



RESUMEN

El presente proyecto de tesis surge de la enorme preocupación del señor gerente por la no existencia de un plan que le permita conocer ¿Quiénes son?, ¿Por qué existen? y ¿hacia dónde van?. Para ello se tomará como ayuda libros y revistas especializadas, justificándose por servir de material de apoyo académico tanto para profesores como para alumnos, por otro lado también contribuye al buen funcionamiento de la corporación. Por consiguiente, siendo este un tema de nuestro agrado y habiendo adquirido los conocimientos necesarios tenemos la suficiente capacidad para realizar el presente trabajo investigativo.

Los problemas esenciales que se trataran en este tema de tesis son:

- La Corporación CORPMOSA CÍA. LTDA., no cuenta con un plan estratégico, en el cual existan los lineamientos necesarios como: un manual orgánico de funciones, el establecimiento de políticas, valores, programas y proyectos; y políticas adecuadas para un buen reclutamiento de personal.
- La Corporación CORPMOSA CÍA. LTDA., no cuenta con un líder activo que permanezca en la cotidianidad de la empresa con sus colaboradores de manera que éstos no se sienten incentivados, originando con ello poca comunicación entre los mismos.
- La Corporación CORPMOSA CÍA. LTDA., no cuenta con un sistema de control que permita mejorar los procedimientos, de manera que no se da un adecuado control de inventarios

Para la ejecución de este proyecto es necesario conocer ¿Qué es CORPMOSA CÍA. LTDA?; analizando en primera instancia el pensamiento estratégico como capacidad de los gerentes y la planificación estratégica; también se considerará la importancia de la planificación estratégica, los requisitos (trabajo en equipo, líder de un equipo y



toma de decisiones en equipo), el papel de la planificación estratégica en CORPMOSA CÍA. LTDA., y el proceso de planificación estratégica. Por otro lado, se construirá la misión y la visión de la corporación; además se estudiará la cultura organizacional y se analizará la situación actual de la corporación de manera que se pueda fijar objetivos estratégicos y definir las estrategias y políticas a implantarse.

El proyecto de tesis tendrá un impacto académico, social y personal porque servirá como guía de estudio para quien lo requiera; además proporcionará las directrices necesarias para el desarrollo de actividades de la compañía y al crecimiento profesional de quienes hacemos este tema.

Palabras claves: pensamiento estratégico, planificación estratégica, estrategias, análisisfoda, proceso metodológico



ÍNDICE

Introducción

CAPITULO I ANTECEDENTES

1.1	Antecedentes históricos de la compañía	11
1.2	Descripción del Sector de Hidrocarburos en la Provincia del Azuay	12
1.3	Estaciones de servicio en la ciudad de Cuenca	14
1.4	Estaciones de servicio de los cantones de la Provincia del Azuay	14
1.5	Precios de los Combustibles	

CAPITULO II ASPECTOS FUNDAMENTALES DE CORPMOSA CÍA LTDA. Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1	¿Qué es CORPMOSA CÍA. LTDA?	16
2.2	Organigrama propuesto para CORPMOSA CÍA. LTDA	17
2.3	Pensamiento estratégico como capacidad de los gerentes	18
2.4	¿Qué es planificación estratégica?	19
2.4.1	Importancia de la planificación estratégica	20
2.4.2	Requisitos para el éxito de la planificación estratégica	20
2.4.2.1	Trabajo en equipo	20
2.4.2.2	Líder de un equipo	24
2.4.2.3	Toma de decisiones en equipo	28
2.4.3	El papel de la planificación estratégica en CORPMOSA CÍA. LTDA	18
2.4.4	Proceso de la Planificación estratégica	30



CAPITULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA CORPORACIÓN CORPMOSA CÍA. LTDA.

3.1 Proceso metodológico de planificación estratégica	41
3.2 Misión de CORPMOSA CÍA. LTDA	44
3.3 Visión de CORPMOSA CÍA. LTDA	45
3.4 Valores de CORPMOSA CÍA. LTDA	46
3.5 Cultura organizacional de CORPMOSA CÍA. LTDA	47
3.6 Análisis de la situación en CORPMOSA CÍA. LTDA	50
3.6.1 Análisis interno de la compañía	50
3.6.1.1 Fortalezas	51
3.6.1.2 Debilidades	51
3.6.2 Análisis externo de la corporación	51
3.6.2.1 Oportunidades	52
3.6.2.2 Amenazas	52
3.7 Matriz FODA	53
3.8 Matriz FODA CRUZADO Estrategias de CORPMOSA CÍA. LTDA	55
3.9 Indicadores Financieros	56

CAPITULO IV

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA CORPMOSA CÍA. LTDA.

4.1 Criterios para la selección de objetivos estratégicos	63
4.2 Métodos para el establecimiento de objetivos	65
4.3 Fijación de objetivos estratégicos	65
4.4 Definición de estrategias	67
4.5 Políticas a implantarse	70
4.6 Proyectos y actividades	72
4.6.1 ¿Qué es un proyecto	74
4.7 Actividades	



CAPITULO
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones y Recomendaciones	85
Bibliografía	94
Anexos	90



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CORPORACIÓN
CORPMOSA CÍA. LTDA PARA EL PERÍODO 2010 – 2012”**

**TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

**AUTORES: EDISON MAURICIO DUTA UYAGUARY
LOURDES ROCÍO TAPIA MACAS**

DIRECTOR: ECO. CARLOS QUIZHPE G.

**CUENCA – ECUADOR
2010**



DEDICATORIA

A Dios por haber guiado mi camino y permitido día a día mi superación, a mis padres por el apoyo incondicional brindado, a mi hermana y sobrinos por prender esa chispa de alegría en momentos cuando todo parecía complejo e imposible y a mi esposo por caminar junto a mí y extenderme su mano cuando he caído.

ROCIO TAPIA M.



DEDICATORIA

A Dios que me ha dado fortaleza espiritual en los momentos difíciles, a mis padres Luis y Martha por su comprensión y ayuda en todo momento. Me han enseñado a enfrentar las adversidades, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño. A mi hermana y mi sobrina por su apoyo incondicional y todo ello con una dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

EDISON DUTA U.



AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por haber guiado cada paso hacia el camino de la superación, a los directivos y empleados CORPMOSA CÍA. LTDA por la apertura brindada para la ejecución de este trabajo, al Eco. Carlos Quizphe por su dirección acertada para la elaboración de esta tesis y a todos los profesores que contribuyeron en nuestra formación profesional.

LOS AUTORES



DECLARACIÓN

El desarrollo de este trabajo en cuanto a ideas, conceptos y contenidos es en su totalidad de exclusiva responsabilidad de los autores.

Edison Duta U.

Rocío Tapia M.



CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA COMPAÑÍA

En la ciudad de Cuenca, Capital de la Provincia del Azuay, República del Ecuador, a los VEINTE DIAS del mes de AGOSTO del año dos mil siete, se eleva a Escritura Pública N° 1663, la constitución de una compañía de responsabilidad limitada, bajo el nombre de “**CORPMOSA CÍA. LTDA.**” su número de RUC es 0190342689001.

La compañía CORPMOSA CÍA. LTDA., está inscrita en la Intendencia de Compañías de Cuenca bajo Resolución N°07.C.DIC495, con fecha 30 de agosto del 2007, y bajo el N°414 del REGISTRO MERCANTIL.

La compañía está ubicada en la Av. De las Américas s/n. sector Quinta Chica Baja; su teléfono: 2800-806 y su e-mail: estacion_servicio_quintachica@hotmail.com.

El actual gerente y presidente de la compañía es el Ing. Galo Salamea. La corporación cuenta con 19 empleados, dispone de un tanquero para el transporte de combustible desde la distribuidora hasta el local donde se comercializa; tienen 3 islas con 6 dispensadores de combustible y están conformados así: 2 tanques de diesel, 10 tanques de gasolina extra y 10 de gasolina super, cada uno de ellos tiene una capacidad de 1000 litros.



La actividad económica principal que realiza esta compañía es la comercialización de combustibles y sus derivados, así como actividades inherentes a dicho movimiento como importación y comercialización de maquinarias, vehículos, camiones, tractores,

motores, repuestos y accesorios; establecimiento de almacenes para compra, venta, distribución de artículos de uso personal, doméstico, empresarial, turístico, agrícola e industrial. La importación distribución y venta de electrodomésticos, máquinas y equipos electrónicos, materiales y suministros de oficina.

1.2 EL SECTOR DE HIDROCARBUROS EN EL AZUAY

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables a través de la Dirección Nacional de Hidrocarburos tiene como misión: “Controlar y fiscalizar las operaciones de hidrocarburos que ejecutan las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, públicas delegadas por el Estado en la fase de comercialización de GLP y gas natural”.

Mediante Acuerdo Ministerial No.150, publicado el 22 de febrero del 2010, se expidió el “Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos”, en el mismo que establece que: la Dirección Nacional de Hidrocarburos, a través de la Coordinación Aprobación, Control y Fiscalización de Comercialización de Gas Licuado de Petróleo GLP, controlará y fiscalizará las operaciones hidrocarburíferas y velará por el cumplimiento de las normas de calidad, cantidad, continuidad, oportunidad y seguridad industrial sobre la base de las disposiciones legales y reglamentarias, así como de aquellas regulaciones que emita el Ministro de Recursos Naturales No Renovables.



La Dirección Nacional de Hidrocarburos controla toda la industria petrolera pero no tiene autonomía financiera, administrativa, ni económica, lo que le impide realizar sus labores, depende del Ministerio de Minas y Petróleo, y del Gobierno Nacional en última instancia.

La provincia del Azuay dispone del Depósito de almacenamiento de combustibles de Petrocomercial que tiene ocho tanques cuyos productos y volúmenes en galones se detallan a continuación:

TQ	PRODUCTO	VOLÚMENES TOTALES
1	DIESEL PREMIUN	175.267,61
2	DIESEL PREMIUN	134.594,49
3	GASOLINA EXTRA	429.814,15
4	GASOLINA EXTRA	920.533,77
5	GASOLINA SUPER	244.135,44
6	GASOLINA SUPER	215.069,44
7	DIESEL 2	1'258.431,62
8	DIESEL 2	1'258.505,27

Esta Dirección al 31 de Diciembre del 2009 calificó 215 autotanques de los cuales, en su mayoría sirve en el transporte de combustibles desde el terminal de Pascuales de Guayaquil al Depósito de Petrocomercial Cuenca, en tanto que el resto transportan los combustibles desde el Depósito a cada una de las gasolineras.



1.3 ESTACIONES DE SERVICIO EN LA CIUDAD DE CUENCA

Según la Dirección Nacional de Hidrocarburos, en la ciudad de Cuenca existen veinte y seis estaciones de servicio, de las cuales ocho gasolineras representan el 41.88% de participación en el mercado por ventas/volumen, considerando que éstas son las de mayor porcentaje. En el caso de CORPMOSA CÍA. LTDA., ésta se ubica en el cuarto lugar con una participación de mercado del 5.22%.

En contraste, las restantes estaciones de servicio representan el 58.12% de participación en el mercado por ventas/volumen, y en promedio cada una de estas estaciones tienen una participación de 2.235%. **Ver Anexo N°1**

1.4 ESTACIONES DE SERVICIO DE LOS CANTONES DEL AZUAY

En los cantones de la provincia del Azuay operan trece estaciones de servicio, mismas que están distribuidas de la siguiente manera: tres en el cantón Gualaceo, dos en el Cantón Paute, dos en el Cantón Santa Isabel; y una estación de servicio en los cantones que se describen a continuación: Sigsig, Chordeleg, Nabón, Oña, Sevilla de Oro y Girón. **Ver anexo N°2**

1.5 PRECIOS DE LOS COMBUSTIBLES

Mediante Decreto Ejecutivo N° 338 publicado en el registro Oficial N°73 del 2 de agosto de 2005, se expide el reglamento sustitutivo para la regulación de los precios de



los derivados de los hidrocarburos, que en la parte pertinente fija los precios de venta de Petrocomercial a las gasolineras al igual que el porcentaje de utilidad de distribución para

la gasolina extra el diesel 2 y el diesel premium (diesel con bajo contenido de azufre) que con el IVA incluido, no puede ser vendido a más de \$ 1,48 para la gasolina extra y \$ 1,037 para el diesel el galón americano (3,785 lats).

La utilidad por la venta de la gasolina súper no está limitada, y es fijada por cada una de las comercializadoras a las cuales están afiliadas las gasolineras, por lo cual su precio varía. En inspecciones realizadas se ha encontrado a la fecha, en las gasolineras afiliadas a las comercializadoras Primax y exón Mobil el precio por galón de \$ 2,19, en las de Petróleos y Servicios \$ 2,10, etc.

