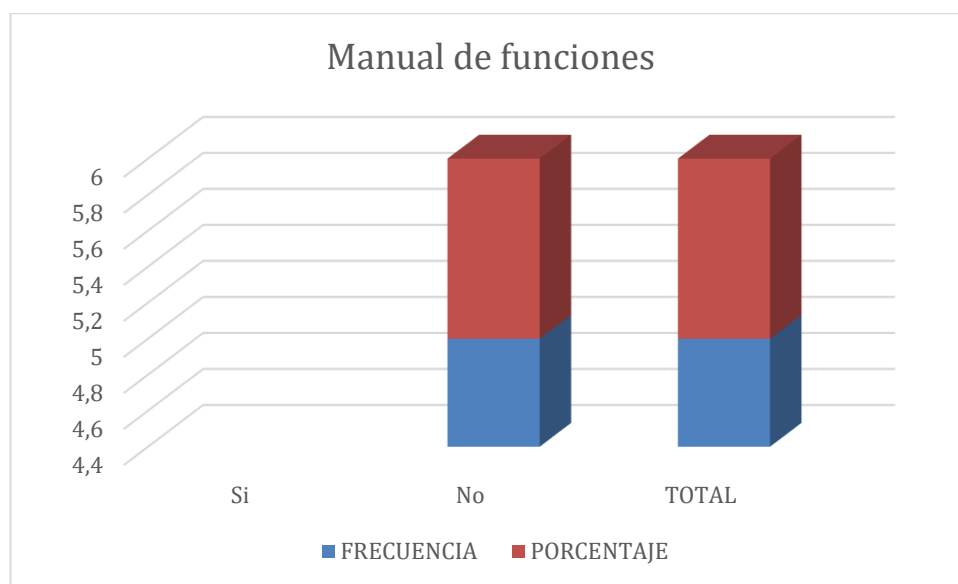


Gráfico 14-3. Manual de funciones

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: el 100% de la población encuestada coincide en que no cuentan con un manual de funciones actualizado.

5. Ha recibido usted algún tipo de motivación por parte de los propietarios de la empresa tales como:

Tabla 15-3: Motivación empresarial

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Motivación económica	2	40%
Paseos		0%
Reconocimientos	3	60%
Otras		0%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: López, J. 2022

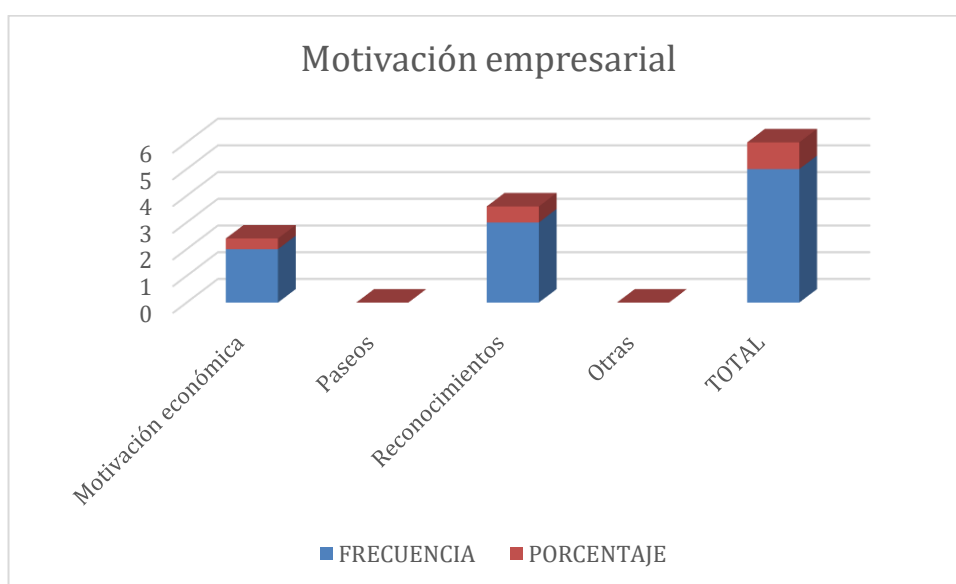


Gráfico 15-3. Motivación empresarial

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: la empresa ha logrado cumplir con motivación para su personal, en un 40% lo ha realizado a través de la motivación económica; el 60% a través de reconocimientos.

6. ¿Conoce si en la actualidad la empresa tiene un Plan Estratégico que permita lograr los objetivos propuestos?

Tabla 16-3: Existencia de un plan estratégico

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: López, J. 2022

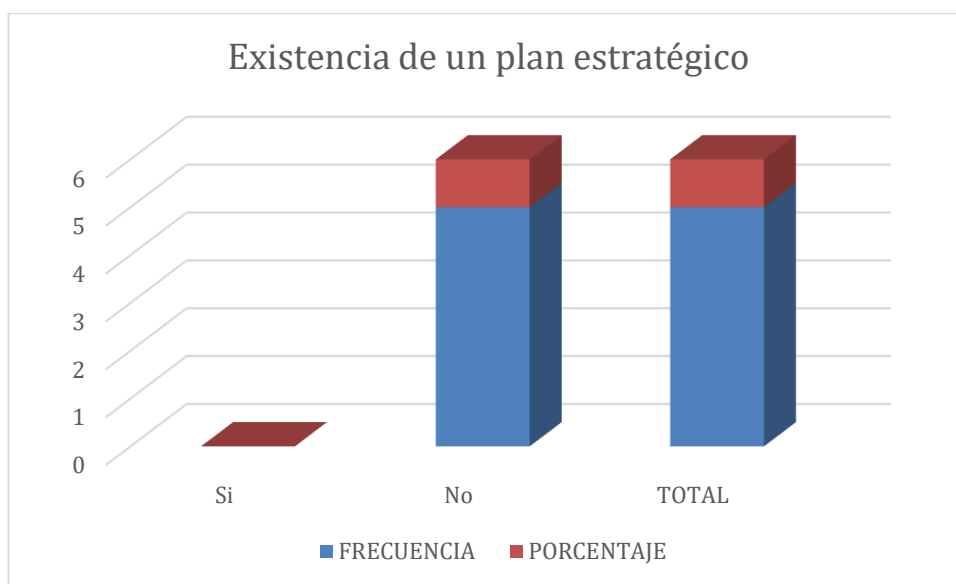


Gráfico 16.3. Existencia de un plan estratégico

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: El 100% de la población encuestada manifiesta que no cuentan con un plan estratégico en la empresa.

7. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

Tabla 17-3: Capacitación.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	60%
No	2	40%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: López, J. 2022

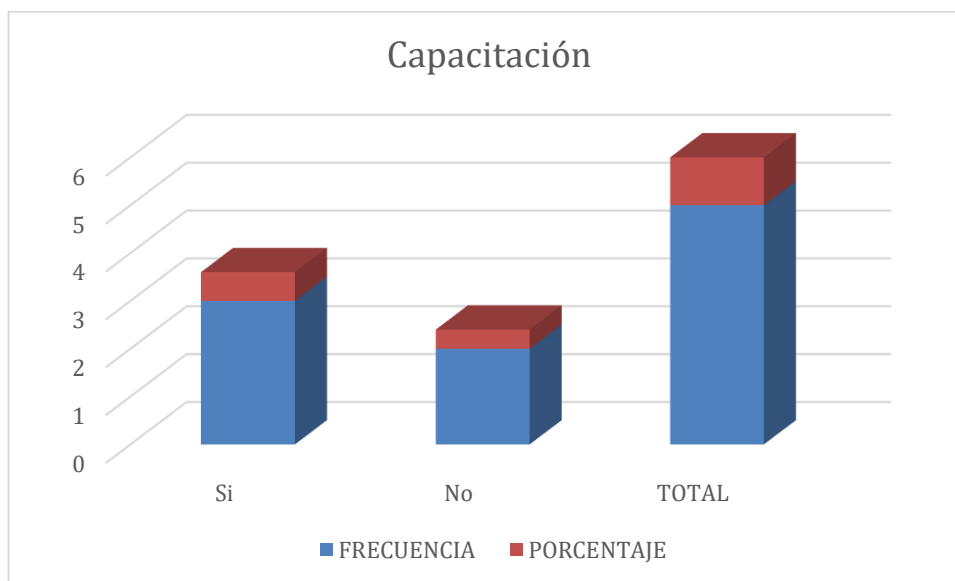


Gráfico 17-3. Capacitación

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: de la población encuestada el 60% manifiesta que ha recibido capacitación; mientras que el 40% dice que no lo ha recibido.

8.- ¿Considera usted que por la competencia de otras empresas de servicios similares ha disminuido significativamente las contrataciones o consumo con ESTACIÓN DE SERVICIOS RÍO NEGRO?

