



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

“DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN FUNDAMENTADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACIÓN: ESTACIÓN DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.”

**Trabajo de Titulación previo a la obtención
del Título de Contador Público Auditor**

AUTORAS:

VERÓNICA ALEXANDRA MOROCHO CHUCHUCA

C.I. 0105770010

ANDREA SILVANA RIERA ESPINOZA

C.I. 0104301171

DIRECTOR:

ING. GUSTAVO GIOVANNY FLORES SÁNCHEZ, MBA

C.I. 0102157161

CUENCA - ECUADOR

2016



RESUMEN

En el análisis realizado a la empresa Estación de Servicio Narancay Cía., Ltda., se determinó que atraviesa por una serie de dificultades financieras y de gestión; dentro de las cuales se encuentran, la falta de control de las operaciones, recursos y de asignación de responsabilidades; generados a raíz del problema principal que es la ausencia de un modelo de gestión capaz de emprender acciones enfocadas al uso eficiente de los recursos, a la correcta toma de decisiones y medición de resultados.

El Capítulo 1 se refiere al conocimiento del sector y antecedentes de la empresa, detallándose el sector terciario, principales organismos reguladores y, leyes y reglamentos; además de las comercializadoras y estaciones de servicio autorizadas; incluyendo información propia de la empresa y su actividad económica.

El Capítulo 2 contiene el marco teórico del modelo Balanced Scorecard, seguido de los Modelos Organizacionales, Teorías Gerenciales y Sistemas de Control de Gestión.

El Capítulo 3 contiene un análisis situacional e interpretativo de la empresa a partir del estudio del ambiente interno y externo y el FODA.

El Capítulo 4 se reduce en el plan de acción del modelo metodológico para lo cual se procedió a reestructurar la misión, visión y valores, seguido de la formulación de estrategias, objetivos, indicadores y el mapa estratégico dando paso al diseño del Balanced Scorecard.

Finalmente, el Capítulo 5 contiene conclusiones y recomendaciones para una exitosa implementación de dicho modelo.

Palabras clave: Balanced Scorecard, Sector Hidrocarburífero, Estación de Servicio, EP PETROECUADOR, comercializadora, distribuidora, indicadores.



ABSTRACT

The analysis performed to the Narancay Service Station Enterprise was determinate be passed through a series of financial difficulties and management, such as: less of control the operations, resources and assignment of responsibilities, generated at the root of the main problem which is the absence of management model capable of practicing focused action to efficient use of the resources, the correct making decision and measurement of result.

Chapter 1 is about the knowledge of area and background of the company, heading to the third sector, main power entities and laws and regulations in addition to the authorized distributors and service stations including company specific information and economic activity.

Chapter 2 contains the theoretical framework of the model Balanced Scorecard, followed by the organizational models, management theories and management control systems.

Chapter 3 contains a situational and interpretative analysis of the company from the study of internal and external environment and SWOT.

Chapter 4 is reduced in the action plan of the methodological model for which we proceeded to restructure the mission, vision and values, followed by the formulation of strategies, objectives, indicators and the strategic map giving way to the design of the Balanced Scorecard.

Finally, Chapter 5 contains conclusions and recommendations to a successful implementation this model.

Key Words: Balanced Scorecard, Hydrocarbon Sector, Service Station, EP PETROECUADOR, commercialize, distributor, indicators.



INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT	3
INDICE DE CONTENIDO	4
INDICE DE FIGURAS.....	8
INDICE DE TABLAS.....	8
INDICE DE GRAFICAS	9
INDICE DE ANEXOS.....	10
CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR.....	12
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL	14
AGRADECIMIENTO	16
DEDICATORIAS.....	17
INTRODUCCION.....	18
CAPITULO 1.....	21
CONOCIMIENTO DEL SECTOR Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA “ESTACIÓN DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.”.....	21
1.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR TERCIARIO	21
1.1.1 Definición	21
1.1.2 Estructuración del sector terciario	21
1.2 CONCEPTOS.....	21
1.3 ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO.....	23
1.4 PRINCIPALES MINISTERIOS REGULADORES.....	23
1.5 LEYES, REGLAMENTOS Y ORDENANZAS A LAS QUE DEBEN ACOGERSE LAS ESTACIONES DE SERVICIO O GASOLINERAS.....	24
1.6 PRECIOS Y SUBSIDIOS DE LOS DERIVADOS DE HIDROCARBUROS	25
1.6.1 PRECIOS	25
1.6.2 SUBSIDIOS.....	27
1.7 COMERCIALIZADORAS DE COMBUSTIBLE AUTORIZADAS PARA OPERAR EN EL ECUADOR	27
1.8 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS EN EL CANTÓN CUENCA.....	28
1.9 ANTECEDENTES DE LA ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA. 28	
1.9.1 Breve reseña histórica.....	28



1.10	ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA EMPRESA	29
1.11	COMERCIALIZADORA	29
1.12	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	30
1.12.1	Niveles de la estructura organizacional.....	30
1.12.2	Organigrama	32
1.13	PRODUCTOS.....	33
1.14	ENTIDADES REGULADORAS.....	33
1.15	SITUACION ACTUAL DE LA ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.....	34
1.15.1	Tipo de empresa	34
1.15.2	Accionistas	35
1.15.3	Crecimiento Operacional 2013 – 2015.....	35
1.15.4	Clientes	37
1.15.5	Precios vigentes.....	41
1.15.6	Proveedores.....	42
1.15.7	Aspectos generales.....	45
2	CAPITULO 2.....	47
	MARCO TEÓRICO: MODELO BALANCED SCORECARD	47
2.1	ANTECEDENTES: MODELO METODOLÓGICO BALANCED SCORECARD	47
2.2	CONCEPTO	49
2.3	IMPORTANCIA DEL BALANCED SCORECARD	50
2.4	OBJETIVOS	52
2.5	VENTAJAS Y DESVENTAJAS	53
2.6	¿QUÉ IMPIDE A LAS EMPRESAS IMPLEMENTAR UN BALANCED SCORECARD?	55
2.7	¿QUÉ MOTIVA A LAS EMPRESAS IMPLEMENTAR UN BALANCED SCORECARD?	56
2.8	COMPONENTES DEL BALANCED SCORECARD	57
2.8.1	Misión, Visión y Valores	57
2.8.2	Perspectivas.....	58
2.8.3	Mapas Estratégicos.....	60
2.8.4	Objetivos	61
2.8.5	Indicadores.....	61
2.8.6	Iniciativas Estratégicas.....	63



2.8.7	Talento humano y recursos	63
2.9	PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	64
2.9.1	Financiera	64
2.9.2	Clientes	66
2.9.3	Procesos Internos	69
2.9.4	Aprendizaje y Crecimiento	72
2.10	MODELOS ORGANIZACIONALES	74
2.10.1	Historia de los Modelos Organizacionales: Principales exponentes de las teorías de la organización.	76
2.10.2	Elementos que componen un Modelo Organizacional	81
2.11	TEORÍAS GERENCIALES.....	82
2.11.1	Teoría X	82
2.11.2	Teoría Y	83
2.11.3	Teoría Z.....	84
2.12	SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION	84
2.12.1	Características	85
2.12.2	Herramientas.....	86
2.12.3	Las Empresas Familiares dentro de los Sistemas de Control de Gestión	86
3	CAPITULO 3.....	90
	ANÁLISIS SITUACIONAL E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	90
3.1	ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO.....	90
3.1.1	Análisis Financiero a la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., en los periodos 2013-2015	95
3.2	ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	138
3.2.1	Análisis PEST	138
3.2.2	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	146
3.3	MATRIZ FODA	159
3.3.1	FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA. 160	
3.3.2	MATRIZ FODA.....	162
4	CAPITULO 4.....	167
	PLAN DE ACCION: DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE BALANCED SCORECARD.....	167



4.1	ESTRUCTURACION DE MISION, VISION Y VALORES DE ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.....	167
4.2	FORMULACION DE ESTRATEGIAS	168
4.3	FORMULACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y DETERMINACION DE FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.....	169
4.4	CONSTRUCCION DEL MAPA ESTRATEGICO	175
4.4.1	Relaciones Causa – Efecto	177
4.5	DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA LA ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.	177
4.5.1	Formulación de indicadores por cada perspectiva	177
4.5.2	Fichas Técnicas de Indicadores.....	182
4.5.3	Propuesta de implementación del Balanced Scorecard para la Estación de Servicio Naranca y Cía. Ltda.	182
4.6	PLAN DE IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD	189
4.6.1	Cronograma de Implementación del Balanced Scorecard .	190
5	CAPITULO 5.....	194
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	194
5.1	CONCLUSIONES.....	194
5.2	RECOMENDACIONES.....	197
	BIBLIOGRAFIA.....	199
	ANEXOS	207
	DISEÑO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	356



INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estación De Servicio Narancay Cía. Ltda.	32
Figura 2: Definición de las relaciones causa-efecto de la estrategia	60
Figura 3: Indicadores centrales del cliente.....	67
Figura 4: Perspectiva del Proceso Interno: Cadena de valor	70
Figura 5 Mapa Estratégico “ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.”	176

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Precios de venta en terminal de combustibles	25
Tabla 2 Precios de venta en terminales vigente desde junio del 2016. ...	26
Tabla 3 Precios de venta en terminales vigente desde junio del 2016 para el combustible Súper.	27
Tabla 4 Comercializadoras Autorizadas	28
Tabla 5 Productos y precios de venta al público de la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., hasta el año 2015.....	33
Tabla 6 Clasificación de empresas según la Comunidad Andina de Naciones.....	34
Tabla 7 Nómina de Accionistas	35
Tabla 8 Crecimiento de Ingresos, Gastos y Costos en dólares	35
Tabla 9 Crecimiento de Ingresos, Gastos y Costos en porcentajes	36
Tabla 10 Porcentajes de Ventas por Unidad de Negocio	36
Tabla 11 Precios de venta al público de la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.	41
Tabla 12 Cantidades de Abastecimiento	42
Tabla 13 Resumen del Análisis Interno	134
Tabla 14 Factores PEST	138
Tabla 15 Tabla Resumen del Análisis Externo	154
Tabla 16 Descripción de la matriz FODA	162
Tabla 17 Matriz De Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas	163
Tabla 18 Objetivos y Factores Críticos de Éxito por cada Perspectiva .	169
Tabla 19 Indicadores por cada perspectiva del Balanced Scorecard	178
Tabla 20 Balanced Scorecard para la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.....	182
Tabla 21 Cronograma de Implementación del Balanced Scorecard.....	191
Tabla 22 Tasa de crecimiento de ventas	313
Tabla 23 Tasa de participación de los gastos sobre las ventas	314
Tabla 24 Rentabilidad sobre los Ingresos (Margen Bruto)	314
Tabla 25 Rentabilidad Financiera (ROE)	315
Tabla 26 Rentabilidad neta de los Activos (ROA).....	316



Tabla 27 Endeudamiento del Activo	316
Tabla 28 Tasa de crecimiento de ventas combustible.....	317
Tabla 29 Control de calidad.....	318
Tabla 30 Nivel de satisfacción del cliente	318
Tabla 31 Cumplimiento de políticas en seguridad laboral	320
Tabla 32 Quejas y sugerencias.	320
Tabla 33 Prestigio e Imagen.....	321
Tabla 34 Capacidad instalada	322
Tabla 35 Tecnología instalada.....	322
Tabla 36 Grado de productividad, satisfacción y motivación laboral	323
Tabla 37 Generar un clima laboral agradable	324
Tabla 38 Porcentaje de empleados capacitados	325
Tabla 39: Detalle de Costos de Implementación del Balanced Scorecard	326
Tabla 40: Ingresos y Gastos Mensuales al 2016.....	327
Tabla 41: Proyección de Ingresos y Gastos de Implementación del Balanced Scorecard.....	328

INDICE DE GRAFICAS

Gráfico 1 Periodo Promedio de Cobro	38
Gráfico 2 Razón Corriente	39
Gráfico 3 Prueba Ácida.....	40
Gráfico 4 Rotación de Cuentas por pagar.....	43
Gráfico 5 Periodo Promedio de Pago	44
Gráfico 6 Estructura del Activo.....	95
Gráfico 7 Estructura del Pasivo y Patrimonio.....	97
Gráfico 8 Estructura de Costos y Gastos 2015.....	98
Gráfico 9 Ventas por Unidad de Negocio 2015.....	99
Gráfico 10 Liquidez Corriente	104
Gráfico 11 Prueba Ácida	105
Gráfico 12 Capital de Trabajo Neto.....	106
Gráfico 13 Capital de Trabajo Neto Operativo	107
Gráfico 14 Rotación de Cartera	108
Gráfico 15 Rotación de Inventarios.....	109
Gráfico 16 Período Promedio de Inventarios	110
Gráfico 17 Período Promedio de Cobro	111
Gráfico 18 Rotación de Cuentas por Pagar	112
Gráfico 19 Período Promedio de Pago	113
Gráfico 20 Rotación del Activo Fijo	113
Gráfico 21 Rotación de Activos Totales	114
Gráfico 22 Endeudamiento Patrimonial	115



Gráfico 23 Endeudamiento del Activo.....	116
Gráfico 24 Endeudamiento del Activo Fijo Neto.....	117
Gráfico 25 Cobertura de Intereses RCI.....	118
Gráfico 26 Margen Neto.....	119
Gráfico 27 Margen Bruto.....	119
Gráfico 28 Margen Operacional.....	120
Gráfico 29 Rentabilidad Neta de los Activos ROA	121
Gráfico 30 Rentabilidad Financiera.....	122
Gráfico 31 Tasa de Participación de Gastos sobre ventas	123
Gráfico 32 Tasa de crecimiento de ventas.....	124
Gráfico 33 Tasa de crecimiento de ventas combustible.....	125
Gráfico 34 Análisis Dupont	126
Gráfico 35 Grado de Apalancamiento Operativo GAO	128
Gráfico 36 Grado de Apalancamiento Financiero GAF.....	129
Gráfico 37 Apalancamiento Total.....	130
Gráfico 38 Ciclo de Conversión del Efectivo.....	131
Gráfico 39 Ciclo Operativo.....	132
Gráfico 40 Total Ingresos 2015.....	149

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: REQUISITOS PREVIOS AL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTACIÓN DE SERVICIO	208
ANEXO 2: OFICIOS AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL HIDROCARBURIFERO Y GUION DE ENTREVISTAS	216
ANEXO 3: LISTADO DE ESTACIONES DE SERVICIO O GASOLINERAS	220
ANEXO 4: CARTERA DE CLIENTES PARA EL AÑO 2015.....	222
ANEXO 5: LISTA DE PROVEEDORES DEL AÑO 2015.....	224
ANEXO 6: CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	231
ANEXO 7: POLITICAS Y REGLAMENTOS DE SEGURIDAD LABORAL, EVALUACION DEL PRESTIGIO E IMAGEN, SATISFACCION DEL CLIENTE Y CALIDAD Y CANTIDAD DE ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.....	283
ANEXO 8: ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CORRESPONDIENTES A LOS PERIODOS 2013 AL 2015.....	288
ANEXO 9: ESTADO DE RESULTADOS	291
ANEXO 10: ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA.....	297
ANEXO 11: ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS..	299



ANEXO 12: ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	301
ANEXO 13: ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS	303
ANEXO 14: INDICADORES FINANCIEROS DEL SECTOR.....	305
ANEXO 15: INDICADORES FINANCIEROS.....	306
ANEXO 16: CADENA DE VALOR DE LA ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.....	311
ANEXO 17: FICHAS TECNICAS DE INDICADORES.....	313
ANEXO 18: DETALLE DE COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD.....	326
ANEXO 19: PLANTILLAS PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD.....	332



CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR



UNIVERSIDAD DE CUENCA CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca, autor/a de la tesis “DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN FUNDAMENTADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACIÓN: ESTACIÓN DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de CONTADOR PÚBLICO AUDITOR. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor/a

Cuenca, Diciembre del 2016.

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca

C.I: 010577001-0



**UNIVERSIDAD DE CUENCA
CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR**

Andrea Silvana Riera Espinoza, autor/a de la tesis “DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN FUNDAMENTADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACIÓN: ESTACIÓN DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de CONTADOR PÚBLICO AUDITOR. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor/a

Cuenca, Diciembre del 2016.

Andrea Silvana Riera Espinoza

C.I: 010430117-1



CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL



UNIVERSIDAD DE CUENCA CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca, autor/a de la tesis “DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN FUNDAMENTADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACIÓN: ESTACIÓN DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, Diciembre del 2016.

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca

C.I: 010577001-0



UNIVERSIDAD DE CUENCA
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Andrea Silvana Riera Espinoza, autor/a de la tesis "DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN FUNDAMENTADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACIÓN: ESTACIÓN DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, Diciembre del 2016.

Andrea Silvana Riera Espinoza

C.I: 010430117-1



AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por ser el motor principal de nuestras vidas y permitirnos así cumplir con esta tan anhelada meta, a nuestras familias por todo el sacrificio y apoyo en este arduo camino, al Ingeniero Gustavo Flores en calidad de director del Trabajo de Titulación gracias por la paciencia y dedicación para guiarnos en esta investigación, a todo el personal que conforma Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., y de manera especial a la Economista Elsa Torres por dedicarnos su valioso tiempo a atender nuestras inquietudes y facilitarnos el acceso a la información.

Autoras



DEDICATORIAS

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por la fortaleza y salud brindada para llevar a cabo este trabajo y seguir adelante a pesar de las múltiples dificultades. A mi familia, mi pilar fundamental y mi fuente de inspiración, a mi madre Rosa Chuchuca por su inmensa sabiduría al encontrar siempre las palabras correctas para guiarme e inspirarme cuando todo parece perdido, a mi padre Marco Morocho por sus consejos e inmenso amor y su constante lucha y sacrificio para formar a sus hijos en hombres de bien, a mis hermanos Marco Antonio y Christian por su apoyo incondicional, ustedes deben continuar por el mismo trayecto y ser el orgullo para nuestros padres. Por último y de manera especial a mi amiga Andrea Riera, compañera de trabajo de titulación pero sobre todo compañera de éxitos y fracasos, gracias por todo lo que has hecho por mí y por regalarme lo más valioso que he podido tener en mi vida, tu amistad.

Verónica Morocho.

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Titulación principalmente a Dios por ser el motor de mi vida y brindarme la fuerza que me impulsa día a día a cumplir mis metas, a mis padres Claudio Riera y Norma Espinoza por darme la vida, el amor y dedicación inculcando en mí las bases de responsabilidad, honestidad y perseverancia al realizar cada una de mis actividades; a mis abuelitos Salvador y Esperanza, y a mis tías Mónica, Marcia, Priscila por sentar en mi vida los deseos de superación personal y profesional; a mis hermanos Darío y Christopher por apoyarme en mis buenos y malos momentos; sin duda alguna este gran logro en mi vida es en gran parte gracias a ustedes familia. A mis amigas y amigos especiales, gracias por todos los buenos momentos vividos en nuestra vida universitaria; especialmente a mi gran amiga y compañera Verónica Morocho gracias por atravesar juntas este arduo camino universitario, gracias por ser la buena persona que eres, gracias por los consejos, paciencia y motivación cada uno de estos años, sin tu apoyo y constancia no habiésemos podido lograr este tan anhelado sueño.

Andrea Riera.



INTRODUCCION

En los últimos diez años el Gobierno ecuatoriano ha promovido medidas encaminadas a impulsar los llamados Sectores Estratégicos, dentro de los cuales se encuentra el Sector Hidrocarburífero del cual se deriva gran parte de ingresos para Presupuesto General del Estado.

Por el motivo antes mencionado existe gran variedad de políticas, leyes y regulaciones orientadas a precautelar dichos recursos y a proteger el medio ambiente, siendo el Ministerio de Hidrocarburos el principal organismo regulador, cuya sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Quito y es la institución pública encargada de controlar el normal funcionamiento de las operaciones relacionadas con el petróleo y sus derivados; no obstante, para una mayor y mejor cobertura de dichas operaciones a nivel nacional existen Agencias Regionales de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH), evitando de esta manera que se repitan escenarios de devastación y contaminación en las zonas petroleras, que pudiesen afectar la calidad de vida de los pueblos aledaños.

Evidentemente Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., forma parte de éste sector, al tener como actividad principal la venta y comercialización de combustibles y lubricantes. Una estación de servicio o gasolinera para poder operar deberá estar ligada a una comercializadora legalmente establecida en el país; es por ello que Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., ha venido trabajando de manera exitosa con una de las comercializadoras de mayor prestigio a nivel nacional e internacional como lo es EXXONMOBIL.

En base al análisis inicial realizado a la empresa en mención, se determinó que Estación de Servicio Narancay atraviesa por serios problemas derivados de una deficiente gestión estratégica, producto del desconocimiento o la falta de interés de parte de los directivos de la empresa. Dicha ausencia ha traído como consecuencia el uso ineficiente de los recursos humanos, materiales y financieros, sumado a la incapacidad de la empresa para medir sus resultados y tomar decisiones fundamentadas en información veraz y oportuna.

Es por esta razón que se ha visto conveniente implantar un modelo de gestión capaz de materializar los objetivos en acciones concretas y eliminar así los problemas antes mencionados, teniendo como eje principal la maximización de la rentabilidad de los accionistas y la agregación de valor para la empresa a futuro.



Siendo el Balanced Scorecard el modelo de gestión que más se apega a las necesidades de la empresa, constituyéndose en la herramienta idónea para los directivos, permitiéndoles alcanzar así los objetivos planteados mediante la correcta adopción de las estrategias, que puedan ser medidas en lo posterior a través del uso de indicadores financieros y no financieros. La metodología Balanced Scorecard contiene 4 perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento), para los cuales se han elaborado indicadores capaces de medir el grado de cumplimiento de los objetivos por cada perspectiva y las acciones necesarias para alcanzar eficazmente las metas planteadas.

Este proceso investigativo parte de un análisis de la situación actual de la empresa, empezando por una identificación del entorno en el que opera, seguido de los principales organismos reguladores en materia Hidrocarburífera, así como de las leyes, reglamentos y entes reguladores adicionales a los que se sujetan las empresas del sector. Mencionándose también los precios y subsidios existentes para los combustibles Súper, Extra y Diésel.

Posteriormente se realizó el marco teórico del modelo de gestión Balanced Scorecard, con el propósito de obtener un mayor entendimiento de dicho modelo y garantizar el éxito de su diseño e implementación; adicionándose a esto la identificación de los modelos organizacionales, teorías gerenciales y sistemas de control de gestión existentes.

Consecutivamente se inició la fase práctica, la cual tuvo como punto de partida el análisis del ambiente interno y externo, dentro del ambiente interno se analizó los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros relevantes en las operaciones de la empresa; en lo que respecta al ambiente externo se recurrió al análisis PEST conjuntamente con las Fuerzas de Porter identificando de esta manera el impacto que tienen las fuerzas del entorno en la empresa y sus resultados. A partir de evaluación del ambiente se procedió a elaborar la matriz FODA identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en las actividades diarias de la empresa. Dado el caso que la empresa carece de planificación estratégica se procedido a estructurar la misión, visión y valores.

Este análisis permitió también generar objetivos y estrategias explícitos en el mapa estratégico que servirá de base y guía para los directivos; luego se realizó el diseño del Balanced Scorecard cuyo contenido involucra la elaboración de indicadores por cada perspectiva identificando el objetivo que se pretende lograr, se propuso la técnica de semaforización a fin de realizar una óptima medición de los resultados. Por último se detalla la



propuesta de implementación del Balanced Scorecard para la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., el cual resume las perspectivas acompañadas de sus respectivos objetivos, indicadores, metas, acciones y responsables de dicha implementación.

El trabajo de investigación finaliza con las conclusiones y recomendaciones, lo cual resume los principales resultados obtenidos en dicho análisis.



CAPITULO 1

CONOCIMIENTO DEL SECTOR Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA “ESTACIÓN DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.”

En el presente capítulo se realizará una breve descripción del sector en el que se desenvuelve la empresa objeto de estudio, así como de los factores principales que influyen en la ejecución de las actividades de la misma, para posteriormente efectuar un reconocimiento detallado de la empresa.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR TERCIARIO

1.1.1 Definición

El sector terciario está comprendido por aquellas actividades que tienen por objeto la prestación de servicios, sin que ello implique un proceso de transformación; con el fin de atender las exigencias de la población.

1.1.2 Estructuración del sector terciario

El sector terciario se encuentra estructurado por varias actividades, las cuales pueden ser suministradas tanto por empresas públicas como privadas; entre dichas actividades se diferencian:

- Comercio
- Hotelería y turismo
- Transporte
- Telecomunicaciones
- Servicios financieros
- Servicios básicos
- Otros

Las estaciones de servicios o gasolineras, evidentemente se encuentran dentro del sector terciario, recalcando que se trata de una actividad comercial puesto que involucra la compra-venta de combustibles destinados al consumidor final.

1.2 CONCEPTOS

Gasolinera.- “Establecimiento destinado únicamente para la venta de combustibles líquidos derivados de hidrocarburos, biocombustibles y sus mezclas o aquellas mixtas, que expenden combustibles líquidos derivados



de los hidrocarburos y GLP para el segmento automotriz.” (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, 2013)

Estación de Servicios.- “Establecimiento que además de ser gasolinera presta otros servicios adicionales, como los siguientes: lavadora, vulcanizadora, mini mercado” (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, 2013)

Comercializadora: “Son las personas naturales jurídicas nacionales o extranjeras, públicas o privadas registradas y autorizadas por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, para ejercer actividades de comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos, biocombustibles y sus mezclas.” (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, 2013)

Terminales: “Son las instalaciones en las que, se receiptan los combustibles de los poliductos y se entregan los mismos a las comercializadoras y/o clientes finales.” (Dirección Nacional de Hidrocarburos, 2008)

Depósito: “Son instalaciones en las que, se receiptan los combustibles por auto tanques de los terminales y se entregan a las comercializadoras.” (Dirección Nacional de Hidrocarburos, 2008)

Derivados de Hidrocarburos: Son productos obtenidos a partir de un proceso industrial de refinación e industrialización, mediante el cual el petróleo, gas natural u otras fuentes de hidrocarburos son convertidos, a través de procesos de refinación, de separación física, térmica y termo catalítica en productos como: gas combustible, gas licuado de petróleo (GLP), naftas, jet fuel, diésel, spray oil, bases lubricantes y residuales, fuel oil, grasas y aceites lubricantes, solventes, combustibles para motores de dos tiempos, asfaltos y breas u otros productos de similares características. (Dirección Nacional de Hidrocarburos, 2008)



1.3 ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO

Las estaciones de servicio tienen como actividad principal la comercialización de combustibles; sin embargo, con el fin de atraer clientes y brindar un servicio de calidad a la ciudadanía, se ven en la necesidad de ofrecer ciertos servicios adicionales como: supermercado, patio de comidas, cajeros automáticos, sanitarios, lavado de autos, cambios de aceite, entre otros.

Si bien las actividades antes mencionadas no son el principal generador económico dentro de las empresas, han sido fundamentales para el crecimiento y mejora de la rentabilidad a largo plazo; es por ello que hoy en día la mayor parte de las estaciones de servicio cuentan con estas actividades complementarias.

1.4 PRINCIPALES MINISTERIOS REGULADORES

Dado que la actividad petrolera constituye una importante fuente de ingresos para el país, y al tratarse de un recurso agotable y de alto poder contaminante, el Estado ha visto la necesidad de crear ciertas instituciones que regulen los procedimientos ejercidos por las empresas que se encuentran inmersas en la actividad Hidrocarburífera. Los principales ministerios reguladores son: el Ministerio de Sectores Estratégicos, Ministerio de Hidrocarburos y Ministerio del Ambiente.

Ministerio de Sectores Estratégicos

Es la principal entidad encargada de la gestión de los recursos naturales renovables y no renovables; tales como, recursos mineros, hidrocarburíferos e hídricos; garantizando de esta manera el derecho que tiene la sociedad en cuanto al acceso a servicios públicos.

Ministerio de Hidrocarburos

El Ministerio de Hidrocarburos es el encargado de formular leyes en cuanto a materia Hidrocarburífera y por ende velar por su óptimo cumplimiento, con miras a la reducción del impacto tanto ambiental como social, e incrementar los beneficios resultantes del sector que se verán reflejados en el desarrollo del país.

Para un mayor control de la actividad Hidrocarburífera en el Ecuador, el Estado ha visto la necesidad de crear agencias que regulen dicha actividad en las principales provincias del país, tal es el caso de Azuay



que cuenta con la Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Azuay ubicada en el cantón Cuenca en la Av. Remigio Tamariz 1-62 y Av. Solano. Edificio Office.

Ministerio del Ambiente

El Ministerio del Ambiente es el organismo encargado de elaborar los planes y políticas ambientales a fin de precautelar la conservación del ecosistema, impulsando el uso eficiente de los recursos naturales renovables y no renovables, contribuyendo de esta manera al desarrollo sostenible del país.

El Ministerio del Ambiente tiene como eje principal el establecimiento de las normas ambientales que aseguren la consecución de los procesos económicos, políticos, sociales y ambientales, así como el aprovechamiento de los recursos naturales de nuestro país en materia Hidrocarburífera, respetando siempre la conservación de la flora y fauna, garantizando así el derecho de la población a vivir en un entorno ecológico saludable y libre de contaminación ambiental.

1.5 LEYES, REGLAMENTOS Y ORDENANZAS A LAS QUE DEBEN ACOGERSE LAS ESTACIONES DE SERVICIO O GASOLINERAS

Las estaciones de servicio o gasolineras deben sujetarse a leyes, reglamentos, ordenanzas, decretos y procedimientos dispuestas por los organismos de control pertinentes, dentro de las cuales se encuentran:

- Ley de Hidrocarburos emitido por el Consejo Supremo de Gobierno (1978), y su Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos conjuntamente con el Reglamento de Aplicación a la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos emitida por la Función Ejecutiva (Presidencia de la República).
- Reglamento para Autorización de Actividades de Comercialización de Derivados del petróleo o derivados del petróleo y sus mezclas con biocombustibles, excepto el Gas Licuado de Petróleo (GLP), emitido por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero.
- Reglamento sustitutivo para la regulación de los precios de los derivados de los hidrocarburos, emitido por la Función Ejecutiva (Presidencia de la República).
- Reglamento para Autorización de Actividades de Comercialización de Combustibles Líquidos Derivados de los Hidrocarburos, emitido por la Función Ejecutiva (Presidencia de la República).



- Reglamento de operación y seguridad del transporte terrestre de combustibles (excepto el GLP) en auto tanques, emitido por el entonces Ministerio de Energía y Minas.
- Procedimiento para la autorización de factibilidades de nuevos centros de distribución, emitido por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero. (ANEXO 1)
- Ordenanza que norma la ubicación o emplazamiento, la construcción, reconstrucción y funcionamiento de gasolineras o centros de servicio y servicios compatibles en el cantón Cuenca, reforma y codificación, emitido por la Municipalidad de Cuenca. (ANEXO 1)

1.6 PRECIOS Y SUBSIDIOS DE LOS DERIVADOS DE HIDROCARBUROS

1.6.1 PRECIOS

El Estado a través de la Función Ejecutiva tiene la potestad exclusiva para fijar los precios de venta de los derivados de hidrocarburos de manera mensual.

En el decreto ejecutivo N° 338 expedido el 2 de agosto del 2005 durante el Gobierno del Dr. Alfredo Palacio, se detallan los precios de venta en terminal de combustibles a nivel nacional, así como sus respectivos márgenes de comercialización; cabe recalcar que dichos precios no incluyen IVA, el cual posteriormente junto con el margen de comercialización deberán ser incluidos para determinar el precio de venta al público.

Tabla 1 Precios de venta en terminal de combustibles

COMBUSTIBLES	PRECIOS	MARGEN DE COMERCIALIZACION
SUPER	1.5000	-
EXTRA	1.1689	0.171
DIESEL PREMIUM	0.8042	0.137

Fuente: (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, 2005) - Hasta mayo 2016
Elaborado por: Autoras

Desde el año 2005 los precios de venta al público de los combustibles Extra y Diésel se han mantenido constantes, y deben ser comercializados de manera permanente en todas las estaciones de servicio o gasolineras del país.



El combustible Súper recibe un tratamiento especial, si bien el precio de venta en terminal es permanente la variación en el precio obedece al margen de comercialización que estipula cada comercializadora con la distribuidora. El margen de comercialización difiere de una comercializadora a otra, según datos de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero oscila en un rango del 10% al 13%. Es por esta razón que el precio del combustible Súper puede variar de una estación de servicio o gasolinera a otra. (Tamayo Suarez, 2016)

A raíz del terremoto suscitado en el Ecuador en abril del 2016, el Gobierno puso en vigencia desde el 1 de junio la Ley Orgánica de Solidaridad y de Corresponsabilidad Ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación de las Zonas Afectadas por el Terremoto, en la cual se estableció el incremento del IVA al 14% por el lapso de un año.

A fin de evitar el alza en los precios de los combustibles, el Presidente de la Republica dispuso mediante decretos 1061 y 1066, la reducción temporal en el precio de venta en terminales, así como de los márgenes de comercialización para los derivados de hidrocarburos.

De este modo, el (Decreto 1061, 2016) contempla los nuevos precios de venta en terminales con sus márgenes de comercialización para los combustibles Extra y Diésel detallados de la siguiente manera:

Tabla 2 Precios de venta en terminales vigente desde junio del 2016.

COMBUSTIBLES	PRECIOS	MARGEN DE COMERCIALIZACION
EXTRA	\$1.145714	\$0.152679
DIESEL PREMIUM	\$0.787945	\$0.122321

Fuente: (Decreto 1061, 2016)

Elaborado por: Autoras

A estos nuevos precios se adicionan tanto el IVA como el margen de comercialización, dando como resultado los mismos precios de venta al público para estos combustibles señalados con anterioridad.

El combustible Súper recibe un tratamiento especial con la diferencia de que adicionalmente a la reducción del precio en terminal de este combustible, el Estado asume los 2 puntos de incremento en el IVA, así como del margen de comercialización promedio evitando afectar el precio de venta al público, según lo determina el (Decreto 1066, 2016).



Tabla 3 Precios de venta en terminales vigente desde junio del 2016 para el combustible Súper.

COMBUSTIBLES	PRECIOS
SUPER	\$1.464998

Fuente: (Decreto 1066, 2016)

Elaborado por: Autoras

Cabe recalcar que esta nueva medida de ajuste de precios estará vigente por un año, una vez cumplido este periodo, los precios de venta en terminales retomaran sus precios originales según lo dispuesto en el Reglamento Sustitutivo para la Regulación de los Precios de Derivados de hidrocarburos.

1.6.2 SUBSIDIOS

Los subsidios constituyen aquellas medidas económicas adoptadas por el Gobierno a favor de los sectores de la sociedad económicamente vulnerables, así como también a productores, municipios, entre otras entidades; con el fin de reducir el impacto económico ocasionado por la adquisición de los productos o servicios.

En Ecuador existen algunos productos y servicios subsidiados por parte del Estado, dentro de los cuales se encuentran: combustibles, seguridad social, bonos, transporte interprovincial, electricidad, entre otros.

Según cifras expuestas por el Banco Central, para el año 2015 los subsidios por combustibles totalizaron un valor de \$3.900 millones de dólares, de donde el 35% equivale a los combustibles súper y extra, el 51% diésel y el 14% el gas de uso doméstico.

1.7 COMERCIALIZADORAS DE COMBUSTIBLE AUTORIZADAS PARA OPERAR EN EL ECUADOR

Según datos de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero para el año 2016, en Ecuador existen 11 comercializadoras autorizadas para operar, dentro de las cuales se encuentra EP PETROECUADOR. (Tamayo Suarez, 2016)

EP PETROECUADOR fue creada el 6 de abril del 2010 a fin de ser la encargada de la gestión del sector estratégico de los recursos naturales no renovables, cuya potestad le faculta inspeccionar todo el proceso Hidrocarburífero, procurando que prevalezcan los derechos de los pueblos en cuanto al cuidado ambiental. (EP PETROECUADOR, 2016)...



EP PETROECUADOR es la única entidad autorizada para distribuir derivados de petróleo a nivel nacional a cada una de las comercializadoras autorizadas quienes a su vez suministran estos productos a las diferentes estaciones de servicio o gasolineras.

A continuación se detallan las comercializadoras legalmente autorizadas:

Tabla 4 Comercializadoras Autorizadas

CLYAN SERVICES WORLD S.A.
COMPAÑÍA PETRÓLEOS DE LOS RÍOS C.A. PETROLRIOS
EMPRESA PUBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR
ENERGYGAS S.A.
EXXONMOBIL ECUADOR CIA. LTDA.
LUTEXSA INDUSTRIAL COMERCIAL COMPAÑIA LIMITADA
MASGAS S.A.
PDV ECUADOR S.A.
PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.
PUMA

Fuente: AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO (Tamayo Suarez, 2016)

Elaborado por: Autoras

1.8 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS EN EL CANTÓN CUENCA

Según datos mantenidos por la Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Azuay para el año 2016, en el cantón Cuenca existen 31 estaciones de servicio o gasolineras autorizadas para operar, las cuales se encuentran directamente reguladas por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero y por otras empresas públicas; cabe mencionar que cada una de las estaciones de servicio o gasolineras trabaja conjuntamente con una comercializadora debidamente autorizada. (Tamayo Suárez, 2016).¹

1.9 ANTECEDENTES DE LA ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.

1.9.1 Breve reseña histórica

La Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., se constituyó el 30 de diciembre de 1999, conformada por los socios: Marieta Cisneros Semeria,

¹ Ver ANEXOS N° 2 y 3.



Ing. Carlos Rigoberto Vintimilla Astudillo, Silvia Vega Cisneros, y María Susana Vega Cisneros; cuyos estatutos fueron aprobados el 13 de enero del 2000. Teniendo como actividad principal la compra-venta de lubricantes bajo un contrato de distribución con compañías comercializadoras; es importante mencionar que la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., trabaja conjuntamente con la comercializadora EXXONMOBIL.

Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., brinda servicios adicionales a fin atraer nuevos clientes y satisfacer las necesidades de clientes existentes, entre dichos servicios se encuentran básicamente, venta de víveres y artículos en los Súper Mark, servicios sanitarios. En la actualidad la empresa dispone de locales comerciales en arriendo en los cuales funcionan un banco y cajeros automáticos y un patio de comidas. La empresa ha venido y continúa funcionando en la Panamericana Sur KM1.5, parroquia Baños, barrio Narancay. (Torres Coronel E. M., 2016)

1.10 ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA EMPRESA

La Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., tiene como actividad principal la compra y venta de combustibles, ofreciendo servicios adicionales como: venta de lubricantes, minimarket y comida rápida; atendiendo de esta manera las expectativas y necesidades de los clientes. Como dato adicional la empresa dispone de dos locales comerciales en arriendo.

La empresa carece de planificación estratégica, motivo por el cual no ha establecido misión, visión, objetivos, valores ni políticas internas; únicamente ha establecido una estructura organizativa la cual se detallará posteriormente.

Alcance

El proceso investigativo se enfocara más ampliamente en la unidad de negocio de combustibles, dado que ésta constituye la mayor fuente de ingresos para la empresa; recalando que la empresa no lleva registros contables por cada unidad de negocio lo que puede ocasionar distorsiones en la información.

1.11 COMERCIALIZADORA

Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., trabaja conjuntamente con la comercializadora EXXONMOBIL ECUADOR CIA. LTDA., domiciliada en el país exactamente en la ciudad de Quito; se encuentra legalmente



autorizada para operar en el Ecuador y trabaja como intermediario al adquirir productos de EP PETROECUADOR.

Con el fin de ganar mercado EXXONMOBIL brinda asesoría y capacitación técnica y humana permanente a los empleados de las distribuidoras con el fin de fortalecer conocimiento y ganar prestigio para su marca.

El contrato suscrito entre Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., y EXXONMOBIL ECUADOR CIA. LTDA., tiene duración de 5 años y fue renovado el año 2016.

1.12 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1.12.1 Niveles de la estructura organizacional

La Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., dispone una estructura organizacional vertical en la que se puede diferenciar las distintas áreas y niveles organizacionales con las que cuenta la empresa:

- **Nivel directivo:** este nivel se encuentra conformado por:
 - **Junta de Accionistas**
 - **Presidencia:** ejercido por el Sr. Luis Iván Quintanilla Cherrez.

- **Nivel Ejecutivo:** este nivel está representado por el Ing. Carlos Rigoberto Vintimilla Astudillo quien actúa a su vez como representante legal de la empresa.

- **Nivel Asesor:** en este nivel se encuentra:
 - **Auditoria Externa**
 - **Departamento Contable y Financiero:** el manejo contable y financiero esta cargo de la CPA. Elsa María Torres Coronel como contadora principal de la entidad.
 - **Departamento de Compras:** representado por el Sr. Carlos Yanza Lucero.
 - **Departamento de Ventas:** ejercido por Sra. Juana Vintimilla Vega.

- **Nivel Auxiliar o de Apoyo:**
 - **Asistencia contable:** ejercido por CPA. Andrea Tigre quien trabaja conjuntamente con la CPA. Elsa Torres en lo que concierne al manejo contable.



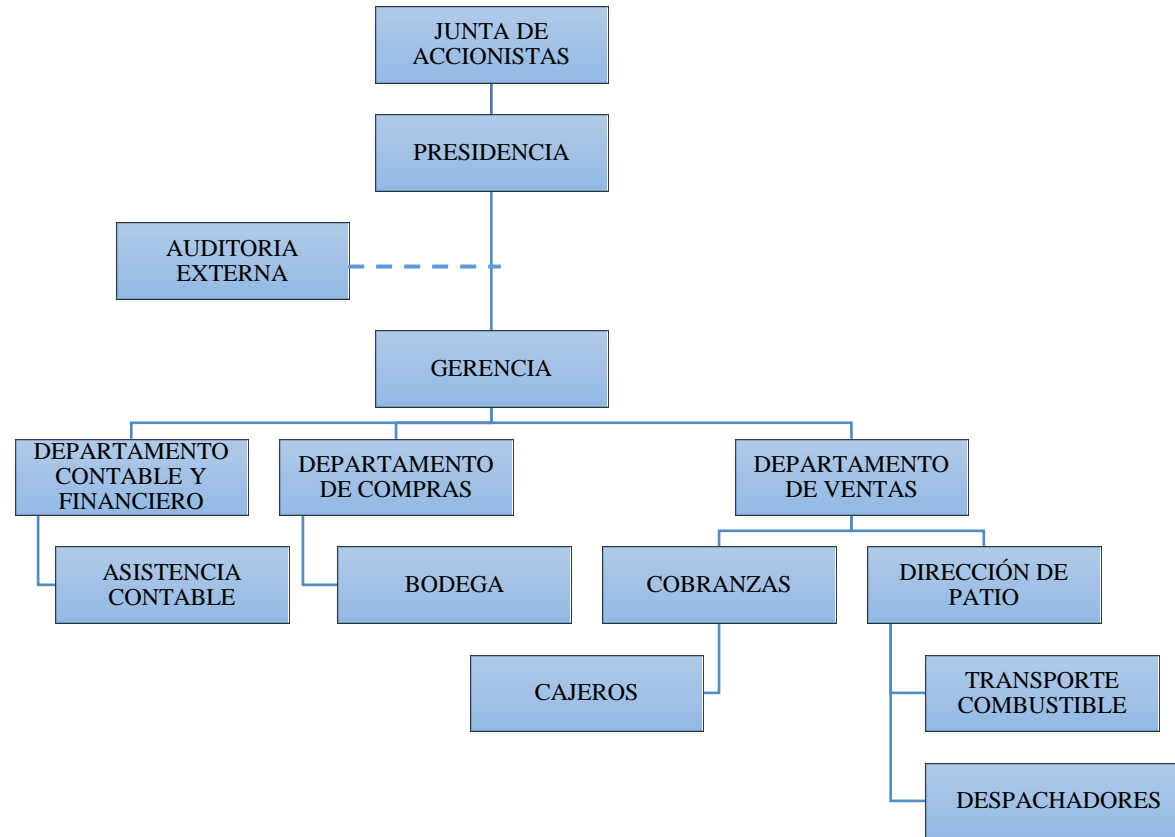
- **Nivel Operativo:** en este nivel se ejecutan las tareas necesarias a fin de suministrar bienes y servicios de calidad por lo que es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos. Las instancias que se encuentran dentro de este nivel son:
 1. Bodega
 2. Cobranzas
 3. Dirección de Patio
 4. Despachadores
 5. Transporte de combustibles

La Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.”, cuenta con 22 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas y actividades de la empresa. La estabilidad laboral ha sido una de las principales fortalezas de la empresa por lo que en los últimos 5 años se ha mantenido a los mismos trabajadores.



1.12.2 Organigrama

Figura 1: Estación De Servicio Naranca y Cía. Ltda.



Fuente: Estación de Servicio Naranca y Cía. Ltda. (Torres Coronel E. M., Organigrama Empresarial, 2016)

Elaborado por: Autoras



1.13 PRODUCTOS

Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., trabaja conjuntamente con la comercializadora de combustibles EXXONMOBIL, quien a su vez es provista por EP PETROECUADOR; los productos que ofrece la empresa son:

Tabla 5 *Productos y precios de venta al público de la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., hasta el año 2015*

COMBUSTIBLES	PVP
SUPER	\$2.19
EXTRA	\$1.48
DIESEL PREMIUM	\$1.037

Fuente: Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda. (2015)

Elaborado por: Autoras

Los precios de los combustibles no pueden ser movidos o manejados por la empresa, puesto que vienen establecidos por el Estado; sin embargo, el precio del combustible SUPER es de libre mercado; es decir, depende de la comercializadora con la cual trabaje la empresa. Así también los subsidios son fijados mes a mes por EP PETROECUADOR.

