



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diseño de implementación de un cuadro de mando integral dirigido al desarrollo del centro de expendio Primax sucursal Solca en la ciudad de Quito, año 2013

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Pazmiño Romo, Patricia de los Ángeles

DIRECTOR: Lara León, Diego Fernando, Eco.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2013

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Economista

Diego Fernando Lara León

DIRECTOR DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: **Diseño de implementación de un cuadro de mando integral dirigido al desarrollo del centro de expendio Primax sucursal Solca en la ciudad de Quito, año 2013** ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación de mismo.

Loja, marzo de 2013

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Pazmiño Romo Patricia de los Ángeles declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: **Diseño de implementación de un cuadro de mando integral dirigido al desarrollo del centro de expendio Primax sucursal Solca en la ciudad de Quito, año 2013**, siendo **Diego Fernando Lara León**; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: Pazmiño Romo Patricia de los Ángeles

Cédula: 1715681696

DEDICATORIA

La concepción de este proyecto está dedicada a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi familia, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

Patricia Pazmiño Romo

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la sabiduría; a mi familia quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica. Este proyecto es el resultado del apoyo de todos mis seres queridos.

Patricia Pazmiño Romo

INDICE DE CONTENIDO

CARATULA	
CERTIFICACIÓN	
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE DE CONTENIDOS	
RESUMEN EJECUTIVO	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	

Contenido

CAPÍTULO I.....	3
1. Marco teórico: planificación estratégica y CMI	4
1.1 Papel de la misión en la planeación.	4
1.2 Papel de la visión en la planeación.	5
1.3 Cuadro de mando integral.	7
1.4 Análisis FODA.....	10
1.5. Nivel Operativo.....	17
1.6 Matriz FODA.	20
1.7 Estrategias globales de una organización.	21
1.8 Mapa estratégico.....	26
1.9 Objetivos estratégicos.	28
1.10 Indicadores o KPI (Key Performance Indicators).	29
1.11 Metas	30
1.12 Iniciativas estratégicas.	31
1.13 Tablero de control.	33
CAPÍTULO II.....	34
2. Análisis exploratorio de datos: análisis situacional	35
2.1 Análisis externo.....	35
2.2 Análisis Interno.....	46
CAPÍTULO III.....	53
3. Resultado – Propuesta: diseño del CMI o BSC	54
3.1 Descripción de la empresa.....	54
3.2 Visión, misión y objetivos generales de la empresa.....	54
3.3 Estructura Organizacional.	55

3.4 Análisis de Porter.....	71
3.5 Matriz de perfil competitivo.....	73
3.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	76
3.7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	79
3.8. Matriz FODA.....	82
3.9 Estrategias.....	84
3.10 Objetivos.....	85
3.11 Mapa Estratégico.....	86
3.12 Calendarización.....	88
3.13 Modelo estratégico.....	89
3.14 Indicadores.....	91
3.15 Metas.....	93
3.16 Desempeño del semáforo (Rojo, amarillo, verde).....	95
3.17 Iniciativas estratégicas.....	97
3.18 Tablero de control.....	99
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	106
DIRECCIONES EN INTERNET.....	107
ANEXOS.....	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Cuadro de Mando Integral adaptado.....	5
Figura 1.2 Cinco Fuerzas de Porter.....	9
Figura 1.3 Matriz de evaluación del factor externo (EFE).....	13
Figura 1.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	14
Figura 1.5 Matriz de evaluación del factor interno (EFI).....	15
Figura 1.6 Matriz FODA.....	16
Figura 1.7 Estrategia global total.....	18
Figura 1.8 Factores que afectan la puesta en marcha de una estrategia.....	20
Figura 1.9 Estructura de un Mapa Estratégico.....	22
Figura 1.10 Relación causa efecto.....	23
Figura 1.11 Tablero de control.....	30
Figura 3.1. Organigrama Estructural.....	61
Figura 3.2 Organigrama Funcional.....	64
Figura 3.3 Funciones del Personal.....	69
Figura 3.4 Análisis de Porter.....	79
Figura 3.5 Matriz FODA.....	89
Figura 3.6 Objetivos.....	93
Figura 3.7 Calendarización.....	96

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1 Subsidio a las importaciones.....	31
Tabla 2.2 Precios.....	34
Tabla 2.3 Calidad de los combustibles en el Ecuador.....	35
Tabla 2.4 Contenido químico del combustible	35
Tabla 2.5 Regularizaciones a gasolineras	38
Tabla 2.6 Análisis AIO.....	42
Tabla 3.1 Matriz de Perfil Competitivo.....	81
Tabla 3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	83
Tabla 3.3 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	86
Tabla 3.4 Matriz FODA.....	88
Tabla 3.5 Estrategias.....	90
Tabla 3.6 Mapa Estratégico.....	91
Tabla 3.7 Objetivos, Indicadores y Metas.....	94
Tabla 3.8 Tablero de Control.....	98
Tabla 3.9 Metas.....	100
Tabla 3.10 Semaforización.....	102
Tabla 3.11 Iniciativas Estratégicas	104
Tabla 3.12 Tablero de Control.....	106

RESÚMEN

El diseño de implementación del CMI dirigido a la sucursal Primax Solca se realizó con la siguiente problemática.

El centro presentó varios problemas según el análisis institucional y organizacional que se realizó para determinar si procedía el diseño de implementación del CMI, entre los cuales se encontraron la ausencia de manuales y procedimientos, el no planteamiento de objetivos en concordancia a los objetivos generales, la carencia de indicadores de gestión para la medición de resultados, la utilización deficiente de las instalaciones así como un sistema inexistente de cobranza planificada. El centro desea incrementar las visitas y las ventas mensuales, pero no dispone de un plan de acción.

Por los motivos mencionados se vio la necesidad de diseñar un CMI, para lo cual se evaluó el ambiente interno y externo de la empresa, el análisis FODA, desde aquí se desarrollaron estrategias y objetivos importantes para la construcción del mapa estratégico y su calendarización, posterior a esto se diseñó un modelo estratégico que aportó al desarrollo de indicadores, metas e iniciativas estratégicas y finalmente se llegó al diseño consolidado del CMI.

PALABRAS CLAVES: CMI, estación, servicio, Quito

ABSTRACT

The design of a BSC focused to development of Primax Solca was performed solving the following problem.

The gas station presented several problems according to the AIO analysis that was done, which was performed to determinate the BSC implementation for gas station, casting problems such as the absence of manuals and procedures, not approach the objectives consistent with the overall objectives, lack of performance indicators that allow measuring results, lack of organizational structure, poor utilization of facilities and extra services, a nonexistent collection system planned. The gas station wishes to increase costumers' visits and therefore monthly sales but it doesn't have an action plan.

For all of this, it was necessary to design a BSC to fill the gaps that company has, evaluating the internal and external company environment to analyses the company strengths, weaknesses, opportunities and threats, and developing strategies and objectives, which were of vital importance for the development of a strategic map, its scheduling and the design of a strategic model, ending with the development of indicators, targets and strategic initiatives.

KEY WORDS: BSC, gas, station, Quito

INTRODUCCIÓN

El análisis de este proyecto se creó con el propósito de diseñar un cuadro de mando Integral dirigido al desarrollo del centro de expendio Primax sucursal Solca en la ciudad de Quito para el año 2013.

Primax es una comercializadora de derivados de petróleo que se caracteriza por ser una empresa de retail, enfocada al cliente. En el país es la única que aditiva con productos alemanes a sus combustibles con el fin de preservar y alargar la vida útil del motor de los automóviles, además mantiene un compromiso con el cuidado del medio ambiente.

El centro de expendio Primax sucursal Solca nace en marzo de 1997, tiempo en el cual funcionó bajo los parámetros de Shell International. Su fundador es el Sr. Econ. Wilson Rodríguez Acosta quien en la actualidad es el gerente del centro de expendio. En el año 2007 Shell es absorbida por Primax, momento en el cual la sucursal realiza un análisis para negociar el nuevo patrocinio de la gasolinera en donde busca los mejores beneficios tanto para la empresa como para los clientes, siendo Primax su mejor opción.

Para el desarrollo del tema se llegó a determinar las siguientes incógnitas:

- ¿Qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tiene la empresa?
- ¿Cuáles serían las estrategias a trazar en el primer trimestre del 2013 para la estación de servicio?
- ¿Qué objetivos y metas se deben plantear durante el primer trimestre del 2013 para la estación de servicio?
- ¿Qué indicadores se deberían diseñar para la estación de servicio durante el primer trimestre del 2013?

El Objetivo del presente proyecto es “diseñar la implementación de un cuadro de mando integral dirigido al desarrollo del centro de expendio Primax sucursal Solca en la ciudad de Quito para el año 2013”. Para cumplir este objetivo se pretende:

- Dilucidar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas durante el primer trimestre del 2013.
- Identificar las potenciales estrategias durante el primer trimestre del 2013.

- Delinear objetivos y metas que cumplan con los objetivos generales de la empresa durante el primer trimestre del 2013.
- Diseñar indicadores que permitan comunicar el cumplimiento de los objetivos durante el primer trimestre del 2013.

El Diseño de implementación de un cuadro de mando integral contribuirá al desarrollo del centro de expendio Primax sucursal Solca en la ciudad de Quito para el año 2013, incrementando sus ventas y visitas a la gasolinera.

En el diseño del BSC se investigó a través de un análisis exploratorio la situación de nuestro país y los derivados que afectan la venta de combustible, se realizó un análisis institucional y organizacional denominado AIO en la estación de servicio Primax sucursal Solca, esto con el propósito de identificar si es necesario o no el diseño de un Cuadro de Mando Integral. Y por último, se obtuvo el resultado de la investigación realizada a través del diseño de un Cuadro de Mando Integral para la estación de servicio.

Primax sucursal Solca en el tiempo que lleva funcionando como estación de servicio se ha manejado sin manuales ni procedimientos, sin objetivos a corto, mediano ni a largo plazo en concordancia con los objetivos generales y en pos de la visión general de la empresa, sin indicadores de gestión que permitan la medición de resultados, sin una estructura organizacional, utilizando de manera deficiente las instalaciones de servicios extras y con un sistema inexistente de cobranza planificada, motivos por los cuales fue necesario e importante diseñar la implementación de un cuadro de mando integral que le permitan al directivo tomar decisiones, saber qué pasa y completar sus actividades gerenciales, de manera que se cumplan con todos los objetivos generales planteados.

CAPÍTULO 1

1. Marco teórico: planificación estratégica y CMI

1.1 Papel de la misión en la planeación.

Los autores Thompson Arthur y Strickland A. J. III, (2001) expresan que:

La misión de una empresa consiste en definir el propósito de la misma y especifica el negocio al que se dedica, las necesidades que son satisfechas con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla y la imagen pública de la organización (qué, cómo y para qué)

El autor Salazar, (2007) comenta que:

La misión es la razón de ser de la organización, es decir lo que se pretende alcanzar en el entorno, además se caracteriza por ser una mano invisible que guía e instruye al recurso humano en la organización.

Por tanto se puede mencionar que la misión no es más que la razón de ser de la empresa, por lo que es un punto importante para la organización ya que condiciona las actividades presentes y futuras de la misma, así como también se constituye en una guía y dirección para los empleados.

1.1.1 La importancia de la misión.

Los principales aspectos importantes de la misión empresarial son:

- Identidad corporativa definida de una forma clara y concreta que permite establecer la personalidad y el carácter organizacional de una entidad, por lo cual el recurso humano podrá identificar y respetar los principios y valores.
- Oportunidad para que la organización identifique a sus clientes a los cuales pretende llegar según la identidad corporativa previamente establecida.
- Generar estabilidad para cada una de las operaciones que se desarrollan en la organización, generando credibilidad y fidelidad en los clientes que la empresa capta.

- Señala el ámbito en que la empresa se va a desarrollar para satisfacer a los clientes, proveedores, agentes externos, socios etc.
- Define las diversas oportunidades que se pueden presentar ante la posible diversificación de la empresa.

1.1.2 Aspectos a tener en cuenta en la declaración de la misión.

Los principales aspectos que se deben tomar en cuenta para poder formular la misión son:

- **Campo de actividad:** Es necesario especificar los diversos negocios en los que la organización va a centrar sus actividades, además se identificará y a la vez se justificará los productos y el mercado que la empresa pretende captar.
- **Capacidades:** son los recursos y habilidades propias que la organización posee y con las cuales se pueden alcanzar una serie de ventajas competitivas.

En el caso que la empresa comercialice varios productos en diversos mercados, en la formulación se debe desarrollar los recursos y capacidades tomando en consideración los factores de éxito de cada mercado.

1.2 Papel de la visión en la planeación.

El autor Salazar, (2007) expresa que:

“La visión es la forma en cómo debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en valores y convicciones de sus integrantes”.

Por su parte el autor Fleitman Jack, (2000) argumenta que:

Visión: Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. Por tanto, la visión es lo que la empresa proyecta ser en el largo plazo, con lo que los empleados tienen claro los objetivos a seguir y la manera en cómo obtenerlo.

1.2.1 La importancia de la visión.

La visión es una fuente de inspiración para el negocio, ya que se considera como la esencia que guía a la organización hacia el desarrollo de sus actividades.

En algunos sectores en especial a los que se les considera como maduros la visión no tiene mucha trascendencia, pero en los nuevos sectores lo correcto es plantear la visión lo cual es esencial para que la organización pueda conseguir lo que quiere.

1.2.2 Ventajas de establecer una visión.

Las principales ventajas que la formulación de la visión ofrece son:

- Fomentar el entusiasmo y el compromiso del recurso humano que son parte de la organización.
- Incentivar a todos los miembros de la organización, con el fin de que el desarrollo de cada acción se destine al cumplimiento de la visión.

Una visión bien formulada, logra evitar que se puedan desarrollar modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

1.2.3 El propósito estratégico como parte de la visión.

Después de que la visión ha sido formulada y a la vez integrada en las diversas actividades diarias de la organización, se identifica al propósito estratégico. Las características esenciales del propósito estratégico son:

- Planteamiento de las metas, las cuales deben ser ambiciosas para llevar a la compañía al éxito y cumplimiento de sus metas.
- Poseer una visión estable, sin modificación alguna.
- Cada uno de los recursos que componen la organización deben involucrarse hacia la búsqueda y cumplimiento de la visión.

1.3 Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral o más conocido como balanced scorecard es una herramienta de gestión estratégica, desarrollada por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton, el cual busca gerenciar cualquier tipo de organización en forma integral, balanceada y estratégica. Ver Anexo 1.

1.3.1 Definición.

El autor (Kaplan y Norton, 2000).manifiesta que

El Cuadro de Mando Integral es conjunto de indicadores que le permitan al directivo tomar decisiones, saber qué pasa y completar sus actividades gerenciales, de manera que se cumplan los objetivos estratégicos previstos. Por tanto en el cuadro de mando integral existe un gran énfasis en la visión, en la estrategia, en los problemas de contexto y en tratar de definir factores clave de éxito y áreas en las que la empresa es realmente buena.

De acuerdo a Vogel (1992), el CMI es:

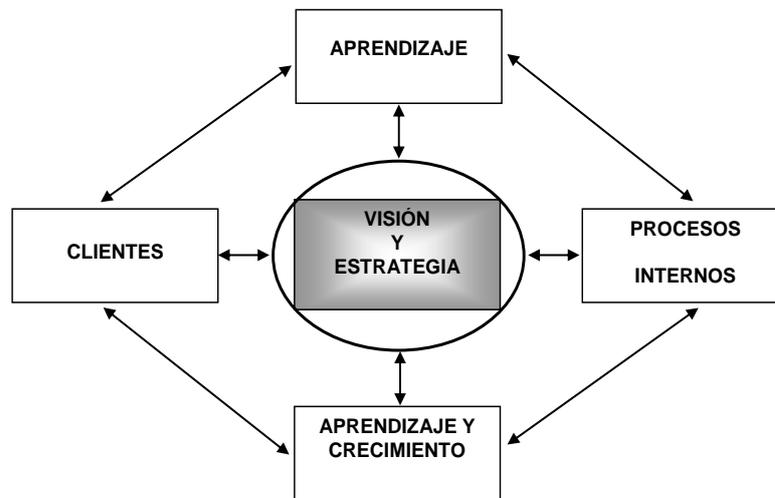
Un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un plan estratégico u objetivos y trasladarlos a la acción, permite que la alta dirección se encuentre informada día a día y en tiempo real, acerca del avance en el logro de la metas prefijadas.

En conclusión, analizando los conceptos expuestos anteriormente, todos coinciden en que el cuadro de mando integral es una herramienta muy útil en la descripción e implementación de la estrategia.

1.3.2 Perspectivas del CMI.

Kaplan y Norton (2005) refieren que las cuatro perspectivas del balanced scorecard que permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, son: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Figura 1.1 Cuadro de mando integral adaptado



Fuente: Kaplan y Norton, 2001
Elaborado por: Patricia Pazmiño

a) **Perspectiva financiera**

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Se analizan indicadores como el costo productivo, niveles de ingresos, resultados del ejercicio, razones económicas financieras, etc.¹

b) **Perspectiva cliente**

Identifica los segmentos cliente, mercado en los cuales se va a competir. Evalúa a los clientes, lealtad, diseño, rentabilidad de los productos para analizar la cartera de productos y servicios, traduciendo la estrategia, visión, objetivos sobre clientes y los segmentos.

Incluye indicadores como tasa de retención de clientes por productos, porcentaje de quejas de clientes, grado de aceptación de nuevos productos, desarrollo de nuevos productos, etc.

¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton (2005). Cómo utilizar el CMI. México: Ediciones Gestión 2000. P. 35.

c) **La perspectiva procesos internos**

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.²

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva tienen origen en las estrategias explícitas con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes. Está comprendida de indicadores como comportamiento de deterioro, comportamiento de producción defectuosa y el control de las actividades que no generan valor al producto.

d) **La perspectiva aprendizaje y crecimiento.**

Los clientes internos desempeñan un papel fundamental dentro del desarrollo de la empresa, razón por la cual al tener un personal capacitado que cuente con conocimiento y habilidades permitirá que ayuden al logro de las tres perspectivas anteriores.

1.3.3 Importancia del Cuadro de Mando Integral.

Actualmente en un mundo tan competitivo y clientes tan exigentes es de vital importancia que todas las empresas traten de plantearse objetivos y estrategias que mejoren su desempeño y generen valor agregado.

A continuación se expone algunas razones por la que el CMI es necesario en las organizaciones:

- Una empresa requiere un control integral de todas las funciones que se realizan y no solamente las financieras.
- El CMI proporciona información válida para los funcionarios de la empresa para la mejor toma de decisiones.
- Transforma la visión y la estrategia de la empresa en indicadores tangibles y palpables.
- El CMI es una herramienta no únicamente de control sino también de comunicación de información para todos los colaboradores.

² Robert S. Kaplan, David P. Norton (2005). *Cómo utilizar el CMI*. México: Ediciones Gestión 2000.

- El CMI es una herramienta de medición que ayuda a administrar mejor y crear valores a largo plazo, que hace partícipes a todo el personal y ejecutivos de la empresa.
- El CMI es una herramienta que permite la retroalimentación continua, permitiendo que se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado.

1.4 Análisis FODA.

El análisis FODA es una metodología que estudia la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities y threats) (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro. ³

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

³ Rodríguez Valencia, J. (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica en la empresa. México: Thompson. P. 138.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis interno
- Confección de la matriz FODA
- Determinación de la estrategia a emplear

1.4.1 Análisis externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización, estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Interés de las instituciones públicas.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mantenimiento del entorno.

- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son: ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa? ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos? ¿Existe una coyuntura en la economía del país? ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado? ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando? ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

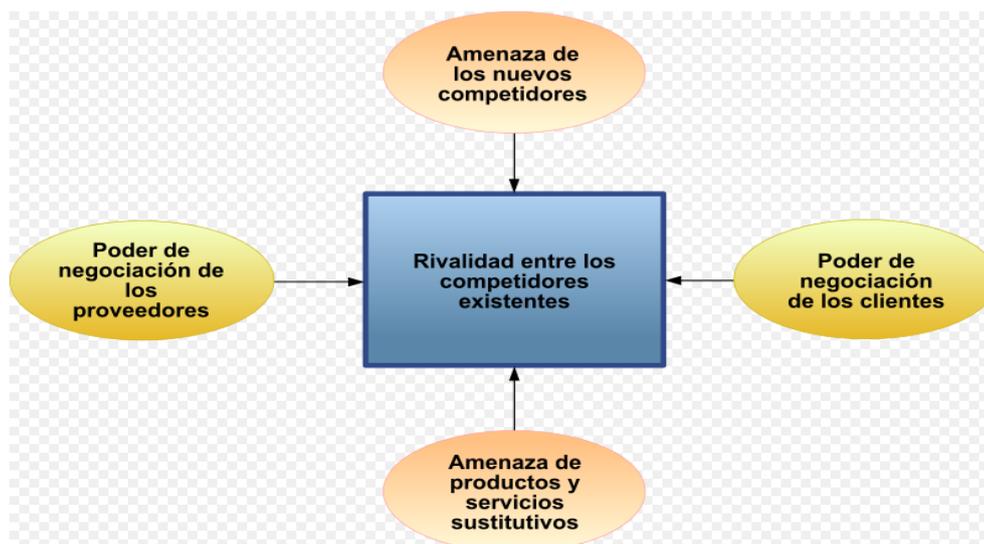
Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atender contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son: ¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa? ¿Qué están haciendo los competidores? ¿Se tienen problemas de recursos de capital? ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Cinco fuerzas de Porter:

- a) Poder de negociación de los compradores o clientes
- b) Poder de negociación de los proveedores o vendedores
- c) Amenaza de nuevos entrantes
- d) Amenaza de productos sustitutos
- e) Rivalidad entre los competidores

Figura 1.2 Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Philip Kotler, 2009
Elaborado por: Patricia Pazmiño

a) Poder de negociación de los compradores o clientes

Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales.

Esta amenaza depende de:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventajas diferenciales. (exclusividad) del producto.

b) Poder de negociación de los proveedores o vendedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Comprador tendencia a sustituir
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- Facilidad de sustitución, la información de productos es más propensa a la sustitución, productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Producto de calidad inferior
- La calidad de la depreciación

c) Amenaza de nuevos entrantes

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen esta fuerza son las siguientes:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economía de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas del costo.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.
- Demandas judiciales.
- Acceso a canales de pre distribución.
- Expectativas sobre el mercado.

d) Amenaza de productos sustitutos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.

Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

e) **Rivalidad entre los competidores**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

- Poder de los competidores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos proveedores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad Industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.

Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

1. Economías de escala.
2. Diferenciación del producto.
3. Inversiones de capital.
4. Desventaja en costos independientemente de la escala.
5. Acceso a los canales de distribución.
6. Política gubernamental.

1.4.2 Análisis interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué consistencia tiene la empresa? ¿Qué ventajas hay en la empresa? ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra? ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso? ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza? ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede evitar? ¿Que se debería mejorar? ¿Qué desventajas hay en la empresa? ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad? ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

1.5. Nivel Operativo

Una vez analizadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, se procederá a definir estrategias con el fin de incrementar el rendimiento de la empresa, para lo cual se utilizarán las siguientes metodologías:

1.5.1 Matriz de evaluación del factor externo (EFE).

La matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar las oportunidades y amenazas a las cuales está expuesta la organización. El valor se basa en el sector y está predeterminado por el peso que tiene cada una entre todas las oportunidades y amenazas, siendo 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), la suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0. La clasificación se basa en la empresa y permite dar una calificación, definiendo valores desde 1 para el de menor importancia hasta 4 para el de mayor importancia.

Figura 1.3 Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

FACTORES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES			
1) Crecimiento del Sector Informal en 3% anual	0.14	3	0.42
2) Empleo formal se redujo del 2005 al 2006 de 54 a 51%	0.09	2	0.18
3) El TLC fomentará el consumo interno y oportunidades de nuevos negocios.	0.11	3	0.33
4) Crecimiento constante del PBI en 6.3%	0.10	2	0.20
5) Mayor acceso del sector informal a préstamos de la banca privada.	0.12	2	0.24
AMENAZAS			
1) Crecimiento del Sector formal	0.08	3	0.24
2) Creación de un marco Legal regulatorio para trabajadores independientes.	0.08	2	0.16
3) Ingreso del competidor con precios más bajos enfocándose en nuestro mercado potencial	0.12	4	0.48
4) Diversificación del mercado potencial	0.06	2	0.18
5) Reclutamiento de trabajadores independientes por las empresas grandes y formales.	0.1	3	0.30
TOTAL	1.00		2.73

Fuente: Fred David, 2003
Elaborado por: Patricia Pazmiño

El valor ponderado expresará finalmente los valores externos más relevantes de la organización, y por ende la pauta para poder establecer las estrategias para contrarrestar o aprovechar estos factores sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje

de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en el sector. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

1.5.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Al igual que en la matriz anterior, los valores y puntajes de valor total tienen el mismo significado, no obstante los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

Figura 1.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Factores claves del éxito	Ponderación	Librería Galicia		Librería Barbosa		Librería Obregón	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Gama de productos	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Calidad de los productos	0,2	3	0,6	4	0,6	3	0,6
Competitividad	0,2	2	0,4	3	0,4	3	0,6
Servicio al cliente	0,1	2	0,2	2	0,4	3	0,3
Tecnología	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2
Experiencia	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Total	1		2,2		3		2,9

Fuente: Fred David, 2003
Elaborado por: Patricia Pazmiño

Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde 1 = significa debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, y 4 = fortaleza principal. Una vez que se ha identificado a los principales competidores y se los ha analizado, se puede visualizar que la localización es un factor muy importante para alcanzar el éxito

1.5.3 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

Esta herramienta para la evaluación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se debe asignar un valor que se basa en el sector, que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. La sumatoria de todos los factores debe ser igual a 1.0. La clasificación se basa en la empresa y va de 1 a 4, siendo 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, y 4 = fortaleza mayor. El valor ponderado dará finalmente cuales son los factores internos más relevantes de la estación de servicios y por ende la pauta para establecer estrategias y fortalecer estos factores.