Tabla 18-3: Competencia

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: López, J. 2022

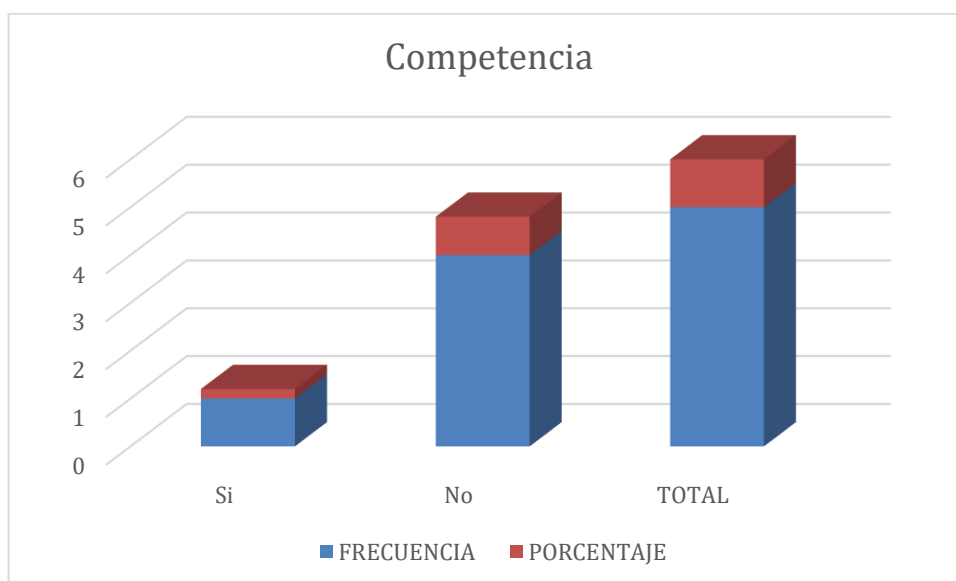


Gráfico 18-3. Competencia

Análisis: el 80% de la población encuestada manifiesta que la competencia no es motivo para la disminución del consumo por parte de los clientes en la Estación de Servicios; mientras que el 20% considera que si es parte de los factores.

9. ¿Conoce la Misión y Visión de ESTACIÓN DE SERVICIOS RÍO NEGRO?

Tabla 19-3: Conocimiento de Misión- Visión

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: López, J. 2022

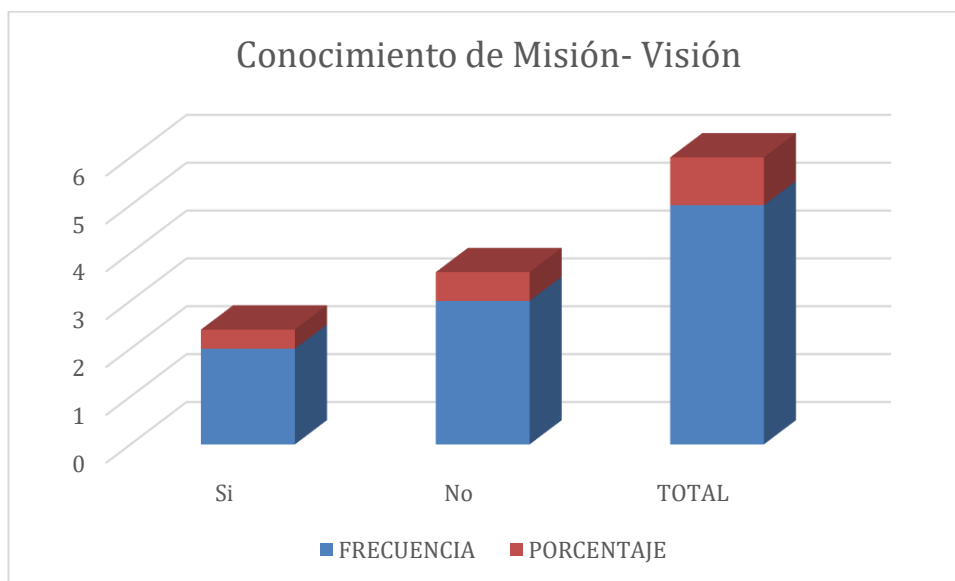


Gráfico 19-3. Conocimiento de misión-visión

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: de la población encuestada el 60% manifiesta no conocer la misión y la visión de la Empresa de Servicios; mientras que el 40% si tiene conocimiento.

10. ¿La estructura orgánica del ESTACIÓN DE SERVICIOS RÍO NEGRO, ha sido actualizada según las funciones actuales de la empresa?

Tabla 20-3: Estructura orgánica

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: López, J. 2022

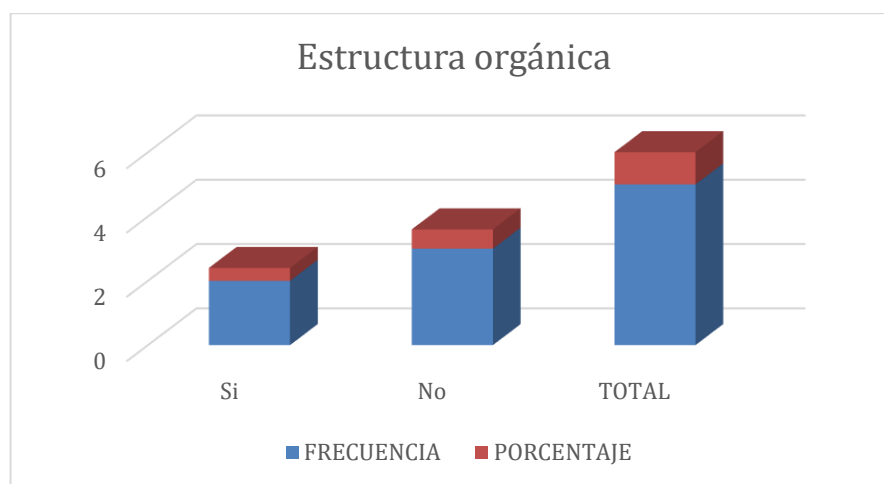


Gráfico 20-3. Estructura orgánica

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: el 40% de la población encuestada manifiesta que la estructura orgánica no ha sido actualizada ni realizada formalmente según las funciones actuales en la empresa; mientras que el 60% considera que no se ha realizado.

11. ¿Por qué cree usted que los clientes prefieren a ESTACIÓN DE SERVICIOS RÍO NEGRO?

Tabla 21-3: Elección del servicio

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena Atención		
Excelente servicio y rapidez	4	80%
Precios	1	20%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: López, J. 2022

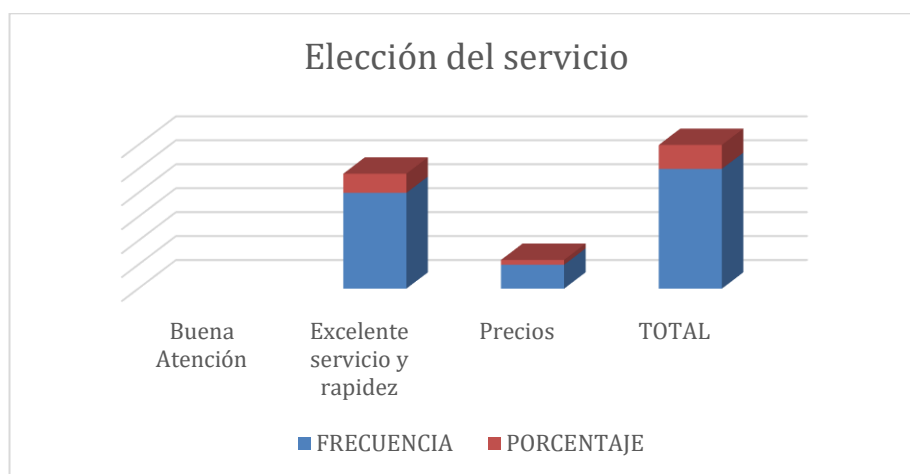


Gráfico 21-3: Elección del servicio

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: el 80% de la población encuestada considera que los clientes prefieren sus servicios por la excelencia y rapidez con que son atendidos; mientras que el 20% considera que es por los precios.

12. ¿Cree usted que la implementación de un Plan Estratégico les permitirá ser más competitivos y mejorar su rentabilidad?