1.14 ENTIDADES REGULADORAS

La Estación De Servicio Narancay Cía. Ltda., al ser una empresa que se dedica a la comercialización de combustibles y al estar evidentemente ligada con el factor ambiental se encuentra regulada por diversas entidades entre las que se encuentran:

- Ministerio del Ambiente
- Ministerio de Hidrocarburos

Adicionalmente:

- Municipalidad de Cuenca
- Servicio de Rentas Internas
- Superintendencia de Compañías
- Ministerio de Trabajo
- Ministerio de Salud
- Ministerio de Turismo
- Benemérito Cuerpo de Bomberos



1.15 SITUACION ACTUAL DE LA ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.

1.15.1 Tipo de empresa

Según lo establecido en el Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) emitido por la Comunidad Andina de Naciones, y a fin de lograr comparabilidad de la información económica emitida por las empresas de los países miembros de la misma; la clasificación de las empresas según el volumen de ventas y personal empleado se encuentra de la siguiente manera:

Tabla 6 *Clasificación de empresas según la Comunidad Andina de Naciones*

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	VOLUMEN ANUAL DE VENTAS	PERSONAL OCUPADO
Micro empresa	Menor a 100.000	1 a 9
Pequeña empresa	De 100.0001 a 1'000.000	10 a 49
Mediana empresa "A"	De 1'000.001 a 2'000.000	50 a 99
Mediana empresa "B"	De 2'000.001 a 5'000.000	100 a 199
Grande empresa	De 5'000.001 en adelante	200 en adelante

Fuente: (Comunidad Andina de Naciones, 2008)

Elaborado por: Autoras

Por su parte, la Superintendencia de Compañías clasifica como PYMES a las personas jurídicas que cumplan con las siguientes condiciones:

- Activos totales inferiores a \$4'000.000
- Ventas brutas hasta \$5'000.000
- Menos de 200 trabajadores (Superintendencia de Compañías, 2011)...

La empresa para el año 2015 registra un total de activos de \$1'194.747,00; ventas de \$4'817.286,48 y cuenta con 22 trabajadores.

Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., según la clasificación establecida por la Comunidad Andina de Naciones es una Mediana empresa "B", puesto que el primer requisito que debe ser cumplido es el del volumen de ventas.



Según la Superintendencia de Compañías se trata de una PYME, por lo tanto al momento de elaborar sus estados financieros aplicara NIIF para PYMES; de no cumplirse las condiciones anteriormente señaladas por la Superintendencia de Compañías aplicaran NIIF completas.

1.15.2 Accionistas

Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., es una empresa familiar, cuyo representante legal es el Ing. Rigoberto Vintimilla quien actúa en calidad de gerente; así mismo, la responsabilidad de la presidencia recae sobre el Sr. Luis Quintanilla Cherrez. El capital social se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Tabla 7 *Nómina de Accionistas*

ACCIONISTA	CAPITAL SUSCRITO PAGADO	PORCENTAJE DE PARTICIPACION
Rigoberto Vintimilla Astudillo	5.100	25%
Silvia Vega Cisneros	6.375	31.25%
Susana Vega Cisneros	6.375	31.25%
Andrés Vega Cisneros	1.275	6.25%
Gabriela Vintimilla Vega	306	1.50%
Juana Vintimilla Vega	306	1.50%
Isabel Vintimilla Vega	306	1.50%
Rigoberto Vintimilla Vega	357	1.75%
TOTAL	20.400	100%

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

1.15.3 Crecimiento Operacional 2013 – 2015

Según datos de la Superintendencia de Compañías, en los tres últimos años la empresa ha registrado un leve crecimiento operacional; para demostrar dicho crecimiento se analiza la tendencia de las cuentas de: Ingresos, Gastos y Costos, por cuanto la gestión de dichas partidas resulta fundamental para el crecimiento sostenible de la empresa y por ende la mejora de los rendimientos obtenidos por los accionistas.

Tabla 8 *Crecimiento de Ingresos, Gastos y Costos en dólares*

CUENTA	2013	2014	2015
VENTAS	4'650.756,86	4'746.256,14	4'817.286,48
COSTOS	4'110.256,31	4'167.901,81	4'111.601,95



GASTOS	519.808,36	555.192,78	587.867,17
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	20.692,20	23.161,55	117.817,36

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

Tabla 9 *Crecimiento de Ingresos, Gastos y Costos en porcentajes*

CUENTA	2013 -2014	2013-2015	2014 -2015
VENTAS	0.02	0.04	0.015
COSTOS	0.01	0.00033	-0.01
GASTOS	0.07	0.13	0.06
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	0.12	4.69	4.09

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

Como se observa en las tablas anteriores, la empresa ha experimentado variaciones en las principales partidas del Estado de Resultados; evidenciándose para el año 2015 un incremento del 1.5% en los ingresos con respecto al 2014; sin embargo, al comparar los porcentajes de crecimiento de ventas de los años 2013-2014 versus 2014-2015 se observa una disminución del 0.5% en el crecimiento para el año 2015, dicha disminución se atribuye principalmente a la eliminación de los ingresos provenientes por la venta de alimentos preparados en la pollería, unidad de negocio mantenida hasta finales del 2014. Al momento de comparar lo ingresos del año 2013 con los del año 2015, se puede observar un incremento del 4% lo cual se atribuye principalmente al incremento de regalías y venta de combustibles.

Tabla 10 *Porcentajes de Ventas por Unidad de Negocio*

UNIDAD DE NEGOCIO	2013	2014	2015
Venta de Combustibles	85,48%	85,61%	86,67%
Venta de Lubricantes	0,51%	0,43%	0,53%
Ventas del Market	10,89%	10,60%	10,19%
Ventas 0%	2,19%	2,61%	2,62%
Ventas de Alimentos Preparados	0,93%	0,75%	0,00%

Fuente: Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras



En la tabla 10 se observa los porcentajes de venta por unidades de negocio operadas por la empresa, siendo la venta de combustibles la más representativa y por ende la que sustenta las operaciones de la misma; el porcentaje de las ventas de combustibles oscila entre el 85% y el 87% del total de las ventas de bienes, seguido de las ventas del market cuyas ventas fluctúan entre el 10% y el 11%; las ventas de lubricantes, y alimentos preparados no son representativas para la empresa, cuyo porcentaje se centra entre 0.4% y el 3% del total de las ventas de bienes; sin embargo, éstos contribuyen con la empresa gracias a la captación de clientes.

Los costos para el año 2015 registran una disminución del 1% con respecto al 2014, dicha situación se produce a causa de la reducción en las compras netas, ya que al dejar de operar la pollería se erradica el abastecimiento de bienes para esta unidad de negocio; otra de las causas de la disminución de los costos se atribuye al aumento del inventario final de bienes. Comparando los costos del año 2013 con los costos del año 2015 se evidencia que su crecimiento no es significativo puesto que recae en el 0.03%.

En cuanto a los gastos, incrementan para año 2015 en 6% al compararlos con el año 2014, ocasionado por el aumento de los gastos administrativos. Al momento de confrontar los porcentajes de crecimiento de los gastos de los años 2013-2014 versus 2014-2015 se observa una disminución del 1% para el año 2015. Por otro lado, los gastos para el año 2015 han crecido en un 13% con respecto al año 2013.

A raíz del incremento de las ventas y de las variaciones registradas tanto en los costos como en los gastos, se obtuvo un incremento considerable en la utilidad para el año 2015 con respecto al 2014, el mismo que fue del 409%; el porcentaje de crecimiento de la utilidad para el año 2014 con relación al 2013 fue del 12% y para el año 2015 respecto al 2013 fue del 469%.

Nota: Las variaciones especificadas en la Tabla 9, fueron determinadas conforme al año inmediatamente anterior.

1.15.4 Clientes

El manejo de los clientes es fundamental para la empresa, de ello ha dependido que su rendimiento económico crezca. Según la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., la empresa maneja una base de datos anuales de aproximadamente 20.000 clientes (crédito y al contado), de los cuales solo se puede acceder a la base de datos de los clientes a crédito



debido a las deficiencias existentes en el sistema utilizado en la actualidad. La empresa carece de contratos de exclusividad, ya sea con empresas públicas o privadas; sin embargo, mantiene clientes altamente fuertes como son: la Policía Nacional, GOE y Cooperativa de Transporte 10 de Agosto.

Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., cuenta con una fuerte estructura de clientes que se han mantenido a lo largo del tiempo, cabe recalcar que la mayor parte de las ventas se realizan al contado, es por esta razón que la cartera de clientes no constituyen un monto relevante; en sí, la cartera de clientes para el año 2015 totalizo \$40.563,36 lo que representa el 0.84% de las ventas, reflejando un nivel de cartera mínimo, la eficiente recuperación de cartera se ve reflejada en el periodo promedio de cobro descrito posteriormente (gráfico 1). La cartera de clientes de la empresa para el año 2015 se detalla en el ANEXO N°4.

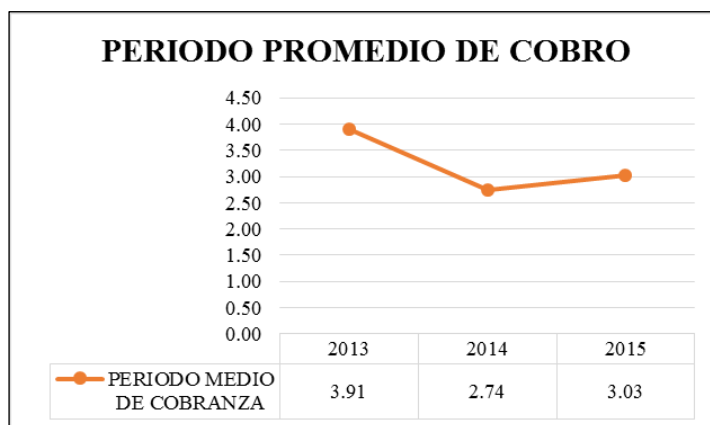
Las políticas de cobro oscilan entre 7, 15 y 30 días. Dicha política, permite que la recuperación de cartera sea casi inmediata, cabe recalcar que la empresa no cuenta con una cartera relevante en términos monetarios; esta situación se puede ver reflejada en los indicadores expuestos a continuación:

1.15.4.1 Periodo Promedio de Cobro

$$\text{Periodo Promedio de Cobro: } \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Periodo Promedio de Cobro (2015): } \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{360 * 40,563.36}{4,816,895.75} = 3.03$$

Gráfico 1 *Periodo Promedio de Cobro*



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras



En el Gráfico N° 1 se visualiza que la empresa registra periodos de cobro de 3 días para el año 2013, 2 días en el 2014 y nuevamente de 3 días en el 2015 respectivamente, evidenciándose que existe una política eficiente de recuperación de cartera, al relacionarlo con el promedio de la industria del año 2011 que es de 23.7087 días (Superintendencia de Compañías); la entidad recupera su cartera en un plazo menor al promedio de sector, por lo cual la aplicación de esta política se maneja de manera óptima.

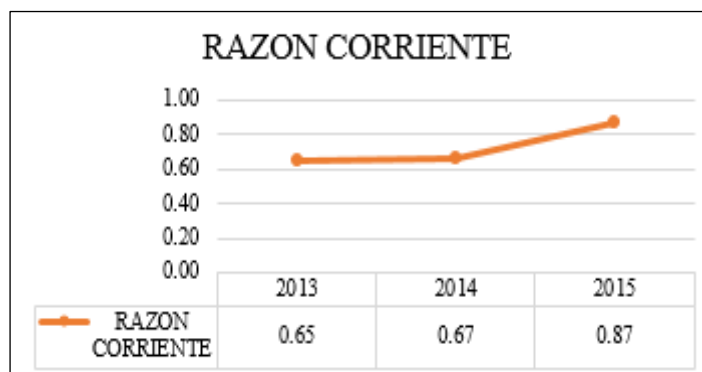
Una política eficiente de cartera logrará los objetivos planteados solamente si la alta dirección implementa estrategias encaminadas a recuperar las ventas a crédito en el menor tiempo posible, sin que ello afecte el nivel de ventas.

1.15.4.2 Índices de Liquidez

$$\text{Liquidez Corriente: } \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez Corriente (2015): } \frac{299.256,13}{344.550,54} = 0.87$$

Gráfico 2 Razón Corriente



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

Como se aprecia en el Gráfico N° 2, la empresa registra niveles de liquidez sin una variación considerable entre los años 2013 y 2014, aunque para el año 2015 la liquidez se incrementó en 0,20 puntos con respecto al año anterior tornándose favorable; es decir, que para los años 2013 y 2014 por cada dólar de activo corriente la empresa dispone de 0.65 y 0.67 centavos para hacer frente a las deudas a corto plazo, lo que evidencia una deficiencia considerable en la administración de la liquidez; para el año 2015 se dispone de 0.87 centavos para hacer frente a las obligaciones de corto plazo en comparación al promedio de la industria del año 2011 (Superintendencia de Compañías) que es de 3,5280

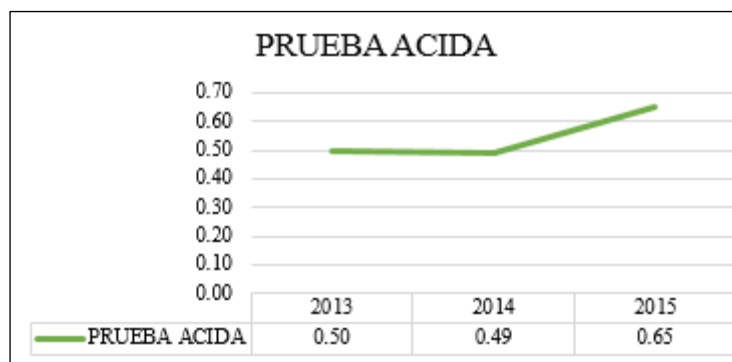


centavos. A pesar de que las ventas generadas por la empresa son en su mayoría al contado, la empresa no es capaz de mantener liquidez suficiente para atender las exigencias de los proveedores; para generar la liquidez necesaria es posible que la empresa recurra a la venta de sus activos fijos o en su defecto, a adquirir préstamos que permitan hacer frente a las obligaciones a corto plazo.

$$\text{Prueba Acida: } \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Acida (2015): } \frac{299.256,13 - 75.551,51}{344.550,54} = 0.65$$

Gráfico 3 *Prueba Ácida*



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

En el Gráfico N° 3, la prueba ácida nos refleja que por cada dólar de activo corriente, la empresa dispone para la cancelación de la deuda a corto plazo, de 0,50 (2013), 0,49 (2014) y 0.65 (2015) centavos, lo cual indica que al restar los inventarios la empresa se vuelve menos líquida y no está en capacidad de cubrir sus obligaciones de corto plazo. Aunque la liquidez para el último año registra un incremento de 0.16 centavos con relación al año 2014, aún es insuficiente para cubrir las obligaciones de corto plazo. El promedio de la industria del año 2011 para este indicador es de \$3,1335 (Superintendencia de Compañías). Se deduce que aun cuando las ventas se realicen en su mayor parte en efectivo, el nivel de endeudamiento no puede ser cubierto con los niveles de liquidez que mantiene la empresa.



La necesidad de disponer de liquidez inmediata obligará a la administración a disponer de financiamiento adicional para solventar las exigencias de sus proveedores.

1.15.5 Precios vigentes

Según datos de Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., y en concordancia con los Decretos 1061 y 1066, se establecen los siguientes precios de venta al público:

Tabla 11 *Precios de venta al público de la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.*

COMBUSTIBLES	PVP
SUPER	\$2.36
EXTRA	\$1.48
DIESEL PREMIUM	\$1.037

Fuente: (Decreto 1061, 2016) y (Decreto 1066, 2016)

Elaborado por: Autoras

A partir de julio del año 2016, con la entrada en vigencia de los Decretos 1061 y 1066, el precio del combustible Súper para la empresa sufrió un incremento de \$0.17 ctvs., dando un total de \$2.36 que es el precio mantenido hasta la actualidad.

El impacto de esta variación de precio, no ha ocasionado disminución alguna en el nivel de ventas de los combustibles, dado que el combustible constituye un bien indispensable en el sector automotriz; a ello se atribuye el hecho de que la empresa se encuentra localizada en un punto estratégico de la ciudad, lo que favorece a la demanda considerable tanto de combustibles como de otros bienes.

1.15.5.1 MARGEN DE COMERCIALIZACIÓN DEL COMBUSTIBLE SUPER

Como se mencionó con anterioridad, la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., mantiene un contrato con la comercializadora EXXONMOBIL, cuyo contrato es renovado cada cinco años especificando las respectivas cláusulas, normas y margen de comercialización.

El precio de venta al público para los combustibles Extra y Diésel, viene determinado por la Función Ejecutiva y no podrán ser modificadas por ninguna entidad a nivel nacional. En la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., desde el año 1999 hasta el 2014, el margen de comercialización del combustible Súper se ha mantenido constante y no



ha existido inconveniente alguno entre la comercializadora y la empresa al momento de suscribir los respectivos contratos.

Es importante mencionar, que existen dos tipos de márgenes: margen de la comercializadora y margen establecido por la estación de servicio.

El establecimiento de márgenes de comercialización para ambas partes, no tiene que seguir un parámetro preestablecido; además los márgenes no son similares para todas las comercializadoras y estaciones de servicio o gasolineras a nivel nacional. Cada entidad tiene la potestad de definir sus márgenes en función de sus objetivos y normativas internas; aunque, según datos de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero dichos márgenes oscilan entre un 10% a 13% respectivamente. (Tamayo Suarez, 2016)

Por motivos de confidencialidad mantenidos entre EXXONMOBIL y Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., no se puede develar dichos márgenes de comercialización.

1.15.6 Proveedores

La empresa tiene como proveedor principal a EXXONMOBIL, empresa que suministra el combustible. Sin embargo, al contar con un negocio adicional a la venta de combustibles Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., dispone de un grupo adicional de proveedores los mismos que contribuyen en la consecución de las actividades de la empresa.

La política de pago a proveedores oscila entre 10 a 15 días, con un máximo de 30 días. (Ver ANEXO 5)

El manejo de proveedores ha sido particularmente positivo, puesto que la empresa ha podido pagar a tiempo a sus proveedores a pesar de los niveles de liquidez que mantiene, dicha situación se puede ver reflejada en los gráficos 4 y 5.

El abastecimiento tanto de combustibles y lubricantes como de bienes perecibles y no perecibles para el market se hace de manera diaria (lunes – sábado), dado que la demanda de estos bienes en la empresa es alta.

Tabla 12 *Cantidades de Abastecimiento*

Combustible	Galones
Extra	8.000
Diésel	3.000
Súper	1.000
Total	12.000

Fuente: (Torres Coronel E. M., Suministros de Combustible, 2016)

Elaborado por: Autoras



La empresa dispone de cinco tanques; dos de ellos tienen una capacidad de 10.000 galones para el combustible Extra, un tanque con capacidad de 10.000 para Diésel y en el caso de la Súper existen dos tanques con capacidades de 6.000 y 10.000 galones respectivamente.

Es importante aclarar que al momento de realizar el abastecimiento de combustible, la capacidad total de los tanques no está cubierta en su totalidad. Generalmente, los días viernes la adquisición de estos combustibles cubre la totalidad de la capacidad de los tanques disponibles.

Ocasionalmente, EP PETROECUADOR cobra a la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., un valor de \$0.01 ctvs., por galón por concepto de transporte, en los casos de que por fuerza mayor, como daños o deterioros impidan la utilización del tanquero propiedad de la empresa.

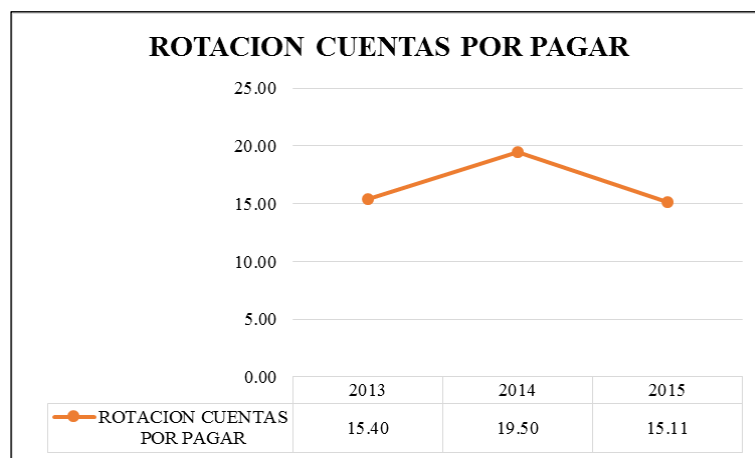
Es obligación de la empresa elaborar los estudios necesarios que avalen el buen funcionamiento de cada uno de los tanques y tanquero; los estudios deberán ser presentados ante el organismo regulador, en este caso, la Agencia de Regulación y Control Hidrocarbúrico. Entre los documentos y estudios se encuentran: el Certificado de Hermeticidad en el cual se evalúa las condiciones de cada uno de los tanques y tanquero (no existan fugas).

1.15.6.1 Rotación de Cuentas por Pagar

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por pagar (2015)} = \frac{4.111.601,95}{272.126,15} = 15.11$$

Gráfico 4 Rotación de Cuentas por pagar



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)
Elaborado por: Autoras



En el Gráfico N°4, se observa que la rotación de las cuentas por pagar fue de 15 veces en el 2013 incrementándose a 19 en el 2014 y manteniéndose nuevamente en 15 veces para el último año. Esta situación refleja que la empresa paga a sus proveedores en tiempos probablemente cortos lo que repercute favorablemente en la imagen de la empresa pero puede ocasionar tarde o temprano problemas en la liquidez. En este sentido, sería recomendable que la entidad mantenga políticas de pago efectivas y que estén en función de los tiempos de cobro, sin que ello afecte el efectivo disponible para cubrir las obligaciones a corto plazo.

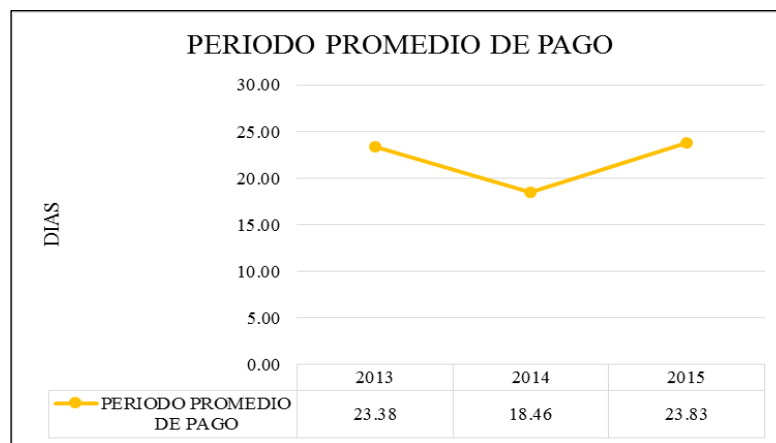
NOTA: No existe un promedio de la industria para este indicador en la página de la Superintendencia de Compañías.

1.15.6.2 Periodo Promedio de Pago

$$\text{Periodo Promedio de Pago: } \frac{360}{\text{Rotacion de cuentas por pagar}}$$

$$\text{Periodo Promedio de Pago (2015): } \frac{360}{\frac{4.111.601,95}{272.126,15}} = 23.83$$

Gráfico 5 *Periodo Promedio de Pago*



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

En el Gráfico N° 5 se observa que tanto en los años 2013 como 2015 el periodo de pago se ha mantenido en 23 días, en tanto que para el 2014 este número disminuyó a 18, al compararlo con el promedio de la industria del año 2011 que es de 22.41 días (Superintendencia de Compañías), la empresa cumple con sus obligaciones de manera óptima.



Al relacionarlo con la rotación de cuentas por cobrar detallada anteriormente en la cual se demostró que la recuperación de cartera se hace en periodos menores, podemos decir que este resultado le permite a la empresa utilizar estos recursos para cubrir parte de sus obligaciones con los proveedores, aunque los periodos de pago se realicen en tiempos relativamente cortos, lo ideal sería que la cancelación de dichas cuentas por pagar se lleve a cabo en un lapso de tiempo mayor.

1.15.7 Aspectos generales

La empresa carece de planificación o de algún modelo de gestión que le permita mantener un control de sus actividades propiciando un correcto uso de recursos. Es decir, la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., no cuenta con planificación estratégica (misión, visión, objetivos, valores, entre otros.), únicamente cuenta con una estructura organizacional lo que ha permitido de alguna manera realizar asignación de funciones al no contar con un manual de funciones claramente definido. A pesar de contar con un reglamento interno (el cual ha sido implementado por requerimiento del Ministerio de Trabajo) la empresa no cuenta con políticas internas, como por ejemplo políticas contables; de crédito y políticas de pago y cobro son básicas e incompletas, puesto que únicamente se ha definido los periodos de cobro y pago.

Como es de conocimiento público los estados financieros se presentaban de acuerdo a la Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC); sin embargo, mediante la RESOLUCIÓN No. 08.G.DSC.010 emitida por la Superintendencia de Compañías, se estableció un cronograma de implementación de las NIIF el cual sería implementado de forma transitoria; motivo por el cual la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., adoptó las NIIF para Pymes desde el 1 de enero del año 2012.

Al desenvolverse en un sector en el cual las actividades se encuentran estrictamente controladas le es imposible mantener un control en cuanto a precios, motivo por el cual la empresa se ha visto en la necesidad de competir con los servicios que ofrece.

A fin de ofrecer un mejor servicio al cliente, la comercializadora EXXONMOBIL brinda constante capacitación a los empleados de la empresa permitiendo desarrollar destrezas y conocimientos adicionales.

Las capacitaciones brindadas por la comercializadora se han dado desde 1999, año en el cual la empresa entro en funcionamiento y suscribió el contrato de comercialización con EXXONMOBIL estableciéndose la necesidad y la obligación de la comercializadora de entrenar y capacitar



periódicamente a los empleados de la empresa distribuidora. Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., continua trabajando con dicha comercializadora lo que fortalece los lazos de negociación y confianza entre las partes, tomando en cuenta que EXXONMOBIL goza de gran prestigio y confianza desde el ámbito nacional e internacional, razón por la cual la empresa encuentra satisfactorio y fructífero trabajar con esta comercializadora.

Las capacitaciones a cargo de EXXONMOBIL están dirigidas a 10 empleados que trabajan en el área operativa (10 despachadores de combustible) dado que éstos tienen una vinculación con el manejo y tratamiento de los combustibles y tienen contacto directo con el consumidor.

En cuanto a las unidades de negocio de la empresa a más de la venta de combustibles, lubricantes y víveres, disponía de una pollería; sin embargo, a partir de finales del año 2014 los directivos tomaron la decisión de no continuar con dicha unidad de negocio.



CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO: MODELO BALANCED SCORECARD

En el presente capítulo se detallará el marco teórico del Balanced Scorecard, así como los principales conceptos relacionados con este modelo, de manera que nos permita obtener un mayor entendimiento del tema e instaure la base fundamental para el desarrollo de nuestra investigación.

2.1 ANTECEDENTES: MODELO METODOLÓGICO BALANCED SCORECARD

Los modelos de gestión en décadas pasadas se desarrollaban dentro de un ámbito económico y financiero estable, las empresas no registraban inconvenientes en los distintos procesos, y un análisis exhaustivo al interior de las organizaciones no era considerado indispensable para asegurar el éxito y la estabilidad económica.

La era tecnológica ha revolucionado el mundo y con ello los procesos de globalización generalizada han contribuido a nuevos descubrimientos y a la generación del conocimiento. El ámbito empresarial no se ha visto excluido de este proceso pues las grandes industrias vieron la necesidad de incorporar a sus organizaciones nuevos instrumentos de trabajo como la maquinaria, sistemas informáticos y otros implementos a fin de optimizar tiempos y reducir costes.

Así pues, los directivos ahora debían concentrar sus esfuerzos no solo en analizar la administración de los costos de fabricación tradicionales (mano de obra, materia prima, etc.), sino incorporar a la toma de decisiones otros costos que son fundamentales en la consecución de los objetivos como la investigación y desarrollo de nuevos productos, tecnología, publicidad, logística, etc.

En el análisis interno como externo, las empresas hacían énfasis en las estrategias encaminadas a regular los procesos administrativos basados en la contabilidad clásica, como el uso de los indicadores financieros, con los cuales los directivos podían conocer la tendencia de crecimiento concerniente a ventas, gastos, costos y otras partidas fundamentales; por otro lado, las empresas se creaban bajo la consigna que los rendimientos económicos incrementarían de manera natural, sin buscar que dichos incrementos puedan ser sostenibles en el tiempo, por ejemplo, mediante el análisis de gustos y preferencias de los clientes. Aun así, existían



vacíos eminentes que no permitían comprender otras variables imprescindibles y con la misma importancia que ingresos o gastos, como la satisfacción de empleados y clientes, entre otros.

Evidentemente, la satisfacción y el comportamiento de los clientes y proveedores, la efectividad de los procesos y otras variables, parecían estar lejos de la visión empresarial y pasaban desapercibidas en las reuniones que mantenían los accionistas y directivos, sin percatarse que más tarde estos elementos constituirían la base fundamental para el éxito de las empresas.

En los años ochenta, los profesores e investigadores Robert S. Kaplan y David P. Norton, el uno profesor de la Harvard Business School y el otro presidente de Nolan Norton Institute, dieron al mundo un nuevo enfoque de administración empresarial sosteniendo que la contabilidad básica y el análisis financiero son obsoletos y no contribuyen al entendimiento de la estrategia, a menos que estos elementos se complementen con herramientas que permitan comprender y reforzar la estrategia desde el punto de vista global.

Es así como nace el Balanced Scorecard como un nuevo modelo de gestión que permitía medir con certeza la actuación de la empresa, lejos de centrarse únicamente en el aspecto financiero que hasta ese momento se venía utilizando. Los primeros estudios salieron a la luz en el año de 1990, a raíz de las conferencias y estudio realizadas por Kaplan y Norton en el cual se exponía la importancia de este modelo en la consecución de los objetivos.

La puesta en marcha de esta propuesta innovadora se dio en empresas estadounidenses en las cuales se reflejaron los primeros resultados positivos. En el año 1992, después de múltiples debates, se incorporó a este modelo nuevos elementos que ayuden a entender aspectos del entorno que no necesariamente son financieros. De esta manera nacen las cuatro perspectivas que son la columna vertebral del Balanced Scorecard: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento; el propósito fundamental era incorporar elementos que aseguren el éxito de las empresas, complementando objetivos de corto y largo plazo, y que sean medibles a través de indicadores financieros y no financieros (de gestión). Según Kaplan y Norton, los resultados obtenidos corroboraban la teoría argumentada por en la cual se demostraba que el Balanced Scorecard constituye un sistema de medición óptimo a fin de lograr los objetivos trazados.



En el año de 1993, Norton ya como director de Renaissance Solutions, Inc. (organización dedicada a prestar asesoría), planteó una idea innovadora en su investigación y demostró como los indicadores financieros y no financieros relacionados entre sí, pueden poner en marcha una sola estrategia, he aquí el origen de un nuevo concepto “las relaciones causa-efecto” que constituyen el camino a seguir a fin de consolidar los resultados financieros a largo plazo. De estas relaciones, se derivó otro concepto, los mapas estratégicos como instrumento de representación gráfica de las relaciones causa y efecto. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)

Para ese entonces, el Balanced Scorecard ya no era utilizado solamente por los directivos de las empresas para traducir y comunicar la estrategia, sino para mejorar y optimizar la gestión empresarial. Muchas empresas han ido incorporando de manera efectiva este modelo de gestión a la hora de fortalecer su estructura organizativa, objetivos, asignación de recursos y elaboración de presupuestos.

En los últimos años y siguiendo la misma línea de éxito, han sido ya varias empresas alrededor del mundo que han implementado el Balanced Scorecard con el objetivo de traducir y comprender la estrategia en medidas de acción, así mismo, se ha ido enriqueciendo proporcionando a los empleados como a los directivos un instrumento para navegar hacia el éxito.

2.2 CONCEPTO

El Balanced Scorecard constituye un esquema de gestión administrativa que permite la toma de decisiones con una perspectiva integradora, más allá de la perspectiva financiera, complementando a los indicadores financieros otros indicadores de gestión o no financieros a fin de medir la actuación y desempeño de los integrantes de la empresa e influencias externas, detectando y corrigiendo de esta manera debilidades internas y potenciando las fortalezas.

El Balanced Scorecard puede ser definido como:

“Metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.” (Amo Baraybar, 2011, págs. 10-11)



El objetivo básico de este modelo de gestión es traducir la estrategia y la misión en medidas de actuación capaces de sostener el crecimiento de la empresa a través de indicadores relacionados entre sí, de esta manera tanto los directivos como los empleados participan activamente en el cumplimiento de los objetivos, de ahí que es fundamental la comprensión y comunicación de la estrategia. Los objetivos y las estrategias reflejados en el Balanced Scorecard de la empresa y de sus unidades de negocio deben traducirse en objetivos e indicadores alcanzables.

El concepto del Balanced Scorecard ha ido evolucionando conforme su aplicación ha trascendido más allá de las expectativas planteadas inicialmente. En principio su incorporación a las compañías tenían como objetivo ser un instrumento de medición a fin de potenciar las actividades internas con miras a largo plazo, hoy en día, este modelo es utilizado ampliamente como un modelo de gestión de la estrategia.

El modelo Balanced Scorecard incorpora cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, las mismas que nos ayudaran a entender el funcionamiento del ambiente interno como externo de la empresa a través de una planificación exhaustiva de los objetivos logrando la alineación de las estrategias.

2.3 IMPORTANCIA DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard actúa como guía y proporciona las bases necesarias a los directivos para dirigir a la organización rumbo al éxito. Los procesos de innovación en el siglo XXI han obligado a las empresas a buscar alternativas efectivas que les permita ganar mayor competitividad en el mercado, en base al establecimiento y comprensión de los objetivos, así como el desarrollo de estrategias; con lo cual se establece el camino más viable para las organizaciones en la búsqueda del éxito.

Este modelo de gestión proporciona un panorama diferente puesto que incorpora indicadores financieros y no financieros como punto de partida para la comprensión y sostenibilidad de las empresas. El Balanced Scorecard posibilita realizar un análisis completo de la gestión realizada por los directivos, este análisis contendrá información no solo de hechos pasados, sino también proyecciones de resultados que podrán obtenerse en el futuro. Básicamente, a través de las cuatro perspectivas la empresa puede saber con certeza los resultados financieros esperados y sus influencias, así mismo, podrá conocer el desempeño de sus miembros, el desarrollo de conocimientos y aptitudes, así como la adquisición y uso de



activos intangibles necesarios para el funcionamiento óptimo de las operaciones en la organización. (Kaplan S. & Norton P., 2001)

El Balanced Scorecard brinda a la empresa la información necesaria y las alternativas para que las empresas gestionen efectiva y eficazmente sus recursos, de esta manera la empresa estará en capacidad de ganar mayor espacio competitivo en el mercado obteniendo así mayores resultados.

El Balanced Scorecard brinda un mayor entendimiento a las empresas acerca del mercado en el cual incursionan y por ende de sus clientes, a través de procesos de segmentación y estratificación claros y concisos; pero el objetivo no solamente se centrará en esta diferenciación, sino que permitirá comprender las preferencias de los clientes y diseñar los productos en función de estas exigencias.

Los procesos de innovación también se ven ligados a este modelo de gestión por cuanto, el Balanced Scorecard permite a las empresas desarrollar investigaciones con miras a mejorar los productos y adaptarlos según las exigencias del mercado. Hoy en día es muy común recurrir a estrategias como marketing como una alternativa viable de expansión del mercado. El Balanced Scorecard determina las nociones básicas para contribuir al crecimiento sostenible estableciendo un vínculo entre las diferentes funciones departamentales. He aquí el ejemplo claro de la cooperación e involucramiento que debe existir entre los distintos empleados promulgando la preparación constante como estímulo de crecimiento y superación e invirtiendo en la generación de nuevo conocimiento.

Los procesos internos como externos efectivos que influyen en las operaciones y rendimientos de la empresa son estudiados a través del Balanced Scorecard. La composición del Balanced Scorecard refleja claramente los objetivos que se esperan alcanzar e incentivan a un sentido de responsabilidad colectiva entre los miembros de la empresa. La incorporación del Balanced Scorecard no es un proceso aislado y su desarrollo exitoso depende de la participación de toda la organización desde el nivel directivo hasta el operativo, es por ello que decimos que este modelo de gestión a más de ser una herramienta de control de la administración, es una herramienta estimulante para crear conciencia y trabajo en equipo sin distinción de cargos o experiencias previas.

Consolida las bases de comunicación porque como bien dijimos anteriormente, el Balanced Scorecard no es un proceso aislado, sino más



bien su ejecución involucra a un todo, de este modo, todos los miembros de la organización entienden y conocen la estrategia y se ven motivados porque están conscientes de que el desarrollo de esta estrategia depende en su mayor parte de la actuación y desempeño de sus actividades.

Las unidades de negocio también se ven involucradas en la consecución de los objetivos porque son el esquema fundamental y la base para el crecimiento de los rendimientos económicos, anteriormente las unidades de negocio no participaban en la toma de decisiones y se creía que estas constituían una unidad independiente, sin embargo, a través del Balanced Scorecard las empresas han entendido que la inclusión de estas unidades de negocio en los procesos de construcción son vitales para ganar mayor competitividad.

El desarrollo inicial del Balanced Scorecard requiere el establecimiento de objetivos para cada una de las perspectivas, una vez que se tenga claro el objetivo que se va a perseguir, la organización estará en la capacidad de alinear dichos objetivos con la estrategia cumpliéndose de esta manera el propósito fundamental del Balanced Scorecard. En el tema económico, el Balanced Scorecard relaciona directamente la ejecución de presupuestos en función de la planificación estratégica, a través de la cuantificación de los objetivos a largo plazo, permitiendo establecer los mecanismos necesarios para alcanzar dichos objetivos con una asignación de recursos adecuados.

De esta manera, podemos decir que un Balanced Scorecard constituye un instrumento verdaderamente eficiente y que va más allá de un sistema de medición simple, pues las organizaciones lo utilizan para definir su estructura organizativa y mejorar sus procesos a través del establecimiento de objetivos con un trabajo mancomunado y claramente socializado lo cual permite que la organización se adapte a su entorno y finalmente alcance los objetivos.

2.4 OBJETIVOS

El Balanced Scorecard "... traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica." (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009, pág. 18)

Por lo tanto, el objetivo primordial que persigue el Balanced Scorecard es alinear los objetivos con la estrategia planteada. De esta manera, las



empresas estarán en capacidad de emprender acciones encaminadas a lograr el objetivo a través de procesos óptimos que involucren una participación colectiva mediante lazos de comunicación eficientes en todos los ámbitos de la empresa.

Otro objetivo básico de este modelo de gestión está enfocada en generar liderazgo puesto que al ser un proceso integrador, requiere ser socializado y detallado por personal directivo con vista a estimular en los empleados el sentido de compromiso, también debe ser capaz de incitar a que los miembros de una organización se sientan atraídos por este proyecto innovador y quieran de forma voluntaria, ser parte del cambio organizacional.

El Balanced Scorecard tiene también como propósito proporcionar nuevos criterios de gestión que mejore la capacidad de toma de decisiones; así como de inversión dado que la constante evolución tecnológica obliga a las empresas a optimizar sus procesos a fin de que estos respondan a las exigencias competitivas, es por esto, que un Balanced Scorecard tiene como propósito brindar criterios de inversión adecuados, para que los directivos conozcan que tipo de inversión se adaptan realmente a las necesidades y a la infraestructura interna, y no solamente analizar la inversión desde el punto de vista de costos o de tiempo que a la larga puede ocasionar pérdidas considerables.

2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

El Balanced Scorecard es un proceso metodológico el cual requiere una serie de pasos a cumplir a fin de lograr los resultados esperados. No obstante, debe entenderse que el Balanced Scorecard no es un proceso rápido que pueda elaborarse en periodos de tiempo cortos, pues requiere de un análisis exhaustivo de factores clave y de variables importantes que influyen en la elaboración del Balanced Scorecard. Aunque resulta un proyecto innovador y exitoso, su consecución puede traer tanto beneficios como dificultades en la implementación del modelo de gestión.

Entre varias ventajas del Balanced Scorecard podemos mencionar:

- Socializa la planificación estratégica entre todos los miembros de la empresa.
- Permite la participación de los empleados en la visión de la empresa y por ende en la consecución de los objetivos, puesto que el Balanced Scorecard es un proceso metodológico colectivo y que para su desarrollo requiere la intervención de los miembros de la



organización desde el establecimiento de objetivos hasta el desarrollo de estrategias.

- Identifica áreas críticas dentro de la empresa a fin de tomar medidas correctivas de manera anticipada.
- Fomenta y fortalece las bases de comunicación desde el nivel directivo hasta el nivel operativo con la participación constante del personal.
- Define estrategias óptimas que respondan a los resultados esperados y cuantificarlas en función de las necesidades.
- Traduce la visión de la empresa en resultados concretos a través de planes de acción efectivos con la mayor optimización de recursos.
- Genera valor para la empresa cumpliendo de esta manera las expectativas de los clientes y de los accionistas.
- Permite analizar detalladamente el papel que juegan tanto los factores del ambiente interno como externo en la obtención de resultados y en el crecimiento sostenible de la empresa.
- Mejora la capacidad de toma de decisiones al recopilar información clave e incentivar la participación activa, no únicamente de directivos sino de empleados en general. (Kaplan S. & Norton P., 2001)

Las hipótesis acerca de las desventajas que puede conllevar el implementar un Balanced Scorecard han sido motivo de discusión, de hecho, muchas han sido las interrogantes sobre si realmente vale la pena llevar a cabo la consecución de este modelo; sin embargo, las teorías que respaldan las dificultades que ocasiona la implementación del Balanced Scorecard son cada vez menos que a las ventajas que puede ofrecer, dichas desventajas no deben pasar desapercibidas pues todo proceso innovador implica reacciones adversas. De esta manera, las desventajas del Balanced Scorecard se exponen a continuación:

- Resistencia al cambio por parte de los directivos y empleados, y dificultad en la asimilación e incorporación a un esquema completamente nuevo.
- Puede conllevar a incurrir en costos elevados tomando en cuenta la consultoría o la asesoría y capacitación que los miembros de la organización deberán recibir a fin de que conozcan los conceptos básicos, así como el proceso de elaboración e implementación del Balanced Scorecard.
- Requiere un lapso de tiempo largo por cuanto el desarrollo de un Balanced Scorecard necesita un análisis extenso y laborioso.



- Considerar el proceso de implementación del Balanced Scorecard como un proceso rígido reacio a cambios. (Kaplan S. & Norton P., 2001)...

2.6 ¿QUÉ IMPIDE A LAS EMPRESAS IMPLEMENTAR UN BALANCED SCORECARD?

Sin duda alguna, el hecho de implementar un modelo de gestión cualquiera que este sea, trae consigo una serie de reacciones tanto favorables como en contra; a continuación mencionaremos algunas de ellas:

1. La principal causa para que las empresas no implementen o mantengan un modelo de gestión es la falta de conocimiento y compromiso de los altos directivos, puesto que prefieren situarse en una zona de confort evitando experimentar nuevos cambios que posiblemente en inicio involucrarán dificultades que no están dispuestos a afrontar.
2. Otra de las causas que impiden implementar un modelo de gestión es la falta de financiamiento, debido a que se necesitará contratar consultores o asesores que estén al frente de la implementación de dicho modelo; ocasionando que los directivos no estén prestos a invertir en el cambio por temor al fracaso y pérdidas económicas.
3. Dado que el tema de la implementación de un modelo de gestión como el Balanced Scorecard es poco conocido en el país y no existen grandes registros que indiquen la efectividad en la aplicación de este modelo, las empresas se resisten a iniciar un cambio que posiblemente traerá una serie de resultados positivos a futuro.
4. La posibilidad de implementar un modelo de gestión se ve frenado en caso de la inexistencia de una clara diferenciación de funciones dentro de la estructura organizacional, especialmente en los niveles directivos de la empresa; llevando a que la falta de liderazgo no motive e involucre en el cambio a todos los miembros y por ende genere un desinterés en el tema.



2.7 ¿QUÉ MOTIVA A LAS EMPRESAS IMPLEMENTAR UN BALANCED SCORECARD?

La principal causa para que las empresas requieran implementar un modelo de gestión como lo es el Balanced Scorecard, es la necesidad de mantener un control de sus recursos humanos, financieros, económicos y materiales; logrando así, que toda la empresa y lo que involucra a ésta, tales como sus funciones, operaciones, actividades, procesos, personal entre otros, se encuentren dentro de un seguimiento exhaustivo que impida el desaprovechamiento de tiempo y recursos.

Dado que, el éxito de la empresa no depende únicamente de la influencia que ejerzan los factores internos sino también del ambiente externo, es conveniente llevar un control de dichos factores como son: clientes, mercado, proveedores, Estado, entre otros; a fin de ganar ventaja competitiva y generar un escudo protector ante cambios que puedan afectar las operaciones y la continuidad de la empresa, esto es posible gracias al Balanced Scorecard y sus cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y, Aprendizaje y Crecimiento.

Tradicionalmente, los análisis efectuados por los directivos en las empresas se centran únicamente en el aspecto financiero, los indicadores financieros reflejan el logro de los resultados en materia financiera pero no reflejan a ciencia cierta la realidad económica de la empresa, de esta manera, los directivos no pueden conocer lo que ocasiona obtener dichos resultados y los cambios a los que se deben enfrentar en el entorno en el que operan, con la incursión del Balanced Scorecard se puede obtener indicadores no financieros o de gestión, a fin de determinar el comportamiento de otras variables que juegan un papel fundamental en el logro de los resultados, permitiendo de esta manera que dichas variables no se basen solamente en información recopilada de hechos pasados sino que le permita hacer inferencias acerca del futuro abarcando por tanto el corto y largo plazo.

El Balanced Scorecard permite determinar las grietas existentes en las diferentes áreas de la empresa, a fin de que dichas deficiencias sean minimizadas, utilizadas y fortalecidas para potenciar las capacidades de la empresa y agregar valor, recalcando que dicho modelo se adapta a cualquier tamaño de empresa, sin diferenciar su actividad económica o problemas que puedan afrontar.



2.8 COMPONENTES DEL BALANCED SCORECARD

2.8.1 Misión, Visión y Valores

El proceso de implementación del Balanced Scorecard empieza a partir del establecimiento de la misión, visión y valores, los mismos que permitirán entender la estrategia a fin de alcanzar los objetivos. El éxito en la consecución de la estrategia depende del estudio exhaustivo de estos elementos y la influencia que éstos tienen en el ejercicio de las operaciones de la empresa.

La planificación estratégica juega un papel fundamental en el desarrollo del Balanced Scorecard, pues permite entender la importancia que tiene la empresa en la sociedad, así como las expectativas que los miembros de la organización tienen a largo plazo. La definición de la misión, visión y valores debe realizarse de manera cautelosa y analítica, ya que a partir de estos elementos los directivos estarán en capacidad de definir una estructura organizacional efectiva y de acuerdo a sus necesidades.