Figura 1.5 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

Factor Clave	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Imagen poderosa de la marca o reputación	0,20	4	0,80
Atención Personalizada	0,15	2	0,30
Amplia cobertura geográfica y capacidad de distribución	0,12	2	0,24
Capacidad tecnológica acorde con las exigencias del mercado	0,07	3	0,21
Debilidades			
Costos elevados con respecto a la competencia	0,12	1	0,12
Rentabilidad decreciente / estable	0,09	2	0,18
Tiempos de entrega para material no stock muy elevado	0,15	1	0,15
No existe un procedimiento de delegación del trabajo en caso de faltar la persona responsable	0,06	1	0,06
No existe un sistema para la planificación estratégica	0,04	1	0,04
Total			2,10

Fuente: Fred David, 2003
Elaborado por: Patricia Pazmiño

1.6 Matriz FODA

La construcción de estrategias clave de desarrollo se aborda a partir de una metodología especial denominada matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). La técnica de matriz FODA constituye el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas, surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que al clasificarse,

ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional.

El objetivo concreto de la matriz FODA es el análisis profundo de los factores que afectan positiva o negativamente al sistema organizacional, en el propósito de establecer comparaciones que permitan generar estrategias alternativas factibles.

Figura 1.6 Matriz FODA

Matriz DAFO o FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas	Recursos y capacidades escasas
	Ventajas naturales	Resistencia al cambio
	Recursos superiores	Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	Nuevas tecnologías	Altos riesgos - Cambios en el entorno
	Debilitamiento de competidores	
	Posicionamiento estratégico	

Fuente: Roberto Dvoskin, 2004
Elaborado por: Patricia Pazmiño

Para establecer estrategias es necesario conocer previamente el estado de la empresa a través de un diagnóstico de sus fortalezas y debilidades (Evaluación de los factores internos EFI). Al mismo tiempo se requiere conocer el entorno en donde la empresa se va a posicionar, para eso se realiza un diagnóstico de las oportunidades y amenazas (Evaluación de los factores externos EFE). La matriz FODA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar estrategias, cuando se confrontan los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa con las oportunidades y riesgos del mercado. El resultado es cuatro tipos de alternativas estratégicas:

- FO Fortalezas Oportunidades
- DO Debilidades Oportunidades
- FA Fortalezas Amenazas
- DA Debilidades Amenazas

1.7 Estrategias globales de una organización

El autor Porter, Michael E. (1990). Expresa que:

La estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno. La estrategia casi siempre significa cambio organizado. Toda organización necesita tener una pauta de comportamiento político en relación con el mundo de los negocios que la circunda y en cual opera. Los administradores son artesanos y la estrategia es su arcilla“

Otra definición es la que realizan Johnson y Scholes (2001), quienes manifiestan

Una estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders. Ver ANEXO 3.

El concepto de estrategia ha sido interpretado de muchas formas por lo cual no existe una sola definición pero se ha identificado 5 concepciones que se pueden complementarse entre sí, las cuales son:

- Estrategia como Plan: Curso de acción deseado y determinado de forma anticipada, con el propósito de asegurar el logro de las metas y objetivos en la empresa. Normalmente se abarca en un documento llamado plan.
- Estrategia como Táctica: Maniobra específica destinada a aniquilar o enfrentar al competidor.
- Estrategia como Pauta: Conjunto de acciones de forma deliberada o no, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.
- Estrategia como Posición: La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.
- Estrategia como Perspectiva: La estrategia caracterizada por no elegir una posición, sino que se enfoca en compromisos, en la forma de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

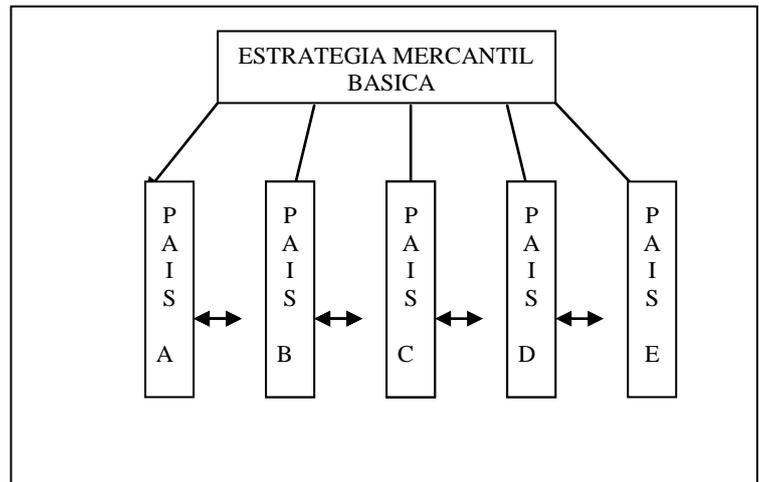
Analizando los conceptos anteriores, se puede concluir diciendo que la estrategia se constituye en un patrón a seguir para los logros de las metas empresariales. Dicho patrón contiene un conjunto de acciones, con metas definidas, que es el cumplimiento de los objetivos de la organización.

1.7.1 Claves de una acertada estrategia global total

Una estrategia global consta de tres componentes distintos:

1. Desarrollar la estrategia
Mercantil básica
2. Internacionalizar la
Estrategia
3. Globalizar la
Estrategia

Figura 1.7 Estrategia global total



Fuente: Roberto Dvoskin, 2004
Elaborado por: Patricia Pazmiño

Desarrollar la estrategia básica, base para una ventaja estratégica sostenible. Esto es el primer paso.

1. Internacionalizar la estrategia básica, mediante la expansión internacional de actividades y adaptación de la estrategia básica. Las compañías deben manejar los fundamentos de los negocios internacionales antes de lanzar una estrategia global (porque ésta con frecuencia implica quebrantar las reglas de los negocios internacionales).
2. Globalizar la estrategia internacional integrando la estrategia para todos los países.

1.7.2 Dimensiones de la estrategia global

Una estrategia global es multidimensional, por lo tanto requiere de una serie de dimensiones estratégicas. De acuerdo a Yip (1992), dichas dimensiones son cinco:

- **Participación de mercado**, que comprende la elección de países-mercados en los cuales negociar y el nivel de actividad, particularmente en cuanto a participación de mercado.

- **Productos y servicios**, que incluye el grado en que un negocio mundial ofrece los mismos productos en todas partes o productos diferentes en los diversos países.
- **Localización de las actividades que agregan valor**, que comprende la decisión de dónde ubicar cada una de las actividades que forman la cadena total de valor agregado, desde la investigación hasta producción y servicio después de la venta.
- **Marketing**, comprende el grado en que un negocio mundial utiliza las mismas marcas registradas, los mismos anuncios publicitarios y otros elementos de marketing en diferentes países.
- **Medidas competitivas**, que implica el grado en un negocio mundial toma medidas competitivas en países individuales como parte de una estrategia global competitiva.

Un negocio con una estrategia totalmente globalizada utilizaría al máximo todas las cinco dimensiones y tendría, por tanto, una completa participación global de mercado, productos y servicios globales, localización global de actividades, marketing global y medidas competitivas globales.

1.7.3 Beneficios de una estrategia global

Los beneficios con los que cuenta una organización al implantar una estrategia global son:

- Reducción de costos
- Calidad mejorada de productos y programas
- Más preferencia de los clientes
- Mayor eficacia competitiva

1.7.4 Desventajas de una estrategia global

Como en toda acción, la estrategia global también presenta sus desventajas, de acuerdo a Yip (1992) estas son:

- Altos gastos administrativos por el aumento de coordinación y de personal.
- Reducción de la eficacia en la administración de cada país.

- Productos que no satisfacen las necesidades y requerimientos de los clientes debido a la estandarización.
- Un marketing uniforme puede reducir la adaptación al comportamiento de los consumidores locales y al ambiente de marketing.
- Integrar medidas competitivas puede significar sacrificio de ingresos, de utilidades o de posición competitiva en algunos países.

1.7.5 Puesta en marcha de una estrategia global

Ejecutar una estrategia global no es tan fácil debido a la diversidad de países y nacionalidades que hay que atender. En particular, para la globalización de la estrategia a menudo se requiere que uno o más países abandonen las estrategias, los productos, etc., acreditados durante mucho tiempo.

Yip (1992) menciona cuatro factores organizacionales y administrativos que determinan la capacidad de una empresa para desarrollar y ejecutar una estrategia global.

- Estructura organizacional**, comprende las relaciones de dependencia en un negocio.
- Procesos administrativos**, entre los cuales están actividades tales como planificar y presupuestar.
- Las personas**, que son los recursos humanos del negocio mundial, y comprenden tanto a los gerentes como al resto de los empleados.
- La cultura**, que comprende los valores y las reglas que gobiernan el comportamiento en una corporación.

Figura 1.8 Factores que afectan la puesta en marcha de una estrategia global



Fuente: Roberto Dvoskin, 2004
Elaborado por: Patricia Pazmiño

1.8 Mapa estratégico

Los autores Kaplan y Norton (2005) manifiestan que:

El mapa estratégico es la representación visual de las relaciones causa – efecto entre los componentes de la estrategia de una organización.

Un mapa estratégico es considerado como una herramienta sumamente poderosa que facilita alinear a todos los miembros de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos, los cuales reposan en un plan estratégico, con el fin de poderlos comunicar y poder definir los que se debe hacer para poder alcanzarlos.

Considerando que el mapa estratégico es una herramienta visual de traducción de la estrategia, Luis Muñiz, Enric Monfort (2005) señalan que deben contar con las siguientes características:

- Deben tener vínculos de causa – efecto de una forma clara y fácil de entender.
- Los vínculos deben explicar los objetivos estratégicos y estar plasmados en el mapa estratégico que debe ir acompañado de comentarios pertinentes que ayuden a explicar las relaciones.
- Las explicaciones de los vínculos deben ser breves.
- La lectura del mapa estratégico debe permitir entender cómo los objetivos relacionados permiten conseguir los resultados esperados.

1.8.1 Importancia de un mapa estratégico

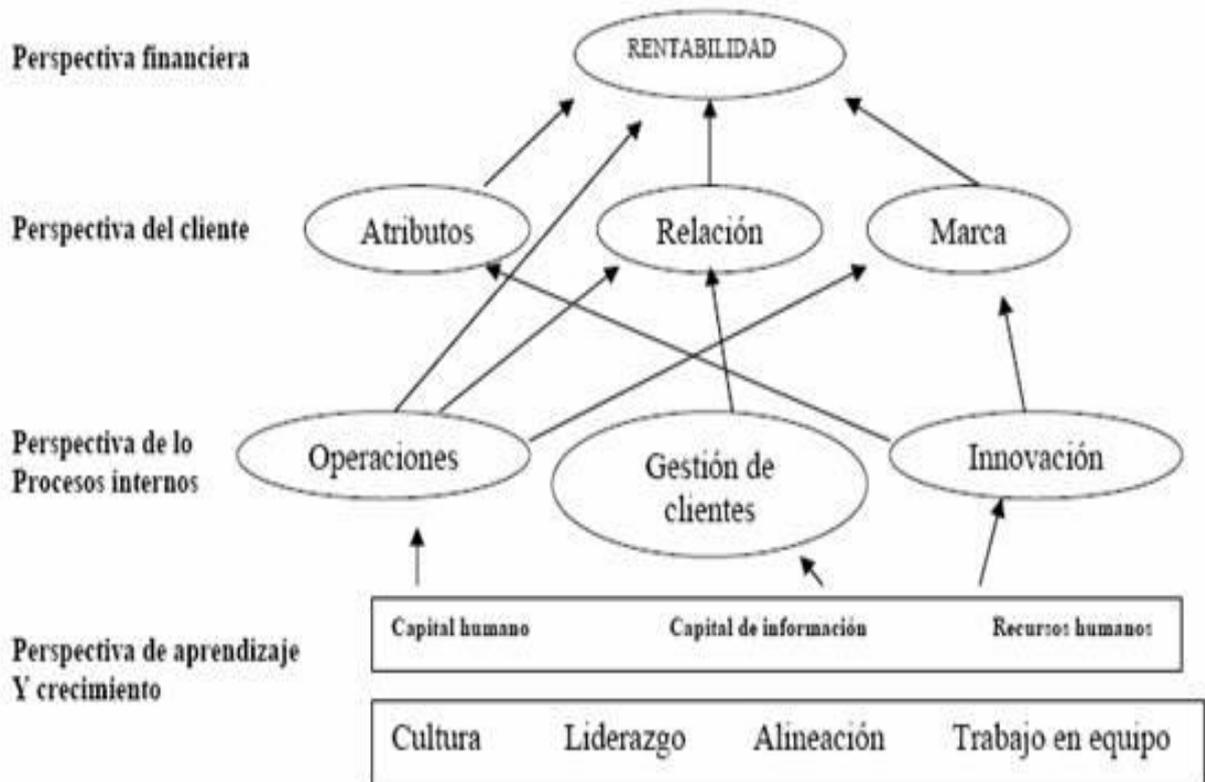
Kaplan y Norton (2004) señala que la importancia del mapa estratégico radica en que “proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores, proporciona un eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.”

El mapa estratégico permite a todos los miembros de la organización concentrar todas sus actividades tomando como base un documento escrito hacia el cumplimiento de los objetivos previamente planteados.

1.8.2 Estructura de un mapa estratégico

Mediante el diseño del mapa estratégico se clarifica la cadena lógica de los objetivos de la empresa, y a modo de ejemplo se ilustra el siguiente gráfico:

Figura 1.9 Estructura del mapa estratégico



Fuente: Santiago Eduardo Antognoli, 2006
Elaborado por: Patricia Pazmiño

1.8.3 Relación causa efecto

El autor Onieva Morales, Juan Luis. (1995) expresa que:

La Relación causa efecto: Es una técnica que sirve para clasificar y ordenar todas las ideas reunidas por medio de la lluvia de ideas, la escritura libre, la estrella o el cubo. Esta forma de ordenación parte de la relación lógica causa-efecto. Se puede partir del efecto y analizar las causas que lo han provocado, o, por el contrario, enumerar primero las causas y, finalmente, indicar el efecto producido.

En los mapas estratégicos, las relaciones causa efecto son mostradas a través de flechas que interrelacionan los objetivos considerados estratégicos por las empresas.

Por tanto, antes de comenzar el desarrollo de indicadores estratégicos, es importante el alineo del cuadro de mando vertical y horizontalmente por medio de flechas y por su disposición de abajo hacia arriba; con el fin de verificar que las diferentes perspectivas se relacionan naturalmente unas con otras para que exista un equilibrio

Figura 1.10 Relación causa – efecto



Fuente: Francisco Rey, 2003
Elaborado por: Patricia Pazmiño

1.9 Objetivos estratégicos

El autor Grant (1996) comenta que:

Un Objetivo Estratégico es aquella formulación de propósito que marca la posición en que deseamos estar a largo plazo. Es, aún más importante, la apuesta por algo que valoramos decisivo para el presente y futuro de la organización. Implica un riesgo y un resultado. Son en su conjunto las victorias que se necesitan para alcanzar, para conquistar la posición deseada.

En resumen, los objetivos estratégicos son el resultado que a largo plazo la organización espera cumplir a través de realizar acciones para el cumplimiento de la misión.

Los Objetivos Estratégicos a formularse deben ser:

- **Medibles:** Deben ser mensurables y estar ligados a un límite de tiempo
- **Claros:** Deben tener una definición clara, entendible y precisa, para no generar confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.
- **Alcanzables:** Deben ser posibles de alcanzar, tomando en cuenta las posibilidades de la empresa, como la capacidad o recursos. Además se debe considerar el tiempo necesario para cumplirlos.
- **Desafiantes:** Deben ser retadores, pero realistas, que signifique un desafío o un reto ya que los objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad.
- **Realistas:** Deben tener claro y en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir.
- **Coherentes:** Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, es decir visión, misión, políticas, cultura organizacional y valores organizacionales.

Los objetivos estratégicos deben relacionarse mediante instrumentos de causa y efecto para conseguir los resultados. Básicamente el Cuadro de Mando Integral es la relación causa efecto en cascada de los objetivos estratégicos de la organización.

1.10 Indicadores o KPI (Key Performance Indicators)

Los indicadores son valores cuantificables, que permiten visualizar el estado de la situación que se quiere medir.⁴

Horvath y Partners (2003, p.489), mencionan:

⁴ Victor Manuel (2012). Casos de Innovación. EEUU: Palibrio. P. 30

El indicador hace referencia a la consecución de los objetivos estratégicos. El indicado determina cómo debe medirse la consecución del objetivo y se define en el marco del proceso del Cuadro de Mando Integral.

Por su parte Beltrán (1998, p.36) define al indicador como:

La relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

En conclusión se puede decir que los indicadores son una medida financiera o no financiera para poder medir los éxitos o fracasos empresariales de una organización.

Los indicadores tienen las características de los objetivos, es decir deben ser; específicos, medibles, alcanzables y realistas.

Entre los usos que tienen los indicadores se puede mencionar:

- Medir el tiempo que se utiliza en mejorar los niveles de servicio en un proyecto dado.
- Medir el nivel de la satisfacción del cliente.
- Medir el tiempo de mejoras de asuntos relacionados con los niveles de servicio.
- Medir un ratio financiero, medir el desempeño del personal, disminución de tiempo en procesos, etc.

1.11 Metas

Una empresa siempre debe mantener metas y fijar un tiempo de cumplimiento para cada una de ellas.

El autor Steiner (1998), expresa que:

Las metas de una empresa son definidas por la Administración y tienen por objetivo orientar todas las acciones y políticas de la empresa. Por otro lado, éstas pueden ser vistas como motivadoras para maximizar el esfuerzo de los trabajadores de una empresa.

Por otro lado, Dess (2003, p. 257) señala:

Las metas son aquellas unidades de medida del desempeño de las variables definidas en los indicadores o KPI's. Las metas son una parte de los objetivos estratégicos determinados en forma cuantitativa y por medio de las cuales se logrará el alcance de los objetivos planteados.

Para determinar las metas se debe considerar lo siguiente:

- Establecer una sola meta por indicador.
- Asegurarse que las metas sean cuantificables.
- Asegurarse que la meta comunique claramente el desempeño esperado.
- Identificar la relación entre la meta y su respectivo indicador, objetivo, tema y destino estratégico.

Por tanto, las metas son el resultado del indicador que se espera alcanzar en un tiempo determinado. Al situar esta definición dentro de la concepción del balanced scorecard, deben seguir las mismas relaciones causa - efecto, para evidenciar el impacto que cada una de ellas tiene en el cumplimiento de la estrategia.

1.12 Iniciativas estratégicas

El autor Jaramillo, José Carlos (1992) expresa que:

Las iniciativas estratégicas representan un grupo de programas y proyectos, que normalmente deberían estar fuera del día a día de las actividades operacionales, y que tienen como misión ayudar a la empresa a alcanzar los resultados planificados.

Otra definición es la que presenta Muñiz y Monfort (2005), al respecto indican:

Las iniciativas sirven para alcanzar los objetivos estratégicos (...), pueden ser varias y por ello se deben analizar cada una de ellas, que servirán para alcanzar las metas fijadas a los indicadores.

Las organizaciones tienen la alternativa de utilizar 3 procesos para gestionar su portfolio de iniciativas estratégicas:

1. Seleccionar las iniciativas
2. Asignar los recursos necesarios para el desarrollo de las iniciativas.
3. Asignar las responsabilidades para ejecutar las iniciativas ya planificadas.

Muñiz y Monfort (2005), indican que una buena iniciativa estratégica debe tener:

- Responsabilidad a nivel de equipo y de liderazgo.
- Fechas de inicio y final claramente definidas.
- Un dato presupuestado o claramente definido a conseguir.
- La asignación de recursos comprometidos para su realización.

Una de las principales ventajas de integrar las iniciativas a un modelo tal como el BSC es incluir esas actividades en el quehacer diario de la organización y, con ello, el logro de los objetivos estratégicos. Adicionalmente, permite involucrar a todo el talento humano en sus diferentes jerarquías y con sus diversas labores en la consecución de éstos.

Una vez establecido las iniciativas estratégicas se proceden con la realización de una matriz de iniciativas, que no es más que un cuadro resumen integrado, el cual está conformado por los siguientes campos:

- **Objetivos estratégicos:** en este campo abarca todos los objetivos estratégicos se que propone la empresa, tomando en consideración las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: finanzas, clientes, proceso internos y aprendizaje y crecimiento.
- **Indicadores:** corresponden a las guías de medición para poder controlar los objetivos estratégicos que se han propuesto.
- **Metas:** en este campo se deben incluir el valor actual que la empresa tiene como resultado; para este punto es necesario que se haya hecho un análisis de la situación actual de la organización con el fin de establecer la línea base y la meta que se requiere alcanzar.
- **Iniciativas:** se detallan todas las acciones que se deben gestionar y realizarse para lograr lo planificado.

1.13 Tablero de control

De acuerdo con (Brend Afal, 2009), el tablero de control es una herramienta gerencial que nació con el objetivo de poder diagnosticar una situación y de efectuar un monitoreo permanente. Es una metodología para organizar la información y acrecentar el valor.

Los autores Kaplan, Robert S. y Norton, David P, (1996) definen al tablero de control como: “el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector”

El tablero de control integra gráficamente los indicadores considerados clave en una organización, permitiendo la integración, clasificación y selección de información para la gestión, con datos provenientes de todos los sectores y sistemas de la organización y del entorno, posibilitando, mediante una semaforización, la calificación de cada uno de los puntos críticos comparándolos con valores esperados.

La metodología comienza identificando como áreas clave a aquellos “temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno.”⁵

Sepliansky y Cavallo (2010) manifiestan que la utilización del tablero de control permite:

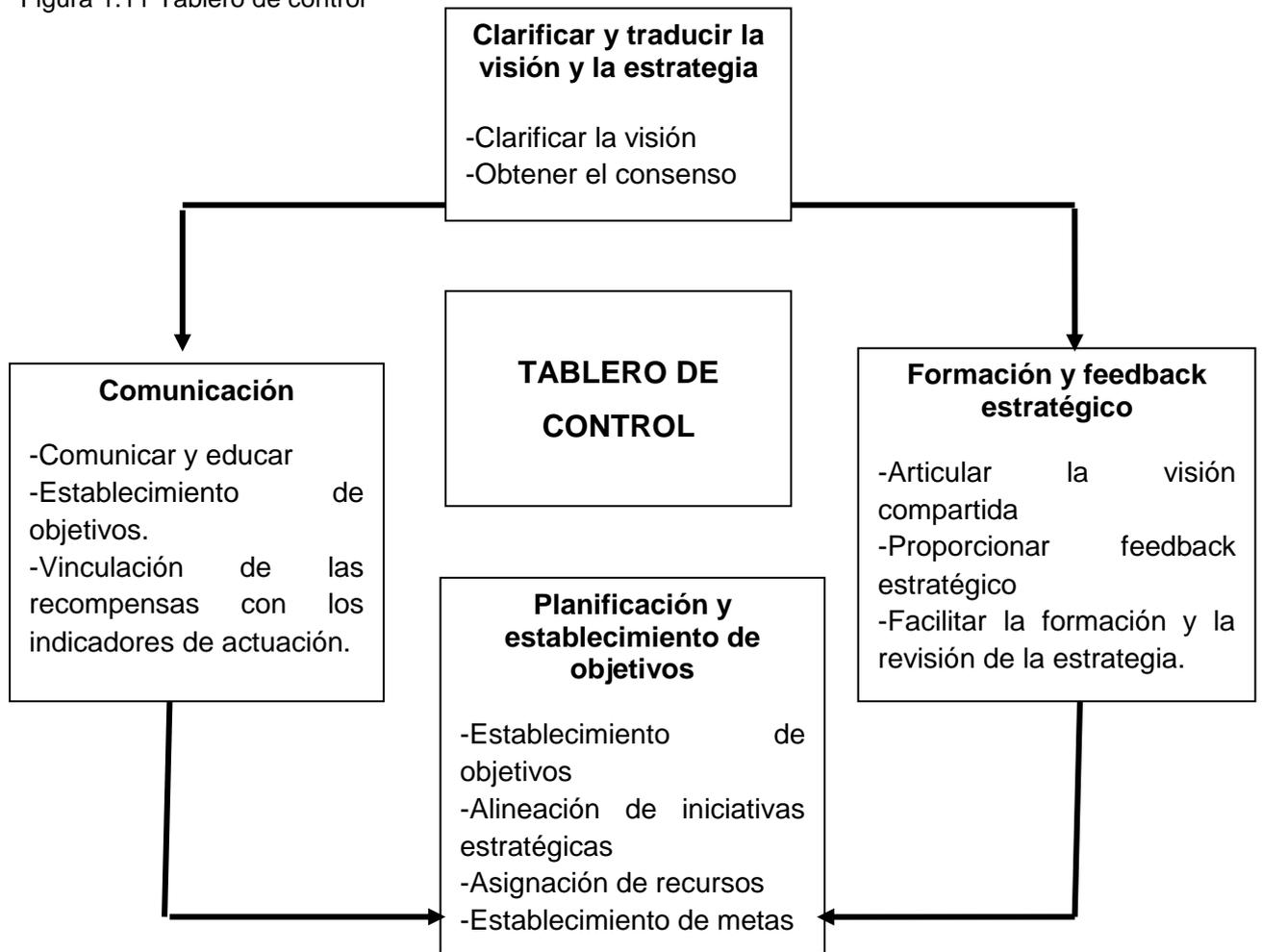
- Orientar el liderazgo ejecutivo
- Transformar la estrategia en un proceso continuo y de todos.
- Alinear a la organización para crear sinergias
- Traducir la estrategia en acciones operacionales,
- Visualizar en forma precisa y actualizada la realidad de la empresa para tomar las decisiones más satisfactorias.

Cada organización diseña su tablero de control en función de sus objetivos y características propias, no existiendo un modelo universal aplicable a todos los entes.

A continuación se presenta gráficamente el modelo de Tablero de Control propuesto por Kaplan y Norton.

⁵ Alberto Ballvé (2000). Cuadro de Mando. España: Ediciones Gestión 2000. P. 414.

Figura 1.11 Tablero de control



Fuente: Carlos Gastón, 2006
Elaborado por: Patricia Pazmiño

1.13.1 Tipos de tableros de control

Según las necesidades de las empresas se pueden aplicar cuatro tipos genéricos de Tableros, los cuales son:

- **Tablero de Control Operativo:** De acuerdo a Vogel (1992) este tipo de tablero “permite hacer un seguimiento del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias”. Las áreas sobre las cuales trabaja son: finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc.