Tabla 22-3: Aceptación de un plan estratégico

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	100%
No		
TOTAL	5	100%

Elaborado por: López, J. 2022

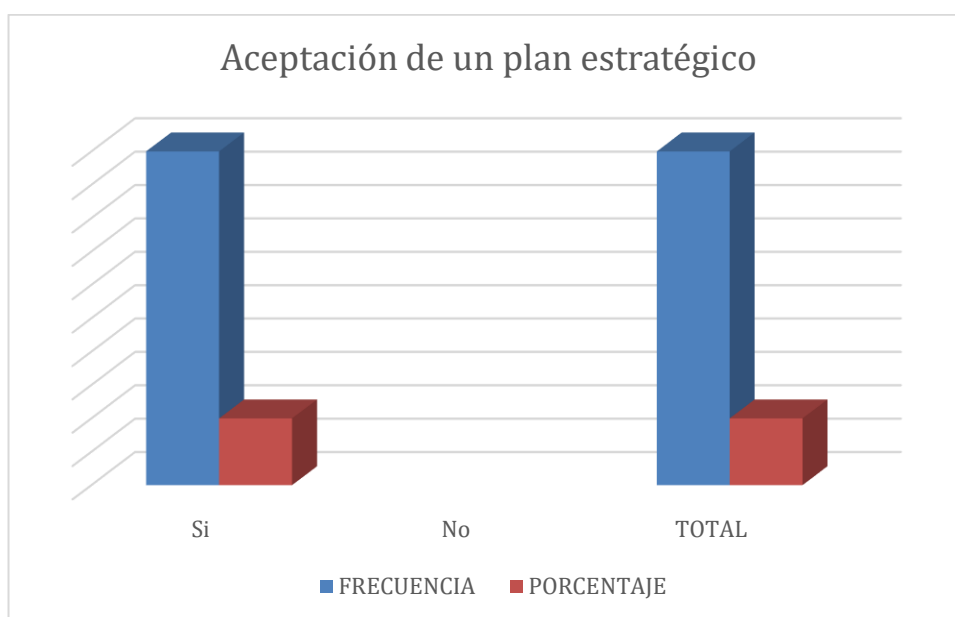


Gráfico 22-3. Aceptación de un plan estratégico

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis: El 100% de la población encuestada manifiesta que de existir un plan estratégico les permitirá como organización ser más competitivos y mejorar su rentabilidad.

7.1. Diseño de un plan estratégico

7.1.1. Contenido de la propuesta

El contenido de la propuesta seguirá una estructura establecida según el marco teórico planteado siendo así se podrá seguir de forma ordenada cada una de las fases que contiene el diseño de un plan estratégico.

7.1.2. Antecedentes de la propuesta

7.1.2.1. Descripción de la Estación de servicios

7.1.2.2. Base Legal

7.1.2.3. Visión

Ser una estación líder en venta de combustible en la localidad, con excelencia y calidad en el servicio para satisfacer a nuestros clientes.

7.1.2.4. Misión

Responder a nuestros clientes con la más óptima calidad en productos y servicios, contribuyendo al desarrollo económico social y ambiental de la localidad baneña y la Provincia.

7.1.2.5. Política de Calidad

Nuestra política consiste en ser una Estación de Servicio auto sostenible y sólida, con prestigio, confianza y credibilidad, que demuestre su alto nivel de competitividad y productividad, donde exista un ambiente de respeto cumpliendo con estándares de calidad, cantidad, seguridad y rentabilidad a fin de satisfacer la demanda de nuestros clientes, con responsabilidad eco ambiental.

7.1.2.6. Valores

Los valores que constituyen en la Estación de Servicios, involucran a los valores personales de cada uno de los colaboradores y desde ahí la proyección a las actividades que realiza la empresa. Estos

valores por tanto son el espejo de cada colaborada para hacer un marco referencial para toda la empresa.

Responsabilidad. - Es toda capacidad u obligación de responder por los actos propios e implica la palabra dada o la fe empeñada.

Honestidad. - Es la virtud de la sinceridad, rectitud de ánimo, e integridad en el proceder.

Verdad. - Es todo juicio o proposición que no se puede negar racionalmente porque implica el reconocimiento o desvelamiento de la realidad auténtica mediante la aplicación de la investigación científica, El saber humano y crecimiento personal.

Perseverancia. - Consideramos la perseverancia como la virtud de “mantenernos constantemente” laborando en la las tareas fundamentales de la educación y la generación de ciencia y tecnología mediante la investigación científica para encontrar soluciones auténticas a los problemas que la sociedad nos demanda.

7.1.2.7. Valores Corporativos

Atención al cliente

Buscamos cumplir todas sus expectativas con plena confianza y garantía.

Calidad de Servicio

Gestión de la Calidad Total, continua, real, factible y útil, que afecta a toda la empresa, a todos los empleados, productos, procesos y al servicio.

Consideración a los colaboradores de la empresa

Respeto y consideración a cada uno de nuestros colaboradores procurando sus condiciones legales laborales, prevención de riesgos laborales y su crecimiento personal.

Compromiso con la comunidad y el medio ambiente

Se respeta y se busca aportar beneficios a nuestros proveedores, a la sociedad y al medioambiente, dentro de un marco ético y sostenible. Para ello adquirimos el compromiso de cumplir con los requisitos legales aplicables y con cualquier otro requisito que suscriba la organización.

7.1.2.8. Beneficios

Al comprar en la Estación de Servicios Río Negro los beneficios son:

Tabla 23-3: Beneficios

Estación de Servicios Río Negro	
CALIDAD	Garantizada por nuestros laboratorios certificados y técnicos a nivel mundial.
CANTIDAD	Justa ya que nuestra estación cuenta con equipos totalmente nuevos controlados periódicamente por la Agencia de Control de Hidrocarburos (ARCH).
PRECIOS COMPETITIVOS	Según la normativa nacional, sin olvidar que la estación pertenece a una gran red de mayorista de combustibles.
SERVICIOS	Que fomenten la tranquilidad de los transportistas y garantice un viaje seguro.

Elaborado por: López, J. 2022

7.1.2.9. Horario de Atención

Las 24H00 Ininterrumpidamente.

7.1.2.10. Ubicación

Vía Baños Puyo 27KM Río Negro, Ecuador.

7.1.2.11. Slogan

“Cantidad justa, precio competitivo”.

7.1.2.12. *Organigrama Estructural*

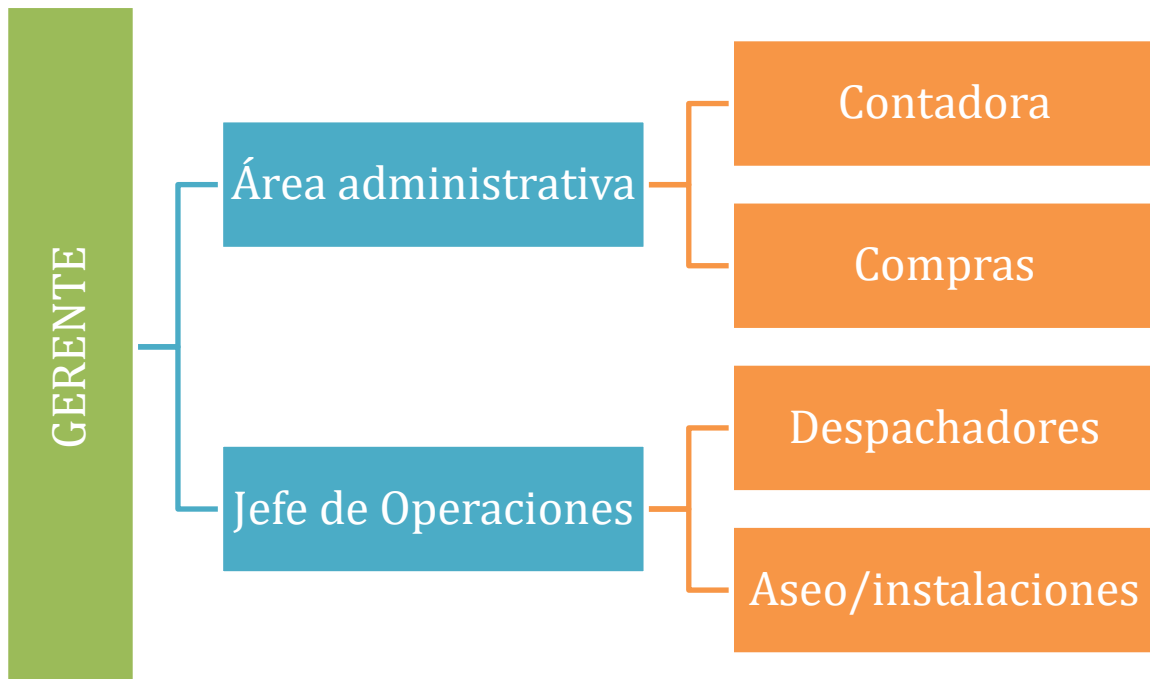


Figura 1-3: Estructura organizacional

Fuente: Estación de Servicios Río Negro

Elaborado por: López, Jefferson

7.2. Objetivo de la propuesta

Elaborar un Plan Estratégico para mejorar los procesos con el fin de orientar las decisiones cotidianas y también para evaluar el progreso y cambiar los enfoques en la Estación de servicio Río Negro.

