



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

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA GASOLINERA
DE LA UNIÓN PROVINCIAL DE TAXISTAS DE SANTO
DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR:

JIMMY ALEXANDER JIMENEZ CATOTA

Riobamba – Ecuador

2022



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

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA GASOLINERA
DE LA UNIÓN PROVINCIAL DE TAXISTAS DE SANTO
DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR: JIMMY ALEXANDER JIMENEZ CATOTA

DIRECTOR: Ing. GINO GEOVANNY MERINO NARANJO

Riobamba – Ecuador

2022

©2022, Jimmy Alexander Jimenez Catota

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 Jimmy Alexander Jimenez Catota, 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.

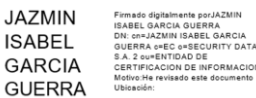


Riobamba 04 de febrero de 2022



Jimmy Alexander Jimenez Catota
C.C. 2350162703

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, **MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA GASOLINERA DE LA UNIÓN PROVINCIAL DE TAXISTAS DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.**, realizado por el señor: **JIMMY ALEXANDER JIMENEZ CATOTA**, 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.

	FIRMA	FECHA
Ing. García Guerra Jazmín Isabel. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 _____ JAZMIN ISABEL GARCIA GUERRA	2022-02-04
Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo. DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	 _____ GINO GEOVANNY MERINO NARANJO	2022-02-04
Ing. Pedro Pablo Bravo Molina. MIEMBRO DE TRIBUNAL	 _____ Firmado electrónicamente por: PEDRO PABLO BRAVO MOLINA	2022-02-04

DEDICATORIA

Este trabajo se la dedico en primer lugar a Dios por darme la sabiduría, entendimiento, fuerzas, cuidado y todo aquello que en su momento pudo darme desde el inicio hasta el fin de mis estudios y de mi vida en general.

Este trabajo se la dedico a mi madre Miryan Catota. Quien me dio todo el apoyo y amor incondicional que se necesita para no darse por vencido, a quien me enseñó desde niño la importancia de cumplir con mis Obligaciones, por enseñarme todo lo que se y que ahora puedo proyectar al momento de escribir y hablar

Este trabajo se lo dedico a mi Padre, Walter Jiménez quien fue la persona que hizo posible realizar este sueño, por creer plenamente en mí y darme la confianza de realizar este sueño, por sus consejos y demás valores que me impulsaron seguir adelante, por reflejar en mí todo esfuerzo de superación y trabajo.

A mi hermano John Jiménez quien fue mi inspiración de seguir adelante, quien fue mi apoyo incondicional en todo momento, la persona e inspiración por la cual estoy cumpliendo esta meta.

A mi Abuelo José Elías Catota que está en el cielo quien con sus sabias palabras cambio mi manera de ver la vida y me motivo a ser una mejor persona

Y a toda mi familia en general quien siempre estuvo pendiente de mí dándome palabras de aliento y motivación.

Jimmy

AGRADCIMIENTO

El agradecimiento especial a nuestro creador Dios, quien me ha colmado de sabiduría para poder tomar decisiones que ayudaron a madurar como persona, de salud, plenitud y vida para lograr cumplir esta meta tan anhelada de convertirme en un profesional.

A mis padres quienes fueron la parte mas fundamental para poder lograr este sueño, que con esfuerzo y dedicación hicieron posible el cumplimiento de una meta más lograda

A mi hermano quien fue una pieza fundamental de apoyo y moral a lo largo de mi vida universitaria quien además fue una inspiración de no rendirse y seguir adelante

A mi querida familia en general que en su tiempo supieron estrecharme la mano ante cualquier situación y adversidad y prestaron esa voz de aliento que me permitió luchar por mi sueño más anhelado

Es un placer agradecer a todos mis maestros docentes que inculcaron en mi el conocimiento basto y necesario para poder sobresalir en mi vida profesional, además agradecer a mi queridos amigos que también fueron una parte fundamental en mi vida universitaria con quien he cultivado una gran amistad y he compartido grandes experiencia, y porque no agradecer a las personas que me guiaron en la elaboración de este trabajo de titulación quienes me direccionaron con grandes consejos y métodos basados en su gran experiencia profesional permitiéndome así finalizar con éxito este camino llamado etapa universitaria.

Jimmy

TABLA DE CONTENIDO

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

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
1.1. Antecedentes Investigativos.....	5
1.2. Marco Teórico.....	6
1.2.1. <i>La Gestión</i>	6
1.2.2. <i>El Modelo</i>	6
1.2.3. <i>Modelo de gestión</i>	6
1.2.4. <i>Importancia del modelo de gestión</i>	7
1.2.5. <i>Planeación</i>	7
1.2.6. <i>Estrategia</i>	7
1.2.7. <i>Estrategias Competitivas</i>	8
1.2.8. <i>Planeación estratégica</i>	8
1.2.9. <i>Importancia de la Planificación estratégica</i>	8
1.2.10. <i>Elementos de la planificación estratégica</i>	8
1.2.11. <i>Fases de la planeación estratégica</i>	9
1.2.12. <i>Esquema detallado de la Planeación estratégica</i>	10
1.2.13. <i>Análisis Externo</i>	11
1.2.14. <i>Cinco fuerzas de Porter</i>	11
1.2.15. <i>Análisis Interno</i>	12
1.2.16. <i>FODA</i>	12
1.2.17. <i>Análisis FODA</i>	14
1.2.18. <i>Balanced Scorecard</i>	14
1.2.19. <i>Beneficios la Balanced Scorecard</i>	15
1.2.20. <i>Perspectivas del Balanced Scorecard</i>	16

1.2.20.1.	<i>Perspectiva financiera</i>	16
1.2.20.2.	<i>Perspectiva de cliente</i>	17
1.2.20.3.	<i>Perspectiva de procesos internos</i>	17
1.2.20.4.	<i>Perspectiva de aprendizaje</i>	17
1.2.21.	<i>Indicadores de Gestión</i>	17
1.2.21.1.	<i>Clases de indicadores de gestión</i>	18
1.2.21.2.	<i>Indicadores financieros del cuadro de mando integral</i>	18
1.2.22.	<i>Implantación del Cuadro de Mando Integral</i>	19
1.2.23.	<i>Modelo de implementación del Cuadro de Mando Integral</i>	19

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLOGICO	20
2.1.	Enfoque de Investigación	20
2.2.	Nivel de Investigación	20
2.3.	Diseño de investigación	20
2.4.	Tipo de estudio	20
2.4.1.	<i>Investigación de Campo</i>	20
2.4.2.	<i>Investigación Descriptiva</i>	21
2.4.3.	<i>Bibliográfica-Conceptual</i>	21
2.4.4.	<i>Explicativa</i>	21
2.5.	Población y muestra	21
2.6.	Métodos de Investigación	21
2.7.	Técnicas de Investigación	22
2.8.	Instrumentos de Investigación	22

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADO Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS	23
3.1.	Información General de la Empresa	23
3.2.	Resultados de la Encuesta	24
3.3.	Diagnostico Situacional	32
3.3.1.	<i>Análisis externo</i>	32
3.3.1.1.	<i>Cinco Fuerzas de Porter</i>	32
3.4.	Análisis Interno	46
3.4.1.	<i>Gestión del personal administrativo</i>	47

3.4.2.	<i>Gestión del personal Operativo</i>	47
3.4.3.	<i>Imagen corporativa</i>	48
3.4.4.	<i>Mercadotecnia</i>	48
3.4.5.	<i>Variable Legal</i>	49
3.4.6.	<i>Seguridad industrial</i>	49
3.4.7.	<i>Instalaciones</i>	49
3.4.8.	<i>Responsabilidad ambiental</i>	52
3.4.9.	<i>Sector financiero</i>	53
3.5.	Análisis Matriz FODA	60
3.6.	Propuesta	62
3.6.1.	<i>Visión</i>	62
3.6.2.	<i>Misión</i>	62
3.6.3.	<i>Objetivos</i>	62
3.6.3.1.	<i>General</i>	62
3.6.3.2.	<i>Específicos</i>	63
3.6.4.	<i>Políticas y Valores Generales</i>	63
3.6.5.	<i>Organigrama Funcional de la Gasolinera “UNITAXIS”</i>	64
3.6.6.	<i>Manual de Funciones de la Gasolinera “UNITAXIS”</i>	65
3.6.7.	<i>Plan Estratégico basado en la metodología Balance Scorecard</i>	70
3.6.7.1.	<i>Establecimiento de Metas, Objetivos y Estrategias para la Gasolinera “UNITAXIS”</i>	71
3.6.8.	<i>Plan de Acción de la Gasolinera UNITAXIS.</i>	76
3.6.9.	<i>Estados Financieros Proyectados</i>	82
3.6.10.	<i>Análisis de los Estados Financieros Proyectados</i>	87
CONCLUSIONES		88
RECOMENDACIONES		89
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Perspectiva Financiera.....	18
Tabla 2-1:	Modelo de Cuadro de Mando Integral	19
Tabla 1-2:	Muestra Poblacional.....	21
Tabla 1-3:	Alcance de Metas Económicas.....	24
Tabla 2-3:	Conocimiento de Modelo de Gestión Empresarial.....	25
Tabla 3-3:	Aplicación de Estrategias financieras.....	26
Tabla 4-3:	Existencia de un Plan Estratégico Financiero	27
Tabla 5-3:	Diseño de un Modelo de Gestión Empresarial	28
Tabla 6-3:	Capacitación para la Administración	29
Tabla 7-3:	Implementación de un Modelo de Gestión Empresarial	30
Tabla 8-3:	Tiempo estimado para Informar la situación Económica.....	31
Tabla 9-3:	Consumo de Gasolina.....	38
Tabla 10-3:	Consumo de Diésel.....	39
Tabla 11-3:	Distribución por Origen de Consumidor	40
Tabla 12-3:	Importancia de Compra.....	40
Tabla 13-3:	Competencia Directa.....	44
Tabla 14-3:	Análisis de las fortalezas y debilidades.....	45
Tabla 15-3:	Análisis Horizontal y Vertical del Balance General;Activo.....	53
Tabla 16-3:	Análisis Horizontal y Vertical del Balance General;Pasivo.....	54
Tabla 17-3:	Análisis Horizontal y Vertical del Balance; Patrimonio	55
Tabla 18-3:	Análisis Estado de Resultado	56
Tabla 19-3:	Análisis Índices Financieros.....	58
Tabla 20-3:	Matriz FODA	61
Tabla 21-3:	Metas y Objetivos: Perspectiva de Procesos Internos	71
Tabla 22-3:	Metas y Objetivos: Perspectiva de Clientes	72
Tabla 23-3:	Metas y Objetivos: Perspectiva Financiera	73
Tabla 24-3:	Metas y Objetivos: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	75
Tabla 25-3:	Plan de Acción	76
Tabla 28-3:	Estados Financieros Proyectados	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Alcance de Metas Económicas	24
Gráfico 2-3:	Conocimiento de Modelo de Gestione Empresarial.....	25
Gráfico 3-3:	Aplicación de estrategias Financieras	26
Gráfico 4-3:	Existencia de un Plan estratégico Financiero.....	27
Gráfico 5-3:	Diseño de un Modelo de Gestión Empresarial.....	28
Gráfico 6-3:	Capacitación para la Administración	29
Gráfico 7-3:	Implementación de un Modelo de Gestión Empresarial	30
Gráfico 8-3:	Tiempo estimado para Informar la situación Económica	31
Gráfico 9-3:	Vehículos Matriculados	35
Gráfico 10-3:	Matricula Vehicular por Provincia.....	37
Gráfico 11-3:	Ventas según tipo de Consumidor de Gasolina.....	39
Gráfico 12-3:	Ventas según tipo de Consumidor de Diesel.....	39
Gráfico 13-3:	Organigrama Funcional de la Gasolinera “UNITAXIS”	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Modelo de gestión Corporativo.....	7
Figura 2-1: Elementos de la Planificación estratégica	9
Figura 3-1: Fases de la Planeación Estratégica	10
Figura 4-1: Las 5 fuerzas de Porter	11
Figura 5-1: Matriz Foda	14
Figura 6-1: Perspectivas del Balanced Scorecard	16
Figura 1-3: Fuerzas de Porter	33
Figura 2-3: Instalaciones UNITAXIS	50
Figura 3-3: Surtidor de Combustible.....	51
Figura 4 -3: Campos de Acción estratégico	70

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y
OPERATIVO QUE LABORA DE LA GASOLINERA UNITAXIS

ANEXO B: FOTOGRAFIAS

RESUMEN

El presente trabajo de investigación realizado en la Gasolinera de la unión provincial de taxistas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas tiene como finalidad proponer un diseño de un modelo de gestión empresarial el cual permita generar una mayor rentabilidad económica para la institución. Para poder llevar a cabo el desarrollo de este trabajo de investigación se realizó de manera espontánea el uso de Técnicas como encuestas, entrevista , observación directa etc., a de más de desarrollar un análisis interno y externo de la situación actual de la empresa usando las 5 fuerzas de Porter como base para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que están relacionadas directamente con el entorno de la empresa: como la falta de un modelo de gestión que sirva como guía para gestionar de manera precisa todas las actividades que realiza la empresa así como también proponer un direccionamiento acertado para tomar las decisiones adecuadas dentro de la organización tanto operativa, administrativa y financiera , puesto a que la mayor parte de la gestión administrativa se la realiza de manera empírica, por ende se diseñó como primera instancia una gestión organizacional que identifica la misión visión , objetivos, manual de funciones y un organigrama funcional para que la empresa pueda obtener una mejor orientación de crecimiento, cumplimiento y adaptación . A demás se presentó un modelo de mando integral basado en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard; Procesos internos, parte Financiera, Clientes, Aprendizaje y Conocimiento, el cual contiene una serie de metas y actividades estratégicas adecuadas en cada una de estas variables para que la Entidad pueda obtener mejores resultados monetarios relacionados a un crecimiento rentable económico, por ende se recomienda a la estación de servicios la implementación un modelo de gestión empresarial para que pueda obtener un mejor proceso de administración enmarcado a una mejor Planeación, dirección, organización y control de toda actividad desarrollada en la empresa.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <GESTIÓN>, <MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL>, <ANÁLISIS INTERNO>, <ANÁLISIS EXTERNO>, < BALANCED SCORECARD>, < INDICADORES>, < ESTRATEGIA>.



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



10-03-2022

0437-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present study carried out at the Gas Station of the Provincial Union of Taxi Drivers in the province of Santo Domingo de los Tsáchilas was aimed to propose a design of a business management model which allows generating greater economic profitability for the institution. In order to carry out the development of this research, the use of techniques such as surveys, interviews, direct observation, etc., was carried out spontaneously, along with an internal and external analysis about the current situation of the company by using the 5 forces of Porter as a basis to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats that are directly related to the company's environment such as: the lack of a management model that serves as a guide to accurately manage all the activities carried out by the company as well as to propose a correct direction to make the appropriate decisions within the operational, administrative and financial organization, since most of the administrative management is carried out empirically. Therefore, an organizational management was designed as a first instance that identifies the mission, vision, objectives, manual of functions and a functional organization chart so that the company can obtain a better orientation of growth, fulfillment and adaptation. In addition, a comprehensive command model based on four perspectives of the balanced scorecard was presented: Internal processes, Financial issues, Customers, Learning and Knowledge, which contains a series of appropriate strategic goals and activities in each of these variables so that the institution can obtain better monetary results related to profitable economic growth. For this reason, the service station is recommended to implement a business management model so that it can obtain a better administration process based on a better plan, management, organization and control of every single activity carried out by the company.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANAGEMENT>, <BUSINESS MANAGEMENT MODEL>, <INTERNAL ANALYSIS>, <EXTERNAL ANALYSIS>, <BALANCED SCORECARD>, <INDICATORS>, <STRATEGY>

**LUIS
FERNANDO
BARRIGA FRAY**



Firmado digitalmente
por LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.03.16
13:25:31 -05'00'

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo está desarrollado en base a la Gasolinera Unitaxis empresa cuya actividad económica está relacionada directamente con la comercialización de hidrocarburos por ende al estar legalmente constituida esta realiza dicha actividad en el cantón Santo Domingo de los Colorados, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Para la implementación del modelo de gestión empresarial se la desarrollarla en tres capítulos

Capítulo 1 se desarrolla el MARCO TEÓRICO REFERENCIAL cuyo contenido se relaciona directamente con un modelo de gestión empresarial donde se permite conocer conceptos, definiciones etapas, características, importancias, matrices y demás elementos complementarios que sirven de guía para la elaboración de este trabajo de investigación

En el Capítulo 2 se desarrolla el MARCO METODOLÓGICO cuyo contenido hace referencia al enfoque de la investigación en este caso se usa un enfoque de relación causa-efecto, un nivel de investigación descriptiva y un diseño investigativo no experimental, además de detallar cuales son los métodos de investigación en este caso el deductivo y los inductivos, técnicas como las entrevistas y las encuestas e instrumentos como las guías de observación cuya finalidad de aplicación es para poder desarrollar el presente trabajo de investigación

En el Capítulo III se desarrolla el MARCO DE RESULTADO Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS cuyo contenido proporciona información de la situación actual del entorno de la empresa basada en las cinco fuerzas de Porter: Poder de negociación de los clientes. Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de nuevos competidores entrantes., Amenaza de nuevos productos sustitutos, Rivalidad entre los competidores, además se desarrolla el diseño de un modelo de gestión empresarial donde se enmarcan todas las estrategias basadas en un cuadro de mando integral que encuadran las 4 perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento que la empresa deberá implementar para su crecimiento rentable.

Problema de investigación

Planteamiento del problema.

Alrededor del mundo un porcentaje de las empresas dedicadas a la venta de hidrocarburos y sus derivados al comienzo de su actividad económica en el mercado han tenido una gran desestabilidad para poderse introducir de manera competitiva a la misma, esto debido a que no suelen tener un conocimiento real y oportuno de este negocio, las cuales no suelen ser capaces de desarrollar estrategias definidas para poderse mantener en competencia con otras empresas dedicadas al mismo giro económico.

A nivel Nacional el negocio de las estaciones de servicio es muy recurrente puesto que al ser un país petrolero tenemos cierto tipo de beneficios, como los bajos precios debido al subsidio que poseen los derivados del petróleo, por tal motivo mantener un negocio de venta de hidrocarburos en este mercado no es algo fácil, es por este mismo motivo que las empresas nuevas o que desean tener un surgimiento en el mercado se quedan estancadas sin poder tener un crecimiento económico ,esto debido a un escaso manejo estratégico que se le dan a las entidades o su miedo a afrontar mayores riesgos, o en otros casos al poco interés de tener un crecimiento para su institución.

En la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Cantón Santo Domingo de los Colorados las inadecuadas e inexistentes estrategias financieras y administrativas afectan a la rentabilidad económica de la gasolinera de la unión provincial de taxistas, , En este contexto se hace referencia de manera general los problemas más visibles que poseen las Gasolineras , entre los cuales se encuentran : La falta de capacitación a nivel gerencial y administrativa, muchas de las veces sobre entienden los dueños de las gasolineras que las personas a cargo de la parte contable, financiera y administrativa tienen conocimiento basto del mercado relacionado con esta actividad económica , cuando no es así, y es precisamente debido a esa carencia de conocimientos causado por un nulo manejo de herramientas gerenciales el cual producen una serie de fenómenos como un bajo nivel de ingresos para la empresa , esto a demás porque los dirigentes mantienen en muchos casos criterios tradicionales y empíricos de manejo empresarial, donde principalmente capacitarse en esta temática consideran que es un gasto más no una inversión, de igual manera estas empresas tradicionales tienen temor a afrontar nuevos riesgos y hacer frente a la competencia, pero en este caso la falta de conocimiento acerca de este tema es altamente perceptible

Formulación del problema

¿De qué manera incidirá un modelo de gestión empresarial en la optimización de recursos económicos y estrategias administrativas en gasolinera de la unión provincial de taxistas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas?

Sistematización del problema

¿Dispone la Gasolinera de la unión provincial de taxistas estrategias que le proporcione beneficios de crecimiento económico?

¿Cuáles son las estrategias administrativas que deberá adoptar la gasolinera de la unión provincial de taxistas?

¿Cuál sería el modelo de Gestión que más se ajuste a la gasolinera de la unión provincial de taxistas?

¿Cuál es el impacto e importancia que tiene una adecuada gestión administrativa dentro de la Gasolinera de la Unión provincial de Taxistas?

¿Al ejecutar nuevas estrategias en la Gasolinera se optimizará el crecimiento económico, el manejo de sus recursos y el desempeño de actividades?

Objetivos

General

Proponer un Modelo de Gestión empresarial para generar un incremento en la rentabilidad económica de la gasolinera de la unión provincial de taxista de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en el periodo 2020

Específicos

- Recopilar información que permita el desarrollo del marco teórico basado en el modelo de gestión.
- Mostrar un diagnóstico situacional de la Gasolinera de la unión Provincial de Taxistas de la Provincia de Santo De Los Tsáchilas.
- Presentar la propuesta del Modelo de Gestión a la Administración de la Gasolinera de la unión Provincial de Taxistas de la Provincia de Santo De Los Tsáchilas

Justificación

Justificación teórica

La presente investigación justifica el por qué existe el escaso estudio adecuado para determinar los factores y causas del bajo nivel de rentabilidad en el contexto del mercado de comercialización de hidrocarburos, ya que este representa aparentemente un negocio muy factible. Las ventajas que se obtendrán al investigar sobre la rentabilidad es que se conocerá a profundidad que es lo que este tipo de empresas podrá aplicar a su realidad, es decir medir la eficiencia con la que la estación de servicio utiliza sus recursos humanos y financieros, si las gasolineras están operando efectivamente según sus ingresos, y a la vez determinar su productividad a través de la utilidad que se haya obtenido al final del ejercicio, y así poder evidenciar además su nivel de endeudamiento a corto y largo plazo .