➤ **PRECIO DE COMBUSTIBLE EN PRIMAX**

Tipo de gasolina	Precio \$ por galón
Extra	1,48
Súper	2,19
Diesel	1,037

➤ **PRECIO DE COMBUSTIBLE EN P & S**

Tipo de gasolina	Precio \$ por galón
Extra	1,48
Súper	2,10
Diesel	1,037



CAPITULO II

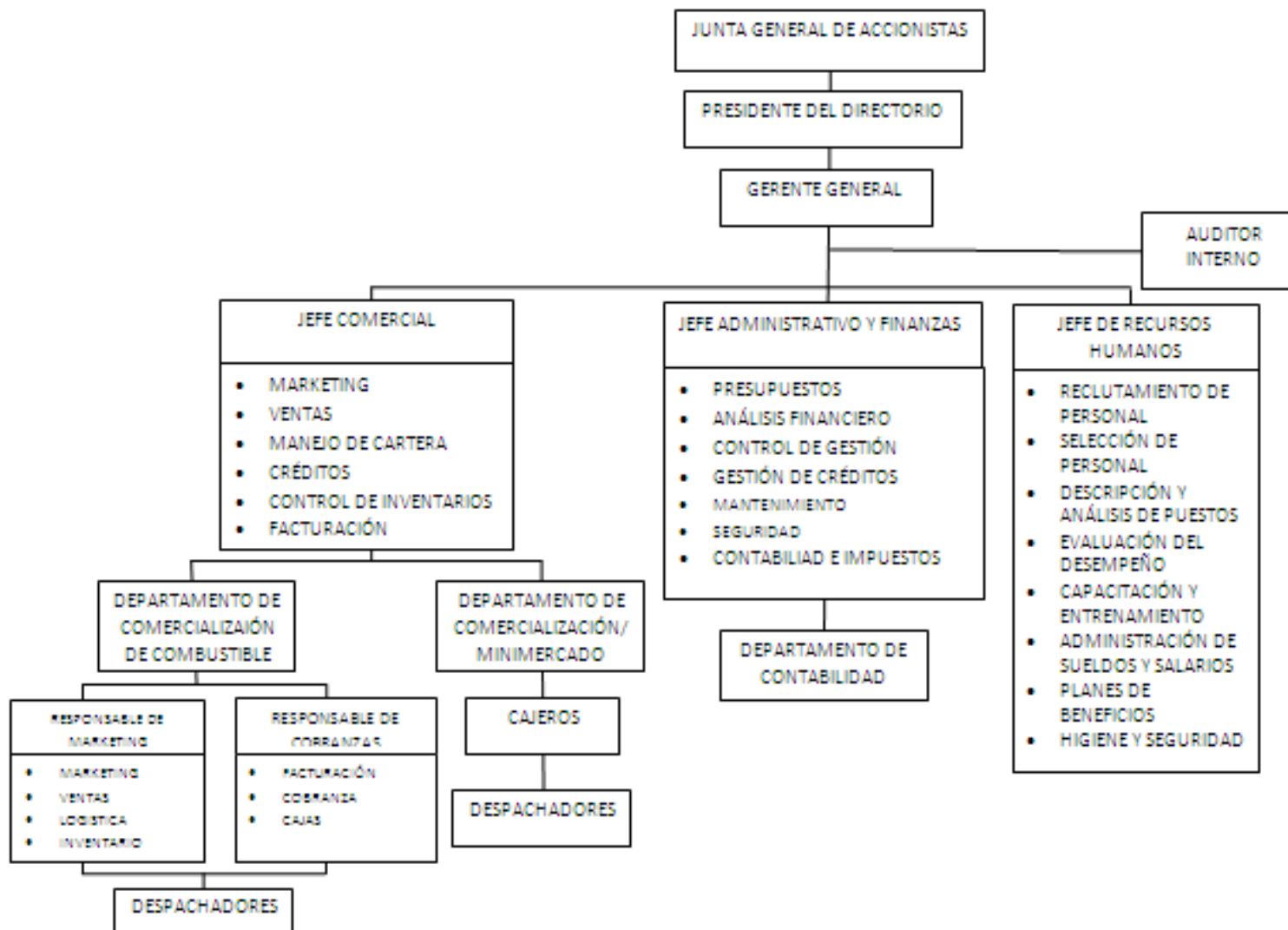
ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA CORPORACIÓN CORPMOSA CÍA LTDA. Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 ¿QUÉ ES CORPMOSA CÍA. LTDA?

Es una compañía de Responsabilidad Limitada, su nombre proviene de la fusión de los apellidos de los socios principales como es: Ing. Galo Salamea Molina y el Dr. Fabricio Moreno Serrano. La compañía tiene su domicilio principal en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, República del Ecuador. Podrá no obstante establecer sucursales o agencias en otros lugares del territorio nacional o fuera de éste; y tiene por objeto la actividad económica principal de comercializar combustible y sus derivados, pudiendo realizar todas las operaciones y actividades inherentes a ella.



2.2 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA COMPANIA CORPMOSA CIA. LTDA.





2.3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO CAPACIDAD DE LOS GERENTES

¿QUÉ ES PENSAMIENTO ESTRATÉGICO?

El pensamiento estratégico “**individual**” incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de “**empresa**” es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único. El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.¹

El pensamiento estratégico como capacidad de los gerentes consiste en percatarse y entrar en sintonía con las maneras de hacer las cosas importantes mediante la habilidad para transformar ese orden existente en otro que considere deseable o que conduzca a elevar el bienestar de la organización.

El éxito depende de la capacidad de una persona para identificar y explotar las oportunidades que se le presentan y, a la vez, descubrir y enfrentar los problemas potenciales serios antes de volverse críticos. En tal sentido, el papel del gerente se concibe como el de un emprendedor, orientado a la búsqueda del mayor beneficio para la organización y con la capacidad

¹ <http://www.emprendedor.com/portal/content/view/124/44/>



suficiente de interpretar y producir los cambios sin originar conflictos, con valores definidos y que conozca a dónde quiere llegar y como lograrlo, donde predomine el interés colectivo sobre el interés individual.

Por otro lado, es importante considerar un conjunto de habilidades como: completa satisfacción al cliente, innovación continua, esfuerzo conjunto y toma de decisiones; que de ser aplicadas dentro de la organización permitirán establecer una distinción entre la competencia. No obstante, para ello es necesario que el gerente analice y evalúe todos los movimientos de la competencia, así como los de la empresa de manera que al implantarse cambios a la competencia le sea muy complejo afrontarlos.

2.4 ¿QUÉ ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Planificando conseguimos lo siguiente:

1. Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio.
2. Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.



3. La Planificación facilita la posterior toma de decisiones.
4. Supone mayores beneficios y menores riesgos.²

2.4.1 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

Esta es la razón por la que la prensa comercial (The Wall Street Journal, Fortune, y otros) dedican tanta atención a las estrategias organizativas, a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las metas generales de una organización. Sus lectores son accionistas que utilizan esta información para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro.³

2.4.2 REQUISITOS PARA EL ÉXITO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.4.2.1 TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

² <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificacionestrat%E9gica.htm>

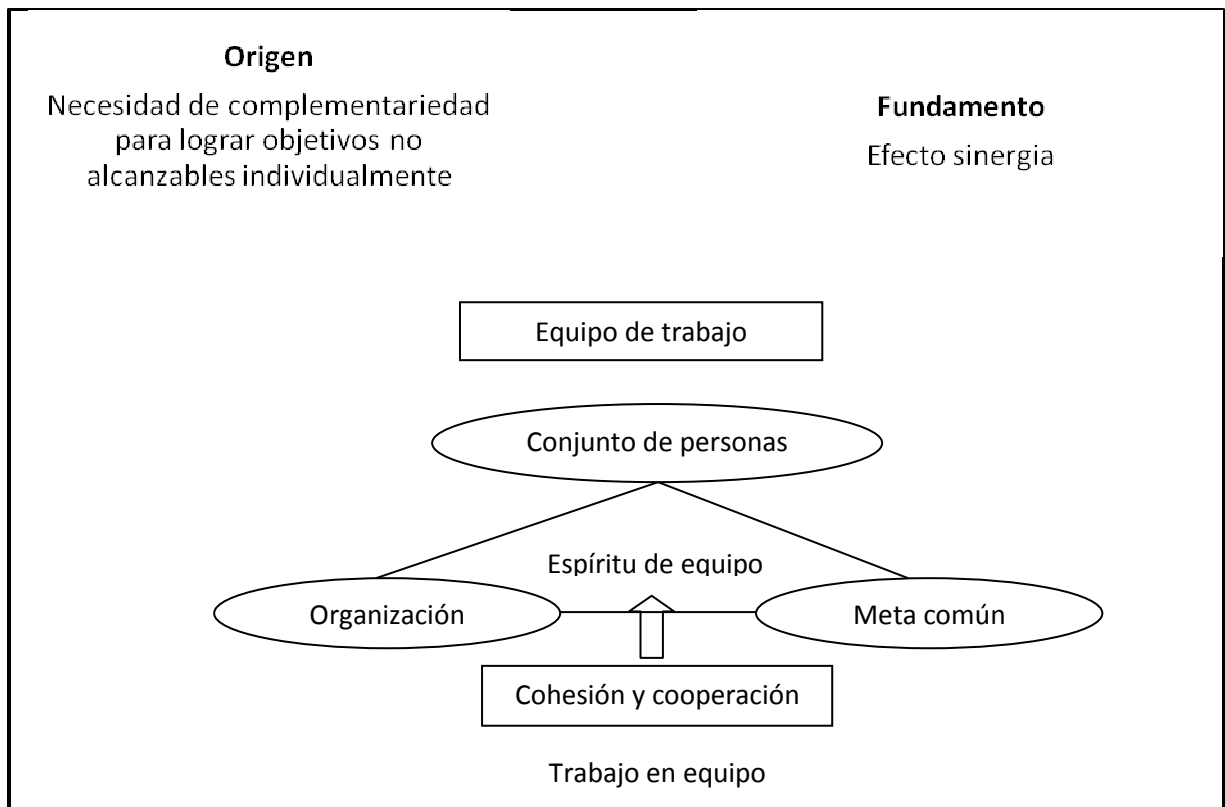
³ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default3.asp



- ✓ **Conjunto de personas:** Los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.

- ✓ **Organización:** Un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, en tanto que en algunas empresas la organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente y son responsables de alcanzar una meta.

- ✓ **Objetivo común:** Las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en el trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.



Fuente: <http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm>

En conclusión se puede decir que el trabajo en equipo en CORPMOSA CÍA. LTDA., debe ser una acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no ponga en riesgo la cooperación y con ello fortalecer la cohesión del equipo de trabajo.

La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes:

- ✓ Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo.
- ✓ Interesarse por las ideas de otros y desarrollarlas.



- ✓ Ofrecer información relevante y hechos contrastados.
- ✓ Intentar coordinar las actividades de los miembros y clarificar las aportaciones de éstos.
- ✓ Evaluar los resultados del equipo.

Por último, la cohesión es el grado de atracción que cada miembro del equipo siente hacia éste. Los equipos cohesionados se caracterizan porque tienen menos conflictos, y cuando éstos surgen, se encauzan y se resuelven de manera positiva, la comunicación es más fluida y todos los integrantes sienten que tienen la oportunidad de participar en las decisiones tomadas por el equipo.

LA SINERGIA DEL TRABAJO EN EQUIPO

SINERGIA: “Es la suma de energías y capacidades individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia”.⁴

“Cuando tiene lugar el efecto sinergia, los resultados del equipo de trabajo son superiores a los esperados, generando una gran motivación y una gran cohesión o unidad del equipo. Por eso, la sinergia se representa del siguiente modo”.⁵

$$2+2=5$$

⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/27/sinergia.htm>

⁵ <http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm>



¿POR QUÉ TRABAJAR EN EQUIPO?

Las organizaciones deben establecer objetivos claros e introducir el trabajo en equipo para mejorar el desempeño de los empleados y a través de ellos garantizar los logros orientados a:

- ✓ Mayor productividad.
- ✓ Surgimiento de nuevas ideas.
- ✓ Satisfacción y motivación de los empleados.
- ✓ Elevado desempeño.

En conclusión, en CORPMOSA CÍA. LTDA., los jefes deben crear una cultura de trabajo en equipo y comunicar de manera clara lo que se espera con éste. Sin embargo, los directivos deben reconocer que los estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y perseverar en ellas hasta alcanzar la meta u objetivo deseado es la motivación.

2.4.2.2 LÍDER DE UN EQUIPO

LÍDER: “El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la persona que lleva la voz dentro del grupo; su opinión es la más valorada”.⁶

Cuando el líder plantea las metas, siempre persigue el bien de la empresa como el de cada uno de sus miembros, por tanto, él se anticipa a los cambios y se adelanta a la competencia.

⁶ <http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-2.htm>



“El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de valentía”.⁷

Por otro lado, una pregunta que surge siempre que se aborda el tema de liderazgo es: **¿El líder nace o se hace?** “La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional. Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando”.⁸

LIDERAZGO: “El liderazgo se puede definir como: "el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo, en la consecución de objetivos en pro del bien común". El liderazgo consiste en una serie de destrezas que cualquiera puede aprender y desarrollar, si une el deseo adecuado con las acciones apropiadas”.⁹

El liderazgo también se puede entender como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

TIPOS DE LÍDERES

A continuación se mencionan cuatro tipos de líderes que se refieren a formas variadas de autoridad:

⁷ <http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-2.htm>

⁸ <http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-2.htm>

⁹ <http://www.universia.net.co/laboral-empresarial/destacado/la-esencia-del-liderazgo.html>



- **LÍDER TRADICIONAL:** Es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.
- **LÍDER LEGAL:** Es aquél que obtiene el poder mediante una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. Un líder legal es simplemente aquél que cumple con la ley. Para ser un líder, es requisito inevitable que cumpla con ella.
- **LÍDER LEGÍTIMO:** El término líder legal está mal empleado. Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo".

Líder legítimo: Es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales.

Líder ilegítimo: Es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo.

- **LÍDER CARISMÁTICO:** Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.



ESTILOS DE LIDERAZGO

LIDERAZGO AUTOCRÁTICO: “Describe a un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, aconsejar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los subordinados”.¹⁰

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO: “Describe a un líder dirigente que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delegar autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los subordinados”.¹¹

LIDERAZGO LIBERAL LAISSEZ FAIRE: “El líder de estilo Laissez Faire generalmente otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y completar el trabajo de la manera que mejor les parezca. Los comportamientos que un líder Laissez Faire podría exhibir comprende el proporcionar los materiales necesarios o contestar preguntas”.¹²

En conclusión, en CORPMOSA CÍA. LTDA., los directivos deberían concentrar sus esfuerzos para cambiar la forma de dirigir la empresa, es decir, debería tener un líder carismático que cree entusiasmo en sus seguidores y maneje un estilo de liderazgo democrático que involucre a los colaboradores en la toma de decisiones, delegue autoridad con responsabilidad y aliente su participación en la consecución de objetivos.

¹⁰ ROBBINS, P. Stephen y COULTER, Mary, Quinta Edición, Administración, Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.

¹¹ ROBBINS, P. Stephen y COULTER, Mary, Quinta Edición, Administración, Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.

¹² ROBBINS, P. Stephen y COULTER, Mary, Quinta Edición, Administración, Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.



2.4.2.3 TOMA DE DECISIONES EN EQUIPO

El trabajo en equipo no puede convertirse en un medio para evadir responsabilidades desviándolas hacia el grupo, por tanto, el jefe del equipo debe dejar muy claro desde el inicio, el ámbito de responsabilidad de cada uno de los miembros del equipo.

Hay que exigir a los colaboradores que decidan ellos mismos; evitando con ello la tendencia de algunas personas a consultar siempre y no querer decidir nunca sus ideas. Por otro lado, si una decisión adoptada por algún miembro del equipo, tras un análisis riguroso y serio, resulta equivocada el jefe debe ser comprensivo; no deberá reprender o amenazar al colaborador, al contrario, es el momento de apoyarlo.