- **Tablero de Control Directivo:** Es el que posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que se puede segmentarla.
- **Tablero de Control Estratégico:** Brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.
- **Tablero de Control Integral:** Integra la información más relevante de las tres perspectivas anteriores para que la alta dirección de una empresa pueda acceder a aquella que sea necesaria para conocer la situación integral de la empresa (Vogel, 1992).

1.13.2 Implementación del tablero de control

El secreto de una implementación estratégica exitosa está en establecer sistemas de controles interactivos apoyados con tableros de control.

Sixtina Consulting Group (2005) en su artículo: "Estrategia y Dirección Estratégica", propone algunas ideas para la Implementación de los tableros de control:

- Identifique de cinco a diez medidores e indicadores de desempeño clave más importantes y esenciales para el negocio.
- Defina un sistema activo para medir y realizar el seguimiento de estos indicadores. Esto podría consistir en unos simples informes impresos de apenas, o bien, en una sofisticada pantalla interactiva, basada en la web con datos en tiempo real.

Lo importante es que se obtenga esta información a diario. Sólo deberá mostrar los indicadores de desempeño clave. Lo ideal sería que los datos estuvieran codificados mediante colores para mostrar qué indicadores están en la "zona roja" (necesitan atención inmediata), cuáles en la amarilla (precaución) y cuáles en la "zona verde" (OK y dentro de lo presupuestado).

CAPÍTULO II

2. Análisis exploratorio de datos: análisis situacional

2.1 Análisis externo

El desarrollo de un análisis al macro entorno va a facilitar la identificación de cada uno de los factores y fuerzas que influyen en las actividades del centro de expendio Primax sucursal Solca en la ciudad de Quito, y la obtención de los diversos enfoques, los cuales son necesarios para la formulación de estrategias y de objetivos a mediano y largo plazo con el fin de implementar una propuesta del cuadro de mando integral para poder competir en el mercado y satisfacer cada uno de los requerimientos de los usuarios de combustibles y productos de conveniencia.

De tal forma para el desarrollo del presente análisis externo se va a considerar los siguientes factores:

2.1.1 Factor económico

2.1.1.1 Subsidio a las importaciones

De acuerdo a la proforma presupuestaria presentada en la Asamblea Nacional, el ítem gasto por derivados del petróleo para la comercialización interna asciende, a continuación una síntesis.

Tabla 2.1 Subsidio a las importaciones

Año	USD
2011	4.100.700.000,00
2012	4.485.800.000,00
2013	2.800.000.000,00
2014	2.867.017.550,00

Fuente: El Diario

Elaborado por: Patricia Pazmiño

Desde la óptica del analista, el subsidio año a año aumenta así como las importaciones de combustible, a un ritmo más fuerte que el crecimiento económico; a esto hay que considerar que existe mucho contrabando del combustible ecuatoriano por las fronteras.

Por otra parte, la tendencia en el mundo es mejorar la calidad de combustibles, debido al tema ambiental; y una forma de controlar la contaminación es también controlando los precios de los combustibles, en el país es un precio subsidiado y esto tiene un impacto en el

nivel de tráfico, la gente tiene más vehículos, los vehículos son más grandes, y lo usan más” (Buro de análisis, 2011).

Connotación:

Al analizar el comportamiento general en cuanto al subsidio a las importaciones, se puede observar que aunque existe la posibilidad de incremento del valor al combustible, este es un bien de necesidad, por lo que difícilmente pueda existir una disminución en la demanda, además se puede observar como una oportunidad, pues el crecimiento del parque automotor cada vez es mayor.

2.1.1.2 Precios

En el año 2013 Pirmax expende combustible con los siguientes valores:

Tabla 2.2 Precios

Año	Combustible Primax	USD
2013	super	2,15
	extra	1,45
	diesel	1,03

Fuente: El Diario
Elaborado por: Patricia Pazmiño

Como se analizó previamente, existe la posibilidad de una eliminación de los subsidios. Los transportistas podrán acceder a un cupo de diesel subsidiado, como complemento para la medida en vigencia se deberá capacitar a los despachadores para que reconozcan el tipo de vehículos, poder agudizar su conocimiento sobre el cilindraje. (El diario 2011).

El analista económico Víctor Muñoz, quien también ve como positiva la posible medida, advierte que con la aplicación se provocará un efecto cascada en todas las actividades económicas. “Tendremos una inflación mayor a la prevista por el Gobierno, pero la focalización de los subsidios a los combustibles es necesaria para sanear las finanzas públicas” (El diario 2013).

Un ejemplo real sobre el impacto del incremento de precio es que una persona que gasta semanalmente 15 dólares en combustible, tendrá que gastar 29, de acuerdo a los precios que se anuncian (El diario 2013).⁶

6

Precio del combustible subirá (29 de Octubre de 2011) El Diario.

Connotación:

Un incremento de los combustibles se puede identificar como una amenaza, pues aunque el transporte es un requerimiento básico de las personas y aún con el incremento podría mantenerse en un alto porcentaje la demanda de este insumo. Sin embargo no es claro aún las consecuencias, así como las medidas como se la apliquen por lo que no se puede medir las consecuencias para los expendios de combustible, por lo cual se confirma puede ser una amenaza.

2.1.2 Sector Petrolero

2.1.2.1 Calidad de los combustibles en el Ecuador

La calidad de combustibles se mide en el estándar internacional en base a cuatro de categorías:

Tabla 2.3 Calidad de los combustibles en el Ecuador

Categoría	Nivel	Limite	Calidad
1	91 a 98 octanos	1.000 ppm	Menor
4	91 a 98 octanos	10 ppm	Mayor

Fuente: El Diario
Elaborado por: Patricia Pazmiño

Hasta Abril de 2013, el contenido químico del combustible cambiará:

Tabla 2.4 Contenido químico del combustible

Combustible	Nivel	Limite	Cambia a	Limite
extra	81 octanos	750 ppm	85 octanos	650 ppm
Super	90 octanos	1.000 ppm	95 octanos	150 ppm

Fuente: Diario la Hora
Elaborado por: Patricia Pazmiño

Para José Luis Ziritt, presidente de la Asociación de la Industria Hidrocarburíferos del Ecuador, sería conveniente mantener los dos tipos: “Porque hay motores de alta comprensión y motores de baja comprensión, entonces yo pienso que sí es importante mantener todavía los dos tipos de gasolina, pero mejoradas”,

El autor SALAZAR, (2007) indica que. En cuanto al diesel, la categoría más baja que es la 1, tiene 2.000 partes por millón de azufre (ppm); y la categoría 2, 300ppm. “Ni siquiera cumplimos con la categoría 2.

La diferencia en el octanaje que tiene la gasolina actual en el país, ha provocado que muchas veces no se logre importar ese tipo de combustible ya que existe. “Problemas para

conseguir gasolinas importadas de esa calidad, porque son distintas a lo que normalmente está consumiéndose en el mundo”, situación por lo cual se están cambiando las normas de calidad, porque la idea es que una vez que se mejore, no se retroceda.

2.1.3 Factor Político

Para el año 2013 el estado ecuatoriano invirtió 200 millones para la importación de mejor combustible, situación que está ocurriendo tras el cierre de la refinería de Esmeraldas además se crea un Subcomité Técnico para cambiar parámetros de calidad. En el mismo año se recaudó 360 millones de dólares a través de las diversas reformas tributarias impulsadas por el gobierno, de los cuales 200 se destinaron para el mejoramiento de la calidad de los combustibles.

La gasolina extra pasará de 81 a 87 octanos y la súper, de 90 a 92 octanos, con lo que tendrán mayor contenido energético, pero su precio no sufrirá incremento alguno debido a que el Estado subsidia su consumo.

Con ello, el Ecuador mejorará la calidad de sus combustibles, que estaban entre los más contaminantes de toda América Latina.

Desde el punto de vista de la eficiencia energética, el mayor octanaje eleva el rendimiento de los vehículos y las máquinas en general, argumentó Alfredo Mena, director ejecutivo de la Corporación para la Investigación Energética, una entidad privada sin fines de lucro.⁷

En la actualidad existe un comité el cual revisa las normas de calidad el cual está integrado por: representantes de EP Petroecuador, la Asociación Ecuatoriana Automotriz, Universidad Central del Ecuador, General Motors (la ensambladora), Aimesa, Ministerio de Ambiente, la Asociación de Comercializadoras de Combustibles, y la Agencia de Regulación y Control Hidrocarbúrferos.

También es necesario tomar en consideración que el actual gobierno ha tomado una decisión de carácter ambiental la cual resulta ser compleja ya que consiste en negociar con los países desarrollados, un acuerdo por el cual el petróleo encontrado en el campo Yasuní, que suma muchos millones de barriles, se mantenga en el subsuelo siempre que esos países reconozcan al Ecuador un valor X por tal beneficio ambiental. Si no hay resultado, se

⁷ Ecuador apuesta por un ambiente más limpio (01 de Abril de 2012) Diario la Hora.

explotaría ese petróleo, tomando en cuenta que está en una zona de una enorme biodiversidad y que es un parque nacional de dos millones de hectáreas, habitado por tribus de Huaorani, Tagaeri y Taramenane, dueños de una cultura milenaria sobre la vida en los ecosistemas tropicales, lo cual causaría mucho daño. Las posiciones a favor y en contra de esta acción han sido muchas en el país.

Después de analizar el comportamiento al factor político en cuanto a los combustibles se identifica que no existe un riesgo u amenaza, sino contrariamente la posibilidad de mejorar la calidad de la gasolina favorece a los vehículos y al sector Hidrocarburiíferos.

2.1.4 Factor Legal

2.1.4.1 Regularizaciones a gasolineras

A continuación se detallan las principales leyes que deben conocerse o pueden afectar a los expendios de gasolina, así como la reformatoria a la Ley de Hidrocarburos y al Código Penal, en su capítulo I, de las reformas a la Ley de Hidrocarburos menciona lo siguiente:

Tabla 2.5 Regularizaciones a gasolineras

Artículo	Contenido	Artículo	Contenido
31	Literales s) y t), obliga a Petroecuador, sus contratistas o asociados en exploración y explotación de hidrocarburos, refinación, transporte y comercialización, a ejecutar sus labores sin afectar negativamente a la organización económica y social de la población asentada en su área de acción, ni a los recursos naturales renovables y no renovables locales.	78	La adulteración en la calidad, precio o volumen de los derivados de petróleo, incluido el gas licuado de petróleo y los biocombustibles, será sancionado por el Director Nacional de Hidrocarburos, la primera ocasión, con una multa de veinticinco a cincuenta remuneraciones básicas unificadas para los trabajadores en general; la segunda ocasión, con multa de cincuenta a cien remuneraciones básicas unificadas para los trabajadores en general y la suspensión de quince días de funcionamiento del establecimiento; y, la tercera ocasión con multa de cien a doscientas remuneraciones básicas unificadas para los trabajadores en general y la clausura definitiva del establecimiento. Cuando los responsables de las irregularidades descritas en el inciso anterior sean las comercializadoras de combustibles, incluido gas licuado de petróleo y biocombustibles, las multas serán multiplicadas por diez.
276	Las gasolineras se sujetarán a lo estipulado en la Legislación y Normativa. Para La Gestión y uso del Suelo de cada Municipalidad, además a lo estipulado en el registro Oficial en el Decreto 2982 "Reglamento ambiental para las operaciones hidrocarburiíferos en el Ecuador" y acuerdo ministerial 347 del Ministerio de Energía y Minas.	277	Bajo ningún concepto se podrá utilizar materiales fácilmente inflamables o que por acción del calor sean explosivos, ni se permitirá la instalación eléctrica y de artefactos que no dispongan de su respectivo "blindaje" y se encuentren aislados de los surtidores y tuberías de ventilación.

Artículo	Contenido	Artículo	Contenido
278	La instalación del sistema eléctrico en su totalidad será interna y en tubería metálica adecuada, empotrada en la mampostería; quedando totalmente prohibido el realizar cualquier tipo de instalación temporal o improvisada, para los surtidores será en circuito independiente y dispondrá del fusible apropiado.	279	Las bóvedas de transformadores, grupos electrógenos, banco de capacitores e interruptores, dispondrán del correspondiente "blindaje" y estarán aislados de los surtidores y tuberías de ventilación
280	Todos y cada uno de los surtidores dispondrán de instalaciones aterrizadas para descarga a tierra, las sobrecargas o electricidad estática.	281	Las gasolineras contarán con un dispositivo "pararrayos" ubicado en el sitio más alto de la edificación y con la respectiva descarga a tierra totalmente independiente. Además toda estación de servicio debe tener en cada isla una barra de cobre con masa puesta a tierra, para que empleados y usuarios descarguen energía estática antes de proceder al despacho de combustible en el vehículo.
286	En las gasolineras y estaciones de servicio se prohíbe el expendio de G.L.P. en cilindros.	287	Se prohíbe el reabastecimiento de combustible de vehículos con los motores en funcionamiento, de servicio público con pasajeros o vehículos con carga de productos químicos peligrosos, inflamables o explosivos, sea dentro o fuera del perímetro urbano.
288	En los predios destinados a gasolineras y estaciones de servicio no se instalarán antenas matrices y repetidoras de todo tipo de sistemas de comunicación.	289	Se colocarán en lugares estratégicos, tarros metálicos provistos de tapa hermética para depositar en ellos trapos o textiles impregnados de combustible, lubricantes o grasas. No se empleará ningún tipo de material inflamable en las labores de limpieza.
290	No se permitirá el almacenamiento de combustible en tanques o tambores que no estuvieren técnicamente normados para cumplir con dicha función.	291	Las gasolineras deben contar con boca de incendio equipada (BIE) las mismas que deben estar provistas con un sistema de extinción automático a base de espuma, a razón de un BIE incluido reductor por cada quinientos metros cuadrados de superficie (500 m2).
292	Todas las gasolineras deben disponer de un plan de auto protección, mapa de riesgos, recursos y evacuación en caso de incendios, bajo la responsabilidad del representante legal con la constatación del Cuerpo de Bomberos de la jurisdicción. Todo el personal de gasolineras y estaciones de servicio y, moradores colindantes a éstas, deben estar capacitados y entrenados para responder efectivamente ante un incidente de incendio.		

Fuente: Ley de Hidrocarburos y Código Penal
Elaborado por: Patricia Pazmiño

Así también en cuanto a resoluciones ministeriales, el Ministerio de Salud Pública para las estaciones para expendio de combustibles y lubricantes indica lo siguiente:

Los establecimientos destinados a la venta de gasolina y otros combustibles deberán contar con las Normas Técnicas Ecuatorianas establecidas. Las Estaciones de Servicio pueden realizar además las siguientes actividades: lavado, engrase, cambios de aceite, afinado de motores, venta de accesorios, productos y repuestos para vehículos y cualquier otra actividad comercial que preste servicio al automovilista, sin que interfiera el normal funcionamiento del establecimiento.

Los establecimientos deberán contar con baterías sanitarias independientes para hombres y mujeres, para el personal y para el público y estarán dotados de inodoros y lavamanos; provistos de los artículos necesarios para la higiene.

Puede contar dentro de sus instalaciones de un servicio de cafetería, restaurante u otro negocio en un área especial.

Las estaciones de servicio deberán además disponer de las siguientes condiciones

Sanitarias:

- Los patios serán construidos de asfalto, hormigón, adoquines o bloques.
- Su infraestructura estará construida preferentemente de hormigón armado o de cualquier otro material anticombustible, que constará de las siguientes partes: bodegas, almacén, y, área destinada a vivienda.
- El local de la vivienda deberá ubicarse independientemente y a una distancia de por lo menos 4 metros de la construcción del servicio

Estos establecimientos deberán contar con agua potable o al menos con agua segura, debiendo poseer un tanque de reserva, cuya capacidad alcance 2000 litros como mínimo.

- Las estaciones de servicio que cuenten con bar y o restaurante dispondrán además de todos los servicios básicos.
- Las aguas servidas de las estaciones de servicio serán vertidas al alcantarillado municipal de existir este, de no existir alcantarillado público, los propietarios acatarán disposiciones de la normativa legal vigente.
- Se prohíbe la acumulación de basura en el establecimiento, se dispondrá de recipientes con tapa en un lugar visible para acumulación de residuos los que serán retirados frecuentemente.

Los requisitos generales para permiso de funcionamiento de estaciones de servicio son los siguientes:

- Comprar SOLICITUD PARA INSPECCIÓN en tesorería: llenar datos, registrar en secretaría de control sanitario, dibujando el croquis de ubicación del establecimiento en la parte posterior.
- Acta de inspección, otorgado por el Inspector de Salud.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación.
- Permiso de bomberos del año actual.
- Permiso de funcionamiento sanitario del año anterior o (RUC Locales nuevos)
- Certificado médico, el carné con foto actualizada y pegada; de todas las personas que laboran en el establecimiento.
- Certificado de capacitación en manejo de alimentos para manipuladores
- (DPSCCH) de todas las personas que laboran en el establecimiento.
- Carpeta colgante de cualquier color (para locales nuevos).

Se requiere finalmente una licencia ambiental para la operación en las estaciones de servicio, cuyos requisitos para obtenerla son las siguientes:

- Certificado de intersección (\$50.00).
- Presentar los términos de referencia (aprobados) emitidos por un consultor calificado.
- Presentar el borrador del estudio de impacto ambiental.
- Proceso de participación social (\$950.00) emitido por un facilitador.
- Presentar el estudio de impacto ambiental aprobado.
- Pagar tasas: Póliza de cumplimiento Plan de Manejo Ambiental
- 1 x 1000 del costo del estudio de impacto ambiental (\$500).
- Emisión de la licencia.

Al primer año se realiza una auditoría ambiental de cumplimiento el Plan de Manejo Ambiental. Cada dos años: Informe anual de actividades. Informe de monitoreo de descargas. Presupuesto anua

Connotación:

Como se observa, existe una serie de regulaciones que son necesarias conocer y cumplir para el expendio de combustibles, lo cual en caso de incumplimiento es una amenaza, pues la posibilidad de clausura o multas es un riesgo alto, sin embargo su cumplimiento generaría la tranquilidad de una operación legal y un negocio bajo cumplimiento de toda la normativa, por lo que es necesario su planteamiento y observación dentro de las estrategias que se planteen.

2.1.5 Análisis de Porter

2.1.5.1 Clientes

Los clientes del centro de expendio Primax sucursal Solca, son principalmente: DHL – transporte de correspondencia. (Eloy Alfaro), Buses Ecovía - transporte urbano (10%), Policía nacional - Uvn – Dinapen – DNA (Sector Eloy Alfaro), transporte pesado – cabezales – bus – camiones – tractor (bajo contrato), Transporte escolar – furgonetas (crédito directo). Clientes varios (flujo normal diario). No existe un poder de negociación directo por parte de los clientes, debido a que es un mercado casi perfecto.

2.1.5.2 Proveedores

Para el centro de expendio Primax sucursal Solca se ha identificado que tiene un solo proveedor el cual es EP Petroecuador el que se considera que al ser el único proveedor, además tiene el poder para fijar los precios al distribuidor, por lo que sí existe un poder de negociación del proveedor, que depende del gobierno, pudiéndose presentar como una amenaza, pero por otra parte hay que considerar que a lo largo del tiempo la fijación de precios para las expendedoras de gasolina se ha realizado en conversaciones con los dueños de las estaciones de servicio, lo cual significa que se debe estar atentos a este aspecto, pero no ha representado una amenaza a lo largo de los años.

2.1.5.3 Nuevos entrantes

Para el centro de expendio Primax sucursal Solca y en general para el sector de los combustibles se ha identificado que por el momento no existen nuevos ingresantes al mercado, pues no existen lugares autorizados en el sector.

2.1.5.4 Sustitutos

Para el centro de expendio Primax sucursal Solca y en general para las expendedoras de combustibles se ha identificado que por el momento en la ciudad de Quito no existe un proyecto de sustitución de combustible, pues aunque los autos híbridos se han incrementado en el mercado, esto no ha generado una disminución en el consumo por parte de la población.

2.1.5.5 Competencia

Para el centro de expendio Primax sucursal Solca, se ha identificado que la competencia directa son Terpel (3km), Primax, otro dueño (500m) (Eloy Alfaro), Primax, dueño diferente (2km). (6 de Diciembre y los Fresnos), Primax, dueño diferente (3km) (Eloy Alfaro y los Álamos), los cuales ofertan los mismos servicios.

Es por ello que aunque en el sector no existen competidores directos, la competencia representan los competidores mencionados y en general distintos otros centros de expendio de la ciudad, pues de acuerdo a los precios y a la confiabilidad que presenten, los consumidores si eligen entre uno y otro en la ciudad afectando la demanda del Centro de expendio Primax sucursal Solca.

2.1.6 Capacidad de gestión empresarial.

El centro de expendio Primax sucursal Solca, en su capacidad de gestión empresarial se puede identificar que no cuenta con una estructura orgánica definida por lo que se actual gestión empresarial es de forma empírica generando que las jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros de la organización no se encuentren definidas claramente.

Esta situación identifica una DEBILIDAD ya que el centro de expendio Primax sucursal SOLCA al no poseer una estructura organizacional definida, la delegación de cada una de las funciones y responsabilidades del personal genera confusiones, ineficiencias y dificultad para la solución de problemas y la toma de decisiones.

2.1.7 Capacidad de gestión financiera.

El centro de expendio PRIMAX sucursal SOLCA en su capacidad financiera se ha identificado que se lleva un control sobre la administración de los recursos y las utilidades obtenidas, parte de las cuales han sido reinvertidas en infraestructura y requerimientos del centro, pero no existe una administración financiera que se mantenga tomando las decisiones optimas y que se maneje la contabilidad y control de manera completamente transparente, por lo que existiendo aspecto como la reinversión que pueden ser una fortaleza, el manejo sin una administración financiera es una debilidad.

2.1.8 Capacidad de gestión de comercialización.

El centro de expendio Primax sucursal Solca en su capacidad de comercialización se ha identificado que posee clientes ya definidos que se han identificado previamente, mostrándose una confianza en el centro y por otra parte la capacidad de atención que es cerca de un 100% en el año le convierte en una fortaleza ya que el centro de expendio Primax sucursal Solca posee clientes ya definidos los cuales han demostrado tener cierto vinculo a los servicios del centro.

2.1.9 Capacidad Administrativa.

El centro de expendio Primax sucursal Solca en su capacidad administrativa se ha identificado que no dispone de procedimientos, ni tampoco una planificación estratégica, además no existe un manual de funciones para la organización, planes operativos o aún objetivos a mediano y largo plazo, tampoco se maneja un presupuesto o una proyección de ventas.

Esta situación identifica una DEBILIDAD ya que el centro de expendio Primax sucursal Solca presentan una serie de falencias en el área administrativa contribuyendo a que la sucursal esté perdiendo oportunidades para crecer en sus beneficios como empresa.

2.1.10 Capacidad de Servicio.

El centro de expendio Primax sucursal Solca en su capacidad del servicio se ha identificado que se maneja y se desarrollan una serie de aspectos como:

Atención personalizada, amplias instalaciones de la estación de servicio, servicio preferencial para abastecimiento de diesel en el transporte pesado, combustible aditivado al 100%, servicio de Lubricadora, atención 24 hora, facilidad de crédito a los clientes, servicio de mensajería para la entrega de factura y cobranza, los cuales se puede mencionar como ventajas y aspectos favorables identificándose como fortalezas ya que el Centro de expendio Primax sucursal Solca en su capacidad de servicios maneja una serie de aspectos con el fin de generar una satisfacción al cliente logrando que este regrese de forma constante.

2.2 Análisis Interno

Para iniciar el análisis interno de la empresa se ha planteado el análisis AIO, análisis interno organizacional, mediante el cual se cubre de manera enfocada el estudio interno aplicado al centro de expendio Primax de la ciudad de Quito. Ver ANEXO 4.

2.2.1 Análisis AIO

Tabla 2.6 Análisis AIO

DIAGNÓSTICO

1. Estrategia

1.1 Identidad

1.1.1 Definición del Negocio (x) Sí () No

Descripción

Venta al por menor de combustibles para automotores y motocicletas en gasolineras.

1.1.2 Misión Corporativa (x) Sí () No

Descripción

Convertir nuestras estaciones de servicio en centros de conveniencia que le hagan la vida más fácil al consumidor a través de una experiencia rápida y agradable de compra de bienes y servicios; un lugar donde nuestras actividades se realicen en un ambiente de respeto al ser humano y contribuyan al desarrollo de

1.1.3 Visión Corporativa

(x) Sí

() No

Descripción

Ser la mejor compañía de combustibles del Ecuador, reconocida por la excelencia del servicio, la conveniencia de sus estaciones y la calidad de sus productos.

1.1.4 Valores

(x) Sí

() No

Descripción

- Respeto
- Liderazgo
- Honestidad
- Responsabilidad
- Mentalidad positiva
- Trabajo en equipo

1.2 Escenario competitivo

Competidores Directos

- TERPEL (3km)
- PRIMAX, dueño diferente (500m) (Eloy Alfaro)
- PRIMAX, dueño diferente (2km) (6 de Diciembre y los Fresnos)
- PRIMAX, dueño diferente (3km) (Eloy Alfaro y los Álamos)

Principales Proveedores

- EP PETROECUADOR el Beaterio (proveedor único)

Principales Mercados y Clientes

- DHL – transporte de correspondencia. (Eloy Alfaro) (100%)
- BUSES ECOVIA - transporte urbano (10%)
- POLICIA NACIONAL - UVN – DINAPEN – DNA (Sector Eloy Alfaro)
- TRANSPORTE PESADO – cabezales – bus – camiones – tractor (bajo contrato)
- TRANSPORTE ESCOLAR – furgonetas (crédito directo)
- Clientes varios (flujo normal diario)

Nuevos competidores

- No existe

Productos/Servicios sustitutos

- Por el momento en la ciudad de Quito no existe un proyecto de sustitución de combustible.

1.3 Diagnóstico de Contexto

1.3.1 Aspectos positivos (Ambiente Interno)

- Buen ambiente laboral
- Comunicación
- Lealtad del personal
- Honestidad - Respeto
- Ayuda entre compañeros en algún problema
- Posee una filosofía empresarial.
- Posee una política de servicio al cliente. Ver ANEXO 2
- Cumplimiento de las diversas leyes y reglamentos ambientales.
- Fidelidad de clientes a la estación de Servicio.