Justificación metodológica

En estos últimos tiempos este tipo de empresas se ha visto afectada por la gran competencia entre las empresas que se dedican al mismo giro económico, es por eso que esta entidad debe realizar un diagnóstico para conocer en qué factores debe mejorar y cuáles son sus oportunidades es por eso que en la parte metodológica, la presente investigación justifica su realización mediante la aplicación de los métodos inductivo, deductivo, cuantitativo y cualitativo; así también como técnicas e instrumentos de investigación tales como , entrevistas, observación directa, análisis de documentos, internet; de tal forma que esto permitan recabar y obtener información competente, verídica ,pertinente, suficiente y relevante, de tal forma que esta pueda arrojar resultados mostrando los factores que se deben implementar y mejorar en la empresa.

Justificación práctica

Es importante saber cuáles son los factores para poder mitigar la baja rentabilidad para que estas permitan proveer una seguridad razonable en direccionamiento en el logro de una adecuada organización administrativa y eficiencia operativa, así como poder llegar a ser la preferencia de sus clientes, todo esto con la finalidad de tener una ventaja competitiva, tomado en cuenta a la competencia y su esfuerzo por seguir logrando un posicionamiento en el mercado. Es por eso que mediante la propuesta de ciertas estrategias que deben implementarse en la empresa, se podrá fortificar la gestión y los procesos administrativos para que estos puedan tomar las mejores decisiones direccionando a un mayor crecimiento de la Gasolinera de la unión provincial de taxistas.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes Investigativos.

Para desarrollar el presente trabajo investigativo se ha basados en la conjunta recopilación de información revisando y tomando en cuenta temas similares al Modelo de gestión empresarial, como se muestra a continuación:

Según (Hernández Escobar, 2013) en su trabajo de posgrado titulado “Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total. Aplicación al sector camaronero de Venezuela”. Concluye que:

El modelo desarrollado describe un procedimiento que pone de manifiesto aquellas capacidades empresariales que resultan ser más débiles cara al mercado a fin de poderlas fortalecer desde un punto de vista competitivo. Del mismo modo, permite visualizar las relaciones que se establecen entre los factores clave de éxito, lo que se torna esencial para el despliegue de acciones estratégicas. Dicho modelo destaca por su sencillez y capacidad de autodiagnóstico, por su aplicabilidad tanto para grandes como para pequeñas empresas y por su carácter dinámico, al tener en cuenta el pasado y el futuro

Por otra parte se tomó en consideración el trabajo de titulación denominado; “Diseño De Un Modelo De Gestión Basado En La Metodología Balanced Scorecard, Para La Empresa “Ferretería Construkasa”, Cantón Pastaza, Provincia De Pastaza”. Donde concluye que:

El diseño de un Modelo de Gestión Basado ende la herramienta Balanced Scorecard para la ferretería CONTRUKASA Puyo, permitió establecer un sistema de control en el uso eficiente de los recursos tangibles e intangibles de la entidad. a través de la definición de diversas estrategias para alcanzar los objetivos previstos. (Paredes, 2019)

Se tomó en consideración a (Andrade Villalba, 2012) que en su trabajo de titulación” modelo de gestión gerencial para el crecimiento sostenido de la estación de servicios “Mobil El Jardín” En La Ciudad De Ibarra, Provincia De Imbabura “concluye que:

Es posible encontrar que las estaciones de servicio de combustibles, son empresas que no utilizan planes muy elaborados de marketing, pues como se ha podido observar no aplican técnicas adecuadas ni estudios profundos que permitan apoyar a la gestión de las mismas, esto se ha

justificado por el hecho económico que los combustibles son un bien de necesidad, además de mantener precios regulados fijos, es por ello que no existe gran sensibilidad en el mercado debido a un mejor servicio u otras promociones que realizan las estaciones, sin embargo siempre existen maneras que permiten a las empresas mejorar, crecer e incrementar su rentabilidad, por ello se ha realizado el presente trabajo permitiendo demostrar que siempre quedan estrategias importantes que permitirían aumentar la utilidad de las empresas.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. *La Gestión*

Según (Martínez, 2013) indica que:

La Gestión es un conjunto de fases unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad, a más de ser una estructura comprobada para la gestión y mejora continua de las políticas, procedimientos y procesos de la organización.

1.2.2. *El Modelo*

Según (Sesento, 2008) finiquita que:

El término modelo se puede definir como una representación de un hecho o fenómeno propuesto como ideal a seguirse. Además pretende direccionar las características más generales de la forma estructural de este fenómeno, discernir sus la relación entre procedimiento, mecanismos, elementos y aspectos teóricos que los sustenta para hacer una comprensión más clara y precisa.

Basados en las Definición de los anteriores Autores podemos definir de cierta manera que un modelo de gestión es un conjunto de procesos que por medio de una dirección correcta puede ser una herramienta para lograr mejoras en varios ámbitos de una organización.

1.2.3. *Modelo de gestión*

Según (Guzman, 2019) indica que El modelo de gestión es un documento base indispensable en cualquier empresa para dar cumplimiento a su misión y visión, encaminado a una mejora continua mediante procesos continuos y sincronizados a fin de disponer de eficiencia, eficacia y efectividad en cada una de las actividades realizadas o por realizarse.

Según (Paredes, 2019) Un modelo de gestión es una herramienta que utiliza la empresa para que todo el talento humano dirija sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos. Forma parte del proceso de innovación de una empresa, a través de la revisión de la visión del negocio para

crear una serie de estrategias que permitan generar procesos de valor agregado dentro de la entidad.

1.2.4. *Importancia del modelo de gestión*

Según (MONDRAGON, 2017) un modelo de Gestión es importante para:

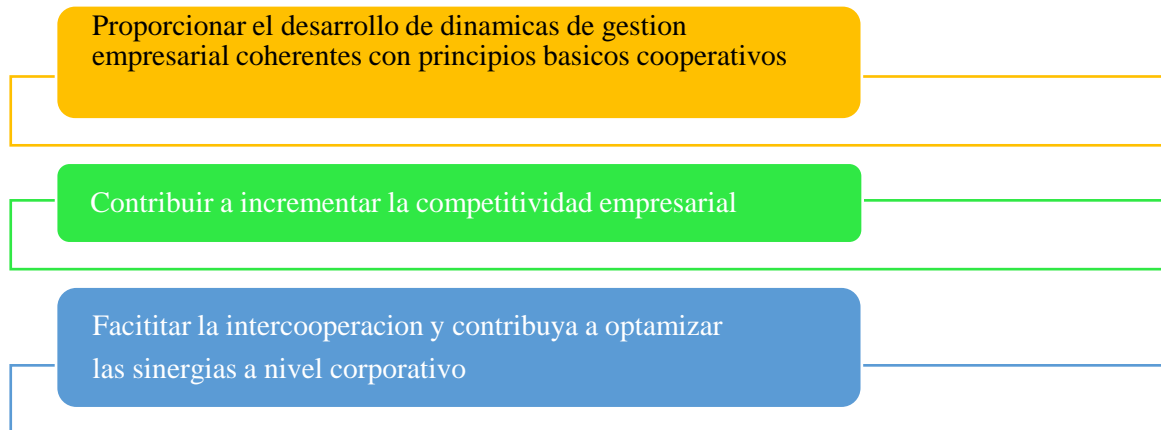


Figura 1-1: Modelo de gestión Corporativo

Fuente: (MONDRAGON, 2017)

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

De lo definido anteriormente por los autores se puede decir que un Modelo de Gestión es un método de organización que permite a las empresas de cierto modo contribuir a la mejora continua tomando en cuenta las bases administrativas u organizacionales, de recursos o financieras y de productividad o capacidad guiando así de esta manera a una mejor planificación, aprendizaje y sostenibilidad para el cumplimiento de sus metas.

1.2.5. *Planeación.*

Según(Gonzales Millán, 2020) la planeación consiste en prever o visualizar anticipadamente los objetivos y la forma de alcanzarlos, es decir definir el mejor camino a donde se pretende llegar. Esto se presenta debido que las empresas no improvisan, por lo cual es importante adelantarse a los hechos.

1.2.6. *Estrategia.*

Según (Chandler, 2003) concluye que “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.”

1.2.7. Estrategias Competitivas

Según (Carrión Moroto, 2017) define que las estrategias competitivas se relacionan con la toma de decisiones en un negocio o unidad estratégica de negocio, y persiguen conseguir posiciones competitivas superiores respecto a los competidores, intentando generar capacidades distintivas con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

1.2.8. Planeación estratégica

Según (Gonzales Millán, 2020) la planeación estratégica es:

“Un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo”.

Según (Armijo, 2011) define que:

La planificación estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se provee.

De lo Definido por los autores anteriores podemos concluir que la Planeación estratégica es una herramienta de Gestión que se basa en poder pre visualizar el futuro de una organización analizando tanto factores internos y externos de la misma para así poder tomar decisiones estratégicas y adecuadas logrando una mejora continua.

1.2.9. Importancia de la Planificación estratégica.

Esta importancia radica puesta a que es una herramienta cuya finalidad es realizar un diagnóstico o evaluación del entorno o giro de un negocio, por ende, pretende establecer objetivos a mediano y largo plazo, además de identificar las mejores estrategias para alcanzar dichos objetivos con la optimización de recursos humanos, tecnológicos y financieros.

A demás esta se convierte en un proceso de análisis para realizar toma de decisiones gerenciales a conveniencia de una organización, puesto a que estudia el futuro de un negocio al momento de relacionarse o adecuarse a los cambios en el entorno del mercado.

1.2.10. Elementos de la planificación estratégica.

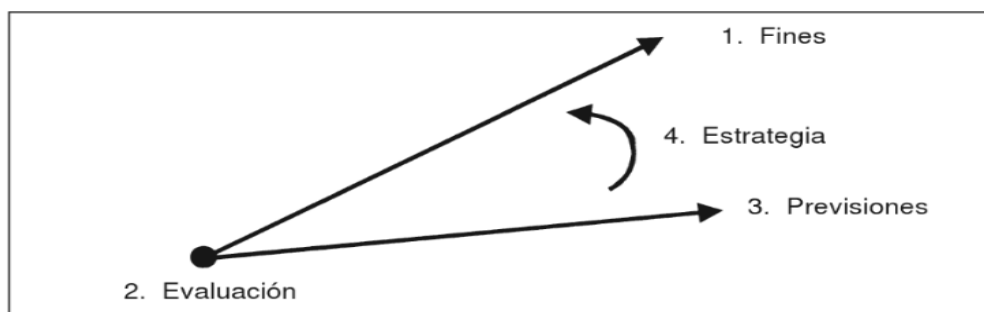


Figura 2-1: Elementos de la Planificación estratégica

Fuente: (Romero, 2004)

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Donde:

- 1. Fines es igual a;** donde se quiere llegar o lo que se quiere Lograr
- 2. Evaluación es;** como estamos ubicados competitivamente en relación con la competencia
- 3. Previsiones es;** lo que esperamos que se cumpla, desarrolle o suceda
- 4. Estrategias;** lo que tenemos que realizar para lograr metas. (Romero, 2004)

1.2.11. Fases de la planeación estratégica

Las Fases de la Planeación estratégicas Según (Martínez & Milla, 2005) son:

- 1. El análisis estratégico:** Considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos: Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.
- 2. La formulación estratégica:** es lo que una empresa desarrolla en varios niveles: Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas: ¿En qué negocios deberíamos competir? ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
- 3. La implantación estratégica:** requiere asegurar que la empresa posea adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.¹

¹ (Martínez & Milla, 2005)

1.2.12. Esquema detallado de la Planeación estratégica:



Figura 3-1: Fases de la Planeación Estratégica

Fuente: (Martínez & Milla, 2005)

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

1.2.13. Análisis Externo

Según (Ávila, 2015) “El análisis externo hace referencia a todos aquellos factores económicos, políticos, legales, sociales y ambientales que pueden influenciar de manera positiva o negativa a las actividades que desempeña la organización”

Según (Bravo & Herrera, 2017) Mediante el análisis externo se podrán conocer todas y cada una de los factores que rodean a la compañía determinando sus principales hechos y acontecimiento enfocados en oportunidades y amenazas de manera que se contrarresten con el desempeño de la organización.

1.2.14. Cinco fuerzas de Porter

Según (Porter, 2008) analiza que La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo.

Según Michael Porter estas son las fuerzas que le dan forma a la competencia:



Figura 4-1: Las 5 fuerzas de Porter

Fuente (Porter, 2008)

Elaborado por: Jimmy Jiménez

Donde define

- **Amenaza de nuevos competidores:** son Los nuevos entrantes (competencia) en un sector, donde introducen y manifiesta un sin número de nuevas capacidades y un deseo de introducirse y adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir (Porter, 2008)
- **Poder de negociación de proveedores:** son Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector (Porter, 2008).
- **Poder de negociación de Compradores:** son Los clientes poderosos, el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector (Porter, 2008).
- **Amenaza de productos sustitutos:** Un sustituto(producto) cumple la misma función o una similar que el producto de un sector o mercado mediante formas distintas (Porter, 2008)
- **Rivalidad entre competidores:** La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector (Porter, 2008)

1.2.15. Análisis Interno

Según (Ávila, 2015) hace referencia a aquellas fortalezas y debilidades que la empresa posee, siendo las mismas puntos y características fuertes que definen a la estructura de la organización, como también factores propios que impiden u obstaculizan a la empresa a generar y alcanzar sus objetivos oportunamente dentro del mercado, influyendo ambos en el logro de la planificación.

Según (Bravo & Herrera, 2017) Mediante el análisis interno de la compañía, en el cual debe enfocarse en los factores o elementos que se direccionan a la disponibilidad de recursos tales como capacidad de Talento humano, planificación, aspectos técnicos en el transporte, clientes y proveedores, estos son unos de los factores que las compañías tienen como estructura interna en el mercado para mayores resultados.

1.2.16. FODA

Según (David, 2003) La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante el cual consiste en analizar una empresa de manera interna

y externa. A demás ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Donde:

- **Oportunidades:** Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas. Es una situación favorable, actual o futura, que ofrece el ambiente a la organización, cuyo aprovechamiento adecuado u oportunidad mejoraría su posición de competencia.
- **Amenazas:** Son aspectos negativos que por lo general vienen del exterior de la institución, que de no ser controlados en su debido tiempo convierten a las instituciones en organizaciones inestables. Es una situación desfavorable, actual o futura que presenta el ambiente a la organización, la cual debe ser enfrentada con miras a evitar o minimizar los daños potenciales sobre el desempeño y la supervivencia de la misma.
- **Fortaleza:** Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia. Es una posición favorable que posee la organización en relación con alguno de sus elementos (recursos, procesos, entre otros.) y que la sitúa en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o ante una amenaza.
- **Debilidades:** Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Es una posición desfavorable que tiene la organización con respecto a alguno de sus elementos y que la ubica en condiciones de no poder responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del entorno. (Lino Panchana, 2013)

Esquema de la matriz FODA

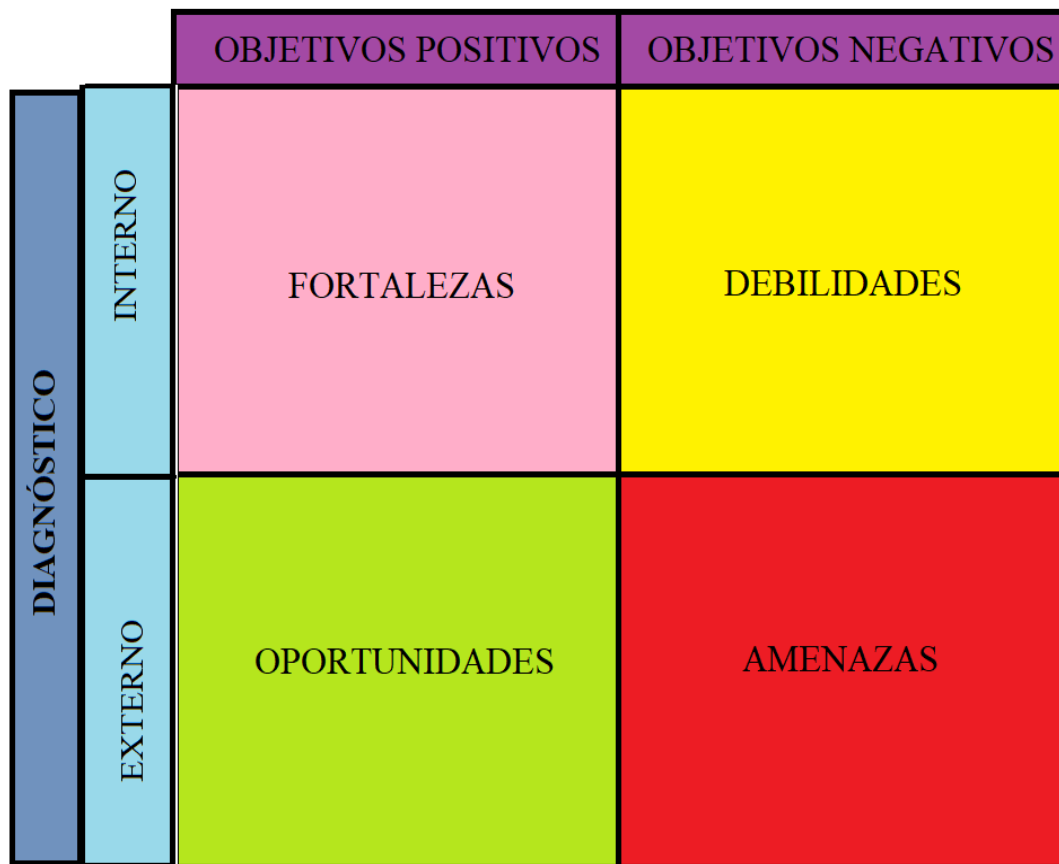


Figura 5-1: Matriz FODA

Fuente: (David, 2003)

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

1.2.17. Análisis FODA

El Objetivo en todas las formas metodológicas del análisis FODA, es realizar un análisis comparativo en términos competitivos. Si el objeto del análisis FODA es el diagnóstico de la situación competitiva actual con el fin de determinar los objetivos para mejorar la competitividad. (Lazzari, 2006)

1.2.18. *Balanced Scorecard*

Según (Amo Baraybar, 2017) el *Balanced Scorecard* es también llamado Cuadro de Mando Integral, el cual es metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. De una forma más sintética podemos definirlo como la Dirección Estratégica focalizada a la creación de valor.

Según (Paredes, 2019) el Balance Scorecard es una herramienta que nos permite examinar cómo nos estamos acometiendo a nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar a esta herramienta previamente, es necesario especificar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. La utilidad del Balance Scorecard no depende del tamaño ni tipo de empresa, a lo contrario a todos los problemas que se enfrenta las distintas entidades.