2.3.3 EL PAPEL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN CORPMOSA CÍA. LTDA.

La planificación estratégica en CORPMOSA CÍA. LTDA., no juega un papel fundamental como debería serlo; debido a que carece de un plan que proporcione las directrices necesarias para un buen desempeño y ejecución de sus actividades. Sin embargo, es importante puntualizar que este tema se “parece mucho a un juego de ajedrez: reglas muy complicadas, una serie de fichas que se mueven de distinta manera y



algunos recursos técnicos que facilitan las jugadas. **Es una situación de acción-reacción**”¹³.

Por otro lado, los funcionarios de la compañía deben ser capaces de analizar cada movimiento y anticiparse a las nuevas estrategias de la competencia. Este es uno de los pilares fundamentales de la planificación estratégica, consiguiendo con ello diferenciarse de sus adversarios.

Además, es importante conocer los cambios en la sociedad, puesto que es un aporte valioso de la planificación estratégica a la situación interna de la empresa, considerando que es más fácil, seguro y controlable las situaciones internas que las externas.

La Corporación CORPMOSA CÍA. LTDA., al enfrentar una serie de situaciones problemáticas, lo primero que debe hacer es elaborar un plan de acción para identificar amenazas, corregir debilidades, buscar nuevas oportunidades y fortalecer las existentes, de manera que permita a los propietarios tener un diagnóstico global en el cual se pueda visualizar lo que sucede en el ámbito externo como interno de la compañía para tratar de delinear el punto de partida y las acciones que deben adoptarse para alcanzar el éxito a través de la visión.

Al inicio de cada empresa siempre habrá una persona que esté dispuesta a asumir riesgos y esa persona es el empresario, quien tiene una visión y que anhela ver convertida dentro de diez, quince o veinte años. Sin embargo, el que un empresario tenga una visión no es suficiente si no se comparte con los demás, con los colaboradores, con aquellas personas que ayudarán a materializar esa visión.

¹³ http://www.mideplan.go.cr/sinades/Proyecto_SINADES/capacitacion/documentos/sistemasinformacion/index.htm



Finalmente, la formulación de un plan estratégico es urgente para la compañía, considerando que es un medio por el cual se puede prever y hacer frente a los cambios en el entorno empresarial y por ende desarrollar estrategias adecuadas para un futuro incierto, de tal manera que la institución alcance sus objetivos y misión.

2.4.4 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Se necesita un proceso de planificación estratégica cuando se requiere desarrollar, aclarar o consolidar el marco estratégico en el que trabaja la compañía. Hay varios momentos en el ciclo de la vida de una organización en el que tiene sentido realizar un proceso de planificación estratégica.

La planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y valorar los aportes de sus mandos medios, y ser proyectada a mediano o largo plazo, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se construyen los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede admitir como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. También, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.



1. ANÁLISIS SITUACIONAL

La Planificación estratégica en CORPOMOSA CÍA.LTDA., debe iniciar con un profundo análisis de la realidad de la compañía tanto interna como externa.

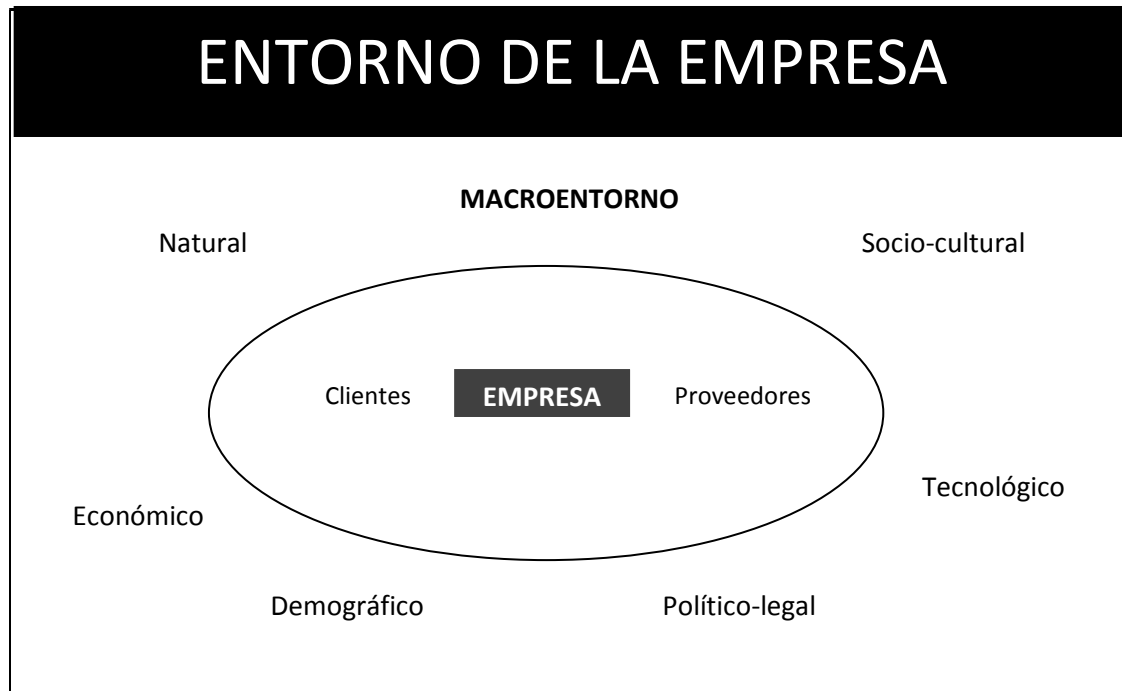
Para el análisis situacional tenemos los siguientes procedimientos a aplicar:

1.1 EXPECTATIVAS DE ELEMENTOS EXTERNOS

El contexto de la empresa son todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento.

El administrador debe hacer frente al medio externo, considerando las necesidades y los deseos de los miembros involucrados con la empresa, así como las necesidades de recursos materiales y humanos, tecnología y otros requerimientos que provienen del ambiente que los rodea.

El entorno contiene muchos recursos de los cuales depende la compañía lo que provoca que inevitablemente se vea afectada por lo que ocurre en ese entorno. Fundamentalmente se describen los siguientes elementos:



Fuente: <http://www.educared.net/aprende/anavegar6/podium/E/12/html/entorno/macro.htm>

MACROENTORNO

Por macroentorno se entiende el entorno general que rodea a la empresa y que es común a ellas de un determinado sector y/o país.

- **Entorno natural o físico.** Son los recursos naturales empleados, las condiciones climáticas y las características geográficas del área donde la empresa desarrolla habitualmente su actividad.

Recursos:

- Derivados del petróleo como: gasolina, diesel, lubricantes y aditivos.



- Características Geográficas:

País: Ecuador

Provincia: Azuay

Ciudad: Cuenca Capital de la Provincia del Azuay

Superficie del Área Urbana: 6.771 hectáreas.

Número de habitantes: 417632.

Clima: Cuenca goza de un clima privilegiado por ubicarse dentro de un extenso valle en medio de la columna andina con una temperatura variable entre 7 a 15 °C en invierno y 12 a 25 °C en verano pudiendo decir que goza de un clima primaveral todo el año y es ideal para la siembra de flores y orquídeas que se exportan fuera del país.

- **Entorno demográfico.** Se estudian aspectos como tamaño de la población, densidad, edad, sexo, movimientos migratorios, etc.

Elementos:

- **Tamaño de la población.**

CUENCA CAPITAL DE LA PROVINCIA DEL AZUAY	
Habitantes	
495776	

POBLACIÓN URBANA Y RURAL	
URBANA 80%	RURAL 20%
396621	99155
495776	

Fuente: INEC

Elaboración: Los autores

- Tamaño del Parque Automotor de Cuenca: 105.000 vehículos, de los cuales 5.000 abarcan los buses de transporte público, taxis y



camionetas de alquiler, y los 100.000 restantes son automotores particulares. De acuerdo a la proyección del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), Cuenca tiene 495.776 habitantes, es decir, que 1 de cada 5 personas tiene su carro propio, y el resto se moviliza en los buses urbanos.

- **Densidad:** 3.476 hab./km²
- **Entorno económico.** Hace referencia al conjunto de factores y tendencias que determinan o condicionan la capacidad de compra en el mercado. Debemos por tanto prestar mucha atención a factores tales como:
 - Nivel de renta
 - Impuestos,
 - Nivel de precios,
 - Tipo de interés,
 - Tipo de cambio, etc.
- **Entorno tecnológico.** Es uno de los factores que facilitan la introducción de nuevos productos, nuevos procesos o nuevas ideas en los mercados.
- **Entorno socio-cultural.** Está determinado por los factores culturales y sociales (normas, creencias y valores) que afectan y determinan el comportamiento de las personas que forman el mercado.

La visión de Cuenca es excelente, por la confluencia de una serie de factores: el primero la cultura. El especial interés que el cuencano da a las manifestaciones culturales es impresionante: hay actividades los siete días de la semana y todos los actos se llenan.



- **Entorno político-legal.** Es el conjunto de políticas, normas, reglamentos y leyes que definen el marco en el que las personas y organizaciones realizan sus actividades.

MICROENTORNO

El microentorno hace referencia a la empresa en particular y está formado por todas aquellas fuerzas que tienen una influencia directa en el proceso de intercambio que mantiene la empresa con su entorno. Si analizamos el microentorno, nos encontramos con:

- **Los proveedores.** Personas que abastecen a la empresa de los productos o servicios necesarios para su actividad.
 - Petróleos y Servicios
- **Los clientes.** Personas que compran o hacen uso de los productos y servicios que ofrece la empresa.
 - Instituciones Públicas
- **La competencia.** Rivalidad entre dos o más empresas que desarrollan la misma actividad.
 - **La competencia de CORPMOSA CÍA. LTDA., son todas las estaciones de servicio que pertenecen a la red de:**



**PETROCOMERCIAL, PRIMAX, TERPEL, PETRÓLEOS Y
SERVICIOS. Ver Anexo 2**

1.5 ANÁLISIS DE EXPECTATIVAS DE ELEMENTOS INTERNOS

Es el estudio de las expectativas de los sectores, grupos o individuos relacionados directa y permanentemente con las actividades de la compañía. También, sus expectativas, puntos de vista, necesidades y ambiciones, son propuestas básicas que se deben tomar en cuenta para la planeación estratégica, por la importancia e influencia que tienen para la existencia de la organización.

La planificación debe prepararse con datos cuantificables, sobre el trabajo pasado y situación actual de la compañía para establecer las posibilidades futuras.

1.2.1 EVALUACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE (ENTORNO O ESCENARIO) PARA IDENTIFICAR Y ANALIZAR LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

El propósito de la evaluación del medio ambiente es identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de los objetivos y estrategias. Para ello, es necesario estar consciente de los grandes cambios que se llevan a cabo en el medio ambiente y el efecto que pueda causar a la empresa. El éxito de la compañía dependerá de la capacidad de adaptación al entorno cambiante.



1.2.2 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN (FACTORES INTERNOS)

PARA ANALIZAR E IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Toda organización tiene fortalezas y debilidades debido a que están conformadas por personas; aunque no totalmente porque debilidades pueden existir debido a procesos o planteamientos ineficaces.

Las fortalezas son impulsadoras del éxito institucional, mientras que las debilidades son obstáculos a la gestión. Se buscarán mecanismos aplicables al mantenimiento e incluso mejoramiento de los aspectos que representen fortalezas; mientras que para aquellas situaciones que presentan debilidades en la gestión, se aplicarán métodos para corregir o eliminarlos.

2. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planificación estratégica requiere una planificación cuidadosa para establecerla de modo que el proceso sea riguroso y exhaustivo. Cuando se desarrolla o revisa un plan estratégico, se establecen los parámetros para el trabajo de la organización, normalmente para tres años o más. Así, tiene sentido invertir algo de tiempo y energía para el proceso de planificación estratégica.

2.1 ANÁLISIS DE LA MISIÓN

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir la visión. En la



misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Esta misión debe ser conocida y practicada diariamente por todos los integrantes de la organización, además de mantener un carácter real y de flexibilidad a cambios o ajustes.

2.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro, al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Para seleccionar los objetivos que se pretende alcanzar, se debe hacer un análisis correspondiente, y establecer las estrategias claves para obtener resultados favorables a la empresa.

En cuanto a los objetivos, es importante fijarlos bien para luego saber si nos acercamos o no a nuestro objetivo último, que es alcanzar la visión. Los objetivos han de ser retadores y medibles.

2.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

“Consiste en elaborar la misión de la Empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán”.¹⁴

¹⁴ www.conceptos-de-administracion-estrategica_fred-r_david.html



La estrategia sirve para definir el rumbo de la empresa, se hace generalmente para un período de cinco años, y tres como mínimo. Entonces, para la consecución del o los objetivos, se analizarán las alternativas estratégicas posibles, pudiendo ser consideradas las siguientes:

- **PENETRACION EN EL MERCADO**
- **ESTRATEGIAS INTENSIVAS:**
 - **DESARROLLO DEL MERCADO**

2.4 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

Las políticas son grandes directrices y orientaciones que facilitan la consecución de los fines, objetivos y metas, y condicionan el uso de recursos y el desarrollo de las actividades. Generalmente, las políticas se formulan en los niveles jerárquicos que corresponden a la alta dirección.

Todas las organizaciones son políticas; por tanto, las maniobras políticas, si no se llevan cuidadosamente, consumen tiempo valioso, alteran los objetivos de la organización, distraen la energía humana y producen la pérdida de algunos empleados valiosos.

2.5 ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES

Cada departamento o área de la compañía deberá establecer su propio sistema de controles, para posteriormente seguir el resultado de las acciones previstas, comprobando si su aplicación sigue justificada o si deberá modificarse.



En resumen, es preciso recalcar que la implementación de la Planificación estratégica implica un elevado grado de flexibilidad para poder modificar con rapidez, cuando las circunstancias lo ameriten. Una forma de conseguir flexibilidad, es dotando a las distintas áreas de una gran autonomía dentro de una estricta responsabilidad; no obstante, cualquier cambio que se desee introducir en la estrategia, debe mantenerse con insistencia en la ejecución de planes trazados.



CAPITULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA CORPORACIÓN CORPMOSA CÍA. LTDA.