1.3.2 Aspectos negativos (Ambiente Interno)

- Ausencia de un manual de seguridad del personal
- No existe una estructura organizacional definida
- No existe un manual de funciones para cada puesto.
- Posee una filosofía empresarial pero no está difundida de una forma eficiente.
- No existe una proyección de ventas ni un manejo de planificación
- Existe duplicidad de actividades y funciones.
- Ausencia de una visión de manejo de negocio estratégico.
- Manejo de la organización de forma informal.

1.3.3 Aspectos positivos (Ambiente Externo)

- Fluidez de Tránsito vehicular.
- Ubicación estratégica de la Estación de Servicio.
- Incremento en la venta del sector vehicular.
- Prohibición de nuevas estaciones de servicio en el sector.
- Apoyo del gobierno al sector de los combustibles (subsidio).

1.3.4 Aspectos negativos (Ambiente Externo)

- Adquisición de vehículos híbridos. (por que bajaría el consumo de combustible por electricidad)
- Único proveedor de combustible.
- Diferencia de precios con la competencia.
- Normas que regulan la calidad de los combustibles
- Incremento de los precios a vehículos que no son subsidiados.
- Leyes y reglamentos que regulan a las estaciones de servicio.
- Importación de derivados del petróleo y su incremento de precios.
- Disminución en el consumo de la población por incremento de precios.

1.4 Posicionamiento Estratégico

Estratégicas Genéricas (seleccione una opción y fundamente)

- Liderazgo en Costo
- Diferenciación
- Enfoque
- Estratégicas Emergentes (ejemplos: responsabilidad social, logística, medio ambiente, etc).

Fundamento:

- Atención personalizada.
- Amplias instalaciones de la estación de servicio.
- Servicio preferencial para abastecimiento de Diesel en el transporte pesado.
- Combustible aditivado al 100%.
- Servicio de Lubricadora.
- Atención 24 horas.
- Facilidad de crédito a los clientes.
- Servicio de mensajería para la entrega de factura y cobranza.

2. Procesos

2.1. Macro procesos descritos Sí No

Estratégico

Gerencia (planificación de estrategias de ventas y proyecciones)
(No se cuenta con organigrama)

Fines

- Definir estrategias de ejecución presupuestaria.
- Incremento de ventas, optimización de recursos, etc.

Apoyo

- Asistente de Gerencia.
- Administrador.
- Contador.
- Sistemas
- Mensajero Cobrador

2.2 Arquitectura de Normatividad Sí No

Institucionales

Contrato de Operación

Estructurales

Ley de Tributación (SRI)
Ley de Tributación (SRI)
Ministerio de Salud
Cuerpo de Bomberos
Agencia de regulación y control de hidrocarburos ARCH
Ordenanzas Municipales de Quito
Leyes Patronales (IESS)
Leyes Patronales (IESS)

Procesales

Código Civil - Código Penal

3. Estructura Organizacional

3.1. Organigrama Definido Sí No

Descripción

No hay organigrama definido.

Necesidad

Que a través del organigrama se definen las jerarquías organizacionales.
O la necesidad de tener el organigrama si no se lo tiene todavía.

3.2. Descripción de Cargos Sí No

Descripción

No está definido.

Necesidad

Asegurar que los cargos determinen las responsabilidades y funciones de todos.

4. Infraestructura

4.1.1 Ambientes

¿Adecuada a la naturaleza de su actividades?

La infraestructura si es adecuada a los fines y naturaleza de la actividad.

¿Necesidad del corto y medio plazo?

Facturación electrónica.
Aumentar un surtidor de Diesel.
Sistema contra incendios.

5. Tecnología

5.1.1 Software Sí No

Descripción (¿cuales sistemas?)

- Windows 2007
- Programa de contabilidad (GEROPAS)
- Windows XP

¿Necesidad? Sí No

Software de facturación.
Software contabilidad.
Base de datos clientes.

5.1.2 Hardware Sí No

Descripción (¿cuáles los recursos disponibles?)

Procesadores
Memoria principal
Dispositivos de entrada
Dispositivos de almacenamiento secundario
Dispositivo de salida

¿Necesidad? Sí No

No existe necesidad identificada a corto plazo.

6 Personas

6.1.1 Cantidad

Cuadro de profesionales

#	CARGO
1	GERENTE GENERAL
1	ASISTENTE DE GERENCIA
1	SISTEMAS
1	CONTADOR
1	ADMINISTRADOR
1	MENSAJERO COBRADOR
2	SUPERVISOR DE LA ESTACION
8	DESPACHADOR DE COMBUST.
1	LUBRICADOR

Necesidad

() Sí

(x) No

No existe necesidad.

6.1.2 Calidad

Nivel de cualificación

No se cuenta con una evaluación de competencias.

Necesidad

Potencia para medir competencias

7 Factores culturales de la empresa

Positivos

Por medir, por el momento no se ha podido identificar debido a la informalidad de la organización.

Negativos

Informalidad con la información interna de la empresa.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Patricia Pazmiño

CAPÍTULO III

3. Resultado – Propuesta: diseño del CMI o BSC

3.1 Descripción de la empresa

El centro de expendio Primax sucursal Solca nace en marzo de 1997, tiempo en el cual funcionó bajo los parámetros de Shell International. Su fundador es el Sr. Eco. Wilson Rodríguez Acosta quien en la actualidad es el gerente del centro de expendio. En el año 2007 Shell es absorbida por Primax, momento en el cual la sucursal realiza un análisis para negociar el nuevo patrocinio de la gasolinera donde busca los mejores beneficios tanto para la empresa como para los clientes, siendo Primax su mejor opción.

3.2 Visión, misión y objetivos generales de la empresa

En la entrevista mantenida con los directivos de Primax sucursal Solca se revisó la misión, visión y objetivos de la estación de servicio. Ver Anexo 7.

Los directivos comentaron los siguientes puntos relacionados:

- En conjunto con todos los directivos de Primax sucursal Solca, al visualizar un horizonte diferente al que se pretende llegar vinculado con la matriz Primax, se realizó en primera instancia un análisis AIO para poder monitorear el ambiente interno y externo de la empresa, en donde se pudo constatar la necesidad de diseñar objetivos y metas por las que se debería trabajar, y que anteriormente no se preveía, mismos que permitirán alcanzar la visión de los directivos partiendo de una misión firme y realista.
- La directiva de la estación de servicio sucursal Solca pretende alcanzar la excelencia en el servicio.
- La matriz Primax tiene un control periódico sobre la estación de servicio sucursal Solca para inspeccionar que se cumplan los estándares dispuestos.

Por los puntos revisados con los directivos, para la estación de servicio Primax sucursal Solca se desarrollaron las siguientes definiciones estratégicas:

Visión:

Ser la mejor estación de servicio de combustibles del Ecuador, reconocida por la excelencia del servicio, la conveniencia de su estación y la calidad de sus productos.

Misión:

Convertir nuestra estación de servicio en un centro de conveniencia que le haga la vida más fácil al consumidor a través de una experiencia rápida y agradable de compra de bienes y servicios; un lugar donde nuestra actividad se realice en un ambiente de respeto al ser humano y contribuya al desarrollo de nuestros empleados, accionistas y de la sociedad.

Objetivos generales:

- Objetivo de supervivencia:
Proporcionar productos y servicios de la mejor calidad.

- Objetivo de crecimiento:
Crecer ofreciendo de manera continua soluciones que satisfagan las necesidades crecientes de nuestros clientes.

- Objetivo de utilidades:
Obtener el suficiente beneficio para financiar el crecimiento de nuestra empresa, crear valor para nuestros accionistas y proporcionar los recursos necesarios para ofrecer un servicio de calidad hacia el cliente.

3.3 Estructura Organizacional

Mediante reunión con los directivos de Primax sucursal Solca se revisa la estructura organizacional con un análisis interno organizacional en el que se identificó varias falencias de la estación, entre ellas que la sucursal no cuenta con una estructura organizacional planteada en la cual se determine funciones y posiciones de los empleados, por tanto a continuación se presenta la reestructura propuesta con el fin de favorecer a una mejor organización y el cumplimiento de las estrategias. Ver Anexo 4 / Ver Anexo 6.

3.3.1 Organigrama Estructural

Los organigramas son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una organización. Algunas de las situaciones más importantes que pueden ser encontradas por este método son:

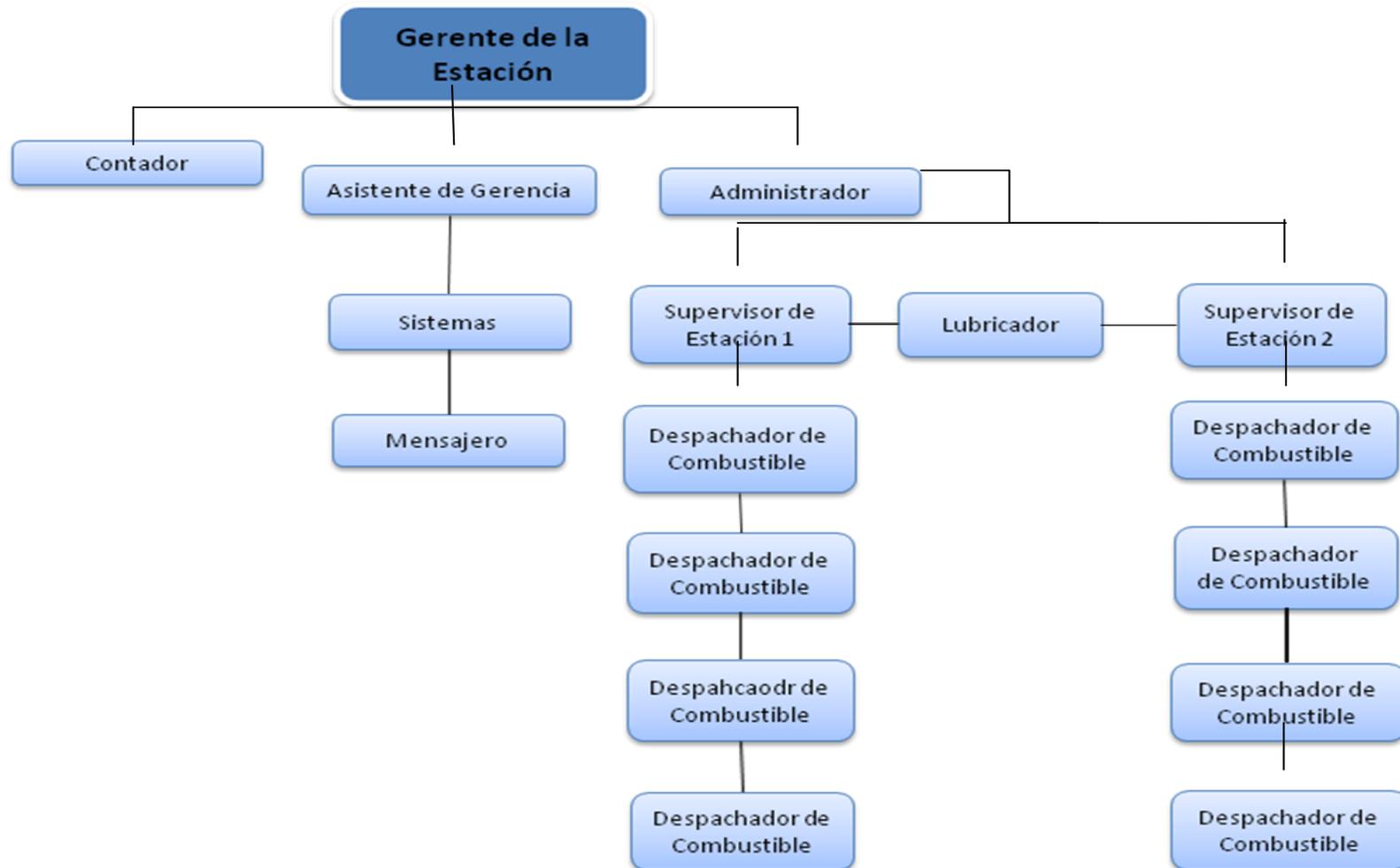
- Fallas de control interno
- Duplicación de funciones
- Departamentalización inadecuada
- Funciones importantes que se han descuidado
- Falta de unidad de mando
- Falta de claridad respecto del tipo de autoridad que se le asigna a un cargo
- Desequilibrios en la estructura, enorme amplitud del control, etc.

Se pretende que este organigrama sugerido sea un medio de comunicación dentro de la organización.

A través de ellos informar a los empleados la posición relativa que ocupan y la relación que tienen con el resto de los puestos, informar a terceros interesados en la organización cómo es la estructura, facilitar la comprensión acerca de las posibilidades que tienen los miembros de ascender, mostrar a los nuevos empleados un cuadro global de la estructura a la que acaban de ingresar, etc.

La empresa PRIMAX sucursal SOLCA no tiene un Organigrama Estructural definido, por lo que a continuación se presenta un Organigrama sugerido:

Figura 3.1 Organigrama estructural



Fuente: Andrés Rodríguez, ,Primax
Elaborado por: Patricia Pazmiño

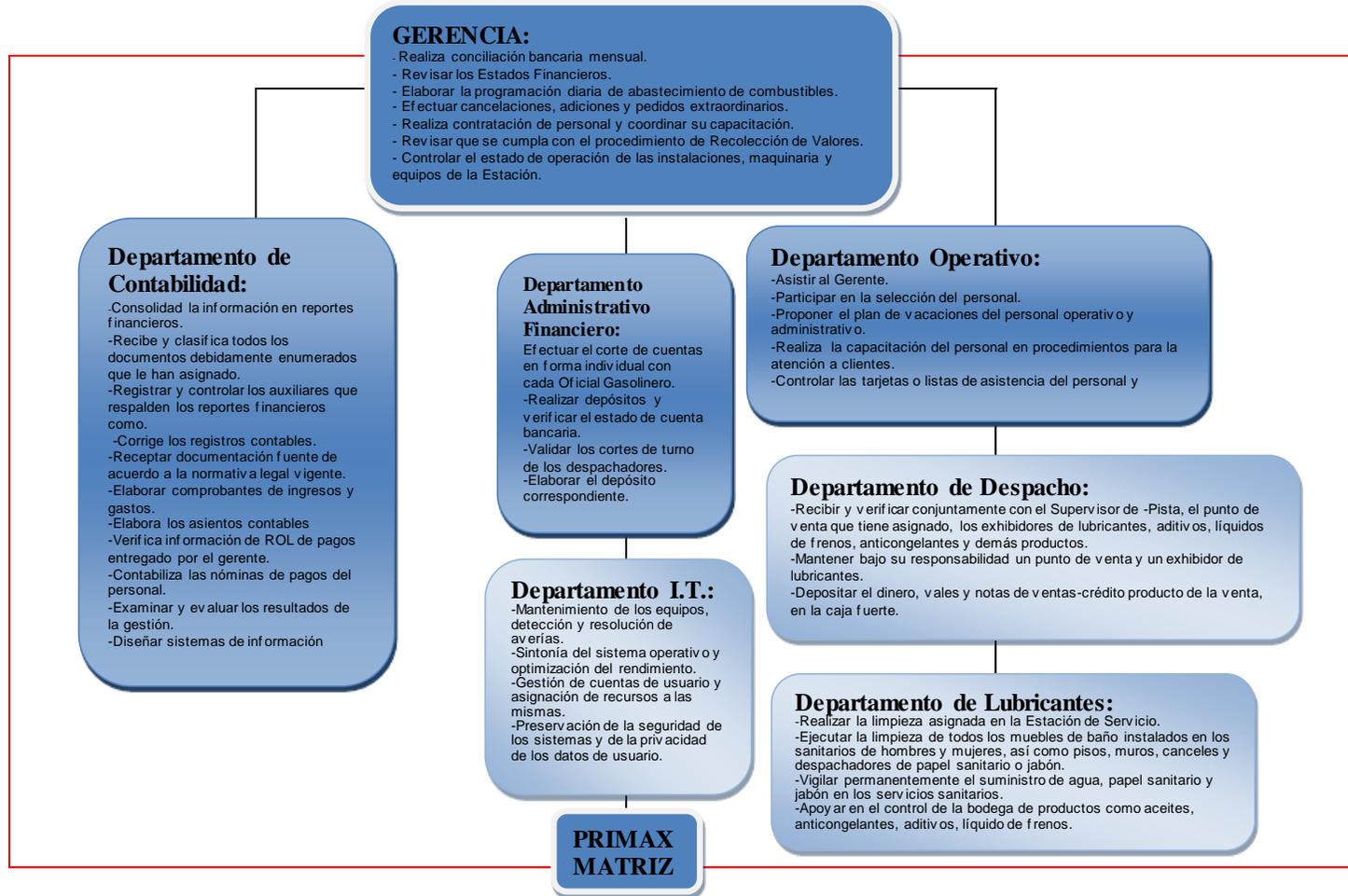
3.3.2 Organigrama Funcional

Se recolectó información sobre las funciones que realiza cada uno de los empleados para ser representados en el organigrama.

Además se revisó si ya existen fuentes de información en los archivos de la institución, empleados y funcionarios, además de los lugares donde se realiza el trabajo.

A continuación se presenta un organigrama funcional sugerido para la empresa Primax sucursal Solca ya que no dispone de uno estructurado. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general:

Figura 3.2 Organigrama funcional



Fuente: Andrés Rodríguez, Primax

Elaborado por: Patricia Pazmiño

3.3.3 Funciones del Personal

A continuación se establecerán las funciones por cada área o departamento de la sucursal de PRIMAX del sector de SOLCA. Ver Anexo 5.

Figura 3.3 Funciones del personal

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
1	RODRIGUEZ ACOSTA WILSON NOE	GERENTE-PROPIETARIO
		Dirigir las actividades de la Estación de Servicio de acuerdo con las políticas generales de la Sucursal Primax, para asegurar el cumplimiento de los objetivos básicos.
2	RODRIGUEZ TOBAR ANDRÉS ALEJANDRO	ASISTENTE DE GERENCIA
		Realizar el control administrativo, contable y de personal para la estación de servicio y preparar la información y documentación para cumplir con el proceso contable y fiscal.
3	RODRIGUEZ TOBAR WILSON FERNANDO	SISTEMAS
		Implementación y mantenimiento de los elementos que constituyen lo que podemos llamar la infraestructura informática de la empresa, entendiendo por tal los elementos físicos, lógicos, configuraciones y procedimientos necesarios para proporcionar a toda la comunidad los servicios informáticos necesarios para desarrollar sus actividades.
4	VITERI CONTRERAS FRANCISCO MIGUEL	CONTADOR
		Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.
5	RODRIGUEZ ACOSTA WILLIAM MESIAS	ADMINISTRADOR
		Controla el buen funcionamiento de la estación y atiende al cliente.
	SUPERVISORES	
1	BORJA BARAHONA	MENSAJERO COBRADOR

	FERNANDO RAUL	Ayuda a dejar todas las facturas de combustible a todas las empresas que tenemos de crédito, y también a controlar que no haya atrasos en los pagos.
2	MOSQUERA CAMPAÑA	SUPERVISOR DE LA ESTACION
	MARIO DANIEL	Supervisa la estación en el horario de la tarde, ayuda en la pista de despacho para que sea fácil en el despacho al cliente, también ayuda a controlar en la limpieza de la pista, baños.
3	RODRIGUEZ MEDINA	SUPERVISOR DE LA ESTACION
	SERGIO ARTURO	Supervisa la estación en el horario de la mañana, ayuda en la pista de despacho para que sea ágil en el despacho al cliente, también ayuda a controlar en la limpieza de la pista, baños.
	TRABAJADORES	
1	ARCINIEGA VALDIVIEZO LUIS ARNULFO	DESPACHADOR DE COMBUSTIBLE
2	FELIX ROSERO JORGE ENRIQUE	DESPACHADOR DE COMBUSTIBLE
3	GARCIA RAMIREZ RICARDO LEONEL	DESPACHADOR DE COMBUSTIBLE
4	MUÑOZ VIVERO CRISTIAN JOEL	DESPACHADOR DE COMBUSTIBLE
5	ORTEGA JIMENEZ JUAN CARLOS	DESPACHADOR DE COMBUSTIBLE
6	ROSETO FELIX DARWIN PATRICIO	DESPACHADOR DE COMBUSTIBLE
7	TORRES GORDILLO PABLO RAUL	DESPACHADOR DE COMBUSTIBLE
8	VELEZ MENDOZA GEOVER CRUZ	DESPACHADOR DE COMBUSTIBLE
9	CORTEZ CHUQUIN JAIME DAVID	LUBRICADOR

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Patricia Pazmiño

GERENTE DE ESTACIÓN DE SERVICIO

Objetivo:

Dirigir las actividades de la estación de servicio de acuerdo con las políticas generales de la Sucursal Primax, para asegurar el cumplimiento de los objetivos básicos:

Funciones:

- Realizar conciliación bancaria mensual y revisar los estados financieros.
- Elaborar la programación diaria de abastecimiento de combustibles, así como efectuar cancelaciones, adiciones y pedidos extraordinarios.
- Asegurarse que al recibir el combustible, se haga la descarga en tanques predeterminados sin causar molestias a los clientes y demora al operador del auto tanque, aplicando el procedimiento establecido por Primax-Refinación para la recepción y descarga de producto.
- Realizar contratación de personal.
- Revisar que se cumpla con el procedimiento de recolección de valores.
- Efectuar el pago de los productos marca Primax y otros servicios a Primax-Refinación y a los proveedores.
- Controlar el estado de operación de las instalaciones, maquinaria y equipos de la estación de servicio.
- Difundir el programa de contingencias entre todo el personal y realizar simulacros.
- Atender las visitas comerciales de supervisión técnica.
- Coordinar con el supervisor la capacitación del personal en procedimientos para la atención a clientes.
- Supervisar y coordinar los trabajos para atender observaciones y situaciones de riesgo que se identifiquen en las visitas comerciales de supervisión técnica.
- Supervisar que se realice completa la transmisión de archivos de los controles volumétricos conforme a lo establecido en la normatividad aplicable.
- Elabora rol de pagos y validar la información con el contador para su revisión y registro.
- Elaborar los cheques para pago a otros proveedores, de conformidad con el programa de pagos establecido, turnárselos al Gerente para su revisión, autorización y firma correspondiente.
- Atender y resolver las quejas y sugerencias de los clientes.
- Realizar el pago de la nómina y demás obligaciones laborales y fiscales.

- Verificar que se realiza la transferencia de recursos para el pago de facturas a Primax-Refinación.

Perfil requerido:

- Maestría terminada de preferencia en Administración de Empresas o similares.
- Experiencia mínima 2 años manejando unidades de negocio
- Excelentes habilidades de comunicación, liderazgo y organización.
- Destreza física para inspeccionar pipas de combustible e inspeccionar el interior de los tanques de almacenamiento.
- Disponibilidad para trabajar en diferentes horarios todos los días.
- Capacidad de análisis de reportes
- Habilidades de manejo de software y hardware.
- Fuerte ética de trabajo y comprometido a la satisfacción del cliente.

ASISTENTE DE GERENCIA

Objetivo:

Realizar el control administrativo, contable y de personal para la estación de servicio y preparar la información y documentación para cumplir con el proceso contable y fiscal.

Funciones:

- Asistir al gerente al recibir las cuentas de los despachadores.
- Recabar, ordenar y clasificar la documentación comprobatoria derivada de las operaciones de compra y venta realizadas por la estación de servicio.
- Elaborar los cheques para pago a otros proveedores, de conformidad con el programa de pagos establecido, turnárselos al gerente para su revisión, autorización y firma correspondiente.
- Efectuar el corte de cuentas en forma individual con cada oficial gasolinero.
- Validar los registros de ventas de los cortes de turno, cheques, reportes de venta diaria, reembolsos de caja chica, depósitos bancarios y en general, toda la documentación comprobatoria antes de ser enviada al contador.
- Elaborar las facturas de venta que requieran los clientes.
- Atender y resolver las quejas y sugerencias de los clientes.
- Mantener al corriente los pagos de derechos y servicios tales como luz, teléfono, agua, permisos o licencias locales y todos los impuestos requeridos, el pago lo coordina con el mensajero.

- Atender los requerimientos de las autoridades locales, estatales o federales.
- Controlar y actualizar la información y estados de cuenta de los clientes a los que se les otorga crédito, de aquellos con los que se tienen convenios, así como de los proveedores.
- Realizar y verificar la transmisión de archivos de los controles volumétricos conforme a lo establecido en la normatividad aplicable.
- Realizar el cuadro y control de dinero, facturas y vales, recibos electrónicos.
- Realizar trámites con el ministerio de trabajo, IESS ingreso y salida de personal, anexos transaccionales y demás requerido por la ley.
- Realizar pagos de derechos y servicios tales como luz, teléfono, agua, permisos o licencias locales y todos los impuestos requeridos.
- Realizar el cobro a cuenta de clientes a los que se les otorga crédito, de aquellos con los que se tienen convenios, así como de los proveedores.
- Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- Llevar documentación (facturas, retenciones y demás) a los proveedores, clientes o lugares indicados.
- Retirar cobros en la locación del cliente.
- Atender cualquier solicitud del área administrativa.
- Comprar suministros
- Demás funciones requeridas.

Perfil requerido:

- Título de tercer nivel, administración de empresas o similares.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Conocimientos administrativos, operativos y comerciales.

ADMINISTRADOR INFORMÁTICO

Objetivo:

Implementación y mantenimiento de los elementos que constituyen lo que podemos llamar la infraestructura informática de la empresa, entendiendo por tal los elementos físicos, lógicos, configuraciones y procedimientos necesarios para proporcionar a toda la comunidad los servicios informáticos necesarios para desarrollar sus actividades.

Funciones:

- Mantenimiento de los equipos, detección y resolución de averías.
- Sintonía del sistema operativo y optimización del rendimiento.
- Gestión de cuentas de usuario y asignación de recursos a las mismas.
- Preservación de la seguridad de los sistemas y de la privacidad de los datos de usuario, incluyendo copias de seguridad periódicas.
- Evaluar las necesidades de recursos (memoria, discos, unidad central) y provisión de los mismos en su caso.
- Instalar y actualizar las utilidades de software.
- Atender a usuarios (consultas, preguntas frecuentes, información general, resolución de problemas, asesoramiento).
- Organizar otros servicios como copia de ficheros en cinta, impresión desde otros ordenadores en impresoras dependientes de estos equipos
- Actualizar el sistema de computación geropas.

Perfil requerido:

- Ingeniero en sistemas.
- Conocimientos operativos y programación.
- Experiencia de un año en cargos similares.
- Actitud de servicio.
- Trabajo en equipo.