Misión

La misión responde a la pregunta: ¿Para que existe la organización?, define el propósito para el cual funciona la organización o la manera en que una unidad de negocio se combina para atender las necesidades de los clientes.

La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva. (Fred R, 2013)

La misión define las necesidades que se va a atender, así como el segmento de mercado en el cual se va a actuar, el tipo de productos o servicios que se va a ofrecer. La misión debe ser entendible tanto por el personal de la empresa como para los clientes, puesto que son la base fundamental para la consecución de los objetivos.

Visión



La visión define la perspectiva futura y el rumbo a seguir, a fin de asegurar la sostenibilidad de la empresa con miras al largo plazo. La visión responde a la pregunta ¿Hacia dónde queremos llegar?; la visión va de la mano con la estrategia, por cuanto la estrategia determina el camino a seguir y las alternativas necesarias para alcanzar la visión.

Cuando hablamos del largo plazo, nos referimos al hecho de que la visión debe ser sostenible en el tiempo (3-5años) y la empresa deberá estar en capacidad de potencializar sus operaciones para alcanzar sus resultados y ser competitivos. En otras palabras, la visión refleja el destino de la empresa, así como, el tiempo en que espera alcanzar los resultados y la estrategia brinda los parámetros necesarios para alcanzar dicha visión.

Valores

Los valores constituyen el conjunto de principios que rigen en una organización. Los valores representan la carta de presentación y reflejan las normas bajo los cuales trabaja la empresa. Del mismo modo, los valores están asociados a la identidad e imagen de la empresa, refleja las características más importantes del funcionamiento interno y del comportamiento así como hechos históricos importantes que han marcado la tradición y éxito de una determinada empresa.

2.8.2 Perspectivas

El Balanced Scorecard permite medir la actuación de la empresa a través del uso de indicadores financieros y no financieros, permitiendo de esta manera, definir estrategias claras y concisas a través de mapas estratégicos, logrando alcanzar los objetivos planteados. La implementación del Balanced Scorecard se fundamenta en un análisis crítico de la estructura de la empresa, fundamentado en cuatro perspectivas que posibilitarán lograr un mayor entendimiento del funcionamiento interno, así como de la influencia del ambiente externo lo que incide notoriamente en la actividad económica de toda organización.

Las perspectivas del Balanced Scorecard: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, dan a conocer de qué forma la empresa debe actuar para conseguir la efectividad en sus procesos; así como, detectar áreas críticas y determinar de forma anticipada medidas correctivas.

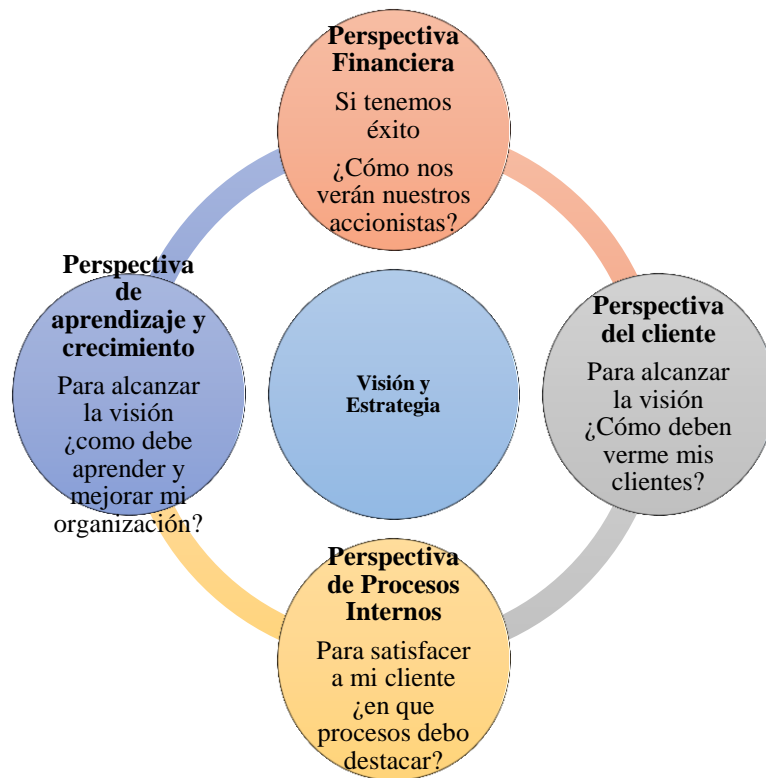
“Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más



suaves y subjetivas.” (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009, pág. 46). El Balanced Scorecard proporciona una visión a la empresa; a través de las cuatro perspectivas, brinda un diagnóstico acertado acerca de la realidad. La perspectiva financiera estudia los principales rendimientos financieros y la forma en como las operaciones de la empresa generar valor para sus accionistas, la rentabilidad de la inversión, la productividad y los beneficios económicos pueden ser gestionados mediante una adecuada medición que involucre tanto resultados favorables como medidas de actuación que se complementen entre sí; este es el objetivo primordial de la perspectiva financiera dentro del Balanced Scorecard.

La perspectiva de clientes, define de manera detallada la propuesta de valor que la empresa está dispuesta a entregar a sus clientes, el objetivo va más allá de satisfacer únicamente la demanda de los consumidores, pues la perspectiva de clientes permite entender el/los segmentos de mercado que son más favorables y en los cuales sea posible obtener una mayor ventaja competitiva. Así mismo, la perspectiva de clientes estudia las preferencias del consumidor y los criterios de selección de un producto, los cuales juegan un papel fundamental en el volumen de ventas que se espera obtener y que estrategias se debe implementar para retener clientes y fortalecer de esta manera las relaciones con los clientes escogidos. La perspectiva de procesos internos (como marcas, desarrollo de productos, servicio post-venta, mercado) brinda a la empresa la información necesaria para brindar valor a los clientes a través de una clara diferenciación en sus actividades internas (procesos) que le permita ganar ventaja competitiva. Esta perspectiva responde a la pregunta ¿Qué es lo que debemos hacer para diferenciarnos de nuestra competencia? La última perspectiva de aprendizaje y crecimiento hace referencia a las actividades encaminadas a reforzar y renovar procesos internos innovadores en las diferentes áreas de una organización, entendiéndose como tales a la infraestructura, tecnología, capacitaciones, habilidades y conocimientos así como el clima organizacional en el cual se labora. A través de estas perspectivas, se pone en marcha un Balanced Scorecard el cual sigue un orden, de arriba hacia abajo, partiendo básicamente del análisis financiero, de los clientes objetivo que se espera atender, para luego pasar al estudio de los procesos internos y por último la renovación de la infraestructura, existiendo una interrelación entre estos procesos. A esta interrelación se le conoce como relaciones de causas y efecto las cuales permitirán definir las estrategias idóneas. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)...

Figura 2: Definición de las relaciones causa-efecto de la estrategia



Fuente: (Kaplan S. & Norton P., 2001)

Elaborado por: Autoras

2.8.3 Mapas Estratégicos

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. (Fernández, 2001)

Los mapas estratégicos constituyen la parte fundamental de todo el proceso de implementación del Balanced Scorecard y tienen como objetivo describir una estrategia de forma detallada. Los indicadores del Balanced Scorecard están relacionados a través de relaciones causa y efecto que identifica los resultados que se esperan obtener, con la aplicación de determinadas estrategias y las causas que lo harán



realidad. Las estrategias dentro del Balanced Scorecard representan hipótesis que se pretenden demostrar y los mapas estratégicos precisamente dan a conocer los procesos que los directivos deben seguir para llevar a cabo la consecución de una determinada estrategia.

Los objetivos también forman parte de los mapas estratégicos lo que representa el resultado final que la empresa espera lograr en el largo plazo para lo cual pondrá en práctica estrategias encaminadas a obtener este objetivo.

Los directivos utilizan los mapas estratégicos como una representación gráfica que les permitan entender su estrategia, y de esta manera aplicarla de forma coherente y comprensible para todos los miembros de la organización. Así mismo, los mapas estratégicos son los instrumentos que permiten administrar el modelo de gestión a fin de que los directivos puedan poner en práctica la estrategia de manera eficaz y efectiva.

2.8.4 Objetivos

El Balanced Scorecard le proporciona a la empresa los instrumentos necesarios para que los miembros de la organización conozcan y comprendan la estrategia, al igual que alternativas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos descritos a través de los mapas estratégicos.

Los objetivos estratégicos constituyen el conjunto de metas a largo plazo (mayor a un año) que la empresa aspira lograr a través de la aplicación de un conjunto de acciones que le posibilite cumplir con la visión de la empresa.

Estos objetivos están claramente especificados a través del mapa estratégico y se miden a través de indicadores, aunque no es recomendable definir una gran cantidad de objetivos estratégicos por cuanto su puesta en marcha suele ser dificultoso. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)

2.8.5 Indicadores

Una vez que se ha comprendido claramente la visión como la estrategia el siguiente paso a seguir es la definición de objetivos estratégicos e indicadores. Los indicadores constituyen el instrumento de medición más acertado y permite evaluar el avance de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los indicadores deben estar conjuntamente relacionados a



metas y estos facilitan analizar el porcentaje de cumplimiento de las metas en términos cuantitativos.

Los directivos en calidad de líderes de la organización, son los responsables directos de gestionar el establecimiento de objetivos en coordinación con los empleados de la organización, estos objetivos deben ser alcanzables y medibles precisamente a través de indicadores ya sea financieros o no financieros.

Los indicadores deben reflejar la situación de la empresa de manera explícita, sin embargo, no solamente debe centrarse en analizar hechos pasados sino proporcionar criterios para evaluar el avance de las acciones encaminadas a lograr esos objetivos. Según (Kaplan & Norton), para lograr este propósito, se recomiendan el análisis de los indicadores relacionando tanto resultados de causa como de efecto.

De esta manera, se definen dos tipos de indicadores que facilitan esta medición: indicadores de causa e indicadores de resultado.

Indicadores de Causa

Evalúa el desarrollo de las acciones emprendidas y los resultados obtenidos, encaminadas a lograr los objetivos estratégicos planteados. También se les conoce con el nombre de inductores de actuación. Ejemplo: horas de capacitación.

En este ejemplo se puede evidenciar el parámetro de medición utilizado (horas) para conocer el lapso de tiempo destinado a potenciar las capacidades de empleados a fin de que estos contribuyan al logro de los objetivos, aunque no siempre se obtiene resultados positivos, por lo que probable que se deba adicionar indicadores.

Indicadores de Resultado

También se le conoce con el nombre de indicadores de efecto. Este tipo de indicador permite medir el logro de los resultados u objetivos estratégicos. Ejemplo: Índice de crecimiento de las ventas. Como podemos visualizar, este indicador permite conocer los resultados obtenidos mediante el análisis de la tendencia de las ventas.

Según (Kaplan & Norton) recomiendan que el establecimiento de los indicadores se haga con absoluta minuciosidad y criterio analítico, una lista extensa de indicadores puede dificultar la comprensión y con ello la implementación del Balanced Scorecard puede fracasar. Lo



recomendable es establecer un número pequeño de indicadores, a fin de que todos puedan ser aplicados y analizados cautelosamente, por el contrario, el establecer un número elevado de indicadores ocasionaría dificultades ya que sería muy difícil de implementar y conllevaría a realizar esfuerzos innecesarios desviándose de su objetivo principal.

2.8.6 Iniciativas Estratégicas

Se refieren a las acciones emprendidas en la empresa a fin de contribuir en el logro de los objetivos. Las iniciativas estratégicas están comprendidas por el conjunto de proyectos, actividades y procedimientos, los cuales deberán estar en función de la estrategia planteada con el objetivo de alcanzar las metas especificadas en el mapa estratégico.

Las iniciativas estratégicas también deberán ser medibles a través de indicadores prevaleciendo aquellas iniciativas que tengan mayor valor y de las cuales exista la confianza plena de que aportaran positivamente en el logro de los objetivos estratégicos. Así mismo, se deberán prevalecer las iniciativas que impliquen un menor grado de esfuerzo, es decir, aquellas en las que exista una mayor optimización de recursos.

2.8.7 Talento humano y recursos

En todo proceso que involucre la determinación de objetivos, indicadores o iniciativas estratégicas, es exclusivamente necesario que los directivos asignen un responsable encargado de precautelar que dicha determinación se realice de manera efectiva y transparente en función de las políticas y normas establecidas.

Para lograr este propósito, en primera instancia se deberá definir un presupuesto destinado a la adquisición y asignación de recursos en la organización, que van a ser utilizados durante todo el proceso de implementación del Balanced Scorecard.

De esta manera, el Balanced Scorecard materializa los objetivos estratégicos desglosados en el mapa estratégico a través de indicadores, los mismos que se llevan a cabo mediante un conjunto de acciones o iniciativas estratégicas.

Los indicadores planteados deberán contener sus respectivas acciones estratégicas, las mismas que permitirán lograr el resultado esperado designando a un responsable que vele por el cumplimiento de las normas y del uso óptimo de los recursos en base al presupuesto fijado de manera anticipada. Posteriormente, una evaluación subjetiva permitirá efectuar un



análisis profundo del uso de indicadores y su incidencia en el proceso productivo de las empresas demostrando de esta manera la utilidad que tiene un modelo de gestión en el éxito de los resultados.

2.9 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

Como ya se mencionó anteriormente, el Balanced Scorecard contempla cuatro perspectivas: clientes, financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; que juegan un papel fundamental en el diagnóstico de las empresas. Estas perspectivas facilitan detectar oportunamente deficiencias internas permitiendo tomar decisiones acertadas a fin de corregir estas situaciones, del mismo modo, potencializa las áreas internas y evalúa oportunamente las áreas externas que tienen una incidencia importante en el ejercicio económico de las empresas.

2.9.1 Financiera

La perspectiva financiera hace referencia a la medición de los resultados a través de indicadores financieros. El objetivo principal de esta perspectiva es el incremento de valor de la empresa en cuanto a resultados financieros usando para este análisis, indicadores financieros y de esta manera responder a las exigencias de los accionistas y socios. Al hablar de resultados financieros, nos estamos refiriendo al incremento de los ingresos, disminución de costos e incremento en la productividad promoviendo una óptima utilización de los activos de la empresa, en especial de los activos intangibles y disminuyendo de esta manera la probabilidad de un riesgo futuro.

La perspectiva financiera, permitirá definir objetivos e indicadores financieros, este último como instrumento de medición que permitan analizar la actuación financiera de la empresa, así como, la consecución de la estrategia. Los objetivos financieros deberán estar vinculados a una o varias estrategias, las mismas que posibilitaran lograr el resultado deseado. El proceso de definición de estos objetivos es exhaustivo, en este sentido, (Kaplan & Norton) desarrollan tres fases bajo las cuales la empresa o una unidad de negocio desarrollan su estrategia para dar cumplimiento a los objetivos financieros:

- Crecimiento
- Sostenibilidad
- Cosecha



Fase de Crecimiento

Fase inicial donde el incremento constante de los ingresos siempre será un objetivo común en todas las empresas del mercado. Generalmente, las empresas en fase de crecimiento optan por invertir en determinadas actividades y de esta manera potencializar su nivel de ventas, ejemplo: renovación tecnológica, desarrollo de nuevos productos y servicios, ampliación del local, etc. En esta fase, el objetivo financiero siempre se centrará en definir una tasa de crecimiento de ventas, clientes y segmentos de mercados estratégicos.

Fase de Sostenibilidad

Es la fase más común en la que se encuentran las empresas, los esfuerzos realizados por las empresas que se encuentra en esta fase están encaminadas a la obtención de óptimos rendimientos sobre el capital invertido (ROCE), así mismo, conocer de manera exacta cuanto representa la cuota de mercado existente y que estrategias se debe desarrollar a fin de mantener o mejorara dicha cuota.

El objetivo financiero durante esta fase casi siempre está relacionada con un indicador de rentabilidad, puesto que el objetivo de realizar determinadas inversiones precisamente es la obtención de rendimientos para la empresa. Los indicadores más utilizados en esta fase son: rendimientos sobre el capital invertido (ROCE), valor económico agregado (EVA) o rendimientos sobre la inversión (ROI).

Fase de Cosecha

Esta fase hace referencia a la obtención de los resultados en base a lo ejecutado mediante las dos fases anteriores. Las inversiones que las empresa realice en esta etapa están encaminadas a mantener la capacidad bajo la cual se ha venido trabajando, mas no a la adquisición de nuevos materiales. Las inversiones que se realicen en esta fase, deben tener periodos de recuperación cortos sin que ello afecte de manera considerable los niveles de liquidez, así como, disminuir las necesidades del capital circulante.

De esta manera, los objetivos financieros que aspiran alcanzar las empresas en el mercado, puede resumirse de la siguiente manera:

- Cumplir con las exigencias de los accionistas
- Optimizar y efectivizar las operaciones internas
- Obtener un crecimiento económico constante



- Mantener en el nivel más bajo posible el riesgo de los accionistas, etc. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)

2.9.2 Clientes

En la perspectiva de clientes, las empresas conocen el segmento de mercado o de clientes en el que van a actuar, además esta perspectiva, permite definir las actividades que proporcionarán valor añadido a los clientes al momento de extender su cobertura y obtener mayores beneficios económicos. La perspectiva de clientes es una parte fundamental dentro del Balanced Scorecard puesto que de ello depende el incremento en los ingresos; las estrategias encaminadas a lograr los objetivos financieros dentro de esta perspectiva permitirán enfatizar sus capacidades internas y proporcionar nuevos criterios de análisis a fin de comprender las necesidades de los clientes. El objetivo financiero fundamental dentro de esta perspectiva, parte de la concepción bajo la cual se ofrecen productos y servicios innovadores generando valor para los clientes.

La clave para entender el funcionamiento de esta perspectiva radica en entender que el mercado en el cual operan las empresas es heterogéneo, una vez que se identifiquen los segmentos de mercado claves, se procederá a determinar los objetivos y estrategias por cada segmento específico.

Los indicadores utilizados de manera frecuente para medir esta perspectiva son:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes (Kaplan & Norton, 2009)

Figura 3: Indicadores centrales del cliente

Fuente: (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)

Elaborado por: Autoras

Estos cinco indicadores están interrelacionados entre sí, y deben estar acordes al segmento de clientes a los cuales la empresa va a atender y de los que existe la expectativa de obtener mayores rendimientos económicos.

Cuota de mercado

“Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.” (Rojas Bernal, 2001, pág. 67)

Una vez que se haya definido el segmento de mercado, el siguiente paso consiste en determinar la cuota de mercado. La cuota de mercado constituye el porcentaje de las ventas que la empresa obtiene de un determinado segmento de mercado.

Los parámetros de medición para determinar la cuota de mercado pueden ser varias, algunas empresas por tradición, prefieren analizar la cuota de mercado por cliente (en el caso de que los segmentos de mercado no sean considerables), o simplemente analizar esta cuota por segmentos.

Incremento de clientes

“Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.” (Rojas Bernal, 2001, pág. 67)



El objetivo de las empresas es traducir sus objetivos financieros en el aumento de clientes lo que repercutirá favorablemente en el aumento de los ingresos económicos. El incremento de clientes permite analizar el crecimiento de los clientes a través de indicadores como el número de clientes o el volumen de ventas a los nuevos clientes de estos segmentos.

Retención de clientes

“Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasas que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.” (Rojas Bernal, 2001, pág. 67). La retención de los clientes permite a las organizaciones asegurar el crecimiento de las ventas, las estrategias que permitan mantener la confianza en los clientes será fundamental en los ingresos que se esperen obtener. Una alternativa fiable utilizada para medir la tasa de retención de clientes es el porcentaje de crecimiento de las ventas con los clientes existentes.

Satisfacción de clientes

La satisfacción de los clientes “Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor agregado.” (Rojas Bernal, 2001, pág. 67)

La relación entre los clientes con la empresa será fundamental, en este sentido, las organizaciones deben encaminar sus esfuerzos a fin de asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes, ejemplo: muchas empresas brindan descuentos bonificaciones o promociones que permitan elevar el índice de satisfacción de los clientes. Las encuestas sobre la atención del cliente es el medio más utilizado para medir la satisfacción de los clientes.

Rentabilidad del Cliente

La rentabilidad del cliente “Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.” (Rojas Bernal, 2001, pág. 67). El éxito en los indicadores anteriormente mencionados se verá reflejado con mayores rendimientos financieros obtenidos con los clientes. La rentabilidad de los clientes, tiene como objetivo revelar aquellos clientes que son rentables y no rentables.

Los clientes no rentables identificados a través de este indicador, se refieren aquellos que en un determinado tiempo promedio han dejado de comprar a la empresa, a través de este indicador, estos clientes pueden



ser transformados en clientes rentables ya sea por medio del establecimiento de nuevos precios o introducción de nuevos productos en aquel segmento de mercado.

Las propuestas de valor añadido nos proporcionan las herramientas necesarias que permiten ofrecer a los clientes nuevos productos o servicios que permitan satisfacer sus necesidades y obtener una mayor rentabilidad. Estas propuestas se clasifican en tres grandes grupos:

- **Atributos de productos y/o servicios:** Tiene que ver con la finalidad del producto y/o servicio, el precio de éste y la calidad.
- **Relación con los clientes:** Está relacionado al tiempo de entrega de los productos y las expectativas que tiene el cliente al momento de adquirir un determinado producto o servicio.
- **Imagen y prestigio:** Son las variables que captan la atención del cliente ejemplo: lemas, promociones publicidad, etc. La reputación también juega un papel fundamental en el crecimiento de la empresa por lo cual la empresa debe encaminar sus esfuerzos en mantener su participación y confianza en el largo plazo (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)

2.9.3 Procesos Internos

La perspectiva de procesos internos, permite identificar las actividades críticas al interior de las empresas que generen valor y permitan satisfacer las expectativas de los stakeholders o partes interesadas (clientes, accionistas y proveedores). Esta perspectiva permite a la empresa el establecimiento de indicadores que permitan dar cumplimiento a los objetivos demandados por los clientes y accionistas, de esta manera, se identificarán los procesos que requieren algún tipo de ajuste y que han de posibilitar agregar valor.

Una vez que se ha analizado la posición financiera en la que se encuentra la empresa e identificado el segmento de mercado potencial en la cual se trabajará de manera continua, el siguiente paso a seguir será la identificación de los procesos internos que brinden excelencia y continuidad a la empresa, para lo cual la cadena de valor constituye aquella herramienta que nos permite estudiar de manera explícita dichos procesos.

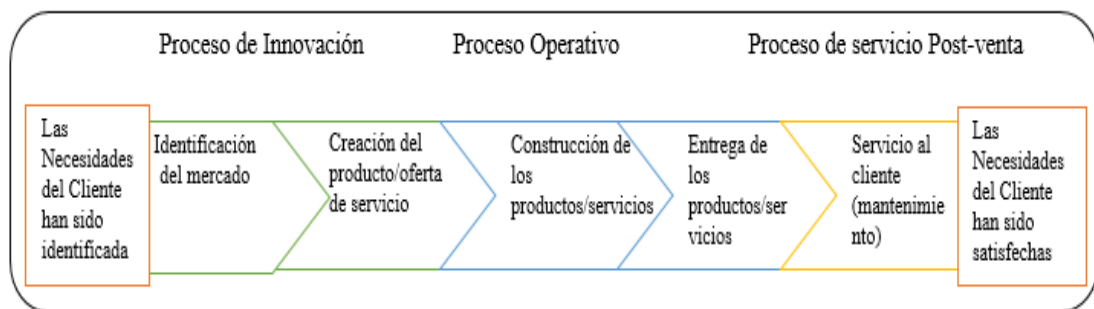
Cadena de Valor

Las empresas disponen de procesos internos distintos y debidamente planificados los mismos que permiten la obtención de rendimientos

económicos. Las necesidades de cada empresa dependen exclusivamente del tipo de actividad que realicen, lamentablemente, existen evidencias que indican la falta de planificación y análisis en los procesos internos por cuanto el estudio se ha centrado únicamente en el aspecto financiero. La generación de valor en cada una de las actividades involucra tres fases metodológicas, los mismos, que permitirán entender el desarrollo de las actividades internas del negocio, estas fases son:

- Innovación
- Operaciones
- Servicios post-venta (Kaplan & Norton, 2009)

Figura 4: *Perspectiva del Proceso Interno: Cadena de valor*



Fuente: (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)

Elaborado por: Autoras

En la figura N°4 se puede apreciar las etapas de la perspectiva de procesos internos de una empresa, aplicadas a través de la cadena de valor. El proceso de innovación hace referencia a todas aquellas actividades que la empresa realiza con el fin de conocer las necesidades adicionales que tienen los clientes potenciales y diseñar aquellos productos o servicios que satisfagan dichas necesidades. El proceso de operación constituye aquellas actividades que permiten la entrega de los productos y servicios a los clientes, es la fase más importante por cuanto de ésta depende la obtención de ingresos económicos.

La última fase de servicios post-venta está relacionada con aquellas estrategias que permiten ofrecer servicios adicionales al cliente después de la venta, con el objetivo de retener y satisfacer las necesidades del cliente, ejemplo: servicios de garantía y reparación, descuentos, etc.

Innovación

El proceso de innovación inicia a partir de la identificación del mercado en el que se desenvuelve la empresa, esto implica, seleccionar aquellos



clientes potenciales para el negocio y posteriormente determinar las necesidades emergentes. El proceso de innovación involucra a su vez dos fases: en la primera los directivos serán los encargados de efectuar una investigación de mercado profunda y recoger la información necesaria en cuanto al tipo de mercado así como los gustos y preferencias de los clientes.

La segunda fase consiste en el diseño de productos y servicios; cuando la empresa dispone de toda la información necesaria concerniente al mercado, entonces estará lista para pasar a una de las etapas clave como es la creación de producto el mismo que será innovador pero acorde a las expectativas del mercado pues este aspecto será la clave del éxito.

El diseño de nuevos productos, involucra todo u proceso de investigación a cargo de los responsables destinados quienes tendrán como funciones:

- Recolectar información referente al diseño de nuevos productos y servicios
- Obtener información básica sobre la utilización de nuevas tecnologías y su aplicación en la aplicación de productos y servicios.
- Ejecuta acciones de manera efectiva y responsable encaminadas al desarrollo de los productos y servicios (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)...

Proceso Operativo

Una vez que la empresa disponga de los productos o servicios, estará lista para pasar a la siguiente fase que es el proceso operativo, la misma que involucra dos fases: en la primera la empresa recibe el pedido por parte de los clientes y posteriormente el proceso termina con la entrega de los productos ofrecidos. Lo fundamental en este proceso es la eficiencia en los tiempos de entrega, por cuanto a los clientes les interesa recibir sus pedidos en el menor tiempo posible de esta manera, el nivel de satisfacción de los clientes será alto. Los directivos utilizan como indicadores de medición: la calidad, tiempo de entrega del producto así como costos del proceso. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)

Servicio Post-Venta

El servicio post-venta comprende todas aquellas actividades que la empresa realiza luego de la venta con el objeto de retener al cliente. Dentro de este proceso, tenemos los servicios de garantía y reparación de



productos, descuentos, devoluciones incluyendo la gestión de tarjetas de crédito. Al igual que el proceso operativo, las empresas utilizan de manera frecuente los indicadores de tiempo, calidad y costos para medir la efectividad de este proceso. Otro elemento que integra el servicio de post-venta, es el proceso de facturación y cobro, en especial en aquellas empresas cuya mayor parte de ventas se hacen a crédito, tendrán la necesidad de medir a través de los indicadores de tiempo, calidad y costos, la recuperación de efectivo.

De esta manera, los objetivos estratégicos que persigue la perspectiva de procesos internos son:

- Desarrollar los negocios en los mercados seleccionados.
- Suscribir pólizas rentablemente.
- Alinear las reclamaciones con los negocios.
- Mejorar la productividad. (Kaplan & Norton, 2009)

2.9.4 Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento define indicadores que promuevan el aprendizaje continuo al interior de la organización. Esta perspectiva, es la piedra angular del resto de perspectivas y de esta se derivan los criterios necesarios para el desarrollo de las otras tres perspectivas.

El Balanced Scorecard incentiva a la organización a transformarse y mejorar para el futuro. El primer paso consiste en identificar la infraestructura interna de la empresa, esta infraestructura hace referencia a la capacidad de los empleados y de los sistemas de información así como la motivación continua en la organización.

- **Capacidad de los empleados**

La demanda del mercado en la actualidad exige a los empleados a dar el máximo de sus capacidades. Esta fase dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, incentiva a los empleados al aprendizaje constante y retroalimentación de conocimientos, habilidades y aptitudes a fin de que contribuyan positivamente en la consecución y logro de los objetivos estratégicos. Al igual que las anteriores perspectivas, los indicadores utilizados con mayor frecuencia, para medir el desempeño de los empleados en la organización son: satisfacción, retención y productividad del empleado (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)



Satisfacción del Empleado: Representa el grado de bienestar que el empleado manifiesta en el desempeño de sus funciones. Un clima organizacional adecuado deberá promover la satisfacción del empleado de manera constante, siendo los directivos de la empresa los responsables de medir y asegurar el nivel de satisfacción en los empleados.

Retención del Empleado: La empresa deberá tener como objetivo retener a aquellos empleados clave y cuyos conocimientos y experiencia aporten sustancialmente en las operaciones de la empresa. La medición de la retención de los empleados en una empresa, se mide a través del porcentaje de rotación de los puestos (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)

Productividad o rendimiento de los empleados: El rendimiento de los empleados es el indicador de medición principal que refleja los resultados efectuados por los directivos para capacitar y preparar a los empleados a fin de que responda de manera efectiva en sus funciones. El indicador que refleja este rendimiento es la relación entre los resultados obtenidos con el número de empleados que intervinieron en ese resultado. Si los resultados favorables por empleado aumentan, también aumentará sus ingresos y con ello la productividad de cada empleado mejorara (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)

- **Capacidad de los sistemas de información**

Las empresas deberán contener una estructura tecnológica oportuna que proporcione información valiosa de los empleados, clientes y de los procesos internos. De nada sirve que los conocimientos y aptitudes de los empleados sean amplios, si la tecnología de información es escasa o en ciertos casos nula. Los empleados necesitan una capacitación oportuna sobre los productos o servicios que se va a ofrecer así como de herramientas de información efectivas que respondan a las exigencias de los clientes.

- **Motivación**

Para lograr que los empleados se sientan comprometidos con la empresa y contribuyan eficientemente al logro de los objetivos, es indudablemente necesario incentivarlos, no solo económicamente al momento que respondan adecuadamente por su trabajo, sino también laboralmente al hacerlos parte de las decisiones y goce de resultados.



Enfatiza también el hecho de promover un clima organizacional efectivo que promueva el desempeño de sus funciones, bajo un ambiente laboral óptimo y en condiciones favorables.

Los objetivos estratégicos que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento sigue son:

- Promover el conocimiento y el desarrollo de capacidades de los empleados.
- Disponer de fuentes de información efectiva, y accesibles en cualquier momento.

2.10 MODELOS ORGANIZACIONALES

La evolución de las teorías administrativas ha sentado nuevas bases para dirigir a la organización, buscando el fortalecimiento de la estrategia y planeación, a su vez de promover el uso óptimo de los recursos. Dicha evolución va desde las teorías clásicas de la administración científica desarrollada por grandes exponentes como: Frederick Taylor, Henry Fayol, Max Weber, Elton Mayo, entre otros; hasta las más reciente teorías administrativas relacionadas con la gestión e incorporación de valor para las partes interesadas (clientes, accionistas, empleados) como lo es el Balanced Scorecard.

Para un exitoso proceso de implementación de un modelo de gestión como lo es el Balanced Scorecard, es necesario identificar el modelo organizacional que rige en la empresa; con el fin de conocer las líneas de mando, bases de comunicación entre niveles y asignación de recursos, entre otros.

Para comprende la importancia de la identificación de los modelos organizacionales empezaremos por definir que es una organización.

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humano, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.



(Wanceulen Ferrer, Valenzuela Lozano, Wanceulen Moreno, & Wanceulen Moreno, 2011)

Las organizaciones son sistemas cambiantes y se ven influenciados por un sin número de variables externas como internas. Éstas adaptan sus estrategias en base a su naturaleza propia y a los objetivos que persiguen; en este sentido, el establecimiento de un modelo organizacional adecuado permitirá entender las principales variables que influyen en la consecución de los objetivos.

Los modelos organizacionales se originan ante la necesidad de definir una estructura organizacional, líneas de mando, bases de comunicación y de asignación de recursos efectivos que faciliten el desarrollo de las funciones internas y de esta manera lograr las metas esperadas.

De esta manera, podemos describir que los modelos organizacionales contribuyen a establecer la estructura organizacional y las funciones internas designadas a cada uno de los miembros de la organización, las bases de comunicación, criterios de asignación de recursos, formas de dirección y gestión así como la administración de los recursos humanos. Un modelo de organización claramente establecido, permitirá a los miembros de la organización, entender el funcionamiento interno de la empresa, así mismo, proporcionara criterios más acertados y analíticos en la toma de decisiones por parte de los directivos.

De esta manera, un modelo organizacional es clave dentro del ámbito empresarial, cada empresa dispone de su propio modelo el cual servirá como una guía fundamental en la gestión, es un instrumento de apoyo sobre el cual se derivan las estrategias encaminadas al diseño y producción de un determinado bien o servicio.

El modelo organizacional instaurado por la empresa brinda alternativas precisas a fin de crear valor a través de la optimización de sus procesos y operaciones, por ejemplo, al momento de efectivizar los procesos de comercialización de la empresa de un determinado bien o servicio, se buscará la máxima satisfacción del cliente y por ende su retención, dicho proceso inicia desde el momento en que se realiza el pedido por parte del cliente hasta la entrega eficiente y oportuna dentro de los plazos y tiempos establecidos.

De esta manera, la incidencia que tiene un modelo organizacional en el aspecto económico es fundamental, de ello depende el éxito de las organizaciones; es por esta razón, que muchas empresas parten desde la



concepción de que una empresa sin un modelo organizacional con metas claras simplemente no podría existir en el entorno.

Los modelos organizacionales se adaptan a los diferentes tipos de organizaciones en el entorno. Según (Claude S. & Alvarez, 2005), las organizaciones pueden ser agrupadas en tres grupos o enfoques:

Organizaciones como sistema racional: estudia aquellas actividades que permiten lograr la eficiencia en las operaciones. Centra su atención en la obtención de resultados.

Organizaciones como sistema natural: reconoce la existencia de otras variables que influyen en la efectividad de las operaciones de la empresa, como el clima laboral y el estado de ánimo de los empleados.

Organizaciones como sistemas abiertos: estudian otro tipo de variables de gran importancia que intervienen en el proceso productivo de las empresas como: el ambiente externo, precio, diseño de productos, innovación tecnológica, etc.

2.10.1 Historia de los Modelos Organizacionales: Principales exponentes de las teorías de la organización.

Los primeros aportes acerca de la administración científica, provienen del investigador Frederick Taylor, quien con su obra titulada “Los Principios de la Administración Científica”, describió la necesidad de modernizar la gestión de los administradores en la productividad de las empresas. Su teoría consistió básicamente en utilizar al máximo las capacidades de los empleados en la consecución de los objetivos evitando de esta manera el desperdicio de recursos y el incremento de costos innecesarios; la eficiencia sin lugar a dudas, era el objetivo primordial que Taylor defendió y bajo el cual debían trabajar los directivos de las organizaciones.

Más tarde, se incorporaron nuevas teorías que enriquecieron el concepto de la administración científica y con ello la teoría de los modelos organizacionales. (Claude S. & Alvarez, 2005), clasifica a los modelos organizacionales en cuatro grandes grupos:

2.10.1.1 Modelos Racionales Cerrados

Parte de la concepción básica de que toda organización es un sistema cerrado; es decir, que las variables externas del entorno no influyen en las decisiones internas y que la gestión administrativa debe basarse únicamente en factores internos de la empresa. Esta teoría, fue defendida por Taylor, Fayol y Weber. La definición de una estructura organizativa



clara y concisa es fundamental para lograr niveles de productividad efectivos.

Frederick Taylor

Fundamentó su teoría en la necesidad de optimizar tiempos y costos. Su teoría afirma que la productividad y el crecimiento de las empresas, dependían exclusivamente del aprovechamiento de los recursos para lo cual debía eliminarse la capacidad ociosa y promover un cambio total en el pensamiento estratégico tanto de empleados como de directivos. Taylor argumentaba que el personal laboral de las empresas no contribuía al 100% en las actividades de la empresa, razón por la cual los directivos se veían en la obligación de incorporar al máximo en los procesos productivos de las empresas a todo el personal o empleados de las organizaciones.

Sus estudios se basaron exclusivamente en tiempos y movimientos de la capacidad productiva de las empresas, demostrando que una mejora considerable en la capacidad interna, permitiría mayores niveles de producción con una optimización tanto de tiempos como de costos.

Henry Fayol

El incremento de la productividad; así como, de la eficiencia en los niveles operativos era el objetivo fundamental de la administración científica. La teoría de Henry Fayol se centró en estudiar los problemas y dificultades en los niveles ejecutivos de gerencia.

Mientras que la teoría de Taylor, hacía énfasis en la efectividad y mejoramiento continuo en los niveles operativos lo cual consideraba clave en el desarrollo de las operaciones de las empresas, Fayol exponía la necesidad de evaluar la actuación de los gerentes quienes al igual que los empleados, requerían entrenamientos continuos a fin de que estos pueda afrontar con firmeza y rigurosidad la gestión de las empresas y de esta manera, alcanzar los objetivos deseados. Así, Fayol detalló 14 principios bajo los cuales trabajarían los gerentes y administradores de las distintas empresas:

- **División del Trabajo:** incentiva el entrenamiento y la especialización de manera continua, está relacionada a la eficiencia.
- **Autoridad:** los gerentes representan la máxima autoridad, por lo tanto, tiene la potestad para emanar órdenes, las mismas que deberá ser ejecutadas.



- **Disciplina:** las tareas han de ejecutarse de manera eficiente y siguiendo los parámetros establecidos por la autoridad competente. Para que la disciplina tenga éxito, es necesario que toda organización tenga definido una autoridad competente y con la experiencia necesaria.
- **Unidad de mando:** los empleados deben estar bajo la dirección de una sola autoridad. Una autoridad para todos los empleados de una empresa puede crear confusión en la asignación de funciones.
- **Unidad de dirección:** para lograr los objetivos, los miembros de la organización deben trabajar de manera conjunta bajo la dirección de un solo directivo (gerente).
- **Subordinación del interés individual al bien común:** los logros e intereses de la organización deben prevalecer sobre los intereses individuales.
- **Remuneración:** los empleados merecen recibir una retribución por sus funciones realizadas. La remuneración debe ser ética y transparente.
- **Centralización:** las autoridades son las encargadas de responder por las actividades de la empresa y por la toma de decisiones, sin embargo, los niveles operativos deben estar en la capacidad de responder por sus actos y funciones emanadas.
- **Jerarquía:** la jerarquía de las organizaciones se encuentra detallada en los organigramas de cada entidad, en el cual se definen los niveles específicos que han de regir en toda la organización y las líneas de comunicación.
- **Orden:** se refiere a la disponibilidad de materiales los mismos que deben estar al alcance de los empleados y en lugares adecuados de manera ordenada.
- **Equidad:** los directivos han de mantener una relación amable y respetuosa con los empleados sin discriminación alguna.
- **Estabilidad del personal:** la empresa debe procurar brindar una estabilidad y rotación laboral a sus empleados, caso contrario, podría provocar retrasos y dificultades en el desarrollo de las actividades.
- **Iniciativa:** los empleados deben tener la libertad para ejecutar actividades innovadoras y que aporten positivamente a la ejecución de los objetivos.
- **Espíritu de grupo:** fomentar el trabajo y unión de equipo siempre favorecerá al desarrollo de las actividades bajo un clima organizacional adecuado (Robbins, 2004)...



Max Weber

Introdujo un nuevo concepto a la administración de las organizaciones, la burocracia. Weber expuso la necesidad de implementar a las organizaciones políticas y reglamentos estrictos sobre los cuales debe operar toda organización. Expuso a su vez, la importancia que tiene la definición de una estructura organizacional claramente definida, con líneas de mando y una acertada diferenciación de funciones. La burocracia constituye una forma de gobierno con políticas claras, las mismas que debían ser cumplidas a cabalidad y se caracterizaba por su falta de flexibilidad y resistencia al cambio.

2.10.1.2 Modelos Naturales Cerrados

Los modelos naturales cerrados concentran su estudio en entender el comportamiento, los intereses individuales de sus miembros y las principales variables que influyen de manera personal.

Al igual que los modelos racionales cerrados, este modelo no considera el ambiente externo como un factor que tenga incidencia en las actividades de la empresa, más bien considera que el desenvolvimiento de las actividades de la empresa no depende únicamente del establecimiento de normas y reglamentos, sino también de aspectos relacionados a la personalidad propia de los empleados. Aspectos como la amistad y la comunicación son considerados dentro de este grupo. Algunos exponentes de este tipo de modelo organizacional son: Elton Mayo y Chester Barnard.

Elton Mayo

Elton Mayo llevo a cabo una investigación desde el punto de vista psicológico demostrando que las condiciones laborales influyen en el estado psicológico de los miembros de la organización y esto se ve reflejado en los resultados productivos de la empresa. Para corroborar su teoría, Mayo realizó un experimento denominado Estudios de Hawthorne.

El experimento fue aplicado en Western Electric Company en el cual se dividieron a los empleados en dos grupos. En la primera prueba, ambos grupos trabajaron con niveles de luminosidad altos registrando niveles de productividad positivos, en la segunda prueba los niveles de luminosidad bajaron y los niveles de productividad una vez más dieron como resultado niveles óptimos de producción.



Entonces la conclusión a la que se llegó fue que el establecimiento de condiciones óptimas del ambiente de trabajo, son fundamentales para garantizar un desempeño adecuado de sus funciones, evidenciando que el estado de ánimo de las personas juega un papel fundamental pues en este experimento, el personal de la empresa manifestó llevar una relación cordial con sus compañeros y directivos lo que les motiva a seguir mejorando y desarrollar sus funciones de manera adecuada (Stoner F., Freeman, & Gilbert Jr., 2006)

De esta manera, Elton Mayo sugiere que los directivos de las empresas administren sus organizaciones no solo para conseguir resultados económicos favorables, sino para brindar sus empleados un entorno laboral óptimo y acorde, tanto en la infraestructura física como en el clima laboral, solo de esta manera se contribuirá favorablemente en el logro de los objetivos.

Chester Barnard

A través de su estudio propuso nuevas formas de gobernabilidad y gestión por parte de los niveles directivos, es decir, describió a las organizaciones como un sistema que se encuentra interrelacionado, además puso énfasis en la importancia de la labor de los gerentes al ser promotores e incentivar al resto de empleados a ser parte de la consecución de los objetivos de la empresa. Es aquí donde se creó la concepción inicial de que las organizaciones son sistemas abiertos.

2.10.1.3 Modelos Racionales Abiertos

Los modelos racionales abiertos trabajan bajo la concepción de que las organizaciones al ser sistemas abiertos, se ven influenciados por variables externas que inciden notoriamente en la toma de decisiones. Aspectos como: la competitividad, inversiones en la infraestructura y diseño de nuevos productos necesitan analizarse minuciosamente en función del ambiente externo. Este modelo organizacional, prepara a las empresas y brinda la información necesaria para que se enfrenten al ambiente externo en el que se desenvuelven.

Las organizaciones trabajan de manera continua con el ambiente externo y dependen en gran medida de lo que ocurre en el entorno al momento de tomar decisiones como reducción de costos, adquisición de nueva tecnología, publicidad e investigación de mercados, etc. El modelo racional abierto permite a las organizaciones a adaptarse de manera efectiva a los diferentes tipos de ambiente en el cual trabajan.



2.10.1.4 Modelos Naturales Abiertos

Los modelos naturales abiertos describen el funcionamiento de las organizaciones como sistemas abiertos que dependen continuamente del entorno, este modelo complementa al modelo racional abierto.

Este modelo pone énfasis en la administración adecuada de las organizaciones dado la cantidad considerable de empresas que funcionan en el entorno, mediante el análisis de las organizaciones desde el punto de vista funcional más no jurídico o reglamentario. Los modelos naturales abiertos no implican necesariamente el establecimiento de reglas o principios sino comprender con exactitud el ambiente en el que actúan y de esta manera determinar la estructura, las oportunidades y otras variables de la organización (Claude S. & Alvarez, 2005)

2.10.2 Elementos que componen un Modelo Organizacional

Todo modelo organizacional está compuesto por los siguientes elementos, los mismos que deben prevalecer a la hora de tomar decisiones por parte de los directivos de una entidad:

Personas: constituyen la parte fundamental en toda organización puesto que de ellos depende la consecución de los objetivos, cada personal de la organización deberá tener funciones claramente establecidas y participar activamente en el proceso productivo de las empresas.

Tecnología: una empresa sin herramientas tecnológicas simplemente no podrá operar en el mercado y estará muy lejos de lograr ventaja competitiva. La estrategia adecuada parte de contar con la tecnología necesaria que responda a las exigencias del mercado.

Liderazgo: el líder es aquella persona que motive e incentive a todo el personal a participar activamente en la consecución de los objetivos. Los líderes efectivos deben ser capaces de proporcionar confianza y compromiso en toda la organización.

Metas: es el resultado deseado al cual se pretende llegar; las empresas han de ser eficientes a través del establecimiento de estrategias claras que den cumplimiento a las metas planteadas.

Ambiente: el clima laboral es indispensable en la consecución de los objetivos. Los resultados productivos se reflejan no solo en el aspecto económico, sino también en un clima organizacional adecuado.



Estructura organizativa: aquí se definen los roles que desempeñarán los miembros de la organizacional, las líneas de mando y la posición que ocupa el personal al interior de la misma.

2.11 TEORÍAS GERENCIALES

A fin de lograr una correcta implementación del Balanced Scorecard a más de la identificación de los modelos organizacionales, es importante conocer las principales teorías gerenciales; identificando de esta manera el comportamiento de los miembros de la organización como empleados y directivos, y su reacción al cambio; así como, la influencia que tiene la motivación en el desempeño de sus labores.

Las teorías gerenciales definen el comportamiento de los gerentes y su forma de dirigir a la organización, no solo en términos de recursos materiales y financieros; sino también, en cuanto a recursos humanos; es decir, como el accionar del gerente ha influenciado a la manera en que el empleado percibe a la organización y cómo influye dicha percepción en su trabajo y contribución al logro de los objetivos.