3.1 PROCESO METODOLÓGICO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica implica una inversión considerable de tiempo y energía por parte de la organización. Los cambios radicales en el mercado, la entrada de nuevos competidores, la aparición de tecnologías innovadoras, la difusión de nuevos productos y la creación de nuevas herramientas para satisfacer las necesidades de los clientes, entre otros, son factores que obligan a las organizaciones a elaborar un plan estratégico.

Un plan estratégico será distinto al de otra institución, dependiendo de la naturaleza del negocio, del tipo de mercado y del tipo de organización.

“El proceso de planeamiento estratégico consta de los siguientes pasos:”¹⁵



- ¹⁵ ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES, Verónica, 2001, Planificación Estratégica, Editorial Asociación de Facultades Ecuatorianas de Filosofía y Ciencias de la Educación, Quito.



MARCO CONCEPTUAL

El equipo de planeación debe estar conformado por todos los colaboradores de la organización, puesto que un número significativo de criterios e ideas se obtendrán de dicha reunión; con los cuales se elaborará un patrón a seguir. La unificación de fuerzas permitirá a cada colaborador conocer sus derechos y obligaciones, sus responsabilidades y limitaciones.

No obstante, dentro de la institución su líder debería motivar a sus empleados a desarrollar su capacidad y creatividad, de manera que éstos se interesen por ser parte activa en la consecución de los objetivos de la empresa. Por otro lado, es necesario hacer hincapié que una buena comunicación entre empleados y empleador es vital para que comprendan que el éxito de la institución también lo será de ellos.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

ANÁLISIS DE ENTORNOS		
ANÁLISIS EXTERNO		ANÁLISIS INTERNO
MACRO	MICRO	
<ul style="list-style-type: none">• Económico• Político• Cultural• Social• Estilos de vida• Tecnología• Demográfico	<ul style="list-style-type: none">• Proveedores• Competencia• Clientes• Consumidores• Productos• Tecnología• Legislación• Barreras de entrada/salida	<ul style="list-style-type: none">• Organización (personas y su trabajo, estilos de mando, estructuras).• Capacidades y potencial de desarrollo de directivos y empleados.• Microcultura (hábitos de trabajo).• Recursos disponibles y obtenibles.



ESTRATEGIA GENÉRICA

Una estrategia genérica debe considerar las circunstancias del entorno, la estructura del sector donde compite, los valores personales de los directivos y empleados. Por esta razón, cada estrategia figura un camino para lograr una ventaja competitiva frente a los competidores. Es por ello, que se implementó la **Estrategia Genérica: Seguidor o Retador** del precio, es decir, el precio será **similar a los de la competencia.**

Esto influye satisfactoriamente en la decisión de compra de los clientes, debido a que los precios de los productos son iguales frente a la competencia y **no se modifica la calidad ni la cantidad del producto.**

➤ ESTACIONES DE SERVICIO PRIMAX

Tipo de gasolina	Precio \$ por galón
Extra	1,48
Súper	2,19
Diesel	1,037

➤ ESTACIONES DE SERVICIO P&S

Tipo de gasolina	Precio \$ por galón
Extra	1,48
Súper	2,10
Diesel	1,037



3.2 MISIÓN DE CORPMOSA CÍA. LTDA.

Es su razón de ser; en ella se reflejara el propósito básico, el sector en el que debe estar, quien será el usuario, las necesidades a satisfacer, etc.

La formulación de la misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es su razón de ser. Un enunciado claro de la misión es crucial para establecer objetivos y formular estrategias coherentes para alcanzar sus fines.

La misión de la compañía CORPMOSA CÍA. LTDA., es:

“Satisfacer las necesidades en el consumo de combustibles, lubricantes y servicios de interés, brindando atención eficaz y productos de la mejor calidad a un precio justo”.

Al redactar la Misión, es labor de un equipo de trabajo, más que la actividad de una sola persona, pues es importante asegurar que se involucren todos dentro de la organización con base en la información y con la perspectiva suficiente, para obtener mayor participación y compromiso de sus miembros en el cumplimiento de los objetivos.

En el ámbito externo la declaración de la misión ayuda a que la administración se concentre en la toma de decisiones, puesto que se conocen cuales son las perspectivas y la ruta trazada por la cual dirigirse. En el ámbito interno esta declaración ayuda a motivar al personal, proveedores y a la comunidad en la cual está ubicada la empresa.

La declaración de la misión es un mecanismo magnífico para comunicar la importancia de las actividades y las razones por las que los empleados deben sentirse parte de la empresa.



Kaplan, Robert, David Norton. *Strategy Maps*: Harvard Business School Press, 2004.

3.3 VISIÓN DE CORPMOSA CÍA. LTDA.

La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como institución, en un futuro definido.

La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.



La visión de la compañía CORPMOSA CÍA. LTDA., es:

“Ser la estación de servicio líder en el mercado cuencano por su nivel de excelencia en calidad, productos y servicio al cliente basados en la mejora continua y personal altamente calificado”.

La visión representa el ideal que la institución desea conseguir a través de la oferta del producto al cliente final. Por otro lado, a la visión se la puede entender como una declaración explícita y amplia de dónde se desea ver a la organización en un lapso de tiempo establecido.

La visión está orientada a motivar, estimular y promover la pertenencia de todos los miembros en la organización. La visión es planteada por los directivos, pero es respaldada por los miembros de la empresa a través de su accionar diario.

3.4 VALORES DE CORPMOSA CÍA. LTDA.

“Es el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización; constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional”.¹⁶

LEALTAD

Un empleado de CORPMOSA CÍA. LTDA., se debe a la compañía y a sus clientes, velará por los intereses de los clientes por sobre todo, asegurando una larga relación entre el cliente y la organización.

¹⁶ http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm



ÉTICA PROFESIONAL

La compañía CORPMOSA CÍA. LTDA., se guiará por el camino de la ética, ofreciendo a los clientes servicios de calidad, de manera que pueda garantizar el retorno del mismo. Por otro lado, es importante que los vendedores hagan las recomendaciones necesarias, en cuanto al uso de aditivos en el combustible para la seguridad efectiva del vehículo.

CUMPLIMIENTO DE NUESTROS COMPROMISOS

CORPMOSA CÍA. LTDA., es una compañía seria, en la cual el cliente puede confiar que entregará un servicio así como fue ofrecido.

RESPONSABILIDAD

CORPMOSA CÍA. LTDA., es una compañía responsable con sus clientes, con sus empleados y con la comunidad. En este sentido, los directivos elaborarán programas para incentivar al personal, con el objetivo final de colaborar con su desarrollo.

LEGALIDAD

CORPMOSA CÍA. LTDA., está inscrita en la Intendencia de Compañías de Cuenca bajo Resolución N°07.C.DIC495, con fecha 30 de agosto del 2007, y bajo el N°414 del REGISTRO MERCANTIL.

3.5 CULTURA ORGANIZACIONAL DE CORPMOSA CÍA. LTDA.

“La cultura de una organización es un sistema social que se base en un conjunto central de convicciones y valores, y que se desarrolló y aprendió



como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo para enfrentar su entorno”¹⁷.

Los estrategias deben luchar por conservar, reforzar y aprovechar ciertos aspectos de la cultura existente que respaldan las nuevas estrategias propuestas. Cambiar la cultura de la empresa para adaptarla a la nueva estrategia suele ser más eficaz que cambiar la estrategia para adaptarla a la cultura existente.

La cultura organizacional en CORPMOSA CÍA. LTDA., debería ser innovadora y con una capacidad de liderazgo óptima que aliente a sus miembros a comprometerse, asumir responsabilidades y participar activamente en la consecución de sus objetivos.

A continuación se proponen cuatro tipos genéricos de cultura organizacional que debería adoptar la compañía para el normal desempeño de sus actividades.¹⁸

- **CULTURA DEL PODER**

Las culturas del poder se ajustan mejor a las organizaciones empresariales que apenas comienzan, donde los líderes son quienes poseen la visión e impulsan el desarrollo en la organización. Sin embargo, a medida que ésta crece, se hace más compleja y requiere adoptar una nueva cultura organizacional.

En el caso de CORPMOSA CÍA. LTDA., es una organización nueva en el mercado; puesto que inició sus actividades en septiembre del 2007. Por esta razón los directivos son firmes pero justos con sus colaboradores para superar los conflictos que surgen tanto interna como externamente.

¹⁷ GOODSTEIN, Leonard D. et.a, 1998, Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc Graw Hill, Colombia.

¹⁸ Modelos diseñados Harrison y Stokes (1990). Págs. 74-75.



- **CULTURA DEL ROL**

La cultura del rol bien manejada proporciona estabilidad, justicia y eficiencia. Los roles se desarrollan de manera que se especifiquen las responsabilidades y retribuciones potenciales de cada colaborador y se instalan los sistemas apropiados para asegurar que esto se haga de manera justa.

La compañía CORPMOSA CÍA. LTDA., tiene una buena división del trabajo de manera que proporciona a sus colaboradores estabilidad laboral y contribuye en el mejoramiento de sus actividades de manera eficiente para conseguir los objetivos de la empresa.

- **CULTURA DEL LOGRO**

Esta cultura se basa en el disfrute de la interacción con los clientes y los compañeros de trabajo, por lo cual desean hacer contribuciones significativas tanto en el trabajo como a la sociedad.

El rol de la administración consiste en desarrollar situaciones de trabajo que comprometan a las personas de manera seria, a sentir que están contribuyendo al logro de una meta importante, que permita a las personas organizar equipos de trabajo que brinden apoyo y asistencia técnica, y dónde la comunicación sea bilateral y las personas tengan oportunidad de aprender y crecer a nivel laboral.

En la compañía CORPMOSA CÍA LTDA., el logro se debería conseguir a través de una comunicación bilateral, comprometiéndolo a sus colaboradores a ser responsables y trabajar en equipo, de manera que todos persigan un objetivo común.



- **CULTURA DEL APOYO**

Esta cultura se basa en la confianza y el apoyo mutuo; por lo que constituyen valores fundamentales en la relación entre el individuo y la organización. Las personas deben ser valoradas como seres humanos, no sólo como contribuyentes del trabajo u ocupantes de roles organizacionales.

La comunicación entre los individuos de estas empresas es bastante abierta y de apoyo, y las relaciones son muy estrechas.

La compañía CORPMOSA CÍA. LTDA., debería mejorar la relación con todos sus miembros, puesto que el recurso humano es muy importante y son los responsables de llevar al desarrollo y posterior éxito de la organización.

3.6 ANÁLISIS DE LA SITUACION EN CORPMOSA CÍA. LTDA.

3.6.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA COMPAÑÍA

Los elementos que se analizan el ámbito interno son las fortalezas y debilidades; y éstas tienen relación con la disponibilidad de recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y logísticos; como también se considera la estructura interna de la organización.

Por medio del análisis interno de la compañía se puede establecer las fortalezas y debilidades, mismo que se conseguirá a través de un estudio a la cantidad y calidad de recursos y procesos disponibles en la organización.



3.6.1.1 FORTALEZAS

“Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase”.¹⁹

3.6.1.2 DEBILIDADES

“Las Debilidades se refieren, por el contrario, 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. Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse”.²⁰

3.6.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA COMPAÑÍA

El análisis externo permite fijar oportunidades y amenazas que el entorno puede presentar a la organización. Por otro lado, es importante entender que ninguna empresa puede existir fuera de un ambiente, de un contexto que lo rodea.

Una organización establecerá los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podría tener, mediante varios sectores que son parte del macro entorno. Por tanto, la corporación CORPMOSA CÍA. LTDA., determina que sus oportunidades y amenazas se engloban dentro de cuatro sectores que a continuación se exponen.

¹⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

²⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO



➤ **CARÁCTER POLÍTICO:**

- Estabilidad política del país.

➤ **ECONÓMICAS**

- Nivel de salarios.

➤ **SOCIAL:**

- Empleo y desempleo.

➤ **TECNOLÓGICO:**

- Rapidez de los avances tecnológicos.

3.6.2.1 OPORTUNIDADES

“Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas”.²¹

3.6.2.2 AMENAZAS

“Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla”.²²

²¹ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

²² http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO



3.7 MATRIZ FODA

“El Análisis **DAFO** o también conocido como Análisis **FODA** o Matriz "DOFA" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”.²³

El análisis FODA se realiza observando y describiendo las características de nuestro negocio y del mercado en el cual se desenvuelve; razón por la cual, éste análisis permite detectar situaciones internas que surgen dentro de la organización y pueden ser fácilmente controladas; en tanto, que las situaciones externas surgen fuera de la empresa y no son controlables.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

²³ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO



ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Facilidades de pago a nuestros clientes.• La ubicación de la estación de servicio, ya que se encuentra en una de las vías con mayor tránsito vehicular de la ciudad.• Cantidad justa de combustible despachado.• Amplia infraestructura de la gasolinera.	<ul style="list-style-type: none">• Facilidades de crédito bancario.• Aprovechar el amplio espacio de la compañía.• Realizar convenios con instituciones públicas.• Aprovechar la innovación tecnológica.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Carencia de un plan estratégico que permita vislumbrar hacia donde se dirige la empresa.• Falta de predisposición del trabajo en equipo.• Deficiencia en el departamento de sistemas.• La tecnología empleada no está a la vanguardia.• Falta de la seguridad necesaria para el normal desarrollo de las actividades de la corporación.• Dispensadores en pésimas condiciones.• Infraestructura deteriorada.	<ul style="list-style-type: none">• Inseguridad en los exteriores de la estación de servicio.• Falta de seguridad jurídica e inestabilidad política y social en el país.• Nivel competitivo.• Tecnología muy costosa.



3.8 MATRIZ FODA CRUZADO

ANÁLISIS EXTERNO		
ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	POTENCIALIDADES	RIESGOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Estrechar relaciones cordiales con empresas públicas y privadas de la ciudad con el fin de lograr convenios para abastecimiento de combustible y derivados. • Dotar de dispensadores adecuados para el despacho de combustible de manera que se optimice el factor tiempo, se venda al precio establecido y la cantidad de combustible por galón sea justa. • Aprovechar el amplio espacio de la compañía para equipar con una lubricadora. • Cambiar la tecnología existente por una nueva de manera que permita desarrollar procesos con mayor rapidez. 	<ul style="list-style-type: none"> • El lugar de ubicación de la estación de servicio constituye un riesgo, considerando que está situada en una zona periférica de la ciudad y la presencia de miembros de seguridad es escasa.
DEBILIDADES	DESAFÍOS	LIMITACIONES
	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía debe aprovechar las facilidades de crédito para adquirir tecnología nueva que permita optimizar tiempo y recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La aparición de nuevas tecnologías constantemente hace que todos los procesos ejecutados por la empresa sean ágiles, pero a cambio de un costo excesivamente alto. • Dificultad para reaccionar ante las tácticas y estrategias empleadas por la competencia más cercana. • Carencia de seguridad para empleados y clientes que abastecen de combustible durante la noche y que han sido víctimas de la delincuencia. • Ausencia de liderazgo para fomentar el trabajo en equipo.