1.2.19. Beneficios la *Balanced Scorecard*:

- Nos proporciona una visión global del negocio y la estrategia de la organización.
- Nos permite conocer la situación actual de la empresa y hacer un seguimiento del grado de cumplimiento de la estrategia establecida, identificando posibles desviaciones en la consecución de los objetivos y, permitiéndonos tomar con antelación, medidas correctoras.
- Promueve la comunicación y participación de las personas en el proceso de la planificación estratégica
- Influye en el comportamiento de las personas clave del negocio, ya que les ayuda a entender como su actuación diaria contribuye a la obtención de los diferentes objetivos establecidos.
- Fomenta el aprendizaje organizativo, la creación de un equipo directivo y el empowerment, al ser un proceso participativo donde las diferentes unidades discuten sobre la estrategia, consensuan una decisión y fijan unos objetivos claros y medibles, establecen cómo van a conseguirlos, que recursos son necesarios y quien va a ser el responsable.
- Da soporte a la elaboración de los presupuestos y asignación de recursos. (Amo Baraybar, 2017)

1.2.20. Perspectivas del Balanced Scorecard

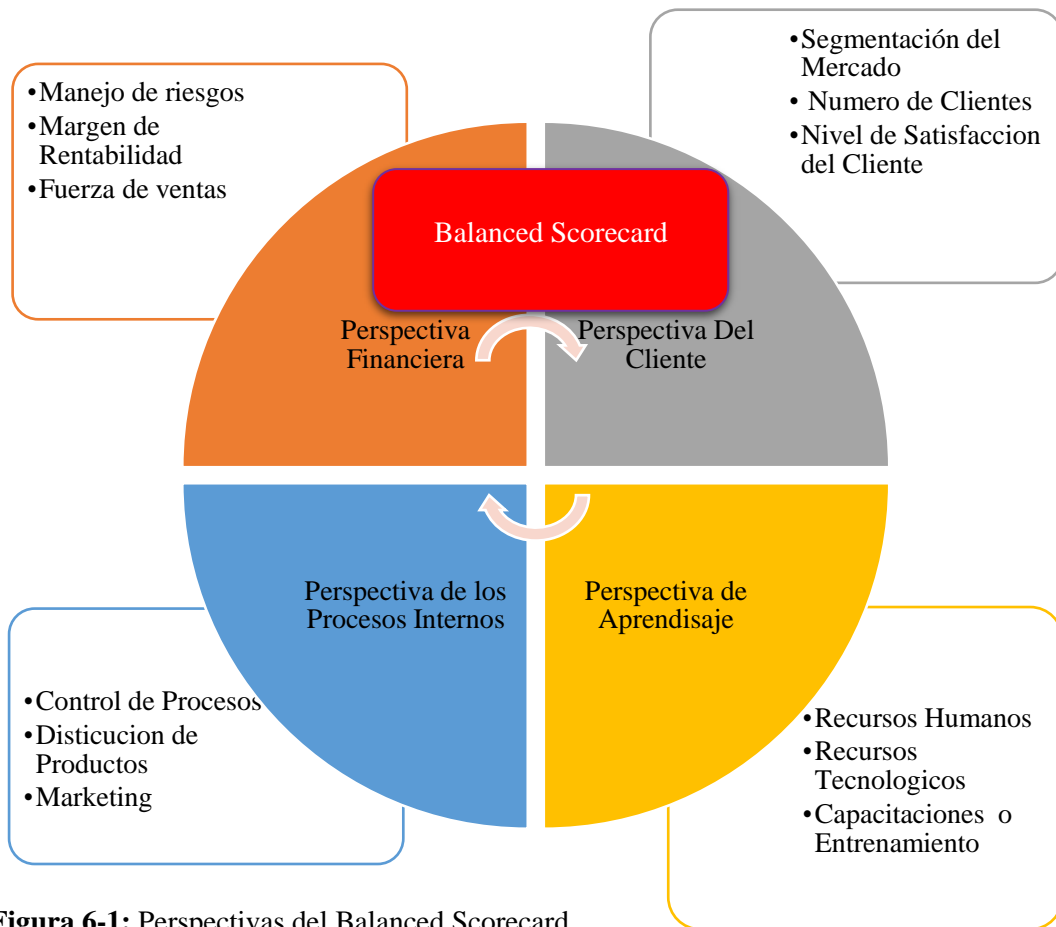


Figura 6-1: Perspectivas del Balanced Scorecard

Fuente: (Alveiro Montoya, 2011)

Elaborado Por: Jiménez, J. 2020

1.2.20.1. Perspectiva financiera

- Ésta tiene, como finalidad u objetivo, dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas. Su orientación está centrada en la creación de valor para los accionistas, con altos índices rentables y garantes de desarrollo y mantenimiento del negocio. De igual manera, esto requerirá de la definición tanto de objetivos como de índices que respondan a las expectativas de los accionistas frente a medidas financieras de desarrollo, beneficio, retorno de capital y uso de capital, entre otros. Esta perspectiva debe dar respuesta a la pregunta: ¿Qué objetivos debo conseguir para satisfacer a mis accionistas? (Alveiro Montoya, 2011)

1.2.20.2. *Perspectiva de cliente*

- Esta perspectiva da respuesta a las esperanzas de los clientes. Es preciso tener presente que la satisfacción de los clientes ha de estar sujeta a la propuesta de valor que la organización plantee. Tal propuesta de valor debe cumplir básicamente con el espectro de expectativas compuestas por: el producto y su calidad, El producto y su precio y las relaciones entre cliente y vendedor. En este caso se debe responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es y cómo es nuestro mercado? ¿Cuáles son nuestros segmentos-objetivo? ¿Cuál es la propuesta de valor que demandan nuestros segmentos-objetivo? ¿En qué tenemos que ajustar nuestra propuesta de valor? ¿Cuál es nuestro presupuesto de cifra de negocio? (Alveiro Montoya, 2011).

1.2.20.3. *Perspectiva de procesos internos*

- Con esta perspectiva pueden identificarse tanto los objetivos como indicadores estratégicos que están asociados a todos aquellos procesos claves de las organizaciones y de cuyo éxito depende la satisfacción de todas las expectativas tanto de los accionistas como de los clientes. (Alveiro Montoya, 2011).

1.2.20.4. *Perspectiva de aprendizaje*

- La cuarta y última perspectiva está orientada hacia los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor de desempeño futuro de las empresas. Del mismo modo, ésta refleja la capacidad de adaptación a las nuevas realidades, a los cambios y a las mejoras que han de tener las organizaciones. Tales capacidades tienen como orientación las competencias modulares del negocio, que incluyen la competencia de su gente, el uso y adquisición de la tecnología como elemento impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica garante de una oportuna toma de decisión y el desarrollo de un clima cultural propio para afianzar todas aquellas acciones transformadoras de todo negocio. (Alveiro Montoya, 2011).

1.2.21. *Indicadores de Gestión*

Según (Reinoso Lastra & Lastra, 2014) Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, etc.).

1.2.21.1. Clases de indicadores de gestión

- **Indicadores Financieros:** evalúa de manera analítica los estados financieros de una organización, en la cual mide la situación económica de la misma
- **Indicadores de eficacia:** consiste en medir el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución
- **Indicadores de eficiencia:** consiste en medir el cumplimiento de dos factores importantes: el cumplimiento de actividades con los recursos utilizados de manera optima
- **Indicadores de rendimiento:** mide la capacidad de una producción real, con una producción esperada.
- **Indicadores de productividad:** mide la capacidad de evaluar los valores de producción reales con la producción esperada
- **Indicadores de utilización:** consiste en medir la capacidad utilizada con la capacidad disponible

Los indicadores son una manera de expresar los objetivos realizados a través de una medición del cumplimiento de estos. Este representa una herramienta fundamental para controlar la gestión operativa o estratégica en una empresa.

1.2.21.2. Indicadores financieros del cuadro de mando integral

Tabla 1-1: Perspectiva Financiera

Prueba Acida	$(\text{Activo circulante} - \text{inventarios}) / \text{Pasivo Circulante}$
Apalancamiento	$\text{Pasivo Financiero} / \text{Activo Corriente y no Corriente}$
Endeudamiento a corto Plazo	$(\text{Pasivo Corriente} / \text{Patrimonio}) * 100$
Endeudamiento a largo Plazo	$\text{Pasivo no corriente} / \text{Patrimonio}$
ROE	$\text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}$
ROA	$\text{utilidad neta} / \text{Activo Total}$
ROI	$\text{Utilidad neta} / \text{inversión} * 100$

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

1.2.22. *Implantación del Cuadro de Mando Integral*

Según (Martínez & Milla, 2005) La implantación del CMI debe ser realizada mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implantación de este. Para ello, debemos dividir el proceso de implantación del CMI en una serie de fases que pasamos a describir

1.2.23. *Modelo de implementación del Cuadro de Mando Integral*

- **Nivel A:** Técnica de medición y control. **Objetivo:** Incorporar a los cuadros de mando financieros, indicadores no financieros relativos a otras perspectivas de gestión (mercado, procesos, innovación y aprendizaje)
- **Nivel B:** Sistema de gestión basado en la estrategia. **Objetivo:** Llevar a cabo la implantación de la estrategia definida por la organización, estableciendo mecanismos de gestión (seguimiento y feedback), que nos permitan conocer su grado de éxito o fracaso y, por consiguiente, tomar las decisiones oportunas. Los presupuestos y recursos disponibles han de estar alineados con la estrategia establecida.
- **Nivel C:** Modelo de organización y gestión del cambio. **Objetivo:** Implantar un modelo organizativo basado en el alineamiento de las personas clave de la organización, que permita adaptarse con mayor flexibilidad a las situaciones de cambio. (Amo Baraybar, 2017)

Tabla 2-1: Modelo de Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA:	
Metas:	
CAMPO DE ACCIÓN:	
Objetivo estratégico	Estrategias

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLOGICO

2.1. Enfoque de Investigación

El trabajo de titulación debido a que posee una base cuyas variables enmarcan una relación de Causa y Efecto dentro de esta investigación por ende el enfoque se lo hace de manera Correlacionar, además que está haciendo referencia al diseño de estrategias para un mejoramiento continuo que guía a la administración de la empresa a tomar las decisiones adecuadas y estratégicas.

2.2. Nivel de Investigación

Para el presente trabajo de investigación se desarrollará una investigación: descriptiva ya que se tomará en cuenta los fenómenos de la institución y exploratoria ya que se va a estudiar y analizar dichos fenómenos, para así poder desarrollar las estrategias que maximizaran la rentabilidad del negocio

2.3. Diseño de investigación

Para el presente trabajo de investigación es un diseño de una investigación no experimental puesto a que no se podrá desarrollar la manipulación o intervención a las variables o fenómenos que ocurren entorno al negocio, es así que podrá para obtener las respuestas o estrategias a nuestros problemas en la organización sin intervención directa.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. *Investigación de Campo*

Este método permite la recopilación de información pertinente dentro de las instalaciones de la empresa buscando así crear un panorama real, La investigación en la Gasolinera de UNITAXIS obtuvo información a través de Entrevistas encuestas y observación directa de los hechos o fenómenos que suscitan en la misma

2.4.2. Investigación Descriptiva

Permite la Obtención de información interna y externa del negocio mediante la observación y la aplicación de encuesta hacia la población objeto, llegando a obtener información sintetizada donde revele factores claves que darán cierta solución a los problemas que se llevan a cabo en la institución

2.4.3. Bibliográfica-Conceptual

Esta es base principal para crear los cimientos de la investigación, siendo esta la primera etapa que ayudara a entender lo que se va a realizar en la investigación, Tiene sustento en documentos, libros y archivos tanto electrónicos como físicos de la biblioteca de la ESPOCH.Google Libros, etc.

2.4.4. Explicativa.

Nos permite conocer un fenómeno observado buscando así de manera directa la causa de este proporcionando información detallada que nos ayude a la comprensión de este suceso

2.5. Población y muestra.

Para la población de la Gasolinera de la Unión Provincial de Taxistas no se tomara en cuenta el establecer una Muestra ,esto debido a que el análisis de la investigación está basada en un direccionamiento netamente empresarial se tomará en cuenta el número de empleados en este caso un total de 14 Personas

Tabla 1-2: Muestra Poblacional

POBLACION	No. Personas
Área administrativa	5
Área operativa	9
Total	14

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

2.6. Métodos de Investigación.

Deductivo: este método está basado en el razonamiento cuya deducción es a base principios o normas concretas, es por esto que por medio de este método se podrá justificar la información recolectada en este documento (linkografía y Bibliografía), además de mostrar un estudio desde lo general hasta lo específico

Inductivo: este método se basa en un razonamiento de conclusiones generales a base de principios o normas en particulares, este método está basado en cuatro fases; Observación del hecho o fenómeno, registro del hecho o fenómeno, análisis del hecho o fenómeno y clasificación de este. Es decir, este método se maneja desarrollando razonamientos generales en fundamento a lo observado específicamente.

2.7. Técnicas de Investigación.

Entrevista: es una conversación de intercambio de ideas entre dos o más personas que está basado principalmente en preguntas que realiza un entrevistador y respuestas del entrevistado captando así la opinión de la persona a la cual se está entrevistando

Observación: esta técnica está basada en la recopilación de información mediante la Observación de fenómenos que ocurren dentro de la institución, están pueden ser de comportamiento de personas, procesos o algún objeto en particular.

Encuesta: es una técnica de investigación que está basada en la sintonización de sujetos representativos de un entorno, que utiliza preguntas personalizadas en base a lo que desee un negocio para obtener información relevante y de una manera medir de manera cuantitativa lo que se anhela saber

2.8. Instrumentos de Investigación.

Guías de Observación: es un instrumento de dirección y guía basados en los objetivos del negocio, su finalidad está basada en los parámetros, fenómenos o elementos cuyo comportamiento debe ser analizado y observado, este método se utilizará en la Gasolinera” UNITAXIS” como referente para dar conocimiento del desarrollo de actividades en esta institución.

Guía de Entrevistas: es un formato cuyo contenido está basado en preguntas abiertas y cerradas que definen de cierta manera las variables que se está estudiando, este nos permite plantear los objetivos en base a los problemas de la institución, este instrumento se aplicara a la administración de la Gasolinera “UNITAXIS” para que de este modo poder analizar las fallas y puntos débiles de la organización.

Cuestionario: las encuestas se van a realizar basadas en cuestionarios que contendrán preguntas cerradas para los empleados y administración obteniendo así una base de información relevante de la institución.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADO Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

3.1. Información General de la Empresa

Razón Social: Gasolinera UNITAXIS

RUC: 1792156653001

Actividad: Comercializadora de Combustible

Ubicación: Santo Domingo de los Tsáchilas – Ecuador

Dirección: Av.: Cooperativismo y los Yungas

Representante Legal: Espinoza Vélez Teresa Magdalena

Fecha de Constitución: 16 octubre del 2015

Teléfono: 023738058 - 0980277917

Base Legal:

Codificación de la ley de hidrocarburos

Constitución de la República del Ecuador

Código de Trabajo

Código Civil

Reglamento interno

3.2. Resultados de la Encuesta

Tabulación de los resultados de la Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo que labora de la Gasolinera UNITAXIS.

Pregunta 1: ¿La institución ha alcanzado las metas económicas propuestas?

Tabla 1-3: Alcance de Metas Económicas

Opciones de Respuesta	Nº de Encuestados	Porcentaje
SI	1	7%
NO	13	93 %
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta Realizada

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

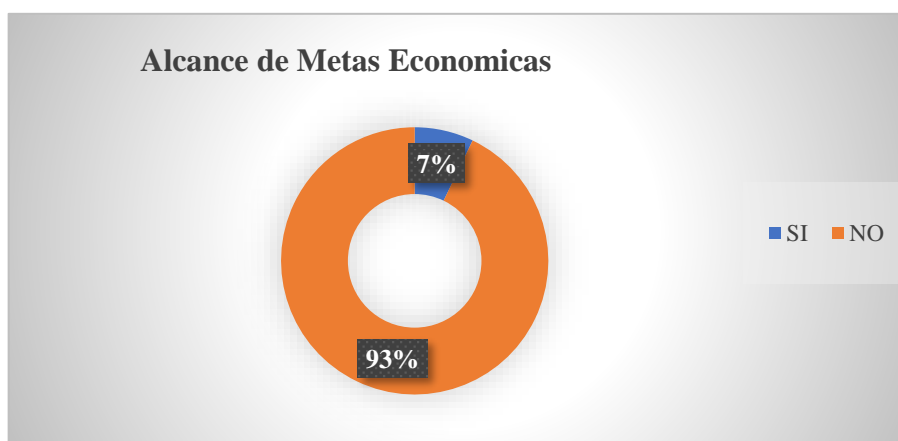


Gráfico 1-3: Alcance de Metas Económicas

Fuente: Tabla 1

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Análisis

Con la Aplicación de la encuesta se determinó que solo el 7 % de las personas encuestadas, es decir 1 persona, cree que la institución ha logrado un buen alcance económico, mientras tanto el otro 93% no está conforme con los ingresos económicos de la institución

Interpretación

Esto se refiere a que la institución no está generarnos los ingresos propuestos por ende la administración no está satisfecha con las entradas económicas actuales

Pregunta 2: ¿Conoce usted acerca de Modelos de Gestión Empresariales?

Tabla 2-3: Conocimiento de Modelo de Gestión Empresarial

Opciones de Respuesta	N° de Encuestados	Porcentaje
SI	4	29%
NO	10	71 %
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta Realizada

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

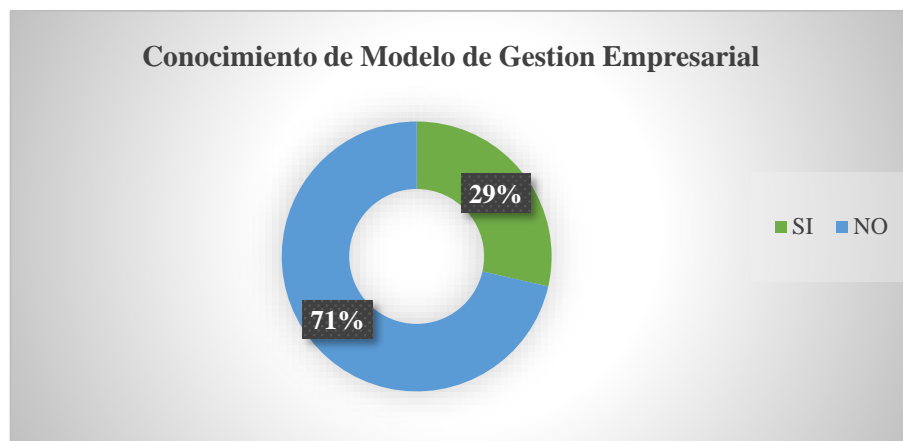


Gráfico 2-3: Conocimiento de Modelo de Gestión Empresarial

Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Análisis

Con la Aplicación de la encuesta se determinó que dentro de la Gasolinera de UNITAXIS el 71 % de las personas encuestadas no tienen conocimiento acerca de algún modelo de gestión empresarial, por otra parte, el 29% respondió que en efecto poseen cierto conocimiento acerca de este tema, se tiene que recalcar que el poseer conocimiento de algún modelo de gestión prevé que este viene acompañado planes estratégicos ayudando así a mejorar los procesos de un empresa generando así una mayor rentabilidad.

Interpretación

Es de gran importancia que las personas que laboran en una gran institución tengan conocimientos basados en una Buena Gestión estratégica puesto a que por medio de esto se puede lograr un mejor cumplimiento de objetivos a corto y a largo plazo de manera conjunta entre todo el personal de la organización.

Pregunta 3: ¿En la Gasolinera de UNITAXIS han sido aplicadas estrategias financieras?

Tabla 3-3: Aplicación de Estrategias financieras

Opciones de Respuesta	Nº de Encuestados	Porcentaje
SI	2	13%
NO	12	84%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta Realizada
Elaborado por: Jiménez, J. 2020

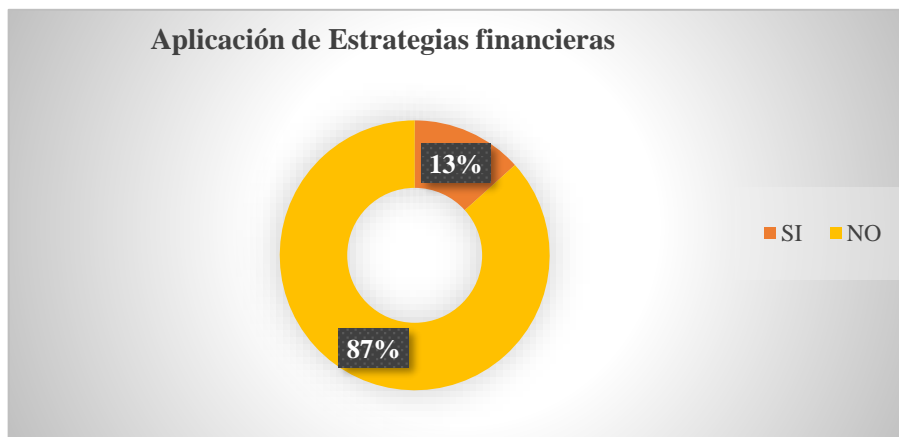


Gráfico 3-3: Aplicación de estrategias Financieras

Fuente: Tabla 3
Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Análisis

Con la Aplicación de la encuesta se determinó que el 87% del total de las personas que laboran en la institución concuerdan que no se han aplicado estrategias financieras dentro de la misma. Mientras tanto el 13% del restante de personas aseguran que si se han aplicado cierto tipo de estrategias dentro de la empresa.

Interpretación

Se puede concluir que dentro de la empresa no se han aplicado ningún tipo de estrategias financieras, por lo que podemos determinar que podemos realizar una propuesta a la institución ayudando a su crecimiento económico a través de un sin número de herramientas que servirán de base para el desarrollo de la empresa.

Pregunta 4: ¿En la Gasolinera UNITAXIS existen planes estratégicos financiero para maximizar la rentabilidad?

Tabla 4-3: Existencia de un Plan Estratégico Financiero

Opciones de Respuesta	Nº de Encuestados	Porcentaje
SI	0	0%
NO	14	100%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta Realizada

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

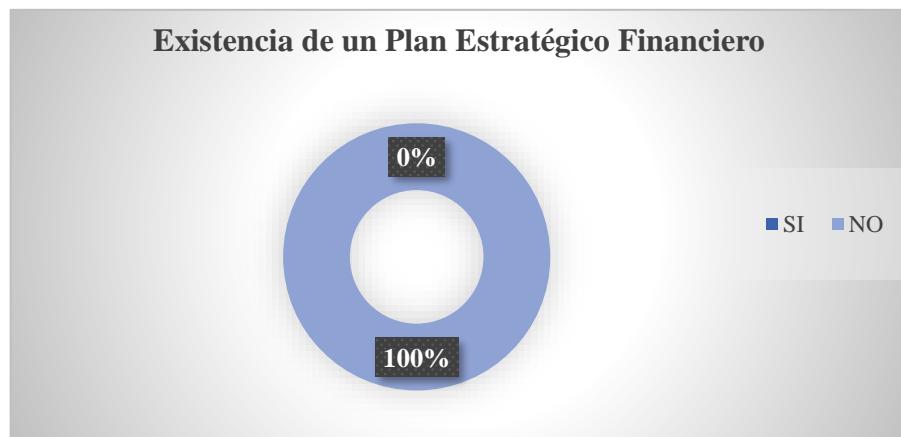


Gráfico 4-3: Existencia de un Plan estratégico Financiero

Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Análisis

Con la Aplicación de la encuesta se determinó que en la Gasolinera de UNITAXIS el 100% de personas que laboran en la institución concluyeron que dentro de la empresa no existe de manera formal algún plan estratégico tanto financiero como administrativo.