Existen tres teorías gerenciales que resumen el papel que juega el gerente a la hora de motivar a los empleados y como éstos se encuentran comprometidos con la organización a fin de lograr los objetivos establecidos, estas teorías son: Teoría X, Teoría Y, y Teoría Z. Las dos primeras teorías son creadas por el norteamericano Douglas McGregor, mientras que la última teoría fue desarrollada por el japonés William Ouchi.

2.11.1 Teoría X

Esta teoría se fundamenta bajo la condición de que los empleados no se sienten comprometidos con la organización y consecuentemente no contribuirán al logro de los objetivos, considera que el empleado es desinteresado por su trabajo y sus tareas son realizadas mecánicamente, por ende el desempeño de su trabajo no es óptimo, ocasionando que estén sujetos a constante dirección, supervisión y a la asignación obligatoria de responsabilidades.

Características

- Trabajo en base a amenazas y castigos
- Iniciativas carentes
- Trabajan solo para ganar dinero
- Desinterés por el trabajo



- Tareas repetitivas
- No están dispuestos a abandonar su zona de confort
- Anteponen ante todo la seguridad
- Resistencia al cambio

Dentro de esta teoría los esfuerzos que realicen los directivos por involucrar a los empleados con la organización y con la consecución de sus objetivos serán nulas, puesto que ellos no estarán dispuestos a aceptar cambios, ni a salir de su zona de confort, su única motivación será la obtención de ganancias.

2.11.2 Teoría Y

En la Teoría Y los empleados tiene un gran interés en contribuir con la organización, se muestran dispuestos a cumplir activamente con sus responsabilidades, respetando las directrices emanadas por los niveles directivos; los empleados se sienten comprometidos con la organización, conllevando a que el único papel de los directivos se centre en proporcionar el ambiente, implementos y materiales necesarios para el desarrollo eficiente de sus funciones, no se requiere altos niveles de motivación; sin embargo, su desenvolvimiento laboral dependerá del grado de compensación por parte de los directivos.

Características

- Contribuyen al logro de los objetivos
- Tienen metas propias
- Altos niveles de innovación
- Asumen responsabilidades de manera voluntaria
- No requiere de supervisión
- Dispuestos al cambio
- Alto potencial de desarrollo

En esta teoría los empleados se sienten comprometidos con la organización y prestos a contribuir con el logro de los objetivos, ya que ven aquello como una oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al cumplir sus propias metas propuestas; es por ello que McGregor afirma que esta teoría es la más óptima y debería ser aplicable en todas las empresas ya que el éxito de las organizaciones se basa primero en cumplir con las necesidades de autorrealización de los empleados; sostiene que aquellas teorías que se basan únicamente en satisfacer las necesidades fisiológicas, de seguridad, psicológicas y personales nunca llegaran al éxito.



2.11.3 Teoría Z

Esta teoría considera y entiende a los empleados como seres humanos, pone énfasis en fortalecer las relaciones humanas y valores al interior de las organizaciones. Los directivos encaminan sus esfuerzos en motivar continuamente al trabajador a la hora de realizar sus funciones, proporcionándole un clima laboral adecuado, garantizando así su productividad, sin aislar su vida personal de sus metas profesionales. Fortalece también las relaciones y metas grupales al fomentar el trabajo y la toma de decisiones en equipo.

Características

- Trabajo en equipo
- Se considera al empleado como un ser integral
- Empleados motivados
- Empleados incluidos en la organización
- Espíritu de colaboración
- Empleado satisfecho y productivo
- Innovación
- Compromiso en la consecución de los objetivos

2.12 SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION

Es un conjunto de actividades, técnicas y procedimientos efectuados por los máximos directivos, a fin de verificar si la estrategia implantada por la empresa ha sido aplicada correctamente y si se obtienen los resultados esperados; a más de elaborar correcciones o adiciones de nuevas estrategias conforme a los constantes cambios del entorno.

Los Sistemas de Control de Gestión tienen como objetivo brindar las herramientas necesarias a los directivos, a fin de que se garantice la correcta administración de los recursos humanos, materiales y financieros; para lo cual en primera instancia se establecerá claramente funciones y responsabilidades en base a los niveles jerárquicos existentes.

Una correcta aplicación de los Sistemas de Control de Gestión facilitará la toma de decisiones, ya que proporcionará a los directivos criterios e información adecuada y fundamentada en la realidad en la que se desenvuelve la empresa.

Al ser un sistema, todos los elementos que forman parte de la organización se encuentran íntimamente relacionados; es decir, existe



una participación colectiva y visionaria hacia un mismo fin, fomentando la integración y participación activa de todos los miembros; una actuación errada de cualquier elemento repercutirá negativamente en toda la organización y por ende en los objetivos perseguidos.

Un Sistema de Control de Gestión se fundamenta en objetivos estratégicos y metas bien definidas, capaces de ser medibles y cuantificables de manera ágil y rápida; favoreciendo y asegurando la gestión realizada por los directivos.

Los Sistemas de Control de Gestión no se centran únicamente en analizar hechos pasados, contribuyen también al establecimiento de nuevas y mejores estrategias como resultado de las influencias recibidas del entorno, con el objetivo de garantizar su supervivencia en el futuro.

Los Sistemas de Control de Gestión no siguen un esquema rígido o estático, ocasionando que no exista un patrón único de aplicación a todas las organizaciones; dicha aplicación dependerá de la complejidad de cada una de las organizaciones, del entorno en el que operan y del tipo de necesidades que satisfagan.

En resumen, podemos decir que los Sistemas de Control de Gestión tienen una doble funcionalidad, por un lado contribuyen con el control que efectúan los directivos al verificar que la organización este focalizada hacia un mismo objetivo evitando desviaciones, y por otro lado garantizan la gestión realizada por los mismos al evaluar oportunamente los cambios del entorno y responder de manera anticipada a dichos cambios. (Serra Salvador, Vercher Bellver, & Zamorano Benlloch, 2005)...

2.12.1 Características

- Es un sistema integrador porque involucra la participación activa de todos los miembros de la organización.
- No se basa únicamente en hechos pasados, sino que contribuye a asegurar la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo.
- Mide la consecución de objetivos en términos financieros y no financieros.
- Es una herramienta de gestión de los niveles directivos.
- Está fundamentado en la Planificación Estratégica.
- Facilita la toma de decisiones al generar información útil y oportuna.
- Garantiza un clima organizacional óptimo.
- Es flexible, motivador y creativo.



2.12.2 Herramientas

Las herramientas del Sistema de Control de Gestión permiten realizar un seguimiento exhaustivo del cumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas por la empresa y por ende de los resultados obtenidos, facilitando de esta manera la toma de decisiones,

Dichas herramientas proporcionan información necesaria y adicional a la que se puede recopilar de manera interna, puesto que se ajusta a la realidad económica y financiera por la que atraviesa la empresa.

Las herramientas de los Sistemas de Control de Gestión están encaminadas a detectar deficiencias y puntos críticos o débiles existentes en las diferentes áreas de la empresa, enfocándose en determinar soluciones óptimas y potencializando las fortalezas a fin de garantizar la correcta gestión realizada por los directivos a la hora de administrar los recursos.

Una de las herramientas más efectivas y relevantes en materia de gestión es el **Balanced Scorecard**, el cual permite realizar un análisis integral de la organización en los aspectos tanto financieros como no financieros, y la influencia que reciben las organizaciones del exterior.

El **Balanced Scorecard** produce información estructurada al analizar la organización desde cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento).

2.12.3 Las Empresas Familiares dentro de los Sistemas de Control de Gestión

La administración de las empresas de índole familiar es una realidad ineludible y está presente a nivel mundial. En el Ecuador, el mayor número de empresas que operan en el país son precisamente empresas de propiedad y por ende administradas por grandes grupos familiares, lo que ha conllevado a ejercer un control riguroso y exhaustivo a las operaciones ejecutadas por dichas empresas.

El objetivo principal que persigue este tipo de empresas se centra en el ámbito económico y financiero, es decir, la obtención de beneficios se convierte en el propósito fundamental de dichas organizaciones. La toma de decisiones se centra ampliamente en temas de inversión y financiamiento a fin de proteger y fortalecer los intereses de las partes interesadas de estas organizaciones.



“Las empresas familiares son organizaciones privadas de negocios cuya característica principal es que la tenencia de la propiedad recae, al menos, en manos de una familia.” (Amat Salas, 2000, pág. 20)

La estructura organizacional de una empresa familiar puede ser compleja en la mayoría de ocasiones, por cuanto la distribución de roles y responsabilidades se basa en función de la autoridad ejercida al interior de las familias, en este caso, el padre comúnmente al ser el jefe de la familia pasa a asumir el rol de Gerente General o del principal accionista con la mayor parte de poderes; la esposa como los hijos, asumen los roles de accionistas en menor proporción al padre o como gerentes ejecutivos de los otros tipos de departamentos.

Las organizaciones familiares de este tipo registran varios inconvenientes por cuanto no existe una toma de decisiones profesional y ética, es decir, las posibles soluciones dependen del consenso por parte de las partes (familia) que conforma la empresa.

2.12.3.1 Normas de Gestión en las Empresas Familiares

Como ya se mencionó anteriormente, la gestión de las empresas familiares obedece primordialmente a las decisiones emanadas por todos los miembros de la familia que forman parte de dichas empresas, la gestión en este tipo de organizaciones no debería diferenciarse del resto de empresas cuyos accionistas o socios no tienen lazos de consanguinidad; sin embargo, los intereses propios o la razón de ser persigue únicamente beneficios internos o familiares sin considerar otro tipo de variables que inciden en la actividad económica de las organizaciones.

El establecimiento de normas y políticas de gestión será fundamental a fin de garantizar la productividad y optimización de los recursos, del mismo modo, fortalecerá los procesos de gestión, que pudiesen verse afectados a raíz de las dificultades registradas en especial en la toma de decisiones.

- Los socios o accionistas deben necesariamente pertenecer a una misma familia o tener lazos de consanguinidad o afinidad.
- Los puestos de alta dirección deberán ser ejercidos por personas con un alto nivel académico y de preparación, con independencia y objetividad.
- Es preferible, que las funciones de alta dirección las desempeñe una persona ajena a la familia, con independencia y objetividad de criterios a la hora de tomar decisiones acertadas en la gestión.



Este último aspecto, en la mayor parte de los casos, no se pone en práctica, aunque lo recomendable es buscar a una persona de gran confianza que no forme parte de la familia, con conocimientos sólidos y experiencia relevante, el mismo que pueda garantizar la administración efectiva de la gestión en las organizaciones de tipo familiar. (Jaramillo Salgado, 2002)...

Las empresas familiares deben entender que una óptima gestión no consiste en operar para sí misma, sino para el resto de elementos que lo rodean, lamentablemente, la administración de este tipo de organizaciones solamente se centran en objetivos personales sin considerar, la intervención de aspectos externos relevantes, el cumplimiento de las normas antes expuestas, no garantiza el éxito en dichas empresas, pero si brinda criterios más acertados a la hora de implementar procesos de gestión acordes a la realidad y de esta manera corregir ciertas desviaciones que pudiesen afectar las operaciones de la empresa.

2.12.3.2 Ventajas de las Empresas Familiares.

Las empresas familiares tendrán como objetivo obtener ventajas competitivas que respondan a sus intereses personales, es decir, la obtención de rendimientos económicos y financieros a gran escala y las decisiones irán encaminadas a cumplir con tal objetivo. De entre las múltiples ventajas, podemos mencionar las siguientes:

- Concretar acuerdos de adquisición y asignación de recursos entre los miembros de la familia.
- Alta reputación de la familia, aunque parezca un factor poco relevante en realidad puede ser de importancia en especial a la hora de recurrir a instituciones de tipo financiero.
- Compromiso por parte de los trabajadores en la consecución de los objetivos.
- Mayor compromiso y responsabilidad por parte de la familia para con las actividades y funciones de la empresa lo que sin duda aporta sustancialmente en el logro de los objetivos.
- Unión y fortalecimiento en las políticas internas adoptadas por las empresas familiares desde su creación, lo que puede hacer frente a los cambios del entorno y evitando de esta manera, afectar las actividades de las organizaciones. (Jaramillo Salgado, 2002)...



2.12.3.3 Desventajas de las Empresas Familiares

La poca participación de todos los miembros de este tipo de empresas, quizá sea la principal desventaja dado que las familias centran su atención en dar cumplimiento firmemente a sus objetivos personales. Las desventajas más comunes que se pueden observar en este tipo de empresas son:

- Falta de eficiencia en la gestión de las utilidades, debido a la ausencia de compromiso y en algunos casos de experiencia para analizar la situación financiera y económica de la empresa lo que puede traer consigo deficiencias considerables en la obtención de beneficios económicos.
- Conflictos de poder e intereses por la razón de que cada directivo de las empresas familiares pretende lograr un objetivo personalizado que responda a sus intereses únicamente.
- Estrategias de mercado y operativas deficientes, que provocan la ausencia de criterios acertados en la toma de decisiones, además, la empresa no está en capacidad de determinar estrategias que optimicen las oportunidades del entorno tanto interno como externo.
- El Nepotismo sin duda está presente en este tipo de empresas en las cuales no existe una oportunidad laboral ética y equitativa dejando de lado incorporar en sus filas a talentos verdaderamente potenciales y con los conocimientos necesarios que contribuyan al éxito de las organizaciones. (Jaramillo Salgado, 2002)...

Un sistema de control de gestión para las empresas familiares está lejos de la noción de administrar únicamente para los directivos o solo para perseguir objetivos que tengan algún tipo de beneficio personal. Como ya se mencionó anteriormente, un sistema de control de gestión pretende optimizar los procesos internos mediante un enfoque sistémico en el cual influyen variables internas como externas fomentando de esta manera la participación activa de todos los miembros de la organización.

Un sistema de control de gestión correctamente implementado en las empresas de índole familiar, permitirá mejorar la administración interna poniendo mayor énfasis en el establecimiento de estrategias óptimas que permitan alcanzar los objetivos a corto y largo plazo.

Además este sistema de control de gestión, promueve un trabajo colectivo dejando de lado los intereses personales y conflictos de poder en las organizaciones. De esta manera, podemos concluir que el éxito de cualquier tipo de empresa radica primordialmente de una gestión adecuada y que responda a las necesidades tanto internas como externas; solo de esta manera, la empresa estará en capacidad de ejercer una adecuada planificación y control de sus operaciones de manera efectiva.



CAPITULO 3

ANALISIS SITUACIONAL E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En el presente capítulo se realizará un análisis del entorno, previo al diseño y propuesta de implementación del Balanced Scorecard en la empresa Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda. Para el desarrollo de dicha propuesta y diseño de implementación del modelo metodológico antes mencionado, es necesario realizar un análisis de todos aquellos factores que influyen en las operaciones de la empresa.

Iniciaremos realizando un análisis interno, a fin de conocer aquellos factores que están directamente relacionados con la empresa y que son controlables por la misma; dentro del análisis interno se realizará un amplio análisis financiero, además de encuestas y entrevistas con el objetivo de tener certeza de la realidad y situación de la empresa.

En lo posterior se efectuará una evaluación minuciosa del entorno en el cual se desenvuelve la empresa; es decir, un análisis externo, con el fin de determinar los factores que afectan sus operaciones y que no son controlables por la misma; para lo cual se realizará tanto un análisis PEST (Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) como un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

A fin de consolidar los datos obtenidos mediante los análisis antes mencionados se efectuará una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), a partir de lo cual se podrá establecer las estrategias a ser ejecutadas por la empresa.

En este capítulo se realizara una breve planificación estratégica, dado que la empresa cuenta únicamente con una estructura organizativa.

3.1 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO

El análisis del ambiente interno permite determinar aquellos factores que influyen directamente en las operaciones de la empresa y que pueden ser controlados por la misma; mediante el análisis del ambiente interno se puede obtener las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa. Para el estudio de los recursos humanos, materiales y tecnológicos se realizaron encuestas al personal de la empresa, dichas encuestas se especifican en el ANEXO N° 6. En el análisis interno se incluye la elaboración de un análisis financiero.



Recursos Humanos

A raíz de los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas, se constató que la empresa no dispone de un departamento de Recursos Humanos, ocasionando que el proceso de reclutamiento y selección del personal sea informal.

Por el motivo antes mencionado, en la empresa no existe políticas específicas al momento de reclutar a personal; sin embargo, esta responsabilidad recae sobre el gerente y contadora quienes son los encargados de seleccionar al personal que consideren adecuado y que contribuya al logro de los objetivos que persigue la empresa. En caso de ser necesario se emite un aviso sobre la vacante existente en la prensa.

Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., cuenta con 22 trabajadores, distribuidos en las diferentes áreas y departamentos de la empresa, como son: islas de distribución de combustibles (10 despachadores y 1 chofer), market (2 cajeros y 2 ayudantes de despacho) y oficinas administrativas (presidente, gerente, contadora, asistente contable, jefa de ventas, jefe de compras y mensajero). El personal calificado como no calificado que labora dentro de la empresa cumple con todas las responsabilidades y funciones encomendadas a pesar de no existir un manual de funciones y responsabilidades.

Cada uno de los trabajadores que laboran en la empresa cuenta con los beneficios de ley y se encuentran asegurados desde el primer día de labores.

Entre los beneficios sociales que reciben están: fondos de reserva, décima tercera remuneración, décima cuarta remuneración, vacaciones, aportes patronal y personal.

Los horarios de trabajo son por turnos rotativos, en particular en las islas y market, puesto que laboran los 365 días del año. Los empleados, especialmente de las islas reciben constante capacitación e indumentaria necesaria para realizar sus labores diarias y evitar accidentes laborales.

Así también, dada la complejidad de la actividad en la que operan los empleados, se hace sumamente necesaria la adopción de políticas de seguridad laboral orientadas a precautelar la salud y seguridad del trabajador, mediante la adopción de condiciones de trabajo justas y un adecuado ambiente laboral; es así que la empresa se encuentra en un proceso de continua adopción de nuevas políticas y prácticas de seguridad laboral, seguido de la constante revisión de las políticas



implementadas. Dentro de las políticas y reglamentos de seguridad laboral que debe acogerse la empresa se encuentran: Reglamento de Seguridad Industrial, Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente, Convenio sobre el trabajo nocturno, Plan de contingencia, Plan de emergencia y Norma INEN ISO 3864 – 1: 2013; al momento el porcentaje de cumplimiento de las políticas de seguridad laboral es del 83%, dado que la empresa se encuentra en un proceso de implementación de la señalética (Norma INEN ISO 3864 - 1) y el convenio de trabajo nocturno no aplica al 2015 (Ver ANEXO 7).

La empresa maneja planes de capacitación al personal conjuntamente con la comercializadora, dichas capacitaciones están dirigidas a los despachadores de combustible y ayudantes de despacho en el market, los cuales están en contacto permanente con los clientes.

El porcentaje de capacitación es del 45%; es decir, del total de empleados únicamente el 45% se encuentra capacitado. La empresa mantiene colocado un buzón de quejas y sugerencias a fin de brindar un mejor servicio; es así que para finales del 2015 el número total de quejas y sugerencias fue de 3.

El 88,89% de los empleados encuestados consideran que laboran en un clima laboral adecuado, puesto que la empresa les ha brindado las comodidades necesarias para el desenvolvimiento de sus labores; sin embargo consideran que existe falta de comunicación entre niveles.

En cuanto a la motivación laboral el 77,78% del total de empleados encuestados se sienten motivados con su trabajo; es decir, no necesitan estar sujetos a sanciones y multas para ejercer adecuadamente sus tareas y contribuir al logro de los objetivos. Los empleados reciben agasajos navideños y bonos de consumo a fin de incentivarles en el desenvolvimiento de sus labores.

Recursos Materiales

El total de Propiedad, Planta y Equipo de la empresa alcanza un valor de \$879351.90 dólares dentro de los cuales se encuentran valorados: terrenos, edificios, muebles y enseres, maquinaria y equipo, equipo de computación, vehículos y equipo de transporte, repuestos y herramientas.

La empresa se encuentra ubicada en la Panamericana Sur KM 1.5, parroquia Baños, barrio Narancay, y sus instalaciones son propias, amplias y apropiadas para la ejecución óptima de las operaciones; la



infraestructura física se distribuye en: área de islas, oficinas, market, bodega, servicios higiénicos, vestidores y parqueadero.

El inmueble en el cual se levanta Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., se encuentra bajo la figura de hipoteca a favor de EXXONMOBIL, dicha hipoteca respalda el cumplimiento de las obligaciones contraídas entre el distribuidor final y la comercializadora.

Los equipos utilizados en la distribución de los combustibles, tales como: dispensadores, equipos de aire/agua, tanques, tubos, bombas, detectores de fugas, vallas publicitarias, luminarias, entre otras, se encuentran bajo la figura de comodato y son provistas por EXXONMOBIL.

El tanquero en el cual se transportan los combustibles es de propiedad de Estación de Servicio Narancay.

En los últimos años se han venido realizando ampliaciones en la infraestructura de la empresa a fin de generar un mejor servicio y obtener beneficios económicos provenientes del arrendamiento de dos locales comerciales.

El inventario de Estación de Servicio Narancay es variado, siendo los principales productos los combustibles seguido de los productos de consumo masivo comercializados en el market, su abastecimiento es diario.

Como se mencionó en capítulos anteriores la empresa cuenta con cinco tanques de almacenamiento de combustibles, de los cuales apenas el 26% del total de la capacidad instalada se encuentra en uso; es decir, existe una capacidad ociosa del 74%.

Al ser los combustibles productos sujetos a estrictas regulaciones se efectúan constantes controles de calidad exigidos por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero y EXXONMOBIL. Entre los certificados de calidad se encuentran el Certificado de Cantidad y Calidad de Combustibles, Certificación INEN 1781, Certificado de Hermeticidad de Tanques y Certificados de Hermeticidad del tanquero; siendo el Certificado de Cantidad y Calidad de Combustibles el que resume las variables más relevantes. El porcentaje de cumplimiento de calidad equivale al 100% del total de certificados ejecutados. (Ver ANEXO 7)

A más de realizar el control de calidad de los combustibles la comercializadora efectúa una evaluación de la imagen y prestigio de la marca que está siendo utilizada por la empresa; actualmente el nivel de



prestigio de la empresa es del 91% (Ver ANEXO N°7). La empresa no alcanza el 100% dado que no cuenta con zona de lubricación ni lavado, aspectos considerados en la evaluación efectuada.

Recursos Tecnológicos

Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., procura estar a la par con el avance tecnológico, ganando de esta manera ventaja frente al competidor.

La empresa posee un sistema contable el cual facilita el ordenamiento de la información y la toma de decisiones; las ventas que se realizan en el market y en las islas de distribución de combustible se encuentran conectadas al sistema contable. Sin embargo, al tratarse de un amplio nivel de información, el sistema mantenido no abastece del todo las operaciones realizadas por la empresa, razón por la cual en ocasiones este sistema colapsa y se hace necesario contactarse con el técnico para evadir problemas.

Según la encuesta realizada se determinó que el 78% de los empleados consideran que el sistema es eficiente.

El problema de almacenamiento y disponibilidad de la información persiste a pesar de que a inicios del año 2015 se adquirió un nuevo sistema contable; es así que el total del activo intangible para el 2015 alcanza un valor de \$16.138,97 dólares.

Los equipos utilizados en la distribución de los combustibles son de última tecnología y provistos por EXXONMOBIL; sin embargo, Estación de Servicio Narancay será la encargada de brindarle el mantenimiento necesario a fin de garantizar su óptimo funcionamiento.

A fin de salvaguardar sus recursos financieros y materiales, la empresa posee servicio de seguridad y vigilancia, las 24 horas del día y los 365 días del año.

Recursos Financieros

La situación financiera evidentemente constituye una parte fundamental en las sostenibilidad de toda empresa, por cuanto refleja el resultado de las operaciones financieras posibilitando tomar decisiones acertadas encaminadas a agregar valor a la empresa.



Con frecuencia, los directivos están interesados en conocer con certeza el destino de los recursos financieros y el grado de cumplimiento de los resultados esperados; es por ello, que un análisis financiero permite evaluar los resultados financieros obtenidos proporcionando a su vez, criterios acertados en la toma de decisiones.

El análisis financiero permite tener un diagnóstico congruente de la posición financiera a través de datos cuantitativos, evaluando deficiencias internas y permitiendo efectuar correcciones en torno al ámbito financiero.

3.1.1 Análisis Financiero a la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., en los periodos 2013-2015

El análisis financiero requerirá tanto del Estado de Situación Financiera como del Estado de Resultados de los periodos 2013 al 2015, el cual comprenderá tanto los análisis vertical como horizontal, y la aplicación de indicadores financieros relevantes con el fin de obtener una aproximación certera de la posición financiera y optimizar de esta manera la toma de decisiones.

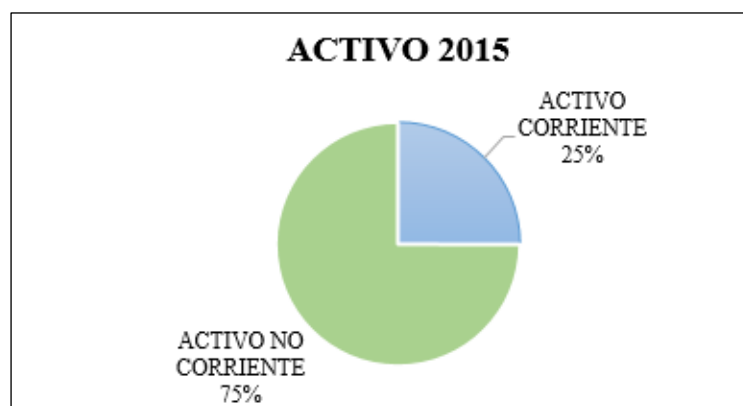
Dichos estados financieros se encuentran detallados en los ANEXOS N° 8 y 9.

3.1.1.1 Análisis Vertical

3.1.1.1.1 Estado de Situación Financiera ²

ACTIVO

Gráfico 6 Estructura del Activo



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

² Ver el Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera en el ANEXO N° 10.



Mediante el análisis vertical se ha podido determinar que el Activo Corriente es más representativo en el año 2013, alcanzando un porcentaje del 26,33% del Activo Total; siendo sus subcuentas más relevantes Efectivo y Equivalentes de Efectivo, y Activos Financieros, con porcentajes del 7,52% y 7,57% respectivamente, las partidas con mayor representación dentro de estas subcuentas son Bancos con el 4,98% y, Documentos y Cuentas por Cobrar con un total del 4,26% del Activo Total; la cuenta de Inventarios tienen también un peso considerable dentro de los Activos Corrientes el cual equivale al 6,01% del Activo Total.

Durante el año 2014 existió una disminución del Activo Corriente el cual alcanzó un porcentaje del 23,49% del Activo Total; dado que las cuentas Efectivo y Equivalente de Efectivo conjuntamente con Activos Financieros disminuyeron, situándose en 5,95% y 5,52% respectivamente, en relación al Activo Total; la partida de Activos por Impuestos Corrientes es más representativa dentro del año 2014 alcanzando un porcentaje del 5,39%, del cual el rubro más representativo corresponde al Crédito Tributario a Favor de la Empresa Renta, situándose en el 5,10% del Activo Total.

Para el año 2015, el Activo Corriente representa al 25,05% del Activo Total, del cual Activos Financieros y, Efectivo y Equivalentes de Efectivo representan el 6,81% y el 6,46% respectivamente, con respecto al Activo Total; el Inventario incrementó para los años 2014 y 2015, con porcentajes que equivalen al 6,24% y 6,32% respectivamente, dicho incremento se dio a raíz del aumento de los Inventarios de Combustibles y Market.

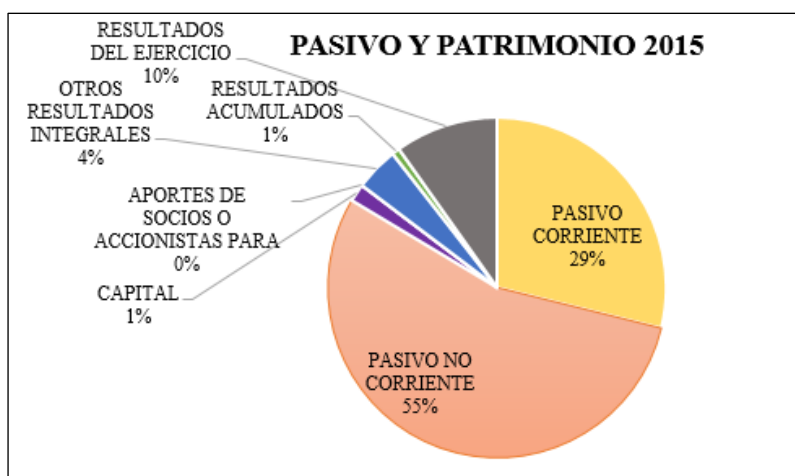
El Activo no Corriente constituye el grupo de mayor significancia dentro del grupo del Activo, alcanzando un porcentaje superior para el año 2014 del 76,51%; dentro del cual la partida Propiedad, Planta y Equipo equivale al 76,25%; el alto porcentaje dentro de esta partida surge debido a las ampliaciones y mejoras en las instalaciones de la empresa, especialmente en el área de las islas donde funcionan los surtidores, las cuales fueron realizadas por recomendación de las entidades reguladoras.

El Activo no Corriente para el año 2015 se distribuyó de la siguiente manera, 73,60% para Propiedad, Planta y Equipo; y 1,35% para Activos intangibles, los cuales han venido incrementando año tras año.



PASIVO Y PATRIMONIO

Gráfico 7 Estructura del Pasivo y Patrimonio



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

PASIVO

El Pasivo Corriente ha tenido una tendencia decreciente en los últimos 3 años, sus porcentajes equivalen al 40,55%; 35,18%; 28,84% del total del Pasivo y Patrimonio; dicha disminución obedece a que la empresa ha venido aplicando correctamente las políticas de pago a proveedores y a Instituciones Financieras.

La cuenta más relevante dentro de este grupo es Cuentas y Documentos por Pagar, cuya partida para el año 2015 ha venido experimentando un leve crecimiento con respecto al año anterior, dicho crecimiento fue del 19,04% al 22,78% del total de Pasivo y Patrimonio.

En cuanto a la partida Obligaciones con Instituciones Financieras, ésta ha registrado disminuciones desde el 2013 al 2015, con porcentajes del 9,45% y 5,04% para los años 2013 y 2014 respectivamente, y terminando con un porcentaje del 2,10% para el año 2015. La partida Otras Obligaciones Corrientes, registró el más alto porcentaje en el 2014 el cual equivale al 11,10%; dicho incremento se ocasiona a raíz del aumento de partidas obligaciones con la administración tributaria y obligaciones con terceros. El Pasivo no Corriente es más representativo durante el año 2014, alcanzando un porcentaje del 56,90% del total de Pasivo y Patrimonio; sin embargo, en los años 2013 y 2015 dicho grupo obtiene porcentajes del 53,48% y 54,71% respectivamente, evidenciando que no han existido variaciones significativas dentro de esta partida. El rubro con mayor significancia dentro de los Pasivos no Corrientes es Cuentas



Locales Socios a Largo plazo, el cual para el 2014 se situó en 45,94% del total de Pasivo y Patrimonio; evidenciando una alta dependencia de la empresa al financiamiento de los socios.

PATRIMONIO

En el grupo del Patrimonio, se puede observar una tendencia creciente de la cuenta de Capital durante los años 2013 al 2015, con porcentajes que equivalen al 0,03%; 1,82% y 1,71% del total del Pasivo y Patrimonio; dicha situación refleja que la empresa no se está financiando con recursos propios; es decir, depende en gran medida del financiamiento de terceros, situación que puede tornarse riesgosa para la estabilidad de la empresa.

3.1.1.1.2 Estado de Resultados ³

Gráfico 8 Estructura de Costos y Gastos 2015



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

En el Estado de Resultados se observa que los Ingresos son mayores para el año 2015; sin embargo, la partida más representativa es el Costo de Ventas y Producción, cuyo porcentaje ha ido disminuyendo en los últimos años, para el 2013 el porcentaje equivalió al 88,38% del total de Ingresos, mientras que en el año 2015 se ubicó en 85,36%; lo cual ha favorecido al mejoramiento de la utilidad, que por el contrario ha ido en aumento del 0.27% para el 2013 al 1,52% del total de Ingresos en el año 2015.

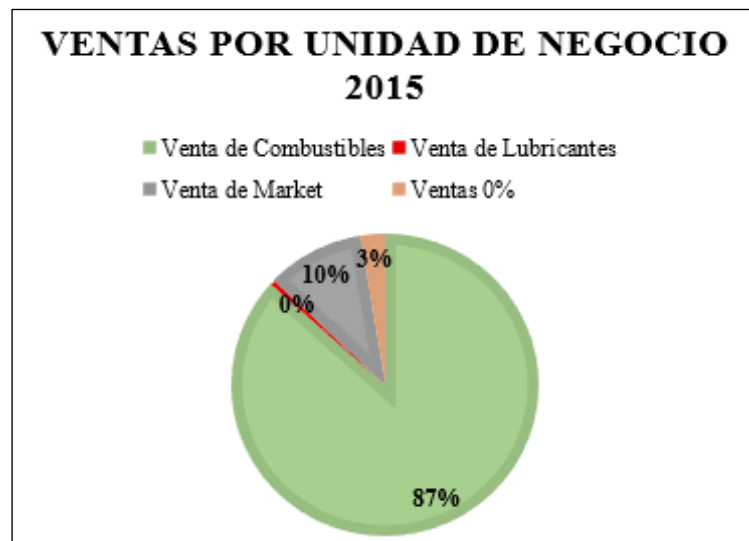
³ Ver el Análisis Vertical del Estado de Resultados en el ANEXO N° 11



Los Gastos han tenido una tendencia creciente en los últimos años; a consecuencia del aumento considerable de los gastos administrativos, los cuales han crecido del 3,27% durante el 2013 al 5,63% del total de Ingresos en el 2015.

En conclusión se determinó que para el año 2015, por cada dólar proveniente de las ventas, la empresa recibe \$0.015 centavos de utilidad neta; así también, por cada dólar de ventas, \$0.019 centavos se destinan a gastos financieros, reflejando que dichos gastos no son relevantes en la determinación de la utilidad neta; cabe recalcar que dichos gastos han disminuido en los últimos años.

Gráfico 9 Ventas por Unidad de Negocio 2015



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

A lo largo de los años 2013, 2014 y 2015; las ventas más significativas han sido la de combustibles, ya que para el año 2015 se ubicó en 86,67% del total de las ventas, seguido por las ventas provenientes del market con 10,19%.

3.1.1.2 Análisis Horizontal

3.1.1.2.1 Estado de Situación Financiera⁴

ACTIVO

En el Activo Corriente, para el año 2014 se observa una disminución porcentual del 15,44% con respecto al 2013, que fue originada por la

⁴ Ver el Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera en el ANEXO N° 12



reducción de los rubros provenientes de los Activos Financieros y, Efectivo y Equivalentes de Efectivo con porcentajes del 30,92% y 24,97% respectivamente; así mismo, para el año 2015 se observa una disminución porcentual de 4,05% con respecto al año 2013 por la razón de que la partida Efectivo y Equivalentes de Efectivo se redujo en 13,28%, situación similar ocurre con la partida de Activos Financieros la cual registró una disminución del 9,36% en el año 2015 con respecto al 2013.

En el año 2015, existe un incremento porcentual del 13,46% con relación al 2014, producido por el aumento de las partidas de Activos Financieros, Efectivo y Equivalentes de Efectivo e Inventarios con porcentajes del 31,22%; 15,58% y 7,85% respectivamente.

Los inventarios mantuvieron una tendencia variable en los últimos años; para el año 2014 existió una disminución porcentual del 1,59% con relación al 2013, lo cual surge a raíz de la reducción en el inventario de combustibles que fue del 35,42%. Para el año 2015, los inventarios registraron un incremento porcentual del 6,14% con base al año 2013, siendo el Inventario del Market, la partida que tuvo mayor significancia evidenciándose un incremento porcentual del 23,86% para el año 2015 con respecto al 2013.

Durante el año 2015, dicha partida registró un aumento porcentual del 7,85% con base al 2014, ocasionado por el incremento en el inventario de combustibles el cual fue del 35,45%.

Situación similar ocurrió en la partida Activos por Impuestos Corrientes que incluye Crédito Tributario para el IVA e Impuesto a la Renta; la cual para el año 2014 registró un aumento porcentual del 8,01% con respecto al 2013, para el año 2015 la tendencia de incremento se ha mantenido, registrándose un aumento porcentual del 6,52% con respecto al 2013. Finalmente, para el año 2015, se evidencia una reducción porcentual en base al 2014 del 1,39%. En cuanto Activo no Corriente, para el año 2015 se dio un incremento porcentual del 4,25% con relación al año 2014, dicho incremento surge a raíz del incremento de maquinaria y vehículos.

El activo Intangible también ha venido aumentando conforme pasa los años, dado es el caso que para el año 2015 el incremento porcentual equivalió al 449,14% con relación al 2014, el incremento significativo de esta partida se da ante la necesidad de adquirir un software que abarque todas las operaciones de la empresa.

**PASIVO**

El Pasivo Corriente ha venido registrando disminuciones año tras año; existiendo una disminución porcentual del 17,78% en el año 2014 con respecto al 2013, debido a la reducción en la cuenta de Obligaciones con Instituciones Financieras, la misma que fue del 49,41%; para el año 2015 con respecto al 2013, se registró una disminución porcentual del 28,28%, dicha disminución es atribuible a la reducción porcentual de la partida Obligaciones con Instituciones Financieras la cual fue del 77,54% junto con la partida de Otras Obligaciones Corrientes cuya disminución porcentual fue del 53,42%. Situación similar ocurre en el año 2015 con base al 2014 cuya disminución porcentual en el Pasivo Corriente equivale al 12,77% en la cual las Obligaciones con Instituciones Financieras disminuyen en 55,60%, demostrando que la empresa ha procurado cubrir las deudas contraídas con instituciones del Sistema Financiero Nacional.

La empresa ha procurado cancelar aquellos rubros provenientes de la partida Otras Obligaciones Corrientes; la cual abarca obligaciones con la administración tributaria, IESS, beneficios a empleados, entre otras partidas; partida que ha disminuido en un 62,06% para el año 2015 con relación al 2014.

En lo que se refiere al Pasivo no Corriente, para el año 2015 se da un incremento porcentual del 2,32% en base al año 2014, producido principalmente por el incremento de las Obligaciones con Instituciones Financieras a Largo Plazo que alcanza un porcentaje del 217,95%.

PATRIMONIO

Dentro del Patrimonio, la cuenta de Capital incrementó de \$400 a \$20.400 dólares para el 2014 con relación al 2013; igual incremento se dio en los años 2015 con base al 2013, para el año 2015 no existe incremento de capital. Así también, no se han dado Aportes de Capital durante los años 2014 y 2015.

Para el año 2014 se da un incremento porcentual del 210,08% de los Resultados Acumulados, en base al 2013; sin embargo, estos sufren una disminución porcentual del 312,96% en el año 2015 con respecto al 2014, situación similar se observa en el año 2015 con base al 2013 observándose una disminución porcentual del 760,34% para esta partida.



3.1.1.2.2 Estado de Resultados⁵

Los ingresos por actividades ordinarias ha registrado un incremento porcentual del 2,06% en el periodo 2014 con relación al año 2013, situación similar se registra en el periodo 2015 con base al 2013 cuyo incremento porcentual para este período fue del 3,57%. Finalmente en el periodo 2015 con base al 2014, se obtuvo un incremento porcentual del 1,49%; sin embargo, a pesar de que se ha mantenido dicha tendencia de aumento, se observa que el incremento porcentual de estos ingresos ha disminuido en el último periodo, dado que la empresa dejó de percibir desde el año 2015, ingresos por concepto de la pollería mantenida hasta el 2014.

El Costo de Ventas y Producción en el periodo 2014, sufrió un incremento porcentual del 1,40% en relación al 2013; sin embargo, para el año 2015 disminuyó en 1,35% teniendo como base el año 2014. En el período 2015 con respecto al 2013, el Costo de Ventas y Producción presenta un incremento porcentual del 0,03%.

Situación similar ocurre con las partidas de Gastos de Ventas y Otros Gastos, las mismas que registran una disminución porcentual para el periodo 2015 con base al 2014 del 5,06% y 76,73% respectivamente. En cuanto a la partida de Gastos Administrativos, ha incrementado en los últimos años; es así que para el año 2015 el incremento porcentual resulta ser del 36,63% con respecto al año 2014, siendo la variación de mayor significancia en dicha partida.

Otra partida de gran relevancia para las operaciones de la empresa son los Gastos Financieros, la misma que presenta una disminución porcentual del 14,37% en el año 2014 con base al 2013, la misma tendencia se mantiene para el periodo 2015 disminuyendo en 21,86% en relación al 2014. La situación en el periodo 2015 con base al 2013 es similar manteniéndose la tendencia de disminución porcentual la misma que en estos periodos fue del 33,09%. Esta variación obedece al pago eficiente de los intereses provenientes de las obligaciones o préstamos a largo plazo que mantiene la empresa con terceros.

En cuanto a la utilidad de la empresa, se observa una variación porcentual considerable, tal es así que para el año 2014, esta partida se incrementó en 3,27% en base al 2013; en el periodo 2015 con relación al 2014 la situación es similar, dicha variación porcentual fue del 463,30%. Así mismo, en los periodos 2015 con relación al 2013, se registra un

⁵ Ver Análisis Horizontal del Estado de Resultados en el ANEXO N° 13



incremento porcentual en la partida de Utilidad la misma que fue del 481,73%.

Este incremento considerable obedece fundamentalmente a la disminución de gastos financieros lo que contribuyó trascendentalmente al aumento de la Utilidad Neta, así mismo, los ingresos que la empresa percibió por concepto de regalías, influyó en el aumento de beneficios económicos.

3.1.1.3 Indicadores Financieros ⁶

La aplicación de Indicadores Financieros es indispensable para la toma de decisiones, por cuanto permitirá medir la actuación de los directivos en la administración de los recursos financieros, detectando de esta manera posibles desviaciones para en lo posterior efectuar las correcciones oportunas. El objetivo primordial de los Indicadores Financieros es brindar criterios adecuados a la gerencia sobre la actuación y posición de la empresa en el mercado, y de esta manera ganar efectividad en las operaciones de la empresa. En este análisis financiero, se aplicará los indicadores financieros principales y serán comparados con el sector al cual pertenece Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., siendo este el Comercio al por Mayor y por Menor; Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas dentro del cual se encuentra la Venta al por Menor de Combustibles para Vehículos Automotores en Comercios Especializados. (Superintendencia de Compañías, 2011)...

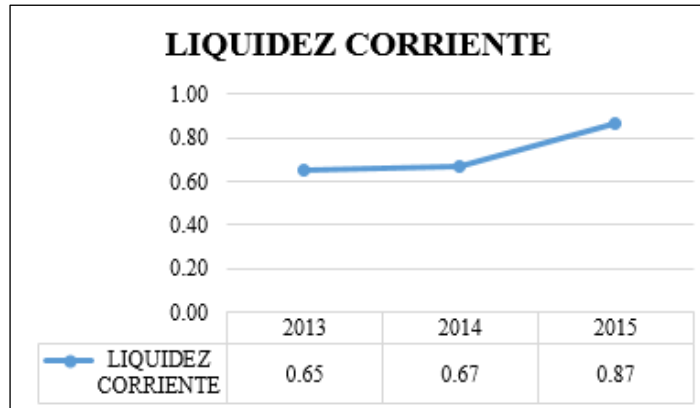
3.1.1.3.1 Liquidez

3.1.1.3.1.1 Razón corriente

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

$$\text{Razón Corriente (2015)} = \frac{299,256.13}{344,550.54} = 0.87$$

⁶ Ver Indicadores Financieros del Sector de acuerdo a la Superintendencia de Compañías en el ANEXO N° 14

**Gráfico 10** *Liquidez Corriente*

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

El Gráfico N°10 nos indica que la Liquidez Corriente de la empresa oscila en rangos que van de 0.65 en el 2013 a 0.87 para el año 2015, lo que evidencia que la empresa no está en capacidad de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo; es decir, que para el año 2013 por cada dólar de Activos Corrientes, únicamente se dispone \$0,65 centavos para cubrir las obligaciones a corto plazo. Aunque en el año 2015, registra un incremento en la Liquidez Corriente de \$0,20 centavos, este incremento no es suficiente para cubrir con las obligaciones a corto plazo.

A comparación del promedio de la industria que según la (Superintendencia de Compañías) es de \$3.5280, la empresa continua con problemas de liquidez y se sitúa muy por debajo del promedio del sector. Por lo tanto, este indicador refleja que a pesar que la mayoría de los cobros se realicen en efectivo, la empresa no genera liquidez suficiente para hacer frente a sus deudas de corto plazo; en este sentido, los directivos deberán tomar medidas correctivas que faciliten la obtención de niveles óptimos de liquidez y evitar consecuentemente, problemas de insolvencia que afecten significativamente las operaciones de la empresa.

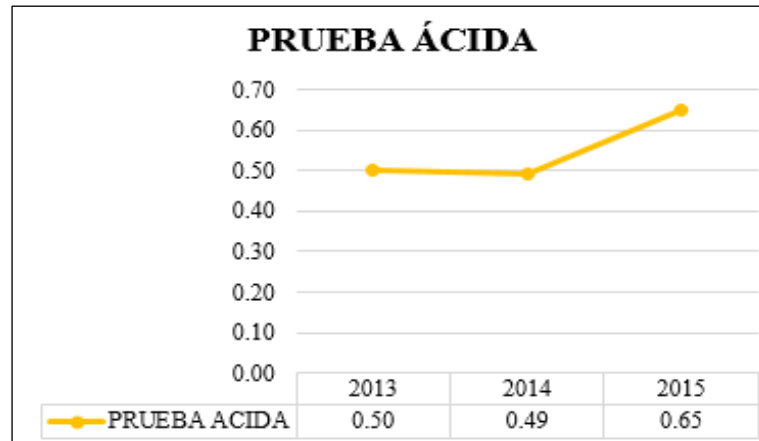
3.1.1.3.1.2 Prueba acida

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Ácida (2015)} = \frac{299,256.13 - 75,551.51}{344,550.54} = 0.65$$



Gráfico 11 Prueba Ácida



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

El Gráfico N°11 nos indica que por cada dólar de Activos Corrientes la empresa dispone únicamente de \$0,50; \$0.49 y \$0.65 centavos en los periodos 2013, 2014 y 2015 para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, sin necesidad de recurrir a la venta de sus inventarios. Esta situación demuestra que la empresa no es capaz de generar la liquidez suficiente contando únicamente con el Efectivo, Activos Financieros (Cuentas por Cobrar) o cualquier otra cuenta del activo líquido para pagar sus obligaciones corrientes sin incluir sus inventarios. A pesar de que la tendencia del Indicador de Prueba Acida ha sido creciente, no es suficiente para realizar los pagos inmediatos; por tanto, los directivos deberán tomar medidas tendentes a administrar correctamente sus activos líquidos, para así alcanzar niveles óptimos de liquidez.