CONTADOR**Objetivo:**

Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

Funciones:

- Consolidar la información en reportes financieros, balance general, balance de resultados, flujos de caja, cédulas presupuestarias y ejecución presupuestaria.
- Recibir y clasificar todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).

- Registrar y controlar los auxiliares que respalden los reportes financieros como: bancos, anticipos contractuales, gestión tributaria, Ingresos de autogestión y obras de infraestructura.
- Verificar los saldos contables y presupuestarios. Corrige los registros contables.
- Receptar documentación fuente de acuerdo a la normativa legal vigente y elaborar comprobantes de ingresos y gastos.
- Elaborar los asientos contables
- Verificar información de rol de pagos entregado por el gerente y contabiliza las nóminas de pagos del personal.
- Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional.
- Diseñar sistemas de información (contable y gerencial) mejorándolos y documentándolos.
- Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.
- Llevar a cabo estudios de los problemas económicos y financieros que aquejen las empresas y las instituciones.
- Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.
- Asesorar en aspectos fiscales y de financiamientos sanos a la gerencia.
- Crear un banco de información básica que haga posible darle seguimiento económico actualizado a las instituciones, sus planes.
- Elaborar los contratos de trabajo de los trabajadores.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Perfil requerido:

- Contador público
- Habilidad tecnológica
- Cálculo y análisis
- Conocer leyes tributarias
- Plan de cuentas
- Auditoria básica
- Planificación y control
- Toma de decisión.

ADMINISTRADOR EMPRESARIAL

Objetivo:

Controlar el buen funcionamiento de la estación y atiende al cliente.

Funciones:

- Efectuar el corte de cuentas en forma individual con cada oficial gasolinero.
- Realizar depósitos y verificar estado de cuenta bancaria.
- Validar los cortes de turno de los despachadores, verificando que los reportes coincidan contra el efectivo recontado y elaborar el depósito correspondiente.
- Supervisar el control de los inventarios de productos marca Primax y demás productos supeditándolos al comportamiento de ventas, para mantener existencias suficientes y ofrecer el servicio al cliente en el momento que se requiera.
- Atender y resolver las quejas y sugerencias de los clientes.

Perfil requerido:

- Estudios universitarios completos en marketing, administración de empresas y relacionados.
- Experiencia mínima 2 años.
- Conocimiento de facturación, cobranzas.
- Manejo de documentación.

MENSAJERO - COBRADOR

Objetivo:

Apoyar la gestión del departamento de cartera y financiera desarrollando tareas de recepción y distribución de facturación, parafiscales y recaudo por el servicio prestado por la cooperativa.

Funciones:

- Distribuir facturación de manera adecuada y de forma oportuna.
- Realizar los respectivos recaudos diariamente y depositarlos en el banco respectivo según como se requiera.
- Estar pendiente de la planilla respectiva de acuerdo al día laborado y a las acciones tomadas durante el mismo.
- Entregar recibos y constancias de cada una de las tareas realizadas durante el día.

- Mantener comunicación constantes con los departamentos de cartera ya sea por radio o por celular.
- Estar disponible para cualquier tarea que sea requerida de manera inmediata.
- Informar al asistente de gerencia o al administrador de manera inmediata de cualquier problema que se pueda presentar mientras realiza sus labores y que pueda afectar la conformidad del servicio.
- Solicitar de forma oportuna, mantenimiento requerido de las herramientas de trabajo como moto, radio, entre otros.
- Estar pendiente de las fechas de cobro respectivas.
- Cuidar de las herramientas que le han sido otorgadas para la realización del trabajo.

Perfil requerido:

- Mínimo bachiller
- Licencia para conducir moto tipo A, o licencia tipo B para vehículos livianos.
- Movilización propia de preferencia
- Experiencia mínima 1 año
- Residencia y conocer calles de Quito

SUPERVISOR DE PISTA

Objetivo:

Asegurar el adecuado funcionamiento de todos los equipos existentes en la Estación de Servicio, para brindar un óptimo servicio a los clientes.

Funciones:

- Asistir al gerente, y productos de acuerdo a los niveles e inventarios determinados.
- Participar en la selección del personal.
- Proponer el plan de vacaciones del personal operativo y administrativo.
- Realizar la capacitación del personal en procedimientos para la atención a clientes.
- Controlar las tarjetas o listas de asistencia del personal y elaborar la nómina, verificando con el contador externo su cálculo y determinando los pagos correspondientes.
- Elaborar las facturas de venta que requieran los clientes.
- Supervisar la atención a los clientes y aseo personal de los despachadores.
- Efectuar la verificación de caja al inicio de su turno.
- Verificar el funcionamiento de los equipos y alarmas al inicio del turno.

- Verificar el correcto funcionamiento de los equipos para el suministro de aire y agua.
- Efectuar un chequeo a la(s) planta(s) de luz de emergencia.
- Revisar el combustible disponible y recibir las entregas programadas de abasto de combustibles de acuerdo al procedimiento de recepción y descarga de producto.
- Atender y notificar al Gerente, en caso de existir queja o inconformidad de los clientes.
- Distribuir a los despachadores para atender el punto de venta y apoyar el despacho en "horas pico".
- Coordinar y supervisar los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo establecidos en los programas respectivos.
- Supervisar el trabajo de los despachadores, así como la atención y calidad en el servicio que se ofrece a los clientes.
- Supervisar que el despachador ofrezca al cliente, el comprobante de venta-ticket del consumo y/o factura.
- Supervisar la limpieza de la pista, oficinas y espacio público.

Perfil requerido:

- Estudios universitarios completos en marketing, administración de empresas o relacionados.
- Experiencia mínima de 2 años.
- Disponibilidad de tiempo.

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

DESPACHADOR

Objetivo

Atender al cliente con amabilidad y respeto, dándole un servicio con valor agregado. Ofrecerles la verificación de niveles de aceites y fluidos, anticongelantes, aditivos, líquido de frenos para el automóvil, y otros productos o servicios que ofrece la Estación de Servicio.

Para la venta de combustibles los despachadores cumplen los siguientes horarios;

Para la venta de GASOLINA los turnos son:

- 6 de la mañana a 9 de la noche.
- 9 de la noche a 6 de la mañana.

Para la venta de DIESEL los turnos son:

- 6 de la mañana a 7 de la noche.
- 7 de la noche a 6 de la mañana.

Funciones:

- Recibir y verificar conjuntamente con el supervisor de pista, el punto de venta que tiene asignado, haciendo el corte de cifras contenido en el contador de litros.
- Recibir y verificar conjuntamente con el supervisor de pista, los exhibidores de lubricantes, aditivos, líquidos de frenos, anticongelantes y demás productos, haciendo un recuento físico de existencias.
- Mantener bajo su responsabilidad un punto de venta y un exhibidor de lubricantes, aditivos, etc., atendiendo su funcionamiento, venta y cobranza.
- Depositar el dinero, vales y notas de ventas-crédito producto de la venta, en la caja fuerte.
- Mantener en perfecto estado de uso y de limpieza su área de trabajo y el equipo del cual es responsable.
- Reportar al supervisor de pista, cualquier desperfecto que sufra el equipo que opera durante su jornada de trabajo.
- Ofrecer invariablemente al cliente, los servicios de medición de niveles de líquidos, así como presión de los neumáticos y limpieza de cristales.
- Solicitar al Lubricador o a quien corresponda, que le surta los lubricantes y demás productos complementarios que haya vendido.
- Efectuar en presencia, la liquidación de la cuenta del turno y hacer el recuento físico del dinero que se encuentra depositado en los compartimentos correspondientes, cotejando contra el corte de cifras arrojado por el contador del dispensario y del exhibidor de lubricantes, verificando contra el formato de corte y depósito en la caja de seguridad prevista.
- Mantener limpias las zonas de despacho que se le asignen.
- Ofrecer invariablemente al cliente, el comprobante de venta-ticket del consumo y/o factura.

Perfil requerido:

- Bachiller de preferencia
- Experiencia en venta de combustible de preferencia
- Disponibilidad para horarios rotativos.

LUBRICADOR – EMPLEADO DE LIMPIEZA

Objetivo:

Mantener perfectamente limpias las áreas asignadas, para que la imagen de la estación de servicio se apegue a los valores/objetivos básicos de la sucursal Primax y con ello ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Mantener surtido el dispensario de lubricantes para la venta.

Funciones:

- Realizar la limpieza asignada en la estación de servicio.
- Ejecutar la limpieza de todos los muebles de baño instalados en los sanitarios de hombres y mujeres, así como pisos, muros, cancelas y despachadores de papel sanitario o jabón.
- Vigilar permanentemente el suministro de agua, papel sanitario y jabón en los servicios sanitarios, reportando cualquier falla o desperfecto que impida el uso continuo y en buenas condiciones, de dichos servicios.
- Apoyar en el control de la bodega de productos como aceites, anticongelantes, aditivos, líquido de frenos.
- Apoyar en el control del inventario y abasto de los congeladores de hielo y máquinas expendedoras de productos que se ofrecen a los clientes, reportando en cada corte de turno, la venta realizada.
- Elaborar el recuento de las existencias y liquidación de aceites y demás productos, tanto en el almacén como en los exhibidores.
- Colaborar con los despachadores en los servicios de limpieza de cristales, verificación de presión de aire a neumáticos y revisión de niveles que se ofrecen a los clientes.
- Depositar el dinero, vales y notas de ventas-crédito producto de la venta, en la caja fuerte.
- Cubrir las ausencias de los despachadores efectuando las funciones propias de ese puesto.
- Auxiliar a los despachadores en la atención a los clientes, en horarios de mayor afluencia de vehículos.

Perfil requerido:

- Bachiller de preferencia
- Experiencia en lubricadoras y relacionados

- Experiencia automotriz
- Realizar tareas de limpieza
- Encargado de servicios generales.

3.4 Análisis de Porter

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979.

Se Propone las siguientes fuerzas para la Estación de Servicio PRIMAX sucursal Solca.

a) Poder de negociación de los Compradores o Clientes

En el sector existen otras estaciones de servicio como: TERPEL y tres sucursales más de PRIMAX. El cliente tiene el poder de escoger su mejor opción por precio, calidad o servicio. Por el momento se mantiene convenio con las siguientes empresas:

- DHL, transporte de correspondencia (Eloy Alfaro)
- BUSES ECOVIA, transporte urbano.
- POLICIA NACIONAL, UVN – DINAPEN – DNA (Sector Eloy Alfaro)
- TRANSPORTE PESADO, cabezales - bus- camiones – tractores (bajo Contrato)
- TRANSPORTE ESCOLAR, furgonetas (crédito directo)

El convenio se basa en un descuento adicional por cierto porcentaje de consumo al mes alentando al cliente a consumir más y su fidelidad a la estación.

b) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El único proveedor es EP Petroecuador. El actual gobierno impulsó la mejora del combustible junto con un plan del impuesto verde, esto para minimizar el riesgo del impacto ambiental. Al tener un único proveedor existen varias desventajas, se pierde el poder de negociación, el precio y la calidad no son competitiva, las compras dependen del stock que habiliten, no se puede solicitar descuentos por la compra de grandes volúmenes, no existe productos sustitutos.

El gobierno es el único que puede ordenar cambios. Ante esto podemos descartar como aspecto positivo que no se pierde el tiempo buscando proveedores y se tiene un contacto directo y fijo.

c) Amenaza de nuevos entrantes

No existe amenaza de nuevos competidores ya que el sector se encuentra protegido para la instalación de nuevas estaciones de servicio, al ser un sector con gran cantidad de viviendas.

d) Amenaza de productos sustitutos

Por el momento en la ciudad de Quito no existe un proyecto para sustituir el combustible.

e) Rivalidad entre los competidores

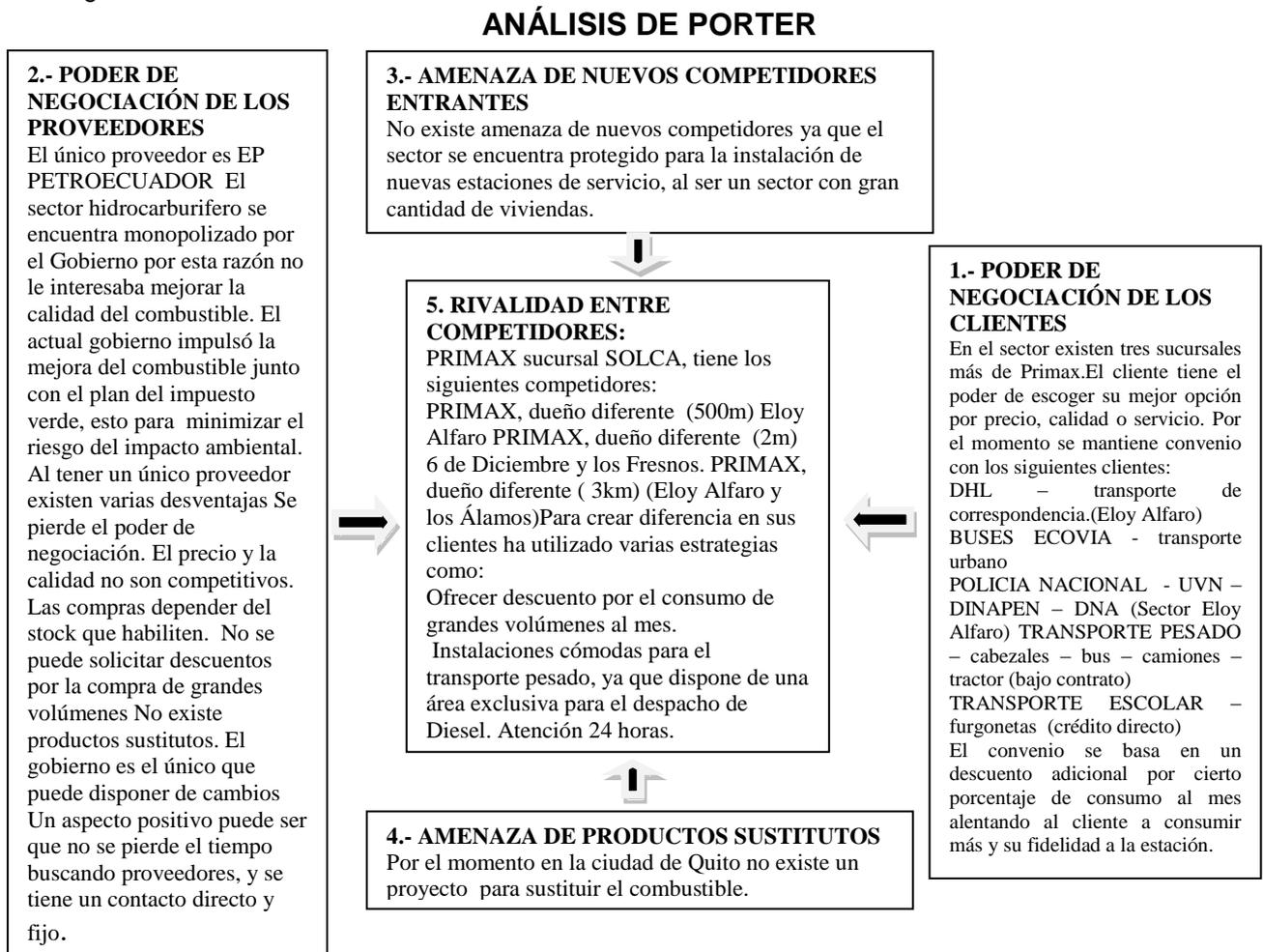
PRIMAX sucursal SOLCA ha adquirido los siguientes competidores ubicados en un radio no mayor a 3 KM:

- PRIMAX, dueño diferente, a 500 m2.
- PRIMAX, dueño diferente, a 2 km.
- PRIMAX, dueño diferente, a 3 km.

Para crear diferencia en sus clientes ha utilizado varias estrategias como:

- Ofrecer descuento por el consumo de grandes volúmenes.
- Instalaciones cómodas para el transporte pesado, ya que dispone de un área exclusiva para el despacho de Diesel.
- Atención 24 horas al día.

Figura 3.4 Análisis de Porter



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Patricia Pazmiño

3.5 Matriz de perfil competitivo

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Para su desarrollo se tomó en cuenta los siguientes parámetros:

1. Identificar factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.

2. Se asigna ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.
0.0 = sin importancia;
1.0 = muy importante
NOTA: La suma debe ser igual a 1.

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

1 = Debilidad grave; 2 = Debilidad menor;
3 = Fortaleza menor; 4 = Fortaleza mayor

4. Se multiplica la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a la empresa.

5. Se suma la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicará al competidor más amenazador y el menor al más débil.

Tabla 3.1 Matriz de Perfil Competitivo

CENTRO DE EXPENDIO PRIMAX SUCURSAL SOLCA										
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	Valor	CENTRO DE EXPENDIO PRIMAX SUCURSAL SOLCA		PRIMAX 1 (Av. Eloy Alfaro y De las Alamos)		PRIMAX 2 (Av. Eloy Alfaro y De las Anonas)		PRIMAX 3 (Av. 6 de Diciembre y Los Fresnos)		
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	
Localización	0,25	4	1,00	4	1,00	4	1	4	1,00	
Calidad y cantidad exacta de los productos	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,6	3	0,60	
Competitividad de precios	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,2	2	0,20	
Atención al cliente	0,12	3	0,36	1	0,12	2	0,24	3	0,36	
Dirección	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	
Posicionamiento en el mercado (Como sucursal)	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,2	2	0,20	
Lealtad de los clients	0,15	3	0,45	2	0,30	2	0,3	3	0,45	
TOTAL	1,00		2,97		2,58		2,7		2,97	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Patricia Pazmiño

3.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. La matriz EFI para la empresa PRIMAX se desarrolló con los siguientes parámetros:

1. Se realizó una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna en la empresa PRIMAX sucursal SOLCA.
2. Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Se sumó las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización PRIMAX.

Tabla 3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

CENTRO DE EXPENDIO PRIMAX SUCURSAL SOLCA			
FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas			
1. Suscripción de convenios de compra de combustible al por mayor con empresas de taxis, trailers, busetas escolares, camiones y policía.	0,06	4	0,24
2. Trayectoria en el mercado como empresa y como marca.	0,05	3	0,15
3. Gasolina aditivada, lo que permite diferenciarse del resto de marcas comerciales del sector, otorgando mayor calidad y especificaciones que la competencia.	0,04	3	0,12
4. Amplias áreas de abastecimiento tanto para vehículos pesados como para vehículos livianos, lo que les hace ser preferidos en el sector.	0,06	4	0,24
5. Baja rotación del personal en el área operativa.	0,04	3	0,12
6. Buen ambiente laboral en el área administrativo y operativo.	0,03	3	0,09
7. Valores y principios entre el personal de la estación de servicio.	0,03	3	0,09
8. Excelente ubicación del centro de expendio Primax sucursal Solca, permitiendo acceso inmediato de los vehículos.	0,07	4	0,28
9. Atención 24 horas en el Centro de Expendio, permitiendo el incremento de las ventas diarias.	0,06	4	0,24
		TOTAL	1,77
		PROMEDIO	0,18

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Debilidades			
1. Ausencia de una estructura organizacional que permita la toma de decisiones rápida y oportuna.	0,07	1	0,07
2. Sistema inexistente de cobranza planificada.	0,07	1	0,07
3. Carencia de un manual de funciones para cada puesto.	0,05	1	0,05
4. Inexistencia de una proyección de ventas periódica.	0,03	2	0,06
5. No se maneja el planteamiento de incentivos y objetivos a mediano ni largo plazo.	0,07	1	0,07
6. Ausencia de Manuales y Procedimientos (Manejo informal de la organización)	0,07	1	0,07
7. No disponen de software para manejar la información financiera de la empresa.	0,06	1	0,06
8. Utilización deficiente de las instalaciones de servicios extras, como cambio de aceite y lubricación.	0,07	1	0,07
9. No existe un servicio diferenciado hacia los clientes (atención, iluminación, abastecimiento de snacks y bebidas 24 horas)	0,07	1	0,07
		TOTAL	0,59
		PROMEDIO	0,07
Total		1,00	2,16

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Patricia Pazmiño

3.7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Se elaboró la Matriz EFE con cinco pasos:

1. Se realizó una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.
2. Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa PRIMAX están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Se sumó las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.
5. El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 3.3 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>				
1.	Inexistencia de competidores en el sentido Sur – Norte de la Av. Eloy Alfaro, dentro del sector de estudio.	0,14	3	0,42
2.	Fluidez de Tránsito vehicular, debido a grandes vías como la Av. Eloy Alfaro, Simón Bolívar y 6 de Diciembre.	0,09	3	0,27
3.	Prohibición en la apertura de nuevas estaciones de servicio en el sector.	0,13	4	0,52
4.	Apoyo del gobierno al sector hidrocarburífero, incrementando el octanaje del combustible y manteniendo el subsidio.	0,05	1	0,05
5.	No existe un proyecto en Quito para sustituir el combustible que afecte a la industria hidrocarburifera.	0,15	4	0,60
6.	No existe competencia de precios dentro del sector de estudio (Competencia filiales PRIMAX)	0,12	3	0,36
			TOTAL	2,22
			PROMEDIO	0,37

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Amenazas			
1. Competidores existentes dentro el sector.	0,10	2	0,20
2. Cupos limitados en las importaciones de vehículos.	0,04	3	0,12
3. Adquisición de vehículos híbridos (porque bajaría el consumo de combustible por electricidad).	0,04	1	0,04
4. Único proveedor de combustible (sin opción a negociar precio ni descuentos)	0,10	3	0,30
5. Incremento de los precios a vehículos que no son subsidiados lo que baja el consumo de combustible en vehículos de cilindraje alto.	0,04	3	0,12
		TOTAL	0,78
		PROMEDIO	0,16
Total		1,00	3,00

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Patricia Pazmiño

3.8. Matriz FODA

Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis externo (también conocido como "modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis interno
- Confección de la matriz FODA
- Determinación de la estrategia a emplear

Tabla 3.4 Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
4,00	OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
2,50	AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
1,00			
	4,00	2,50	1,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Patricia Pazmiño

Según cruce de estrategias nos encontramos en el cuadrante de las debilidades y oportunidades, ya que en el análisis interno tenemos una calificación de 2,16 inferior a 2,50, y en el análisis externo tenemos una calificación de 3, superior a 2,50. Por tal motivo, a continuación se presenta la matriz FODA desarrollada y sugerida para la empresa Primax sucursal Solca.

Figura 3.5 Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F.1.- Suscripción de convenios de compra de combustible al por mayor con empresas de taxis, trailers, busetas escolares, camiones y policía.	D.1.- Ausencia de una estructura organizacional que permita la toma de decisiones rápida y oportuna.
		F.2.- Amplias áreas de abastecimiento tanto para vehículos pesados como para vehículos livianos, lo que les hace ser preferidos en el sector.	D.2.- Sistema inexistente de cobranza planificada.
		F.3.- Fidelidad de los clientes a la estación de Servicio, lo que permite garantizar una parte principal de ventas diarias a la gasolinera.	D.3.- No se maneja el planteamiento de incentivos y objetivos a mediano ni largo plazo.
		F.4.- Excelente ubicación del centro de expendio Primax sucursal Solca, permitiendo acceso inmediato de los vehículos.	D.4.- Ausencia de Manuales y Procedimientos (Manejo informal de la organización)
		F.5.- Atención 24 horas en el Centro de Expendio, permitiendo el incremento de las ventas diarias.	D.5.- Utilización deficiente de las instalaciones de servicios extras, como cambio de aceite, lubricación y lavado.
			D.6.- No existe un servicio diferenciado hacia los clientes (atención, iluminación, abastecimiento de snacks y bebidas 24 horas)
OPORTUNIDADES	O.1.- Inexistencia de competidores en el sentido Sur – Norte de la Av. Eloy Alfaro, dentro del sector de estudio.		ESTRATEGIAS D0 1: O1,D5,D6 / 2: O4,D1,D2,D3,D4 3: O2,D5,D6 / 4: O3, D5,D6
	O.2.- Prohibición en la apertura de nuevas estaciones de servicio en el sector.		
	O.3.- No existe un proyecto en Quito para sustituir el combustible que afecte a la industria hidrocarbúrica.		
	O.4.- No existe competencia de precios dentro del sector de estudio (Competencia filiales PRIMAX)		
AMENAZAS	A.1.- Competidores existentes dentro el sector.		
	A.2.- Único proveedor de combustible (sin opción a negociar precio ni descuentos)		

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Patricia Pazmiño

3.9 Estrategias

En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, basa su gestión y funcionamiento sobre la estrategia.

Se ha desarrollado varias estrategias para la empresa Primax sucursal Solca que son el objetivo de la actividad que debería realizar la dirección de la empresa, y debería perseguir la organización para que funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

Con el desarrollo de la estrategia, la dirección de la empresa podrá definir los objetivos que pretende alcanzar. Para ello parte de un análisis de su propia empresa así como del entorno que la rodea.