7.3. Desarrollo de la propuesta



Figura 2-3: Desarrollo de la propuesta

Fuente: Estación de Servicios Río Negro

7.3.1. *Análisis FODA como sustento para diseñar estrategias*

Para dar cumplimiento al primer objetivo de la investigación se partió del análisis del macro entorno que permitió analizar las dimensiones: económica, política, ambiental, tecnológica, social, competitiva y geográfica. Así mismo el micro entorno que permitió analizar las dimensiones del: talento humano, administrativa, financiera, comercialización e infraestructura, Posterior se realizó el análisis de las dimensiones con su determinada categorización que se denomina perfil estratégico con sus respectivas respuestas, esto pudo conducir a la elaboración de la MATRIZ FODA que servirá como base para dar cumplimiento al segundo objetivo planteado.

7.3.1.1. Estructura de la misión

Tabla 24-3: Estructura de la misión

PREGUNTAS	ESTACIÓN DE SERVICIOS RIO NEGRO
¿Cuál es el propósito de la Estación?	Brindar un servicio óptimo a los clientes
¿Dónde se llevará a cabo la actividad?	En el cantón Baños.
¿Cómo se venderá?	A través del adecuado expendio de combustible al por menor y mayor
¿En qué nos convertirá?	Convirtiéndonos en líderes locales
¿Con que criterios se va a realizar?	Garantizando estándares de calidad, cantidad y precio justo
¿Para qué se va a realizar?	Para apoyar al desarrollo y crecimiento de la localidad

Elaborado por: López, J. 2022

Misión propuesta

Brindar un servicio óptimo a nuestros clientes en el cantón Baños a través del adecuado expendio de combustible al por menor y mayor convirtiéndonos en líderes locales y garantizando estándares de calidad, cantidad y precio justo para apoyar el desarrollo y crecimiento del cantón.

7.3.1.2. Estructura de la visión

Tabla 25-3: Estructura de la visión

PREGUNTAS	ESTACIÓN DE SERVICIOS RÍO NEGRO
¿Cómo se enfoca la empresa dentro de 5 años?	Ser una estación líder en la comercialización al por menor y mayor de combustible extra, súper y diésel
¿Cuál es el lugar donde se proyecta en el futuro?	En el cantón Baños.
¿Que ofrecerá?	Ofreciendo un servicio de calidad y calidez
¿Con que finalidad le gustaría crecer?	Con la finalidad de satisfacer a nuestros clientes

Elaborado por: López, J. 2022

Visión propuesta

Ser una estación líder en la comercialización al por menor y mayor de combustible extra, súper y diésel en el cantón Baños, ofreciendo un servicio de calidad y calidez con la finalidad de satisfacer a nuestros clientes.

7.3.1.3. Macro entorno externo

a. Dimensión económica

Tabla 26-3: Dimensión económica

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
E1	Inflación	Alta	Crea incertidumbre en los clientes ante la capacidad del consumo de combustible.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobierno ● Clientes 	Amenaza
E2	SBU	Medio	El salario básico unificado de USD \$ 425.00 dólares para este año, esto ayuda a dinamizar la economía del mercado puesto que aumentan el consumo de combustible por parte de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobierno ● Empleados ● Trabajadores ● Clientes 	Equilibrio
E3	Obligaciones tributarias	Alta	La empresa se rige a la normativa de emisión de facturas electrónicas y requerimientos para la venta de combustible que exige el SRI y no constituye el catálogo de Rimpe.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobierno ● Empleados ● Trabajadores ● Clientes 	Amenaza

Elaborado por: López, J. 2022

b. Dimensión política

Tabla 27-3: Dimensión política

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
P1	Eliminación de subsidios del combustible	Alta	La reducción de subsidios de los combustibles ha creado incertidumbre en la población ya que existe inconformidad en las personas que la consumen de forma masiva; sin embargo, es una forma de regularizar el precio del combustible en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobierno ● Ciudadanía ● Clientes ● Proveedores 	Amenaza

Elaborado por: López, J. 2022

c. Dimensión ambiental

Tabla 28-3: Dimensión ambiental

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
A1	Normas ambientales	Alta	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 medioambiente.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobierno ● Empleados ● Trabajadores ● Entes de control 	Amenaza

Elaborado por: López, J. 2022

d. Dimensión tecnológica

Tabla 29-3: Dimensión tecnológica

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
T1	Actualización y automatización tecnológica	Alta	Es imprescindible para mejorar los procesos administrativos para el normal funcionamiento de las actividades diarias de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ● Empleados ● Trabajadores 	Oportunidad
T2	Optimización de los recursos	Media	La optimización de recursos ayudará a mejorar los procesos dentro de la empresa para alcanzar mejores niveles de rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Empleados ● Trabajadores 	Oportunidad

Elaborado por: López, J. 2022

e. Dimensión social

Tabla 30-3: Dimensión social

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
S1	Fidelización de los clientes	Alta	La empresa cuenta con clientes que son fieles debido a la calidad y cantidad del producto que expende la estación.	<ul style="list-style-type: none"> ● Ciudadanía ● Clientes ● Proveedores 	Oportunidad

Elaborado por: López, J. 2022

f. Dimensión competitiva

Tabla 31-3: Dimensión competitiva

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
DC1	Competencia	Alta	Es imprescindible conocer la competencia directa para poder innovar dentro de la empresa y atraer nuevos clientes que permitan el crecimiento económico en el mercado local.	<ul style="list-style-type: none"> ● Clientes ● Proveedores 	Amenaza

Elaborado por: López, J. 2022

g. Dimensión geográfica

Tabla 32-3: Dimensión geográfica

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
G1	Ubicación geográfica	Alta	La empresa se encuentra ubicada en la Vía Baños Puyo 27KM Río Negro, Ecuador considerada un lugar estratégico debido a que se encuentra junto en una ruta turística de las provincias de Tungurahua y Pastaza.	<ul style="list-style-type: none"> ● Ciudadanos ● Clientes ● Proveedores 	Oportunidad

Fuente: Estación de Servicios Río Negro

Elaborado por: López, J. 2022

7.3.2. Perfil estratégico de fuerzas externas

Tabla 33-3: Perfil estratégico de fuerzas externas

Factores	Clasificación del Impacto				
	Amenaza		Equilibrio	Oportunidad	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran Oportunidad
Inflación		X			
Sueldos			X		
Obligaciones tributarias		X			
Eliminación de subsidios del combustible		X			
Normas ambientales		X			
Actualización y automatización tecnológica				X	
Optimización de los recursos				X	
Fidelización de los clientes					X
Competencia		X			
Ubicación geográfica				X	
TOTAL	0	5	1	3	1
PORCENTAJE	0%	50%	10%	30%	10%

Fuente: Estación de servicios Río Negro

Elaborado por: López, J. 2022

a. Respuestas a factores estratégicos externos

Tabla 34-3: Respuestas a factores estratégicos externos

RESPUESTAS A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS					
Cód.	Factores Externos	Ponderación	Peso	Calificación	Respuesta a la Calificación
A1	Inflación	2	0,07	2	0,14
A2	Obligaciones tributarias	2	0,07	2	0,14
A3	Eliminación de subsidios del combustible	3	0,10	3	0,30
A4	Normas ambientales	2	0,10	2	0,30
A5	Competencia	3	0,10	3	0,30
SUBTOTAL		12	0,44	12	1,18
O1	Actualización y automatización tecnológica	4	0,13	4	0,52
O2	Optimización de los recursos	4	0,13	4	0,52
O3	Fidelización de los clientes	5	0,17	5	0,85
O4	Ubicación geográfica	4	0,13	4	0,52
SUBTOTAL		17	0,56	17	2,41
TOTAL		29	1	29	3,59

Fuente: Estación de servicios Río Negro

Elaborado por: López, J. 2022

Análisis de los Factores Estratégicos Externos

Los factores que corresponden a las amenazas tienen un peso de 0,44% una calificación de 12 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación del 1,18% mientras que los factores de las oportunidades tienen un peso de 0,56% y una calificación de 17 puntos en respecto al peso y una respuesta a la calificación del 2,41%. El total de las respuestas de los Factores Estratégicos Externos tienen un peso de 1% de 29 puntos con respecto al peso y la respuesta a la calificación de 3,59%.

En respuesta a lo analizado la Estación de servicios Río Negro, se orienta a realizar estrategias que contrarresten las amenazas que tiene la empresa y a su vez la maximización de las oportunidades externas da la apertura para incrementar el nivel de rentabilidad y mejorar la empresa.