Frente al promedio de la industria, que según la (Superintendencia de Compañías) es de \$3.1335, la empresa se ubica por debajo de este promedio, situación que se repite en los últimos tres periodos.

Una liquidez insuficiente, puede traer consigo graves problemas asociados a la insolvencia, prestigio y dificultades en las negociaciones con los proveedores, repercutiendo negativamente en los beneficios económicos esperados.

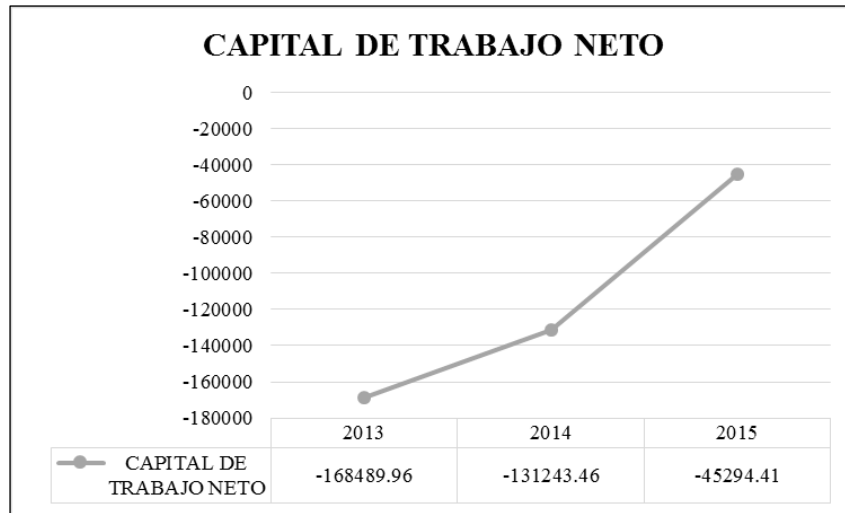


3.1.1.3.1.3 Capital Neto de Trabajo

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital Neto de Trabajo (2015)} = 299,256.13 - 344,550.54 = (45,294.41)$$

Gráfico 12 *Capital de Trabajo Neto*



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

El Gráfico N°12 nos indica que el indicador de Capital de Trabajo Neto registra niveles de liquidez insuficientes, es decir, los Activos Corrientes disponibles en la empresa no son suficientes para cubrir los Pasivos Corrientes (a corto plazo), esta situación refleja la inexistencia de recursos suficientes (Activo Corriente) para cubrir las obligaciones a corto plazo (Pasivo Corriente); situación que puede ser riesgosa para la empresa al contraer un considerable financiamiento a corto plazo aunque ello implica al mismo tiempo, una mayor rentabilidad a partir del endeudamiento externo. La falta de liquidez, obliga a la empresa a buscar a recursos suficientes a corto plazo para cubrir las exigencias de los acreedores sin perjuicio de sus actividades productivas.

En el año 2015 se registra un leve mejoramiento en el Capital de Trabajo Neto por la razón de que la empresa para el último periodo disminuyó sus niveles de endeudamiento. En este sentido, es recomendable que los directivos efectúen un análisis exhaustivo en el manejo de la liquidez a fin de efectuar correcciones que posibiliten a la empresa estar en capacidad de solventar sus deudas a corto plazo a partir de sus recursos propios.

NOTA: No existe un promedio de la industria para este indicador en la página de la Superintendencia de Compañías.

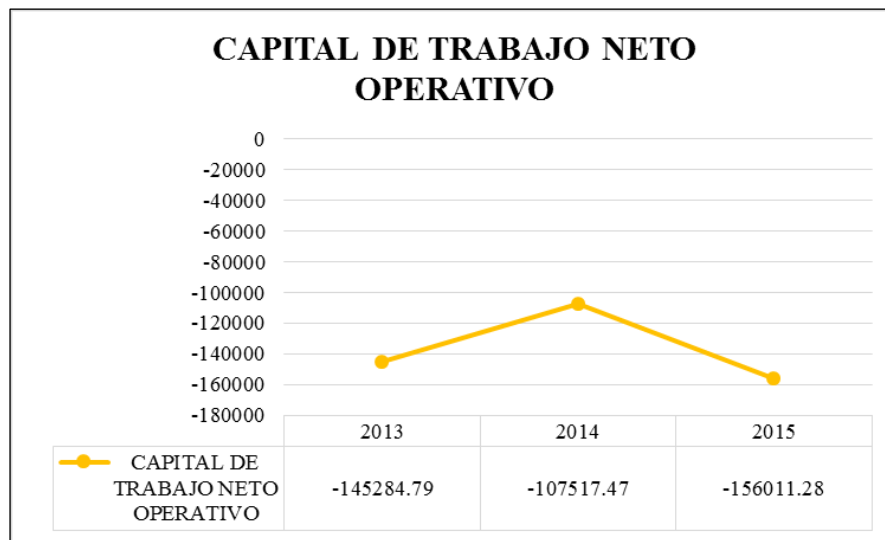


3.1.1.3.1.4 Capital de Trabajo Neto Operativo

$$\begin{aligned} &\text{Capital de Trabajo Neto Operativo} \\ &= \text{Cuentas por Cobrar} + \text{Inventarios} - \text{Cuentas por Pagar} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &\text{Capital de Trabajo Neto Operativo (2015)} \\ &= 40,563.36 + 75,551.51 - 272,126.15 = (156,011.28) \end{aligned}$$

Gráfico 13 *Capital de Trabajo Neto Operativo*



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

En el Gráfico N°13 se aprecia que el Capital de Trabajo Neto Operativo registra niveles insuficientes al situarse por debajo de cero, es decir, a pesar de que la empresa efectúe la mayor parte de sus ventas al contado y sus niveles de rotación de inventarios sean óptimos, la empresa no es capaz de generar suficientes recursos dado que la política de pago a proveedores se efectúa en periodos de tiempo cortos como lo demuestra el indicador de periodo promedio de pago. En este caso, un Capital de Trabajo Neto Operativo Negativo, significa que la empresa trabaja con niveles de liquidez deficientes al no ser capaz de cubrir gran parte de la deuda a corto plazo pudiendo estar sujeta a múltiples dificultades en la administración de liquidez. Se observa que para el periodo 2015, el indicador registra un descenso considerable en los últimos tres periodos por la razón de que las cuentas por pagar aumentaron en mayor proporción que las Cuentas por Cobrar e Inventarios. Así mismo, un Capital de Trabajo Neto Operativo negativo puede conllevar a que la empresa decida obtener recursos a través de la implementación de medidas adicionales como préstamos de los socios o consecuentemente



la venta de un activo inmovilizado que permita hacer frente a las exigencias de los acreedores.

NOTA: No existe un promedio de la industria para este indicador en la página de la Superintendencia de Compañías.

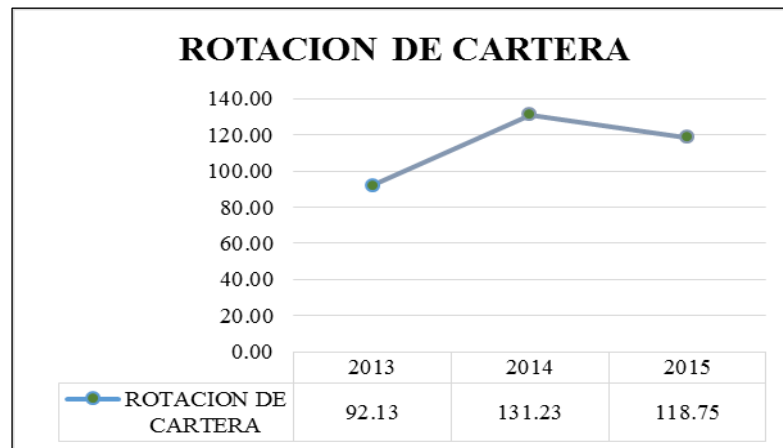
3.1.1.3.2 Actividad

3.1.1.3.2.1 Rotación de Cartera

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de Cartera (2015)} = \frac{4,816,895.75}{40,563.36} = 118.75$$

Gráfico 14 Rotación de Cartera



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

En el Gráfico N° 14 se puede apreciar que la Rotación de Cartera para los años 2013, 2014 y 2015 fueron de 92.13, 131.23 y 118.75 veces al año respectivamente; es decir, la empresa recuperó su cartera en un menor periodo de tiempo al compararlo con el promedio de la industria, lo cual es favorable para la empresa puesto que está en capacidad de efectivizar sus cuentas por cobrar y de esta manera mejorar sus niveles de liquidez. El promedio de la industria según los datos de la (Superintendencia de Compañías) es de 122.9082 veces, como se ha indicado anteriormente la empresa efectiviza su cartera en un tiempo menor a la industria; por lo tanto, es recomendable que los directivos mantenga esta política de cartera a fin de contribuir en el mejoramiento de la liquidez de la empresa.

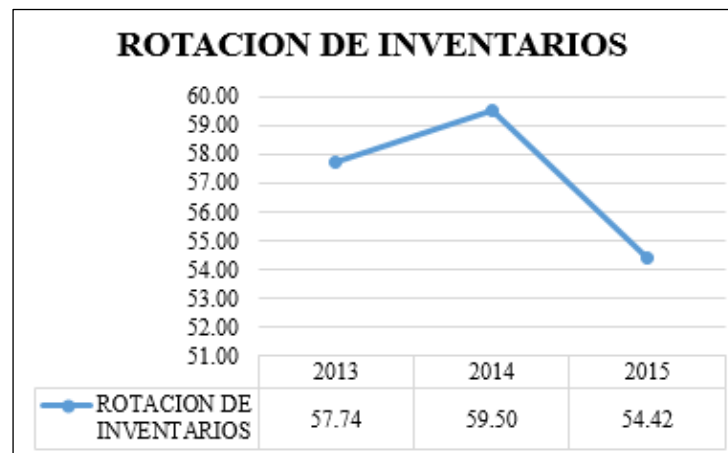


3.1.1.3.2 Rotación de Inventario

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas y Produccion}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Rotación de Inventario (2015)} = \frac{4,111,601.95}{75,551.51} = 54.42$$

Gráfico 15 Rotación de Inventarios



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

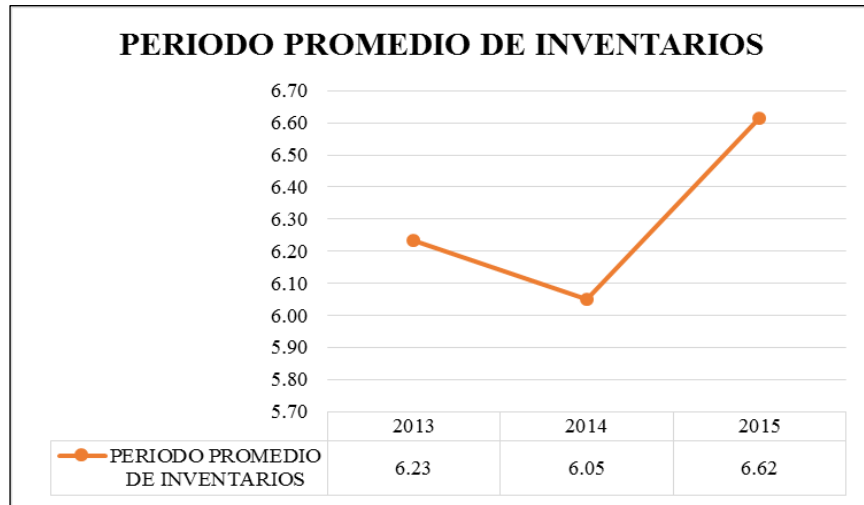
El Gráfico N° 15 nos indica que la empresa maneja una Rotación de Inventarios efectiva; por cuanto, sus inventarios rotan en periodos de tiempo cortos. La Rotación del Inventario en los años 2013, 2014 y 2015 fueron del 57.74, 59.50 y 54.42 veces año, siendo el 2014 el periodo con mayor significancia en este grupo. De esta manera, se demuestra que los inventarios de la empresa se venden de manera constante al ser productos con niveles de demanda altos y de consumo masivo, razón por la cual la rotación de estas existencias es constante, resultado que se corrobora con el indicador de periodo promedio de cobro, lo cual refleja que la empresa recupera su cartera en tiempos óptimos mediante una gestión eficiente en sus inventarios.

NOTA: No existe un promedio de la industria para este indicador en la página de la Superintendencia de Compañías.

3.1.1.3.2.3 Periodo Promedio de Inventarios

$$\text{Periodo Promedio de Inventarios} = \frac{360}{\frac{\text{Costo de Ventas y Produccion}}{\text{Inventarios}}}$$

$$\text{Periodo Promedio de Inventarios (2015)} = \frac{360}{\frac{4,111,601.95}{75,551.51}} = 6.62$$

**Gráfico 16** *Período Promedio de Inventarios*

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

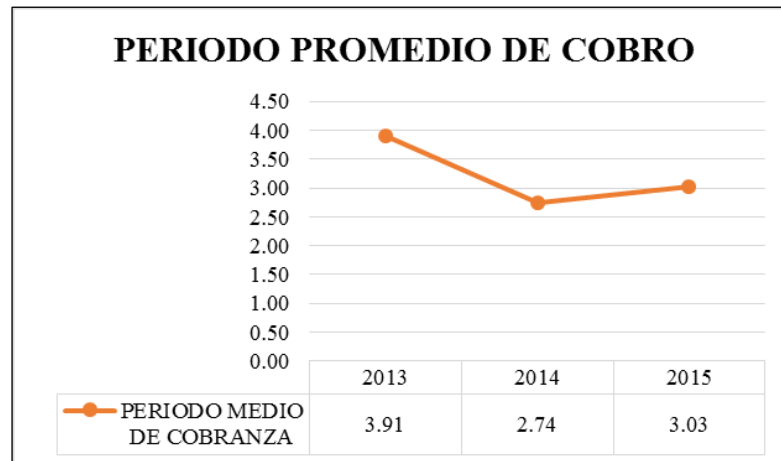
En el Gráfico N°16 se puede observar que el indicador del Período Promedio de Inventarios ha experimentado variaciones para los años 2013, 2014 y 2015 de 6.23, 6.05 y 6.62 días siendo este último periodo el de mayor significancia lo que implica que la empresa vende sus inventarios en periodos de tiempo cortos situación que resulta ser ventajosa para los intereses de la empresa en términos de rentabilidad. Estos resultados se complementan con los datos presentados en el indicador de Rotación de Inventarios, cuyos niveles de rotación son efectivos suponiendo que la empresa maneja una política de inventarios efectiva al vender sus existencias de manera periódica.

NOTA: No existe un promedio de la industria para este indicador en la página de la Superintendencia de Compañías.

3.1.1.3.2.4 Período Promedio de Cobro (PPC)

$$\text{Período Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Período Promedio de Cobro (2015)} = \frac{40,563.36 * 360}{4,816,895.75} = 3.03$$

Gráfico 17 *Período Promedio de Cobro*

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

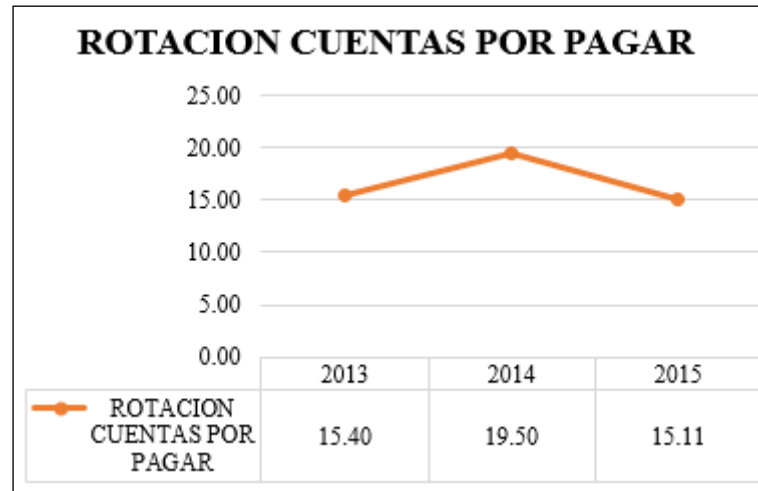
En el Gráfico N°17, se puede observar que el indicador de Período Promedio de Cobro para los años 2013, 2014 y 2015 fue de 3.91, 2.74 y 3.03 días respectivamente, lo que indica que la empresa cobra su cartera en periodos de tiempos cortos, situación que es positiva para los intereses de la empresa en términos de liquidez y beneficios económicos. El promedio de la industria para este indicador es de 23.7087 días de acuerdo a los datos de la (Superintendencia de Compañías), evidenciándose una vez más, la eficiencia de las políticas de cobro las cuales hacen posible la recuperación de cartera en tiempos óptimos.

3.1.1.3.2.5 Rotación de Cuentas por Pagar

$$\text{Rotacion de Cuentas por pagar} = \frac{\text{Costo de Ventas y Produccion}}{\text{Cuentas y documentos por pagar}}$$

$$\text{Rotacion de Cuentas por pagar (2015)} = \frac{4,111,601.95}{272,126.15} = 15.11$$

En el Gráfico N° 18, la rotación de Cuentas por Pagar se ubica en un rango comprendido entre 15 a 19 veces al año siendo el año 2014 el periodo de mayor peso en este grupo con 19.50 veces, lo que significa que la empresa paga sus obligaciones a proveedores en periodos de tiempo relativamente cortos, lo que repercute favorablemente en la imagen y prestigio de la empresa frente a sus acreedores pero que tarde o temprano puede traer consigo problemas de liquidez ante el pago anticipado de dichas obligaciones.

Gráfico 18 Rotación de Cuentas por Pagar

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

NOTA: No existe un promedio de la industria para este indicador en la página de la Superintendencia de Compañías.

3.1.1.3.2.6 Periodo Promedio de Pago (PPP)

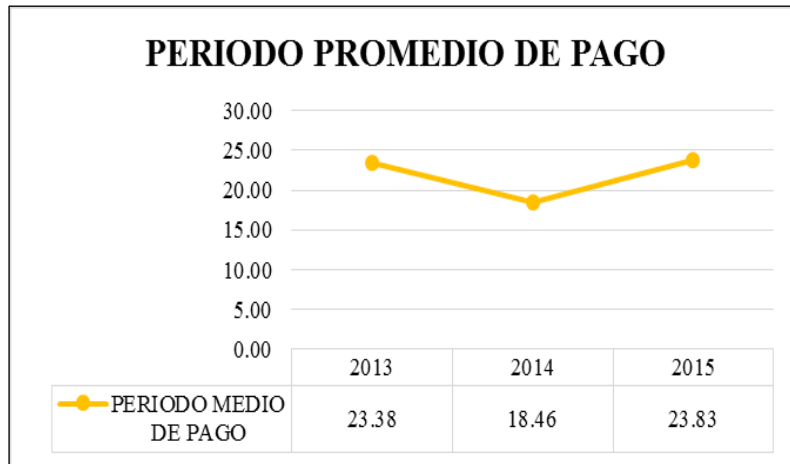
$$\text{Rotacion de Cuentas por pagar} = \frac{360}{\frac{\text{Costo de Ventas y Produccion}}{\text{Cuentas y documentos por pagar}}}$$

$$\text{Rotacion de Cuentas por pagar (2015)} = \frac{360}{\frac{4,111,601.95}{272,126.15}} = 23.83$$

En el Gráfico N°19, se aprecia que a la empresa le toma aproximadamente 23 días en el 2013, 18 días en el 2014 y 23 días en el 2015 cancelar sus deudas a sus proveedores, lo que refleja que la empresa paga sus obligaciones anticipadamente, situación que es favorable en términos de prestigio pero que puede traer inconvenientes en cuanto a la liquidez de la empresa. Según la (Superintendencia de Compañías), el promedio del sector para este indicador es de 22.4189 días; es decir, la empresa cumple con sus obligaciones en un periodo similar al de la industria, situación que se relaciona con los resultados de la recuperación de cartera explicada con anterioridad, puesto que creemos que la recuperación de cartera permite financiar en un porcentaje las obligaciones de la empresa para con sus acreedores. En este sentido, sería recomendable, alinear la política de pago con la política de cobro; es decir, negociar el pago de sus obligaciones en tiempos largos procurando que éstos vayan en función de su recuperación de cartera.



Gráfico 19 *Período Promedio de Pago*



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

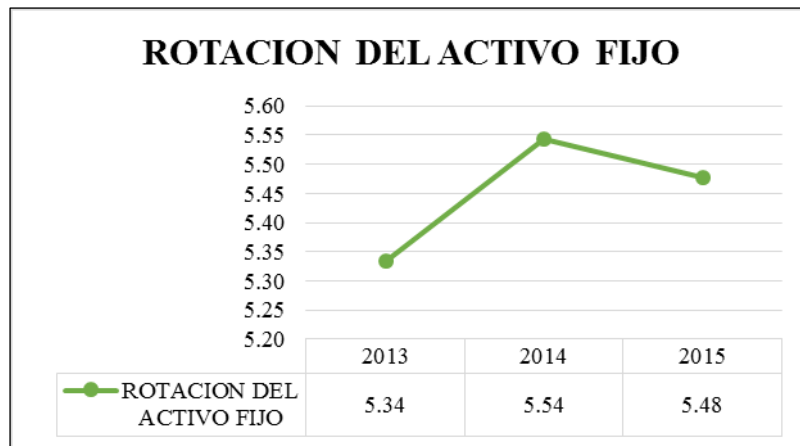
Elaborado por: Autoras

3.1.1.3.2.7 Rotación de Activos Fijos

$$\text{Rotacion de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$$

$$\text{Rotacion de Activos Fijos (2015)} = \frac{4,816,895.75}{879,351.90} = 5.48$$

Gráfico 20 *Rotación del Activo Fijo*



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

En el Gráfico N° 20, se aprecia que la Rotación del Activo Fijo no registra mayores variaciones, éstos rotan 5 veces aproximadamente (cada 72 días) desde el 2013 hasta el 2015; esto se traduce en que por cada dólar que se invierte en Activos Fijos, la empresa recibe \$5 en sus ventas en los últimos tres años; situación que es perjudicial para la empresa, por cuanto los ingresos no son significativos y los activos fijos resultan ser costosos e



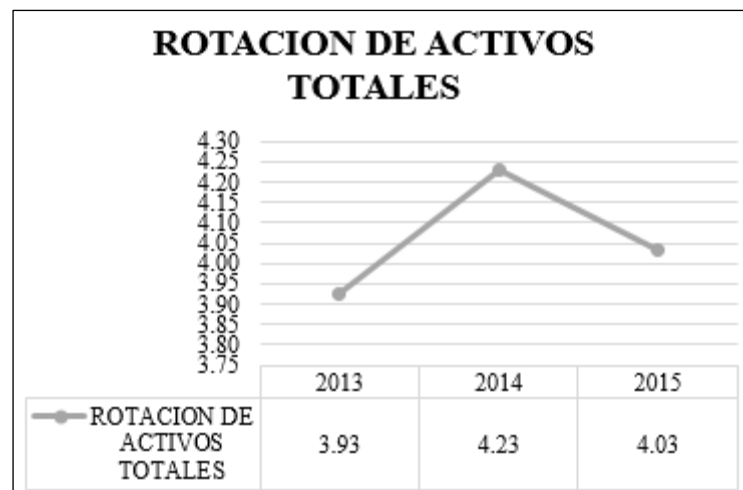
ineficientes, perjudicando la generación de beneficios económicos. De acuerdo a la (Superintendencia de Compañías, 2011), el promedio de la industria para este indicador es de 179.8205 veces, estando la empresa muy por debajo de la competencia lo que evidencia una vez más que la empresa no es capaz de recuperar su inversión en Activos Fijos a través de sus ventas.

3.1.1.3.2 Rotación de Activos Totales

$$\text{Rotacion de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rotacion de Activos Totales (2015)} = \frac{4,816,895.75}{1,194,747.00} = 4.03$$

Gráfico 21 Rotación de Activos Totales



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

Como se observa en el Gráfico N°21, la variación de la Rotación de los Activos Totales fue de 3.93 veces en el 2013; 4.23 en el 2014 representando la rotación con un mayor peso en los tres años y 4.03 veces en el 2015. Esta situación demuestra que los activos totales no son suficientemente rentables, la empresa no genera un nivel de ventas suficiente para recuperar la inversión en sus Activos Totales; es decir, que para el año 2015 por cada dólar destinado a invertir en Activo Totales, únicamente la empresa recupero \$4.03 a través de sus ventas, resultado que se encuentra por debajo del promedio de la industria que es de 8.6507 veces. (Alvarez Bonilla & Morocho Lituma, 2013)



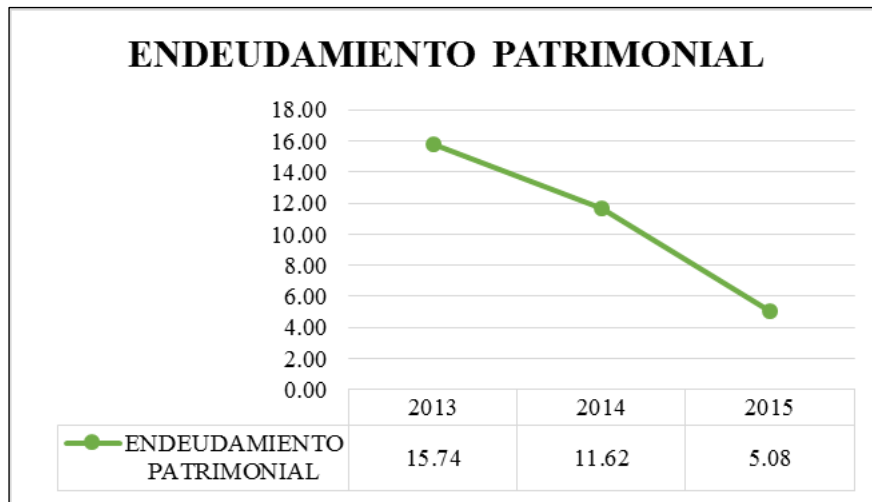
3.1.1.3.3 Endeudamiento

3.1.1.3.3.1 Endeudamiento patrimonial

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Endeudamiento Patrimonial (2015)} = \frac{998,176.73}{196,570.27} = 5.08$$

Gráfico 22 *Endeudamiento Patrimonial*



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

Como se visualiza en el Gráfico N°22, el indicador de Endeudamiento Patrimonial se ubicó para el año 2013 en 15.74 veces, disminuyendo a 11.62 veces en el 2014 y 5.08 veces en el 2015. Esta situación implica que por cada dólar provisto por los socios, la empresa se financia a través de deuda con terceros con \$5.08 para el 2015. Es decir, el endeudamiento que la empresa mantiene con terceros ha disminuido significativamente en los últimos años, pero es aun altamente representativa en el financiamiento de la empresa, por cuanto la mayor parte del financiamiento proviene de terceros en comparación a los aportes de los socios.

De acuerdo a la (Superintendencia de Compañías), el promedio de la industria para este indicador es de 2.2249 veces lo que refleja que la empresa mantuvo un considerable endeudamiento en los periodos 2013 y 2014, aunque mejorando en el 2015 en 5.08 veces, pero aún se ubica por encima del promedio del sector.

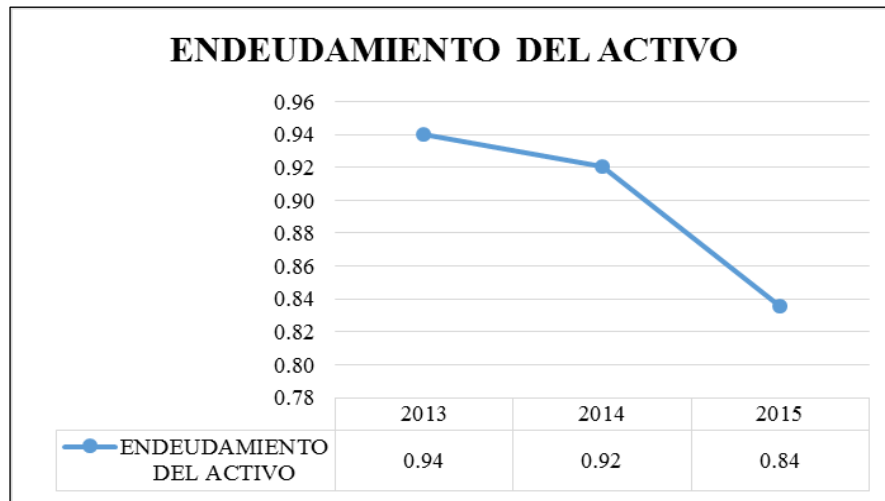


3.1.1.3.3.2 Endeudamiento del Activo

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Endeudamiento del Activo (2015)} = \frac{998,176.73}{1,194,747.00} = 0.84$$

Gráfico 23 *Endeudamiento del Activo*



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

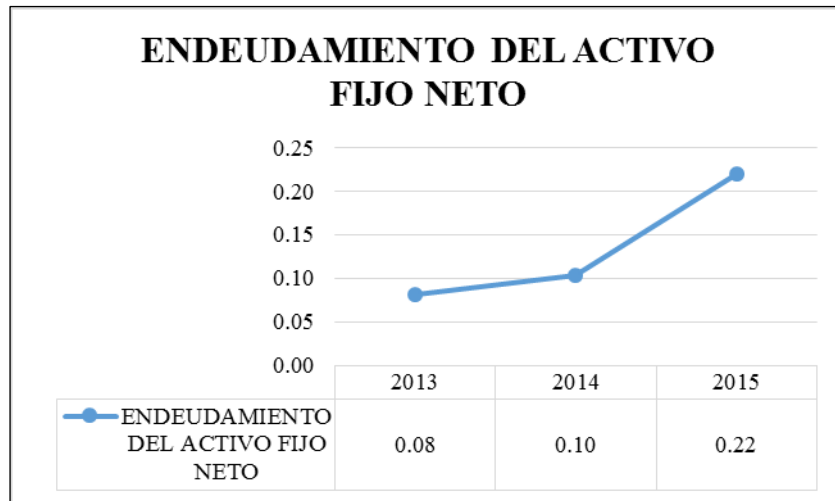
En el Gráfico N° 23 se muestra el Endeudamiento del Activo para los años 2013, 2014 y 2015, dicho indicador se situó en 0.94, 0.92 y 0.84 respectivamente, lo que significa que la empresa registra un nivel de endeudamiento elevado a pesar de haber disminuido en el último año. Según la (Superintendencia de Compañías), el promedio del sector es de 0.5468 lo que indica que la empresa dispone de un elevado índice de endeudamiento en los últimos tres años al estar por encima del promedio del sector. Un elevado índice de endeudamiento del Activo es riesgoso para la empresa por cuanto recurre en gran medida a recursos externos (acreedores) para reembolsar sus Activos. Es recomendable que la empresa tome decisiones concernientes a evaluar si los activos invertidos contribuyen a la generación de beneficios económicos, de lo contrario, el financiamiento sería inapropiado al invertir en recursos ineficientes.

3.1.1.3.3 Endeudamiento del Activo Fijo Neto

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo Neto} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo}}$$

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo Neto (2015)} = \frac{196,570.27}{879,351.90} = 0.22$$

Gráfico 24 Endeudamiento del Activo Fijo Neto



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

En el Gráfico N° 24 se aprecia que el Endeudamiento del Activo Fijo Neto ha mantenido una tendencia creciente pasando de 0.08 en el 2013 a 0.10 en el 2014 y finalmente a 0.22 puntos porcentuales en el 2015. Es decir, por cada \$1 invertido en adquirir activos fijos, se dispone en el Patrimonio para los años 2013, 2014 y 2015 de \$0.08, \$0.10 y \$ 0.22 centavos respectivamente. El promedio de la industria según la (Superintendencia de Compañías) es de 9.6101 lo que refleja que la empresa destina una mínima cantidad del Patrimonio en adquirir Activos Fijos ubicándose muy por debajo del promedio de endeudamiento del sector. Es posible que el financiamiento de los Activos Fijos provenga en gran medida del financiamiento con terceros.

3.1.1.3.3.4 Razón de Cobertura de Intereses RCI

$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de Impuestos e Intereses}}{\text{Cargos por Intereses}}$$

$$\text{Cobertura de Intereses (2015)} = \frac{209,080.11}{91,262.75} = 2.29$$

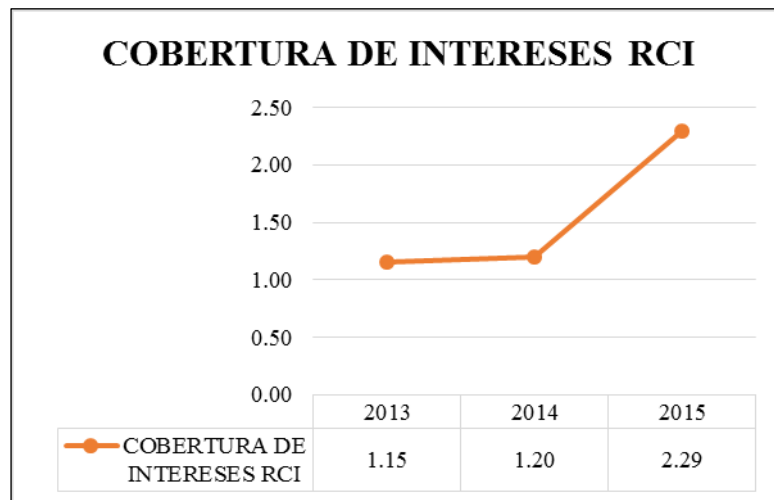
En el Gráfico N° 25 se observa que el indicador de Cobertura de Intereses RCI ha mantenido una tendencia de incremento siendo de 1.15 (2013),



1.20 (2014) y finalmente de 2.29 (2015), lo que implica que por cada dólar de interés que la empresa debe por concepto de financiamiento externo, la empresa dispone de \$1.15 (2013), \$1.20 (2014) y \$2.29 (2015) para cancelar dicha deuda. Esto significa que la empresa dispone de recursos para cancelar sus deudas por concepto de interés aunque con un margen de utilidad mínimo mejorando significativamente para el año 2015.

NOTA: No existe un promedio de la industria para este indicador en la página de la Superintendencia de Compañías.

Gráfico 25 Cobertura de Intereses RCI



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)
Elaborado por: Autoras

3.1.1.3.4 Rentabilidad

3.1.1.3.4.1 Margen Neto

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

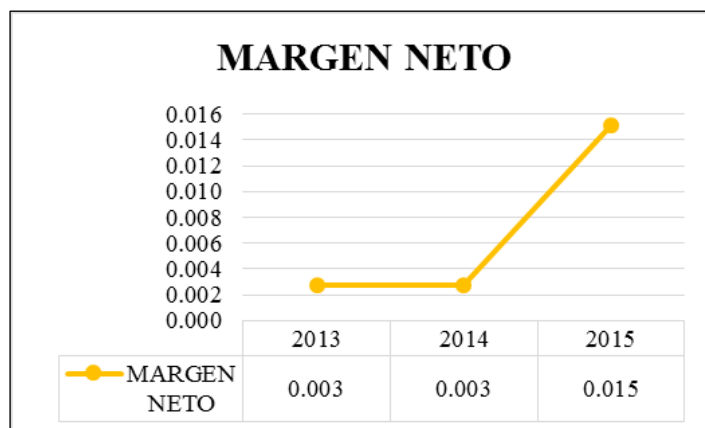
$$\text{Margen Neto}(2015) = \frac{73,122.91}{4,816,895.75} = 0.015$$

Como se visualiza en el Gráfico N° 26, el Margen Neto no presenta variación alguna en los periodos 2013 y 2014 siendo esta de \$0.003 y en el año 2015 se incrementa a \$0.015; es decir, que por cada dólar vendido la empresa genera una utilidad neta de \$0.015 para el último año después de haber cubierto todos sus gastos administrativos, de venta, financieros y otros gastos ligados a la actividad de la empresa.

Si comparamos estos resultados con el promedio de la industria según la (Superintendencia de Compañías) el cual es del 3,16%, la utilidad neta percibida por la empresa en los tres últimos periodos es inferior a su competencia inmediata.



Gráfico 26 Margen Neto



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

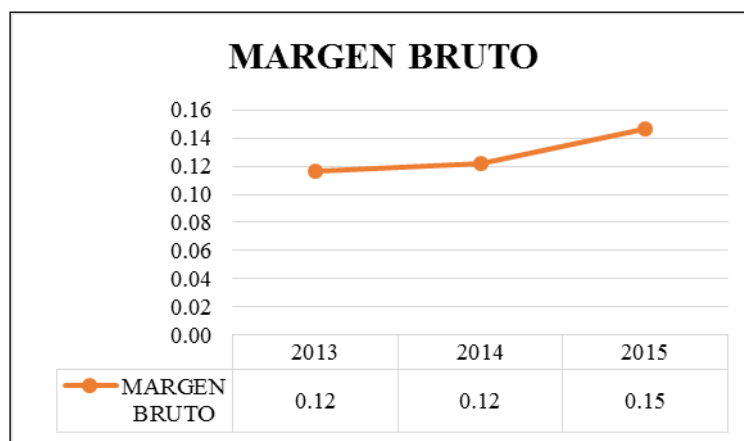
Elaborado por: Autoras

3.1.1.3.4.2 Margen Bruto

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Bruto (2015)} = \frac{705,684.53}{4,816,895.75} = 0.15$$

Gráfico 27 Margen Bruto



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

En el Gráfico N°27 se indica que el indicador de Margen Bruto presenta una tendencia estable en los periodos 2013 y 2014 siendo esta de 0.12 mientras que para el 2015 se observa un incremento igual a 0.15; es decir, por cada dólar de venta la empresa genera de utilidad después de deducir los costos de venta y producción de \$0.15. De acuerdo al



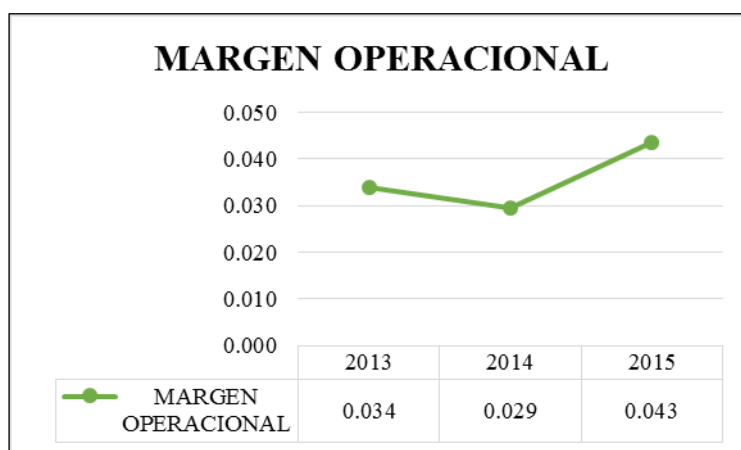
promedio de la industria según la (Superintendencia de Compañías) que es de \$0.1737, la empresa percibe una ganancia bruta por debajo del sector, por lo que en este sentido sería recomendable que los directivos analicen la probabilidad de disminuir los costos y sin que esto implique la disminución de la eficiencia de las operaciones de la empresa.

3.1.1.3.4.3 Margen Operacional

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Operacional (2015)} = \frac{209,080.11}{4,816,895.75} = 0.043$$

Gráfico 28 Margen Operacional



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

En el Gráfico N°28 se aprecia que el Margen Operacional registra variaciones en los últimos tres periodos. En el año 2015 este indicador alcanzó un valor de \$0.043 siendo este el periodo de mayor peso, mientras que en el 2014 existió un descenso igual a \$0.029 dado el incremento del Costo de Ventas y Producción.

Los datos demuestran que la empresa obtiene una utilidad operacional de \$0.043 centavos por cada dólar de ventas después de cubrir sus gastos administrativos, de ventas y otros gastos inherentes a la actividad de la empresa, sin considerar los gastos financieros. La disminución notable del Costo de Ventas y Producción, así como de otros gastos como el de ventas, favoreció al crecimiento de la utilidad operacional de la empresa. Según la (Superintendencia de Compañías), el promedio de la industria es de \$0.0345 evidenciándose claramente que la empresa está generando utilidades operacionales por encima de la competencia en el



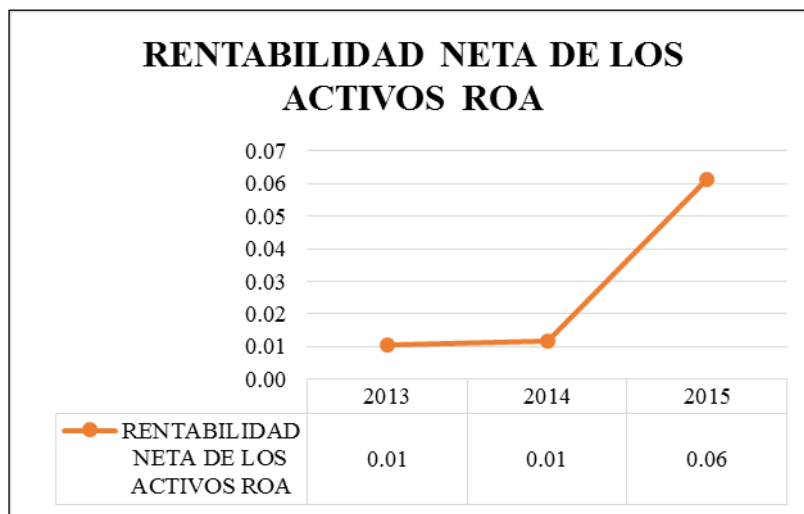
año 2015 lo cual es beneficioso para la estabilidad de la empresa y los intereses de los directivos.

3.1.1.3.4.4 Rentabilidad Neta de los Activos ROA

$$\text{Rentabilidad Neta de los Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rentabilidad Neta de los Activos (2015)} = \frac{73,122.91}{1,194,747.00} = 0.06$$

Gráfico 29 Rentabilidad Neta de los Activos ROA



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

En el Gráfico N° 29 se presenta el indicador de Rentabilidad Neta de los Activos (ROA), el cual presenta una tendencia de incremento año tras año; así en los años 2013 y 2014 éste varía de 1.06% al 1.16%, situación similar ocurre en el periodo 2015 cuyo incremento es igual al 6%. Los datos reflejan que por cada dólar que la empresa invierte en adquirir nuevos Activos, la empresa recibe como beneficio \$0.06 centavos en el 2015 mientras que en 2013 y 2014, el beneficio obtenido es de \$0.01 centavo.

Sin embargo, de acuerdo a la (Superintendencia de Compañías), el promedio de la industria es del 15.94% lo que demuestra que la empresa se ubica por debajo de las ganancias obtenidas por su competencia. Por lo tanto, se recomienda a los directivos analizar detenidamente aquellos Activos que contribuyen realmente al aumento de la productividad de la empresa.

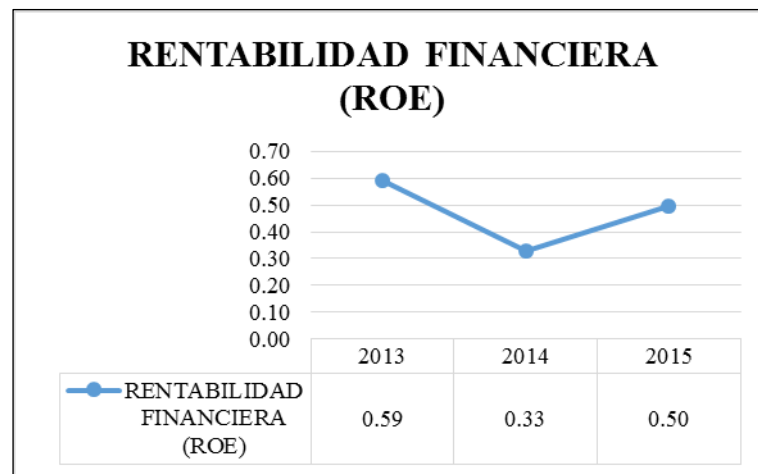


3.1.1.3.4.5 Rentabilidad Financiera o Rentabilidad de Fondos Propios ROE

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Fondos Propios}}$$

$$\text{Rentabilidad Financiera (2015)} = \frac{73,122.91}{147,050.61} = 0.50$$

Gráfico 30 *Rentabilidad Financiera*



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

Como se representa en el Gráfico N° 30, el indicador de Rentabilidad Financiera (ROE) registra variaciones constantes, tal es así que para el año 2013, dicho indicador registró un valor del 59%, en tanto que en el 2014 este indicador disminuyó al 33% incrementándose nuevamente hasta alcanzar un valor del 50% en el 2015. Esta situación indica que por cada dólar que los socios invierten en la empresa, se recibe de Utilidad Neta \$0.50 en el 2015, en los años 2013 y 2014 la utilidad recibida fue de \$0.59 y \$0.33 respectivamente.

Estos números, reflejan que la utilidad percibida por invertir con capital de los socios es elevada en el periodo 2013, aunque en el 2014 se observa un descenso de este indicador, elevándose nuevamente en el 2015. El promedio de la industria según la (Superintendencia de Compañías) es de 0.469 puntos lo que demuestra que la empresa genera utilidades similares a las del sector.