A continuación se detalla las estrategias propuestas para la empresa Primax sucursal Solca que busca ser competitiva en el mercado y lograr una ventaja frente a la competencia, enmarcándose en las estrategias DO planteadas en la matriz FODA:

Tabla 3.5 Estrategias

#	Estrategias	Perspectiva
1	Incremento de ingresos por ventas a clientes.	Financiera
2	Reducción de cuentas por cobrar.	Financiera
3	Aumento del número de consumidores finales.	Cliente
4	Mejoramiento de la imagen del centro de expendio.	Cliente
5	Atención personalizada con un enfoque de calidad.	Cliente
6	Logro de lealtad en los clientes.	Cliente
7	Desarrollo de planes de promoción o incentivos para nuestros clientes.	Procesos
8	Implementar manuales y procedimientos	Procesos
9	Adecuar las instalaciones.	Procesos
10	Desarrollo y control de un plan eficiente de cobranzas.	Procesos
11	Análisis de riesgo para posibles clientes con crédito.	Procesos
12	Incremento de convenios y alianzas estratégicas.	Procesos
13	Estructuración de la organización para la toma de decisiones.	Procesos
14	Capacitación periódica del personal en la atención al cliente.	Aprendizaje
15	Adopción de tecnologías y herramientas en gestión administrativa.	Aprendizaje

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Patricia Pazmiño

3.10 Objetivos

Por objetivo se entiende a todo aquello que hace referencia al objeto en sí mismo, más allá de lo que uno sienta o piense. Es un logro que nos proponemos en un plazo determinado. El objetivo es (a diferencia de la visión y misión) cuantificable, necesita ser medido. Tiene que ser enunciado específicamente y de forma positiva. Además tiene un plazo de tiempo para su concreción. El objetivo tiene que estar alineado en el tiempo con la Visión y en el marco con la misión

A continuación se detalla los objetivos propuestos para Primax sucursal Solca de acuerdo a las cuatro perspectivas y estrategias propuestas del cuadro de mando integral CMI:

Tabla 3.6 Objetivos

#	Objetivos	Perspectiva
1	Incrementar ingresos por ventas a clientes	Finanzas
2	Reducir las cuentas por cobrar	Finanzas
3	Aumentar el número de consumidores finales	Clientes
4	Mejorar la imagen del centro de expendio	Clientes
5	Ofrecer atención personalizada con un enfoque de calidad	Clientes
6	Lograr lealtad en los clientes	Clientes
7	Desarrollar planes de promoción e incentivos	Procesos
8	Implementar manuales y procedimientos	Procesos
9	Adecuar las instalaciones	Procesos
10	Desarrollar y controlar un plan eficiente de cobranzas	Procesos
11	Analizar el riesgo para posibles clientes con crédito	Procesos
12	Incrementar los convenios y alianzas estratégicas	Procesos
13	Estructurar la organización para la toma de decisiones	Procesos
14	Capacitar periódicamente al personal en la atención al cliente	Aprendizaje
15	Adoptar tecnologías y herramientas en gestión administrativa	Aprendizaje

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Patricia Pazmiño

3.11 Mapa Estratégico

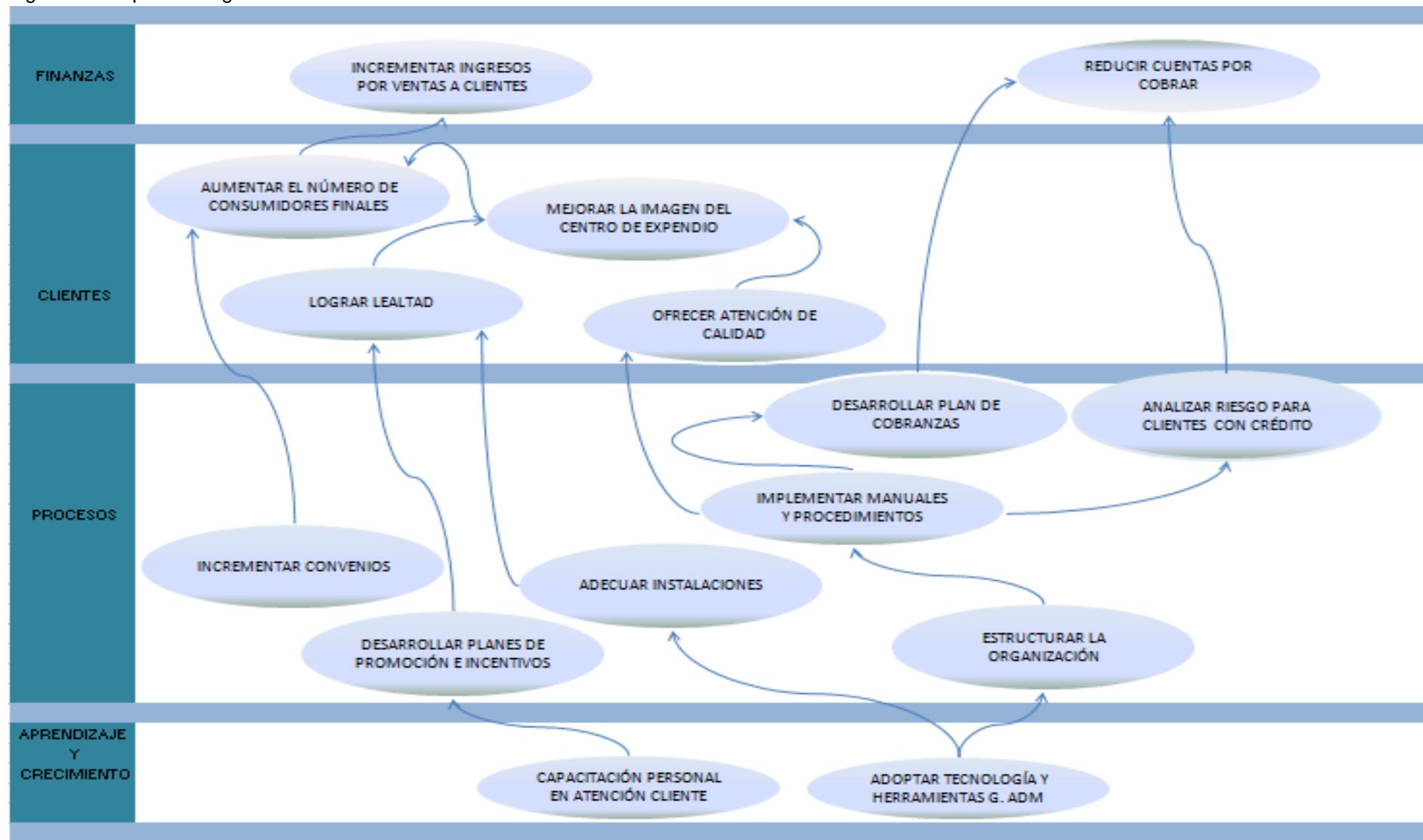
El concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos "strategic maps". El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro balanced scorecard o cuadro de mando integral o CMI.

Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: no se puede medir lo que no se puede describir.

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

Para la empresa Primax sucursal Solca después de haber realizado varios análisis se sugiere el siguiente Mapa Estratégico con el cual se podrá ver desde las cuatro perspectivas a la empresa desarrollando nuevos objetivos:

Figura 3.6 Mapa estratégico



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Patricia Pazmiño

3.12 Calendarización

La calendarización implica separar todo el trabajo de un proyecto en actividades complementarias y considerar el tiempo requerido para completar dichas actividades, algunas se realizan en paralelo.

La calendarización comprende:

- Descomponer el proyecto en tareas y estimar el tiempo y los recursos requeridos para completarlas.
- Organizar las tareas para obtener un uso óptimo de los recursos
- Minimizar la dependencia entre tareas para disminuir la probabilidad de atrasos.
- Depende fuertemente de la intuición y experiencia.

A continuación la calendarización de los objetivos sugeridos según investigación realizada:

Tabla 3.7 Calendarización

#	Estrategias	Calendario
1	Incremento de ingresos por ventas a clientes.	2015
2	Reducción de cuentas por cobrar.	2015
3	Aumento del número de consumidores finales.	2015
4	Mejoramiento de la imagen del centro de expendio.	2015
5	Atención personalizada con un enfoque de calidad.	2014
6	Logro de lealtad en los clientes.	2015
7	Desarrollo de planes de promoción o incentivos para nuestros clientes.	2014
8	Implementar manuales y procedimientos	2013
9	Adecuar las instalaciones.	2014
10	Desarrollo y control de un plan eficiente de cobranzas.	2014
11	Análisis de riesgo para posibles clientes con crédito.	2014
12	Incremento de convenios y alianzas estratégicas.	2014
13	Estructuración de la organización para la toma de decisiones.	2013
14	Capacitación periódica del personal en la atención al cliente.	2013
15	Adopción de tecnologías y herramientas en gestión administrativa.	2013

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Patricia Pazmiño

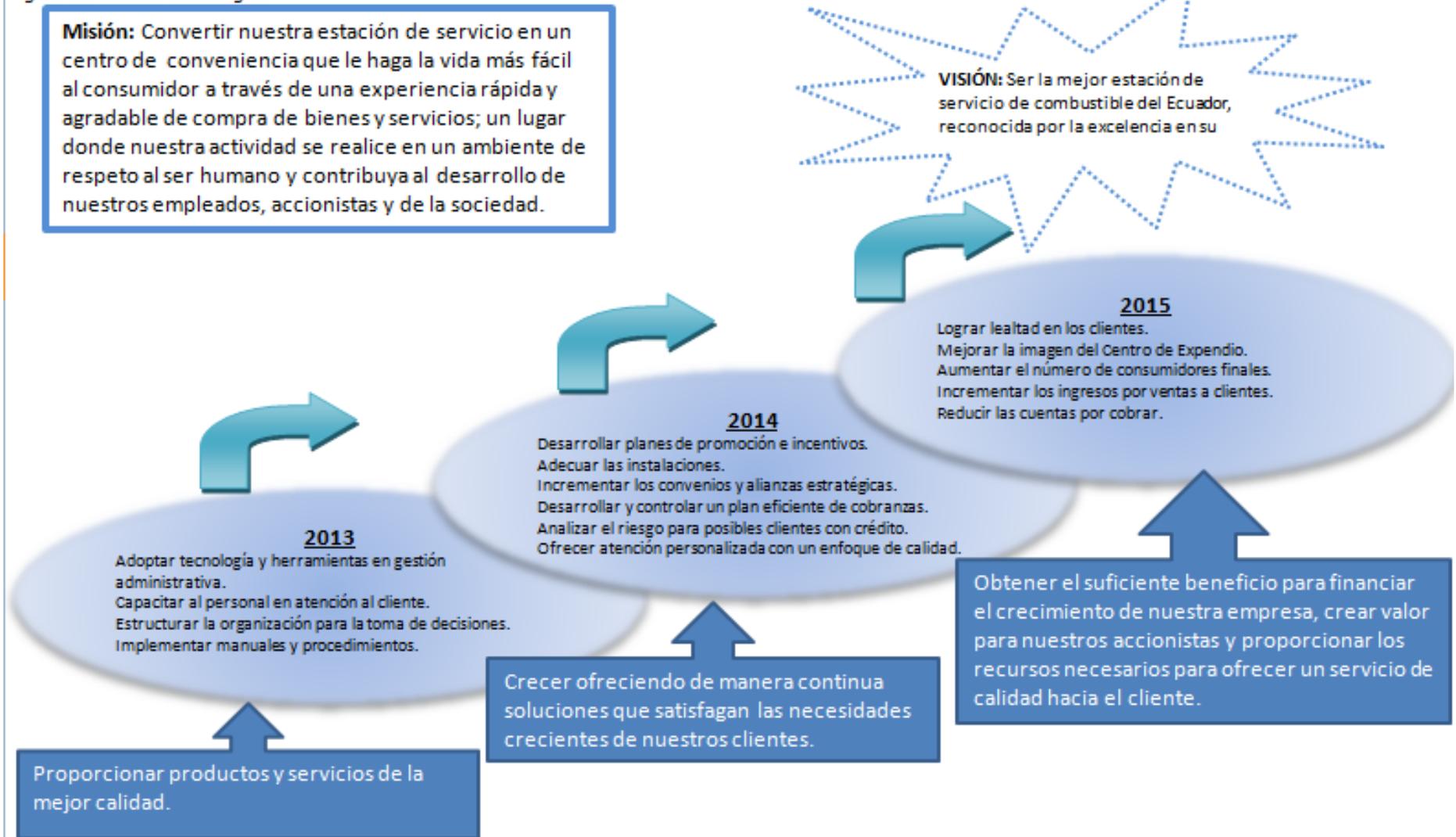
3.13 Modelo estratégico

El objetivo de las empresas que optan por esta estrategia es liderar su mercado en precio y eficiencia. Por tanto, son infatigables a la hora de buscar nuevas formas de reducir costes, eliminar procesos productivos ineficaces, etc.

Se focalizan en producir y entregar su producto a precios competitivos con el menor número posible de incidencias.

A continuación la relación de objetivos generales de Primax sucursal Solca con los objetivos propuestos en la investigación realizada:

Figura 3.7 Modelo estratégico



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Patricia Pazmiño

3.14 Indicadores

Lo importante en el desarrollo de los Indicadores es ver cómo encaja en el proceso de creación del valor económico de la organización. Independientemente del indicador seleccionado lo significativo es la relación entre dicha medida y el valor económico de la firma y el resto de los objetivos cuantitativos y cualitativos de la misma en el corto, mediano y largo plazo.

Cada indicador es adecuado para ciertos casos y presenta limitaciones a la hora de brindar información. Así, debemos asegurarnos de seleccionar para cada objetivo el indicador más conveniente para la empresa Primax sucursal Solca.

A continuación:

- a) Efectuaremos una descripción de cada uno de los objetivos incluidos en el mapa estratégico, con el fin de dejar en claro su definición y alcance.
- b) Detallaremos indicadores para evaluar su comportamiento y las posibles causas del mismo.

A continuación un detalle de los Indicadores propuestos para Primax sucursal Solca.

Tabla 3.8 Indicadores

	OBJETIVOS	PERSPECTIVA	INDICADOR	FRECUENCIA
1	Incrementar ingresos por ventas a clientes	Finanzas	$(\text{Ventas actuales} * 100 / \text{Ventas anteriores}) - 100$	Mensual
2	Reducir las cuentas por cobrar	Finanzas	$(\text{CxC actuales} * 100 / \text{CxC anteriores}) - 100$	Trimestral
3	Aumentar el número de consumidores finales	Clientes	$(\text{Clientes actuales} * 100 / \text{Clientes anteriores}) - 100$	Mensual
4	Mejorar la imagen del centro de expendio	Clientes	$(\# \text{ Clientes nuevos actual} * 100 / \# \text{ Clientes nuevos anterior}) - 100$	Trimestral
5	Ofrecer atención personalizada con un enfoque de calidad	Clientes	$((\# \text{ Clientes satisfechos} / \# \text{ Clientes actuales}) * 100$	Semanal
6	Lograr lealtad en los clientes	Clientes	$(\# \text{ Visitas de clientes actual} * 100 / \# \text{ Visitas de clientes anterior}) - 100$	Mensual
7	Desarrollar planes de promoción e incentivos	Procesos	$(\# \text{ Clientes promocionales} / \# \text{ Clientes actuales}) * 100$	Trimestral
8	Implementar manuales y procedimientos	Procesos	$(\text{Tiempo real en el desarrollo de cada proceso de todas las áreas} / \text{tiempo esperado en el desarrollo de cada proceso en todas la áreas}) * 100$	Semestral
9	Adecuar las instalaciones	Procesos	$(\text{Ventas de productos y servicios adicionales} / \text{ventas actuales}) * 100$	Anual
10	Desarrollar y controlar un plan eficiente de cobranzas	Procesos	$(\text{CxC efectivas} / \text{CxC totales}) * 100$	Anual
11	Analizar el riesgo para posibles clientes con crédito	Procesos	$(\text{Total activo corriente cliente} / \text{Total pasivo corriente cliente}) * 100$	Anual
12	Incrementar los convenios y alianzas estratégicas	Procesos	$(\text{Convenios actuales} * 100 / \text{convenios anteriores}) - 100$	Trimestral
13	Estructurar la organización para la toma de decisiones	Procesos	$(\text{Objetivos alcanzados} / \text{Objetivos esperados}) * 100$	Anual
14	Capacitar periódicamente al personal en la atención al cliente	Aprendizaje y crecimiento	$(\# \text{ de capacitaciones realizadas} / \# \text{ capacitaciones planificadas}) * 100$	Anual
15	Adoptar tecnologías y herramientas en gestión administrativa	Aprendizaje y crecimiento	$(\# \text{ de tecnologías y herramientas adoptadas} / \# \text{ de tecnologías y herramientas planificadas}) * 100$	Anual

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Patricia Pazmiño

3.15 Metas

Para desarrollar metas de forma éxitos es importante conocer los objetivos, ya desarrollado los objetivos anteriormente se procede a realizar las respectivas metas con un panorama claro y conciso.

Posibles alcances que la empresa tendrá que realizar con el proyecto de investigación:

Tabla 3.9 Metas

	OBJETIVOS	CALENDARIO DE INICIO	PERSPECTIVA	INDICADOR	META
1	Incrementar ingresos por ventas a clientes	2015	Finanzas	$(\text{Ventas actuales} * 100 / \text{Ventas anteriores}) - 100$	Ingresos por ventas a clientes del 25%
2	Reducir las cuentas por cobrar	2015	Finanzas	$(\text{CxC actuales} * 100 / \text{CxC anteriores}) - 100$	Cuentas por cobrar reducidas en un 50 %
3	Aumentar el número de consumidores finales	2015	Clientes	$(\text{Clientes actuales} * 100 / \text{Clientes anteriores}) - 100$	25% de clientes adicionales por encima del trimestre anterior
4	Mejorar la imagen del centro de expendio	2015	Clientes	$(\# \text{ Clientes nuevos actual} * 100 / \# \text{ Clientes nuevos anterior}) - 100$	25% de clientes nuevos por encima del trimestre anterior
5	Ofrecer atención personalizada con un enfoque de calidad	2014	Clientes	$(\# \text{ Clientes satisfechos} / \# \text{ Clientes actuales}) * 100$	Clientes satisfechos en un 80%
6	Lograr lealtad en los clientes	2015	Clientes	$(\# \text{ Visitas de clientes actual} * 100 / \# \text{ Visitas de clientes anterior}) - 100$	20% de visitas por encima del mes anterior
7	Desarrollar planes de promoción e incentivos	2014	Procesos	$(\# \text{ Clientes promocionales} / \# \text{ Clientes actuales}) * 100$	20% de clientes promocionales por encima del trimestre anterior
8	Implementar manuales y procedimientos	2013	Procesos	$(\text{Tiempo real en el desarrollo de cada proceso de todas las áreas} / \text{ tiempo esperado en el desarrollo de cada proceso en todas la áreas}) * 100$	30% por debajo del tiempo esperado
9	Adecuar las instalaciones	2014	Procesos	$(\text{Ventas de productos y servicios adicionales} / \text{ ventas actuales}) * 100$	25% de Venta de productos y servicios adicionales de las ventas actuales
10	Desarrollar y controlar un plan eficiente de cobranzas	2014	Procesos	$(\text{CxC efectivas} / \text{CxC totales}) * 100$	50% de las cuentas por cobrar recuperadas del total de cuentas por cobrar
11	Analizar el riesgo para posibles clientes con crédito	2014	Procesos	$(\text{Total activo corriente cliente} / \text{Total pasivo corriente cliente}) * 100$	Riesgo de posibles clientes con crédito por encima del 40%
12	Incrementar los convenios y alianzas estratégicas	2014	Procesos	$(\text{Convenios actuales} * 100 / \text{convenios anteriores}) - 100$	25% de convenios por encima del trimestre anterior
13	Estructurar la organización para la toma de decisiones	2013	Procesos	$(\text{Objetivos alcanzados} / \text{Objetivos esperados}) * 100$	90% de objetivos alcanzados
14	Capacitar periódicamente al personal en la atención al cliente	2013	Aprendizaje y crecimiento	$(\# \text{ de capacitaciones realizadas} / \# \text{ capacitaciones planificadas}) * 100$	80% de capacitaciones realizadas
15	Adoptar tecnologías y herramientas en gestión administrativa	2013	Aprendizaje y crecimiento	$(\# \text{ de tecnologías y herramientas adoptadas} / \# \text{ de tecnologías y herramientas planificadas}) * 100$	80% de tecnologías y herramientas adoptadas

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Patricia Pazmiño

3.16 Desempeño del semáforo (Rojo, amarillo, verde)

Como desempeño se revisará el funcionamiento del cuadro de mando integral con referencia a los semáforos, una vez revisado los objetos, indicadores y metas. Ya que lo que no se mide no se controla.

Los semáforos (verde, amarillo, rojo) son una herramienta muy efectiva de comunicación a la hora de mostrar el estado de un indicador.

Hay diferentes sistemas para determinar el color del semáforo para determinado indicador en un periodo dado. A continuación analizaremos las alternativas disponibles:

Tabla 3.10 SemafORIZACIÓN

	OBJETIVOS	INDICADOR	META	DESEMPEÑO (Rojo, amarillo, verde)
1	Incrementar ingresos por ventas a clientes	$(\text{Ventas actuales} * 100 / \text{Ventas anteriores}) - 100$	Ingresos por ventas a clientes del 25%	VERDE: más del 25%, AMARILLO: entre el 15% y el 25%, ROJO: menos del 15%
2	Reducir las cuentas por cobrar	$(\text{CxC actuales} * 100 / \text{CxC anteriores}) - 100$	Cuentas por cobrar reducidas en un 50 %	VERDE: más del 50%, AMARILLO: entre el 30% y el 50%, ROJO: menos del 30%
3	Aumentar el número de consumidores finales	$(\text{Clientes actuales} * 100 / \text{Clientes anteriores}) - 100$	25% de clientes adicionales por encima del trimestre anterior	VERDE: más del 25%, AMARILLO: entre el 15% y el 25%, ROJO: menos del 15%
4	Mejorar la imagen del centro de expendio	$(\# \text{ Clientes nuevos actual} * 100 / \# \text{ Clientes nuevos anterior}) - 100$	25% de clientes nuevos por encima del trimestre anterior	VERDE: más del 25%, AMARILLO: entre el 15% y el 25%, ROJO: menos del 15%
5	Ofrecer atención personalizada con un enfoque de calidad	$((\# \text{ Clientes satisfechos} / \# \text{ Clientes actuales}) * 100$	Clientes satisfechos en un 80%	VERDE: más del 80%, AMARILLO: entre el 50% y el 80%, ROJO: menos del 50%
6	Lograr lealtad en los clientes	$(\# \text{ Visitas de clientes actual} * 100 / \# \text{ Visitas de clientes anterior}) - 100$	20% de visitas por encima del mes anterior	VERDE: más del 20%, AMARILLO: entre el 10% y el 20%, ROJO: menos del 10%
7	Desarrollar planes de promoción e incentivos	$(\# \text{ Clientes promocionales} / \# \text{ Clientes actuales}) * 100$	20% de clientes promocionales por encima del trimestre anterior	VERDE: más del 20%, AMARILLO: entre el 10% y el 20%, ROJO: menos del 10%
8	Implementar manuales y procedimientos	$(\text{Tiempo real en el desarrollo de cada proceso de todas las áreas} / \text{ tiempo esperado en el desarrollo de cada proceso en todas la áreas}) * 100$	30% por debajo del tiempo esperado	VERDE: más del 30%, AMARILLO: entre el 15% y el 30%, ROJO: menos del 15%
9	Adecuar las instalaciones	$(\text{Ventas de productos y servicios adicionales} / \text{ventas actuales}) * 100$	25% de Venta de productos y servicios adicionales de las ventas actuales	VERDE: más del 25%, AMARILLO: entre el 15% y el 25%, ROJO: menos del 15%
10	Desarrollar y controlar un plan eficiente de cobranzas	$(\text{CxC efectivas} / \text{CxC totales}) * 100$	50% de las cuentas por cobrar recuperadas del total de cuentas por cobrar	VERDE: más del 50%, AMARILLO: entre el 30% y el 50%, ROJO: menos del 30%
11	Analizar el riesgo para posibles clientes con crédito	$(\text{Total activo corriente cliente} / \text{Total pasivo corriente cliente}) * 100$	Riesgo de posibles clientes con crédito por encima del 40%	VERDE: más del 40%, AMARILLO: entre el 30% y el 40%, ROJO: menos del 30%
12	Incrementar los convenios y alianzas estratégicas	$(\text{Convenios actuales} * 100 / \text{convenios anteriores}) - 100$	25% de convenios por encima del trimestre anterior	VERDE: más del 25%, AMARILLO: entre el 15% y el 25%, ROJO: menos del 15%
13	Estructurar la organización para la toma de decisiones	$(\text{Objetivos alcanzados} / \text{Objetivos esperados}) * 100$	90% de objetivos alcanzados	VERDE: más del 90%, AMARILLO: entre el 70% y el 90%, ROJO: menos del 70%
14	Capacitar periódicamente al personal en la atención al cliente	$(\# \text{ de capacitaciones realizadas} / \# \text{ capacitaciones planificadas}) * 100$	80% de capacitaciones realizadas	VERDE: más del 80%, AMARILLO: entre el 60% y el 80%, ROJO: menos del 60%
15	Adoptar tecnologías y herramientas en gestión administrativa	$(\# \text{ de tecnologías y herramientas adoptadas} / \# \text{ de tecnologías y herramientas planificadas}) * 100$	80% de tecnologías y herramientas adoptadas	VERDE: más del 80%, AMARILLO: entre el 60% y el 80%, ROJO: menos del 60%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Patricia Pazmiño

3.17 Iniciativas estratégicas

Se revisa el plan de acción del proyecto una vez realizado los pasos anteriores.

La ventaja de la investigación del cuadro de mando integral es que identifica los objetivos estratégicos que deberán ser alcanzados a través de las iniciativas estratégicas que deben ser efectivas en el logro de las metas y objetivos.