Interpretación

El hecho de no poseer una Plan estratégico en la institución determina un problema de crecimiento económico para la empresa, es por tal motivo el estancamiento económico por la que cruza la organización debido a una gestión poco favorable para el desarrollo de sus actividades.

Pregunta 5: ¿Se debería dar paso al diseño de un Modelo de Gestión Empresarial para incrementar la rentabilidad de la institución?

Tabla 5-3: Diseño de un Modelo de Gestión Empresarial

Opciones de Respuesta	Nº de Encuestados	Porcentaje
SI	14	100%
NO	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta Realizada

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

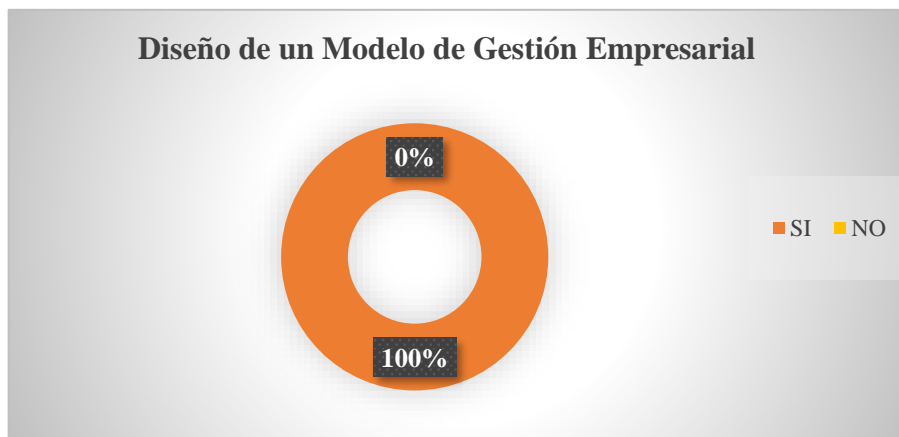


Gráfico 5-3: Diseño de un Modelo de Gestión Empresarial

Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Análisis

Con la Aplicación de la encuesta se determinó que en la Gasolinera de UNITAXIS el 100% de personas que laboran en la institución concluyeron que se debería dar paso a un Modelo de Gestión Empresarial para por medio de la implementación del mismo obtener un incremento en la rentabilidad de la empresa.

Interpretación

Actualmente la institución basa sus estrategias de manera empírica, es por eso que por medio de un nuevo modelo de gestión empresarial esta podrá orientar a la institución a cumplir sus metas y desarrollarse de manera más competitiva.

Pregunta 6: ¿Considera usted que los departamentos encargados de la administración de la empresa necesitan capacitarse para poder implementar planes estratégicos?

Tabla 6-3: Capacitación para la Administración

Opciones de Respuesta	Nº de Encuestados	Porcentaje
SI	14	100%
NO	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta Realizada

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

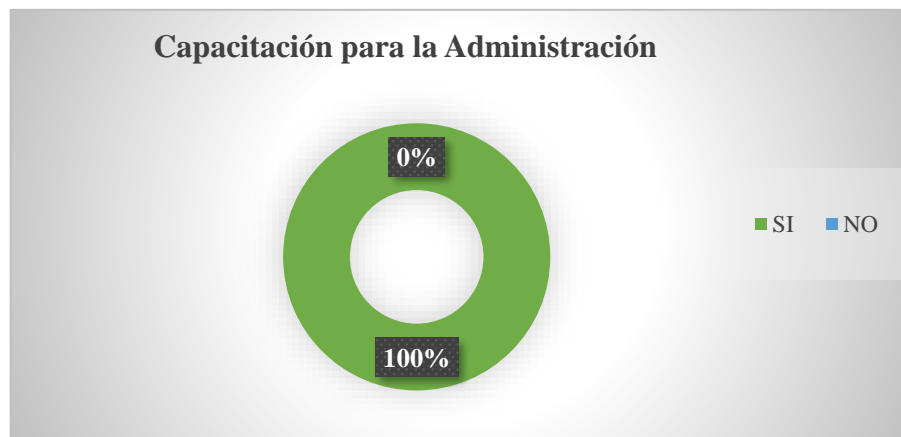


Gráfico 6-3: Capacitación para la Administración

Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Análisis

Con la Aplicación de la encuesta se determinó que en la Gasolinera de UNITAXIS el 100% de personas que laboran en la institución concluyeron que el personal administrativo necesita Capacitación para poder implementar nuevos planes estratégicos dentro la misma.

Interpretación

Para la institución siempre es importante tener una administración que tenga pertinencia en su toma de decisiones ,además de tener conocimientos en de su trabajo como empleado y profesional ,para que así se puedan desempeñar de manera eficaz el cumplimiento de las metas dentro de la empresa, y esto se puede lograr Capacitándose de manera constante

Pregunta 7: ¿considera usted que con la implementación de un modelo de gestión empresarial ayude a la empresa a maximizar y alcanzar su máximo potencial Económico?

Tabla 7-3: Implementación de un Modelo de Gestión Empresarial

Opciones de Respuesta	Nº de Encuestados	Porcentaje
SI	14	100%
NO	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta Realizada

Elaborado por: Jiménez, J. 2020



Gráfico 7-3: Implementación de un Modelo de Gestión Empresarial

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Análisis

Con la Aplicación de la encuesta se determinó que en la Gasolinera de UNITAXIS el 100% de personas que laboran en la institución concuerdan que una implementación de un Modelo de Gestión empresarial a la empresa a sobresalir y maximizar económicamente sus ingresos monetarios

Interpretación

La implementación de un modelo de gestión empresarial en una empresa ayudaría al mejor manejo, desempeño y desarrollo de actividades dentro de la institución así como lograr crear estrategias que ayuden al crecimiento de la misma, así como poder sobresalir de manera competitiva en el núcleo social.

Pregunta 8: ¿Cuál es el tiempo estimado por parte del Depto. Financiero para informar la situación económica y financiera de la institución?

Tabla 8-3: Tiempo estimado para Informar la situación Económica

Opciones de Respuesta	Nº de Encuestados	Porcentaje
Semanal	0	100%
Mensual	10	0%
Semestral	3	
Anual	1	
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta Realizada
Elaborado por: Jiménez, J. 2020

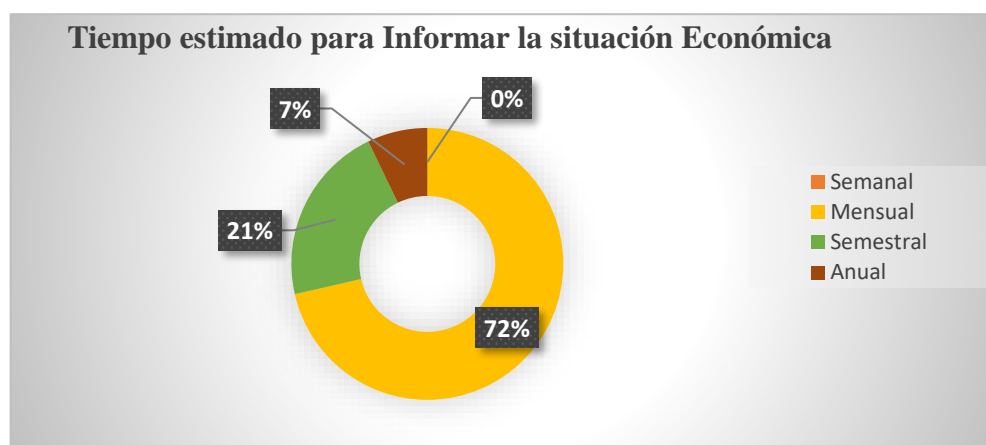


Gráfico 8-3: Tiempo estimado para Informar la situación Económica

Fuente: Tabla 8
Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Análisis

Con la Aplicación de la encuesta se determinó que en la Gasolinera de UNITAXIS la información acerca de situación económica de la institución se da de manera más recurrente de forma mensual con un 71%. De manera semestral un 21%, de manera semanal un 0% y de manera anual un 7%. Cabe recalcar que la percepción económica en una institución es sumamente importante para tomar decisiones.

Interpretación

La comunicación financiera por parte de la administración en una institución debe ser de manera muy recurrente puesto a que por medio de la misma se dan a conocer las falencias que tiene la institución al momento del desarrollo tanto en procesos como económicos, es por ende que se debe siempre informar la situación económica que atraviesa la organización para así poder afrontar los mismos tomando las decisiones adecuadas.

3.3. Diagnostico Situacional.

En este capítulo se realizara un diagnostico situacional tanto interno como externo de la organización para analizar, describir y evaluar la situación actual de la empresa además de poder identificar cuáles son los factores que causan las Debilidades y amenazas de cada área o parte de la empresa así como las fortalezas y oportunidades que posee la institución en todo su entorno y actividad económica, Se tomara además en cuenta la realización de un proceso de estudio y evaluación basado en las Cinco Fuerzas de Porter y mediante estos resultados se podrá realizar una propuesta estratégica para la institución.

Todas las empresas sin importar su actividad económica están relacionadas con las cinco fuerzas de Porter; Amenaza de nuevos competidores, Poder de negociación de proveedores, Poder de negociación de Compradores, Amenaza de productos sustitutos y Rivalidad entre competidores, analizando estas variables entorno a la empresa, se dará a conocer el desenvolvimiento de la organización además de los factores que interactúan directa o indirectamente en el resultado o rentabilidad de institución.

3.3.1. Análisis externo

Para este estudio se tomará en cuenta variables basadas en las Cinco fuerzas de Porter donde además se establece que el análisis externo es el diagnostico que determina cuales son los cambios que se presentan en el entorno de la Institución los cuales tiene un impacto directa o indirectamente con la organización puesto a que esta no tiene la capacidad ni el modo de controlar un comportamiento ajeno a la institución, como ejemplo están la fluctuación de Precios en el mercado.

3.3.1.1. Cinco Fuerzas de Porter

Para la mayoría de las empresas y sus agentes administrativos es un verdadero reto poder identificar ciertas fuerzas competitivas externas a la empresa es por eso que este análisis determinará o identificará cuales son las amenazas y oportunidades que la institución posee.



Figura 1-3: Fuerzas de Porter
Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Definiendo que:

Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos entrantes (competencia) en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, sin embargo, existen barreras que obstaculizan el ingreso a nuevos participantes en este giro de negocio como lo son:

- Las empresas que realizan la comercialización de combustibles no tienen la capacidad o no pueden controlar los precios, es decir no pueden incrementar el mismo puesto a que en este caso el estado ecuatoriano es el único con capacidad de cambiar, a excepción de la gasolina super el cual es controlada por el mercado internacional.
- Para la construcción de una estación de servicios se necesita un capital de magnitud media alta puesto a que se necesita una considerable cantidad de dinero para sus instalaciones, permisos asesoramiento y contratos.
- Ministerio del Ambiente, tener la afiliación de una comercializadora de combustible, obtener los certificados de autorización emitidas en este caso por el Municipio del Cantón Santo Domingo y licencias ambientales relacionadas con el impacto ambiental de la estación de servicios. Es por ende que, para poder abrir una empresa de este giro económico

es complejo puesto a que esta actividad tienen una relación directa con contaminación del medio ambiente ha de más del constante control del ARCH (Agencia de regulación y Control Hidrocarburífero) el cual confirma de manera positiva el cumplimiento básico de la normativa legal del sector Hidrocarburífero.

Análisis

Argumentando basado en los factores anteriores se puede determinar que el ingreso a este negocio dentro del mercado de comercialización de combustible tiene un grado medio alto de dificultad, por ende, esto crea un ambiente favorable para esta institución creando así una variable de Oportunidad con un impacto positivo debido a que crear una nueva empresa (competencia) se torna difícil por las barreras ya antes mencionadas.

Poder de negociación de proveedores

Este poder tiene como finalidad dar a conocer cuál es tu relación con el proveedor, cual es la posición de negociación en la que una empresa se encuentra al monto de obtener su materia prima, es decir mientras existan más proveedores, tendrán más oportunidad de compra con precios bajos y así mismo cuando existen pocos proveedores estos tienen la comodidad de subir precios para la empresa a cuál entrega sus productos y servicios.

Análisis

El proveedor principal de la gasolinera UNITAXIS es la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador más conocida como EP Petroecuador ubicada en la Villa Aída Código de Ubicación PWH2+CC. Se tiene que recalcar que el Ecuador es un país petrolero por ende realiza su propia producción de combustible realizando un subsidio en estos productos, por ende, el estado ecuatoriano es el que regula y controla el precio de los combustibles a nivel nacional, pero por la baja producción que realiza es también importador de petróleo puesto a que su producción no abastece el mercado Nacional.

Analizando lo mencionado anteriormente la variable que se presenta es una amenaza que genera un gran alto impacto para la organización puesto a que esta no tiene la capacidad de negociar de manera considerable con sus proveedores ya que es el estado ecuatoriano aquel que registra o impone los precios de los combustibles lo que genera que la empresa reduzca su margen de utilidad con respecto a su costo.

Poder de negociación de Compradores

Los compradores (clientes) en un término simple es considerado como una amenaza en el mercado, puesto a que tienen el poder de imponer de manera subjetiva una baja en el precio de los productos de venta, esto sucede cuando existen varias empresas que ofrecen el mismo producto por ende su rentabilidad baja, por otra parte cuando los compradores tienen una gran necesidad y existen muy pocas empresas que satisfagan sus necesidades están tienen el poder de aumentar los precios incrementando así su rentabilidad.

Análisis

En el sector de comercialización de hidrocarburos, los clientes y distribuidores no poseen ninguna relación directa con la demanda de uno de estos productos, es decir los combustibles de cierta forma son un producto de consumo prioritarios, básico o masivo en Ecuador puesto a que casi de manera obligatoria es consumida para poder ejercer actividades diarias para quienes laboran con este producto, es por esto por lo que no pueden controlar a una Gasolinera y su demanda.

Se puede concluir que para la Gasolinera UNITAXIS el poder de negociación de los compradores posee dos variables, la primera es una variable de Oportunidad porque el que controla la demanda de las ventas es el gobierno y su producción, y la segunda es una variable de amenaza puesto a que el Gobierno puede imponer los precios a nivel Nacional generando así un impacto que no es favorable para la empresa.

Cientes

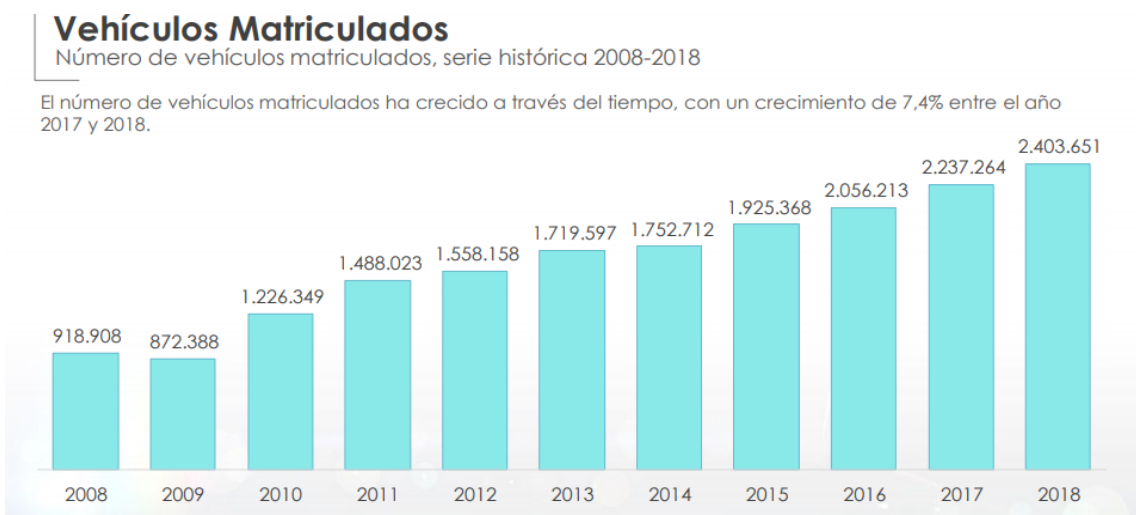


Gráfico 9-3: Vehículos Matriculados

Realizado por: (Transporte, 2019)

Para una mejor apreciación del número de autos que circulan en el estado ecuatoriano, se tomó en cuenta las Estadísticas del INEC que demuestran que para el año 2018 existieron 2.403.651 vehículos matriculados, se debe tomar en cuenta que a la vez esta posee un incremento anual del

7.4% en el país. Esto quiere decir que para el año 2019 se tendrán 2.581.521 vehículos matriculados y para el año 2020 se tendrán 2.772.553 vehículos matriculados

Matriculación vehicular por provincia

Vehículos matriculados y tasa de matriculación (vehículos por cada mil habitantes)

En el año 2018, la provincia de Pichincha registró el 22,5% del total de vehículos matriculados a nivel nacional. Tungurahua es la provincia con mayor tasa de matriculación (186 vehículos por cada mil habitantes).

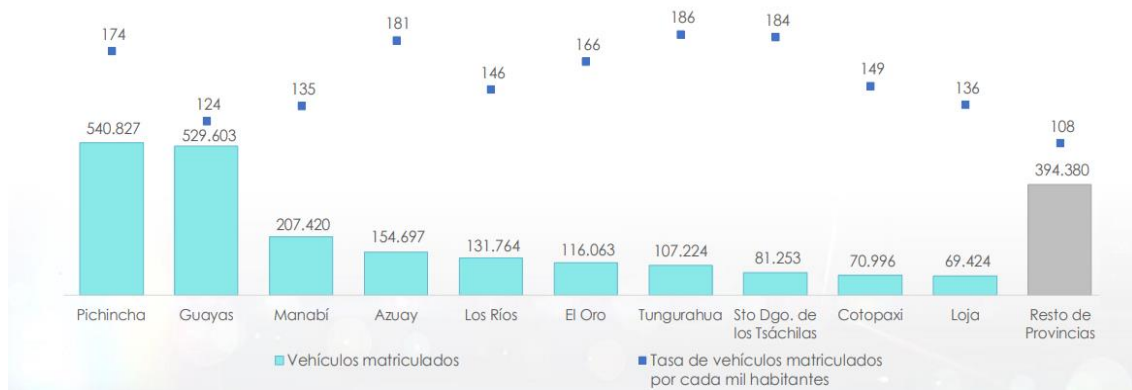


Gráfico 10-3: Matricula Vehicular por Provincia

Realizado por: (Transporte, 2019)

Según el INEC en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas existe un total de 81.253 vehículos matriculados en el año 2018 cuyo número va incrementando según la tasa de crecimiento del 7,4 a nivel nacional

A de más se puede determinar que por cada mil habitantes en la provincia de Santo domingo 184 personas matriculan su vehículo.

Analizando los cuadros planteados anteriormente se puede dar a conocer cuál es el mercado al que la gasolinera UNITAXIS se dirige.

Mercado potencial

El Mercado potencial en cierto punto se lo puede considerar como a aquellas personas que aún no tienen apreciación y no consumen nuestro producto, es decir, una población objeto que puede convertirse un nuestro cliente.

A continuación, se analizara el segmento al cual la Gasolinera UNITAXIS está dirigiendo sus servicios

Segmentación por el tipo de Consumidor

Esta segmentación está basada en los argumentos defendidos por los que realizan atención al cliente en las islas de la gasolinera de UNITAXIS.