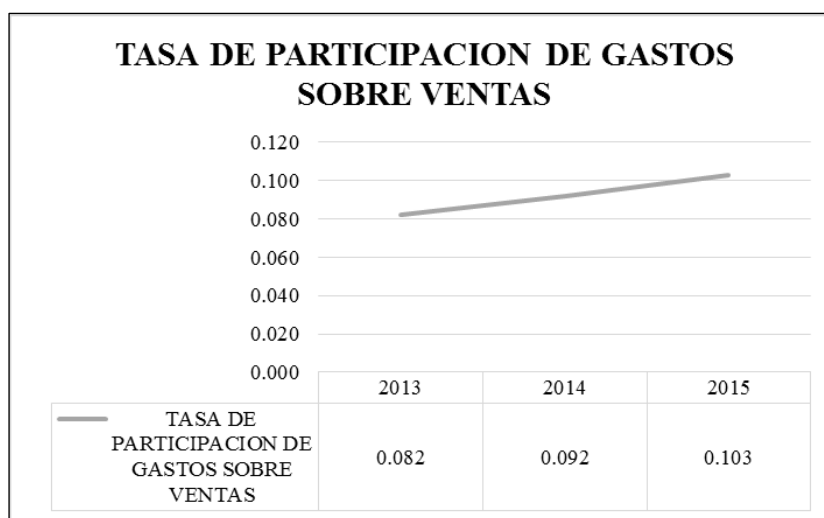


3.1.1.3.4.6 Tasa de participación de los gastos sobre ventas

$$\begin{aligned} & \text{Tasa de participación de los gastos sobre ventas} \\ & = \frac{\text{Gastos de administración} + \text{Gastos de ventas}}{\text{Ventas}} * 100 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Tasa de participación de los gastos sobre ventas(2015)} \\ & = \frac{271,223.10 + 224,608.84}{4,816,895.75} = 10.29\% \end{aligned}$$

Gráfico 31 Tasa de Participación de Gastos sobre ventas



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

En el Gráfico N°31 se puede apreciar la variación experimentada en la cuenta de gastos desde el periodo 2013 hasta el periodo 2015, siendo estas del 8.23% (2013), 9.17% (2014) y 10.29% (2015) siendo esta última, el periodo de mayor relevancia. En base a estos resultados, se puede concluir que los gastos administrativos constituyen la partida de mayor representación en el grupo de los gastos para el último período, contribuyendo en gran medida al aumento de dicha partida para el 2015.

En este sentido, vale la pena analizar la razón explícita del incremento en de los gastos administrativos, puesto que estas variaciones puede ocasionar la disminución de la rentabilidad de la empresa.

NOTA: No existe un promedio de la industria para este indicador en la página de la Superintendencia de Compañías.

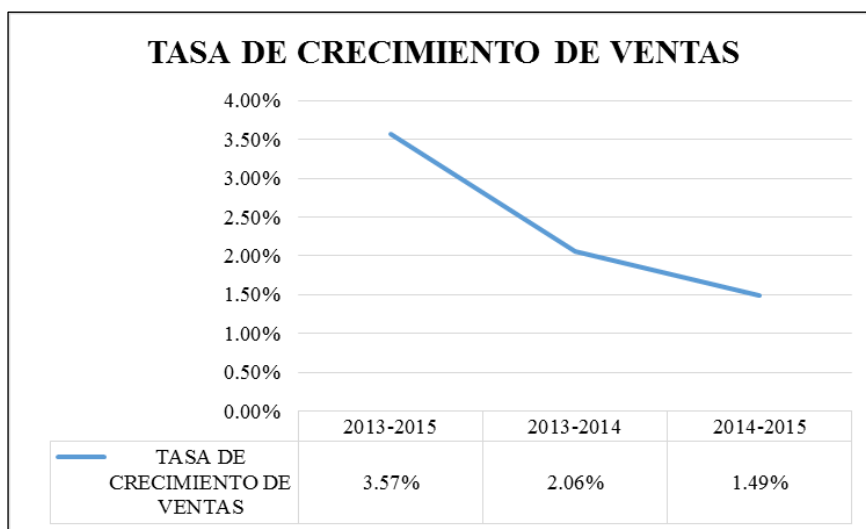


3.1.1.3.4.7 Tasa de crecimiento de ventas

$$\text{Tasa de crecimiento de ventas} = \frac{\text{Ventas año } X}{\text{Ventas año } X - 1} * 100$$

$$\text{Tasa de crecimiento de ventas (2015)} = \frac{4816895.75}{4746254.94} * 100 = 1.49\%$$

Gráfico 32 Tasa de crecimiento de ventas



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

En el Gráfico N°32 se puede apreciar la variación experimentada en las tasas de crecimiento de las ventas, siendo estas del 3.57% (2013-2015), 2.06% (2013-2014) y 1.49% (2014-2015). En base a estos resultados, se puede concluir que a pesar de que la empresa ha visto incrementar sus ventas en los últimos tres periodos, las variaciones de dichos incrementos han ido decayendo siendo el período 2015 con base al 2014, el de menor significancia frente a los dos períodos anteriores.

La razón de esta disminución en la tasa de crecimiento de ventas para el año 2015 con respecto al 2014, obedece primordialmente a que la empresa dejó de percibir en ese periodo, ingresos por provenientes de la pollería (unidad de negocio).

En este sentido, la empresa ha sabido mantener el objetivo primordial de incrementar sus ventas período tras periodos permitiendo, de esta manera, obtener beneficios económicos sostenibles a pesar de que las variaciones de las tasa de crecimiento han ido decayendo. Es imprescindible, que la entidad mantenga la estrategia de incremento en



sus ingresos garantizando así la sostenibilidad de las operaciones largo plazo.

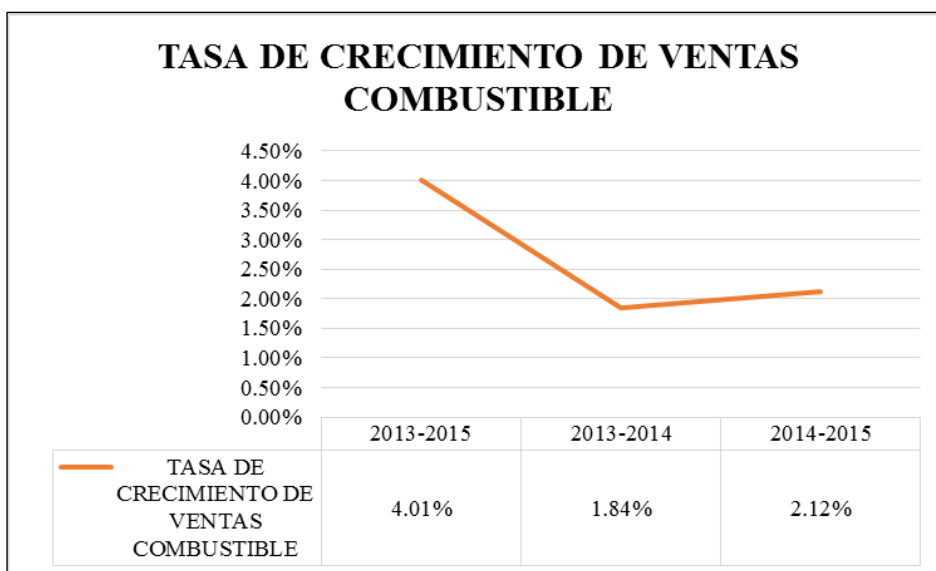
NOTA: No existe un promedio de la industria para este indicador en la página de la Superintendencia de Compañías.

3.1.1.3.4.8 Tasa de crecimiento de ventas combustible

$$\begin{aligned} & \text{Tasa de crecimiento de ventas combustible} \\ &= \frac{\text{Ventas combustible año X}}{\text{Ventas combustible año X - 1}} * 100 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Tasa de crecimiento de ventas combustible (2014 - 2015)} \\ &= \frac{4,080,443.34}{3,995,550.76} * 100 = 2.12\% \end{aligned}$$

Gráfico 33 Tasa de crecimiento de ventas combustible



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

En el Gráfico N°33 se puede apreciar la variación experimentada en las tasas de crecimiento de las ventas de la unidad de negocio de combustible siendo estas 4.01% (2013-2015), 1.84% (2013-2014) y 2.12% (2014-2015). En base a estos resultados, se puede concluir que a pesar de que la empresa registró incrementos en sus ventas de combustible, las variaciones de dichas tasas han ido decayendo siendo el período 2013-2014 el de menor significancia.

Es importante mencionar que la unidad de negocio de combustibles constituye la fuente de mayores ingresos para la empresa y de la cual



dependen en gran medida las operaciones. Por lo tanto, el análisis exhaustivo de esta unidad de negocio es fundamental con el objetivo de determinar estrategias concernientes a mejorar la rentabilidad. Es por esta razón, que las medidas económicas que se adopten al interior de la organización deberán estar encaminadas a mantener los índices de competitividad en términos de ingresos mejorando así la tendencia de crecimiento de las ventas.

NOTA: No existe un promedio de la industria para este indicador en la página de la Superintendencia de Compañías.

3.1.1.3.5 Análisis Dupont

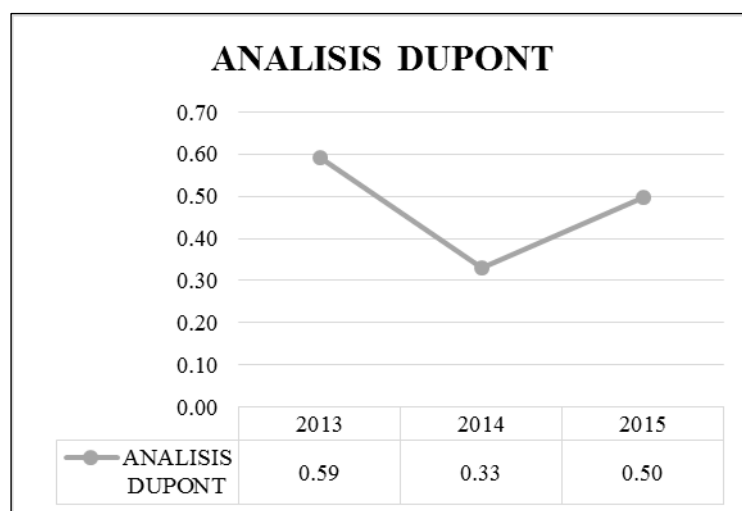
$$\text{Análisis Dupont} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} * \frac{\text{Activo Total}}{\text{Fondos Propios}}$$

$$\text{Análisis Dupont (2015)} = \frac{73,122.91}{4,816,895.75} * \frac{4,816,895.75}{1,194,747.00} * \frac{1,194,747.00}{147,050.61}$$

$$\text{Análisis Dupont 2015} = 0.0152 * 4.03 * 8.12 = 0.50$$

ANALISIS DUPONT	2013	2014	2015
MARGEN NETO	0.003	0.003	0.015
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	3.93	4.23	4.03
APALANCAMIENTO	55.70	28.49	8.12
INDICADOR DUPONT	0.59	0.33	0.50

Gráfico 34 *Análisis Dupont*



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras



En el Gráfico N° 34 se evidencia que la tendencia del Indicador Dupont refleja variaciones año tras año, siendo estas de 59% (2013), 33% (2014) y 50% (2015) respectivamente. Estos datos indican que la empresa generó una rentabilidad considerable en el año 2015, situación que es positiva para los intereses de los directivos.

El Indicador Dupont combina los tres principales indicadores de sostenibilidad económica como son: Margen Neto, Rotación de Activos y Apalancamiento Financiero, así este indicador precisa de que forma la empresa obtiene su rentabilidad a partir de estos tres indicadores. En Estación de Servicio Narancay se puede apreciar que la gestión en la rotación de los activos totales es desfavorable por cuanto para el año 2015 dicho indicador alcanzo un valor de 4.03 puntos situándose por debajo del promedio del sector que es de 8.650 puntos, mientras que el indicador de Margen Neto registró un incremento positivo año tras año llegando a ser para el año 2015 del 1,52%. En base a estos resultados, se puede deducir que la generación de rentabilidad para esta empresa proviene en gran medida para el año 2015 del Apalancamiento Financiero con 8.12 puntos, situación que demuestra la eficiencia en la gestión de sus costos financieros a partir de la obtención de financiamiento externo y su repercusión favorable en la generación de rentabilidad.

NOTA: No existe un promedio de la industria para este indicador en la página de la Superintendencia de Compañías.

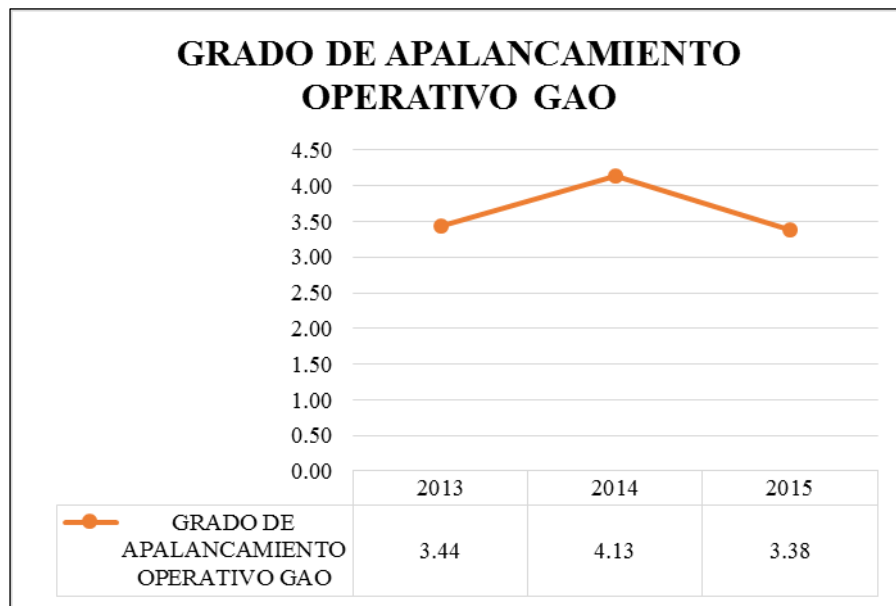
3.1.1.3.6 Apalancamiento Operativo y Financiero

Grado de Apalancamiento Operativo GAO

Grado de Apalancamiento Operativo

$$= \frac{\text{Utilidad antes de Impuestos e Intereses} + \text{Costos Fijos}}{\text{Utilidad antes de Impuestos e Intereses}}$$

$$\text{Grado de Apalancamiento Operativo (2015)} = \frac{209,080.11 + 496604.42}{209,080.11} = 3.38$$

**Gráfico 35** Grado de Apalancamiento Operativo GAO

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

En el Gráfico N°35 se observa el Grado de Apalancamiento Operativo (GAO), el cual registra variaciones en los años 2013, 2014 y 2015 con 3.44, 4.13 y 3.38 respectivamente, siendo en el año 2014 el valor con mayor significancia de estos periodos. Es decir, para el año 2014 por cada dólar de ventas, la Utilidad antes de Impuestos e Intereses (UAI) se incrementa en \$4.13; en el año 2015 la Utilidad antes de Impuestos e Intereses se eleva en \$3.38. Este indicador es indispensable en el análisis financiero; sin embargo, únicamente refleja la utilización de recursos propios, no permite visualizar la eficiencia en la gestión empresarial a través del financiamiento de terceros, para lo cual se deberá calcular el apalancamiento financiero.

Es común pensar que recurrir a préstamos externos dificulta seriamente la liquidez de las empresas; sin embargo, la estrategia básica hoy en día debería ser la obtención de recursos externos siempre y cuando repercutan en la generación de beneficios económicos tanto a corto como a largo plazo suponiendo el menor riesgo posible. El Grado de Apalancamiento Financiero (GAF) integra de manera conjunta el capital propio y externo así como su incidencia en la productividad de la empresa.

NOTA: No existe un promedio de la industria para este indicador en la página de la Superintendencia de Compañías.

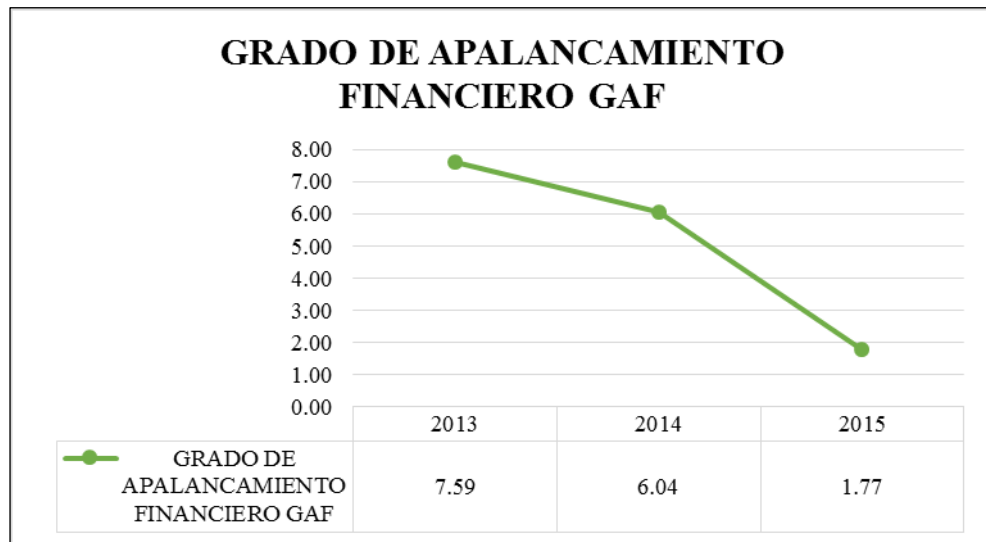


Grado de Apalancamiento Financiero GAF

$$\text{Grado de Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Utilidad antes de Impuestos e Intereses}}{\text{Utilidad antes de Impuestos e Intereses} - \text{Intereses}}$$

$$\text{Grado de Apalancamiento Financiero (2015)} = \frac{209,080.11}{209,080.11 - 91,262.75} = 1.77$$

Gráfico 36 *Grado de Apalancamiento Financiero GAF*



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

En el Gráfico N°36 se indica el Grado de Apalancamiento Financiero (GAF), el cual presenta variaciones iguales a 7.59 (2013), 6.04 (2014) y 1.77 (2015). Estos resultados son mayores a uno, lo que indica que la empresa en el año 2015 obtiene una rentabilidad considerable versus la rentabilidad que hubiese obtenido sin recurrir a la utilización de financiamiento externo.

Según la (Superintendencia de Compañías), el promedio de la industria es de 2.6852 que comparado con los resultados presentados se evidencia que la empresa esta apalancada en mayor medida que la competencia en los periodos 2013 y 2014 a pesar de que para el 2015 existió un descenso en el nivel de apalancamiento de la empresa siendo de 1.77 puntos lo que indica que la empresa no ha registrado niveles de endeudamiento elevados para el último periodo lo que supone un menor riesgo en las actividades financieras de la empresa.



3.1.1.3.7 Apalancamiento Total

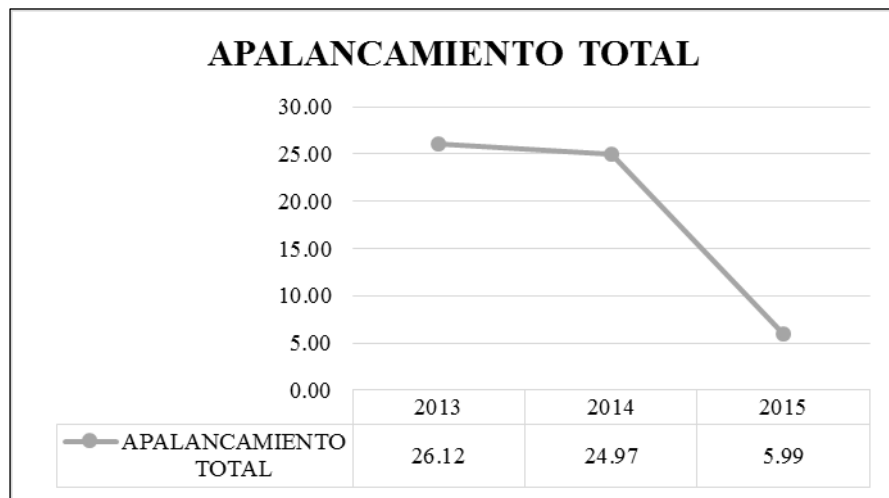
$$\text{Grado de Apalancamiento Total} = \text{GAO} * \text{GAF}$$

GAO: Grado de Apalancamiento Operativo

GAF: Grado de Apalancamiento Financiero

$$\text{Grado de Apalancamiento Total (2015)} = 3.38 * 1.77 = 5.99$$

Gráfico 37 Apalancamiento Total



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

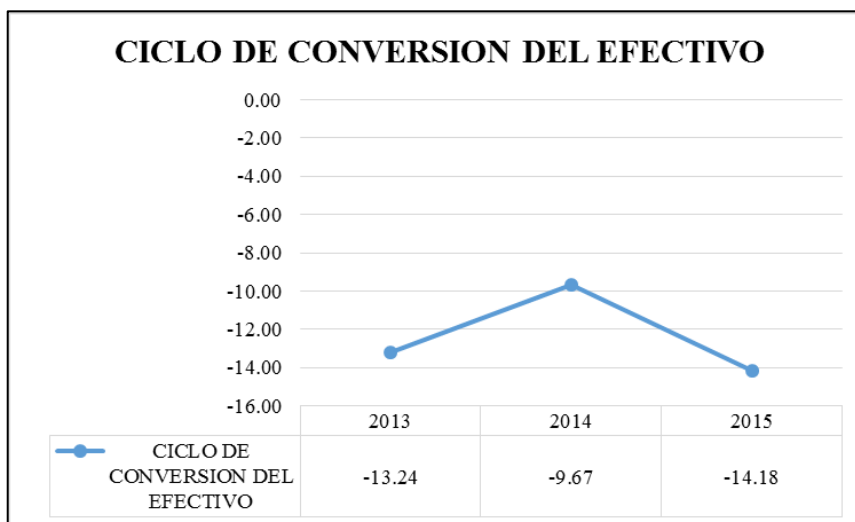
En el Gráfico N°37 se aprecia un descenso del indicador de Apalancamiento Total año tras año, registrándose en el año 2013 un valor de 26.12 puntos porcentuales, seguido de 24.97 puntos porcentuales para el 2014 y finalmente de 5.99 puntos porcentuales para el año 2015, siendo este último el menor valor en los tres periodos. Lo cual indica que la empresa ha disminuido sus niveles de apalancamiento año tras año a raíz de la capacidad de la empresa para solventar sus deudas.

NOTA: No existe un promedio de la industria para este indicador en la página de la Superintendencia de Compañías.

3.1.1.3.8 Ciclo de Conversión del Efectivo

$$\begin{aligned} &\text{Ciclo de Conversion del Efectivo} \\ &= \text{Periodo Promedio de Cobranza} \\ &+ \text{Periodo Promedio de Inventarios} - \text{Periodo Medio de Pago} \end{aligned}$$

$$\text{Ciclo de Conversion del Efectivo (2015)} = 3.03 + 6.62 - 23.83 = (14,18)$$

**Gráfico 38** *Ciclo de Conversión del Efectivo*

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

En el Gráfico N°38 se aprecia que el Ciclo de Conversión del Efectivo registra niveles negativos; lo cual indica que el ciclo de conversión de efectivo es eficiente al recuperarse casi de manera inmediata la cartera, sumado a una alta rotación del inventario y la decisión de prolongar el pago a proveedores. Nótese que para el año 2015, el indicador del Ciclo de Conversión del Efectivo registra un descenso significativo de 14.18 puntos en comparación con los periodos anteriores, demostrando que la empresa mantiene una óptima gestión y rotación de inventarios y cartera.

NOTA: No existe un promedio de la industria para este indicador en la página de la Superintendencia de Compañías.

3.1.1.3.9 Ciclo Operativo

Ciclo Operativo

= Período Promedio de Cobranza

+ Período Promedio de Inventarios

$$\text{Ciclo de Conversion del Efectivo (2015)} = 3.03 + 6.62 = 9.65 \text{ días}$$

En el Gráfico N° 39 el indicador de Ciclo Operativo presenta variaciones importantes siendo el año 2014 el periodo de menor significancia con 8.79 mientras que para el año 2015 se incrementa a 9.65, esto significa que a la empresa le toma para el año 2015, 9 días en adquirir su inventario y efectivizar su cartera de clientes reflejando una política eficiente en la administración de estos recursos. A pesar de esto, los niveles de liquidez aún son insuficientes por cuanto la empresa no dispone del efectivo



suficiente para cubrir sus obligaciones a corto plazo como se vio reflejado en los Indicadores de Liquidez.

NOTA: No existe un promedio de la industria para este indicador en la página de la Superintendencia de Compañías.

Gráfico 39 *Ciclo Operativo*



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

3.1.1.4 Principales Resultados del Análisis Financiero aplicado a la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., en los periodos comprendidos entre 2013-2015

Mediante el análisis financiero pudimos detectar los siguientes resultados:

En lo que respecta a la liquidez, ésta se ha ubicado en un rango que oscila entre 0.65 y 0.87 centavos por cada dólar de deuda en los periodos comprendidos entre 2013 y 2015. Estos resultados indican que la empresa no es capaz de generar el nivel de efectivo suficiente que le permita cubrir sus obligaciones a corto plazo ubicándose muy por debajo del promedio del sector. Un nivel de liquidez insuficiente, puede traer serios problemas para la empresa al momento de hacer frente a las obligaciones con sus acreedores; situación similar ocurre con el indicador de prueba ácida cuyos resultados reflejan un grave problema de liquidez a pesar de que el mayor porcentaje de las ventas son en efectivo, puesto que aun sin considerar los inventarios la empresa no es capaz de cubrir sus deudas, es así que para el año 2015 la empresa cuenta con 0.65 centavos para cancelar cada dólar de deuda; razón por la cual la gestión concerniente a la administración de la liquidez es ineficiente, con el



resultado antes mencionado se evidencia que los inventarios contribuyen en la generación de liquidez de la empresa dado su nivel de rotación.

Dentro de los indicadores de actividad, la rotación de inventarios fue de 54 veces en el 2015 siendo positivo para los intereses de la empresa. Además podemos destacar dentro de este grupo, la rotación de cuentas por cobrar registrándose para el año 2015 un valor de 118 veces, situación que indica la eficiencia de la empresa en la recuperación de cartera de manera inmediata, lo cual se corrobora con el indicador de periodo promedio de cobro que para el año 2015 se obtuvo un valor de 3.03 días en los que se efectiviza las cuentas por cobrar.

El indicador de rotación de cuentas por pagar para el año 2014 fue de 19.50 veces siendo este valor el de mayor peso frente a los periodos 2013 y 2015, lo que refleja que la empresa cancela sus obligaciones de manera anticipada, situación que favorece dada las condiciones de recuperación de cartera fortaleciendo a su vez, la imagen y prestigio de la organización ante sus acreedores. Este resultado se ratifica con el periodo promedio de pago obteniéndose un valor de 18.46 días para el 2014 y de 23.83 días en el 2015 que comparado al promedio de la industria que es de 22.41 días, la empresa mantiene una política de pago similar a la de su competencia.

La rotación de los activos fijos como de los activos totales presenta inconvenientes para la empresa, por cuanto la rotación de ambas partidas es baja; para el año 2015 estos indicadores fueron de 5.48 veces y 4.03 veces para la rotación de activos fijos y activos totales respectivamente, a comparación del promedio de la industria que se centra en 8.6507 para rotación de activos totales y de 179.8205 para rotación del activo fijo; esta situación se atribuye a la incapacidad de la empresa de recuperar la inversión en la adquisición de tales activos a través de las ventas generadas año tras año.

Los indicadores de endeudamiento de la empresa registran valores elevados, lo cual puede ser riesgoso para la empresa y podría ocasionar tarde o temprano distorsiones en la propiedad de la empresa, dado que el promedio del sector está por debajo de los valores reportados; para el año 2015 el indicador de endeudamiento patrimonial fue de 5.08 puntos comparado con el promedio de la industria que es de 2.2249 puntos, el indicador de endeudamiento del activo para el 2015 se ubica en 0.84 puntos que comparado con el promedio de la industria es del 0.5468 puntos lo que significa que la empresa registra un nivel de endeudamiento elevado y superior al del sector. Se observa que el pasivo a largo plazo tiene mayor significancia dentro del grupo de los pasivos con un porcentaje



de 54.71% para el 2015 siendo los préstamos a socios el financiamiento de mayor relevancia en términos monetarios.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad, se observa que la empresa registra un incremento de sus utilidades periodo tras periodo; sin embargo, tanto el margen neto, como el margen bruto, se sitúa por debajo del promedio de la industria, no obstante, el margen operacional o utilidad antes de impuestos e intereses, tiene mayor relevancia en el periodo 2015 con el 4.34% superior al promedio de la industria de 3.45%. La rentabilidad neta de los activos totales (ROA) es inferior al promedio de la industria mientras que la rentabilidad financiera (ROE) mejoró significativamente para el año 2015 siendo esta del 50%.

La administración del financiamiento de la empresa es positiva y esto se refleja en el indicador de apalancamiento financiero (GAF) cuya rentabilidad obtenida a partir de la deuda que mantiene la empresa alcanzó en el año 2015 un valor de 1.77 puntos para el 2015, siendo éste el menor valor con relación a los periodos 2013 y 2014. El promedio de la industria para este indicador se sitúa en 2.6852 lo que evidencia que la empresa maneja un nivel de apalancamiento inferior al de su competencia, situación que es positiva por cuanto supone un menor riesgo en términos de solvencia.

El indicador Dupont alcanzo un valor del 50% para el año 2015, este resultado indica que la empresa obtiene genera una rentabilidad superior a la cantidad invertida por los socios, siendo este resultado favorable para las expectativas de crecimiento. A partir de estos datos, se deduce que la rentabilidad proviene en su mayoría de los niveles de endeudamiento el mismo que fue de 8.12 puntos en el 2015.

A continuación se presenta los resultados del análisis interno aplicado a la Estación de Servicio Naranca y Cía. Ltda.

Tabla 13 *Resumen del Análisis Interno*

RECURSOS HUMANOS
<p>Cumplimiento de políticas en seguridad laboral</p> <p style="text-align: center;">Porcentaje de cumplimiento de políticas</p> $= \frac{\text{Número de Políticas Adoptadas}}{\text{Total de Políticas Exigidas}} * 100$



$$\text{Porcentaje de cumplimiento de políticas} = \frac{5}{6} * 100 = 83.33\%$$

Nivel de Capacitación

$$\begin{aligned} &\text{Porcentaje de empleados capacitados} \\ &= \frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} * 100 \end{aligned}$$

$$\text{Porcentaje de empleados capacitados} = \frac{10}{22} * 100 = 45\%$$

Clima laboral

$$\begin{aligned} &\text{Porcentaje de satisfacción del clima laboral} \\ &= \frac{\text{Número de empleados conformes con el clima laboral}}{\text{Total de empleados encuestados}} \\ &* 100 \end{aligned}$$

$$\text{Porcentaje de satisfacción del clima laboral} = \frac{8}{9} * 100 = 88,89\%$$

Motivación Laboral

$$\begin{aligned} &\text{Porcentaje de empleados motivados} \\ &= \frac{\text{Número de empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados encuestados}} * 100 \end{aligned}$$

$$\text{Porcentaje de empleados motivados} = \frac{7}{9} * 100 = 77,78\%$$

RECURSOS MATERIALES

Capacidad en uso

$$\begin{aligned} &\text{Nivel de capacidad en uso} \\ &= \frac{\text{Nivel de abastecimiento de combustibles}}{\text{Capacidad instalada de los tanques de combustible}} * 100 \end{aligned}$$



$\text{Nivel de capacidad en uso} = \frac{12000}{46000} * 100 = 26\%$				
Calidad				
$\text{Porcentaje de cumplimiento} = \frac{\text{Número de Tanques Aprobados}}{\text{Numero total de Tanques}} * 100$				
$\text{Porcentaje de cumplimiento} = \frac{5}{5} * 100 = 100\%$				
Imagen y Prestigio				
<p>Nivel de prestigio de la marca = Porcentaje de cumplimiento</p> <p>Nivel de prestigio de la marca = 91%</p>				
RECURSOS TECNOLOGICOS				
Tecnología Instalada				
<p>Grado de satisfacción con la tecnología</p> $= \frac{\text{Número de empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados encuestados}} * 100$				
$\text{Grado de satisfacción con la tecnología} = \frac{7}{9} * 100 = 78\%$				
RECURSOS FINANCIEROS (Ver ANEXO 15)				
Indicadores Financieros	2013	2014	2015	Promedio Industria
Razón Corriente	0.65	0.67	0.87	3.528
Prueba Ácida	0.50	0.49	0.65	3.1335
Capital Neto de Trabajo	(168,489.96)	(131,243.46)	(45,294.41)	-
Capital de Trabajo Neto Operativo	(145,284.79)	(107,517.47)	(156,011.28)	-
Rotación de Cartera	92.13	131.23	118.75	122.9082
Rotación de Activos Totales	3.93	4.23	4.03	8.6507
Rotación del Activo Fijo	5.34	5.54	5.48	179.8205



Rotación de Inventario	57.74	59.50	54.42	-
Periodo Promedio de Inventario	6.23	6.05	6.62	-
Periodo Promedio de Cobro	3.91	2.74	3.03	23.7087
Rotación Cuentas por Pagar	15.40	19.50	15.11	-
Periodo Promedio de Pago	23.38	18.46	23.83	22.4189
Endeudamiento del Activo	0.94	0.92	0.84	0.5468
Endeudamiento Patrimonial	15.74	11.62	5.08	2.2249
Endeudamiento del Activo Fijo	0.08	0.10	0.22	9.6101
Cobertura de Intereses RCI	1.15	1.20	2.29	-
Margen Neto	0.0027	0.0027	0.0152	0.0316
Margen Operacional	0.0338	0.0295	0.0434	0.0345
Margen Bruto	0.12	0.12	0.15	0.1737
Análisis Dupont	0.59	0.33	0.50	-
Rentabilidad Financiera (ROE)	0.59	0.33	0.50	0.469
Rentabilidad Neta de los Activos Totales ROA	0.011	0.012	0.061	0.1594
Tasa de participación de gastos sobre ventas	0.082	0.092	0.103	-
Tasa de crecimiento de ventas	3.57%	2.06%	1.49%	-
Tasa de crecimiento de ventas combustible	4.01%	1.84%	2.12%	-
Apalancamiento Financiero	7.59	6.04	1.77	2.6852



Apalancamiento Operativo	3.44	4.13	3.38	-
Apalancamiento Total	26.12	24.97	5.99	-
Ciclo de Conversión del Efectivo	(13.24)	(9.67)	(14.18)	-
Ciclo Operativo	10.14	8.79	9.65	-

Elaborado por: Autoras

3.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

El análisis externo es útil al momento de detectar aquellos factores que no están directamente relacionados con la empresa y por lo tanto no están bajo su control, pero afectan el rendimiento y las operaciones realizadas por la misma, a través de la evaluación del análisis externo se puede conocer las oportunidades y amenazas a los cuales está expuesta la empresa. Como se menciona anteriormente, en esta parte se realizará un análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, seguidos de las Cinco fuerzas de Porter.

3.2.1 Análisis PEST

Sin bien es cierto, el análisis interno es de gran utilidad al momento de determinar los elementos que influyen en las operaciones de la empresa; éste no refleja todos los factores que influyen directa o indirectamente en la misma; por ello, es necesario realizar una evaluación del contexto en el que se desenvuelve la empresa, para lo cual el análisis PEST es recomendable, ya que analiza los elementos más representativos del entorno. El análisis del ambiente externo es vital al momento de obtener una visión general de la empresa, debido a que permite conocer las ventajas y desventajas de operar en el sector. El análisis PEST proporciona una perspectiva del entorno desde cuatro aspectos: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, permitiendo de esta manera identificar diversas situaciones que puedan afectar o impedir la operación normal de la empresa.

Tabla 14 Factores PEST

POLITICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes Hidrocarburíferas • Normativas Ambientales • Políticas Tributarias • Legislación Laborales • Estabilidad y Riesgo Político
-----------	--



	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos de Negociación
ECONOMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Precios de los combustibles • Subsidios a los combustibles • Inflación • Crecimiento económico • Disponibilidad de recursos no renovables • Tasas de interés • Índice de confianza del consumidor
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad social frente al cuidado ambiental • Geografía • Tasa de desempleo • Poder adquisitivo de la población
TECNOLOGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Repercusiones de nuevas tecnologías • Investigación y desarrollo • Competencia tecnológica • Sistematización de las operaciones

Elaborado por: Autoras

Factores Políticos

El sector Hidrocarburífero evidentemente constituye uno de los sectores estratégicos clave en el desarrollo del país y en la actualidad es potestad del Ministerio de Hidrocarburos y de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero velar por el funcionamiento óptimo de este importante sector comercial del país respetando el medio ambiente.

Indudablemente las estaciones de servicios o gasolineras están inmersas en el sector Hidrocarburífero, al ser intermediarias entre las comercializadoras de combustible y el consumidor final; es decir, actúan como centros de distribución de combustible desde diferentes puntos del país. Existen requisitos y procedimientos que las estaciones de servicio o gasolineras deben cumplir en todas las fases de comercialización de combustibles, dichos requisitos y procedimientos son establecidos por los diferentes organismos de control como son: el Ministerio de Hidrocarburos, la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, el Ministerio del Ambiente, los Municipios, entre otros. Como por ejemplo, desde el momento en el que se proyecta establecer una nueva estación de servicio o gasolinera, se debe cumplir requisitos como son los procedimientos de factibilidad para el establecimiento de una nueva estación de servicio o gasolinera, el cual lo autoriza la Agencia de



Regulación y Control Hidrocarburífero de cada jurisdicción, luego de presentar previamente otros documentos de autorización otorgados por instituciones como: Municipios, Cuerpo de Bomberos, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Ministerio de Salud, Ministerio del Ambiente, etc.; se adjuntará a su vez, estudios acerca del terreno en el que operará dicha empresa.

La Ley de Hidrocarburos aprobada mediante Registro Oficial N°711 el 15 de Noviembre de 1978, constituye el cuerpo legal supremo en materia Hidrocarburífera; en la cual se especifican las condiciones para el óptimo funcionamiento de este sector, desde las fases de exploración y explotación de derivados de petróleo, hasta la transformación de esta materia prima en producto terminado con miras a su comercialización en el mercado.

En julio del 2010 mediante Registro Oficial N° 244 se expidió la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos en la cual se especifica la creación de dos nuevos organismos estatales en materia Hidrocarburífera como son: la Secretaria de Hidrocarburos y la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero; así mismo, en Noviembre del 2010, la Función Ejecutiva expidió un Reglamento de la Ley Reformatoria a Ley de Hidrocarburos.

Las empresas inmersas en la actividad Hidrocarburífera deberán también cumplir con otro tipo de factores de índole tributario, ambiental y laboral; existiendo en la actualidad entidades específicas que velan por el cumplimiento de estos factores como lo son: el Servicio de Rentas Internas, el Ministerio del Ambiente y el Ministerio del Trabajo.

Dentro de la normativa ambiental, las estaciones de servicio o gasolineras deberán cumplir con el Reglamento Ambiental de Actividades Hidrocarburíferas, publicado en el Registro Oficial N° 265, el 13 de Febrero del 2001; dentro del cual se especifica que dichas empresas deberán seguir obligatoriamente ciertos parámetros en el ejercicio de sus actividades, a fin de preservar el ambiente y proteger a la comunidad dentro de la cual se encuentra emplazada la estación de servicio o gasolinera; dichos parámetros contemplan la manipulación de los fugas de combustibles.

En cuanto a la estabilidad política, el país se ha manejado bajo un equilibrio político durante los diez últimos años, lo que repercute favorablemente en la estabilidad del sector Hidrocarburífero, al no ser objeto de cambios sustanciales en su legislación ni en su estructura de



funcionamiento. Dicha estabilidad política ha favorecido en el crecimiento económico del país, siendo atractivo para las inversiones extranjeras; sin embargo, a raíz del desastre natural ocurrido en abril del 2016 el país ha atravesado dificultades económicas; lo que ha ocasionado leves ajustes económicos, afectando por ende al sector Hidrocarburífero, especialmente dentro de la legislación tributaria al darse un incremento en el IVA, el cual paso del 12% al 14%, medida de carácter temporal; es decir, de un año, lo cual se encuentra detallado dentro de la Ley Orgánica de Solidaridad y de Corresponsabilidad Solidaria para la Reconstrucción y Reactivación de las Zonas Afectadas por el Terremoto, publicado en el Registro Oficial N° 759 del 20 de Mayo del 2016.

En lo que respecta al Ámbito Laboral, todas las empresas tanto del sector público y privado a más de cumplir con el otorgamiento de los beneficios de ley como: Fondos de Reserva, Vacaciones, Décima Tercera y Décima Cuarta Remuneración, Aporte Patronal y Personal, y otros beneficios detallados en el Código de Trabajo, en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, Sector Público), en la Ley de Seguridad Social; deberán velar por el bienestar de sus empleados y el cumplimiento de sus derechos, otorgándoles condiciones y herramientas adecuadas para su trabajo, garantizando su bienestar y seguridad; como por ejemplo: otorgar a los empleados uniformes y equipos de protección.

En lo que respecta a los contratos de negociación, las estaciones de servicio o gasolineras trabajan de manera conjunta con las comercializadoras legalmente establecidas en el país, los términos de negociación de ambas partes se especifican en un contrato, el cual contiene cláusulas referentes a las obligaciones tanto de la comercializadora como la distribuidora, márgenes de comercialización de las partes, uso de la marca, entre otros aspectos. Dependiendo de las necesidades, el contrato de negociación es renovado en un lapso de tiempo conveniente para ambas partes.

Factores Económicos

El sector Hidrocarburífero forma parte de los sectores estratégicos en el país, al aportar con una gran parte de los ingresos dentro de la balanza comercial del país; por tal motivo el Estado garantizará su administración; es decir, el Estado explorará y explotará los yacimientos de petróleo en forma directa a través de las Empresas Públicas de Hidrocarburos. De manera excepcional, podrá delegar el ejercicio de estas actividades a empresas nacionales o extranjeras de probada experiencia y capacidad técnica y económica, para lo cual la Secretaría de Hidrocarburos podrá



celebrar contratos de asociación, de participación, de prestación de servicios para exploración y explotación de hidrocarburos o mediante otras formas contractuales de delegación vigentes en la legislación ecuatoriana. (Ministerio de Hidrocarburos, 1978)...

La fijación de precios de venta en terminal de los derivados de hidrocarburos se encuentra detallado en el Reglamento de Regulación de Precios de Derivados de Petróleo, publicado en el Registro Oficial N° 73 del 2 de agosto del 2005. El precio de los combustibles no ha registrado variaciones significativas, de hecho desde el año 2005 hasta el junio del 2016 los precios se han mantenido constantes; sin embargo, a raíz del terremoto ocurrido en el país y con el objeto de que los precios de los combustibles (Súper, Extra, Diésel) no se vieran afectados con la entrada en vigencia de la Ley Solidaria se expidieron los Decretos 1061 (Extra y Diésel) y 1066 (Súper), en los cuales se realiza un ajuste de los precios de los combustibles en terminal y de los márgenes de comercialización para que el incremento del IVA no afecte al precio de venta al público.

Los subsidios son considerados un instrumento de ayuda económica al consumidor final; es decir, están dirigidos a aquellos sectores con limitados recursos económicos. Los subsidios al combustible constituyen un alto rubro dentro de las subvenciones que asume el Estado, los cuales según el Banco Central del Ecuador para el año 2015 alcanzaron un valor de \$3.900 millones de dólares, de los cuales el 35% corresponde los combustibles (Súper y Extra), el 51% Diésel y el 14% gas de uso doméstico (para agosto del 2016, el subsidio de los combustibles Extra y Súper por galón constituyen \$0.36 y \$0.19 respectivamente). Estos subsidios involucran grandes niveles de desembolso por parte del Estado, perjudicando de esta manera la probabilidad de que dichos recursos sean invertidos en otras áreas clave del país. Es por esta razón, que el Gobierno para el año 2016 ha decidido disminuir el desembolso de gastos provenientes de las subvenciones no solo por combustibles; sino también, por transporte, seguridad social, bonos y electricidad; reduciendo los subsidios de \$5.967 millones para el 2015 a \$3.193 millones para el 2016 según cifras del Ministerio de Finanzas.

El nivel de inflación es un indicador económico que refleja la variabilidad de los precios de los bienes y servicios a un determinado periodo; según las cifras expuestas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), para el 2013 el nivel de inflación se ubicó en 2.70% siendo este el nivel más bajo registrado en los últimos años, tal es así que para el 2014 la inflación alcanzó 3.67% y en el 2015 3.38%, y en lo que va del año el nivel de inflación se sitúa en 0.15% (Septiembre 2016). Los cambios



inflacionarios en los últimos años no han provocado afecciones al nivel de precios en los combustibles, por cuanto sus precios son fijados y subsidiados por el Gobierno.

El crecimiento económico año tras año es determinado a través del PIB (Producto Interno Bruto) el cual cuantifica el total de bienes y servicios producidos por un país en un determinado periodo, generalmente un año; en Ecuador dicho indicador ha mantenido una tendencia decreciente; es así que para el año 2012 éste fue del 5.2%, del 4.6% para el 2013, 3.8% en el 2014 y en el 2015 de 0.3%; en lo que va del año la economía ecuatoriana no ha estado expuesta a cambios, tal es así que el Banco Mundial estima un decrecimiento del PIB del 4% en el 2016; situación que afecta negativamente a la economía del país, la cual ya atraviesa graves problemas económicos ocasionados básicamente por la baja del precio del barril del petróleo sumado a la tragedia del 16 de abril del 2016.

El sector automotor en los últimos años ha afrontado serias dificultades dadas las medidas económicas adoptadas por el Gobierno; tal es el caso que el total de autos vendidos ha ido decreciendo, según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) durante el año 2012 se vendieron 121.446 vehículos, cifra que disminuye para el 2013 con 113.812 unidades vendidas; no obstante en el 2014 se evidencia una leve recuperación del sector automotriz registrándose un total de 120.060 vehículos vendidos, durante el año 2015 nuevamente la venta de vehículos cayó a 81.306 unidades vendidas. (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador , 2016)... En el primer semestre del 2016 las ventas de vehículos disminuyeron en 38.61% comparado con el mismo periodo del año anterior. (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador , 2016)... Esta situación obedece principalmente a la contracción económica que vive el país dadas las últimas medidas económicas adoptadas por el Gobierno como: la implementación de las salvaguardias, cupos de importación para vehículos, incremento al 14% del IVA; sumado a la insuficiente capacidad adquisitiva de los consumidores dada la imposibilidad al acceso y pago de créditos otorgados por las Instituciones del Sistema Financiero para la adquisición de vehículos, a pesar de que las tasas de interés activas no han presentado variaciones significativas desde el año 2007 hasta la actualidad; siendo el tasa de interés activa efectiva para consumo ordinario del 16.30% para el año 2012 hasta Octubre del 2015 y de 17.30% desde Noviembre del 2015 hasta Octubre del 2016.