A continuación se detalla la propuesta de iniciativas estratégicas según investigación realizada:

Tabla 3.11 Iniciativas Estratégicas

	OBJETIVOS	INDICADOR	META	INICIATIVAS
1	Incrementar ingresos por ventas a clientes	$(\text{Ventas actuales} * 100 / \text{Ventas anteriores}) - 100$	Ingresos por ventas a clientes del 25%	Establecer un programa de coaching de ventas
2	Reducir las cuentas por cobrar	$(\text{Cx} \text{C actuales} * 100 / \text{Cx} \text{C anteriores}) - 100$	Cuentas por cobrar reducidas en un 50 %	Desarrollar un calendario de antigüedad de saldos
3	Aumentar el número de consumidores finales	$(\text{Clientes actuales} * 100 / \text{Clientes anteriores}) - 100$	25% de clientes adicionales por encima del trimestre anterior	Promocionar una propuesta única de venta
4	Mejorar la imagen del centro de expendio	$(\# \text{ Clientes nuevos actual} * 100 / \# \text{ Clientes nuevos anterior}) - 100$	25% de clientes nuevos por encima del trimestre anterior	Orientar al centro de expendio hacia la innovación
5	Ofrecer atención personalizada con un enfoque de calidad	$((\# \text{ Clientes satisfechos} / \# \text{ Clientes actuales}) * 100$	Clientes satisfechos en un 80%	Superar las expectativas de los clientes
6	Lograr lealtad en los clientes	$(\# \text{ Visitas de clientes actual} * 100 / \# \text{ Visitas de clientes anterior}) - 100$	20% de visitas por encima del mes anterior	Desarrollar un programa de marketing experiencial o gestión eficaz de las experiencias del cliente
7	Desarrollar planes de promoción e incentivos	$(\# \text{ Clientes promocionales} / \# \text{ Clientes actuales}) * 100$	20% de clientes promocionales por encima del trimestre anterior	Establecer un plan de promoción
8	Implementar manuales y procedimientos	$(\text{Tiempo real en el desarrollo de cada proceso de todas las áreas} / \text{ tiempo esperado en el desarrollo de cada proceso en todas la áreas}) * 100$	30% por debajo del tiempo esperado	Desarrollar un manual de funciones y de procedimientos
9	Adecuar las instalaciones	$(\text{Ventas de productos y servicios adicionales} / \text{ ventas actuales}) * 100$	25% de Venta de productos y servicios adicionales de las ventas actuales	Elaborar un plan de adecuaciones
10	Desarrollar y controlar un plan eficiente de cobranzas	$(\text{Cx} \text{C efectivas} / \text{Cx} \text{C totales}) * 100$	50% de las cuentas por cobrar recuperadas del total de cuentas por cobrar	Desarrollar actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas
11	Analizar el riesgo para posibles clientes con crédito	$(\text{Total activo corriente cliente} / \text{ Total pasivo corriente cliente}) * 100$	Riesgo de posibles clientes con crédito por encima del 40%	Establecer una política de riesgos
12	Incrementar los convenios y alianzas estratégicas	$(\text{Convenios actuales} * 100 / \text{convenios anteriores}) - 100$	25% de convenios por encima del trimestre anterior	Acercarse a cámaras y asociaciones para proponer convenios y alianzas
13	Estructurar la organización para la toma de decisiones	$(\text{Objetivos alcanzados} / \text{Objetivos esperados}) * 100$	90% de objetivos alcanzados	Elaboración de un plan de negocios
14	Capacitar periódicamente al personal en la atención al cliente	$(\# \text{ de capacitaciones realizadas} / \# \text{ capacitaciones planificadas}) * 100$	80% de capacitaciones realizadas	Desarrollar un plan de capacitaciones
15	Adoptar tecnologías y herramientas en gestión administrativa	$(\# \text{ de tecnologías y herramientas adoptadas} / \# \text{ de tecnologías y herramientas planificadas}) * 100$	80% de tecnologías y herramientas adoptadas	Desarrollar un plan de seminarios

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Patricia Pazmiño

3.18 Tablero de control

A continuación se presenta una síntesis de los objetivos e indicadores analizados, en formato similar al de un cuadro de mando integral, sugerido para la empresa Primax sucursal Solca:

- a) Describiremos el uso de alarmas para cada indicador. Indicaremos primero las situaciones favorables para la empresa (en verde), a continuación las situaciones de estabilidad (en amarillo) y, por último las situaciones desfavorables (en rojo).

En caso de implementarlo, se deberían revisar y actualizar los rangos de cada indicador.

Tabla 3.12 Tablero de Control

	OBJETIVOS	CALENDARIO DE INICIO	PERSPECTIVA	INDICADOR	FRECUENCIA	FUENTE	META	RESPONSABLE	DESEMPEÑO (Rojo, amarillo, verde)	INICIATIVAS
1	Incrementar ingresos por ventas a clientes	2015	Finanzas	(Ventas actuales * 100 / Ventas anteriores) - 100	Mensual	Informe de contabilidad	Ingresos por ventas a clientes del 25%	Gerente propietario	VERDE: más del 25%, AMARILLO: entre el 15% y el 25%, ROJO: menos del 15%	Establecer un programa de coaching de ventas
2	Reducir las cuentas por cobrar	2015	Finanzas	(CxC actuales * 100 / CxC anteriores) - 100	Trimestral	Informe de contabilidad	Cuentas por cobrar reducidas en un 50 %	Contador	VERDE: más del 50%, AMARILLO: entre el 30% y el 50%, ROJO: menos del 30%	Desarrollar un calendario de antigüedad de saldos
3	Aumentar el número de consumidores finales	2015	Clientes	(Clientes actuales * 100 / Clientes anteriores) -100	Mensual	Informe administrativo	25% de clientes adicionales por encima del trimestre anterior	Asistente de Gerencia	VERDE: más del 25%, AMARILLO: entre el 15% y el 25%, ROJO: menos del 15%	Promocionar una propuesta única de venta
4	Mejorar la imagen del centro de expendio	2015	Clientes	(# Clientes nuevos actual * 100 / # Clientes nuevos anterior) - 100	Trimestral	Informe andministrativo	25% de clientes nuevos por encima del trimestre anterior	Asistente de Gerencia	VERDE: más del 25%, AMARILLO: entre el 15% y el 25%, ROJO: menos del 15%	Orientar al centro de expendio hacia la innovación
5	Ofrecer atención personalizada con un enfoque de calidad	2014	Clientes	((# Clientes satisfechos / # Clientes actuales) * 100	Semanal	Informe administrativo	Clientes satisfechos en un 80%	Administrador	VERDE: más del 80%, AMARILLO: entre el 50% y el 80%, ROJO: menos del 50%	Superar las expectativas de los clientes
6	Lograr lealtad en los clientes	2015	Clientes	(# Visitas de clientes actual * 100 / # Visitas de clientes anterior) - 100	Mensual	Informe administrativo	20% de visitas por encima del mes anterior	Administrador	VERDE: más del 20%, AMARILLO: entre el 10% y el 20%, ROJO: menos del 10%	Desarrollar un programa de marketing experiencial o gestión eficaz de las experiencias del cliente

	OBJETIVOS	CALENDARIO DE INICIO	PERSPECTIVA	INDICADOR	FRECUENCIA	FUENTE	META	RESPONSABLE	DESEMPEÑO (Rojo, amarillo, verde)	INICIATIVAS
7	Desarrollar planes de promoción e incentivos	2014	Procesos	(# Clientes promocionales / # Clientes actuales) * 100	Trimestral	Informe administrativo	20% de clientes promocionales por encima del trimestre anterior	Administrador	VERDE: más del 20%, AMARILLO: entre el 10% y el 20%, ROJO: menos del 10%	Establecer un plan de promoción
8	Implementar manuales y procedimientos	2013	Procesos	(Tiempo real en el desarrollo de todas las áreas / tiempo esperado en el desarrollo de cada proceso en todas la áreas) * 100	Semestral	Informe administrativo	30% por debajo del tiempo esperado	Gerente propietario	VERDE: más del 30%, AMARILLO: entre el 15% y el 30%, ROJO: menos del 15%	Desarrollar un manual de funciones y de procedimientos
9	Adecuar las instalaciones	2014	Procesos	(Ventas de productos y servicios adicionales / ventas actuales) * 100	Anual	Informe de contabilidad	25% de Venta de productos y servicios adicionales de las ventas actuales	Asistente de Gerencia	VERDE: más del 25%, AMARILLO: entre el 15% y el 25%, ROJO: menos del 15%	Elaborar un plan de adecuaciones
10	Desarrollar y controlar un plan eficiente de cobranzas	2014	Procesos	(CxC efectivas / CxC totales) * 100	Anual	Informe de contabilidad	50% de las cuentas por cobrar recuperadas del total de cuentas por cobrar	Contador	VERDE: más del 50%, AMARILLO: entre el 30% y el 50%, ROJO: menos del 30%	Desarrollar actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas
11	Analizar el riesgo para posibles clientes con crédito	2014	Procesos	(Total activo corriente cliente / Total pasivo corriente cliente) * 100	Anual	Informe de análisis del cliente	Riesgo de posibles clientes con crédito por encima del 40%	Contador	VERDE: más del 40%, AMARILLO: entre el 30% y el 40%, ROJO: menos del 30%	Establecer una política de riesgos

	OBJETIVOS	CALENDARIO DE INICIO	PERSPECTIVA	INDICADOR	FRECUENCIA	FUENTE	META	RESPONSABLE	DESEMPEÑO (Rojo, amarillo, verde)	INICIATIVAS
12	Incrementar los convenios y alianzas estratégicas	2014	Procesos	(Convenios actuales * 100 / convenios anteriores) - 100	Trimestral	Informe administrativo	25% de convenios por encima del trimestre anterior	Gerente propietario	VERDE: más del 25%, AMARILLO: entre el 15% y el 25%, ROJO: menos del 15%	Acercarse a cámaras y asociaciones para proponer convenios y alianzas
13	Estructurar la organización para la toma de decisiones	2013	Procesos	(Objetivos alcanzados / Objetivos esperados) * 100	Anual	Informe administrativo	90% de objetivos alcanzados	Gerente propietario	VERDE: más del 90%, AMARILLO: entre el 70% y el 90%, ROJO: menos del 70%	Elaboración de un plan de negocios
14	Capacitar periódicamente al personal en la atención al cliente	2013	Aprendizaje y crecimiento	(# de capacitaciones realizadas / # capacitaciones planificadas) * 100	Anual	Informe administrativo	80% de capacitaciones realizadas	Asistente de Gerencia	VERDE: más del 80%, AMARILLO: entre el 60% y el 80%, ROJO: menos del 60%	Desarrollar un plan de capacitaciones
15	Adoptar tecnologías y herramientas en gestión administrativa	2013	Aprendizaje y crecimiento	(# de tecnologías y herramientas adoptadas / # de tecnologías y herramientas planificadas) * 100	Anual	Informe administrativo	80% de tecnologías y herramientas adoptadas	Gerente propietario / sistemas	VERDE: más del 80%, AMARILLO: entre el 60% y el 80%, ROJO: menos del 60%	Desarrollar un plan de seminarios

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Patricia Pazmiño

CONCLUSIONES

El cuadro de mando integral es un conjunto de indicadores que informan del avance de los aspectos más relevantes de la organización. Pretende traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos. Además se pretende identificar las relaciones causa-efecto que provocan los resultados obtenidos.

La metodología que se utilizó para construir el cuadro de mando integral partió de la definición de la visión y misión de la empresa; para esto se realizó un análisis interno y externo de mercado. Con estas definiciones se elaboraron los objetivos organizacionales. Objetivos claves y oportunidades en referencia con sus competidores que al ser de la misma cadena Primax fue de difícil definición tratando de encontrar puntos con valor agregado de la estación de servicio hacia sus clientes.

En el proceso de elaboración de las cuatro perspectivas se plantearon varias ideas, de las cuales se englobaron solo aquellas que tenían gran incidencia e impacto en el cumplimiento de los objetivos propuestos revisando la relación causa efecto.

A cada una de estas estrategias y objetivos organizacionales se les plantearon indicadores de control necesarios, y es allí en donde al integrarlos mediante un cuadro de mando, se construye y ajusta el definitivo cuadro de mando integral o balanced scorecard.

El mapa estratégico elaborado se fundamenta del análisis de los aspectos estratégicos y la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas denominado FODA, dónde éstas se conectan con los nuevos objetivos que se espera den resultado.

Para desarrollar los indicadores se consideró el nivel de cumplimiento con los objetivos propuestos y los costos y recursos necesarios para llevarlo a cabo, con el objetivo de desarrollar solo aquellos indicadores que son rentables para la organización, que apoyen las decisiones de la alta gerencia y se justifique el esfuerzo de su obtención. A estos indicadores se propusieron Metas a cumplir, de acuerdo con lo que Primax espera obtener.

Para llevar un control de lo propuesto, Primax debe utilizar un tablero de control, para lo cual se ha propuesto un modelo con los análisis realizados y resultados obtenidos, este Tablero de Control propuesto es un ejemplo de cómo Primax debería manejar la estación de servicio, con una técnica tipo semáforo para que pueda conocer de inmediato la situación de

la empresa. El tablero de control propuesto tiene información actual y confiable que permite un control eficaz de la gestión de la estación de servicio Primax.

Con la metodología del BSC, se plantearon iniciativas estratégicas y se priorizaron los objetivos, algo que la empresa no había desarrollado ni propuesto, teniendo falencias para su avance económico, es cierto que Primax tiene rentabilidad dentro de los estándares impuestos por la matriz, ahora como Primax sucursal tendrán una gran ventaja ante la competencia con herramientas claras y metas propuestas a cumplir, con el apoyo del personal administrativo y operativo.

El balanced scorecard propuesto pretende ser una herramienta de formación, de gestión participativa, de motivación e incentivo de los empleados, de mejora continua y de revisión de la estrategia.

RECOMENDACIONES

El presente informe contiene bases fundamentales para el control de gestión de proyectos y medición de desempeño, razón por la cual se recomienda implementar este modelo en Primax sucursal Eloy Alfaro, usándolo bajo un enfoque de mejoramiento y renovación, y así los líderes de la organización deberán poseer y transmitir la motivación necesaria para que este impulso se materialice de manera exitosa.

Se sugiere que los criterios establecidos por el investigador con relación a la ponderación de indicadores, así como las expresiones matemáticas para sus cálculos, sean revisados y validados por la alta gerencia como personal administrativo antes su implementación.

El sistema de control representa un aspecto esencial para la toma de decisiones adecuadas y coherentes, así como una acertada evaluación del desempeño, por la calidad de la investigación contenida. Por lo que la información debe ser contralada a fin de garantizar un manejo óptimo y eficiente.

Para que perdure el control y gestión de mejoramiento sugerido a través del BSC la constancia y la evaluación oportuna deben ser un punto primordial para conseguir el logro de los objetivos empresariales y garantizar su éxito, para que las acciones a ejecutar se mantengan bajo la misma estructura y se mantenga también un esquema de medición y gestión uniforme.

Objetivos, indicadores y demás elementos deberán cambiar y estar siempre en constante evolución por el bienestar de la estación de servicio debido a la flexibilidad que permite el cuadro de mando integral - BSC. Todo esto en conjunto permitirá la permanencia y triunfo dentro del mercado de la estación Primax.

BIBLIOGRAFÍA

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. España: Grupo Planeta.

Membrado Martínez, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación de mejora*. España: Díaz Santos S.A.

Vázquez, R. L. (2006). *Técnicas de Mando y dirección de Equipos*. España: Ideas propias editorial Vigo.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: María Fernanda Castillo.

Hurbert, K., & Rampersad (2006). *El cuadro de mando persona*. España: Liberduplex.

Dávila T., Epstein M. J., & Shelton R. (2006). *La Innovación que si funciona, como gestionarla y medirla*. España: Book print digital.

Baker D., & Greenberg C. (2006). *La ciencia de la felicidad aplicada a los negocios*. España: Ediciones Gestión.

Luecke, R. (2005). *Diseño y ponga en práctica la mejor estrategia para su empresa*. España: T, G, Soler.

Boyett, J. (1999). *Las mejores ideas de los máximos pensadores*. Colombia: María del Mar.

Calderón, G., & Albeiro, G. (2008). *Nuevas perspectivas de la administración*. Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia,

López, V. R., & Domingo, N. (2006). *Gestiones y controles del valor integral de su empresa*. España: Díaz de Santos S.A.

DIRECCIONES EN INTERNET

Eppetroecuador (2013), El petróleo en el Ecuador, tomado de <http://www.eppetroecuador.ec/idc/groups/public/documents/archivo/001138.pdf>

Buro de análisis (2011), La calidad de los combustibles mejorará desde enero de 2013 Tomado de <http://www.burodeanalisis.com/2011/11/23/la-calidad-de-los-combustibles-mejorara-desde-enero-de-2013/>.

El diario (2011), Precio del combustible subirá el próximo año tomado de , <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/208951-precio-del-combustible-subira-el-proximo-ano/>

ANEXOS

ANEXO 1

Conceptos

- **Cuadro de Mando Integral (CMI) (BSC):** Una herramienta o metodología que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro categorías de negocio, financieras, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.
- **Gestión administrativa:** La gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar procesos como el planeamiento, la organización, la dirección y el control, utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma.
- **Gestión estratégica:** Orientada hacia caminos que permiten la participación como requisito indispensable para incrementar la competitividad y alcanzar el futuro deseado, brindando además herramientas para el adecuado control estratégico que redundará en beneficios para la organización.
- **Globalización:** Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.
- **Indicadores financieros:** Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del balance general y/o del estado de pérdidas y ganancias.
- **Indicadores no financieros:** Los indicadores no financieros que resultarán clave para atender los nuevos requerimientos de información son muy diversos. Haciendo especial referencia a éstos establecemos una clasificación que distingue entre indicadores de calidad internos y externos.
- **Perspectivas:** Ilusión visual que, percibida por el observador, ayuda a determinar la profundidad y situación de objetos a distintas distancias.

- **Tendencia:** Es un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un período. En términos del análisis técnico, la tendencia es simplemente la dirección o rumbo del mercado.

ANEXO 2

Política de servicio:

a. Legada del cliente.

- Oriente al cliente para que ubique su vehículo.
- Salude cortes y amablemente. (Buenos días bienvenido a Primax)

a. Atención y despacho.

- Ofrezca llenar el tanque.
- Solicite cortésmente apagar el motor del vehículo.
- Confirme con el cliente el tipo de combustible y el valor a despachar (Mencione que solo los combustibles de Primax tienen aditivos que limpian el motor del vehículo).
- Indique el marcador en cero.

b. Servicios Extras.

- Impulse la venta de la promoción vigente con entusiasmo.
- Ofrezca recolectar desperdicios, limpiar el parabrisas y medir el aceite.
- Invite al cliente a disfrutar los beneficios de su estación (tienda, lubricentro, etc.).

c. Despedida.

- Al entregar el cambio, cuéntelo antes de dárselo al cliente, esto demuestra lo confiable que somos.
- Entregue la respetiva factura y despídase cortésmente, "Gracias por venir a Pprimax".

ANEXO 3

Enfoques anteriores y actuales sobre estrategias

Henry Mintzberg aporta con un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones en diversos temas que tradicionalmente son objeto de debate en el campo de la administración.

Enfoque de preferencia: afirma que el futuro es la “continuación del presente, que, a su vez, es la prolongación del pasado”.

Enfoque prospectivo: según este enfoque, el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado. La estrategia puede concebirse independientemente del pasado. No niega la importancia de mirar hacia al futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas.

Los estrategias se encuentran situados entre el pasado las capacidades corporativas y el futuro de sus oportunidades de mercado. En el campo epistemológico son conocidas dos corrientes rivales que tratan de explicar el proceso de generación de conocimiento científico: el método deductivo y el método inductivo. Bajo el primero de ellos, toda acción está precedida por un conjunto de expectativas e hipótesis. El método inductivo, en cambio, primero realiza la acción y posteriormente arriba a la formulación de hipótesis para sus modelos. Se introduce en estos temas al reconocer la existencia de “estrategias deliberadas” y “estrategias emergentes” como puntos límites de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se “modelan” en el mundo real, sencillamente las estrategias pueden formarse como respuesta a una situación cambiante, o pueden ser generadas en forma deliberada. No se requiere que las estrategias sean deliberadas, es posible asimismo que, en mayor o menor medida, surjan.

Detrás de lo expuesto, se encuentra el concepto del “aprendizaje estratégico”. Ningún estrategia “piensa unos días y trabaja otros”, por el contrario está en constante sincronización “ideas – acción” sin perjudicar el lazo vital de retroalimentación que las une. Este concepto implica que de alguna forma “todos los niveles de la organización son estrategias”. Mientras una estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje una vez que ha sido formulada, una estrategia emergente lo promueve y estimula. En efecto, el

aprendizaje se da sobre la marcha es decir durante el proceso de implantación de la estrategia.

Sin embargo ha de tenerse en cuenta que así como las estrategias deliberadas impiden el aprendizaje, el desarrollo de estrategias de forma exclusivamente emergente impide el control. Según la teoría del cambio organizacional los estrategas tienen que escoger entre tratar el cambio en forma incremental y lineal, o en forma fundamental y diagnóstica. Si se opta por una estrategia de "cambio incremental", lo probable es que se atienda "primero a lo primero" y que los cambios necesarios se hagan en orden, uno por uno. Si se elige una estrategia de "cambio fundamental", las consecuencias para la organización son que la organización misma, sus partes y sus relaciones cambiarán simultáneamente. La efectividad de estos enfoques rivales es motivo de debates, con adherentes de gran peso en ambos casos.

La estrategia entonces consiste en hacer un profundo análisis tanto de nuestra organización como del entorno para definir un plan de acción que nos lleve a mejorar nuestra posición sobre los competidores en medio-largo plazo. La estrategia es elegir un camino. Sin embargo, en el proceso de dirección estratégica encontramos cuatro potenciales puntos débiles:

1. Habitualmente encontramos grandes problemas en los diagnósticos iniciales. En muchas ocasiones, los directivos son demasiado "optimistas" por lo que se suele tender a planes continuistas y no se ven necesarios planes de acción "radicales".
2. Que la estrategia sea definida a nivel de alta dirección y no se comunique a toda la organización.
3. Que la estrategia no se consiga ejecutar debido a que no exista claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo.
4. Que la estrategia sea "estática" y que no sea revisada con la agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere.

Cada una de estas situaciones tiene una línea de solución distinta. En el primero de los casos, se debe promover una cultura en la organización abierta a la crítica constructiva y en la que todas las personas puedan aportar a la estrategia de la compañía valorando cada uno de sus aportes.

Para solucionar el segundo, tercer y cuarto problemas contamos con una herramienta llamada Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

ANEXO 4

Procesos de la Empresa

Primax sucursal Solca Eloy Alfaro maneja los siguientes procedimientos en su empresa, los mismos que han sido revisados.

1. Compra (combustible y lubricantes).
2. Venta combustible y lubricantes (servicio al cliente).
3. Crédito y cobranzas.
4. Facturación y contabilidad.
5. Administración del personal.
6. Capacitación del personal.
7. Pago proveedores.

1.- Compra (combustible y lubricantes).

El supervisor mide los tanques 6 am todos los días, llena una hoja de control con el resultado llamada "Control diario de medidas al tanque", compara con la tabla de galones que convierte de mm³ a galones.

El gerente revisa la hoja de control y calcula cuantos galones se debe comprar, el cálculo lo realiza por sentido común (Capacidad de los tanqueros es de 10.000 galones).

El gerente diariamente realiza las compras de combustible 9AM a través del banco Bolivariano, este banco recibe el pago respectivo más la hoja de compra e informa al centro de expendio Petrocomercial ubicado en el Beaterio, sur de Quito, el combustible llega 6 horas más tarde a la estación Primax sucursal Eloy Alfaro.

El Supervisor de pista recibe al tanquero, revisa el tanque y mide cuantos galones son recibidos, para este procedimiento el supervisor debe llevar vestimenta apropiada, posterior a la revisión se realiza la descarga de combustible.

Descarga combustible por cada tipo SUPER – EXTRA - DIESEL

La empresa no dispone de un historial por las compras efectuadas, y tampoco tiene un sistema que permita obtener una programación de compras o una proyección de ventas.

2.-Venta combustible y lubricantes (Servicio al Cliente).

Se realiza con la Política de Servicio al Cliente.

3.- Crédito y Cobranzas

Crédito se concede a empresas que lo solicitan y es revisado y aprobado por el gerente general, los documentos solicitados son ruc más cheque certificado por \$ 500,00 como garantía. Se concede crédito de 15 días sin límite de cupo.

A las empresas que mantienen crédito se entrega 100 cupones o vales para que puedan ser presentados en la estación con el consumo. Los cupones los llenan los despachadores por el valor del consumo y datos del cliente.

Actualmente los únicos contratos realizados son con la policía y Holcim.

El administrador lleva una lista de clientes con crédito, es quien está encargado del archivo y actualizar el sistema para la respectiva facturación.

Venta Crédito

Se aplica la política de servicio al cliente a excepción del cobro inmediato, la venta a crédito se realiza con clientes que mantienen convenios con la estación, el pago es un vale que lo llena el despachador frente al cliente por el valor del consumo.

Cobranzas

En la cobranza los responsables son el administrador, el contador y el asistente de gerencia. El asistente de gerencia revisa y emite las respectivas facturas para cobro inmediato junto con una tirilla donde se registra el valor de cada vale consumido y su total, esta tirilla se guarda en una carpeta para el control interno del cobro, la factura se entrega el mismo día de la emisión al mensajero para el cobro.

En cuentas vencidas se cobra el 2% por 30 días de retraso en el pago.

La empresa tiene los siguientes puntos negativos, los cuales debe cambiar:

- No se controla el consumo de vales con las cuentas vencidas.

- No realizan confirmación de cobro previo.
- No tienen hoja de ruta para entregar ni cobrar lo facturado.
- No tienen un control ni respaldo del cobro realizado.

El mensajero realiza el cobro a los clientes, entrega el cheque o efectivo al asistente de gerencia quien descarta las tirillas que reposan en la oficina de gerencia.

Realizan el depósito de todo lo recaudado diariamente en el banco Pichincha.

4.- Facturación y Contabilidad.

El responsable de la facturación es el asistente de gerencia y el administrador.

Se clasifican los valores por empresa y fecha, suman manualmente cada vale por el tipo de combustible que se consumido, extra, súper, diesel.

No llevan control de la numeración de los vales.

Los datos del total del consumo por tipo de combustible ingresan a la computadora en un formato Excel donde generan la factura, imprimen dos copias, la factura original y una copia. La tirilla donde suman el total del consumo de combustible la guardan en una carpeta en la oficina del gerente, cuando la factura ha sido cancelada, esta tirilla la desechan y las tirillas que quedan en la carpeta son las que se encuentran pendientes de cobro, de esta manera llevan el control de lo cobrado y pendiente de cobro.

Las facturas se entregan al cobrador - mensajero, original y copia, la copia la devuelve con la firma de recepción, la factura original mas los vales es para la empresa que utilizo los servicios.

Se ingresa en la tirilla que reposa en archivo número de factura y nombre de la empresa, con la copia de la factura firmada por el cliente.

El asistente de gerencia registra para el SRI el detalle de facturas emitidas mes a mes.

5.- Administración del Personal.

Responsable es el gerente y supervisor de pista. La contratación de personal se realiza solo para el área de venta - despacho, el área administrativa es permanente. Para la contratación de personal no tienen un procedimiento a seguir o perfil solicitado, lo realizan por afinidad y recomendaciones del mismo personal.

El gerente revisa la hoja de vida y posterior se firma el contrato de ser aceptado y afiliación al IESS.

6.- Capacitación del Personal.

El supervisor capacita al nuevo personal, realiza la inducción y presentación al resto del personal. Realiza la entrega del uniforme (overol, chompa y gorra). Se le asigna un turno. La ropa de trabajo es entregada por Primax matriz una vez al año, pero Primax sucursal realiza reposición de piezas desgastadas durante todo el año como ayuda al personal y por imagen de la empresa.

7.- Pago Proveedores.