Combustible Gasolina:

Extra

- Taxis
- Transporte liviano como: Camionetas, busetas escolares y Furgonetas
- Autos Particulares
- Motocicletas

Súper

- Autos Particulares

Agregando un detalle es que la mayoría de autos particulares que usan Gasolina Súper son autos nuevos (mayores al año 2010)

Combustible Diésel:

- Transporte pesado como: Maquinaria de Construcción, Triles, Camiones.
- Transporte liviano como: Camionetas, busetas escolares y Furgonetas
- Buses de Transporte Rural y Urbano
- Buses de Transporte Interprovincial
- Buses de transporte Internacional

Análisis según el tipo de consumidor

Gasolina

En este caso se puede determinar que el consumo de Gasolina en la estación de servicios se da de la siguiente manera:

Tabla 9-3: Consumo de Gasolina

Gasolina	• Taxis	39%
	• Transporte liviano	19%
	• Autos Particulares	41%
	• Motocicletas	1%

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

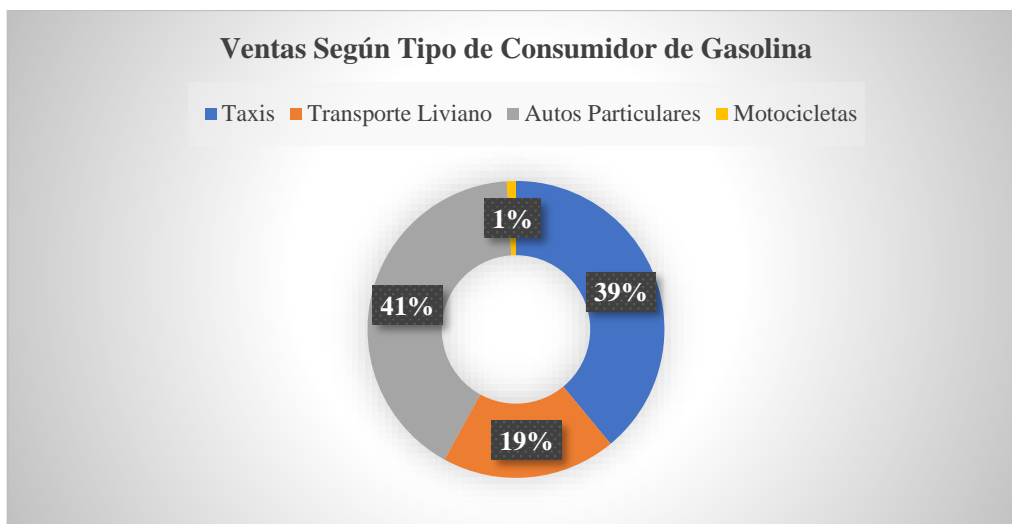


Gráfico 11-3: Ventas según tipo de Consumidor de Gasolina
 Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Diésel

En este caso se puede determinar que el consumo de Diésel en la estación de servicios se da de la siguiente manera:

Tabla 10-3: Consumo de Diésel

Diésel	· Transporte pesado.	33%
	· Transporte liviano.	20%
	· Buses de Transporte Rural y Urbano	23%
	· Buses de Transporte Interprovincial	21%
	· Buses de transporte Internacional	3%

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

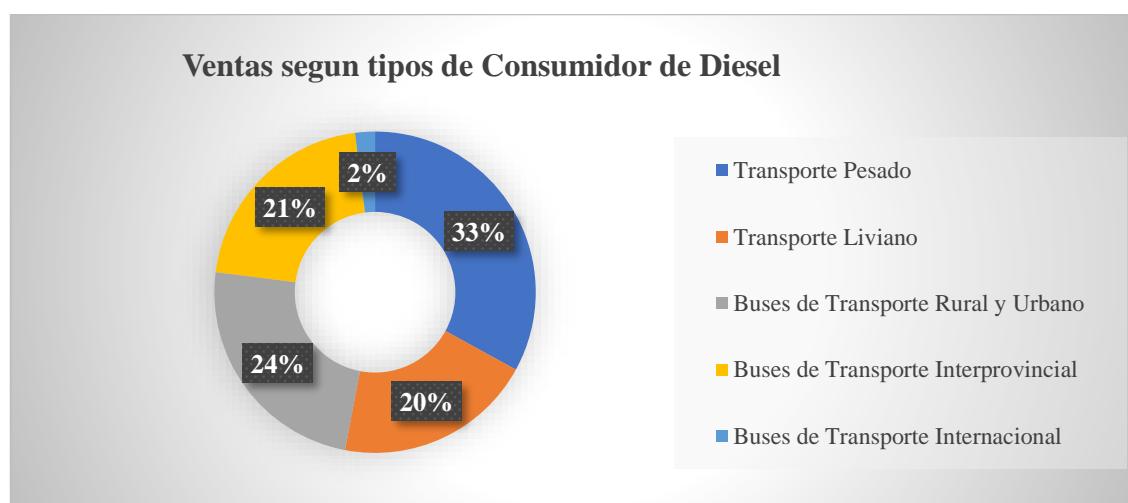


Gráfico 12-3: Ventas según tipo de Consumidor de Diésel
 Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Distribución Por Origen del Consumidor

Tabla 11-3: Distribución por Origen de Consumidor

De paso (otras Provincias)	21%
Locales (de la Provincia)	79%
Total	100%

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Se determina que en la mayor parte del consumo de combustible de la gasolinera UNITAXIS se da por los vehículos locales de la ciudad en un 79 % de sus ventas, y el 21 % de ventas son realizadas por personas que se encuentran de paso por la ciudad

Consumidores Directos

Para dar a conocer el cual es motivo de compra de los consumidor se a tomado en cuenta una encuesta realizada por la Gasolinera UNITAXIS sobre un universo de 122 clientes en las 4 islas ubicadas dentro de la misma entidad, fecha de ejecución 1 de septiembre hasta el 7 de enero del 2019.

Según los Consumidores Directos este es el orden de importancia por el cual realizan la compra en esta entidad

Tabla 12-3: Importancia de Compra

Tipos de Consumidor	Motivo de compra
Taxis	<ul style="list-style-type: none">• Medida exacta del producto• Ubicación geográfica• Precio y calidad• Disponibilidad de reabastecimiento 24 horas• Compromiso por relación con la Entidad• Servicios y promociones extras• Servicio al Cliente excelente
Autos Particulares	
Transporte de Carga	

Buses de Transporte Rural y Urbano	
Buses de Transporte Interprovinciales	
Buses de Transporte Internacional	

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Amenaza de productos sustitutos

Son aquellos bienes que sustituyen a los productos y servicios que se encuentran o que en un futuro saldrán a la comercialización en el mercado, es decir son productos similares que de igual manera satisfacen las necesidades de los clientes. Que este tipo de productos existan en el mercado significa una amenaza para las organizaciones que sobre todo realizan un mismo giro de negocio por tal motivo provocan una reducción en demanda bajando así de manera considerable la rentabilidad de la empresa.

Dentro del mercado competitivo del Ecuador es poco probable que existan productos sustitutos, esto debido a que las fuentes que pueden sustituir a los combustibles o tienen un precio muy alto para su implementación como ejemplo tenemos los automóviles eléctricos o los automóviles que usan la energía solar, o su acogida en el mercado ha sido poco favorable como el Gas cuyo producto no tuvo la acogida esperada, por otra parte el tratar de implementar nuevas alternativas en el mercado puede ser costoso tanto para el cliente que tiene que adquirir un auto que se ajuste a

estos nuevos combustibles como para la comercializadora quien debe obtener lo necesario como la tecnología apropiada para poder demandar este producto sustituto.

Análisis

Basado en los argumentos anteriores se puede recalcar que los combustibles que se usan en la actualidad no tienen de cierta manera un producto sustituto en el país, es por tal motivo que las personas que usan este producto como los autobuses, taxistas, etc. para realizar transporte público o aquellas que lo usan de manera particular para su uso familiar doméstico para su transporte particular, tienen la necesidad obligatoria de comprar estos combustibles para poder realizar sus actividades básicas y laborales diarias porque no existe un producto sustituto potencial lo cual causa que para la Gasolinera UNITAXIS Oportunidad de gran impacto en el mercado

Rivalidad entre competidores

Esta fuerza tiene que ver con la relación de competencia entre empresas que realizan una misma actividad económica, la rivalidad para este mercado de comercialización de combustibles es muy alta, aunque el nivel de precios y calidad no influyan de manera directa en esta fuerza, se deben tomar en cuenta más variables en cuanto a competencia, como un factor principal tenemos la ubicación cuya posición tiene una gran importancia al momento de generar ventas además de otros factores como una buena atención al cliente, rapidez y otros aspectos que favorecen a la institución como al cliente.

Análisis

Para la Gasolinera UNITAXIS esta fuerza de rivalidad es una amenaza de alto impacto, puesto a que las competencias ya existentes y los como nuevos entrantes representan un impacto negativo para la demanda de la gasolinera.

Competencia

En este caso la competencia directa de la Gasolinera UNITAXIS son todas aquellas empresas que realizan una misma actividad económica en este caso comercialización de Hidrocarburos, para cumplir con los requisitos de ser una competencia directa deberán considerarse las siguientes variables:

- Genera Abastecimiento de combustible
- Comercialización de lo mismo productos a precios y calidad diferentes o similares
- Un mismo sector geográfico.

Tabla 13-3: Competencia Directa

Competencia Directa	Tipos de Combustible	No. de Islas	No. de Mangueras	Otros Servicios
Gasolinera Terpel Truck Stop	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diésel ▪ Súper ▪ Extra Dato: (todas las Gasolineras consideradas como competencia directa comercializan estos mismo tres productos)	2	12	Teléfonos, Minimarket, servicio técnico, Baños, estacionamientos.
Gasolinera Paradero de los Anturios		3	10	Estacionamiento, Baños.
P&S Gasolinera Jamajay		3	6	Minimarket, Baños, estacionamiento, servicio técnico de Llantas
Estación de Servicios Transmetro		3	16	Estacionamiento, Baños, Lavadora, distribuidor de llantas, Minimarket.
Gasolinera del Sindicato de Choferes		3	13	Baños, estacionamiento
Gasolinera Terpel R&G		4	14	Estacionamiento, Minimarket, Baños, teléfonos, Lavadora.
Petrocomercial		4	14	Estacionamiento, Lavadora, Minimarket, Baños
Gasolinera Trans Esmeraldas		6	20	Estacionamiento, teléfono, Minimarket, Cajero.
Gasolinera Primax		3	12	Restaurante, Minimarket, estacionamiento, teléfono, baños.
estación de Servicios la Americana	4	14	Estacionamiento. Lavadora, Baños.	

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

A continuación se realizara un análisis de las fortalezas y debilidades que posee la competencia:

Tabla 14-3: Análisis de las fortalezas y debilidades

	FORTALEZAS	AMENZAS
Gasolinera Terpel Truck Stop	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente, • Publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor capacidad de abastecimiento • Administración
Gasolinera Paradero de los Anturios	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para abastecer • Tecnología • Precios elevados
P&S Gasolinera Jamajay	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Tecnología • Lugar amplio 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Menor capacidad de abastecimiento • Precios elevados
Estación de Servicios Transmetro	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Publicidad • Ventas por contrato 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Mínima utilidad
Gasolinera del Sindicato de Choferes	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para abastecer • Tecnología • Publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Lugar poco amplio
Gasolinera Terpel R&G	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Amplios lugares 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Administración
Petrocomercial	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Publicidad • Ventas por contrato 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Menor capacidad de abastecimiento
Gasolinera Trans Esmeraldas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para abastecer ubicación • Atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios elevados • administración
Gasolinera Primax	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Publicidad • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor capacidad de abastecimiento
Estación de Servicios la Americana	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para abastecer • Ubicación • Atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar poco amplio

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Luego de haber realizado el Diagnostico externo de la Gasolinera UNITAXI y se puedo analizar y determinar cuáles son los principales factores que se relacionan con la entidad y su giro de negocio, se planteara en manera de características las oportunidades y amenazas con las cuales más adelante se realizara la matriz FODA

Oportunidades

- La posibilidad de nuevos competidores tiene un grado alto de dificultad
- Los clientes no controlan los precios del producto
- Incremento en el uso vehicular en el país y la ciudad
- Alto porcentaje de Fidelidad por parte de los clientes de la Gasolinera
- La Ubicación geográfica de la Gasolinera UNITAXIS tienen un impacto importante en las ventas de la institución
- No existen en la actualidad un producto sustituto definido

Amenazas

- Negociación con los proveedores poco probable
- Variación en los precios por parte de la inestabilidad política y económica del estado ecuatoriano
- Satisfactorio servicio al cliente por parte de la competencia

3.4. Análisis Interno

Este proceso tiene como finalidad evaluar de manera interna todos los proceso , actividades ,habilidades y uso de recursos que realiza la institución ,así como dar a conocer cuáles son los factores que determinen el estado actual de la empresa detallando tanto los puntos débiles para su posterior eliminación como además los puntos fuertes para su posterior fortalecimiento.

Para obtener una mejor entendimiento de un análisis interno de la Gasolinera UNITAXIS se tomara en cuenta los siguientes campos donde se realizara la evaluación:

- La gestión del personal administrativo
- Gestión del personal Operativo
- Imagen corporativa
- Mercadotecnia
- Variable Legal
- Seguridad industrial
- Instalaciones
- Responsabilidad ambiental

- Sector financiero

3.4.1. *Gestión del personal administrativo*

La gestión administrativa tiene que ver con los procesos que cumplen el personal de una entidad encargada de controlar, organizar y direccionar una empresa esta con la finalidad de generar un buen funcionamiento de los procesos de organización interna de la institución

En la administración de la gasolinera UNITAXIS existe dos variables negativas que se deben tomar en cuenta, la primera es una baja organización dentro de la institución y la segunda es poseer poca pertinencia al cargo asignado

Dentro de la primera variable se puede detallar que; La Gasolinera UNITAXIS comenzó su actividad económica sin fijar y plantear una estructura organizacional es decir, no cuentan con una misión, visión, objetivos y .La falta de una planeación de las variables antes ya mencionadas afectan de manera directa a la institución pues al momento de direccionar la empresa la administración no tiene un enfoque claro al momento de tomar decisiones de gran importancia, esto como resultado de una falta de definición de metas para alcanzar.

Dentro de la segunda variable se puede detallar que; El gerente de la institución conjunto con el administrador poseen un bajo conocimiento acerca de administrar una empresa, esto se debe a que es la primera vez ejecutando un cargo de esta dimensión en una macroempresa, este factor crea que el direccionamiento de la entidad sea de manera empírica y poco eficiente, se puede identificar además que no existe ningún plan de capacitación para mejorar el desempeño de este personal.

Dentro de los que están encargados de la administración de la empresa existe una confusión al momento de ejecutar sus funciones es decir existe un desacuerdo al momento de hacerse cargo de una actividad, este fenómeno es el resultado de tener definidas las responsabilidades y obligaciones de manera formal y documentadas, esto provoca que el control y direccionamiento de la entidad se genere de una forma poco eficiente e identificando la falta de comunicación en esta área de la empresa.

3.4.2. *Gestión del personal Operativo*

La gestión del personal operativo está basado en el proceso que cumple el personal encargado de los procesos de abastecimiento, producción y distribución de un producto dentro de la institución

Se puede destacar que el personal encargado de la gestión operativa posee una experiencia basta de 4 años en relación con el puesto de trabajo que desempeñan en la institución

El control de ventas y el cierre de caja es realizado personalmente por cada empleado encargado de una isla se lo realiza en horarios específicos de manera diaria

Para el abastecimiento de la gasolinera esta se la realiza 2 veces al día el encargado del control de esta actividad lo realiza el personal operativo de la institución.

Dentro del área operativa de la gasolinera UNITAXIS se va a manejar una sola variable negativa relacionada con la poca pertinencia al cargo asignado que se detallara a continuación.

Al momento de ejecutar cierto tipo de responsabilidades el Conserje de la institución conjunto con el administrador suelen suscitar un fenómeno donde al momento de realizar sus actividades existe una confusión al cumplir con sus funciones, este fenómeno es el resultado de tener definidas las responsabilidades y obligaciones de manera formal y documentadas, esto provoca que la entidad este en un nivel bajo de eficacia en relación al cumplimiento de las obligaciones con forme a su cargo pertinente.

Se debe detallar además que todos los empleados que conforman el área operativa no reciben capacitaciones para el crecimiento de sus actitudes, habilidades y conocimiento, es por ende que este factor se debería tomar en cuenta para el planteamiento de las estrategias de la entidad

3.4.3. *Imagen corporativa*

En un factor externo tiene que ver el cómo los clientes identifican o perciben la marca de la empresa, dentro de un factor interno tiene que ver con los objetivos a conseguir por el talento humano en una institución

La Gasolinera UNITAXIS no cuenta con una Gestión Organizacional; no posee una misión, visión, organigrama estructural, es por ende que las acciones que mantiene en funcionamiento a la empresa no son suficientes para incrementar su crecimiento en el mercado

Se puede destacar que todo el empleado de la entidad cuenta con uniformes respectivos que identifican a la empresa y dan una buena imagen a la misma.

3.4.4. *Mercadotecnia*

El marketing en una situación es importante pues significa la fortificación de actividades dentro de una empresa para un mejor posicionamiento en el mercado donde realiza su actividad económica, en esta dinámica podemos detallar que:

La gasolinera UNITAXIS cuenta con publicidad a través de 2 estaciones de Radios en la ciudad apartando esta variable, no existe ningún tipo de estrategia para el crecimiento de la empresa en el mercado

Es por eso que se puede resaltar que la estación no cuenta con un plan de marketing para la atracción de nuevos clientes.

3.4.5. *Variable Legal*

Dentro de esta área la Gasolinera UNITAXIS está representada por un asesor legal externo a la entidad, sin embargo, este cumple con las demandas requeridas por la institución cuando se solicite.

El área legal con su pertinente asesor de La institución representa de cierta forma una importancia al momento de ejercer sus funciones en cuanto demandas, contratos, permisos de funcionamiento, certificados, etc., pero dentro de los Procesos del personal operativo interno de la entidad no representa un factor indispensable

3.4.6. *Seguridad industrial*

En la gasolinera UNITAXIS Dentro del proceso de venta del combustible este procedimiento se lo realiza de manera eficiente por parte de los empleados encargados por tal motivo hasta la actualidad no ha existido ningún tipo de riesgo o exposición.

Dentro del proceso de abastecimiento para la institución esto se lo realiza con todas las medidas de seguridad (traje, casco, guantes, mascara y de más indumentaria) en relación al personal encargado de este procedimiento, además se cuenta con los materiales e instrumentos adecuados para un eficaz medición y control de este suceso. Se debe mencionar a demás que se realiza un constante mantenimiento de los tanques subterráneos que contienen el combustible

En cuanto a seguridad del personal la Gasolinera UNITAXIS tiene a su disposición Dos guardias de seguridad que cumplen dos rondas planificadas en el día y en la noche, estos son encargados de la custodia de las instalaciones en general como de todos los empleados

Analizando los argumentos antes ya mencionados podemos interpretar que la probabilidad de que exista algún tipo de explosión, incendio o alguna otra clase de fenómeno que relacionado a un riesgo para la institución y el personal es muy bajo, siempre y cuando las operaciones que se realicen se den de manera eficiente

3.4.7. *Instalaciones*

La gasolinera UNITAXIS para el cumplimiento de sus funciones cuenta con las siguientes áreas:

A: Área de Oficinas Generales para la Administración

- B:** Área de locales Comerciales
- C:** Área de Bodegas
- D:** Área de almacenamiento de combustible (tanques subterráneos)
- E:** Área de Instalación de cámaras
- F:** Área de Lavadora de autos
- G:** Área de lubricadora
- H:** Área de Servicios Higiénicos
- I:** Área de estacionamiento
- J:** Área de publicidad
- K:** Área de expendio del combustible en cada isla

Plano de la gasolinera

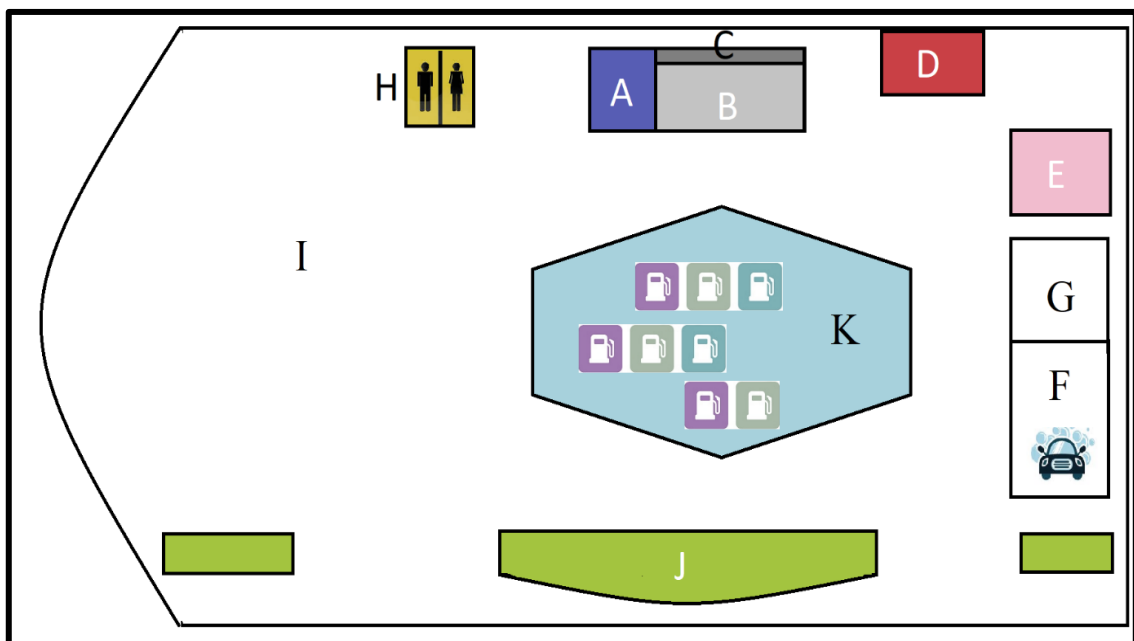


Figura 2-3: Instalaciones UNITAXIS

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

A continuación, se detallará la unidad de suministro del combustible puesto a que este es el proceso más importante de la Instrucción:

La Maquinara o unidad encargada de surtir el combustible, realizando el proceso de relación (surtidor-Auto) está conformado por los siguientes instrumentos:

- Manguera
- Pistola de seguridad
- Medidor de cantidad
- Bomba impulsadora

- Separador de unidades (gasolina y Diésel)
- Canales de eliminación de gases

Los surtidores que realizan el proceso de relación surtidor-auto están ubicados de manera específica y estratégica, donde los clientes tienen la satisfacción de un buen abastecimiento.