7.3.2.1. Micro entorno interno

a. Dimensión del talento humano

Tabla 35-3: Dimensión del talento humano

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
TH1	Empleados y trabajadores comprometidos con la empresa	Medio	Los empleados y trabajadores de la empresa desempeñan sus actividades de forma adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Empleados ● Trabajadores 	Fortaleza
TH2	Sueldos	Medio	Los empleados y trabajadores cobran su sueldo de acorde a lo establecido por la ley.		Equilibrio
TH3	Ausencia de procesos en la selección y contratación del personal	Alta	La empresa no realiza un proceso de selección y reclutamiento adecuado para la selección y contratación de los empleados y trabajadores.		Debilidad
TH4	Falta de capacitación en el personal	Bajo	Falta de capacitación para enrolarse en el ámbito laboral acorde a las necesidades de la empresa.		Debilidad

Fuente: Estación de Servicios Río Negro

Elaborado por: López, J. 2022

b. Dimensión administrativa

Tabla 36-3: Dimensión administrativa

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
TH1	Planeación administrativa	Baja	La empresa no establece metas a futuro debido a los frecuentes cambios del gerente la administración es inestable.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Empleados ● Trabajadores 	Debilidad
TH2	Inadecuado cumplimiento de objetivos	Baja	La empresa no cumple con los objetivos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Empleados ● Trabajadores 	Debilidad
TH3	Control administrativo	Baja	La implementación de medios de comunicación adecuados nos permitirá controlar las actividades de los empleados y trabajadores para medir el rendimiento del personal dentro de la empresa debido a que actualmente no existe un control sistematizado.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente 	Debilidad
TH4	Falta de un Plan Estratégico	Baja	La empresa no cuenta con un plan estratégico financiero que permita obtener la rentabilidad óptima.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Empleados ● Trabajadores 	Debilidad

Fuente: Estación de Servicios Río Negro

Elaborado por: López, J. 2022

c. Dimensión financiera

Tabla 37-3: Dimensión financiera

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
F1	Inexistencia de manejo de presupuestos en la empresa	Baja	La empresa no maneja presupuestos para realizar sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente 	Debilidad
F2	Baja rentabilidad	Baja	La rentabilidad y el rendimiento de la empresa pueden mejorarse.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Empleados ● Trabajadores 	Debilidad

Fuente: Estación de Servicios Río Negro

Elaborado por: López, J. 2022.

d. Dimensión de comercialización

Tabla 38-3: Dimensión de comercialización

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
C1	Agilidad para el expendio del combustible	Alta	La compra de combustible se la realiza a la comercializadora PRIMAX que es el proveedor directo para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Proveedores 	Fortaleza
C2	Deficiente control de las ventas locales	Media	La empresa no realiza un análisis pormenorizado, de su condición financiera local, más bien utiliza indicadores de la red a la que corresponde	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Despachadores 	Debilidad
C3	Seguridad y garantía de cantidad y precio justo de combustible	Alta	La percepción que los clientes tienen sobre la estación es que se expende la cantidad justa de combustible en comparación a otras gasolineras de la Localidad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Despachadores ● Clientes 	Fortaleza
C4	Alto posicionamiento en el mercado	Alta	La empresa está establecida dentro del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Empleados ● Trabajadores 	Fortaleza

Fuente: Estación de Servicios Río Negro

Elaborado por: López, J. 2022

e. Dimensión de infraestructura

Tabla 39-3: Dimensión de infraestructura

Código	Factores	Prioridad de Impacto	Motivo del impacto en la empresa	Implicados	Categorización del Impacto
II	Buena imagen corporativa	Medio	La percepción que los clientes tienen de la estación de servicio es que expende la cantidad justa de combustible a comparación de otras gasolineras además cuenta con la imagen de ser parte de la cadena Primax.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente ● Empleados ● Trabajadores 	Fortaleza

Fuente: Estación de Servicios Río Negro

Elaborado por: López, J. 2022

7.3.3. Perfil estratégico de fuerzas internas

Tabla 40-3: Perfil estratégico de fuerzas internas

Factores	Clasificación del Impacto				
	Debilidades		Equilibrio	Fortalezas	
	Gran Debilidad	Debilidad	E	Fortalezas	Gran Fortaleza
Empleados y trabajadores comprometidos con la empresa				x	
Sueldos			x		
Ausencia de procesos en la selección y contratación del personal		x			
Falta de capacitación en el personal		X			
Planeación administrativa		X			
Inadecuado cumplimiento de objetivos		X			
Control administrativo		X			
Falta de un Plan Estratégico		X			
Inexistencia de manejo de presupuestos en la empresa		X			
Baja rentabilidad		x			
Agilidad para el expendio del combustible				x	
Deficiente control de las ventas de combustible	x				
Seguridad y garantía de cantidad y precio justo de combustible				x	
Alto posicionamiento en el mercado				x	
Buena imagen corporativa					x
TOTAL	1	8	1	4	1
PORCENTAJE	6%	50%	6%	38%	10%

Fuente: Estación de Servicios Río Negro

Elaborado por: López, J. 2022

a. Respuestas a factores estratégicos internos

Tabla 41-3: Respuestas a factores estratégicos internos

RESPUESTAS A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS					
Cód.	Factores Internos	Ponderación	Peso	Calificación	Respuesta a la Calificación
F1	Empleados y trabajadores comprometidos con la empresa	4	0,09	4	0,36
F2	Agilidad para el expendio de combustible	5	0,12	5	0,60
F3	Seguridad y garantía de cantidad y precio justo de combustible	5	0,12	5	0,60
F4	Alto posicionamiento en el mercado	4	0,09	4	0,36
F5	Buena imagen corporativa	4	0,09	4	0,36
SUBTOTAL		22	0,51	22	2,28
D1	Ausencia de procesos en la selección y contratación del personal	2	0,05	2	0,10
D2	Falta de capacitación en el personal	3	0,07	3	0,21
D3	Planeación administrativa	2	0,05	2	0,10
D4	Inadecuado cumplimiento de objetivos	2	0,05	2	0,10
D5	Control administrativo	3	0,07	3	0,21
D6	Falta de un Plan Estratégico Financiero	2	0,05	2	0,10
D7	Inexistencia de manejo de presupuestos en la empresa	2	0,05	2	0,10
D8	Baja rentabilidad	2	0,05	2	0,10
D9	Deficiente control de las ventas de combustibles	2	0,05	2	0,10
SUBTOTAL		20	0,49	20	1,12
TOTAL		42	1	42	3,40

Elaborado por: López, J. 2022

7.3.4. Análisis de los Factores Estratégicos Internos

Los factores que corresponden a las debilidades tienen un peso de 0,49% una calificación de 20 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación del 1,12% mientras que los factores de las fortalezas tienen un peso de 0,51% y una calificación de 22 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación del 2,28%. El total de las respuestas de los Factores Estratégicos Internos es un peso de 1% de 42 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación de 3,40%.

En respuesta a lo analizado la Estación de Servicios Río Negro, puede contrarrestar las debilidades que posee la empresa ya que las fortalezas podrán ser ejecutadas dentro de un clima organizacional adecuado que permita cumplir con la filosofía empresarial.

7.3.5. Matriz FODA

Tabla 42-3: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1 Empleados y trabajadores comprometidos con la empresa	O1 Actualización tecnológica
F2 Agilidad en el expendio de combustible.	O2 Optimización de los recursos
F3 Seguridad y garantía de cantidad y precio justo de combustible	O3 Fidelización de los clientes
F4 Alto posicionamiento en el mercado	O4 Ubicación geográfica
F5 Buena imagen corporativa	
Debilidades	Amenazas
D1 Ausencia de procesos en la selección y contratación del personal	A1 Inflación
D2 Falta de capacitación en el personal	A2 Obligaciones tributarias
D3 Planeación administrativa	A3 Eliminación de subsidios del combustible
D4 Inadecuado cumplimiento de objetivos	A4 Normas ambientales
D5 Control administrativo	A5 Competencia
D6 Falta de un Plan Estratégico Financiero	

D7 Inexistencia de manejo de presupuestos en la empresa
D8 Baja rentabilidad
D9 Deficiente control de las ventas de Combustible

Fuente: Estación de Servicios Río Negro
Elaborado por: López, J. 2022

7.3.6. *Diseño de estrategias*

Tabla 43-3: Diseño de estrategias

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS EXTERNO	<p>F1 Empleados y trabajadores comprometidos con la empresa</p> <p>F2 Agilidad para el expendio del combustible</p> <p>F3 Seguridad y garantía de cantidad y precio justo de combustible</p> <p>F4 Alto posicionamiento en el mercado</p> <p>F5 Buena imagen corporativa</p>	<p>D1 Ausencia de procesos en la selección y contratación del personal</p> <p>D2 Falta de capacitación al personal</p> <p>D3 Planeación administrativa</p> <p>D4 Inadecuado cumplimiento de objetivos</p> <p>D5 Control administrativo</p> <p>D6 Falta de un Plan Estratégico</p> <p>D7 Inexistencia de manejo de presupuestos en la empresa</p> <p>D8 Baja rentabilidad</p> <p>D9 Deficiente control de las ventas de combustible</p>