Responsable de este es el gerente general.

El Gerente emite el pago por compra de combustible, este pago es entregado al mensajero quien realiza el pago en el banco Bolivariano.

El pago por sucursal se calcula de las ventas mensuales por galones el 10%, de la misma manera, el pago lo genera el gerente general.

Se realiza el pago a lubricantes, el control de inventario se lleva por kardex, la reposición del faltante lo realiza el supervisor.

Además del pago de la compra de combustible y compra de lubricantes, en este se realiza el pago de sueldos y compra de suministros.

3.7 Procesos Sugeridos

Los procedimientos utilizados en la empresa detallados anteriormente han sido revisados y se llega a la conclusión de que están incompletos y en su mayoría no son los correctos ya que no llevan un control de la empresa y un historial para un análisis o una auditoria.

La información que manejan no dispone de un sistema informático, todo es manual, por lo que se propone los siguientes procedimientos un control exacto donde se pueda realizar

análisis, proyecciones y demás información que ayude a la empresa a incrementar su rendimiento.

Compras

- Proyección de ventas.
- Programación de compras
- Planificación de transporte
- Verificación de inventario
- Emisión de orden de compras
- Control de pedidos
- Recepción de productos
- Devoluciones
- Fijación de precios

Recepción de combustibles

- Recepción de auto tanques.
- Control de calidad/cantidad de volumen recibido.
- Despacho de combustibles.
- Prestación de servicios adicionales y venta de otros productos.
- Proceso despacho de combustibles - cobro con vales
- Política de despacho de combustibles - cobro con tarjeta de crédito.
- Despacho de combustibles - crédito a clientes cambio de turno.
- Despacho de combustibles - cobro en efectivo.
- Liquidación de turno

Ventas

- Promoción de productos
- Generación de nuevos productos
- Servicio al cliente
- Venta de productos
- Venta a crédito

Financiero

- Presupuestos

- Gestión de efectivo
- Planificación de desembolsos de capital
- Gestión de créditos
- Planificación de capacidad
- Proceso depósito bancario
- Gestión de créditos

Administración

- Cuentas por pagar
- Cuentas por cobrar
- Depósitos bancarios
- Contabilidad
- Evaluación y control de servicios
- Recepción de solicitud de crédito

Proceso de apoyo

- Administración de bodega
- Verificación de fechas de caducidad
- Control de stock
- Administración de recursos humanos
- Planificación de turnos
- Cambio turno de personal
- Planificación de turnos de trabajo para el personal
- Revisión de contratos
- Asistencia técnica y servicios
- Mantenimiento de instalaciones y equipos
- Seguridad física de la estación
- Limpieza de instalaciones y equipos
- Desarrollo de tecnología.

ANEXO 5
JOB DESCRIPTION

PRIMAX

Job description

Información del cargo

Cargo: Gerente General

Departamento: RRHH Financiera Comercial

Cargo

Objetivo:

Dirigir las actividades de la estación de servicio de acuerdo con las políticas generales de la sucursal Primax, para asegurar el cumplimiento de los objetivos básicos.

Funciones:

- Realiza conciliación bancaria mensual y revisa los estados financieros.
- Elaborar la programación diaria de abastecimiento de combustibles, así como efectuar cancelaciones, adiciones y pedidos extraordinarios.
- Asegurarse que al recibir el combustible, se haga la descarga en tanques predeterminados sin causar molestias a los clientes y demora al operador del auto tanque, aplicando el procedimiento establecido por Prmax - Refinación para la recepción y descarga de producto.
- Realizar contratación de personal.
- Revisar que se cumpla con el procedimiento de recolección de valores.
- Efectuar el pago de los productos marca Primax y otros servicios a Primax-Refinación y a los proveedores.
- Controlar el estado de operación de las instalaciones, maquinaria y equipos de la estación de servicio.
- Difundir el programa de contingencias entre todo el personal y realizar simulacros.
- Atender las visitas comerciales de supervisión técnica.
- Coordinar con el supervisor la capacitación del personal en procedimientos para la atención a clientes.
- Supervisar y coordinar los trabajos para atender observaciones y situaciones de riesgo que se identifiquen en las visitas comerciales de supervisión técnica.
- Supervisar que se realice completa la transmisión de archivos de los controles volumétricos conforme a lo establecido en la normatividad aplicable.

- Elabora rol de pagos y validar la información con el contador para su revisión y registro.
- Elaborar los cheques para pago a otros proveedores, de conformidad con el programa de pagos establecido, turnárselos al Gerente para su revisión, autorización y firma correspondiente.
- Atender y resolver las quejas y sugerencias de los clientes.
- Realizar el pago de la nómina y demás obligaciones laborales y fiscales.
- Verificar que se realiza la transferencia de recursos para el pago de facturas a Primax - Refinación.

Detalles de Preferencia

Preferencias:	<u>Idioma, Inglés</u>	Formación Relacionada:	<u>Administración de Empresas. Ingeniería Marketing, Comercial.</u>
Formación Académica:	<u>Cuarto Nivel</u>	Historial:	<u>Gerencia</u>

Firmas

Firma del supervisor:	_____	Fecha:	_____
Firma de recursos humanos:	_____	Fecha:	_____

PRIMAX

Job description

Información del cargo

Cargo: Asistente de Gerencia

Departamento: RRHH Financiera Comercial

Cargo

Objetivo:

Realizar el control administrativo, contable y de personal para la estación de servicio y preparar la información y documentación para cumplir con el proceso contable y fiscal.

Funciones:

- Asistir al gerente al recibir las cuentas de los despachadores.
- Recabar, ordenar y clasificar la documentación comprobatoria derivada de las operaciones de compra y venta realizadas por la estación de servicio.
- Elaborar los cheques para pago a otros proveedores, de conformidad con el programa de pagos establecido, turnárselos al Gerente para su revisión, autorización y firma correspondiente.
- Efectuar el corte de cuentas en forma individual con cada oficial gasolinero.
- Validar los registros de ventas de los cortes de turno, cheques, reportes de venta diaria, reembolsos de caja chica, depósitos bancarios y en general, toda la documentación comprobatoria antes de ser enviada al contador.
- Elaborar las facturas de venta que requieran los clientes.
- Atender y resolver las quejas y sugerencias de los clientes.
- Mantener al corriente los pagos de derechos y servicios tales como luz, teléfono, agua, permisos o licencias locales y todos los impuestos requeridos, el pago lo coordina con el mensajero.
- Atender los requerimientos de las autoridades locales, estatales o federales.
- Controlar y actualizar la información y estados de cuenta de los clientes a los que se les otorga crédito, de aquellos con los que se tienen convenios, así como de los proveedores.
- Realizar y verificar la transmisión de archivos de los controles volumétricos conforme a lo establecido en la normatividad aplicable.
- Realiza cuadro y control de dinero, facturas y vales, recibos electrónicos.
- Realiza tramites con el ministerio de trabajo, IESS ingreso y salida de personal, anexos transaccionales y demás requerido por la Ley.
- Realiza pagos de derechos y servicios tales como luz, teléfono, agua, permisos o licencias locales y todos los impuestos requeridos.

- Realizar el cobro a cuenta de clientes a los que se les otorga crédito, de aquellos con los que se tienen convenios, así como de los proveedores.
- Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- Llevar documentación (facturas, retenciones y demás) a los proveedores, clientes o lugares indicados.
- Retirar cobros en la locación del cliente.
- Atender cualquier solicitud del área administrativa.
- Compra suministros
- Demás funciones requeridas.

Detalles de Preferencia

Preferencias:	<u>Idioma, Inglés, preferencia</u>	Formación Relacionada:	<u>Administración de Empresas. Ingeniería Marketing, Comercial.</u>
Formación Académica:	<u>Tercer Nivel, preferencia</u>	Historial:	<u>Asistente, Analista.</u>

Firmas

Firma del supervisor:	_____	Fecha:	_____
Firma de recursos humanos:	_____	Fecha:	_____

PRIMAX

Job description

Información del cargo

Cargo: Asistente de Gerencia

Departamento: RRHH

Financiera

Comercial

Cargo

Objetivo:

Realizar el control administrativo, contable y de personal para la estación de servicio y preparar la información y documentación para cumplir con el proceso contable y fiscal.

Funciones:

- Asistir al gerente al recibir las cuentas de los despachadores.
- Recabar, ordenar y clasificar la documentación comprobatoria derivada de las operaciones de compra y venta realizadas por la estación de servicio.
- Elaborar los cheques para pago a otros proveedores, de conformidad con el programa de pagos establecido, turnárselos al gerente para su revisión, autorización y firma correspondiente.
- Efectuar el corte de cuentas en forma individual con cada oficial gasolinero.
- Validar los registros de ventas de los cortes de turno, cheques, reportes de venta diaria, reembolsos de caja chica, depósitos bancarios y en general, toda la documentación comprobatoria antes de ser enviada al contador.
- Elaborar las facturas de venta que requieran los clientes.
- Atender y resolver las quejas y sugerencias de los clientes.
- Mantener al corriente los pagos de derechos y servicios tales como luz, teléfono, agua, permisos o licencias locales y todos los impuestos requeridos, el pago lo coordina con el mensajero.
- Atender los requerimientos de las autoridades locales, estatales o federales.
- Controlar y actualizar la información y estados de cuenta de los clientes a los que se les otorga crédito, de aquellos con los que se tienen convenios, así como de los proveedores.
- Realizar y verificar la transmisión de archivos de los controles volumétricos conforme a lo establecido en la normatividad aplicable.
- Realiza cuadro y control de dinero, facturas y vales, recibos electrónicos.
- Realiza tramites con el ministerio de trabajo, IESS ingreso y salida de personal, anexos transaccionales y demás requerido por la Ley.
- Realiza pagos de derechos y servicios tales como luz, teléfono, agua, permisos o licencias locales y todos los impuestos requeridos.

- Realizar el cobro a cuenta de clientes a los que se les otorga crédito, de aquellos con los que se tienen convenios, así como de los proveedores.
- Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- Llevar documentación (facturas, retenciones y demás) a los proveedores, clientes o lugares indicados.
- Retirar cobros en la locación del cliente.
- Atender cualquier solicitud del área administrativa.
- Compra suministros
- Demás funciones requeridas.

Detalles de Preferencia

Idioma, Inglés,	Formación	Administración de
preferencia	Relacionada:	Empresas. Ingeniería
Formación		Marketing, Comercial.
Académica:	Historial:	Asistente, Analista.
Tercer Nivel, preferencia		

Firmas

Firma del supervisor:	_____	Fecha: _____
Firma de recursos humanos:	_____	Fecha: _____

PRIMAX
Job description

Información del cargo

Cargo: Administrador Informático

Departamento: Informática. IT

Cargo

Objetivo:

Implementación y mantenimiento de los elementos que constituyen lo que podemos llamar la infraestructura informática de la empresa, entendiendo por tal los elementos físicos, lógicos, configuraciones y procedimientos necesarios para proporcionar a toda la comunidad los servicios informáticos necesarios para desarrollar sus actividades.

Funciones:

- Mantenimiento de los equipos, detección y resolución de averías.
- Sintonía del sistema operativo y optimización del rendimiento.
- Gestión de cuentas de usuario y asignación de recursos a las mismas.
- Preservación de la seguridad de los sistemas y de la privacidad de los datos de usuario, incluyendo copias de seguridad periódicas.
- Evaluación de necesidades de recursos (memoria, discos, unidad central) y provisión de los mismos en su caso.
- Instalación y actualización de utilidades de software.
- Atención a usuarios (consultas, preguntas frecuentes, información general, resolución de problemas, asesoramiento...).
- Organización de otros servicios como copia de ficheros en cinta, impresión desde otros ordenadores en impresoras dependientes de estos equipos
- Actualiza el sistema de computación geropas.

Detalles de Preferencia

Idioma, Inglés, Formación
Preferencias: preferencia Relacionada: Informática
Formación
Académica: Tercer Nivel, preferencia Historial: Informática

Firmas

Firma del supervisor: _____ Fecha: _____

Firma de recursos humanos: _____ Fecha: _____

PRIMAX

Job description

Información del cargo

Cargo: Contador

Departamento: Contable Financiero

Cargo

Objetivo:

Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

Funciones:

- Consolidar la información en reportes financieros, balance general, balance de resultados, flujos de caja, cédulas presupuestarias y ejecución presupuestaria.
- Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).
- Registrar y controlar los auxiliares que respalden los reportes financieros como: bancos, anticipos contractuales, gestión tributaria, ingresos de autogestión y obras de infraestructura.
- Verificar los saldos contables y presupuestarios.
- Revisar y corregir los registros contables.
- Receptar documentación fuente de acuerdo a la normativa legal vigente y elaborar comprobantes de ingresos y gastos.
- Elabora los asientos contables
- Verifica información de rol de pagos entregado por el gerente y contabiliza las nóminas de pagos del personal.
- Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional.
- Diseñar sistemas de información (contable y gerencial) mejorándolos y documentándolos.
- Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.
- Llevar a cabo estudios de los problemas económicos y financieros que aquejen las empresas y las instituciones.
- Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.

- Asesorar en aspectos fiscales y de financiamientos sanos a la gerencia.
- Crear un banco de información básica que haga posible darle seguimiento económico actualizado a las instituciones, sus planes.
- Elaborar los contratos de trabajo de los trabajadores.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Detalles de Preferencia

Idioma, Inglés,	Formación
Preferencias: <u>preferencia</u>	Relacionada: <u>Contador, Finanzas</u>
Formación	<u>Contador, Asistente,</u>
Académica: <u>Tercer Nivel, preferencia</u>	Historial: <u>Finanzas</u>

Firmas

Firma del supervisor:	_____	Fecha: _____
Firma de recursos humanos:	_____	Fecha: _____

PRIMAX

Job Description

Información del cargo

Cargo: Administrador
Empresarial

Departamento: Comercial Financiero

Cargo

Objetivo:
Controla el buen funcionamiento de la estación y atiende al cliente.

Funciones:

- Efectuar el corte de cuentas en forma individual con cada oficial gasolinero.
- Realizar depósitos y verificar estado de cuenta bancaria.
- Validar los cortes de turno de los despachadores, verificando que los reportes coincidan contra el efectivo recontado y elaborar el depósito correspondiente.
- Supervisar el control de los inventarios de productos marca Primax y demás productos supeditándolos al comportamiento de ventas, para mantener existencias suficientes y ofrecer el servicio al cliente en el momento que se requiera.
- Atender y resolver las quejas y sugerencias de los clientes.

Detalles de Preferencia

Idioma, Inglés, Formación Administración de
Preferencias: preferencia Relacionada: Empresas, Ing. Comercial
Formación

Académica: Tercer Nivel Historial: Administrador. Finanzas

Firmas

Firma del supervisor: _____ Fecha: _____

Firma de recursos humanos: _____ Fecha: _____

PRIMAX
Job description

Información del cargo

Cargo: Mensajero – Cobrador

Departamento: Comercial Financiero RRHH

Cargo

Objetivo:

Apoyar la gestión del departamento de cartera y financiera desarrollando tareas de recepción y distribución de facturación, parafiscales y recaudo por el servicio prestado por la cooperativa.

Funciones:

- Distribuir facturación de manera adecuada y de forma oportuna.
- Realizar los respectivos recaudos diariamente y depositarlos en el banco respectivo según como se requiera.
- Estar pendiente de la planilla respectiva de acuerdo al día laborado y a las acciones tomadas durante el mismo.
- Entregar recibos y constancias de cada una de las tareas realizadas durante el día.
- Mantener comunicación constantes con los departamentos de cartera ya sea por radio o por celular.
- Estar disponible para cualquier tarea que sea requerida de manera inmediata.
- Informar al Asistente de gerencia o al administrador de manera inmediata de cualquier problema que se pueda presentar mientras realiza sus labores y que pueda afectar la conformidad del servicio.
- Solicitar de forma oportuna, mantenimiento requerido de las herramientas de trabajo como moto, radio, entre otros.
- Estar pendiente de las fechas de cobro respectivas.
- Cuidar de las herramientas que le han sido otorgadas para la realización del trabajo

Detalles de Preferencia

Preferencias: Idioma Español Formación
Formación Relacionada: Bachiller

Académica: Bachiller Historial: Cobrador, Cobrador,
Asistente

Firmas

Firma del supervisor: _____ Fecha: _____

PRIMAX

Job description

Información del cargo

Cargo: Supervisor de Pista

Departamento: Comercial

Cargo

Objetivo:

Asegurar el adecuado funcionamiento de todos los equipos existentes en la estación de servicio, para brindar un óptimo servicio a los clientes.

Funciones:

- Asistir al Gerente, y productos de acuerdo a los niveles e inventarios determinados.
- Participar en la selección del personal.
- Proponer el plan de vacaciones del personal operativo y administrativo.
- Realiza la capacitación del personal en procedimientos para la atención a clientes.
- Controlar las tarjetas o listas de asistencia del personal y elaborar la nómina, verificando con el contador externo su cálculo y determinando los pagos correspondientes.
- Elaborar las facturas de venta que requieran los clientes.
- Supervisar la atención a los clientes y aseo personal de los despachadores.
- Efectuar la verificación de caja al inicio de su turno.
- Verificar el funcionamiento de los equipos y alarmas al inicio del turno.
- Verificar el correcto funcionamiento de los equipos para el suministro de aire y agua.
- Efectuar un chequeo a la(s) planta(s) de luz de emergencia.
- Revisar el combustible disponible y recibir las entregas programadas de abasto de combustibles de acuerdo al procedimiento de recepción y descarga de producto.
- Atender y notificar al gerente, en caso de existir queja o inconformidad de los clientes.
- Distribuir a los despachadores para atender el punto de venta y apoyar el despacho en "horas pico".
- Coordinar y supervisar los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo establecidos en los programas respectivos.
- Supervisar el trabajo de los despachadores, así como la atención y calidad en el servicio que se ofrece a los clientes.
- Supervisar que el despachador ofrezca al cliente, el comprobante de venta-ticket del consumo y/o factura.
- Supervisar la limpieza de la pista, oficinas y espacio público.

Detalles de Preferencia

Preferencias: Idioma Español Formación Ing Comercial, Ing Civil
Formación Relacionada: Ing Comercial, Ing Civil

Académica: Tercer Nivel, preferencia Historial: Sector Hidrocarburífero

Firmas

Firma del supervisor: _____ Fecha: _____

Firma de recursos humanos: _____ Fecha: _____

PRIMAX

Job description

Información del cargo

Cargo: Despachador

Departamento: Comercial

Cargo

Objetivo:

Atender al cliente con amabilidad y respeto, dándole un servicio con valor agregado. Ofrecerles la verificación de niveles de aceites y fluidos, anticongelantes, aditivos, líquido de frenos para el automóvil, y otros productos o servicios que ofrece la estación de servicio.

Para la venta de combustibles los despachadores cumplen los siguientes horarios;
Para la venta de GASOLINA los turnos son:
6 de la mañana a 9 de la noche.
9 de la noche a 6 de la mañana.

Para la venta de DIESEL los turnos son:
6 de la mañana a 7 de la noche.
7 de la noche a 6 de la mañana.

Funciones:

- Recibir y verificar conjuntamente con el supervisor de pista, el punto de venta que tiene asignado, haciendo el corte de cifras contenido en el contador de litros.
- Recibir y verificar conjuntamente con el supervisor de pista, los exhibidores de lubricantes, aditivos, líquidos de frenos, anticongelantes y demás productos, haciendo un recuento físico de existencias.
- Mantener bajo su responsabilidad un punto de venta y un exhibidor de lubricantes, aditivos, etc., atendiendo su funcionamiento, venta y cobranza.
- Depositar el dinero, vales y notas de ventas-crédito producto de la venta, en la caja fuerte.
- Mantener en perfecto estado de uso y de limpieza su área de trabajo y el equipo del cual es responsable.
- Reportar al supervisor de pista, cualquier desperfecto que sufra el equipo que opera durante su jornada de trabajo.
- Ofrecer invariablemente al cliente, los servicios de medición de niveles de líquidos, así como presión de los neumáticos y limpieza de cristales.
- Solicitar al lubricador o a quien corresponda, que le surta los lubricantes y demás productos complementarios que haya vendido.

- Efectuar en presencia, la liquidación de la cuenta del turno y hacer el recuento físico del dinero que se encuentra depositado en los compartimentos correspondientes, cotejando contra el corte de cifras arrojado por el contador del dispensario y del exhibidor de lubricantes, verificando contra el formato de corte y depósito en la caja de seguridad prevista.
- Mantener limpias las zonas de despacho que se le asignen.
- Ofrecer invariablemente al cliente, el comprobante de venta-ticket del consumo y/o factura.

Detalles de Preferencia

Preferencias: Idioma Español Formación Bachiller
Formación Relacionada: Bachiller

Académica: Bachiller Historial: Despachador, varios

Firmas

Firma del supervisor: _____ Fecha: _____
Firma de recursos humanos: _____ Fecha: _____

PRIMAX

Job description

Información del cargo

Cargo: Lubricador

Departamento: Comercial Despacho

Cargo

Objetivo:

Mantener perfectamente limpias las áreas asignadas, para que la imagen de la estación de servicio se apegue a los valores/objetivos básicos de la sucursal Primax y con ello ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Mantener surtido el dispensario de lubricantes para la venta.

Funciones:

- Realizar la limpieza asignada en la estación de servicio.
- Ejecutar la limpieza de todos los muebles de baño instalados en los sanitarios de hombres y mujeres, así como pisos, muros, cancelas y despachadores de papel sanitario o jabón.
- Vigilar permanentemente el suministro de agua, papel sanitario y jabón en los servicios sanitarios, reportando cualquier falla o desperfecto que impida el uso continuo y en buenas condiciones, de dichos servicios.
- Apoyar en el control de la bodega de productos como aceites, anticongelantes, aditivos, líquido de frenos.
- Apoyar en el control del inventario y abasto de los congeladores de hielo y máquinas expendedoras de productos que se ofrecen a los clientes, reportando en cada corte de turno, la venta realizada.
- Elaborar el recuento de las existencias y liquidación de aceites y demás productos, tanto en el almacén como en los exhibidores.
- Colaborar con los despachadores en los servicios de limpieza de cristales, verificación de presión de aire a neumáticos y revisión de niveles que se ofrecen a los clientes.
- Depositar el dinero, vales y notas de ventas-crédito producto de la venta, en la caja fuerte.
- Cubrir las ausencias de los despachadores efectuando las funciones propias de ese puesto.
- Auxiliar a los despachadores en la atención a los clientes, en horarios de mayor afluencia de vehículos.

Detalles de Preferencia

Preferencias: Idioma español Formación Bachiller
Relacionada: Bachiller

Académica: Bachiller Historial: Lubricantes, varios

Firmas

Firma del supervisor: _____ Fecha: _____
Firma de recursos humanos: _____ Fecha: _____

ANEXO 6

ACTA DE REUNIÓN PRIMAX SITUACION ORGANIZACIONAL

ACTA DE REUNIÓN DIRECTIVOS

Reunidos en Quito, el día 20 y 21 de enero de 2012, en primera convocatoria, con la presencia del Sr. Andrés Rodríguez asistente de gerencia, se trató y acordó lo siguiente:

ORDEN DEL DÍA

Discusión del tema: Situación organizacional de la estación de servicio

DESARROLLO DE LA SESIÓN Y ACUERDOS ADOPTADOS

De acuerdo con el tema, situación organizacional de la estación, se exponen las siguientes ideas:

1. Se revisa los principales procedimientos de la organización como:
 - a) Compra (combustible y lubricantes).
 - b) Venta combustible y lubricantes (servicio al cliente).
 - c) Crédito y cobranzas.
 - d) Facturación y contabilidad.
 - e) Administración del personal.
 - f) Capacitación del personal.
 - g) Pago proveedores.
2. Se detalla cómo se realizan cada uno de los procedimientos.
3. Se discute los procedimientos con error y poco control.
4. Se propone mejoras en los procedimientos revisados.

Con la reunión mantenida, se da por terminada la revisión de los principales procedimientos de la organización, con lo que se inicia la investigación del proyecto de tesis.

Patricia Pazmiño
Líder del Proyecto

ANEXO 7

ACTA DE REUNIÓN PRIMAX MISION VISION

ACTA DE REUNIÓN DIRECTIVOS

Reunidos en Quito, el día 10 de febrero de 2012, en primera convocatoria, con la asistencia del Sr. Wilson Rodríguez gerente general y Sr. Andrés Rodríguez asistente, los directivos trataron y acordaron lo siguiente:

ORDEN DEL DÍA

Discusión del tema, misión, visión y objetivos de la estación de servicio.

DESARROLLO DE LA SESIÓN Y ACUERDOS ADOPTADOS

De acuerdo con el tema, revisión de la misión, visión y objetivos de la estación de servicio, se exponen las siguientes ideas:

1. Se realiza el análisis interno organizacional en el cual se conoce el funcionamiento de la organización, se revisa procedimientos internos, movimientos externos, temas políticos que afecte a la estación de servicio, temas legales, y posibles mejoras.
2. Primax sucursal Solca mantiene un contrato de operación con Primax matriz, donde el titular cubrirá todos los costos y proveerá todo el personal, tecnología, instalaciones, material y capital necesarios para la realización de las operaciones petroleras. La matriz no asumirá ningún riesgo ni responsabilidad con respecto a las operaciones petroleras o los resultados de las mismas.
3. La sucursal tiene sembrado en sus empleados buenos valores, además el personal operativo no tiene mayor rotación.
4. La ubicación de Primax sucursal Solca tiene competencia con estaciones de servicio cercanos, pero al estar en un lugar estratégico tiene preferencia ante sus clientes y no existe la posibilidad de nuevos competidores, por la ley municipal que prohíbe la construcción de nuevas estaciones de servicio es una zona urbana.
5. Se revisó a sus proveedores y clientes, con la posibilidad de crecimiento con clientes, ya que como proveedor de combustible es manejado y controlado por el estado y es el único proveedor.
6. La falencia de Primax sucursal Solca es que no tiene una estructura organizacional planteada, desde la gerencia no existe una planificación, no disponen de un control de cobros, pagos, personal, recepción combustible, y demás.
7. La organización reconoce que no tiene una estructura organizacional definida.

Con la reunión mantenida de un día laboral y realización del AIO, se da por terminada la revisión del funcionamiento de la empresa con lo que se inicia la investigación del proyecto de tesis.

Patricia Pazmiño
Líder del Proyecto