Para la facturación se poseen una computadora y una impresora dentro de la isla de manera individual para los empleados



Figura 3-3: Surtidor de Combustible
Elaborado por: Jiménez, J. 2020

La Gasolinera además cuenta con servicios complementarios los cuales generan ingreso monetario por el arrendamiento de las áreas, pero la institución no interviene el en proceso de venta de sus servicios por ende se los detallara de manera general:

- Lavadora manual para automóviles
- Locales de venta como: Minimarket, Cajero, teléfonos
- Lubricadora

3.4.8. Responsabilidad ambiental

La gasolinera UNITAXIS es responsable en todos los impactos ecológicos en la cual está relacionada

- Realiza una correcta gestión de residuos
- Se encuentra en una ubicación rural (Vía Estatal) el cual no afecta a moradores de su alrededor
- La ubicación del terreno no está constituida como área protegida o reserva natural por ende es libre de realizar la actividad que realiza (Posee permisos municipales)
- Plan de contingencia relacionados al uso de desechos sólidos, líquidos y gaseosos

Sin embargo, la entidad no cuenta con capacitaciones para su planta administrativa y operacional en los siguientes aspectos:

- Capacitación y educación ambiental

3.4.9. Sector financiero

Tabla 15-3: Análisis Horizontal y Vertical del Balance General; Activo

ACTIVO	ANALISIS HORIZONTAL				VARIACION	ANALISI VERTICAL	
	AÑO 2019	AÑO 2020	VAR. ABS.	VAR. PORC.		AÑO 2019	AÑO 2020
ACTIVO	1.627.080,42	1.607.880,85	-19.199,57	-1,18%	Disminucion		
ACTIVO CORRIENTE	138.679,89	222.345,14	83.665,25	60,33%	Incremento	8,5%	13,8%
FONDOS DISPONIBLES	10.596,54	6.894,84	-3.701,70	-34,93%	Disminucion	0,7%	0,4%
Caja	200,00	300,00	100,00	50,00%	Incremento	1,9%	4,4%
Banco	10.396,54	6.594,84	-3.801,70	-36,57%	Disminucion	98,1%	95,6%
EXIGIBLES	16.692,13	82.697,79	66.005,66	395,43%	Incremento	1,0%	5,1%
Cuentas por cobrar	1.384,80	52.080,00	50.695,20	3660,83%	Incremento	8,3%	63,0%
Garantias e Intereses por cobrar	-	25.000,00	25.000,00	100,00%	Incremento	0,0%	30,2%
Otras cuentas y documentso por cobrar	4.946,81	5.815,55	868,74	17,56%	Incremento	29,6%	7,0%
Anticipo a proveedores	10.400,00	400,00	-10.000,00	-96,15%	Disminucion	62,3%	0,5%
Provision Incobrable	-39,48	-597,76	-558,28	1414,08%	Incremento	-0,2%	-0,7%
REALIZABLE	45.367,34	60.419,68	15.052,34	33,18%	Incremento	2,8%	3,8%
Inventarios	45.367,34	60.419,68	15.052,34	33,18%	Incremento	100,0%	100,0%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	66.023,88	72.332,83	6.308,95	9,56%	Incremento	4,1%	4,5%
Impuestos al SRI por cobrar	66.023,88	72.332,83	6.308,95	9,56%	Incremento	100,0%	100,0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	138.679,89	222.345,14	83.665,25	60,33%	Incremento	8,5%	13,8%
ACTIVO NO CORRIENTE	1.488.400,53	1.385.535,71	-102.864,82	-6,91%	Disminucion	91,5%	86,2%
ACTIVOS FIJOS							
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	1.450.936,75	1.368.488,65	-82.448,10	-5,68%	Disminucion	89,2%	85,1%
Terrenos	310.777,30	310.777,30	-	0,00%	Costante	21,4%	22,7%
Edificios y Locales	1.101.275,16	1.101.275,16	-	0,00%	Incremento	75,9%	80,5%
Muebles y enseres	13.390,94	21.743,33	8.352,39	62,37%	Incremento	0,9%	1,6%
Equipos de Oficina	2.581,57	5.381,57	2.800,00	108,46%	Incremento	0,2%	0,4%
Equipos especializados	69.303,71	69.303,71	-	0,00%	Costante	4,8%	5,1%
Equipo de computacion	25.334,08	27.707,73	2.373,65	9,37%	Incremento	1,7%	2,0%
Vehiculos	196.649,05	196.649,05	-	0,00%	Costante	13,6%	14,4%
Depreciacion acumulada	-268.375,06	-364.349,20	-95.974,14	35,76%	Incremento	-18,5%	-26,6%
GASTOS DIFERIDOS	37.363,78	16.947,06	-20.416,72	-54,64%	Disminucion	2,3%	1,1%
Gastos de Intereses por creditos	36.988,78	16.572,06	-20.416,72	-55,20%	Disminucion	99,0%	97,8%
Garantias	375,00	375,00	-	0,00%	Costante	1,0%	2,2%
OTROS ACTIVOS	100,00	100,00	-	0,00%	Costante	0,01%	0,01%
Inversiones a largo plazo	100,00	100,00	-	0,00%	Costante	100,00%	100,00%
TOTAL ACTIVO	1.627.080,42	1.607.880,85	-19.199,57	-1,18%	Disminucion		

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Tabla 16-3: Análisis Horizontal y Vertical del Balance General; Pasivo

			ANALISIS HORIZONTAL		VARIACION	ANALISI VERTICAL	
	AÑO 2019	AÑO 2020	VAR. ABS.	VAR. PORC.		AÑO 2019	AÑO 2020
PASIVO	536.930,64	632.809,57	-95.878,93	-17,86%	Disminución		
PASIVO CORRIENTE	311.529,29	317.695,54	-6.166,25	-1,98%	Disminución	58,0%	50,2%
CUENTAS POR PAGAR	306.469,25	313.187,22	-6.717,97	-2,19%	Disminución	57,1%	49,5%
Proveedores	43.635,33	53.448,69	-9.813,36	-22,49%	Disminución	14,2%	17,1%
Obligaciones Patronales	26.038,30	30.238,04	-4.199,74	-16,13%	Disminución	8,5%	9,7%
Obligaciones por pagar SRI	2.119,00	2.392,75	-273,75	-12,92%	Disminución	0,7%	0,8%
Fondos por pagar	36.584,36	33.213,40	3.370,96	9,21%	Incremento	11,9%	10,6%
Obligaciones por prestamos a corto plazo	165.522,26	123.102,67	42.419,59	25,63%	Incremento	54,0%	39,3%
Cuentas por pagar Varios	32.500,00	70.791,77	-38.291,77	-117,82%	Disminución	10,6%	22,6%
OBLIGACION CON LA SEPS	5.060,04	4.508,32	551,72	10,90%	Incremento	0,9%	0,7%
Contribucion a las SEPS PO RPAGAR	5.060,04	4.508,32	551,72	10,90%	Incremento	100,0%	100,0%
NO CORRIENTE	225.401,35	315.114,03	-89.712,68	-39,80%	Disminución	42,0%	49,8%
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	225.401,35	315.144,03	-89.742,68	-39,81%	Disminución	42,0%	49,8%
Obligaciones con intituciones financieras	161.746,46	261.237,02	-99.490,56	-61,51%	Disminución	30,1%	41,3%
Otras obligaciones financieras	57.808,56	48.480,68	9.327,88	16,14%	Incremento	10,8%	7,7%
Otros Pasivos por pargar a largo plazo	5.846,33	5.396,33	450,00	7,70%	Incremento	1,1%	0,9%
TOTAL PASIVOS	536.930,64	632.809,57	-95.878,93	-17,86%	Disminución	100,0%	100,0%

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Tabla 17-3: Análisis Horizontal y Vertical del Balance; Patrimonio

	ANALISIS HORIZONTAL				VARIACION	ANALISI VERTICAL	
	AÑO 2019	AÑO 2020	VAR. ABS.	VAR. PORC.		AÑO 2019	AÑO 2020
PATRIMONIO							
CAPITAL	1.068.719,13	983.236,40	-85.482,73	-8,0%	Dsminución	100%	100%
Aporte de Socios	1.015.788,77	935.823,27	-79.965,50	-7,9%	Disminución	95%	95%
Reservas	52.930,36	47.413,13	-5.517,23	-10,4%	Disminución	5%	5%
TOTAL PATRIMONIO	1.068.719,13	983.236,40	-85.482,73	-8,0%	Disminución	100%	100%

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Tabla 18-3: Análisis Estado de Resultado

	ANALISIS HORIZONTAL				VARIACION	ANALISIS VERTICAL	
	AÑO 2019	AÑO 2020	VAR. ABS.	VAR. PORC.		AÑO 2019	AÑO 2020
INGRESOS	5.124.823,10	4.439.167,69	685.655,41	15,4%	Incremento		
INGRESOS OPERACIONALES							
Ventas	4.873.343,92	4.219.236,83	654.107,09	15,5%	Incremento	95,09%	95,0%
Ingresos Administrativos y sociales	140.393,66	139.037,55	1.356,11	1,0%	Incremento	2,74%	3,1%
INGRESOS NO OPERACIONALES							
Otros ingresos	111.085,52	80.893,31	30.192,21	37,3%	Incremento	2,17%	1,8%
TOTAL INGRESOS	5.124.823,10	4.439.167,69	685.655,41	15,4%	Incremento		
EGRESOS	5.122.592,02	4.428.133,24	694.458,78	15,7%	Incremento		
COSTO DE PTODUCCION Y VENTAS	4.341.475,78	3.666.318,18	675.157,60	18,4%	Incremento	84,8%	82,8%
GASTOS	781.116,24	761.815,06	19.301,18	2,5%	Incremento	15,2%	17,2%
Gastos de Personal y Administracion	257.482,36	251.390,68	6.091,68	2,4%	Incremento	5,0%	5,7%
Gastos Generales	388.765,21	357.093,76	31.671,45	8,9%	Incremento	7,6%	8,1%
EGRESOS NO OPERACIONALES							
Gasto financiero	23.202,01	38.494,06	-15.292,05	-39,7%	Disminucion	0,5%	0,9%
Otros gastos	85.526,49	73.342,97	12.183,52	16,6%	Incremento	1,7%	1,7%
Gastos No Deducibles	26.140,17	41.493,59	-15.353,42	-37,0%	Disminucion	0,5%	0,9%
TOTAL EGRESOS	5.122.592,02	4.428.133,24	694.458,78	15,7%	Incremento		
RESULTADO DEL EJERCICIO	2.231,08	11.034,45	-8.803,37	-79,8%	Disminucion		

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Análisis

ACTIVO

Dentro del Estado de situación Inicial o Balance general podemos Observar que el Activo a disminuido en un 1.18 % en comparación al Activo del año pasado, Se debe además recalcar dentro de los Activos Exigibles del año 2020 las cuentas por cobrar han aumentado un 3660,83% el motivo de esta representación según palabras del administrador de la Institución es la Situación de Inestabilidad de las Ventas por problemas de salud registrada en el país.

PASIVO

El Pasivo del 2020 del balance general ha aumentado en un 17,86 % en comparación al año 2019, Dentro del mismo se puede observar que en el Pasivo Corriente ha aumentado conforme sus deudas a corto plazo en un 1,98 % para el 2020, además se debe tomar en cuenta el aumento considerado del Pasivo Corriente cuyo valor es del 39,80 % de incremento más que el año 2019, cuya cifra se ve más reflejado en las cuentas de obligaciones con instituciones financieras con un valor del 61,51% en comparación al año 2019.

PATRIMONIO

Para el patrimonio se puede deducir que la empresa a disminuido su Capital en un 8% para el año 2020.

ESTADO DE RESULTADO

En el Estado de Resultados podemos observar que para el año 2020 los Ingresos han disminuido en un 15,5 % en comparación al año anterior, y de igual manera los Egresos del 2020 han disminuido en un 15,7 %, cabe recalcar que el gasto financiero dentro de los Egresos a tenido un considerado incremento del 39,7 % en comparación al año 2019.

Realizando el análisis general de los estados financieros de la Estación de servicio UNITAXIS Podemos determinar que existen debilidades Financieras que se denotan dentro del estado de situación inicial en las cuentas de los Activos y Pasivos así mismo como en las cuentas de los Ingresos y Egresos del estado de resultados

Análisis de Índices financieros

Tabla 19-3: Análisis Índices Financieros

INDICADOR	FORMULA	APLICACION	INTERPRETACION
Capital de Trabajo	Activo-Pasivo	$1607880,85 - 632809,57 = 975071,28$	La gasolinera de UNITAXIS tiene un Capital de Trabajo Positivo, esto quiere decir que la empresa puede realizar sus operaciones de manera correcta y continua, es decir tiene fondos o recursos que puede utilizar de manera inmediata o a corto plazo para hacerse cargo de sus obligaciones financieras y otras cuentas.
Razón Corriente	Activo circulante/Pasivo circulante	$222345,14 / 317695,54 = 0,69$	La Gasolinera de UNITAXIS tiene una razón corriente inferior a 1 es decir que la entidad está pasando por un leve proceso que involucra la de falta de liquidez para la empresa.
Prueba Acida	(Activo circulante - inventarios) /Pasivo Circulante	$(222345,14 - 45367,34) / 317695,54 = 0,55$	La Gasolinera de UNITAXIS tiene como resultado de la prueba acida un 0,55 cuyo valor es inferior a 1, esto quiere decir que por cada dólar que adeuda la empresa, esta posee solo un 0,55 ctvs. para hacer frente a sus obligaciones o responsabilidades a corto plazo dando a conocer sus problemas de liquidez.
Apalancamiento	Pasivo Financiero / Activo Corriente y no Corriente	$787475,61 / (222345,14 + 317695,54) = 1,46$	La gasolinera UNITAXIS, tienen un apalancamiento del 1,46 es decir mayor a 1 lo que se puede interpretar que la institución puede recurrir a una deuda con una institución financiera con la finalidad de una inversión.

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Endeudamiento a corto Plazo	(Pasivo Corriente /Patrimonio) *100	317695,54/983236,40 * 100=32,31	La Gasolinera UNITAXIS tiene un endeudamiento del 32 ,31% basado en el patrimonio a C/P es decir, que la institución en la actualidad y para el futuro podría tener una cobertura eventual hacia la deuda a corto plazo que se pueden respaldar con el Patrimonio
Endeudamiento a largo Plazo	Pasivo no corriente /Patrimonio	315114,03/983236,40= 32,04	La Gasolinera UNITAXIS tiene un endeudamiento del 32 ,04 % basado en el patrimonio a L/P es decir , que la institución en la actualidad y para el futuro podría tener una cobertura eventual hacia la deuda a Largo plazo que se pueden respaldar con el Patrimonio
ROE	Utilidad neta /Patrimonio	11024,45/983236,40= 11,21	La Gasolinera UNITAXIS tiene un retorno del 11,21 % sobre su capital, es decir que por cada 100 dólares del capital propio de la empresa esta tiene un retorno rentable del 11,21 dólar
ROA	utilidad neta /Activo Total	11024,45/1607880,85 =6,85	La Gasolinera UNITAXIS tiene un retorno del 6,85 % sobre sus Activos, es decir, que por cada 1 dólar que genera los Activos esta produce 6,85, dólares de ganancias, que quiere decir que los activos si están generando rentabilidad
ROI	Utilidad neta /inversión * 100	11024,45/935823,27 *100 =1,17	La Gasolinera UNITAXIS tiene Rentabilidad del 1,17% basada en la inversión lo cual quiere decir que por cada dólar que invierte la empresa genera una ganancia de 1,70 dólares, interpretando así que gana el 70 % de su inversión o 0,70 ctvs. por cada dólar.

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Basados en el diagnóstico y análisis realizado con anterioridad de manera interna se detallara a continuación las fortalezas y debilidades que posee la Gasolinera UNIXTAXIS:

Fortalezas

- 90% del personal operativo con experiencia en relación con la actividad que realizan
- Control de abastecimiento diario
- Control de ventas diarias
- La Infraestructura de la Gasolinera es la más completa entre la competencia
- Contabilidad bien ejecutada
- Existencia Servicios complementarios

Debilidades

- No existe planificación estratégica
- Ausencia de un cuadro de mando integral
- No existen metas definidas por parte del área administrativa
- Funciones no pertinentes y no definidas
- Ausencia de capacitaciones para el talento humano
- No existe una imagen corporativa
- No existe una gestión de mercadotecnia
- Falta de inversión para nueva tecnología y software

3.5. Análisis Matriz FODA

Concluido el diagnóstico de la Gasolinera UNITAXIS a continuación se esquematizara la matriz FODA donde se tomara en cuentas las oportunidades y debilidades analizadas en el diagnostico externo y las fortalezas y debilidades del analizadas en el diagnostico interno de la institución.

Tabla 20-3: Matriz FODA

OPRTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> · La posibilidad de nuevos competidores tiene un grado alto de dificultad · Los clientes no controlan los precios del producto · Incremento en el uso vehicular en el país y la ciudad · Alto porcentaje de Fidelidad por parte de los clientes de la Gasolinera · La Ubicación geográfica de la Gasolinera UNITAXIS tienen un impacto importante en las ventas de la institución · No existen en la actualidad un producto sustituto definido 	<ul style="list-style-type: none"> · Negociación con los proveedores poco probable · Variación en los precios por parte de la inestabilidad política y económica del estado ecuatoriano · Satisfactorio servicio al cliente por parte de la competencia · Pandemia mundial
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> · 90 % del personal operativo con experiencia en relación con la actividad que realizan · Control de abastecimiento diario · Control de ventas diarias · La Infraestructura de la Gasolinera es la más completa entre la competencia · Contabilidad bien ejecutada · Existencia de Servicios complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> · No existe planificación estratégica · Ausencia de un cuadro de mando integral · No existen metas definidas por parte del área administrativa · Funciones no pertinentes y no definidas · Ausencia de capacitaciones para el talento humano · No existe una imagen corporativa · No existe una gestión de mercadotecnia · Falta de inversión para nueva tecnología y software

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

3.6. Propuesta

Por medio del análisis externo e interno y estudio realizado anteriormente con la Organización cuya finalidad termina con la propuesta basada en el desarrollo e implementación estratégica que permita a la institución generar mayores ingresos, así como un mejor desarrollo de actividades dentro de la empresa, mejorando de tal manera el manejo y por lo tanto la rentabilidad de la Gasolinera UNITAXIS, por lo cual a continuación se desplegara una gestión organizacional la cual tiene que ver la filosofía de una empresa, además de presentar la planeación estratégica que ha sido desarrollada basada en las necesidades de la empresa.

3.6.1. Visión.

Lograr ser la estación de servicios líder dentro del mercado de expendio de Hidrocarburos teniendo la mayor participación en ventas locales a través de nuestra Calidad, satisfactoria atención a los clientes, instalaciones de primera, comodidad e introducción de innovadora tecnología, marcando así una sustentada confianza para nuestros clientes llevándola de esta manera a un buen reconociendo y por ende a la participación en el mercado nacional a largo Plazo.

3.6.2. Misión

Somos una institución que ofrece productos y servicios de calidad dentro del mercado de comercialización de Hidrocarburos basados en la eficiencia y eficacia en la utilización de nuestro recurso generando así un apoyo a la economía tanto local como nacional y a la ciudadanía en general.

3.6.3. Objetivos

3.6.3.1. General

Obtener una mayor participación en el mercado local y nacional por medio de los factores de innovación y satisfacción en los productos y servicios brindados, así como la incorporación de planes estratégicos y otros servicios complementarios para generar una mayor rentabilidad y por ende un mayor ingreso monetario para la institución, sin perder las variables de eficiencia y eficacia que hacen de la empresa un organismo de confianza y reconocimiento.

3.6.3.2. *Específicos*

- Fortalecer los factores y las variables de sostenibilidad social y económica que la institución posee en la actualidad para obtener un plus de crecimiento en su rentabilidad e ingreso monetario.
- Estar un paso al frente de la competencia al momento de ofrecer los productos y servicios
- Estar en constante implementación de nuevos productos complementarios en la organización
- Implementar nuevas estrategias para lograr un vasto posicionamiento y crecimiento de la institución en el mercado

3.6.4. *Políticas y Valores Generales*

Trabajo en equipo.

Trabajar de manera conjunta y coordinada con las personas que conforman el recurso humano en la institución para poder alcanzar así el cumplimiento de objetivos y metas comunes para la institución y de manera personal.

Actitud de servicio

Poseer una buena manera de actuar ante cualquier situación y una buena relación interpersonal al momento de realizar el servicio al cliente para de esa forma generar un mejor ambiente entre vendedor y cliente.

Atención personalizada

Tener la predisposición de tomar en cuenta las necesidades de todos los clientes con sus gustos y preferencias al momento de solicitar un producto predeterminado.

Crecimiento

Mantenerse en un margen donde el incremento tanto monetario, estratégico, tecnológico e infraestructura sea importante para una mejora y un crecimiento continuo, siendo este un factor que intervienen en el crecimiento de la rentabilidad de la institución.

Competitividad

Crear factores propios con los cuales la empresa pueda estar un paso al frente de la competencia, estar en constancia innovación de estrategias asegura un mejor posicionamiento en el mercado

Honestidad

Ser una persona sincera al momento de ejecutar una acción en la institución, la verdad siempre debe prevalecer al momento de desarrollar alguna actividad tanto como para la institución como al momento de interactuar con un cliente

Responsabilidad

Tener la predisposición de Cumplimiento, realizar o desarrollar cualquier actividad con la finalidad de alcanzar un objetivo.