3.9 ESTRATEGIAS DE CORPMOSA CÍA. LTDA.

Luego de haber realizado el análisis FODA a la compañía CORPMOSA CÍA. LTDA., por lo que se hace necesario implementar las siguientes estrategias:

- Enviar estados de cuenta a los clientes.
- Capacitar al personal.
- Mejorar la atención al cliente.
- Optimizar el factor tiempo en el despacho de combustible.
- Incrementar la promoción de aceites, lubricantes y aditivos.
- Implementar promociones que incentiven el consumo de los productos y servicios de la corporación.
- Dotar de tecnología nueva a la compañía.
- Mejorar las instalaciones de la empresa mediante una reparación de la cubierta de la estación de servicio y la realización de un cambio de imagen.

3.10 INDICADORES FINANCIEROS

Para la toma de decisiones racionales, el administrador determinará la tendencia financiera de la compañía, mediante un análisis financiero; para lo cual se emplearán razones financieras que ayudarán a tener una visión general de la evolución de la empresa.



El tipo de análisis varía de acuerdo con los intereses específicos de la parte involucrada los acreedores del negocio están interesados principalmente en la liquidez de la empresa. Sus reclamaciones o derechos son de corto plazo, y la capacidad de una empresa para pagarlos se juzga mejor por medio de un análisis completo de su liquidez. **Ver Anexo N° 7.**

El análisis de razones sólo dirige la atención a las áreas potenciales de interés; no proporciona evidencia concluyente acerca de la existencia de un problema. A continuación se analizará las siguientes categorías de razones financieras:

- Razones que miden la liquidez.
- Razones que miden la administración de activos.
- Razones que miden el endeudamiento.
- Razones que miden la rentabilidad.

RAZONES QUE MIDEN LA LIQUIDEZ

Las razones de liquidez se utilizan para medir la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo conforme, a partir de ellas se obtienen elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa.

Para efecto práctico se tomó los datos de los estados financieros de CORPMOSA CÍA. LTDA., de los años 2008 y 2009.

Razón de liquidez

En general, cuando mayor sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Sin embargo, esta razón debe ser



considerada como una medida cruda de liquidez porque no considera la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes.

En el caso de CORPMOSA CÍA. LTDA., experimentó un deterioro de su liquidez, considerando para el año 2008 un ratio de 0,37 veces y para el año 2009 de 0,18 veces. Esto obedece a que el gasto financiero asciende en el 2009 a \$ 41429,27.

Razón de la prueba del ácido

La razón de liquidez mide el número de veces que la empresa puede cubrir su pasivo circulante, empleando su activo circulante; excepto que excluye el inventario, puesto que es un activo de menor liquidez.

Para CORPMOSA CÍA. LTDA., se obtuvo una razón de rapidez de 0,37 veces en el año 2008 y 0,18 veces para el año 2009. Por tanto, existe una brecha de 0,19 veces, variación que se produce por el activo corriente del año 2009 (\$ 372812,43) y un inventario de (\$ 813,94).

Por otro lado, es recomendable que la razón de rapidez sea igual o mayor a 1. Sin embargo, el valor es aceptable dependiendo del tipo de actividades que desarrolle la empresa; por esta razón, es importante mencionar que la organización está en el mercado de combustibles desde hace 3 años aproximadamente, razón por lo cual está no tiene la suficiente liquidez para afrontar las obligaciones a corto plazo.



RAZONES QUE MIDEN LA ADMINISTRACION DE ACTIVOS

Las razones de la administración de activos miden la velocidad con la que varias cuentas se convierten en ventas o efectivo. Para medir la administración de activos se emplean razones financieras tales como: rotación de activos, período promedio de cobranza y rotación de activos totales.

Rotación del activo fijo

Las razones de rotación de activos son diseñados para medir la efectividad con la que la compañía maneja sus activos. Esta razón muestra el volumen de ventas generado por cada dólar de valor en activos fijos.

Para COPRMOSA CÍA. LTDA., se obtuvo una rotación del activo fijo de 2,02 veces en el año 2008 y 2,77 veces en el 2009. Esto significa que el activo fijo de la compañía se renueva con mayor rapidez en el año 2009, respecto al año anterior. Debido a que el monto en ventas es de \$ 3'215.025,32.

Período promedio de cobranza

Es útil para verificar las políticas de crédito y cobranza de la compañía, ya que esta razón permite observar una posible ineficiencia del departamento de cobranzas”²⁴.

²⁴ <http://www.slideshare.net/1540/razones-financieras>



En el caso de CORPMOSA CÍA. LTDA., en promedio, a la compañía le toma 154 días en cobrar una cuenta pendiente en el año 2008, mientras que en el año 2009 únicamente le toma 30 días. Esto se debe a que las cuentas por cobrar en el año 2008 ascienden a un monto de \$ 1'064.430,69; motivo por el cual, el departamento de cobranzas necesita más tiempo para recaudar los valores pendientes de cobro.

Rotación de activos totales

La rotación de activos totales mide la eficiencia con que la compañía emplea sus activos para generar ventas. La rotación de activos totales siempre será menor a la rotación del activo fijo, debido a que el activo total nunca será menor al activo fijo.

Para el caso de CORPMOSA CÍA. LTDA., rota sus activos 0,82 veces en el año 2008 y 1,59 veces en el año 2009. Esto significa que la rotación de los activos totales de la empresa son utilizados más eficientemente en el año 2009, respecto al año 2008. Es decir, las operaciones de la compañía han sido eficientes financieramente.

RAZONES QUE MIDEN EL ENDEUDAMIENTO

La posición de deuda es el grado en que una compañía se financia a través del capital de terceros para generar ganancias. Por lo general, el administrador concentra sus esfuerzos en las deudas a largo plazo, puesto que estas comprometen a la empresa a una serie de pagos durante un largo tiempo.



Razón de deuda

“Mide la proporción de activos totales financiados por las instituciones financieras. Cuando más alta es esta razón, mayor es la cantidad de dinero de otras personas que se está utilizando para generar utilidades”²⁵.

Para el caso de CORPMOSA CÍA. LTDA., se obtuvo una razón de deuda de 100% en el año 2008 y 103% en el año 2009. Estos porcentajes indican que la empresa está financiada con deuda en la totalidad de sus activos.

RAZONES QUE MIDEN LA RENTABILIDAD

Las razones que miden la rentabilidad facilitan al administrador la evaluación de las utilidades de la empresa, en relación con el margen de ventas, el nivel de activos y la inversión de propietarios. Es por ello que en la actualidad, tanto propietarios, acreedores y administradores concentran su atención en el impulso de las utilidades por la importancia que éstas han adquirido en el mercado.

Margen de Utilidad Bruta

El margen de utilidad bruta mide el porcentaje de utilidades que se obtienen por cada dólar de ventas, después de que la empresa ha pagado todos sus gastos, tales como: costo de ventas, gastos de ventas, generales y administrativos, depreciación, intereses e impuestos.

Por lo general, cuando más alto es el margen de utilidad bruta, mejor será para la empresa.

²⁵ <http://www.slideshare.net/1540/razones-financieras>



En el caso de CORPMOSA CÍA. LTDA., se obtuvo un margen de utilidad de 3.72% en el año 2008 y 5.96% en el año 2009. Esto significa que por cada dólar vendido en el año 2008 se obtuvo \$3.72 de Utilidad Bruta; así mismo, en el año 2009 por cada dólar vendido se obtuvo \$5.96 de Utilidad Bruta.



CAPÍTULO IV

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA CORPMOSA CÍA. LTDA.

El plan estratégico propuesto para la corporación CORPMOSA CÍA. LTDA., está a cargo del gerente el Ing. Galo Salamea Molina y del Auditor de la compañía, los cuales son los responsables de la implantación del plan estratégico que le permita a la compañía alcanzar los objetivos y a la vez consolidarse en el mercado como una de las mejores en cuanto a calidad en sus servicios y cantidad justa en la venta de combustible.

4.1 CRITERIOS PARA SELECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los criterios para enunciar los objetivos deben ser claros y medibles, puesto que la medición de los resultados esperados es el único medio de especificar un camino seguro hacia la realización de la decisión:

CONVENIENTE: “Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicas de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito, no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso”.²⁶

MENSURABLE A TRAVÉS DEL TIEMPO: “Hasta donde sea posible, los objetivos deberían establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuando. La planeación se facilita bastante cuando los

²⁶ http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAIV.3.pdf



objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos”.²⁷

Los objetivos pueden cuantificarse no sólo en términos monetarios, sino a través de: el tiempo, la calidad, el costo, índices, etc.

FACTIBLE: Los directivos de la compañía deberían trazar objetivos posibles de lograr. Los objetivos deben establecerse considerando que en realidad ocurrirán dentro de la rama comercial, esto es, las posibles acciones de los competidores y las proyecciones a futuro.

ACEPTABLE: Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Por el contrario, si uno de los miembros de la compañía no está conforme con el objetivo propuesto; probablemente no se cumplirá dentro del plazo previsto.

En este sentido, la compañía debe estar dispuesta a incurrir en costos para su consecución. Estos costos pueden ser en tiempo, dinero y recursos.

FLEXIBLE: Los objetivos propuestos por la organización deben ser de fácil modificación; de manera que al surgir contingencias inesperadas, éstas se puedan adaptar a los cambios.

COMPENSIBLE: “Los objetivos deben establecerse con palabras sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando como están formulados, las personas

²⁷ http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAIV.3.pdf



que los establecieron deben asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados en sus logros”.²⁸

4.2 MÉTODOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los métodos que se emplearán para el establecimiento de objetivos en la compañía CORPMOSA CÍA. LTDA., se detallan a continuación:

DICTAMINADO POR LA ALTA DIRECCIÓN: “La alta dirección aplica objetivos con o sin documentados. No hay nada malo con este sistema si los altos directivos tienen la intuición para saber lo que es posible dentro de su industria. Pero es obvio que entre más pueda basarse tal objetivo en análisis rigurosos, es mejor”²⁹.

RESULTADOS DEL ANÁLISIS OPEDEPO: Mediante el análisis de las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades fundamentales en la planeación de una compañía, los directivos y personal podrán identificar objetivos y estrategias alternativas, con lo que se establecerán objetivos estratégicos para alcanzarlos.³⁰

4.3 FIJACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los Objetivos Estratégicos son resultados que la empresa espera alcanzar a futuro, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

²⁸ http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAIV.3.pdf

²⁹ <http://alberto-streettimes.blogspot.com/2008/02/mtodos-utilizados-para-establecer.html>

³⁰ <http://alberto-streettimes.blogspot.com/2008/02/mtodos-utilizados-para-establecer.html>



“Los objetivos estratégicos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. No obstante, los Objetivos Estratégicos deben ser, siempre *Cuantificables, Realizables* en cantidad y calidad, *Comprensibles, Estimulantes, Coherentes* y escritos en forma jerárquica preferentemente.”³¹

A continuación se enlistan los objetivos estratégicos para la compañía CORPMOSA CÍA. LTDA., mismos que se esperan conseguir en un lapso de 3 años. Para el logro de éstos se unificarán fuerzas y se establecerán las respectivas responsabilidades.

- *Incrementar la participación de mercado a un 7.5%, considerando que de las 26 existentes, actualmente está ubicada en el cuarto puesto con un 5.22%.*

- *Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y lealtad hacia los fines organizacionales, para conseguir un nivel de desempeño del 90%.*

- *Mejorar la atención al cliente, reduciendo los tiempos de espera en el cobro del servicio y entrega de la factura respectiva a 2 minutos en promedio.*

- *Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario.*

³¹ http://umgadmoc.files.wordpress.com/2008/06/leccion_no_52.pdf



- *Incrementar los ingresos de la compañía en tres años a través del desarrollo de nuevos servicios como la implementación de una lubricadora.*

4.4 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

“En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.³²

Para la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía CORPMOSA CÍA. LTDA., se han propuesto algunas estrategias que servirán de guía para llegar al objetivo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

- Incrementar la participación de mercado a un 7.5% para los próximos tres años, considerando que de las 26 existentes, actualmente está ubicada en el cuarto puesto con un 5.22%.

³² MINTZBERG, Henry y QUINN, James Brian, 1993, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.



ESTRATEGIA

- Cambiar la imagen de la estación de servicio e implementar un sistema computarizado que mediante sensores detecte el ingreso del usuario y proceda a dar la bienvenida para que su atención sea agradable.
- Adoptar la estrategia del seguidor, que consiste en alinear sus decisiones con respecto al competidor, de manera, que permita coexistir con él para repartir el mercado. Sin embargo, la compañía tratará de promocionar su producto y despachar en la cantidad justa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y lealtad hacia los fines organizacionales, para conseguir un nivel de desempeño del 90%.

ESTRATEGIA

- Implementar un programa de reconocimiento para premiar: años de servicio y lealtad a la compañía, al mejor vendedor del año por los objetivos alcanzados, al personal administrativo por la optimización del factor tiempo en trámites inherentes a sus actividades y por metas alcanzadas; mediante palabras de agradecimiento y la entrega de placas de reconocimiento en un acto público que los directivos organicen.
- Capacitar a los miembros de la compañía en las diferentes ramas en las que desempeñan sus actividades.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

- Mejorar la atención al cliente, reduciendo los tiempos de espera en el cobro del servicio y entrega de la factura respectiva a 2 minutos en promedio.

ESTRATEGIA

- Cambiar equipos computacionales obsoletos y capacitar al vendedor en áreas de servicio al cliente y adecuado manejo de los nuevos dispositivos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

- Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario.

ESTRATEGIA

- Implantar normas de tiempos de atención y servicio al cliente optimizando el factor tiempo a través de una gestión de gasolinera eficiente. Y procurar la simplicidad para la venta del combustible.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

- Incrementar los ingresos de la compañía en tres años a través del desarrollo de nuevos servicios como la implementación de una lubricadora.