OPORTUNIDADES	<p>O1 Actualización y automatización tecnológica</p> <p>O2 Optimización de los recursos</p> <p>O3 Fidelización de los clientes</p> <p>O4 Ubicación geográfica</p>	<p>Estrategia FO</p> <p>(F1, F4) – (O2, O4) Configurar el servicio de calidad para incrementar las ventas que ayuden a mejorar la rentabilidad en la empresa.</p> <p>(F2, F3, F5) – (O1, O3) Mantener un servicio ininterrumpido de provisión de combustible para brindar confianza y seguridad a los clientes.</p>	<p>Estrategia DO</p> <p>(D3, D4, D5, D8) - (O1, O2) Diseñar un sistema de control y gestión presupuestario para controlar el cumplimiento de metas y objetivos en el Área administrativa de la empresa con la finalidad de optimizar los recursos y lograr los resultados previstos.</p> <p>(D1, D2) - (O3) Realizar un manejo técnico del Recurso Humano para seleccionar, capacitar y controlar el rendimiento de los trabajadores con la finalidad de brindar un servicio de calidad y oportuno a los clientes.</p>
----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

AMENAZAS	<p>A1 Inflación</p> <p>A2 Obligaciones tributarias</p> <p>A3 Eliminación de subsidios del combustible</p> <p>A4 Normas ambientales</p> <p>A5 Competencia</p>	<p>Estrategia FA</p> <p>(F2, F3, F4) – (A1, A3) Promocionar las bondades del servicio de calidad y cantidad exacta para enfrentar la competencia y lograr un crecimiento de nuestro mercado.</p> <p>(F1, F5) – (A4) Planificar acciones sobre la seguridad y calidad ambiental del servicio que ayuden a mantener la buena imagen de la empresa.</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>(D8, D9) – (A3) Implementar nuevas políticas de venta, negociación y crédito para incrementar el nivel de ventas y de rentabilidad de la estación de servicio.</p> <p>(D3, D5) - (A5) Integrar un sistema de control de ventas propio para conocer el crecimiento continuo del nivel de ventas con la finalidad de mejorar el servicio y lograr una ventaja sobre competencia.</p>
-----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: López, J. 2022

7.3.7. Estrategias

a. Estrategia FO

(F1, F4) – (O2, O4) Diseñar un esquema de calidad del servicio prestado con el fin de incrementar las ventas y así la rentabilidad de la empresa.

- Implementar un buzón de quejas y sugerencias con la finalidad de responder de forma oportuna a las necesidades de los clientes.
- Implementar medidas de control y monitorización del tiempo de demora en el despacho de combustible con la finalidad del reducirlo a menos de 4 minutos.
- Suministrar los equipos de seguridad y de equipamiento necesarios, (con un distintivo, de la cadena) a los despachadores de combustible con la finalidad de brindar imagen y seguridad de la Estación de servicios.

(F2, F3, F5) – (O1, O3) Mantener un servicio ininterrumpido de provisión de combustible para brindar confianza y seguridad a los clientes.

- Implementar un sistema magnético para el control de ingreso y salida del personal.
- Gestionar la disposición de despachadores que laboren todos los fines de semana y feriados de forma normal, acordando sus remuneraciones de forma legal en sus contratos.
- Los despachadores deberán cumplir su trabajo de manera eficiente en todos los horarios establecidos: matutino vespertino y nocturno, mediante el control del supervisor de área.

b. Estrategia DO

(D3, D4, D5, D8) - (O1, O2) Diseñar un sistema de control y gestión presupuestario para controlar el cumplimiento de metas y objetivos en el Área administrativa de la empresa con la finalidad de optimizar los recursos y lograr los resultados previstos.

- Elaborar un cuadro de mando integral en el que se fijen objetivos estratégicos y metas para dar cumplimiento a la misión y visión empresarial.
- Implantar un cronograma de actividades diarias a cumplirse para la posterior evaluación del rendimiento del personal.
- Evaluar el rendimiento del personal mediante la elaboración de indicadores dedesempeño.

(D1, D2) - (O3) Realizar un manejo técnico del Recurso Humano para seleccionar, capacitar y controlar el rendimiento de los trabajadores con la finalidad de brindar un servicio de calidad y oportuno a los clientes.

- Establecer mediante un plan las metas y objetivos individuales que deben alcanzar cada empleados y trabajadores para su crecimiento profesional.
- Evaluar el mejoramiento continuo del personal a fin de tomar medidas correctivas a tiempo.
- Reconocer con un incentivo económico al empleado o trabajador que hayadesempeñado eficientemente sus actividades.

c. Estrategia FA

(F2, F3, F4) – (A1, A3) Promocionar las bondades del servicio de calidad y cantidad exacta para enfrentar la competencia y lograr un crecimiento de nuestro mercado.

- Participar en eventos relacionados del sector automotor de la ciudad a fin dellegar a nuevos clientes.
- Otorgar regalos u obsequios de acuerdo a un estándar de puntos acumulados por cada carga de combustible que premie la fidelización de los clientes.
- Realizar propagandas del servicio que se ofrece haciendo hincapié de la cantidad justa que se expende al cargar los vehículos.

(F1, F5) – (A4) Planificar acciones sobre la seguridad y calidad ambiental del servicio que ayuden a mantener la buena imagen de la empresa.

- Capacitar al personal sobre medidas de seguridad a fin de estar preparados para algún suceso.
- Establecer acciones para prevenir y mitigar el riesgo que puede suscitarse en el área del expendio del combustible.
- Control estricto y seguimiento a las acciones de seguridad establecidas al personal por el supervisor encargado.

d. Estrategia DA

(D8, D9) – (A3) Implementar nuevas políticas de venta, negociación y crédito para incrementar el nivel de ventas y de rentabilidad de la estación de servicio.

- Ofrecer beneficios a los convenios para ampliar nuestros clientes.
- Garantizar el servicio de calidad y cantidad justa del combustible a los convenios.
- Fijar nuevas condiciones de pago a los convenios existentes que no sobrepasen de los 30 días.

(D3, D5) - (A5) Integrar un sistema de control de ventas propio para conocer el crecimiento continuo del nivel de ventas con la finalidad de mejorar el servicio y lograr una ventaja sobre competencia.

- Gestionar la actualización del sistema de facturación para lograr el control exacto y detallado de las transacciones realizadas.
- Elaborar un sistema de información en el que se visualicen las ventas diarias y mensuales de los combustibles y servicios alternos.
- Implementar un sistema de pago con tarjetas de crédito para agilizar el proceso de venta.

7.3.8. Políticas

- Mantener siempre la percepción de calidad y cantidad justa en la comercialización de los combustibles expendidos y los servicios alternos con seguridad, confianza y cordialidad para satisfacer eficazmente las necesidades de los clientes.
- Generar un crecimiento y posicionamiento en el mercado por medio de la fidelización de los clientes, locales y nacionales.
- Supervisar y controlar el cumplimiento adecuado de las actividades programadas del personal.

7.3.9. Metas

- Capacitar y evaluar permanentemente a los empleados y trabajadores en la atención y servicio al cliente.
- Implementar un control de las ventas sistematizado que determine el nivel de ventas óptimo para el crecimiento sostenible de la empresa.
- Incrementar la rentabilidad anual de la Estación de servicios Río Negro.

Tabla 44-3: Estrategias

	PRESUPUESTO POR ESTRATEGIA
a. Estrategia FO	
(F1, F4) – (O2, O4) Diseñar un esquema de calidad del servicio prestado con el fin de incrementar las ventas y así la rentabilidad de la empresa.	170
· Implementar un buzón de quejas y sugerencias con la finalidad de responder de forma oportuna a las necesidades de los clientes.	\$10.00
· Implementar dispositivo para control de tiempo de despacho y poder reducirlo a 3.5 minutos	\$60
· Suministrar los uniformes e implementos de seguridad con un distintivo de la cadena de servicio	\$100
(F2, F3, F5) – (O1, O3) Mantener un servicio ininterrumpido de provisión de combustible para brindar confianza y seguridad a los clientes.	120
· Implementar un sistema mecanizado para el control de entrada y salida de clientes	120
· Gestionar la disposición de despachadores que laboren todos los fines de semana y feriados de forma normal, acordando sus remuneraciones de forma legal en sus contratos.	0

· Los despachadores deberán cumplir su trabajo de manera eficiente en todos los horarios establecidos: matutino vespertino y nocturno, mediante el control del supervisor de área. 0

b. Estrategia DO

(D3, D4, D5, D8) - (O1, O2) Diseñar un sistema de control y gestión presupuestario para controlar el cumplimiento de metas y objetivos en el Área administrativa de la empresa con la finalidad de optimizar los recursos y lograr los resultados previstos. 0

· Elaborar un cuadro de mando integral en el que se fijen objetivos estratégicos y metas para dar cumplimiento a la misión y visión empresarial.