3.6.5. Organigrama Funcional de la Gasolinera “UNITAXIS”

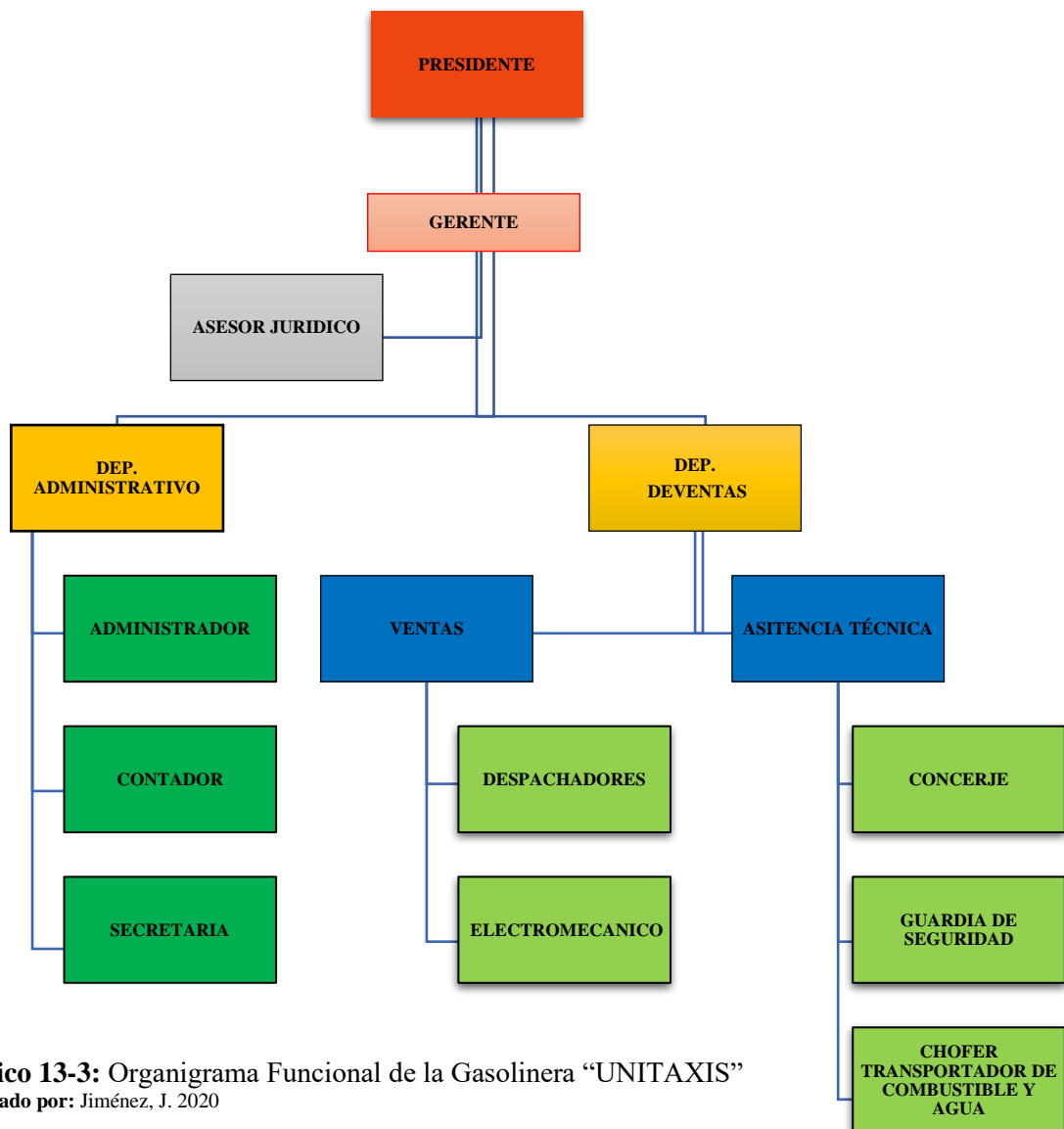


Gráfico 13-3: Organigrama Funcional de la Gasolinera “UNITAXIS”
Elaborado por: Jiménez, J. 2020

3.6.6. Manual de Funciones de la Gasolinera “UNITAXIS”

A continuación se detallara de manera clara y precisa las responsabilidades y actividades que desarrollan cada personal en su puesto de trabajo dentro de la gasolinera de UNITAXIS

Nombre del Cargo: PRESIDENTE

El presidente es el representante legal de la empresa, es considerada el líder de la organización, representado como el rostro de la empresa.

Funciones:

- Responsable de la gestión, desarrollo y desenvolvimiento de la empresa
- Responsable de la revisión de los estados financieros
- Responsable de la verificación de implementaciones en el negocio
- Responsable en definir metas y objetivos de la empresa
- Responsable de nueva contratación de personal

Nombre del Cargo: GERENTE

El gerente es la persona encargada de dirigir, planear, controlar y organizar una institución con la finalidad de generar beneficios para la misma entidad.

Funciones:

- Responsable de la elaboración presupuestaria para las inversiones de la empresa
- Responsable de coordinar, dirigir, supervisar y planear el desarrollo de actividades dentro de los ámbitos operacionales como de administración
- Responsable de la elaboración e implementación de nuevas estrategias para el crecimiento de la empresa
- Responsable de la revisión, análisis y de los estados Financieros de manera mensual
- Responsable en la autorización de los pagos a empleados
- Responsable de todos los movimientos financieros de la empresa
- Responsable en analizar las ganancias y pérdidas de la empresa
- Responsable en colocar los precios a los diferentes productos en coordinación con el administrador
- Responsable del cumplimiento de las políticas y valores generales de la empresa

Nombre del Cargo: ASESOR JURIDICO

Es la persona encargada de velar, orientar, asesorar y representar a la empresa en actos jurídicos legales.

Funciones:

- Responsable de asesorar al presidente y gerente en actos legales correspondientes a la empresa.
- Responsable en mantener informado y actualizado acerca de las leyes que regulan a la organización.
- Responsable en realizar trámites y procesos jurídicos que requiera la Gasolinera UNITAXIS
- Responsable en defender los intereses de la institución en cualquier situación conflictiva en la que se encuentre le empresa.
- Responsable en la elaboración de contratos para las diferentes áreas operacionales y administrativos

Departamento Administrativo.**Nombre del Cargo: ADMINISTRADOR**

Es la persona encargada de velar, orientar, asesorar y representar a la empresa en actos jurídicos legales.

Funciones:

- Responsable de la supervisión del personal y de las operaciones de la empresa
- Responsable en Evaluar el desempeño del personal dentro de sus actividades de la empresa
- Responsable del control y supervisión del estado de maquinaria, equipo tecnológico e instalaciones de la gasolinera
- Responsable del control y supervisión de los bienes operacionales e instalaciones de la empresa
- Responsable en atender sugerencias, además de controlar y solucionar los problemas de los clientes.
- Responsable en la entrega de remuneraciones del trabajador
- Responsable en coordinar las capacitaciones para el personal de operaciones
- Responsable en el control y direccionamiento en el abastecimiento de Combustible y demás productos complementarios dentro de la institución.
- Responsable en elaborar y validar los reportes de ventas diarias de la empresa

- Responsable en comprobar la veracidad los documentos financieros antes de ser enviados a gerencia.

Nombre del Cargo: CONTADOR

Es la persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa, es decir lleva a cabo la actividad de registrar la actividad económica de la empresa

Funciones:

- Elaborar un sistema contable para la gasolinera
- Responsable en elaborar, registra e informar acerca de todos los estados financieros:
 - Estado de situación inicial o balance general
 - Estado de resultados
 - Estado de flujos de efectivo
 - Estado de cambios en la situación financiera
 - Estado de cambios en el patrimonio
- Responsable en elaborar los informes financieros para la administración y gerencia
- Responsable en registrar y elaborar libros contables físicos y digitales para la empresa
- Responsable en cumplir las obligaciones fiscales y tributarias de la empresa
- Acciones pertinentes que la empresa requiera según su perfil profesional.

Nombre del Cargo: SECRETARIA

Es la persona encargada de ser la auxiliar de la administración y gerencia realizando diferentes actividades dentro de la oficina.

Funciones:

- Responsable en Recibir, elaborar, notificar y archivar oficios y documentos para la institución
- Responsable en atender llamadas telefónicas para la empresa
- Responsable en ser recepcionista de visitas y encargada de establecer horarios de reuniones
- Responsable en otras funciones pertinentes a su perfil profesional según la institución requiera

Departamento de ventas.

Ventas

Nombre del Cargo: DESPACHADOR DE COMBUSTIBLE

Es la persona encargada de servir a los clientes y cumplir sus necesidades

Funciones:

- Responsable de expender de manera precisa los productos de la empresa conforme a las necesidades de los clientes
- Responsable en mantener de manera limpia y presentable la estación donde se encuentra laborando
- Responsable en realizar el cobro y facturación de las ventas que se realizan en la Gasolinera.
- Responsable en realizar una buena atención al cliente.
- Responsable en informar anomalías con la maquinaria.
- Responsable en informar una valoración del combustible y si es necesario un nuevo reabastecimiento de sus diferentes productos.
- Responsable en el cierre y cuadro de caja de manera diaria conforme su turno de trabajo
- Responsable en informar al cliente de los servicios complementarios que tiene la empresa

Nombre del Cargo: ELECTROMECHANICO

Es la persona encargada de servir a los clientes y cumplir sus necesidades

Funciones:

- Responsable en instalar las cámaras de seguridad de seguridad del estado en todos los vehículos que realizan transporte publico
- Responsable de cobrar y facturar el trabajo que realiza
- Responsable de realizar el trabajo de lubricación a autos Livianos

Asistencia técnica

Nombre del Cargo: CONCIERJE

Es la persona encargada del mantenimiento de las instalaciones de la Entidad

Funciones:

- Responsable de la limpieza de Oficinas, Servicio Unitarios, estacionamientos y demás espacios que se encuentran en la gasolinera
- Responsable en realizar mantenimiento de pintura a la señalización que se encuentra dentro de la empresa
- Responsable en controlar y medir de manera eficiente el combustible que la empresa compra a los proveedores
- Responsable en realizar otras actividades que la institución requiera según la pertinencia de su perfil laboral

Nombre del Cargo: GUARDIA

Es la persona encargada del bienestar, seguridad del personal y las instalaciones de la entidad

Funciones:

- Responsable en realizar rondas de vigilancia en las instalaciones de la Gasolinera
- Responsable en vigilar al personal operacional de la gasolinera
- Responsable en vigilar de manera periódica las cámaras de seguridad
- Responsable en mantener informado acerca de los movimientos de los bienes en las instalaciones de la empresa

Nombre del Cargo: CHOFER

Es la persona encargada del transporte especial en caso de abastecimiento

Funciones:

- Responsable en realizar el transporte de combustible en caso de un reabastecimiento
- Responsable en realizar el transporte de Agua en caso de un reabastecimiento

3.6.7. Plan Estratégico basado en la metodología Balance Scorecard

Formulación de las estrategias empresariales para la gasolinera UNITAXIS

Las estrategias que serán presentadas están basadas en los resultados de los análisis del diagnóstico externo e interno anteriormente realizados, estas estrategias seguirán un lineamiento basado en el BalanceScorecard los cuales se detallaran continuación.

Campos de acción estratégico

Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none">•Está conformada por la gerencia de la estación de servicios, cuyo deber es cumplir con el desarrollo de actividades administrativas de la institución, para que de esta manera se realice una eficiente y eficiente manejo de la empresa
Procesos de organización interna	<ul style="list-style-type: none">•Está relacionada con todas las actividades que la estación de servicios realiza , es por ende que las mismas deben tener un respaldo documentado el cual se debe dar a conocer a los empleados y la administración para una pertinencia en la ejecución de las mismas actividades que se desarrollan.
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none">•Ahora llamado capital humano es el principal recurso que la institución necesita para su funcionamiento, es por esto que la entidad necesita de personal adecuado y pertinente en los cargos designado con las habilidades necesarias para el cumplimiento de las metas de la organización
Imagen Corporativa	<ul style="list-style-type: none">•Esta sustentada en como se representa la empresa hacia los clientes, esta imagen corporativa tiene como objetivo ubicar la marca de la estación de servicio en la mente del cliente para generar un interés en el consumo de sus productos
Clientes	<ul style="list-style-type: none">•Son aquellas personas tanto naturales como jurídicas que depositan confianza en la estación de servicios para abastecerse de sus productos , sin estos clientes la institución no existiera
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none">•Son las instalaciones o espacio físico donde se encuentra ubicada la estación de servicios, esta posee una ubicación estratégica donde los clientes tienen un acceso fácil para el consumo de sus productos
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none">• El beneficio, utilidad o ganancia monetaria que la entidad genera en un periodo fiscal

Figura 4 -3: Campos de Acción estratégico

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

3.6.7.1. *Establecimiento de Metas, Objetivos y Estrategias para la Gasolinera "UNITAXIS"*

Tabla 21-3: Metas y Objetivos: Perspectiva de Procesos Internos

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
Meta: 1. Implementar un plan de Gestión anual para Estación de Servicios	
CAMPO DE ACCIÓN: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
Objetivo estratégico	Estrategias
1. Mejorar el proceso administrativo para controlar el desempeño de actividades y el cumplimiento de los objetivos	<p>Implementar una herramienta para optimizar el manejo y direccionamiento de la empresa, en este caso implementación del Balanced Scorecard (BSC)</p> <p>Crear e implementar una gestión organizacional para la institución</p> <p>Implementar un Manual de funciones</p> <p>Elaborar e implementar una planificación estratégica Anual para la estación de servicios</p> <p>Implantar un sistema de comunicación de estrategias para los empleados de la estación de servicio</p> <p>Elaborar un sistema que mida la eficiencia y eficacia de las actividades designadas y el uso de los recursos que se realiza la institución</p> <p>Evaluar de manera mensual el cumplimiento de objetivos</p>

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Tabla 22-3: Metas y Objetivos: Perspectiva de Clientes

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
<p>Meta: 1. Mejorar la Satisfacción del cliente en un 20 % 2. Captar y adquirir nuevos clientes y aumentar su consumo en un 10 % anual.</p>	
<p>CAMPO DE ACCIÓN: GESTIÓN ADMINISTRATIVA-TALENTO HUMANO-INFRAESTRUCTURA</p>	
Objetivo Estratégico	Estrategias
<p>1.Superar las expectativas de los clientes para incrementar la satisfacción del cliente</p>	<p>Realizar encuestas de manera anual a los clientes para obtener el grado de satisfacción que se brindó por parte de la institución</p> <p>Brindar asesorías al cliente si este no tiene conocimiento de los servicios y productos que brinda la institución</p> <p>Proporcionar un precio que sustente una medida exacta, buena calidad de servicio y una buena atención por parte la institución en general.</p>
<p>2.Ampliar los servicios de la institución para satisfacer las necesidades de los clientes</p>	<p>Realizar un Estudio para la Implementación de nuevos servicios complementarios, en este caso:</p> <p>Implementar un área de lubricación de Carrocería pesada en la estación de servicio generando así una oportunidad de incrementar sus ventas ofreciendo este nuevo servicio, desarrollando así una nueva fuente de ingresos monetaria para la institución</p> <p>Implementar un servicio de Guincha las 24 horas</p> <p>Arrendar el área de lavadora a una empresa privada para generar ingresos</p>

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Tabla 23-3: Metas y Objetivos: Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Meta: 1. Aumentar el Volumen de Ventas de los Productos y servicios que ofrece la estación de servicio en un 10%	
CAMPO DE ACCIÓN: GESTIÓN ADMINISTRATIVA-RENTABILIDAD-TALENTO HUMANO-INFRAESTRUCTURA	
Objetivo Estratégico	Estrategias
1.Mejorar la rentabilidad de la institución incrementando las ventas anuales para obtener una mayor utilidad al finalizar el periodo fiscal	<p>Implementar una Imagen Corporativa a través de:</p> <p>Implementar un logotipo y un eslogan que represente los colores que identifiquen a la institución, esto mediante la experticia de un diseñador gráfico.</p> <p>Implementar una línea grafica impresa, es decir proporcionar publicidad de la empresa a través de Rotulo, Tarjetas de presentación y uniformes de trabajo donde se detalle el logotipo y el eslogan de la institución o en ciertos casos los productos que se comercializa</p>
	<p>Posicionar la marca esto a través de concretar convenios y asociación de la Gasolinera con los siguientes Negocios:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Escuelas de conducción de autos y motocicletas o Fabricas industriales o Comercializadoras de Productos o Cooperativas de transporte urbano y rural o Comercializadoras de autos
	<p>Efectuar promoción para generar ventas de combustibles</p> <ul style="list-style-type: none"> o Realizar rifas de productos complementarios de la institución por el consumo de su producto principal
	<ul style="list-style-type: none"> o Promocionar rifa de un Auto 0 km de manera anual, esto a través de los convenios de la institución con las comercializadoras de vehículos.

	<ul style="list-style-type: none"> o Implementar un rotulo con un formato grande y llamativo principal para captar la atención desde la vía estatal donde se indiquen los productos que se brindan con su precio o Ubicar rótulos de señalización en un rango de 3 km a la redonda el cual indique la ubicación, y el horario de atención de la estación de servicios o Implementar la estrategia donde por cada cierta acumulación de consumo, generará de manera gratuita el servicio de lavadora para un auto. <p>Efectuar Promoción para las ventas de los servicios complementarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> o En el área de lubricadora implementar un rótulo que describa los servicios que brinda o En el área de instalaciones implementar un rotulo que describa los servicios que brinda o Promocionar el cajero automático través de rótulos de señalización en un rango de 3 km a la redonda.
--	--

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Tabla 24-3: Metas y Objetivos: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
<p>Meta: 1. Obtener un mejor desempeño por parte de toda la institución</p> <p>2. Posicionar un entorno laboral entre empleados e institución</p> <p>3. Mejorar la relación de desempeño entre empleados e institución</p> <p>4. Mejorar el Equipo de trabajo de los empleados</p>	
CAMPO DE ACCIÓN: TALENTO HUMANO-INFRAESTRUCTURA	
Objetivo Estratégico	Estrategias
<p>1. Capacitar al personal que integra la estación de servicio tanto administrativo como operativo</p>	<p>Elaborar e implementar un plan de capacitaciones</p> <p>Capacitar a los empleados con profesionales pertinentes acerca de servicio al cliente, riesgos laborales, prevención de riesgos, crecimiento profesional, etc.</p> <p>Evaluar a los empleados según la capacitación suscitada</p> <p>Otorgar certificados correspondientes a la aprobación de las capacitaciones dadas por la institución</p>
<p>2. Fortalecer el Ambiente laboral para reducir conductas antiéticas dentro de la institución</p>	<p>Crear e implementar un políticas y valores para la institución</p> <p>Socializar a todo el personal de la institución las políticas y valores implementadas</p> <p>Evaluar el cumplimiento de las políticas y valores por parte del personal</p>
<p>3. Incentivar el compromiso de los empleados con la institución para lograr el cumplimiento de los objetivos</p>	<p>Socializar a todos los empleados acerca de la misión y visión de la institución</p> <p>Controlar el desempeño de los empleados en su proceso laboral</p> <p>Evaluar el cumplimiento del de los empleados en relación con su compromiso y responsabilidad con la institución</p>
<p>4. Implementar tecnología para fortalecer el servicio</p>	<p>Implementar el uso de Celulares Adecuados para la facturación electrónica</p> <p>Implementar el uso de la Aplicación SONDINFO para realizar la facturación a través de las placas de los autos</p>

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

3.6.8. Plan de Acción de la Gasolinera UNITAXIS.

Tabla 25-3: Plan de Acción

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			CRONOGRAMA												RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
CAMPO DE ACCIÓN: GESTIÓN ADMINISTRATIVA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE			
Objetivo estratégico	Meta	Estrategias															
Mejorar el proceso administrativo para controlar el desempeño de actividades y el cumplimiento de los objetivos	Implementar un plan de gestion anual para Estacion de Servicios	Implementar una herramienta para optimizar el manejo y direccionamiento de la empresa, en este caso implementación del Balanced Scorecard (BSC) Crear e implementar una gestión organizacional para la institución Implementar un Manual de funciones Elaborar e implementar una planificación estratégica Anual para la estación de servicios Implantar un sistema de comunicación de estrategias para los empleados de la estación de servicio Elaborar un sistema que mida la eficiencia y eficacia de las actividades designadas y el uso de los recursos que se realiza la institución Evaluar de manera mensual el cumplimiento de objetivos														Gerente General	\$500

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

PERSPECTIVA DE CLIENTES			CRONOGRAMA												RESPONSABLE	PRESUPUESTO
CAMPO DE ACCIÓN: GESTIÓN ADMINISTRATIVA-TALENTO HUMANO-INFRAESTRUCTURA																
Objetivo Estratégico	Meta	Estrategias	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Superar las expectativas de los clientes en cuanto a productos y servicios de la estación de servicio	Mejorar el 20% de Satisfacción del Cliente	<p>Realizar encuestas de manera anual a los clientes para obtener el grado de satisfacción que se brindó por parte de la institución</p> <p>Brindar asesorías al cliente si este no tiene conocimiento de los servicios y productos que brinda la institución</p> <p>Proporcionar un precio que sustente una medida exacta, buena calidad de servicio y una buena atención por parte la institución en general.</p>													Gerente General	\$200
Extender los servicios de la institución para satisfacer las necesidades de los clientes y aumentar su consumo de manera anual.	Captar y adquirir nuevos Clientes	<p>Realizar un estudio para la Implementación de nuevos servicios complementarios, en este caso:</p> <p>Implementar un área de lubricación carrocería pesada en la estación de servicio generando así una oportunidad de incrementar sus ventas ofreciendo este nuevo servicio, desarrollando así una nueva fuente de ingresos monetaria para la institución</p> <p>Implementar el servicio de Guincha las 24 horas</p> <p>Arrendar el área de lavadora a una empresa privada para generar ingreso</p>													Gerente General	\$1.000