ESTRATEGIA

- Realizar más negocios con los clientes actuales e incrementar la cartera de clientes con la implementación de la lubricadora en la gasolinera.

4.5 POLITICAS A IMPLANTARSE

“Las políticas empresariales consisten en criterios generales que orientan o guían el pensamiento en la toma de decisiones, son guías orientadoras para la acción, que establecen los límites dentro de los cuales habrá de tomarse una decisión y garantizan que ésta sea consistente y contribuya a un objetivo”.³³

Las políticas incluyen: reglas, procedimientos, métodos, lineamientos y prácticas para reforzar las actividades con el objeto de conseguir los objetivos.

Las políticas permiten tanto a empleados como a los directivos fijar las tareas a realizarse y quien lo hará, de manera que ayude a la coordinación de las diferentes áreas del negocio.

En este sentido, a continuación se establecen las siguientes políticas que se implantarán en la compañía CORPMOSA CÍA. LTDA., para conseguir los objetivos propuestos anteriormente.

POLÍTICA 1

- El gerente propietario de CORPMOSA CÍA. LTDA., a través del auditor desarrollará las gestiones necesarias para el cambio de

³³ <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/politica-empresarial.html>



imagen y contratará un técnico especializado para implantar el nuevo software que brindará un servicio adicional de motivación para efectuar una nueva compra.

POLÍTICA 2

- El Director de Recursos Humanos será el encargado de elaborar el plan de incentivos e identificar a los candidatos que se harán acreedores de los reconocimientos.
- Contratar servicios profesionales para contrarrestar las falencias de los empleados.

POLÍTICA 3

- El Director de Administración y Finanzas se encargará de elegir la proforma con el menor costo, a fin de optimizar recursos.

POLÍTICA 4

- El Director de Operaciones hará un estudio de tiempos y movimientos a los empleados durante una semana, con el fin de obtener el tiempo promedio que emplea un vendedor en el despacho de combustible. Posteriormente, los vendedores deberán emplear el tiempo establecido en la norma para la atención al cliente.

POLÍTICA 5

- El Gerente Propietario a través del Director Comercial desarrollará un plan de publicidad para dar a conocer a los clientes actuales y potenciales el nuevo servicio que ofrecerá.

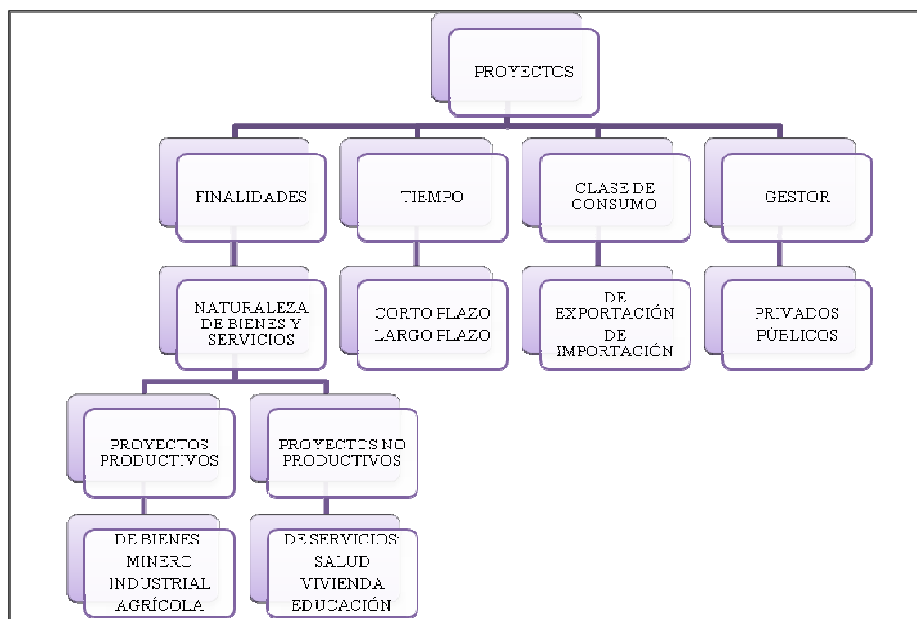


4.6 PROYECTOS Y ACTIVIDADES

PROYECTO

Es un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas, que tiene un inicio y una finalización definida, y utiliza una combinación de recursos financieros, físicos, humanos, materiales y tecnológicos, que apuntan al logro de un objetivo deseado.

Según Cerda los proyectos se clasifican por fines, tiempos, clases de consumo y gestor.



FUENTE: ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES, Verónica, 2001, Planificación Estratégica, pág. 163

Para el caso de CORPMOSA CÍA. LTDA., según clasificación descrita anteriormente se inclina por proyectos según el Gestor; el proyecto es privado. Por otro lado, el proyecto a proponer para la compañía es de inversión; por esta razón, es necesario conocer un breve concepto de ¿qué es un proyecto de inversión privado?



PROYECTO DE INVERSIÓN PRIVADO

Es un conjunto de actividades realizadas por un empresario particular para satisfacer sus objetivos. Los beneficios que espera del proyecto, son los resultados del valor de la venta de los productos (bienes o servicios), que generará el proyecto.

Luego de esta breve introducción, se inicia con el estudio del ciclo de vida del proyecto, mismo que se aplicará para la compañía CORPMOSA CÍA. LTDA.



FUENTE: MALDONADO, Arias Fernando, 2006, Formulación y Evaluación de Proyectos, Centro de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, Cuenca.

En este sentido, los directivos de CORPMOSA CÍA. LTDA., a través de una investigación rigurosa de preinversión determinarán si la creación de una lubricadora para aprovechar el espacio no utilizado en las instalaciones de la compañía es viable.



Por tanto, para que el proyecto se ejecute con éxito se deben emplear planes de acción que guíen a un normal desarrollo del proyecto y cumplimiento de objetivos.

ACTIVIDADES

Las actividades están relacionadas directamente con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. La efectividad de la administración depende la coordinación equilibrada entre las principales áreas de la organización. Por esta razón, se han formulado dos proyectos, éstos tienen como finalidad el crecimiento de la compañía.

PROYECTO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para el departamento de recursos humanos de la compañía CORPMOSA CIA. LTDA., se propone el siguiente plan para mejorar el manejo de Recursos Humanos.

NOMBRE:

MEJORAR EL MANEJO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL PERÍODO 2010 – 2012.

OBJETIVOS:

- Evitar la rotación del personal.
- Involucrar a todos los empleados en todos los niveles y todas las funciones.
- Apoyar el trabajo en equipo en toda la organización.



- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

ESTRATEGIAS:

- Requerimientos del puesto vs. sus propias habilidades.
- El estímulo ofrecido por el trabajo vs. sus intereses particulares.
- Formación para los seleccionadores de personal.

- Desarrollar un club social para tu equipo, de manera, que el personal conviva entre si y trabajen mucho mejor en equipo.
- Establecer tiempos y movimientos para el desarrollo de una actividad.

UNIDAD RESPONSABLE:

Los responsables de ejecutar el proyecto son: el Jefe de Recursos Humanos y el Gerente General.

ACTIVIDADES:

- Mejorar el proceso de selección de personal.
- Establecer un adecuado proceso de inducción al personal.
- Implementar un adecuado sistema de valoración de cargos.
- Implementar políticas de incentivos para premiar a los empleados por el logro de objetivos. Estos incentivos pueden ser:
 - Menciones de reconocimiento.



- Entrega de escarapelas, con el nombre de la compañía.
 - Premios sorpresas.
 - Bono al mejor vendedor.
-
- Estimular el desarrollo de habilidades, destrezas y el espíritu competitivo.
 - Crear liderazgo en los altos directivos, para lograr motivación y compromiso en sus subordinados. Esto se consigue mediante la implementación de la técnica del coaching.
 - Delegar autoridad con responsabilidad hacia los mandos medios.
-
- Capacitar a los empleados para enriquecer sus conocimientos en áreas especializadas.
 - Mejorar la comunicación entre directivos y empleados, para evitar conflictos internos.



PRESUPUESTO

PRESUPUESTO PARA RECURSOS HUMANOS / INCENTIVOS A EMPLEADOS

PRESUPUESTO ANUAL PARA RECURSOS HUMANOS						
INCENTIVOS	MESES					TOTAL
	1	-----	4	-----	12	
PIN CON LOGO DE EMPRESA	\$ 12,50	-----	-----	-----	-----	\$ 12,50
PREMIOS	\$ 10,00	-----	\$ 10,00	-----	-----	\$ 40,00
BONOS	-----	-----	-----	-----	\$ 50,00	\$ 50,00
TOTAL COSTO	\$ 12,50		\$ 10,00		\$ 50,00	\$ 102,50

En el siguiente cuadro se puede apreciar el costo de veinte y cinco pines con el logo de la empresa; el costo de cuatro premios, mismos que se emplearán para sortear uno cada trimestre y por último el valor de un bono que será entregado al mejor vendedor del año:

	UNIDADES	TIEMPO	COSTO	MONTO ANUAL
PINES	25	-----	\$ 0,50	\$ 12,50
PREMIOS	4	CADA TRIMESTRE	\$ 10,00	\$ 40,00
BONOS	1	1 AÑO	\$ 50,00	\$ 50,00



**PRESUPUESTO PARA RECURSOS HUMANOS / CAPACITACIÓN DEL
PERSONAL**

PRESUPUESTO ANUAL PARA RECURSOS HUMANOS						
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	MESES				12	TOTA L
	1	-----	7	-----		
ASESORIA CONTABLE DURACIÓN 18 HORAS	\$ 150,00	-----	\$ 150,00	-----	-----	\$ 300,00
SERVICIO AL CLIENTE DURACIÓN 18 HORAS	\$ 65,00	-----	\$ 65,00	-----	-----	\$ 130,00
TOTAL COSTO	\$ 215,00	-----	\$ 215,00	-----	-----	\$ 430,00

En el siguiente cuadro se puede apreciar el costo de seminarios para capacitar al personal de la empresa, éstos serán dictados cada semestre:

CURSOS	TIEMPO	COSTO	MONTO ANUAL
ASESORIA CONTABLE DURACIÓN 18 HORAS	CADA SEMESTRE	\$ 150,00	\$ 300,00
SERVICIO AL CLIENTE DURACIÓN 18 HORAS	CADA SEMESTRE	\$ 65,00	\$ 130,00



PROYECTO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

Para el departamento de comercialización de la compañía CORPMOSA CIA. LTDA., se elaborará un plan para promocionar los productos que se comercializan en la estación de servicio.

NOMBRE:

PROMOCIONAR LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA CORPMOSA CÍA. LTDA., PARA EL PERÍODO 2010 – 2012.

OBJETIVOS:

- Informar a los clientes para que adquieran el producto.
- Vender el producto, “combustible y sus derivados”, aunque no solamente son los únicos productos; también se hará saber, que la estación de servicio ofrece artículos de primera necesidad y bazar.
- Aumentar la participación de mercado del 5.22% al 7.5% en un lapso de tres años.

ESTRATEGIAS:

- Seleccionar los canales de comunicación que mejor nos permita alcanzar al público objetivo.
- Aumentar la publicidad para atraer a los clientes a través de cupones.



- Adoptar la estrategia del seguidor, que consiste en alinear sus decisiones con respecto al competidor, de manera, que permita coexistir con él para repartir el mercado.

UNIDAD RESPONSABLE:

Los responsables de ejecutar el proyecto son: el Jefe de Comercialización y el Gerente General.

ACTIVIDADES

Los funcionarios encargados de la ejecución del proyecto deberán desarrollar las siguientes actividades con el fin de que el proyecto tenga éxito.

Los canales de comunicación más idóneos para publicitar los productos pueden ser:

MEDIOS MASIVOS

- RADIO (LOCAL): Audiencia hogareña y por las personas que se trasladan de casa al trabajo.

PUBLICITY ON PURCHASE POP

- Repartición de hojas volantes y adhesivos con el nombre de la estación de servicio, productos a ofertar y su dirección.



- Entregar cupones por cada \$5 dólares en consumo de combustible para sortear un premio sorpresa.

PUNTO DE VENTA

- Se hará un revestimiento del puesto de venta con carteles y afiches.

RELACIONES PÚBLICAS

- Se transmitirá boca a boca el mensaje empezando por los clientes.