Por otro lado, la erradicación de la pobreza y la desigualdad económica con miras al desarrollo del país es uno de los objetivos primordiales del



Estado; a pesar de los esfuerzos del Gobierno de invertir en nuevos proyectos asociados a otros sectores estratégicos los ingresos petroleros siguen contribuyendo en gran medida al Presupuesto General del Estado, por esta razón es fundamental la preservación de los recursos naturales no renovables, dentro de los cuales se encuentran los recursos hidrocarbúricos y mineros. Tradicionalmente, la economía del país ha sido altamente dependiente a los ingresos provenientes del petróleo, situación que ocasiona brechas en la disponibilidad de recursos que serán utilizados en la provisión de bienes y servicios públicos para la sociedad.

Dada la difícil situación económica que atraviesa el país, las expectativas de consumo de la población han disminuido en los últimos años según datos del Banco Central del Ecuador; dichas expectativas se reflejan a través del Índice de Confianza del Consumidor el cual indica la percepción que tiene la sociedad con respecto al entorno económico, consumo y sus apreciaciones futuras. Para el año 2016 el Índice de Confianza del Consumidor disminuyó en gran medida ubicándose en 34 puntos; en comparación con el año 2012 que finalizó en 46.7 puntos. (Banco Central del Ecuador, 2016)... Con la situación antes descrita se evidencia que los hogares preferirán invertir en bienes y servicios prioritarios salvaguardando sus recursos.

Factores Sociales

La Responsabilidad Social surge de la necesidad de crear un ambiente de armonía entre la empresa y el entorno natural y social que le rodea; abarcando el ecosistema, empleados, proveedores, clientes y sociedad en general.

A partir de la creciente contaminación a la que está expuesto el planeta, en el mundo se han fomentado medidas tendientes a frenar el efecto invernadero provocado en su mayoría por industrias que priorizan la multiplicación de su rentabilidad sin considerar el impacto ambiental que causan los desechos emanados por las mismas, así como los gases tóxicos procedentes por los vehículos. Es así, que el Gobierno ecuatoriano ha emprendido políticas a las que las empresas y sociedad deben acogerse y desarrollar, con el fin de modernizar sus actividades en búsqueda del cuidado ambiental.

Una de las medidas adoptadas por el Gobierno es mejorar la calidad de los combustibles producidos en las refinerías del país, mediante la disminución de azufre y aumento de octanaje de dichos combustibles, mejorando de esta manera la capacidad de consumo de los combustibles



y disminuyendo el impacto ambiental. A su vez el Gobierno ecuatoriano puso en vigencia desde Noviembre del 2011 los llamados impuestos verdes, dentro del cual se encuentra el Impuesto Ambiental a la Contaminación Vehicular (IACV); cuyo impuesto grava a aquellos vehículos motorizados de transporte terrestre con cilindraje mayor a 1.500 cc (centímetros cúbicos). El cálculo de este impuesto se determina en base al nivel de cilindraje ajustándose un valor correspondiente a los años de antigüedad del vehículo. (Servicio de Rentas Internas, 2011)...

Por otra parte, las empresas que se encuentran relacionadas con la actividad Hidrocarburífera deberán contar con técnicas de manipulación de desechos tóxicos y fugas de combustible, garantizando de esta manera la eliminación de problemas ambientales y respetando así los derechos de la sociedad. De igual manera, a pedido de las entidades reguladoras es indispensable y obligatoria la colocación de señalética visible en la cual se indique la prohibición de ciertas actividades, como, fumar y hacer fuego; así como la instalación de mapas de evacuación en caso de eventuales contingencias.

El factor geográfico es preponderante dentro de las empresas, puesto que de ello depende el éxito o fracaso de su negocio; las empresas siempre buscarán ubicarse en puntos estratégicos de la ciudad captando así la mayor parte del mercado, lo cual favorecerá al incremento de sus ingresos. Sin embargo, existen ciertas situaciones que dificultan la regularidad de las operaciones, como por ejemplo, la afectación de las vías principales de acceso o la restricción al acceso vehicular en ciertas áreas como producto de la ejecución de proyectos u obras públicas en la ciudad como es el caso del proyecto Tranvía de los Cuatro Ríos de la ciudad de Cuenca.

La ubicación de la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., resulta ser un factor clave en el rendimiento de sus operaciones, por cuanto ésta se encuentra ubicada en una de las principales vías de acceso a la ciudad de Cuenca; siendo los meses de Febrero, Marzo, Julio, Agosto y Diciembre con mayores niveles de venta, a razón de las festividades propias de dichos meses.

Otro de los factores relevantes en el ámbito social lo constituye el mercado laboral y sus variaciones, dentro del cual la tasa de desempleo constituye un factor clave al momento de medir la capacidad adquisitiva de los hogares; según estadísticas emitidas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) la tasa de desempleo para Diciembre del 2015 fue del 4.77%, cifra que aumento para Septiembre del 2016 a 5.2%



a nivel Nacional. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)... En este sentido la empresa ha brindado a sus empleados la correspondiente estabilidad laboral, otorgándoles sus beneficios de ley.

Factores Tecnológicos

Ir a la par con el avance tecnológico es un factor relevante en el desarrollo de las actividades de la empresa, puesto que con ello no solo ganará eficiencia en sus operaciones y competitividad en el mercado, generando mayores rendimientos sino también contribuirá con el cuidado ambiental.

Según los requerimientos de las entidades reguladoras como la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, es necesario que las empresas implementen ciertos dispositivos y mecanismos que faciliten la detección oportuna de eventos adversos que perjudican no solo internamente a la empresa sino al entorno que la rodea (sociedad, ambiente). En este sentido, es de carácter obligatorio que conjuntamente con los tanques de almacenamiento de combustibles colocados en las estaciones de servicio o gasolineras, se instalen dispositivos especiales con el objeto de detectar fugas de combustibles que puedan provocar la contaminación del subsuelo.

Es obligatorio que las estaciones de servicio o gasolineras efectúen estudios técnicos anuales a cerca del estado en el que se encuentran los tanques de almacenamiento de combustibles y del vehículo de transportación de los mismos, a fin de evitar o detectar la presencia de posibles fugas de combustible; se elaborarán certificados de hermeticidad por cada tanque y tanquero, dichos certificados deberán ser presentados ante la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero para su respectiva aprobación.

A fin de mantener un control adecuado de sus operaciones la empresa dispone de un software contable, el cual está acorde a las actividades que realiza permitiéndole establecer una óptima conexión entre todas las áreas de la empresa como son, islas de distribución de combustibles, market y área administrativa.

3.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis del ambiente externo es fundamental para las empresas y juega un papel fundamental en la determinación de estrategias óptimas que hagan frente a la competencia del sector. El modelo de las cinco fuerzas de Porter fue planteado por el profesor Michael Porter, el cual tiene por objeto estudiar el entorno competitivo en el que actúa la



empresa, dicho modelo proporciona las herramientas necesarias a la administración que le permitan aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo hacer frente a las amenazas existentes en el sector.

A través de las cinco fuerzas que componen este modelo, se pretende entender de una manera analítica el sector externo y su funcionamiento, de tal manera que la empresa este en la capacidad de formular estrategias en función de su nivel competitivo, estas fuerzas son:

- Rivalidad entre competidores
- Entrada potencial de nuevos competidores
- Desarrollo potencial de nuevos productos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores (David, 2003)...

De acuerdo a la teoría de Porter, este modelo es de gran utilidad por cuanto facilita a la empresa conocer su grado de eficiencia frente a su competencia, optimizando de esta manera la toma de decisiones estratégicas con miras a la obtención de la máxima rentabilidad; así mismo, permite identificar con exactitud las oportunidades y amenazas desde un punto de vista estratégico.

En el análisis del ambiente externo propuesto, se utilizará el modelo de Porter como una herramienta complementaria que facilite la comprensión del sector Hidrocarburífero en el cual actúa la empresa objeto de estudio.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad de los competidores constituye una de las fuerzas más importantes dentro de la rama de la Administración Estratégica, por cuanto el objetivo final de toda empresa siempre será ganar ventaja competitiva frente a sus rivales directos a través del establecimiento de estrategias óptimas, maximizando así los rendimientos financieros y agregando valor a la empresa.

Mientras mayor sea el número de competidores existentes en el mercado mayor riesgo tendrá la empresa de ver disminuir sus beneficios económicos a consecuencia de la excesiva oferta en el mercado. Así pues, decimos que la competencia afecta de manera directa a las operaciones de la empresa en los siguientes casos: una reducción de precios que atraiga la mayor parte de los consumidores, la demanda disminuye y la oferta aumenta, la diferenciación de los productos es mínima o nula, oferta de servicios adicionales, costos fijos elevados, barreras de entrada mínimas, etc. (David, 2003)...



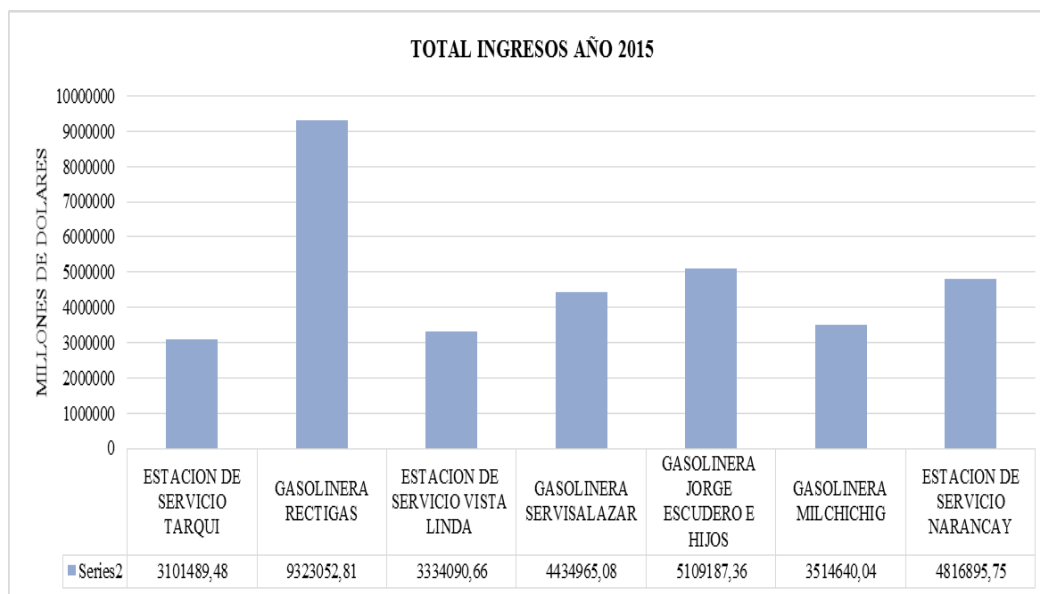
En este sentido, la empresa deberá estar en capacidad de determinar aquellas estrategias que respondan a los cambios agresivos del mercado, evitando en lo posible repercusiones desfavorables en la situación financiera de la empresa. Los cambios en el ambiente externo deberán de ser afrontados de manera inmediata y con la mayor cautela posible procurando salvaguardar los intereses de la entidad, el establecimiento de estrategias agresivas constituyen el camino más factible y apropiado para lograr dicho propósito, las estrategias se visualizan a través de planes de acción efectivas y contrarias a los cambios de la competencia como: unidades de negocio adicionales, promociones y descuentos, servicios de garantía, publicidad agresiva, ofertar productos de calidad.

La Rivalidad entre Competidores puede ser vislumbrado mediante los siguientes aspectos:

- Equilibrio en el Mercado
- Tasa de Crecimiento del Mercado
- Demanda del sector
- Costos Fijos Elevados
- Diferenciación de los Productos
- Barreras de Salida

Cuando nos referimos al Equilibrio en el Mercado, decimos que éste se encuentra asociado al número de empresas dentro de un mismo sector o mercado. En el caso del sector Hidrocarburífero, las estaciones de servicio o gasolineras que operan legalmente en el país son diversas; según datos proporcionados por la Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Azuay para el año 2016, existen 31 estaciones de servicio o gasolineras en funcionamiento dentro del Cantón Cuenca, lo que nos permite deducir que el nivel de competitividad dentro de este sector es considerable.

Otro aspecto relevante que merece la pena analizar, es el nivel de ingresos de la competencia; para nuestro estudio se ha tomado como referencia a seis empresas del sector incluyendo a la empresa objeto de estudio, a fin de efectuar una comparación del volumen de ingresos de la competencia con el volumen de ingresos de la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda. De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, para el año 2015, el total de ingresos de las empresas del sector es el siguiente:

**Gráfico 40** Total Ingresos 2015

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Autoras

Como se puede apreciar en el Gráfico N°40, el competidor más rentable es la Gasolinera Rectigas al registrar el volumen de ventas más alto del sector con \$9'333.702,37; en comparación al registrado por Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., de \$4'817.286,48 evidenciándose en ésta última un menor nivel de ingresos; las empresas restantes alcanzan niveles de ingresos similares a la empresa objeto de estudio; dentro de las cuales Estación de Servicio Tarqui y Gasolinera Jorge Escudero e Hijos Cía. Ltda., resultan ser competidores potenciales por la cercanía con la empresa objeto de estudio.

En cuanto a los precios, no existe una rivalidad directa, teniendo en cuenta que los precios de venta de los combustibles Diésel y Extra están determinados directamente por la Función Ejecutiva aplicándose para todas las estaciones de servicio o gasolineras del país, en el caso del combustible Súper, su precio lo determina la propia empresa distribuidora, en donde la diferencia de precios de este combustible frente a las estaciones de servicio o gasolineras del sector no es significativa.

En lo que respecta a la Tasa de Crecimiento del Mercado, el sector de combustibles depende exhaustivamente del mercado automotriz, el cual atraviesa actualmente por un proceso difícil, causado por la delicada situación económica en la que se encuentra el país, haciendo que los consumidores se abstengan de invertir o inviertan en menor proporción en la adquisición de vehículos, afectando por ende el consumo de



combustibles ofertados por las diferentes distribuidoras del país. A pesar de esta situación contradictoria, la demanda de los combustibles se ha mantenido estable, en este sentido, el Gobierno no ha dudado en escatimar los esfuerzos necesarios para evitar una subida de precios dado el incremento de dos puntos porcentuales en el IVA que afecte la capacidad adquisitiva de la población, al considerar el hecho de que los combustibles constituyen productos de alto consumo.

Los Costos Fijos Elevados dentro del sector Hidrocarburífero no tienen relevancia alguna por cuanto el Gobierno asume los costos de los combustibles Súper, Extra y Diésel, evitando de esta manera un incremento en los precios de venta al público; es por esta razón, que no se ha registrado incremento alguno de dichos precios en los últimos años. Algunas estaciones de servicio o gasolineras a más de comercializar combustibles, disponen de servicios adicionales con gran aceptación en el mercado como es el caso de los market cuyos costos fijos se recuperan en la venta de los productos ofertados en esta unidad de negocio, es por esta razón, que la idea de implementar una unidad de negocio de este tipo resulta atractivo por la rentabilidad que ello implica para la empresa.

La diferenciación de productos para este sector es nula, por cuanto las estaciones de servicio o gasolineras del país comercializan el mismo tipo de combustibles, siendo susceptibles de ser adquiridas en cualquier distribuidora de la ciudad o país.

Al tratarse de productos de escasa diferenciación los directivos juegan un papel fundamental por cuanto deberán entablar estrategias que afronten esta situación, por esta razón muchas empresas en la actualidad optan por ofertar servicios adicionales a más de la venta de combustibles como los market, servicios de lavado, lubricantes, etc., a fin de amplificar su portafolio del mercado, captar clientes y maximizar su rentabilidad.

El último factor hace referencia a las barreras de salida. Se entiende por barreras de salida a las restricciones que impiden que una empresa abandone la industria en la que opera, haciendo que ésta empiece una lucha constante por permanecer en un mercado con elevados índices de competitividad. Para el sector Hidrocarburífero, las barreras de salida giran en torno a los activos especializados, como por ejemplo, los tanques de almacenamiento de combustibles que se encuentran instalados en las inmediaciones de la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., en el caso de que los directivos tomen la decisión de cesar las actividades, se dificultaría el hecho de comercializar el predio con dichos tanques. Así mismo, a pesar de que la empresa cuenta con un pequeño número de



empleados, los costos derivados de liquidaciones o indemnizaciones por cese de actividades serían considerables.

Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que se tenga facilidad para ingresar a determinado sector, existirá mayor cantidad de competidores; es decir, la elevada existencia de competidores en un sector se deriva de las escasas barreras de entrada existentes. En el sector Hidrocarburífero existen diversas y estrictas barreras de entrada, determinadas básicamente por el Estado quien el administrador de petróleo y sus derivados. Entre las barreras de entrada existentes son:

- Economías a escala
- Necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología
- Necesidades de capital
- Acceso a canales de distribución
- Políticas reguladoras gubernamentales
- Ubicaciones poco atractivas (Fred R, 2013)...

Sin duda, el mercado automotor se ha visto directamente afectado por las recientes medidas adoptadas por el Gobierno a fin de disminuir las cuotas de importación de automóviles y, sus partes y piezas; dicha conducta se relaciona directamente con la demanda de combustibles existentes en el mercado; es por ello que se tornaría dificultoso para los nuevos y pequeños competidores ingresar al mercado dado que la demanda se encuentra acaparada por los distribuidores de combustible existentes. Otra barrera de entrada en las economías de escala, es el hecho de que se encuentre en vigor el uso de transportes alternativos y amigables con el medio ambiente, desplazando medios de transporte tradicionales.

Por otro lado, el incursionar en el sector Hidrocarburífero requiere de gran conocimiento y de altas tecnologías, que permitan a la empresa operar con eficiencia, tomando las medidas necesarias con el objeto de salvaguardar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y naturales.

Sin duda alguna, el factor capital es una severa barrera de entrada para los nuevos competidores; las inversiones derivadas de la puesta en marcha de nuevas estaciones de servicio o gasolineras son altas, dada la infraestructura requerida para este tipo de negocios.

Los canales de distribución de combustibles se encuentran claramente diferenciados; siendo EP PETROECUADOR el principal y único productor



de combustibles en Ecuador, las grandes comercializadoras son las encargadas de servir como intermediarios entre EP PETROECUADOR y las distribuidoras de combustible, a fin de que éstos lleguen de manera rápida y oportuna al consumidor final. Los controles, medidas y requisitos existentes en todas las fases de distribución de combustibles desde el momento mismo en el que éstos salen del productor hacia el consumidor dificultarán la posibilidad de ingreso de nuevos competidores potenciales.

Las políticas de acceso al sector Hidrocarburífero resultan ser las barreras de entrada más rigurosas para los nuevos competidores, dado que existen desde el momento mismo en el que se pretende emplazar una nueva estación de servicio o gasolinera. Al tratarse de un sector estratégico y al derivarse gran parte de los ingresos del Presupuesto General del Estado, la regulación por parte de Estado es eminente durante todas las fases de comercialización.

El establecerse en un sector estratégico y de alto tráfico dentro o fuera de la ciudad resulta potencial para los nuevos competidores, puesto que de ello dependerá el éxito de la estación de servicio o gasolinera; sin embargo, al momento de ubicar un predio que cumpla con la característica antes mencionada, se deberá verificar que a sus alrededores no existan centros de competencia masiva, como por ejemplo, centros educativos, lugares de entretenimiento, hospitales y otros.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

El poder de los productos sustitutos recae directamente sobre el precio, mientras menor sea el precio, más atractivo será para los consumidores. En el sector Hidrocarburífero es imposible tener un control sobre los precios, puesto que son fijados por la Función Ejecutiva; no obstante existen ciertos elementos que condicionan este factor:

- Producto
- Necesidad
- Abstinencia

La existencia de productos sustitutos al combustible no se considera una amenaza, dado que la producción de combustibles recae sobre una sola entidad pública; sin embargo, en la región costa existe un plan piloto de sustitución del combustible Extra por el Ecopaís, se espera que para el año 2017 el combustible Ecopaís sustituya definitivamente al combustible Extra a nivel nacional. Se ha creado el combustible Ecopaís con el



propósito de disminuir los niveles de contaminación del ambiente y se comercializa al mismo precio que el combustible Extra.

El uso del combustible es fundamental para el correcto funcionamiento de los automotores, por lo que se hace imposible dejarlo de adquirir.

Poder de negociación de los proveedores

El número de competidores en un determinado sector está directamente relacionado con el poder de negociación de los proveedores; así, a mayor poder de negociación por parte de los proveedores, menor será el número de competidores existentes en el mercado. Algunos elementos que determinan este factor son:

- Centralización de proveedores
- Costos de sustitución
- Competitividad del proveedor

Como se ha mencionado, la administración del sector Hidrocarburífero se encuentra a manos del Estado, siendo éste el principal proveedor de combustibles de las empresas intermediarias; al haber una política de regulación de precios se hace imposible que las empresas intermediarias o comercializadoras de combustibles ejerzan poder de negociación sobre precios y productos, tornándose su poder de negociación evidentemente escaso.

Los costos incurridos en sustituir a un proveedor por otro son bajos, dada la disponibilidad de proveedores dentro del sector; para Estación de Servicio Narancay en caso en el que se dé por terminado el contrato con la comercializadora de manera unilateral y por anticipado, el distribuidor final asumirá con los márgenes de rentabilidad que pudo haber percibido el intermediario y demás indemnizaciones por incumplimiento del contrato.

Como se ha mencionó anteriormente, en este sector el poder de negociación de los proveedores es bajo, a razón de las regulaciones existentes y de la disponibilidad de proveedores en el mercado; de esta manera, los competidores del sector deberán despuntar con calidad, servicios y beneficios adicionales, teniendo los distribuidores finales la potestad de elegir libremente a la comercializadora que más se ajuste a sus necesidades.



Poder de negociación de los consumidores

Al tratarse de productos estándar; es decir, no diferenciados o que carecen de sustitutos el poder de negociación de los consumidores es total, dado que podrán adquirir el mismo producto en diferentes distribuidores; algunos elementos que definen este factor son:

- Concentración de consumidores
- Número de distribuidores
- Bajo costo de sustitución de distribuidores

A mayor cantidad de consumidores en el mercado, mayor será su poder de negociación, lo cual les otorga poder sobre precios; sin embargo, en el sector Hidrocarburífero es imposible que los consumidores ejerzan poder sobre el precio dadas las medidas de regulación de precios existentes; resultando que el poder de negociación de los consumidores sea nulo.

En la ciudad de Cuenca el número de distribuidores finales de combustibles es amplio, generando poder a los consumidores de elegir en qué lugar abastecerse de combustible; no obstante, la ubicación estratégica de Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., disminuye el poder que tienen los consumidores, puesto que en la vía de acceso y salida de la ciudad en la que se encuentra ubicada, las estaciones de servicio o gasolineras son pocas. Los costos de sustitución de distribuidores finales de combustible son bajos o casi nulos, al tratarse de productos estándar de precios regulados.

Según la evaluación realizada por EXXONMOBIL, el grado de satisfacción de los clientes es del 92%.

Durante el año 2015 la empresa recibió un total de 3 quejas y sugerencias de las cuales no existe un control de las posibles soluciones que se puedan efectuar a fin de contribuir al mejoramiento de la calidad y el servicio que ofrecen.

Tabla 15 *Tabla Resumen del Análisis Externo*

ANALISIS PEST		
	Leyes Hidrocarburíferas	Ley de Hidrocarburos (Noviembre-1978): principal cuerpo legal en materia Hidrocarburífera.
		Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos (Julio 2010): creación de la Secretaria de Hidrocarburos y la



POLITICOS		Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero.
		Reglamento de la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos (Noviembre 2010)
	Normativas Ambientales	Reglamento Ambiental de Actividades Hidrocarburíferas (Febrero 2001): contempla los parámetros obligatorios con el fin de preservar el ambiente y proteger a comunidades aledañas a la actividad Hidrocarburífera.
		Ministerio del Ambiente: organismo regulador en materia ambiental.
	Políticas Tributarias	Servicio de Rentas Internas (SRI): entidad encargada de administrar y regular la política tributaria del país.
	Legislación Laborales	Ministerio del Trabajo: entidad encargada de garantizar el cumplimiento de las política laborales a favor del trabajador.
		Empresas tanto del sector público como privado deberán velar por el bienestar y cumplimiento de los derechos de los empleados
	Estabilidad y Riesgo Político	Equilibrio político en el Ecuador durante los últimos 10 años.
		Sector Hidrocarburífero inmerso a la estabilidad política, al no ser objeto de cambios sustanciales en su legislación.
		Adopción de ajustes económicos como el incremento del IVA al 14% (medida de carácter temporal) a raíz del desastre natural suscitado en abril del 2016.
Contratos de Negociación	Las comercializadoras y las estaciones de servicio o gasolineras especifican los términos de negociación de las partes mediante un contrato.	
	El contrato de negociación contiene:	



		clausulas, márgenes de comercialización, uso de la marca, obligaciones de las partes, etc.
ECONOMICOS	Precios de los combustibles	Los precios de combustibles están determinados por la Función Ejecutiva y no han sido objeto de cambios desde el año 2005.
		A raíz del desastre del 16 de abril del 2016, la Función Ejecutiva expidió los decretos 1061 y 1066 con el objeto de evitar el alza en el precio de combustibles dado el incremento del IVA.
		Los Decretos 1061 (Extra y Diésel) y 1066 (Súper) contemplan los ajustes de los precios de los combustibles en terminal y de los márgenes de comercialización.
	Subsidios a los combustibles	El monto de subsidios en el año 2015, ascendió a \$3.900 millones de dólares
		Para el año 2016, el gobierno resolvió disminuir el monto de subsidios pasando de \$5.967 millones en el 2015 a \$3.193 millones para el 2016.
	Inflación	Para el año 2013, la inflación fue del 2.70%; en el 2014 alcanzo 3.67%, en el 2015 3.38% y en Septiembre del 2016 fue del 0.15%.
	Crecimiento económico	Para el año 2012, el PIB fue del 5.2%; en el 2013 alcanzó 3.8%, en el 2014 y 2015 del 0.30% y se proyecta que en el 2016, exista un decrecimiento del PIB del 4%.
Sector Automotor visiblemente afectado dado la situación económica del país, salvaguardias y cupos de importación para vehículos, etc.		
Tasas de interés	Insuficiente capacidad adquisitiva de los consumidores para el acceso a créditos destinados a adquirir vehículos en las distintas Instituciones	



		del Sistema Financiero.
		Tasas de interés activas estables desde el año 2007; siendo ésta del 16.30% para el año 2012 hasta Octubre del 2015, y de 17.30% desde Noviembre del 2015 hasta Octubre del 2016.
	Índice de confianza del consumidor	Indicador que refleja la percepción de la sociedad con respecto al entorno económico, consumo y sus apreciaciones futuras
		Para el año 2016 el ICC disminuyó ubicándose en 34 puntos; en comparación con el año 2012 que finalizó en 46.7 puntos
SOCIALES	Responsabilidad social frente al cuidado ambiental	Medidas tendientes a mejorar la calidad de los combustibles mediante la disminución de azufre y aumento de octanaje de dichos combustibles
		Desde Noviembre del 2011, entraron en vigencia en el país los llamados impuestos verdes, dentro del cual se encuentra el Impuesto Ambiental a la Contaminación Vehicular
	Geografía	Ubicación estratégica de las estaciones de servicio o gasolineras
		Existen ciertas situaciones que dificultan la regularidad de las operaciones como: la afectación de las vías principales de acceso o la restricción al acceso vehicular
	Tasa de desempleo y Poder adquisitivo	Según el INEC, la tasa de desempleo para Diciembre del 2015 fue del 4.77%, para Septiembre del 2016 alcanzo el 5.2% a nivel Nacional
	Repercusiones de nuevas tecnologías e Investigación y desarrollo	Ir a la par con el avance tecnológico, le permitirá a las empresas ganar eficiencia en sus operaciones y competitividad en el mercado



TECNOLOGICOS		
	Competencia tecnológica	Las estaciones de servicio o gasolineras deberán obligatoriamente instalar dispositivos para detectar fugas de combustibles
		Efectuar estudios técnicos anuales a cerca del estado en el que se encuentran los tanques de almacenamiento de combustibles y del vehículo de transportación.
		Elaborar certificados de hermeticidad por cada tanque y tanquero, y presentados ante la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero
Sistematización de las operaciones	La empresa dispone de un software contable, el cual está acorde con las actividades que realiza	



Oportunidades

“Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.” (Borello, Antonio; Marketing Publishing Center, 1994, pág. 159)

Debilidades

“Se denominan debilidades o “puntos débiles” aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.” (Borello, Antonio; Marketing Publishing Center, 1994, pág. 159)

Amenazas

“Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.” (Borello, Antonio; Marketing Publishing Center, 1994, pág. 159)

3.3.1 FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.

FORTALEZAS

- Ubicación estratégica.
- Calidad de los productos.
- Disponibilidad de servicios adicionales.
- Calidad de servicio al cliente.
- Regulación de precios (Extra, Diésel).
- Clima laboral adecuado.
- Abastecimiento oportuno de productos.
- Infraestructura física propia
- Cumplimiento de leyes y políticas sociales y ambientales.
- Acatamiento de disposiciones de seguridad y prevención de riesgos laborales.
- Horarios de atención ininterrumpidos.
- Contrato con una de las principales comercializadoras del país.
- Prestigio frente al competidor.

OPORTUNIDADES

- Crecimiento del sector automotor.
- Incremento de la demanda de productos.
- Fidelidad del cliente.



- Afluencia vehicular.
- Afluencias estacionales.
- Facilidad de acceso a créditos.
- Incentivos y potencialización al sector estratégico (Hidrocarburífero).
- Posibilidad de acceso a capacitaciones.
- Estabilidad de precios.
- Crecimiento de la población.
- Diversificación de línea de productos.
- Buenas relaciones con proveedores.

DEBILIDADES

- Inexistencia de Plan Estratégico.
- Falta de comunicación entre niveles.
- Inexistencia de políticas, reglamentos y manual de funciones.
- No existen proyectos de inversión en otras áreas de negocio.
- Ausencia de control financiero.
- Comercialización de productos homogéneos.
- Limitada capacidad de procesamiento de información del software.
- Elevado grado de endeudamiento.
- Incremento de gastos.
- Estructura organizacional inadecuada.
- Presencia del Estado como único regulador y administrador del sector Hidrocarburífero.
- Falta de planes de publicidad.
- Inexperiencia en el inicio y administración de nuevas unidades de negocio.

AMENAZAS

- Restricciones en el mercado automotriz.
- Incremento de la inflación.
- Crecimiento de la competencia e ingreso de nuevas marcas.
- Inestabilidad económica.
- Disminución de la capacidad adquisitiva del consumidor.
- Restricciones o limitaciones de acceso a nuevos créditos.
- Presencia de productos sustitutos.
- Utilización de medios de transporte alternativos.
- Uso de energías renovables.
- Altas regulaciones a políticas tributarias, económicas y ambientales.



- Ubicación en una zona poblada.
- Resistencia al cambio.
- Incremento de las tasas de interés.

3.3.2 MATRIZ FODA

La matriz FODA es instrumento en el cual se condensan y contraponen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; a fin de establecer estrategias encaminadas a minimizar las debilidades y amenazas, a su vez de potencializar las fortalezas y oportunidades identificadas en la empresa y su entorno.

Tabla 16 Descripción de la matriz FODA

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategias FO Potencializa las fortalezas, aprovechando a su vez las oportunidades latentes del entorno en el que se desenvuelve la empresa.	Estrategias DO Busca aminorar las debilidades propias de la empresa, a través del aprovechamiento de las oportunidades del sector.
Amenazas (A)	Estrategias FA Utiliza las fortalezas con las que cuenta la empresa, a fin de minimizar los impactos que traen consigo las amenazas del entorno.	Estrategias DA Dirigido a minimizar las debilidades y amenazas.

Elaborado por: Autoras

Una vez detallado el esquema de la matriz FODA, el siguiente paso será la elaboración de dicha matriz a partir del establecimiento de estrategias en base a la información expuesta con anterioridad.



Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del sector automotor. 2. Incremento de la demanda de productos. 3. Fidelidad del cliente. 4. Afluencia vehicular. 5. Afluencias estacionales. 6. Facilidad de acceso a créditos. 7. Incentivos y potencialización al sector estratégico (Hidrocarburífero). 8. Posibilidad de acceso a capacitaciones. 9. Estabilidad de precios. 10. Crecimiento de la población. 11. Diversificación de línea de productos. 12. Buenas relaciones con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • F₂, F₅, O₂, O₉, O₁₁: Incrementar la oferta mediante la diversificación en las líneas de producto. • F₉, F₁₀, O₇: Cumplimiento oportuno de leyes y regulaciones minimizando el riesgo de sanciones. • F₁₀, O₁₀: Diseñar y comunicación de planes ante posibles contingencias. • F₈, F₁₃, O₂, O₆: Generar confianza y prestigio frente a las instituciones financieras para acceder a nuevos créditos. • F₁, F₇, F₁₁, O₄, O₅: Campañas publicitarias agresivas a fin de lograr mayor posicionamiento en el mercado. • F₃, O₁₂: Optimizar la oferta de servicios adicionales, renegociando acuerdos con los proveedores potenciales mejorando la rentabilidad. • F₁₀, F₁₂, F₁₃, O₁, O₈: Brindar un 	<ul style="list-style-type: none"> • D₁, D₂, D₃, O₂, O₈: Elaborar un plan estratégico que guie las actividades de la empresa y permita aumentar la rentabilidad. • D₄, D₅, O₁₀, O₇: Incursión en nuevos segmentos de mercado, diversificando el riesgo. • D₂, D₅, D₈, D₉, O₇, O₈: Potencializar el uso de la infraestructura física, optimizar el uso de los recursos y por ende desempeño de los empleados. • D₂, D₃, D₁₀, O₃, O₁₀: Establecer un organigrama capaz de delimitar roles y responsabilidades, generando así un mejor servicio. • D₆, D₁₂, O₃, O₄, O₅: Establecer planes de publicidad y promoción orientadas a aumentar el segmento de mercado. • D₁₁, O₃, O₉, O₁₁: Aprovechamiento de bienes y servicios complementarios a fin de atraer



	<p>excelente servicio a clientes y proveedores mediante la capacitación en diversos ámbitos especialmente en relaciones humanas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • F₃, F₁₃, O₁₀: Incrementar el nivel de calidad de bienes y servicios y así lograr mayor prestigio y rentabilidad. • F₂, F₇, F₁₁, F₁₃, O₁, O₃, O₄, O₅, O₁₁: Establecer contratos de exclusividad con clientes potenciales con vista al aseguramiento de ingresos. 	<p>clientes e incrementar la fidelidad del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • D₇, O₁: Mejorar el funcionamiento de los equipos, de tal manera que abarque todas las operaciones y permita disminuir el tiempo de atención al cliente.
<p>Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Restricciones en el mercado automotriz. 2. Incremento de la inflación. 3. Crecimiento de la competencia e ingreso de nuevas marcas. 4. Inestabilidad económica. 5. Disminución de la capacidad adquisitiva del consumidor. 6. Restricciones o limitaciones de acceso a nuevos créditos. 7. Presencia de productos sustitutos. 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • F₂, F₄, F₅, A₃, A₇: Retención y captación de nuevos clientes a través servicio post-venta. • F₁, F₃, F₁₁, F₁₂, F₁₃, A₃: Ganar fidelidad del cliente mediante el ofrecimiento de servicios adicionales y complementarios de calidad. • F₉, F₁₀, A₁₀, A₁₁, A₁₀: Óptimo cumplimiento de leyes, políticas y regulaciones, evitando posibles sanciones y accidentes fortuitos. 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • D₁, D₂, D₁₂, A₃, A₁₂: Diseñar y comunicar un plan estratégico capaz de agregar valor a la empresa. • D₁₀, A₁₀: Involucrar a todos los miembros de la empresa en la toma de decisiones, con el fin de proponer soluciones a problemas desde niveles inferiores, abarcando también el cumplimiento de reformas legales.



<p>8. Utilización de medios de transporte alternativos.</p> <p>9. Uso de energías renovables.</p> <p>10. Altas regulaciones a políticas tributarias, económicas y ambientales.</p> <p>11. Ubicación en una zona poblada.</p> <p>12. Resistencia al cambio.</p> <p>13. Incremento de las tasas de interés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F₈, A₅, A₆, A₁₃: Aprovechamiento de la infraestructura para el acceso a créditos y mejoras en la oferta de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • D₆, A₃, A₅: Determinar las necesidades insatisfechas del consumidor, con el objeto de implementar nuevos productos y servicios. • D₁₁, A₇, A₉, A₁₀: Capacitar a los empleados en el manejo y tratamiento de productos contaminantes y planes de contingencia, e informar que por prácticas del estado los productos ofertados tienen menor impacto en el ambiente. • D₈, D₉, A₆, A₁₃: Mantener un control de los niveles de gasto y endeudamiento, a fin de detectar desviaciones y tomar las medidas correspondientes. • D₃, A₁₂: Implementar políticas de reclutamiento y selección de personal y a su vez generar compromiso y visión al cambio.
---	---	---

Elaborado por: Autoras



CAPITULO 4

PLAN DE ACCION: DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE BALANCED SCORECARD.

En este capítulo se efectuará el diseño y propuesta de implementación del modelo metodológico Balanced Scorecard, para lo cual se partirá de la estructuración de la misión, visión y valores para la Estación de Servicio Narancay, dando paso a la formulación de estrategias y objetivos, seguido de la determinación de factores críticos del éxito; con lo cual se procederá a construir el mapa estratégico con sus respectivas relaciones causa – efecto, por último se elaborará el diseño del Balanced Scorecard que contempla indicadores por cada perspectiva, fichas técnicas y la propuesta de implementación de dicho modelo de gestión.

4.1 ESTRUCTURACION DE MISION, VISION Y VALORES DE ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.

Teniendo en cuenta que Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., carece de Planificación estratégica, a continuación se propone los aspectos principales para la elaboración de la misma:

MISIÓN

Suministrar un servicio de alta calidad a través de la venta de combustibles, lubricantes y productos adicionales, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ganando así ventaja competitiva en el sector servicios; mediante la utilización de tecnología de punta, servicio personalizado, precios accesibles y responsabilidad ambiental con vistas a la generación de grandes rendimientos económicos.

VISION

Para el 2017 ser líderes en el segmento de mercado en el cual nos desenvolvemos, mediante la conservación y captación de nuevos clientes procurando lograr la mayor rentabilidad posible en armonía permanente con la naturaleza.

VALORES

Con el fin de brindar un servicio de calidad creemos imprescindible trabajar bajo los siguientes valores:



- Responsabilidad
- Honradez
- Respeto
- Lealtad
- Honestidad
- Excelencia
- Transparencia

4.2 FORMULACION DE ESTRATEGIAS

En base a la herramienta FODA manifestada en la tabla 16, se logró identificar las falencias y puntos fuertes de la empresa; determinando de esta manera estrategias encaminadas a agregar valor a Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.

Las estrategias determinadas a través de la matriz FODA se establecieron desde tres aspectos: Crecimiento y Sostenibilidad, Control de Gestión y, de Clientes y Marketing.

- **Estrategia de Crecimiento y Sostenibilidad.-** Incrementar el nivel de ingresos mediante la diversificación de las líneas de producto y optimización de los bienes y servicios ofrecidos, procurando que estos cumplan con los parámetros de calidad y de cuidado ambiental requeridos; logrando así, que la empresa se ubique por encima de la competencia.
- **Estrategia de Control de Gestión.-** Adoptar una nueva filosofía, en la cual la eficiencia en el uso de los recursos, la comunicación entre niveles, un buen servicio al cliente y un clima laboral adecuado; acompañado de un correcto liderazgo participativo, sean una práctica diaria en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- **Estrategia de Clientes y Marketing.-** Impulsar la retención y captación de nuevos clientes, a través de planes de publicidad agresivos, servicios post-venta, expansión de la oferta de productos y servicios, y establecimiento de contratos de exclusividad; ampliando así, el portafolio de clientes y a su vez de reforzar la fidelidad creada con el mismo generando prestigio, excelencia y mejoramiento de la rentabilidad.



4.3 FORMULACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y DETERMINACION DE FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

El siguiente paso una vez definidas las estrategias a implementarse, es la determinación de objetivos estratégicos por cada perspectiva del Balanced Scorecard, dichos objetivos irán ligados a factores críticos de éxito; los objetivos están dirigidos al cumplimiento de la estrategia y por ende determinan el éxito o fracaso de la empresa.