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

PERSPECTIVA FINANCIERA			CRONOGRAMA												RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
CAMPO DE ACCIÓN : GESTIÓN ADMINISTRATIVA-RENTABILIDAD-TALENTO HUMANO-INFRAESTRUCTURA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
Objetivo Estratégico	Meta	Estrategias															
Mejorar la rentabilidad de la institución incrementando las ventas de manera anual para obtener una mayor utilidad al finalizar el periodo fiscal	Aumentar el Volumen de Ventas de los Productos y servicios que ofrece la estación de servicio en un 10%	<p>Implementar una Imagen Corporativa a través de:</p> <p>Implementar un logotipo y un eslogan que represente los colores que identifiquen a la institución, esto mediante la experticia de un diseñador gráfico.</p> <p>Implementar una línea grafica impresa, es decir proporcionar publicidad de la empresa a través de Rotulo, Tarjetas de presentación y uniformes de trabajo donde se detalle el logotipo y el eslogan de la institución o en ciertos casos los productos que se comercializa</p>														Gerente General	\$1.000
		<p>Posicionar la marca esto a través de concretar convenios y asociación de la Gasolinera con los siguientes Negocios:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Escuelas de conducción de autos y motocicletas o Fabricas industriales para su maquinaria o Comercializadoras de Productos o Cooperativas de transporte urbano y rural o Comercializadoras de autos 															

		<p>Efectuar promoción para generar ventas de combustibles</p> <p>o Realizar rifas de productos complementarios de la institución por el consumo de su producto principal</p> <p>o Promocionar la rifa de un Auto 0 km de manera anual, esto a través de los convenios de la institución con las comercializadoras de vehículos.</p> <p>o Implementar un rotulo con un formato grande y llamativo principal para captar la atención desde la vía donde se indiquen los productos que se brindan con su precio</p> <p>o Ubicar rótulos de señalización en un rango de 3 km a la redonda el cual indique la ubicación y el horario de atención de la estación de servicios</p> <p>o Implementar la estrategia donde por cada cierta acumulación de consumo, generará de manera gratuita el servicio de lavadora para un auto.</p>																							
		<p>Efectuar Promoción para las ventas de los servicios complementarios:</p> <p>o En el área Lubricadora implementar un rótulo que describa los servicios que brinda</p> <p>o En el área de instalaciones implementar un rotulo que describa los servicios que brinda</p> <p>o Promocionar el cajero automático través de rótulos de señalización en un rango de 3 km a la redonda.</p>																							

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

Elaborado por: SECRETARÍA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		CRONOGRAMA												RESPONSABLE	PRESUPUESTO		
CAMPO DE ACCIÓN: TALENTO HUMANO-INFRAESTRUCTURA																	
Objetivo Estratégico	Meta	Estrategias	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
Capacitar al personal que integra la estación de servicio tanto administrativo como operativo	Obtener un mejor desempeño por parte de de toda la intitucion	Elaborar e implementar un plan de capacitaciones: Capacitar a los empleados con profesionales pertinentes acerca de servicio al cliente, riegos laborales, prevención de riesgos, crecimiento profesional, etc. Evaluar a los empleados según la capacitación suscitada Otorgar certificados correspondientes a la aprobación de las capacitaciones dadas por la institución														Gerente General	\$200
Fortalecer el Ambiente laboral para reducir conductas antiéticas dentro de la institución	Posicionar un entorno laboral entre empleados e institucion	Crear e implementar un políticas y valores para la institución Socializar a todo el personal de la institución las políticas y valores implementadas Evaluar el cumplimiento de las políticas y valores por parte del personal														Gerente General	
Incentivar el compromiso de los empleados con la institución para lograr el cumplimiento de los objetivos	Mejorar la relacion de desempeño entre empleados e intitucion	Socializar a todos los empleados acerca de la misión y visión de la institución Controlar el desempeño de los empleados en su proceso laboral Evaluar el cumplimiento del de los empleados en relación con su compromiso y responsabilidad con la institución														Gerente General	
Implementar tecnología para fortalecer el servicio	Mejorar el Equipo de trabajo de los empleados	Implementar el uso de Celulares Adecuados para la facturación electrónica Implementar el uso de la Aplicación SONDINFO para realizar la facturación a través de las placas de los autos														Gerente General	\$800

3.6.9. Estados Financieros Proyectados

Tabla 26-3: Estados Financieros Proyectados

	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
ACTIVO	1.617.480,64	1.627.080,42	1.607.880,85	1.768.668,94	1.945.535,83	2.140.089,41
ACTIVO CORRIENTE	180.512,52	138.679,89	222.345,14	244.579,65	269.037,62	295.941,38
FONDOS DISPONIBLES	8.745,69	10.596,54	6.894,84	7.584,32	8.342,76	9.177,03
Caja	250,00	200,00	300,00	330,00	363,00	399,30
Banco	8.495,69	10.396,54	6.594,84	7.254,32	7.979,76	8.777,73
EXIGIBLES	49.694,96	16.692,13	82.697,79	90.967,57	100.064,33	110.070,76
Cuentas por cobrar	26.732,40	1.384,80	52.080,00	57.288,00	63.016,80	69.318,48
Garantías e Intereses por cobrar	12.500,00	-	25.000,00	27.500,00	30.250,00	33.275,00
Otras cuentas y documentso por cobrar	5.381,18	4.946,81	5.815,55	6.397,11	7.036,82	7.740,50
Anticipo a proveedores	5.400,00	10.400,00	400,00	440,00	484,00	532,40
Provision Incobrable	-318,62	-39,48	-597,76	-657,54	-723,29	-795,62
REALIZABLE	52.893,51	45.367,34	60.419,68	66.461,65	73.107,81	80.418,59
Inventarios	52.893,51	45.367,34	60.419,68	66.461,65	73.107,81	80.418,59
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	69.178,36	66.023,88	72.332,83	79.566,11	87.522,72	96.275,00
Impuestos al SRI por cobrar	69.178,36	66.023,88	72.332,83	79.566,11	87.522,72	96.275,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	180.512,52	138.679,89	222.345,14	244.579,65	269.037,62	295.941,38
						-
ACTIVO NO CORRIENTE	1.436.968,12	1.488.400,53	1.385.535,71	1.524.089,28	1.676.498,21	1.844.148,03
ACTIVOS FIJOS						-
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	1.409.712,70	1.450.936,75	1.368.488,65	1.505.337,52	1.655.871,27	1.821.458,39
Terrenos	310.777,30	310.777,30	310.777,30	341.855,03	376.040,53	413.644,59
Edificios y Locales	1.101.275,16	1.101.275,16	1.101.275,16	1.211.402,68	1.332.542,94	1.465.797,24
Muebles y enseres	17.567,14	13.390,94	21.743,33	23.917,66	26.309,43	28.940,37
Equipos de Oficina	3.981,57	2.581,57	5.381,57	5.919,73	6.511,70	7.162,87
Equipos especializados	69.303,71	69.303,71	69.303,71	76.234,08	83.857,49	92.243,24
Equipo de computacion	26.520,91	25.334,08	27.707,73	30.478,50	33.526,35	36.878,99
Vehiculos	196.649,05	196.649,05	196.649,05	216.313,96	237.945,35	261.739,89
Depreciacion acumulada	-241.537,55	-268.375,06	-364.349,20	-400.784,12	-440.862,53	-484.948,79
GASTOS DIFERIDOS	27.155,42	37.363,78	16.947,06	18.641,77	20.505,94	22.556,54
Gastos de Intereses por creditos	26.780,42	36.988,78	16.572,06	18.229,27	20.052,19	22.057,41
Garantias	375,00	375,00	375,00	412,50	453,75	499,13
OTROS ACTIVOS	100,00	100,00	100,00	110,00	121,00	133,10
Inversiones a largo plazo	100,00	100,00	100,00	110,00	121,00	133,10
TOTAL ACTIVO	1.617.480,64	1.627.080,42	1.607.880,85	1.768.668,94	1.945.535,83	2.140.089,41

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
PASIVO	584.870,11	536.930,64	632.809,57	578.183,24	514.864,48	448.787,58
PASIVO CORRIENTE	314.612,42	311.529,29	317.695,54	311.343,33	293.402,42	270.077,46
CUENTAS POR PAGAR	309.828,24	306.469,25	313.187,22	306.559,15	288.756,17	265.362,25
Proveedores	48.542,01	43.635,33	53.448,69	58.793,56	64.672,91	71.140,21
Obligaciones Patronales	28.138,17	26.038,30	30.238,04	28.138,17	29.188,11	28.663,14
Obligaciones por pagar SRI	2.255,88	2.119,00	2.392,75	2.255,88	2.324,31	2.290,09
Fondos por pagar	34.898,88	36.584,36	33.213,40	34.898,88	34.056,14	34.477,51
Obligaciones por prestamos a corto plazo	144.312,47	165.522,26	123.102,67	130.826,78	97.295,87	72.358,94
Cuentas por pagar Varios	51.645,89	32.500,00	70.791,77	51.645,89	61.218,83	56.432,36
OBLIGACION CON LA SEPS	4.784,18	5.060,04	4.508,32	4.784,18	4.646,25	4.715,22
Contribucion a las SEPS PO RPAGAR	4.784,18	5.060,04	4.508,32	4.784,18	4.646,25	4.715,22
-	-	-	-	-	-	-
NO CORRIENTE	270.257,69	225.401,35	315.114,03	266.839,91	221.462,06	178.710,12
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	270.272,69	225.401,35	315.144,03	266.839,91	221.462,06	178.710,12
Obligaciones con intituciones financieras	211.491,74	161.746,46	261.237,02	221.203,20	182.770,73	145.875,56
Otras obligaciones financieras	53.144,62	57.808,56	48.480,68	40.655,90	34.094,04	28.591,26
Otros Pasivos por pargar a largo plazo	5.621,33	5.846,33	5.396,33	4.980,81	4.597,29	4.243,30
-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	584.870,11	536.930,64	632.809,57	578.183,24	514.864,48	448.787,58

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
PATRIMONIO						
CAPITAL	1.032.610,53	1.068.719,13	983.236,40	1.190.485,70	1.430.671,35	1.691.301,83
Aporte de Socios	982.438,79	1.015.788,77	935.823,27	1.140.313,95	1.377.740,99	1.635.612,86
Reservas	50.171,75	52.930,36	47.413,13	50.171,75	52.930,36	55.688,98
TOTAL PATRIMONIO	1.032.610,53	1.068.719,13	983.236,40	1.190.485,70	1.430.671,35	1.691.301,83

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
INGRESOS	4.781.995,40	5.124.823,10	4.439.167,69	4.869.858,76	5.342.534,05	5.863.019,31
INGRESOS OPERACIONALES				-	-	-
Ventas	4.546.290,38	4.873.343,92	4.219.236,83	4.641.160,51	5.105.276,56	5.615.804,22
Ingresos Administrativos y sociales	139.715,61	140.393,66	139.037,55	139.715,61	139.376,58	139.546,09
INGRESOS NO OPERACIONALES				-	-	-
Otros ingresos	95.989,42	111.085,52	80.893,31	88.982,64	97.880,91	107.669,00
TOTAL INGRESOS	4.781.995,40	5.124.823,10	4.439.167,69	4.869.858,76	5.342.534,05	5.863.019,31
	-			-	-	-
EGRESOS	4.775.362,63	5.122.592,02	4.428.133,24	4.817.756,09	5.223.504,82	5.676.472,84
COSTO DE PTODUCCION Y VENTAS	4.003.896,98	4.341.475,78	3.666.318,18	4.032.950,00	4.436.245,00	4.879.869,50
GASTOS	771.465,65	781.116,24	761.815,06	784.806,09	787.259,82	796.603,34
Gastos de Personal y Adminitracion	254.436,52	257.482,36	251.390,68	257.348,64	257.415,50	257.382,07
Gastos Generales	372.929,49	388.765,21	357.093,76	372.929,49	365.011,62	368.970,55
EGRESOS NO OPERACIONALES				-	-	-
Gasto financiero	30.848,04	23.202,01	38.494,06	40.033,82	38.432,47	36.895,17
Otros gastos	79.434,73	85.526,49	73.342,97	80.677,27	88.744,99	97.619,49
Gastos No Deducibles	33.816,88	26.140,17	41.493,59	33.816,88	37.655,24	35.736,06
TOTAL EGRESOS	4.775.362,63	5.122.592,02	4.428.133,24	4.817.756,09	5.223.504,82	5.676.472,84
				-	-	-
				-	-	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	6.632,76	2.231,08	11.034,45	52.102,67	57.312,93	63.044,23

Elaborado por: Jiménez, J. 2020

3.6.10. Análisis de los Estados Financieros Proyectados

Para realizar las proyecciones de los estados financieros se ha tomado en cuenta realizar la proyección a través de regresión lineal basado en los Datos Históricos de la empresa de tres años atrás.

Para la proyección de los estados financieros se ha tomado en cuenta todos los valores que están reflejados en el plan de acción de la institución donde se ven reflejadas todas las estrategias que intervendrán para el incremento de la rentabilidad de la Empresa.

Dentro del estado de situación Inicial podemos observar que los activos han incrementado un 10 % esto debido al incremento en las ventas reflejadas en el estado de resultado , por otra parte dentro de los Pasivos Gracias a los Ingresos que se han generado ha tenido una Reducción en sus cuentas más Importantes; Obligaciones por préstamos a corto Plazo en esta cuenta se consideró agregar la implementación del valor que le costara a la empresa implementar y aplicar la serie de estrategias presentadas en el plan de acción(\$2700) . Y Obligaciones con Instituciones Financieras a largo plazo cuyos valores van disminuyendo de manera considerable, determinando así que las deudas de la institución en un periodo de tres años hacia el futuro han disminuido.

Dentro de los pasivos también se tomó en cuentas implementar el valor que le costara a la empresa implementar el modelo de Gestión

Dentro del estado de Pérdidas y ganancias las ventas se han Incrementado en un 10% cuya proyección se ve reflejada en los Ingresos de la institución, esto debido a la implementación de las estrategias planteadas en el plan de acción generando de esta manera una mayor rentabilidad para la gasolinera.

De esta manera se podría decir que con la correcta implementación de las estrategias propuestas Generar una mayor rentabilidad para la Gasolinera UNITAXIS es posible.

CONCLUSIONES

- El diseño de un modelo de gestión empresarial para la gasolinera UNITAXIS de Santo domingo de los Tsáchilas permitido desarrollar de cierta manera un mejor direccionamiento y control para la administración de la empresa. Este Esquema está basado en una buena toma de decisiones relacionadas directamente con las estrategias planteadas, y un buen manejo de todos los recursos de la Institución para alcanzar las metas y objetivos trazados.
- La recopilación de información por medio de Bibliografías y Linkografía permitió de manera directa crear un Marco Teórico y un Marco Conceptual esto para obtener un direccionamiento, guía u orientación para poder definir los lineamientos situacionales de la empresa según la Gasolinera los necesite.
- La aplicación de un diagnostico situacional a la Gasolinera Unitaxis permitió obtener un detallado informe del funcionamiento y desenvolvimiento de toda actividad que se desarrolla en la empresa de manera administrativa y operativa , tomando en cuenta la participación de la misma en un entorno externo a la institución como en un ambiente interno de la misma.
- La formulación de las estrategias basadas en el diagnóstico realizado de la empresa permitido a los encargados de la Administración de la Gasolinera Unitaxis desarrollar un nuevo direccionamiento estratégico además de dar a conocer cuáles son los elementos, factores y lineamientos que se deben eliminar, implementar y seguir en la institución para que esta se de cierta manera genere más rentabilidad basándose en una nueva planificación estratégica

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Gasolinera Unitaxis realizar la implementación del modelo de gestión Empresarial para que esta pueda obtener un mejor proceso administrativo enmarcado en la Planeación, dirección, organización y control de toda actividad desarrollada en la empresa y así poder Garantizar el crecimiento de la rentabilidad económica de la Empresa
- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa de manera periódica, en este caso de forma anual que le permitan a la institución conocer cuáles son las nuevas Fortalezas y oportunidades que esta debe aprovechar para obtener un mejor beneficio propio y conocer cuáles son las nuevas Debilidades y amenazas que se han generado en este periodo para poder impedir y evadir, todo está en relación a un entorno tanto Interno como externo.
- Efectuar la implementación del Plan de acción con la finalidad de poner en práctica las estrategias planteadas y dar seguimiento al proceso administrativo de la institución en cuanto a un correcto manejo de decisiones lo que conlleva a desempeñar y desarrollar las actividades de la institución de me manera sobresaliente.
- Realizar el control del cumplimiento de las estrategias planteadas en el cuadro de mando integral basadas en las variables del Balanced Scorecard con la finalidad de establecer el buen desempeño administrativo en la gestión la empresa

BIBLIOGRAFÍA

- Alveiro Montoya, C. (2011). *El Balanced Scorecard Como herramienta de evaluación en la gestión administrativa.* Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- Amo, F. (2017). *El Cuadro de Mando Integral \ "Balanced Scorecard.* Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/119597>
- Andrade, D. (2012). *Modelo de Gestion Gerencial para el crecimiento sostenido de la estacion de servicios "Mobil del Jardin en la Ciudad de Ibarra ,Provincia de Imbabura.* (Disertación de Grado, PUCE).. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9585/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR0SIHGxDFZs8OoikiqyX7-gisgu378q38sAPexDfZWgI4KxrOrXott9Fhmk>
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector.* Santiago de Chile: Naciones Unidas CEPAL.
- Ávila, V. (2015). *Diseño de un plan estratégico y un sistema de gestión.* (Trabajo de titulación,. PUCE) Obtenido de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10677/TESIS%20PLAN%20ESTRATEGICO%20Y%20SISTEMA%20DE%20GESTION%20POR%20PROCESOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bravo, G., & Herrera, M. (2017). *Propuesta de un plan estrategico para la compañía de transporte carga pesada transcalca S.A Ciudad de Portoviejo Periodo 2017-2021.* (Tesis de Grado,. Escuela Superior Politecnica Agropecuaria de Manabi) Obtenido de: <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/717/1/TAE103.pdf>
- Carrión, J. (2017). *Estrategia competitiva.* Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/119606>
- Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise.* Washington, D.C: Beard Books.
- David, F.. (2003). *Conceptos de Administracion estrategica* (9ª ed). Obtenido de: <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Fuentes, T., & Luna, M. (2011). *Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo* (Vol. 1). redis UNEXPO.
- Gonzales, J. (2020). *Manueal Parctico de Planeacion Estategica.*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/129291>

- Guzman, J. (2019). *Modelo de gestión financiera para la empresa total*. (Tesis de Grado, Escuela Superior Politecnica de Chimborazo) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13652/1/22T0527.pdf>
- Hernández, J. (2013). *Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total. aplicación al sector camaronero de Venezuela*. (Título de Posgrado, Universidad de Córdova) Obtenido de: <https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/10762/2013000000806.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lazzari, L. (2006). *Control de Gestión: una posible aplicación del análisis foda*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/24142>
- Lino, I. (2013). *Diseño organizacional para el sindicato de choferes Consuelo Benavides del cantón Salinas Provincia de Santa Elena, año 2013*. (Trabajo de titulación UPSE). Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1272/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20EL%20SINDICATO%20DE%20HOFERES%20PROFESIONALES%20>
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro del mando integral*. España: Díaz de Santos. Obtenido de: https://books.google.com.ec/books?id=qGUOpeifd_UC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Martínez, M. (2013). *La gestión Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- MONDRAGON. (2017). *Modelo de Gestión Corporativo*. Obtenido de: <https://www.mondragon-corporation.com/wp-content/uploads/2017/Modelo-de-Gesti%C3%B3n-Corporativo-MONDRAGON.pdf>
- Paredes, B. (2019). *Diseño de un modelo de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard, para la empresa "Ferretería Construkasa", Cantón Pastaza, Provincia de Pastaza*. (Trabajo de titulación, ESPOCCH). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11289/1/22T0500.pdf>
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf
- Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Sesento, L. (2008). *Modelo Sistémico Basado en Competencias para Instituciones Educativas*. Obtenido de: https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO QUE LABORA DE LA GASOLINERA UNITAXIS

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

Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo que labora de la Gasolinera UNITAXIS

Objetivo: Analizar la situación actual de la Gasolinera” UNITAXIS” con la finalidad de determinar un diagnostico interno de la empresa.

Pregunta 1: ¿La institución ha alcanzado las metas económicas propuestas?

Opciones de Respuesta	Marcar
SI	
NO	

Pregunta 2: ¿Conoce usted acerca de Modelos de Gestión Empresariales?

Opciones de Respuesta	Marcar
SI	
NO	

Pregunta 3: ¿En la Gasolinera de UNITAXIS han sido aplicadas estrategias financieras?

Opciones de Respuesta	Marcar
SI	
NO	

Pregunta 4: ¿En la Gasolinera UNITAXIS existen planes estratégicos financieros para maximizar la rentabilidad?

Opciones de Respuesta	Marcar
SI	
NO	

Pregunta 5: ¿Se debería dar paso al diseño de un Modelo de Gestión Empresarial para incrementar la rentabilidad de la institución?

Opciones de Respuesta	Marcar
SI	
NO	

Pregunta 6: ¿Considera usted que los departamentos encargados de la administración de la empresa necesitan capacitarse para poder implementar planes estratégicos?

Opciones de Respuesta	Marcar
SI	
NO	

Pregunta 7: ¿Considera usted que con la implementación de un modelo de gestión empresarial ayude a la empresa a maximizar y alcanzar su máximo potencial Económico?

Opciones de Respuesta	Marcar
SI	
NO	

Pregunta 8: ¿Cuál es el tiempo estimado por parte del Depto. Administrativo para informar la situación económica y financiera de la institución?

Opciones de Respuesta	Marcar
Semanal	
Mensual	
Semestral	
Annual	

ANEXO B: FOTOGRAFIAS