PRESUPUESTO

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD EN RADIO LOCAL/ “RADIO 96.1”

PRESUPUESTO ANUAL PARA PUBLICIDAD						
PUBLICIDAD	MESES					TOTAL
	1	-----	4	-----	12	
CUÑAS 30’’ PUBLICITARIAS	\$ 960,00	-----	\$ 960,00	-----	-----	\$ 3840,00
MENCIONES 10’’	\$ 280,00	-----	\$ 280,00	-----	-----	\$ 1120,00
TOTAL COSTO	\$ 1240,00	-----	\$ 1240,00	-----	-----	\$ 4960,00

En el siguiente cuadro se puede apreciar los costos de las cuñas y menciones en el programa de 14h00 a 18h00 pm, las cuñas saldrán al aire dos veces por día, de lunes a viernes; las menciones se harán dos veces en el programa de lunes a viernes; esta publicidad se realizará cada trimestre:

	UNIDADES	TIEMPO	COSTO	MONTO ANUAL
CUÑAS DE 30’’	40 cuñas/mes	4 MESES	\$ 24,00	\$ 3840,00
MENCIONES 10’’	40 menciones /mes	4 MESES	\$ 7,00	\$ 1120,00



PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD/ PUBLICITY ON PURCHASE POP

PRESUPUESTO ANUAL PARA PUBLICIDAD								
PUBLICIDAD	MESES							TOTAL
	1	-----	4	-----	7	-----	12	
VOLANTES (100u) 20 x 15cm	\$ 2,80	-----	\$ 2,80	-----	\$ 2,80	-----	-----	\$ 11,20
ADHESIVOS (100u) 5.5 X 2.5cm	\$ 75,00	-----	\$ 75,00	-----	\$ 75,00	-----	-----	\$ 300,00
BOLETOS	\$ 35,00	-----	-----	-----	\$ 35,00	-----	-----	\$ 70,00
PREMIOS	\$ 82,00	-----	-----	-----	\$ 82,00	-----	-----	\$ 164,00
TOTAL COSTO	\$ 194,80	-----	\$ 112,80	-----	\$ 194,80	-----	-----	\$ 545,20

En el siguiente cuadro se puede apreciar el costo de 100 hojas volantes, que se utilizarán para hacer publicidad cada trimestre:

	UNIDADES	TIEMPO	COSTO	MONTO ANUAL
VOLANTES	1000		\$ 28,00	
COSTO UNITARIO			\$ 0,028	
VOLANTES	100	CADA TRIMESTRE		\$ 11,20

En el siguiente cuadro se puede apreciar el costo de 100 adhesivos, éstos serán entregados a los clientes cada trimestre:

	UNIDADES	TIEMPO	COSTO	MONTO ANUAL
ADHESIVOS	15		\$ 11,25	
COSTO UNITARIO			\$ 0,75	
ADHESIVOS	100	CADA TRIMESTRE		\$ 75



En el siguiente cuadro se puede apreciar el costo de cuatro talonarios con 100 boletos cada uno, los cuales serán entregados al cliente por un consumo mayor a \$ 5,00 durante cada trimestre:

	UNIDADES	TIEMPO	COSTO	MONTO ANUAL
BOLETOS	100		\$ 35	
COSTO UNITARIO			\$ 0,35	
BOLETOS	200	CADA SEMESTRE		\$ 70

En el siguiente cuadro se puede apreciar el costo de los premios que serán sorteados cada semestre por un consumo mayor a \$ 5 dólares:

PREMIOS	UNIDADES	TIEMPO	COSTO	MONTO ANUAL
LICUADORA	2	CADA SEMESTRE	\$ 55,00	\$ 110,00
VAJILLA	2		\$ 17,00	\$ 34,00
PREMIO SORPRESA	2		\$ 10,00	\$ 20,00



PRESUPUESTO PARA REVESTIMIENTO DEL PUNTO DE VENTA

PRESUPUESTO ANUAL DE PUBLICIDAD						
PUBLICIDAD	MESES					TOTAL
	1	-----	7	-----	12	
AFICHES (25u) 21 x 29cm	\$ 4,25	-----	\$ 4,25	-----	-----	\$ 8,50
TOTAL COSTO	\$ 4,25	-----	\$ 4,25	-----	-----	\$ 8,50

En el siguiente cuadro se puede apreciar el costo de 25 afiches para revestir el punto de venta, éstos serán colocados en la estación de servicio cada semestre:

	UNIDADES	TIEMPO	COSTO	MONTO ANUAL
AFICHES	1000		\$ 170	
COSTO UNITARIO			\$ 0,17	
AFICHES	25	CADA SEMESTRE		\$ 8,50



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La evolución de la planificación estratégica permite la construcción de escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que permiten predecir rutas alternativas y elegir a nuestro criterio la más conveniente. Por consiguiente, un buen plan estratégico es aquel que logra elaborar un excelente *análisis de la situación* y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para superar los obstáculos que se presentan en el accionar cotidiano.

Mediante el proceso de la tesis se logró cumplir la formulación de un plan estratégico para la compañía CORPMOSA CÍA. LTDA., considerando que ésta carece de un plan que proporcione las directrices necesarias para obtener resultados que respondan a los objetivos.

Finalmente, se determinan las conclusiones y recomendaciones que los directivos deben considerar para su posterior implantación.

CONCLUSIÓN 1

Según la Dirección Nacional de Hidrocarburos, en la ciudad de Cuenca existen veinte y seis estaciones de servicio, mismas que deben acatar el precio de los combustibles regulado mediante Decreto Ejecutivo No. 338 publicado en el Registro Oficial No. 73 del 2 de agosto de 2005, en el cual fija los precios de venta para la gasolina extra a \$1,48 y para



Diesel 2 y Diesel Premium a \$1,037, incluido el IVA respectivamente. No obstante, la utilidad por venta para la gasolina súper no está limitada, y es fijada por cada una de las

Comercializadoras a las cuales están afiliadas las gasolineras, por lo cual su precio varía. En inspecciones realizadas se ha encontrado a la fecha, en las gasolineras afiliadas a las comercializadoras Primax y exón Mobil el precio por galón de \$ 2,19, y en las de Petróleos y Servicios \$ 2,10.

RECOMENDACIÓN 1

La Dirección Nacional de Hidrocarburos tiene como finalidad controlar y fiscalizar las operaciones hidrocarburíferas y velar por el cumplimiento de las normas de calidad, cantidad, continuidad, oportunidad y seguridad sobre la base de las disposiciones legales y reglamentarias, así como de aquellas regulaciones que emita el Ministro de Minas y Petróleos. Es por ello, que la compañía debe tomar en cuenta el reglamento sustitutivo que regula los precios de los derivados de los hidrocarburos para no cometer ninguna falta y que ésta no pueda comercializarse por ningún motivo a otro precio.

CONCLUSIÓN 2

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adaptarse a los cambios que impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. Sin embargo, la compañía CORPMOSA CÍA. LTDA, carece de un plan estratégico y organigrama, que proporcione a la empresa las directrices necesarias para el buen desempeño y ejecución de sus actividades; así como el



establecimiento de líneas de autoridad y la definición de responsabilidades para cada uno de los miembros de la entidad.

RECOMENDACIÓN 2

El éxito de la compañía depende de la capacidad del administrador para identificar y explotar las oportunidades que se presentan, y a la vez, descubrir y enfrentar los problemas potenciales serios antes de volverse críticos. En tal sentido, es recomendable que los directivos de la compañía implanten el plan estratégico formulado y el organigrama propuesto; con los cuales, se pretende mejorar las actividades de cada uno de los empleados de la empresa a través del trabajo en equipo (sinergia), para lo cual se requiere el compromiso de la alta gerencia y las habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la empresa con el objeto de alcanzar los propósitos definidos y donde el interés colectivo predomine sobre el interés individual.

CONCLUSIÓN 3

La planeación estratégica implica una inversión considerable de tiempo y energía por parte de la organización. Los cambios radicales en el mercado, la entrada de nuevos competidores, la aparición de tecnologías innovadoras, la difusión de nuevos productos y la creación de nuevas herramientas para satisfacer las necesidades de los clientes, entre otros, son factores que obligan a las organizaciones a elaborar un plan estratégico.

RECOMENDACIÓN 3

La compañía debe declarar con exactitud y cuidado la misión que va regir a la empresa, considerando que ésta representa las funciones operativas que



va a ejecutarse en el mercado y suministrar a los consumidores; y sobre la cual se trabajará para conseguir la visión.

En este sentido, es importante señalar que el logro de un buen desempeño resulta, al promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y lealtad hacia los fines organizacionales, es decir, fomentando valores y creando una cultura de calidad.

La compañía puede cubrir una brecha identificando nuevas oportunidades para lograr crecer dentro del negocio actual, detectando amenazas que atentan a la integridad de la empresa, fortaleciendo sus virtudes y contrarrestando sus debilidades mediante la difusión de nuevas ideas. No obstante, para que el análisis situacional de la compañía pueda cubrir brechas, es necesario que se complemente con estrategias, puesto que éstas representan una fuerza para cada unidad estratégica de negocio.

Finalmente, para que un plan estratégico sea comprensible por cualquier persona de la compañía, debe ser creado sin ambigüedades, de forma coherente; para lograr aquello es necesario tener claro que el nuevo reto al que se enfrentan y al hecho que una vez iniciada la ejecución ya no se puede volver hacia atrás a reparar detalles que no se consideraron en un principio.

CONCLUSIÓN 4

Al diseñar un plan estratégico se toma en cuenta a la empresa en su totalidad, puesto que, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos. En tal sentido,



se ha planteado para la compañía cinco objetivos estratégicos, mismos que se han fijado considerando algunos criterios como: Cuantificables, Realizables en cantidad y calidad, Comprensibles, Estimulantes, Coherentes, Flexibles y Factibles; en función de los cuales se han elaborado estrategias para cada objetivo y se han establecido políticas, con el fin de que los objetivos se cumplan a cabalidad.

RECOMENDACIÓN 4

La planeación estratégica debe ser realizada por la cúpula de la empresa y valorar los aportes de sus mandos medios, y ser proyectada a mediano o largo plazo, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan el mercado. Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. En este sentido, es recomendable que los directivos de la compañía implanten el diseño del plan estratégico, con el objeto de que todas las personas involucradas contribuyan en su desarrollo y posterior logro de los mismos.



BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES, Verónica, 2001, Planificación Estratégica, Editorial Asociación de Facultades Ecuatorianas de Filosofía y Ciencias de la Educación, Quito.
- Diccionario Enciclopédico Estudiantil OCEANO, 1998, OCEANO GRUPO EDITORIAL, España.
- DOUGLAS R Eney, et. al., 2000, Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.
- GOODSTEIN, Leonard D. et. al., 1998, Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc Graw Hill, Colombia.
- HAMPTOM, David R., 1987², Administración Contemporánea, Mc Graw Hill, México.
- HILL, Charles W. L. y JONES, Gareth R., 2004⁶, Administración Estratégica un Enfoque Integrado, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A., de C.V., México.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., 2004, Mapas Estratégicos, Editorial Talleres Gráficos Vigor S.A., Barcelona – España.
- ROBBINS, P. Stephen y COULTER, Mary, Quinta Edición, Administración, Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.
- MALDONADO, Arias Fernando, 2006, Formulación y Evaluación de Proyectos, Centro de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, Cuenca.
- MINTZBERG, Henry y QUINN, James Brian, 1993², El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.



- Nuevo Diccionario Ilustrado de la Lengua Española, 1980, Ediciones Grijalbo S.A., España

TESIS

- LUPERCIO, Parra Ángel y MENDIETA, Vintimilla Libia, 1999, Planificación Estratégica Aplicada a la Empresa Novaforma, Universidad de Cuenca.
- DUTÁN, Tapia Rómulo A., 1998, Administración del Personal: Un Enfoque de la Planificación Estratégica, Universidad de Cuenca.

INTERNET

- <http://www.promonegocios.net/clientes/captacion-nuevos-clientes.html>
- http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadservicio_cliente.html//13.%20LAS%2010%20REGLAS%20PARA%20UNA%20EXCELENTE%20ATENCIÓN%20EN%20EL%20SERVICIO
- <http://www.petroleosyservicios.com/provincias/azuay.html>
- <http://sanloz.cjb.net/>
- <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/las-gasolineras-el-negocio-que-empuja-millones-282685-282685.html>
- <http://rsta.pucmm.edu.do/lome4/tesis/scanned-tesis/Andres%20Ferreiras-small.pdf>
- http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
- http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico
- <http://infolac.ucol.mx/documentos/politicas/10.pdf>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico



- <http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=COMPETIDOR>
- <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>
- http://www.geocities.com/proyectoeco1/que_es_el_impacto_ambiental.htm
- <http://www.pymesfuturo.com/Indicadores.htm>
- <http://www.mailxmail.com/curso-matematica-financiera/recursos-financieros>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_de_recursos_empresariales
- <http://www.zonaeconomica.com/recursos-fisicos-y-o-materiales>
- http://www.empresariorural.com/index.php?option=com_content&view=article&id=11:ique-significa-recursos-humanos&catid=11:manejar-los-recursos-humanos&Itemid=18
- <http://www.mitecnologico.com/Main/RecursosTecnologicos>
- <http://www.monografias.com/trabajos39/riesgos-en-auditoria/riesgos-en-auditoria.shtml>
- <http://www.iaia.org.ar/elauditorinterno/02/articulo3.html>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Tiempo>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Accesibilidad>
- http://www.google.com.ec/search?hl=es&client=firefox-a&channel=s&rls=org.mozilla:en-US:official&defl=es&q=define:confiabilidad&ei=f_PkSv_3IJLKNcbk5b4B&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title&ved=0CAYQkAE
- http://www.google.com.ec/search?hl=es&client=firefox-a&channel=s&rls=org.mozilla:en-US:official&defl=es&q=define:C%C3%B3mputo&ei=GffkSpyZLZGKNLHkkK4B&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title&ved=0CAYQkAE



- http://www.google.com.ec/search?hl=es&client=firefox-a&channel=s&rls=org.mozilla:en-US:official&defl=es&q=define:disponibilidad&ei=NfTkSo6VLoTCNbXJ1MEB&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title&ved=0CAYQkAE
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa>
- <http://buscon.rae.es/drael/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>
- <http://www.misrespuestas.com/que-es-equidad.html>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad_\(concepto\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad_(concepto))
- <http://www.vertientesaventura.com/ofertas/incentivos-empresas-septiembre.html>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/27/sinergia.htm>
- <http://www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/articulos/2008/11/48389.php>
- <http://www.aulafacil.com/Trabequipo/Lecc-14.htm>
- www.eltrabajoenequipo.com
- <http://www.aulafacil.com/Trabequipo/Lecc-14.htm>
- <http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-2.htm>
- http://www.mercadeo.com/60_mision%20_empresa.htm
- http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html#_Toc189968940
- http://umgadmonc.files.wordpress.com/2008/06/leccion_no_52.pdf
- http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAIV.3.pdf
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/politica-empresarial.html>
- <http://definicion.de/plan-de-accion/>
- <http://www.slideshare.net/1540/razones-financieras>
- <http://www.elmercurio.com.ec/220194-inec-presenta-datos-estadisticos-de-cuenca.html>