· Implantar un cronograma de actividades diarias a cumplirse para la posterior evaluación del rendimiento del personal.

· Evaluar el rendimiento del personal mediante la elaboración de indicadores de desempeño.

(D1, D2) - (O3) Realizar un manejo técnico del Recurso Humano para seleccionar, capacitar y controlar el rendimiento de los trabajadores con la finalidad de brindar un servicio de calidad y oportuno a los clientes. 200

· Establecer mediante un plan las metas y objetivos individuales que deben alcanzar cada empleados y trabajadores para su crecimiento profesional.

· Evaluar el mejoramiento continuo del personal a fin de tomar medidas correctivas a tiempo.

· Reconocer con un incentivo económico al empleado o trabajador que haya desempeñado eficientemente sus actividades.	200
c. Estrategia FA	
(F2, F3, F4) – (A1, A3) Promocionar las bondades del servicio de calidad y cantidad exacta para enfrentar la competencia y lograr un crecimiento de nuestro mercado.	800
Participar en eventos relacionados del sector automotor de la ciudad a fin de llegar a nuevos clientes. (asignar un valor para gastos de movilización y representación)	200
· Otorgar regalos u obsequios de acuerdo a un estándar de puntos acumulados por cada carga de combustible que premie la fidelización de los clientes.	200
· Realizar propagandas del servicio que se ofrece haciendo hincapié de la cantidad justa que se expende al cargar los vehículos.	400
Total	1290

Elaborado por: López, J. 2022

3.4.10 Cronograma

El siguiente cronograma es un estimado para la ejecución de las estrategias propuestas en el desarrollo de la planificación estratégica para la Estación de Servicios “Rio Negro”, y según su ejecución en los periodos establecidos:

ESTRATEGIAS	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
a. Estrategia FO					
(F1, F4) – (O2, O4) Diseñar un esquema de calidad del servicio prestado con el fin de incrementar las ventas y así la rentabilidad de la empresa.					
· Implementar un buzón de quejas y sugerencias con la finalidad de responder de forma oportuna a las necesidades de los clientes.	x	x	x	x	x
· Implementar dispositivo para control de tiempo de despacho y poder reducirlo a 3.5 minutos	x	x	x	x	x
· Suministrar los uniformes e implementos de seguridad con un distintivo de la cadena de servicio	x	x	x	x	x
(F2, F3, F5) – (O1, O3) Mantener un servicio ininterrumpido de provisión de combustible para brindar confianza y seguridad a los clientes.					
· Implementar un sistema mecanizado para el control de entrada y salida de clientes	x			x	

· Gestionar la disposición de despachadores que laboren todos los fines de semana y feriados de forma normal, acordando sus remuneraciones de forma legal en sus contratos.

X

· Los despachadores deberán cumplir su trabajo de manera eficiente en todos los horarios establecidos: matutino vespertino y nocturno, mediante el control del supervisor de área.

X

X

X

X

X

b. Estrategia DO

(D3, D4, D5, D8) - (O1, O2) Diseñar un sistema de control y gestión presupuestario para controlar el cumplimiento de metas y objetivos en el Área administrativa de la empresa con la finalidad de optimizar los recursos y lograr los resultados previstos.

· Elaborar un cuadro de mando integral en el que se fijen objetivos estratégicos y metas para dar cumplimiento a la misión y visión empresarial.

X

X

· Implantar un cronograma de actividades diarias a cumplirse para la posterior evaluación del rendimiento del personal.

X

X

X

X

X

· Evaluar el rendimiento del personal mediante la elaboración de indicadores de desempeño.

X

X

X

X

X

(D1, D2) - (O3) Realizar un manejo técnico del Recurso Humano para seleccionar, capacitar y controlar el rendimiento de los trabajadores con la finalidad de brindar un servicio de calidad y oportuno a los clientes.

· Establecer mediante un plan las metas y objetivos individuales que deben alcanzar cada empleados y trabajadores para su crecimiento profesional.	X					
· Evaluar el mejoramiento continuo del personal a fin de tomar medidas correctivas a tiempo.	X	X	X	X	X	
· Reconocer con un incentivo económico al empleado o trabajador que haya desempeñado eficientemente sus actividades.	X		X			X
c. Estrategia FA						
(F2, F3, F4) – (A1, A3) Promocionar las bondades del servicio de calidad y cantidad exacta para enfrentar la competencia y lograr un crecimiento de nuestro mercado.						
Participar en eventos relacionados del sector automotor de la ciudad a fin de llegar a nuevos clientes. (asignar un valor para gastos de movilización y representación)	X		X			X
· Otorgar regalos u obsequios de acuerdo a un estándar de puntos acumulados por cada carga de combustible que premie la fidelización de los clientes.	X	X	X	X	X	X
· Realizar propagandas del servicio que se ofrece haciendo hincapié de la cantidad justa que se expende al cargar los vehículos.	X	X	X	X	X	X

CONCLUSIONES

La elaboración del marco teórico estableció para esta investigación la información necesaria, suficiente y competente que delimitó y a su vez logró establecer los pasos a seguir para la realización de la propuesta; en este caso es importante mencionar que la información teórica recabada constituye como un documento formal que puede ser utilizado para futuras investigaciones y contribuir a los diferentes temas de investigación.

A través del diagnóstico situacional de la Estación de Servicios Río Negro realizado en las instalaciones de la empresa, mediante los instrumentos de investigación se pudo conocer que la empresa cuenta con grandes fortalezas que pueden ser aprovechadas, entre esas que es parte de una cadena de comercialización de expendedores al por mayor de combustible; por otra parte, ha logrado su posicionamiento gracias a su rapidez en el servicio y su ubicación geográfica estratégica.

Con el diagnóstico realizado se logró establecer estrategias que buscan el mejoramiento de la administración de los recursos, diseñando, midiendo y controlando el cumplimiento de los objetivos estratégicos en pro de alcanzar la misión y la visión organizacional, y a su vez permitir la utilización del presupuesto destinado para el cumplimiento de estas acciones.

RECOMENDACIONES

Se recomienda utilizar el marco teórico establecido en la presente investigación ya que cuenta con el soporte necesario de varias fuentes e investigadores que en su conjunto proporcionan la información necesaria, suficiente y competente que delimitará y a su vez logrará establecer los pasos a seguir como un documento técnico.


Es importante que antes de las estrategias que se puedan proponer para una organización se realice un diagnóstico respectivo que involucre el estudio de todas sus áreas y componentes empresariales para determinar las principales fortalezas de la organización, así como sus debilidades para poder ser trabajadas a partir de las oportunidades propias del mercado en el cual se desenvuelve como organización.

Al desarrollar el plan estratégico es fundamental que cada estrategia se implemente para dar cumplimiento al mejoramiento de la administración de los recursos, diseñando, midiendo y controlando el cumplimiento de los objetivos estratégicos en pro de alcanzar la misión y la visión organizacional, y a su vez permitir la utilización del presupuesto destinado para el cumplimiento de estas acciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaluiza, C. (2017). *Como diseñar un plan de negocios*. Primera Edición. BUENOS AIRES.
- Arévalo, M. (2019). *Planificación estratégica*. Riobamba: Unach.
- Aznar, J. S., Gallego, M. R., & Medianero, M. S. (2015). *Crédito y estrategias*. Madrid: Editorial CEP, S.L.
- Bernal. (2015). En *Metodología de la Investigación*. Mexico.
- Bonilla, T., & Navarrete, V. (2010). Planificación estratégica para la distribuidora de acabados de construcción y grifería “CONSTRUHOGAR” de la ciudad de Riobamba para los periodos 2011-2015. *Tesis de ingeniería*. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, Riobamba.
- Carrasco, M. (2015). En *Diseño de un modelo Administrativo*.
- Carrera, A. (2018). *Análisis competitivo*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- Chiavenato, I. (2018). *Administración Teórica, proceso y práctica*. Mc. Graw-Hill Interamericano.
- Córdova. (2017). *Proceso Crediticio*. México: Editorial Digital UNID.
- Costa, J. (2018). Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de porter en la asociación de productores Agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos. Periodo 2016-2017. *Tesis de Pregrado*. Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Domínguez, R. (2015). *Análisis de factores internos y externos*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/morosidad-en-la-banca.html>
- Eloisa, C. M., & Jhoana, E. L. (2017-2021). *PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CAMIONES Y CAMIONETAS “TRACACEM S.A” UBICADA EN LA PARROQUIA DE CALACALÍ*.
- Fernández, D. (2018). Cierre de empresas en Ecuador. No existe competitividad. Quito: Mariscal.
- Gallardo, D., & Maldonado, V. (2016). *Proyectos organizacionales*. Buenos Aires: Editorial Maipie.
- García, F. (2021). *Cobranzas*. Quito: Mariscal.
- García, P. (2021). *Análisis Estratégico*. Bogotá: Primex.
- Hill, J. &. (2016). En *Administración Estratégica (8a ed.)*. (pág. 58). México D.F: McGraw-Hill.
- .
- Kotle, P. Y. (2014). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall.

- Lara, H. (2021). Análisis de competitividad de una empresa del sector. *Tesis Post grado*. Universidad Andina, Quito. Obtenido de .
- Mantilla, J. (2021). *Planificación estratégica*. Obtenido de <http://procesoplaneacionnunezaaron.blogspot.com/2016/10/matriz-foda.html>
- Mantilla, S. (2018). Gerencia y planeación estratégica. Bogota: Norma.
- Paredes, P. (2019). *Planeación estratégica*. Obtenido de <https://www.docsity.com/es/diamante-de-competitividad/5489900/>
- Peralta, K., & Lindao, M. (2010). Diseño de un sistema de gestion basado en el Balanced Scorecard y planeacion estratégica a una empresa de serivicios dedicada al hospedaje, al norte de Guayaquil. *Tesis de ingenieria*. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.
- Rodríguez, C. (2021). *Plan estratégico* .
- Serna. (2019). Planeacion y gestion esystrategica. En Serna. Colombia: Legis.
- Silva, J. (2018). *Planeación estratégica*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Vaca. (2018). Planificación estratégica para el centro de formación Artesanal olimpica barros ubicado en el distrito Metropolitano de Quito. (*Tesis de Ingenieria*). Universidad Central del Ecuador, Quito.



DIRECCION DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION
Ing. Monatan Parreno Uguitas MBA
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE SERVICIOS RIO NEGRO



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Instrumento De Investigación: Entrevista

Ciudad: Riobamba

Dirigido al: Gerente de Estación de servicios Río Negro

Objetivo:

Instructivo: Responda según corresponda.

1. ¿Cómo nace la idea de crear la Estación de Servicios Río Negro?
2. ¿Cuáles son los objetivos que tiene la Estación De Servicios Río Negro?
3. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la Estación de Servicios Río Negro?
4. ¿La empresa tiene definida y por escrito la Misión y Visión?
5. ¿Posee actualmente la empresa un Plan estratégico?
6. Considera que ¿un Plan Estratégico contribuirá a lograr el posicionamiento y competitividad en la empresa?
7. ¿Cuenta la Estación de Servicios Río Negro, con planes publicitarios?
- 8.- ¿La empresa ESTACIÓN DE SERVICIOS RÍO NEGRO cuenta con un organigrama bien estructurado?
- 9.- ¿Qué proceso se sigue para el ingreso de nuevo personal a la ESTACIÓN DE SERVICIOS RÍO NEGRO?
- 14.¿La empresa proporciona a los empleados algún manual de funciones o procedimiento para que puedan realizar sus funciones en forma eficiente y efectiva?
- 15.¿La empresa capacita constantemente a sus empleados?
- 16 ¿Qué aspectos considera importante para la competitividad en la empresa?
- 17 ¿Aceptaría implementar un Plan Estratégico en su empresa?
- 18 ¿Conoce cuáles son sus principales competidores?

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Instrumento De Investigación: Encuesta

Ciudad:

Dirigido A: Clientes externos de la Estación de servicios Río Negro

OBJETIVO:

Instructivo: Lea detenidamente las preguntas marcadas por un numeral y responda con una X según corresponda.

1. ¿Desde hace cuánto tiempo usted es cliente de Estación de servicios Río Negro?

- | | |
|----------------|----------|
| Menos de 1 año | () |
| 2 años | () |
| 3 años | () |
| Más de 4 años | () |

2. ¿Qué tipo de servicio es el que más utiliza de Estación de servicios Río Negro?

- | | |
|---------------------------|----------|
| Atención y despacho | () |
| Servicio de mantenimiento | () |

3. ¿Ha recibido algún tipo de promoción por parte de la empresa Estación de servicios Río Negro?

- | | |
|----|----------|
| Si | () |
| No | () |

4. ¿Qué tipo de promoción ha recibido por parte de la ESTACIÓN DE SERVICIOS RÍO NEGRO?

- | | |
|------------|-----|
| Descuentos | () |
| Obsequios | () |
| Nada | () |

5. ¿La calidad del servicio es?

- | | |
|-----------|-----|
| Muy bueno | () |
| Bueno | () |
| Regular | () |
| Malo | () |

6. ¿Los precios de los servicios son?

- | | |
|--------------------------|-----|
| Mayores a otras empresas | () |
| Iguales a otras empresas | () |
| Menores a otras empresas | () |

7. ¿A través de qué medios de comunicación conoció usted de la Estación de servicios Río Negro?

- | | |
|------------|-----|
| Radio | () |
| Televisión | () |
| Prensa | () |
| Amigos | () |
| otros | () |

8. ¿Por qué motivos usted prefiere a la Estación de servicios Río Negro?

- | | |
|------------------------|-----|
| Ubicación | () |
| Precios | () |
| Atención al cliente | () |
| Diversidad de Servicio | () |
| Otros | () |

9. ¿Cree usted que la Estación de servicios Río Negro aporta al desarrollo y crecimiento de la economía baneña creando fuentes de empleo?

Si ()

No ()

10. ¿Qué sugerencias solicitaría para mejorar la empresa?

Mayor Publicidad ()

Promociones ()

Incrementar servicios ()

ANEXO C: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES INTERNOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Instrumento De Investigación: Encuesta

Ciudad:

Dirigido A: Clientes internos de la Estación de servicios Río Negro

OBJETIVO: identificar la percepción y conocimiento que tienen los clientes internos sobre la Estación de Servicios Río Negro.

Instructivo: Lea detenidamente las preguntas marcadas por un numeral y responda con una X según corresponda.

1. ¿Qué nivel de educación tiene?

- | | |
|--------------------------|-----|
| Bachiller | () |
| Estudiante universitario | () |
| Educación Tecnológica | () |
| Título Profesional | () |
| Posgrado | () |

2. ¿Qué cargo desempeña usted en la empresa?

- | | |
|------------------------|-----|
| Sub Gerente | () |
| Asesor jurídico | () |
| Contadora | () |
| Secretaria | () |
| Atención al cliente | () |
| Jefe de bodega | () |
| Supervisor de limpieza | () |

Auxiliar de limpieza ()

3. ¿Qué funciones realiza usted en su puesto de trabajo?

.....
.....

4. ¿Su título profesional está de acorde a las actividades que desempeña en su trabajo?

Si ()

No ()

5. ¿Disponen de un manual para llevar a efecto en forma eficiente y efectiva sus actividades en el puesto de trabajo que desempeña?

Si ()

No ()

6. Ha recibido usted algún tipo de motivación por parte de los propietarios de la empresa tales como:

Motivación económica ()

Paseos ()

Felicitaciones ()

Otras ()

7. ¿Conoce si en la actualidad la empresa tiene un Plan Estratégico que permita lograr los objetivos propuestos?

Si ()

No ()

8. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

Si ()

No ()

9. ¿Considera usted que por la competencia de otras empresas de servicios similares ha disminuido significativamente las contrataciones con ESTACIÓN DE SERVICIOS RÍO NEGRO?

Si ()

10. ¿Conoce al Misión y Visión de ESTACIÓN DE SERVICIOS RÍO NEGRO?

Si ()

No ()

11. ¿Conoce la estructura orgánica del ESTACIÓN DE SERVICIOS RÍO NEGRO?

Si ()

No ()

12. ¿Por qué cree usted que los clientes prefieren a ESTACIÓN DE SERVICIOS RÍO NEGRO?

Trabajo con profesionalismo ()

Buena Atención ()

Excelente servicio y atención ()

Trabajo confiable ()

13. ¿Cree usted que la tecnología que emplea ESTACIÓN DE SERVICIOS RÍO NEGRO es actualizada?

Si ()

No ()

14. ¿La empresa de ESTACIÓN DE SERVICIOS RÍO NEGRO, utiliza algún método de publicidad?

Si ()

No ()

15. ¿Cree usted que la implementación de un Plan Estratégico les permitirá ser más competitivos?

Si ()

No ()



epoch

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 10 / 06 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: JEFFERSON PAÚL LÓPEZ VILLACÍS
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: INGENIERO EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



10 / 06 / 2022
0963-DBRA-UTP-2022

10 / 06 / 2022

0963-DBRA-UTP-2022