ANEXOS

ANEXO N° 1

ESTACIONES DE SERVICIO EN LA CIUDAD DE CUENCA

	Razón Social	Propietario o Representante Legal	Cantón	Dirección	% MERCADO
1	Automotores Trinity	Aurelio Ortiz / Carlos Roldan	Cuenca	Isabel la Católica y Pedro C. de la Barca	3,64%
2	Baños	Juan Escudero	Cuenca	Panamericana Sur y Av. Ricardo Duran	3,75%
3	Del Austro	Ana María Granado	Cuenca	Gil Ramírez Dávalos y Laderas	5,96%
4	Don Bosco	Leonardo Ríos	Cuenca	Av. 12 de Octubre y F. Quevedo	4,97%
5	El Arenal	QUEZADA Ramón Ilumina A.	Cuenca	Av. Américas y vio Vieja a Baños	6,05%
6	Estación de servicio Yazgas	Estación de Servicio Vazgas S.A.	Cuenca	González Suarez	3,99%
7	Gapal	Esteban Palacios	Cuenca	Av. 24 de Mayo- Sector Gapal	3,98%
8	González y Hermanos	Wilson González	Cuenca	Av. Solano y Remigio Tamariz	3,09%
9	Machángara Rectigas	Tocasa S.A.	Cuenca	Machángara Panamericana Norte Km. 5	4,91%
10	Miravalle	Comercio Servimiravalle Cía. Ltda.	Cuenca	Autopista Cuenca- Azogues	0,81%
11	Narancay Cía. Ltda.	Rigoberto Vintimilla	Cuenca	Panamericana Sur Km. 1	3,66%
12	Norte Milchichig	Pablo Flores	Cuenca	Av. González Suarez	3,60%
13	Ordoñez lazo	Oswaldo Gil	Cuenca	Ordoñez Lazo	3,06%
14	Pypgas Cía Ltda.	Andrea Pacheco	Cuenca	Autopista Cuenca-Azogues Challuabamba	3,35%
15	Quinta Chica	Corpmosa Cía. Ltda.	Cuenca	Av. De las Américas sector Quinta Chica	5,22%
16	Rancho Alegre	José Villagómez	Cuenca	Panamericana Sur Km. 8	1,80%
17	Sayausi	Gerardina Ginín Gualpa	Cuenca	Vía a Sayausi	2,91%
18	Servicentro Eloy Alfaro	Oswaldo Gil	Cuenca	Av. De las Américas y Ordoñez Lazo	3,57%
19	Servicios Rafael Cevallos	Vicente Cevallos	Cuenca	Av. 3 de Noviembre	4,58%
20	Servisalazar	Servisalazar Cía. Ltda.	Cuenca	Av. De las Américas y Víctor Aguilar	5,66%
21	Serviespaña	Fabián Cisneros	Cuenca	Av. España y Elia Liut	3,45%
22	Sind. Choferes Azuay	Sind. Choferes Azuay	Cuenca	Av. De las Américas y del Toril	3,98%
23	Standard Motors	osé Arturo Vásquez	Cuenca	Av. España 2-01	2,46%
24	Tocasa S.A. Rectigas	Tocasa S.A.	Cuenca	Av. Hurtado de Mendoza	4,53%
25	Vidal	Gerardo Vidal	Cuenca	Panamericana Norte-Capulispamba	2,97%
26	Vista Linda	Combusder Cía. Ltda.	Cuenca	Av. De las Américas y Felipe II	3,99%



ANEXO N° 2

ESTACIONES DE SERVICIO DE LOS CANTONES DEL AZUAY

GASOLINERAS DE LOS CANTONES DEL AZYUAY				
I	El Carmen	Adolfo Maurat	Gualaceo	Sector El Carmen de Bulcay - vía a Cuenca
2	Gualaceo	Lautaro Vanegas	Gualaceo	Av. Jaime Roldós- Sector Patul
3	Mario Lucero e Hijos	Andrés Lucero	Gualaceo	Jaime Roídos u Tocteshi
4	Chordeleg	Manuel Antonio Crespo Ulloa	Chordeleg	Chordeleg
5	Don Antonio	Herederos de Víctor Yumbra	Sigsig	Entrada al Sigsig
6	Reina de La Paz	Ángel Tarquino Ramón Erraes	Nabón	Vía Cuenca - Loja sector La Paz
7	San Felipe	Nardo Teodoro Beltrán A.	Oña	Panamericana Sur Km. 100
8	Paute	Remigio Rivera	Paute	Av. Yug Macay
9	San Pablo	Corralitos Cía. Ltda.	Paute	Sector La Playa
10	Sevilla de Oro	Carlos Peralta	Sevilla de Oro	Vía Principal Ulises Sotomayor
11	Girón	Juan Ríos	Girón	Vía Girón-Pasaje entrada a Girón
12	Beltrán	Beltrán e Hijos Cía. Ltda.	Santa Isabel	Entrada a Santa Isabel
13	Cataviña	Olga Sanmartín	Santa Isabel	Vía Girón-Pasaje sector Cataviña



ANEXO N° 3

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE CORPMOSA CÍA LTDA.





ANEXO N° 4

**ENCUESTA REALIZADA A TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LA
EMPRESA PARA CONOCER PUNTOS DE VISTA DE LA CORPORACIÓN Y SU
FUNCIONAMIENTO COTIDIANO**

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimados señores CORPMOSA CÍA. LTDA., con el objeto de conocer sus perspectivas para la corporación y su funcionamiento cotidiano; sírvase contestar las siguientes preguntas.

1. La Misión describe el concepto y la naturaleza de una organización. Es su razón de ser; en ella se reflejará el propósito básico, el sector en el que debe estar, quien será el usuario, las necesidades a satisfacer, etc. Con esta breve introducción. ¿Cuál sería su misión para la corporación?

--

2. La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como institución, en un futuro definido. Con esta breve introducción. ¿Cuál sería su visión para la corporación?

--

3. ¿Existe un adecuado desarrollo de la cultura organizacional dentro de la institución que aliente a sus miembros a comprometerse, asumir responsabilidades y participar activamente en la consecución de sus objetivos?

* En caso de contestar NO haga un breve sugerencia para lograr un buen desarrollo de la cultura organizacional.

SI

NO

¿Porqué?.



--

4. ¿Qué estrategias cree usted que deben implantarse para lograr la excelencia a largo plazo?

5. Enumere algunas fortalezas que usted ha observado en la institución.

6. Enumere algunas debilidades que usted ha observado en la institución.

7. Enumere algunas oportunidades que la institución debe aprovechar para alcanzar sus propósitos.

8. Enumere algunas amenazas que usted ha observado y que son perjudiciales para la corporación.

LA ENCUESTA HA CONCLUIDO. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



ANEXO N° 5

BALANCES DE LA EMPRESA

CORPMOSA CÍA. LTDA.		
BALANCE GENERAL		
AÑO 2008		
Código	Cuenta	Valor
1	ACTIVO	3019289,42
11	ACTIVO CORRIENTE	1141833,24
111	ACTIVO DISPONIBLE	-20367,53
112	EXIGIBLE	1064430,69
113	REALIZABLE	11678,86
114	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	86091,22
115	ACTIVOS DIFERIDOS	0,00
12	ACTIVO FIJO	1229483,92
121	TERRENOS Y EDIFICIOS	959919,57
122	MUEBLES Y ENSERES	15335,01
123	EQUIPO DE OFICINA	4825,70
124	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	126002,91
125	INSTALACIONES	60277,86
126	VEHÍCULOS	55583,15
127	ACTIVO FIJO INTANGIBLE	7539,72
13	ACTIVO DIFERIDO	647972,26
131	PAGOS DIFERIDOS	647972,26
2	PASIVO	-3048793,84
21	PASIVO CORRIENTE	-3048793,84
211	FINANCIERO CORTO PLAZO	-1898234,23
212	PASIVO OPERATIVO	-1140146,27
213	PROVISIONES A CORTO PLAZO	-10413,34
214	OTROS PASIVOS CORRIENTES	0,00
22	PASIVO A LARGO PLAZO	0,00
221	FINANCIERO A LARGO PLAZO	0,00
3	PATRIMONIO	-399,00
31	CAPITAL SOCIAL	-400,00
311	ACCIONISTAS	-400,00
32	RESERVAS DE CAPITAL	0,00
321	RESERVA LEGAL	0,00
322	RESERVA FACULTATIVA	0,00
33	APORTES FUTURA CAPITALIZACIÓN	0,00
331	APORTES FUTURA CAPITALIZACIÓN	0,00
35	RESULTADOS	1,00
351	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIOR	0,00
352	RESULTADO DEL EJERCICIO	1,00
	TOTAL GENERAL	3019289,42
	RESULTADO OPERATIVO	-29903,42

.....

CONTADOR	AUDITOR	GERENTE
-----------------	----------------	----------------



CORPMOSA CÍA. LTDA.
BALANCE GENERAL
AÑO 2009

Código	Cuenta	Valor
1	ACTIVO	2019167,30
11	ACTIVO CORRIENTE	372812,43
111	ACTIVO DISPONIBLE	-36128,85
112	EXIGIBLE	264292,99
113	REALIZABLE	813,94
114	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	143834,35
115	ACTIVOS DIFERIDOS	0,00
12	ACTIVO FIJO	1158689,60
121	TERRENOS Y EDIFICIOS	914187,29
122	MUEBLES Y ENSERES	21549,49
123	EQUIPO DE OFICINA	4211,33
124	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	118277,16
125	INSTALACIONES	56236,44
126	VEHÍCULOS	39829,69
127	ACTIVO FIJO INTANGIBLE	4398,20
13	ACTIVO DIFERIDO	487665,27
131	PAGOS DIFERIDOS	487665,27
2	PASIVO	-2080639,56
21	PASIVO CORRIENTE	-2080639,56
211	FINANCIERO CORTO PLAZO	-1318643,25
212	PASIVO OPERATIVO	-741625,82
213	PROVISIONES A CORTO PLAZO	-20370,49
214	OTROS PASIVOS CORRIENTES	0,00
22	PASIVO A LARGO PLAZO	0,00
221	FINANCIERO A LARGO PLAZO	0,00
3	PATRIMONIO	45197,61
31	CAPITAL SOCIAL	-400,00
311	ACCIONISTAS	-400,00
32	RESERVAS DE CAPITAL	0,00
321	RESERVA LEGAL	0,00
322	RESERVA FACULTATIVA	0,00
33	APORTES FUTURA CAPITALIZACIÓN	0,00
331	APORTES FUTURA CAPITALIZACIÓN	0,00
35	RESULTADOS	45597,61
351	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIOR	0,00
352	RESULTADO DEL EJERCICIO	45597,61
	TOTAL GENERAL	2019167,30
	RESULTADO OPERATIVO	-16274,65

.....
CONTADOR

.....
AUDITOR

.....
GERENTE



ANEXO N° 6

ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA

CORPMOSA CÍA. LTDA.		
ESTADO DE RESULTADOS		
AÑO 2008		
Código	Cuenta	Valor
4	INGRESOS - GASTOS OPERATIVOS	42345,00
41	RESULTADO OPERATIVO	42345,00
411	UTILIDAD BRUTA	148271,00
41101	VENTAS NETAS	2489000,00
41103	COSTO DE VENTAS	2340000,00
412	GASTOS OPERATIVOS	105900,00
41201	GASTOS ADMINISTRATIVOS	46500,00
41204	GASTOS DE VENTAS	59400,00
5	INGRESOS Y GASTOS NO OPERATIVOS	1706,00
50	INGRESOS Y GASTOS NO OPERATIVOS	
501	INGRESOS NO OPERATIVOS	
50101	INGRESOS FINANCIEROS	
50102	INGRESOS VARIOS NO OPERATIVOS	
502	GASTOS NO OPERATIVOS	25600,00
50201	GASTOS FINANCIEROS	
50202	GASTOS VARIOS NO OPERATIVOS	
	RESULTADO OPERATIVO	<u>16400,00</u>
.....
CONTADOR	AUDITOR	GERENTE



CORPMOSA CÍA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
AÑO 2009

Código	Cuenta	Valor
4	INGRESOS - GASTOS OPERATIVOS	18450,55
41	RESULTADO OPERATIVO	18450,55
411	UTILIDAD BRUTA	119606,69
41101	VENTAS NETAS	3215025,32
41103	COSTO DE VENTAS	-3095418,63
412	GASTOS OPERATIVOS	-101156,14
41201	GASTOS ADMINISTRATIVOS	-72388,71
41204	GASTOS DE VENTAS	-28767,43
5	INGRESOS Y GASTOS NO OPERATIVOS	34725,2
50	INGRESOS Y GASTOS NO OPERATIVOS	34725,2
501	INGRESOS NO OPERATIVOS	-7950,69
50101	INGRESOS FIANCIEROS	-403,21
50102	INGRESOS VARIOS NO OPERATIVOS	-7547,48
502	GASTOS NO OPERATIVOS	42675,89
50201	GASTOS FINANCIEROS	41429,27
50202	GASTOS VARIOS NO OPERATIVOS	1246,62
	RESULTADO OPERATIVO	<u>-16274,65</u>

.....
CONTADOR

.....
AUDITOR

.....
GERENTE



ANEXO N° 7

CÁLCULO DE INDICADORES FINANCIEROS

RAZONES DE LIQUIDEZ

Razón Circulante

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

AÑO 2008

AÑO 2009

$$RC = \frac{1141833.24}{3048793.84} = 0.37 \text{ veces}$$

$$RC = \frac{372812.43}{2080639.56} = 0.18 \text{ veces}$$

Prueba Ácida

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

AÑO 2008

AÑO 2009

$$PA = \frac{1141833.24 - 11678.86}{3048793.84} = 0.37 \text{ veces} \quad PA = \frac{372812.43 - 813.14}{2080639.56} = 0.18 \text{ v}$$



RAZONES QUE MIDEN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ACTIVOS

Rotación del Activo Fijo

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

AÑO 2008

$$RAF = \frac{2489000}{1229483.92} = 2.02 \text{ veces}$$

AÑO 2009

$$RAF = \frac{3215025.32}{1158689.60} = 2.77 \text{ veces}$$

Período Promedio de Cobranza

$$\text{Período Promedio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas}/360}$$

AÑO 2008

$$PPC = \frac{1064430.69}{2484000/360} = 154 \text{ días}$$

AÑO 2009

$$PPC = \frac{264292.99}{3215025.32/360} = 30 \text{ días}$$



Rotación de Activos Totales

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

AÑO 2008

AÑO 2009

$$RAT = \frac{2489000}{3019289.42} = 0.82 \text{ veces}$$

$$RAT = \frac{3215025.32}{2019167.30} = 1.59 \text{ veces}$$

RAZONES QUE MIDEN EL ENDEUDAMIENTO

Razón de Deuda

$$\text{Razón de Deuda} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

AÑO 2008

AÑO 2009

$$RD = \frac{3048793.84}{3019289.42} = 1.0098 \approx 100\%$$

$$RD = \frac{2080639.56}{2019167.30} = 1.0304 \approx 103\%$$



RAZONES QUE MIDEN LA RENTABILIDAD

Margen de Utilidad Bruta

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

AÑO 2008

$$MUB = \frac{148271}{2489000} = 0.0596 \approx 5.96\%$$

AÑO 2009

$$MUB = \frac{119606.69}{3215025.32} = 0.0372 \approx 3.72\%$$