Tabla 18 *Objetivos y Factores Críticos de Éxito por cada Perspectiva*

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Objetivos	Factores Críticos de Éxito
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los ingresos <p>Uno de los objetivos primordiales dentro de esta perspectiva es el incremento de ingresos que se encuentra directamente relacionado con el nivel de demanda de los productos y servicios; en este sentido, se pretende ampliar la oferta de bienes y servicios adicionales, y el aprovechamiento de los periodos de auge a consecuencia de la elevada afluencia vehicular.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidades de abastecimiento y capacidad de los tanques de combustibles <p>Los tanques de almacenamiento de combustibles no se encuentran al 100% de su capacidad; sin embargo, se podría aprovechar la capacidad ociosa de los tanques para evitar gastos derivados del transporte de combustibles. Cabe recalcar que en este sentido el nivel de ingresos no depende directamente de la capacidad de los tanques, sino del nivel de demanda de combustibles y las acciones encaminadas a incrementarla.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio y márgenes de rentabilidad <p>En los últimos periodos no han existido variaciones significativas en estos factores. Al ser un sector altamente regulado, la determinación de los precios y márgenes de rentabilidad es</p>



	<p>propia del Estado, salvo el caso del combustible Súper en el cual la comercializadora junto con la empresa establecerá dichos factores; en este sentido se pretenderá renegociar los márgenes de rentabilidad de dicho combustible.</p>
<p>• Disminución de Costos y Gastos En los últimos periodos se han incrementado los gastos administrativos, por lo cual los esfuerzos de la empresa estarán dirigidos a identificar los gastos innecesarios y aquellos con mayor significancia con vista a su disminución; lo cual se traducirá en un mejoramiento en los niveles de rentabilidad.</p>	<p>• Gestión adecuada de costos y gastos Mantener una gestión adecuada de los costos y gastos será clave para la determinación de los resultados; en este sentido, será imprescindible determinar los montos y destino de los costos y gastos, a fin de lograr la eficiencia en el uso de los recursos.</p>
<p>• Maximización de la rentabilidad Obtener beneficios económicos al menor costo posible es uno de los propósitos fundamentales de toda empresa, en este caso Estación de Servicio Narancay ha registrado incrementos graduales de sus resultados en los últimos periodos.</p>	<p>• Efectividad económica La maximización de resultados se encuentra directamente ligada al correcto uso de los recursos; por tal motivo, la empresa debe estar en la capacidad de administrar correctamente sus recursos humanos, materiales y financieros a fin de lograr los resultados esperados.</p>
<p>• Optimización en el uso de los activos La rentabilidad derivada de los activos se ubica en niveles deficientes, tal es el caso que para el año 2015 el Retorno sobre Activos (ROA) indica que por cada dólar que la empresa invierte en adquirir nuevos activos, recibe como beneficio 0.07 centavos; evidenciando que los activos no contribuyen en la obtención de la</p>	<p>• Administración de la liquidez La gestión de la administración debe estar dirigida a mejorar los niveles de liquidez de la empresa, puesto que son deficientes a pesar de que sus ventas sean en su mayoría en efectivo. Es necesario que mantenga un Capital de Trabajo Neto Operativo óptimo, mediante el equilibrio entre las políticas de cobro a clientes, rotación de inventario y pago a</p>



rentabilidad.	<p>proveedores; en la medida de lo posible el KTNO deberá aproximarse a cero por cuanto un exceso de liquidez genera recursos ociosos limitando la obtención de rentabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversiones <p>Sin duda alguna la incursión en nuevos proyectos de inversión permitirá a la empresa diversificar el riesgo y mejorar la obtención de rentabilidad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la Deuda <p>A consecuencia de la falta de liquidez la empresa se ha visto obligada a contraer deuda, lo cual aumenta el riesgo de que con el tiempo se pierda la propiedad de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deudas a largo plazo <p>Cuando los montos de deuda son excesivos los directivos deben considerar la posibilidad de extender los periodos de pago.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasas de interés <p>A razón de la situación económica por la que atraviesa el país las tasas de interés van en aumento, motivo por el cual es necesario buscar otras fuentes de financiamiento que generen menores gastos.</p>
PERSPECTIVA DE CLIENTES	
Objetivos	Factores Críticos de Éxito
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el segmento de mercado <p>A raíz del incremento de la competencia, la empresa se verá en la obligación de poner en práctica planes de publicidad y promociones enfocados en captar y retener a clientes potenciales; disminuyendo así el poder del competidor e incrementando su nivel de ventas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acrecentar el número de clientes <p>Este incremento se obtendrá a partir de la ejecución de planes y campañas publicitarias y de promoción que atraigan a nuevos clientes. Otra medida a adoptar sería la firma de contratos de exclusividad con empresas del sector y empresas transportistas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la calidad de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad <p>Los combustibles suministrados</p>



<p>Procurar que los combustibles ofrecidos por la empresa vayan acorde con el cuidado ambiental y se encuentren libres de impurezas que puedan afectar el normal funcionamiento de los vehículos, cumpliendo de esta manera con los parámetros de calidad de combustibles requeridos.</p>	<p>por Estación de Servicio Narancay deberán contar con una correcta manipulación desde el momento en el que salen de la terminal de abastecimiento, hasta su depósito en los tanques de almacenamiento en las instalaciones de la empresa; cumpliendo con los parámetros de calidad exigidos por la autoridad competente. Así también, deberá existir un correcto manejo de fugas de combustible y limpieza de tanques.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el nivel de satisfacción del cliente <p>Implantar medidas enfocadas a la satisfacción de las necesidades del cliente permitirá a la empresa mantener la fidelidad de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas del cliente <p>Conocer las necesidades y expectativas no cubiertas del cliente habilitará a la empresa efectuar mejoras en términos de calidad, cantidad y precio.</p>
<p>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</p>	
<p>Objetivos</p>	<p>Factores Críticos de Éxito</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la gestión administrativa <p>Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., carece de planificación estratégica, así como de reglamentos y políticas que le permitirían un correcto desenvolvimiento de sus operaciones y un adecuado uso y control de sus recursos humanos, materiales y financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar y adoptar políticas de reclutamiento y selección de personal <p>Adoptar este tipo de políticas le permitiría contar con personal calificado y comprometido con su labor, ofreciendo un servicio al cliente de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación continua del desempeño de los empleados <p>Una política de evaluación de desempeño de los empleados le permitirá a la empresa conocer las falencias en las labores de cada</p>



	uno de los trabajadores.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un excelente servicio al cliente Al situarse en un sector en el que es imposible manejar completamente los precios, la empresa compite a través del servicio personalizado y la oferta adicional de otro tipo de bienes y servicios que captan la atención de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y motivación Mediante un eficiente servicio al cliente se podrá ganar fidelidad de los consumidores y prestigio ante la sociedad, es por ello que la empresa debe brindar constantes capacitaciones a los empleados por cuanto se encuentran en un contacto directo con el cliente; adicionalmente deberán estar constantemente motivados demostrándoles que juegan un papel crucial en el éxito de la empresa. • Tecnología Los recursos tecnológicos utilizados deberán responder al elevado número de demanda, de tal manera que se minimicen y mejoren los tiempos de atención al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y fortalecer la marca Al estar ligados a una de las principales empresas comercializadoras de combustible como lo es EXXONMOBIL, la empresa está en la obligación de que sus actividades vayan acorde a un correcto uso de la marca, evitando posibles sanciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas de uso de la marca Un apropiado uso de la marca forjará preferencia y prestigio ante los clientes, originando el incremento en el volumen de ventas. • Sanciones por un mal uso de la marca Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., está sujeta a posibles sanciones en el caso de que exista un inadecuado uso de la marca; razón por la cual está en la obligación de actuar acorde a las cláusulas vigentes en el contrato.
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el uso de los recursos Mantener un control interno le permitirá a la empresa administrar 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de inventarios Efectuar un pronóstico de la cantidad adecuada de combustibles que se deben



<p>con cautela los recursos disponibles, evitando de esta manera desperdicios y pérdidas que le causarían graves perjuicios económicos.</p>	<p>mantener en los tanques de almacenamiento, evitando incurrir en costos excesivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de procesos Conocer los procesos y llevar un control adecuado de los mismos facultará a la empresa gestionar adecuadamente los recursos utilizados en cada una de las fases de la cadena de valor. (ANEXO 16)
<ul style="list-style-type: none"> • Ir acorde al avance tecnológico El constante desarrollo tecnológico contribuirá al mejoramiento de las operaciones efectuadas por los colaboradores de Estación de Servicio Narancay, mejorando la calidad de la información y minimizando los tiempos de respuesta, ocasionando satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos e información Estación de Servicio Narancay deberá adquirir tecnología que acapare el nivel de operaciones cubierta por la empresa, de tal forma que no existan inconvenientes al momento de generar la información requerida.
<p>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la productividad, satisfacción y motivación laboral El desempeño laboral de cada uno de los empleados depende directamente del grado de satisfacción y motivación con el que cuentan en el desarrollo de sus actividades, es por ello que la empresa deberá implementar planes dirigidos a incrementarlos, con lo cual se incrementará el grado de productividad del empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de capacitación La empresa deberá desarrollar planes de capacitación que no solo involucre su crecimiento profesional sino personal, cuyo último resulta ser el de mayor relevancia debido a que de un buen servicio depende la fidelidad del cliente. • Motivación Indudablemente la satisfacción y productividad del cliente se relaciona directamente con el grado de motivación que éstos tengan con su trabajo; es por ello que la empresa deberá invertir en



	<p>aquellos planes que incentiven al empleado no solo económicamente sino también profesionalmente.</p>
<p>• Generar un clima laboral agradable Trabajar en un clima laboral agradable contribuirá a lograr un óptimo desarrollo de las operaciones, libre de conflictos laborales y personales.</p>	<p>• Comunicación Una eficiente comunicación entre niveles y por ende entre los colaboradores de Estación de Servicio Narancay, dirigirán sus acciones hacia un mismo fin.</p>
<p>• Fomentar la mejora continua Las operaciones desarrolladas por cada uno de los colaboradores de Estación de Servicio Narancay deberán direccionarse no solo a lograr la meta de ventas requerida a final del periodo fiscal, sino también buscar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.</p>	<p>• Crecimiento Para lograr la mejora continua y por ende la sostenibilidad en el tiempo, las acciones de los colaboradores de Estación de Servicio Narancay deberán salirse de su zona de confort, ampliando así las expectativas que tienen entorno a su trabajo y a sus capacidades.</p> <p>• Seguimiento La constante evaluación de las actividades desarrolladas es crucial, de ello depende verificar si se está cumpliendo con los objetivos planteados.</p>

Elaborado por: Autoras

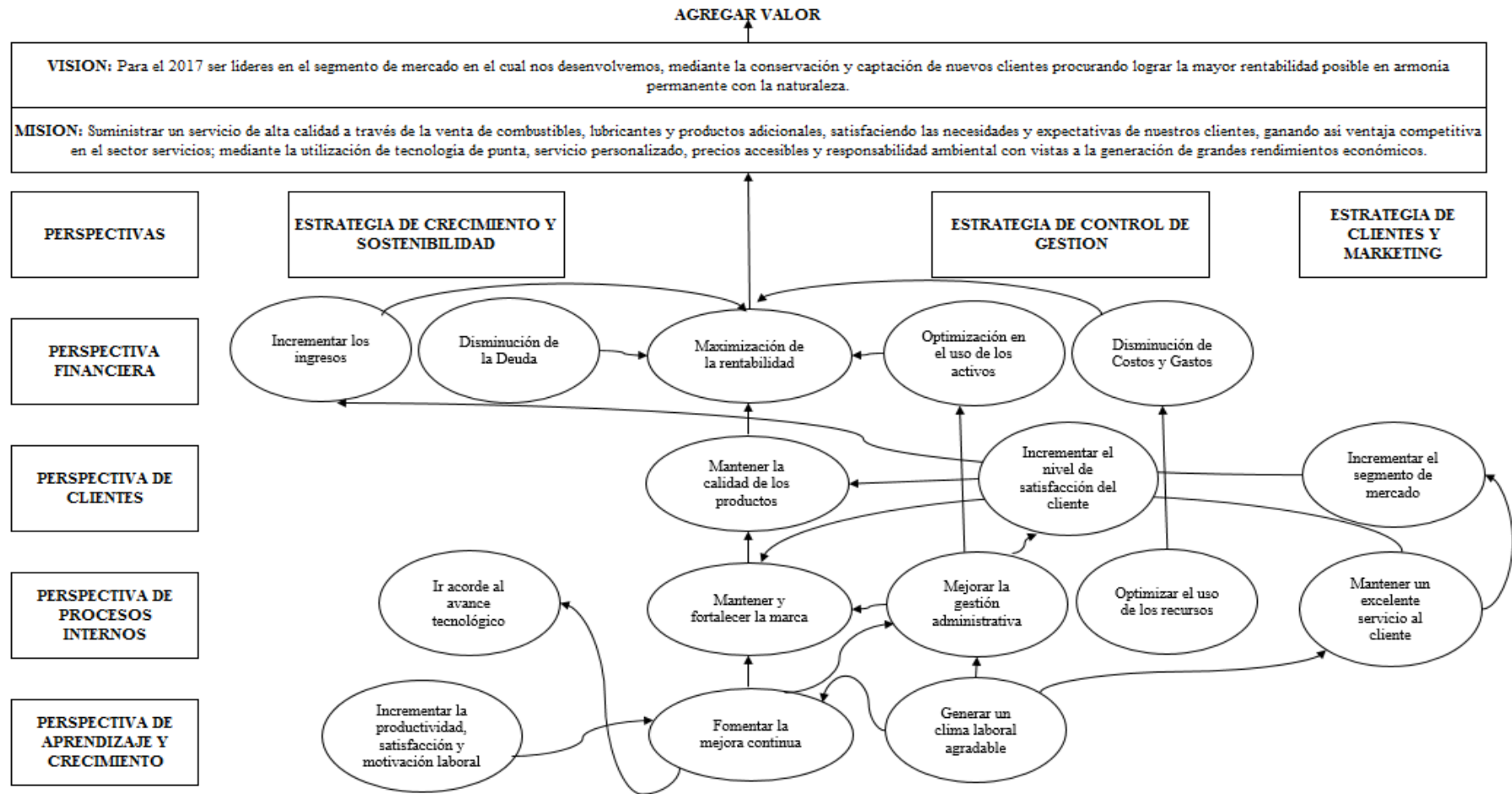
4.4 CONSTRUCCION DEL MAPA ESTRATEGICO

En la Figura 5 se detalla el mapa estratégico para la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., en el cual se describe el proceso a seguir a fin de agregar valor a la empresa a través del establecimiento de las relaciones causa – efecto existente entre los objetivos desarrollados por cada perspectiva que se han descrito con anterioridad.

Los objetivos planteados en el mapa estratégico representan el camino a seguir y las expectativas que la empresa desea alcanzar en el largo plazo.



Figura 5 Mapa Estratégico “ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.”



Elaborado por: Autoras



4.4.1 Relaciones Causa – Efecto

En la Figura 5 se encuentran representadas las relaciones Causa – Efecto existentes entre los objetivos y las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard; cuyas conexiones son de orden ascendente partiendo de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento hasta alcanzar la perspectiva Financiera; recalcando que estas relaciones detallan el camino hacia la agregación de valor.

Las relaciones Causa – Efecto para la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., se encuentran detalladas de la siguiente manera:

Si se incrementa la productividad, satisfacción y motivación laboral, y al mismo tiempo se genera un clima laboral agradable, se fomentará la mejora continua lo que permitirá ir acorde al avance tecnológico y contribuirá al mantenimiento y fortalecimiento de la marca.

El fortalecimiento de la marca surgirá también a partir de la provisión de un excelente servicio al cliente, que involucre a su vez el incremento gradual de la satisfacción de los mismos; seguido una eficiente gestión administrativa y por ende de la optimización de los recursos utilizados en el desarrollo de las actividades de la empresa.

El mejoramiento de la calidad de los productos y servicios existentes; los mismos que aportan con el fortalecimiento y prestigio de la marca y la búsqueda de la mejora continua, permitirán llegar al objetivo primordial que es la maximización de la rentabilidad.

El incremento de los segmentos de mercado favorecerá al incremento de los ingresos, lo cual indudablemente se traducirán en la maximización de la rentabilidad. Un óptimo uso de los activos, acompañado de la disminución de costos, gastos y deuda, dará como resultado la maximización de la rentabilidad; llegando finalmente a la agregación de valor para la empresa.

4.5 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA LA ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.

4.5.1 Formulación de indicadores por cada perspectiva

A continuación se plantean una serie de indicadores divididos por cada perspectiva del Balanced Scorecard, cuyos indicadores se establecen con la finalidad de medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.



Tabla 19 Indicadores por cada perspectiva del Balanced Scorecard

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODO	OBSERVACIONES
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar los ingresos**	Tasa de crecimiento de ventas	$\frac{\text{Ventas año } X}{\text{Ventas año } X - 1} * 100$	2015	Evalúa el porcentaje de crecimiento de las ventas de un periodo con respecto al periodo anterior.
	Disminución de Costos y Gastos**	Tasas de participación de los gastos sobre ventas	$\frac{\text{Gastos de administración} + \text{Gastos de ventas}}{\text{Ventas}} * 100$	2015	Mide el porcentaje de participación de los gastos administrativos y ventas con respecto al total de ventas de un periodo.
		Rentabilidad sobre los Ingresos (Margen Bruto)	$\frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas}} * 100$	2015	Establece el rendimiento que la empresa obtiene por cada dólar invertido en el proceso operativo.
	Maximización de la rentabilidad**	Rentabilidad Financiera (ROE)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Fondos Propios}} * 100$	2015	Mide la rentabilidad que obtiene la empresa en relación a los



					recursos propios (Patrimonio).
	Optimización en el uso de los activos**7	Rentabilidad neta de los Activos (ROA)	$\frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total} * 100$	2015	Mide la capacidad que tiene la empresa para generar rentabilidad a partir del uso de sus activos.
	Disminución de la deuda	Endeudamiento del Activo	$\frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total} * 100$	2015	Mide el nivel de endeudamiento de la empresa con respecto a sus activos totales.
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Incrementar el segmento de mercado	Tasa de crecimiento de ventas combustible	$\frac{Ventas\ combustible\ año\ X}{Ventas\ combustible\ año\ X - 1} * 100$	2015	Analiza el porcentaje de crecimiento de ventas de la unidad de negocio de combustible de un periodo a otro.
	Mantener la calidad de los productos	Control de calidad	$\frac{Número\ de\ tanques\ aprobados}{Número\ total\ de\ tanques} * 100$	2015	Mide el grado de cumplimiento de los controles de calidad de

⁷ (**): Las partidas de Ventas, Gastos, Utilidad Neta y Utilidad Bruta en Ventas incluyen los rubros de las tres unidades de negocio, a razón de que la empresa no efectúa un desglose de partidas para cada unidad de negocio en los estados financieros.



					combustibles exigidos por la autoridad competente.
	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de encuestas realizadas}} * 100$	2015	Estima el grado en el que los clientes se encuentran satisfechos con los bienes y servicios ofrecidos por la empresa.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Mejorar la gestión administrativa	Cumplimiento de políticas en seguridad laboral	$\frac{\text{Número de Políticas Adoptadas}}{\text{Total de Políticas Exigidas}} * 100$	2015	Determina el grado de cumplimiento de las disposiciones legales en materia de seguridad laboral.
	Mantener un excelente servicio al cliente	Porcentaje de quejas solucionadas	$\frac{\text{Numero de Quejas solucionadas}}{\text{Numero de Total de Quejas}}$	2015	Determina el número de quejas solucionadas en la empresa dentro de un periodo fiscal.
	Mantener y fortalecer la marca	Prestigio e imagen	<i>Porcentaje de cumplimiento</i>	2015	Establece el nivel de prestigio de la empresa y la marca, a través del grado de cumplimiento de



					procesos, técnicas y atributos.
	Optimizar el uso de los recursos	Capacidad instalada	$\frac{\text{Nivel de abastecimiento de combustibles}}{\text{Capacidad instalada de los tanques de combustible}} * 100$	2015	Determina los niveles de capacidad ociosa en los tanques de almacenamiento de combustibles.
	Ir acorde al avance tecnológico	Tecnología instalada	$\frac{\text{Número de empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados encuestados}} * 100$	2015	Establece el nivel de eficiencia y calidad de la tecnología.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la productividad, satisfacción y motivación laboral	Grado de productividad, satisfacción y motivación laboral	$\frac{\text{Número de empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados encuestados}} * 100$	2015	Mide el grado de empleados satisfechos y motivados con su trabajo.
	Generar un clima laboral agradable	Clima laboral	$\frac{\text{Número de empleados conformes con el clima laboral}}{\text{Total de empleados encuestados}} * 100$	2015	Evalúa el porcentaje de empleados que consideran laborar en un clima laboral óptimo.
	Fomentar la mejor continua	Porcentaje de empleados capacitados	$\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} * 100$	2015	Mide el número de empleados capacitados, abarcando los niveles operativos y de apoyo.

Elaborado por: Autoras



4.5.2 Fichas Técnicas de Indicadores

En esta etapa del diseño del Balanced Scorecard se elaboraran las fichas técnicas de los indicadores planteados anteriormente, en cuyas fichas se identificarán: nombre, objetivo, formula, observaciones, frecuencia, unidad de medida y perspectiva de cada uno de los indicadores, seguido de la identificación de los responsables de su cumplimiento, relación causa – efecto, fuente utilizada, situación actual, valor meta, acciones. Estas fichas se encuentran detalladas en el ANEXO N° 17.

4.5.3 Propuesta de implementación del Balanced Scorecard para la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.

Tabla 20 *Balanced Scorecard para la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.*

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	ACCIONES	RESPONSABLES
FINANCIERA	Incrementar los ingresos	Tasa de crecimiento de ventas	2%	<ul style="list-style-type: none"> Planificación estratégica Realizar Análisis y Planificación Financiera. Renegociación de márgenes de rentabilidad con proveedores Pago puntual a proveedores Publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Contadora Departamento de Ventas
		Tasas de participación de	7%	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar un Análisis financiero periódico Efectuar un informe de 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Ventas Departamento de



	Disminución de Costos y Gastos	los gastos sobre ventas		control de gastos	Compras
		Rentabilidad sobre los Ingresos (Margen Bruto)	17.37%	<ul style="list-style-type: none"> Realizar presupuesto de gastos Llevar una contabilidad por cada unidad de negocio Análisis y planificación financiera Control de costos Incrementar las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Contadora Departamento de Ventas
	Maximización de la rentabilidad	Rentabilidad Financiera (ROE)	46.9%	<ul style="list-style-type: none"> Análisis y Planificación Financiera Disminuir costos y gastos Incrementar las ventas Reducir al mínimo los impuestos 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Contadora Departamento de Ventas Departamento de Compras
	Optimización en el uso de los activos	Rentabilidad neta de los Activos (ROA)	15.94%	<ul style="list-style-type: none"> Análisis y Planificación Financiera Control de costos y gastos Incursionar en nuevos proyectos de inversión Mantener equilibrio en 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Contadora Departamento de Ventas Departamento de Compras



				los periodos de cobro y pago	
	Disminución de la deuda	Endeudamiento del Activo	54.68%	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener préstamos a largo plazo • Renegociar la deuda de corto a largo plazo • Obtener préstamos a la más baja tasa de interés • Venta de activos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora
CLIENTES	Incrementar el segmento de mercado	Tasa de crecimiento de ventas combustible	3%	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas publicitarias • Promociones y descuentos • Firma de contratos de exclusividad con empresas del sector y empresas transportistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora • Departamento de Ventas
	Mantener la calidad de los productos	Control de calidad	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección de calidad y cantidad de combustibles líquidos derivados de petróleo • Cumplimiento de los controles de calidad, y • Seguimiento de la correcta adopción de políticas de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Departamento de Compras • Departamento de Ventas • Despachadores



				requeridas por las entidades reguladoras	
	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	100%	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las expectativas y necesidades insatisfechas del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de ventas Despachadores
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la gestión administrativa	Cumplimiento de políticas en seguridad laboral	100%	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un Plan Estratégico Establecer un manual de normas y políticas internas Cumplimiento y seguimiento de las políticas de seguridad laboral de acuerdo a las disposiciones de las entidades reguladoras. Verificación en el uso de indumentaria y uniformes. Verificación del estado actual de instrumentos y equipos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Contadora Despachadores



	Mantener un excelente servicio al cliente	Porcentaje de Quejas solucionadas.	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de quejas, sugerencias y soluciones. • Evaluación en el desempeño de los empleados • Tecnología acorde con las necesidades de los consumidores • Capacitación en materia de relaciones humanas y atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Departamento de ventas • Dirección de Patio • Despachadores
	Mantener y fortalecer la marca	Prestigio e imagen	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y evaluación periódica del cumplimiento de las cláusulas especificadas en el contrato de negociación. • Revisión de procesos, técnicas y atributos. • Inspección de instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora • Departamento de ventas • Despachadores • Cajeros
	Optimizar el uso			<ul style="list-style-type: none"> • Control de inventarios de manera periódica 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Departamento de



	de los recursos	Capacidad instalada	100%	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de gestión y control en el abastecimiento de combustible 	<ul style="list-style-type: none"> Compras Despachadores
	Ir acorde al avance tecnológico	Tecnología instalada	100%	<ul style="list-style-type: none"> Realizar respaldos y depuraciones periódicas de la información. Seguimiento y evaluación del estado de la tecnología disponible en la empresa. Asignación de un responsable interno de la evaluación de la tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Contadora Departamento de Compras Departamento de Ventas Despachadores
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la productividad, satisfacción y motivación laboral	Grado de productividad, satisfacción y motivación laboral	100%	<ul style="list-style-type: none"> Invertir en planes que fomenten e incentiven al empleado no solo en el aspecto económico sino también en el aspecto profesional. Gestionar y desarrollar planes de capacitación a fin de fortalecer aptitudes y desarrollar nuevos conocimientos. Aplicar medidas correctivas 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Contadora Departamento de Compras Departamento de Ventas



				a los problemas encontrados en las encuestas.	
	Generar un clima laboral agradable	Clima laboral	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener bases de comunicación efectivas. • Ejecutar políticas de comunicación efectivas de tal manera que todo el personal de los diferentes niveles conozca y sean partícipes del desarrollo de la estrategia. • Aplicar medidas correctivas a los problemas encontrados en las encuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora • Departamento de Compras • Departamento de Ventas • Despachadores
	Fomentar la mejor continua	Porcentaje de empleados capacitados	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas en la empresa. • Fomentar a través de planes de capacitación efectivos, el crecimiento personal y profesional de empleados y directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora

Elaborado por: Autoras



4.6 PLAN DE IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD

Una vez definido el diseño del modelo de gestión Balanced Scorecard, es necesario establecer un plan de acción para dicho modelo capaz de mejorar las operaciones internas como externas de la empresa y de este modo responder a las exigencias del entorno en el cual se desenvuelve la misma.

En primer lugar, la exitosa implementación de un Balanced Scorecard depende de la cooperación de los directivos por cuanto ellos son responsables directos del normal funcionamiento de la organización. En este sentido, la exitosa implementación del Balanced Scorecard dependerá de los siguientes aspectos:

- En primera instancia, los directivos deben apostar firmemente por este nuevo modelo de gestión; es decir, debe existir un compromiso exhaustivo de los responsables de la organización durante todas las fases que involucra el desarrollo de un Balanced Scorecard
- Realizar reuniones frecuentes entre el personal directivo a fin de socializar y exponer la importancia del modelo de gestión Balanced Scorecard.
- Efectuar capacitaciones al personal de la empresa mediante conferencias y talleres, fortaleciendo así los conocimientos en torno a la implementación del Balanced Scorecard y como éste contribuirá eficazmente al logro de los objetivos establecidos.
- Implantar continuamente estrategias encaminadas a administrar de manera óptima los recursos disponibles y destinarlos eficazmente hacia las distintas unidades de negocio.
- Motivar al personal, la motivación y satisfacción del personal juegan un papel fundamental en el éxito de este modelo de gestión y es por este motivo que la empresa tendrá la responsabilidad de emprender acciones encaminadas a promover en sus empleados el espíritu de compromiso y participación durante la consecución de la estrategia.
- Definir canales de comunicación efectivos hacia todos los niveles de la organización de tal manera que los empleados conozcan y comprendan la planificación estratégica como punto inicial para el diseño y desarrollo del Balanced Scorecard.
- Incentivar a los miembros de la organización que participen en la consecución de la estrategia y el logro de los objetivos.



4.6.1 Cronograma de Implementación del Balanced Scorecard

La implementación del modelo de gestión Balanced Scorecard debe ir de la mano con una serie de acciones que posibiliten alcanzar los objetivos descritos en la formulación de indicadores por cada perspectiva. El éxito en el diseño y ejecución del modelo de gestión Balanced Scorecard depende en gran medida de la capacidad de la empresa para desarrollar acciones que permitan materializar lo plasmado a través del Balanced Scorecard, mejorando así la competitividad y respondiendo eficaz y eficientemente a los intereses de las partes interesadas.

El siguiente paso a seguir consiste en definir el cronograma de implementación del modelo de gestión Balanced Scorecard el cual está proyectado para un lapso de tiempo de 11 meses. Dicho cronograma detalla las principales acciones que se deberán desarrollar con el objetivo de dar cumplimiento a las metas por cada perspectiva del Balanced Scorecard, además se describen los roles y responsabilidades del personal así como el lapso de tiempo necesario para llevar a cabo cada una de las actividades expuestas en el cronograma y los costos incurridos en las mismas.⁸

⁸ Ver ANEXO N° 18 : Detalle de Costos de Implementación del Balanced Scorecard



CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

A través del Diseño e Implementación de un Modelo de Gestión Fundamentado en la Metodología del Balanced Scorecard para la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., se concluye que dicho modelo de gestión constituye un instrumento que permite alcanzar una eficiente gestión administrativa y financiera mediante el establecimiento de objetivos y estrategias, seguido de una gama de indicadores de actuación capaces de medir la consecución de las estrategias planteadas y por ende de los objetivos; manteniendo una correcta administración en el uso de sus recursos humanos, materiales y financieros; conllevando a la empresa a mejorar sus procesos operativos y maximizando su rentabilidad.

La definición y la implementación de determinada estrategia resulta ser un proceso complejo, mucho más lo es la implementación de un modelo de gestión como el Balanced Scorecard; por cuanto abarca el análisis de la totalidad de áreas o unidades que conforman una empresa, considerando a su vez aquellos factores externos que inciden significativamente en el proceso operativo de la misma. Es por ello que el diseño e implementación de un modelo de gran magnitud requiere del compromiso y la participación activa de todos los miembros de la organización, los cuales deberán tener actitud positiva frente al cambio, puesto que se trata de un proceso arduo y difícil.

Todo proceso nuevo a ser implementado en una empresa, trae consigo una serie de inconvenientes asociados a la resistencia al cambio, conflictos personales o de interés o en su defecto, la imposibilidad de obtener los resultados esperados; sin embargo, la clave del éxito de este proceso recae en la experiencia y conocimiento de los directivos o adicionalmente en la búsqueda de una asesoría de calidad, acompañado de una eficiente comunicación entre niveles de tal manera que la información fluya y todos los empleados sean partícipes del cambio.

El análisis previo al desarrollo del Balanced Scorecard ha permitido identificar todos los procesos llevados a cabo por la empresa; entendiéndose así, el funcionamiento de la empresa a través del análisis tanto interno como externo; con lo cual se ha determinado las siguientes conclusiones:



- La empresa se encuentra ubicada en una de las principales vías de acceso o salida de la ciudad (Panamericana Sur), cuyo factor ligado al prestigio que mantiene la empresa proveniente de la marca a la cual está asociada (EXXONMOBIL), resulta ser altamente favorable en la generación de ingresos, a pesar de la cercanía que existe con nuevos competidores.
- Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., carece de planificación estratégica lo que le imposibilita conocer su situación actual y peor aún establecer una visión clara hacia lo que puede lograr en el futuro; impidiendo que la empresa emprenda acciones encaminada a ganar ventaja frente a sus competidores.
- La empresa no dispone de Manual de Funciones capaz de establecer con claridad los roles y responsabilidades de sus colaboradores y su importancia en el funcionamiento de la misma. Posee únicamente un organigrama que ha sido establecido en función a las exigencias legales, más no a un análisis exhaustivo de las necesidades de la empresa; situación que podría afectar las líneas de comunicación existentes en la empresa, sumado al hecho de que una inadecuada estructuración propicia la falta de trabajo en equipo e innovación. En dicho análisis se pudo observar que el Presidente de Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., no forma parte de la nómina de accionistas; manifestándose así, la inexistencia de criterios adecuados a la hora de definir su estructura organizacional.
- De igual forma la empresa no dispone de políticas empresariales claramente definidas que guíen la ejecución de cada una de las actividades realizadas por los miembros de la organización, abriendo la posibilidad de cometer errores en la realización de sus actividades, poniendo en riesgo su imagen y prestigio ante la sociedad. La empresa responde únicamente a las políticas, leyes y regulaciones establecidas por los organismos reguladores pertinentes.
- Se ha identificado la ausencia de un Control Interno que otorgue a los directivos la capacidad de salvaguardar sus recursos y generar información confiable, y que le acredite además la facultad de detectar de manera anticipada o minimizar la existencia de errores o irregularidades que afecten el normal funcionamiento de las actividades de la empresa.



- La empresa no mantiene un Control Financiero que sea capaz de detectar posibles desviaciones, irregularidades y responsables en la gestión de los recursos financieros. La ausencia de un control financiero impide que la toma de decisiones se realice en torno a la situación real de la empresa, además de frenar la generación de acciones preventivas enfocadas en salvaguardar y maximizar los recursos financieros
- En base al análisis financiero efectuado en el Capítulo 3, se estableció que la empresa atraviesa por graves problemas de liquidez a pesar de que la cartera vencida sea mínima y de que la mayor parte de las ventas de la empresa se realizan en efectivo. Por otro lado se observa que los niveles de endeudamiento de la empresa han ido disminuyendo en los últimos años, producto de una correcta política de pago a los acreedores; sin embargo, dichos niveles de endeudamiento frente a la competencia son aún elevados, lo que puede traer consigo riesgos en la solvencia de la empresa. Se ha evidenciado también un incremento en los gastos administrativos, cuya situación no ha afectado drásticamente en la obtención de rentabilidad, la cual ha venido aumentando fruto de una correcta gestión de los costos.
- Como se ha mencionado en ocasiones anteriores Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., posee tres unidades de negocio, de las cuales la venta de combustibles representa la mayor fuente de ingresos de la empresa; siendo ésta del 86.67% para el año 2015; sin embargo, existe un 74% de capacidad ociosa de los tanques de almacenamiento de combustibles.
- Estación de Servicio Narancay y EXXONMOBIL considera al talento humano como un factor relevante en el éxito de la empresa; es por ello que la empresa conjuntamente con la comercializadora brindan constantes capacitaciones fomentando el desarrollo de nuevos conocimientos, actitudes y aptitudes.

El análisis del ambiente interno y externo, específicamente la matriz FODA permitió elaborar un mapa estratégico que contiene un conjunto de objetivos por cada perspectiva del Balanced Scorecard, provenientes de estrategias encaminadas a agregar valor a la empresa. Así mismo se procedió a realizar una estructuración de la misión, visión y valores de la empresa en función de la situación actual de la empresa.



En base al mapa estratégico elaborado a partir de los objetivos y estrategias se elaboró un conjunto de indicadores financieros y no financieros capaces de medir el cumplimiento de los objetivos determinados con anterioridad; seguido de la identificación de los responsables del cumplimiento de dichos objetivos y la técnica de semaforización como instrumento de medición y seguimiento del avance de los indicadores financieros y no financieros de cada objetivo; otorgando así, a los directivos criterios adecuados para una correcta toma de decisiones.

5.2 RECOMENDACIONES

- Elaborar una Planificación Estratégica fundamentada en el estudio de los factores internos y externos que puedan influir en el óptimo desarrollo de las actividades de la empresa; la cual deberá ser socializada con todos los niveles que conforman la misma, a fin de que todos los miembros de la organización trabajen hacia un mismo fin.
- Definir un manual de funciones acorde a las necesidades de la empresa, el cual deberá detallar de manera explícita los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización.
- Realizar una reestructuración del organigrama mantenido en la empresa; de tal manera que se mejore el proceso de la toma de decisiones y este sea integrador.
- Establecer un manual de normas y políticas internas que abarque todos los procesos y áreas existentes en la empresa, definiendo claramente los parámetros a seguir para óptimo cumplimiento de las operaciones.
- Definir parámetros adecuados de reclutamiento y selección del personal con el objetivo de contratar personal idóneo y competente, que contribuya favorablemente en el alcance de los objetivos.
- Llevar un sistema de Control Interno de manera periódica garantizando de esta manera el uso óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros y al mismo tiempo fomentando la generación de información confiable y veraz que favorecerá a la toma de decisiones.



- Establecer un sistema de contabilidad por unidad de negocio, que permita analizar la incidencia que tienen dichas unidades en la obtención de la rentabilidad.
- Efectuar un control financiero de manera periódica, con el objetivo de identificar responsables y posibles falencias y deficiencias en la gestión de los recursos financieros; logrando así, adoptar medidas que garanticen la sostenibilidad de la empresa en el futuro.
- En cuanto al ámbito financiero se recomienda a la empresa mejorar los índices de liquidez, de tal manera que la empresa esté en la capacidad de solventar sus obligaciones a corto plazo; así como también, disminuir los índices de endeudamiento e invertir en nuevos proyectos de tal manera que se diversifique el riesgo y se obtengan mayores beneficios económicos.
- Mantener un equilibrio entre las políticas de cobro, pago y rotación de inventarios; es decir, que se retarde el pago a proveedores y que la rotación de inventarios y periodo de cobro se realicen en el menor tiempo posible.
- Mantener un control adecuado del destino de los costos y gastos; eliminando así, aquellos gastos innecesarios que minimizan la obtención de beneficios económicos.
- Adoptar estrategias dirigidas a identificar las necesidades insatisfechas del consumidor, ganando ventaja competitiva y fidelidad del cliente.
- Instalar en la empresa una zona de lubricación y lavado, cumpliendo así los requerimientos de imagen y prestigio de la marca EXXONMOBIL.
- Poner en marcha el plan de acción del Balanced Scorecard propuesto con anterioridad en función al cronograma establecido.
- Efectuar una correcta socialización del diseño e implementación del Balanced Scorecard y sus objetivos con todo el personal de Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., a fin de comprometerlos y hacerlos partícipes del cambio.
- Destinar los recursos económicos necesarios que hagan posible la factibilidad del proyecto Balanced Scorecard y su exitosa implementación en Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.



BIBLIOGRAFIA

Libros

- Alarcón, V. F. (2006). *Desarrollo de Sistemas de Información: Una Metodología Basada en el modelado*. Barcelona, España: Edicions Upc. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=Sqm7jNZS_L0C
- Álvarez Nebreda, C. C. (1998). *Glosario de Términos para la Administración y Gestión de los Servicios Sanitarios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=_OIMd9UbOBsC
- Amat Salas, J. M. (2000). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona, España: Ediciones Gestion 2000. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=MglDAAAACAAJ>
- Amo Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=y0unHnt0KYoC>
- Ardila V, J. (1982). *Modelos de Organización Institucional para que la Investigación pueda cumplir eficientemente sus objetivos*. Bogotá, Colombia: Instituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=tFnpXmT5FK0C>
- Bodie, Z., & Merton, R. C. (2003). *Finanzas*. Mexico, Mexico: Person Education. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=jPTppKDvlv8C>
- Borello, Antonio; Marketing Publishing Center. (1994). *Plan de Negocios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=9GnvdQknUeIC>
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=8_PwloGOa6QC
- Claude S., G. J., & Alvarez, L. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Mexico, Mexico: Pearson Education. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Jc8tBZb-ZJkC>
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica Novena Edición. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica Novena Edición* (pág. 100). Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 7 de Noviembre de 2016



- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Mexico, Mexico: Editorial Pax Mexico. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=j-B7FE7eWAYC>
- Fred R, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico, Mexico: Pearson Education.
- Hernández Perlines, F. (2001). *La Economía cooperativa como alternativa empresarial*. Cuenca, España: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=AIPHpBDSyzAC>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (Sexta ed.). México, Mexico: Interamericana Editores S.A.
- Kaplan S., R., & Norton P., D. (2001). *La Organización Focalizada en la Estrategia: Como implementar el Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Ediciones Gestion 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral* (Tercera ed.). Barcelona, España: Gestion 2000. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=LuWJnzcagCMC>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. En R. S. Kaplan, & D. P. Norton, *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (pág. 484). Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing: Edición para Latinoamérica*. Mexico, Mexico: Pearson Education. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=J0zqsnlGXqEC>
- Martínes Pedrós , D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La Elaboración del plan estrategico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=WnHYrdgYGmcC>
- Muñoz Negrón, D. F. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. Mexico, Mexico: Cengage Learning Editores. Recuperado el 27 de Enero de 2017, de https://books.google.com.ec/books?id=edZx_26yf64C
- Nava Carbellido, V. M. (2005). *Qué es la Calidad?: Conceptos, gurús y Modelos Fundamentales*. Mexico, Mexico: Editorial Limusa S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=gdGs17C2KeoC>



- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de empresas: Teoría y Practica*. México, Mexico: LIMUSA NORIEGA EDITORES S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=92MVGpDDqn0C>
- Robbins, S. P. (2004). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL* (Décima ed.). MEXICO, MEXICO: PEARSON EDUCACION. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=OWBokj2RqBYC>
- Rojas Bernal, C. J. (2001). *Empresas competitivas: cómo lograrlas* (Primera ed.). (R. Ediciones, Ed.) Bogotá, Colombia: RAM Ediciones Digitales Ltda. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=krSq9xY0ToIC>
- Serra Salvador, V., Vercher Bellver, S., & Zamorano Benlloch, V. (2005). *Sistemas de Control de Gestión: Metodología para su Diseño e Implantación*. Barcelona, España: Ediciones Gestion 2000. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=rXAdmXTDOtkC>
- Stoner F., J. A., Freeman, R. E., & Gilbert Jr., D. R. (2006). *ADMINISTRACION* (Sexta ed.). MEXICO, MEXICO: PERSON EDUCACION. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=eW0vsi2iY-8C>
- Uribe Prado , J. F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Mexico, Mexico: Editorial El Manual Moderono S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=UuYhCQAAQBAJ>
- Wanceulen Ferrer, A., Valenzuela Lozano, M., Wanceulen Moreno, A., & Wanceulen Moreno, J. (2011). *Organización del fútbol formativo en un club de élite*. Sevilla, España: Wanceulen Editorial Deportiva S.L. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=PwlgCgAAQBAJ>

Sitios Web

- Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero. (2 de Agosto de 2005). Reglamento de Regulación de Precios de Derivados de Petróleo. *Reglamento de Regulación de Precios de Derivados de Petróleo(338), Decreto* . (R. O. 73, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de <http://www.hidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reglamento-de-regulaci%C3%B3n-de-precios-de-derivados-de-petr%C3%B3leo.pdf>
- Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero. (29 de Octubre de 2013). Procedimiento Autorización Factibilidad Nuevos Centros



Distribución. *Procedimiento Autorización Factibilidad Nuevos Centros Distribución*. (R. O. 111, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero. Recuperado el 19 de Julio de 2016, de <http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/>: <http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/06/RO-111-29-octubre-de-2016.pdf>

Alvarez Bonilla, K. M., & Morocho Lituma, S. P. (26 de Octubre de 2013). <http://dspace.ucuenca.edu.ec/>. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/>: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/3538>

Arango Restrepo, A. M., & Gonzalez Taborda, J. P. (21 de Mayo de 2016). <http://www.udem.edu.co/>. Obtenido de <http://www.udem.edu.co/>: <http://hdl.handle.net/11407/319>

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador . (20 de Mayo de 2016). <https://sites.google.com/site/aeadeecuador/home>. Obtenido de <https://sites.google.com/site/aeadeecuador/home>: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWVpbnxhZWVkb3J8Z3g6NTc4N2JmMTRIMWMOYTlZlNQ>

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador . (31 de Julio de 2016). <https://sites.google.com/site/aeadeecuador/home>. Obtenido de <https://sites.google.com/site/aeadeecuador/home>: <https://sites.google.com/site/aeadeecuador/sector-en-cifras>

Banco Central del Ecuador. (30 de Septiembre de 2016). <https://www.bce.fin.ec/>. Recuperado el 31 de Octubre de 2016, de <https://www.bce.fin.ec/>: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>

Becerra Erazo, M. L. (20 de Mayo de 2016). <http://www.uce.edu.ec/>. Obtenido de <http://www.uce.edu.ec/>: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1651>

Comunidad Andina de Naciones. (10 de Diciembre de 2008). <http://intranet.comunidadandina.org>. (D. 702, Ed.) Recuperado el 25 de Julio de 2016, de <http://intranet.comunidadandina.org>: <http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/Gacetas/Gace1680.pdf>

Dirección Contable y Financiera. (24 de Abril de 2010). <https://direccioncontableyfinanciera.wikispaces.com>. (E. E. Gratuita, Ed.) Recuperado el 17 de Octubre de 2016, de



<https://direccioncontableyfinanciera.wikispaces.com>:
<https://direccioncontableyfinanciera.wikispaces.com/file/view/Rubio+Dominguez+Pedro+--+Manual+De+Analisis+Financiero.pdf>

Dirección Nacional de Hidrocarburos. (7 de Mayo de 2008). Reglamento a la Ley 85 Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos. *Reglamento a la Ley 85 Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos(1036), Decreto*. (R. O. 331, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: Dirección Nacional de Hidrocarburos. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <http://www.hidrocarburos.gob.ec/>:

<http://www.hidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/REGLAMENTO-A-LA-LEY-85-REFORMATORIA-A-LEY-DE-HIDROCARBUROS.pdf>

EP PETROECUADOR. (25 de JULIO de 2016). <http://www.eppetroecuador.ec/>. Obtenido de <http://www.eppetroecuador.ec/>: http://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/decreto_eppetroecuador.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (17 de Octubre de 2016). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>. Recuperado el 01 de Noviembre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

Jaramillo Salgado, V. H. (2 de Diciembre de 2002). Las Empresas Familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. *Forum Eempresarial, VII*, 65-66. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/631/63170203.pdf>

Lopez Lozano, H. M. (21 de Mayo de 2016). <http://www.ucuenca.edu.ec/>. Obtenido de <http://www.ucuenca.edu.ec/>: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/2559>

Ministerio de Hidrocarburos . (04 de Julio de 2016). Decreto 1061. *Decreto 1061 - 2016 Junio*. Manta, Manabí, Ecuador. Recuperado el 15 de Julio de 2016, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle?idnoticia=321&Bmaquesina=1>

Ministerio de Hidrocarburos. (02 de Mayo de 1978). Ley de Hidrocarburos. *Ley de Hidrocarburos*. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 27 de Octubre de 2016, de <http://www.hidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/LEY-DE-HIDROCARBUROS.pdf>

Ministerio de Hidrocarburos. (06 de Julio de 2016). Decreto 1066. *Decreto 1066 - 2016 Junio*. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 15 de



Julio de 2016, de
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle?idnoticia=321&Bmaquesina=1>

Municipalidad de Cuenca. (06 de Septiembre de 2013). Ordenanza que Norma la Ubicación o Emplazamiento, la Construcción, Reconstrucción y Funcionamiento de Gasolineras o Centros de Servicio y Servicios Compatibles en el Cantón Cuenca, Reforma y Codificación. *Ordenanza que Norma la Ubicación o Emplazamiento, la Construcción, Reconstrucción y Funcionamiento de Gasolineras o Centros de Servicio y Servicios Compatibles en el Cantón Cuenca, Reforma y Codificación*. Cuenca, Azuay, Ecuador: Municipalidad de Cuenca. Recuperado el 19 de Julio de 2016, de <http://www.cuenca.gov.ec/>:
<http://www.cuenca.gov.ec/?q=node/12433>

Servicio de Rentas Internas. (24 de Noviembre de 2011). Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado. *Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado*. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 01 de Noviembre de 2016, de <http://www.sri.gob.ec/>:
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/resumen-principales-cambios-reforma-tributaria>

Superintendencia de Compañías. (14 de Octubre de 2011). <https://www.supercias.gob.ec>. Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de <https://www.supercias.gob.ec>:
<https://www.supercias.gob.ec/home1.php?blue=ef8446f35513a8d6aa2308357a268a7e&ubc=Sector%20Societario%2F%20Estad%C3%ADsticas%2F%20Indicadores%20Econ%C3%B3micos>

Superintendencia de Compañías. (12 de Enero de 2011). Resolución N°. SC.Q.ICI.CPAIFRS.11. *Resolución N°. SC.Q.ICI.CPAIFRS.11*. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 30 de Julio de 2016, de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/niif/Resol_No_SC_Q_ICI_CPAIFRS_11_01.pdf

Superintendencia de Compañías. (31 de Diciembre de 2015). <http://www.supercias.gob.ec/>. Recuperado el 20 de Julio de 2016, de <http://www.supercias.gob.ec/>:
<http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaPdfBaselMagen/VisualizaDocumetos.zul?tipoDocumento=economica&expediente=6808&idDocumento=3.1.1%20%20&fecha=2015-12-31%2000:00:00.0>

Superintendencia de Compañías. (31 de Diciembre de 2015). *Nómina de Administradores al Año 2015*. *Nómina de Administradores al Año 2015*. Cuenca, Azuay, Ecuador. Recuperado el 28 de Julio de



2016, de
<http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaPdfBaseImagen/VisualizaDocumentos.zul?tipoDocumento=economica&expediente=6808&idDocumento=3.1.8%20%20&fecha=2015-12-31%2000:00:00.0>

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (1 de Agosto de 2016).
<http://www.supercias.gob.ec/portal/>. Obtenido de
<http://www.supercias.gob.ec/portal/>:
http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/niif/Resol_No_SC_Q_ICI_CPAIFRS_11_01.pdf

Otros

Fernández, A. (Marzo de 2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, 31-42. Obtenido de
https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621127_1_VIRTUAL/Contenidos/Documentos/Material%20Complementario/Mat.%20Apoyo%20Guia%2011/EL%20BALANCED%20SCORECARD%20-%20AYUDANDO%20A%20IMPLANTAR%20LA%20ESTRATEGIA.pdf

Medina, M. A., & Beltrán Jaramillo, J. M. (20 de Mayo de 2016).
<http://www.uelbosque.edu.co/>. Obtenido de
<http://www.uelbosque.edu.co/>:
http://www.uelbosque.edu.co/publicaciones/revista_tecnologia_journal_technology/volumen7-numero2

Tamayo Suárez, F. (12 de 07 de 2016). Estaciones de Servicio en la Ciudad de Cuenca. (V. A. Morocho Chuchuca, & A. S. Riera Espinoza, Entrevistadores)

Tamayo Suarez, F. H. (12 de Julio de 2016). Comercializadoras, Precios de combustibles. (V. A. Morocho Chuchuca, & A. S. Riera Espinoza, Entrevistadores)

Torres Coronel, E. M. (10 de Abril de 2016). Actividad de la empresa. (V. A. Morocho Chuchuca, & A. S. Riera Espinoza, Entrevistadores)

Torres Coronel, E. M. (1 de Agosto de 2016). Organigrama Empresarial. (V. A. Morocho Chuchuca, & A. S. Riera Espinoza, Entrevistadores)

Torres Coronel, E. M. (7 de Julio de 2016). Reseña Historica de la Estación de Servicio Naranca y Cía. Ltda. (V. A. Morocho Chuchuca, & A. S. Riera Espinoza, Entrevistadores)



Torres Coronel, E. M. (31 de Agosto de 2016). Suministros de Combustible. (V. A. Morocho Chuchuca, & A. S. Riera Espinoza, Entrevistadores)



ANEXOS



ANEXO 1: REQUISITOS PREVIOS AL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTACIÓN DE SERVICIO

Previo al establecimiento de una estación de servicio o gasolinera, es necesario cumplir con ciertos requisitos exigidos por organismos tales como la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero y el Municipio de Cuenca, las estipulaciones se encuentran detalladas en las siguientes leyes y ordenanzas.

AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO

Procedimiento para la Autorización de Factibilidades de Nuevos Centros de Distribución

Art. 12.- Solicitud: Las personas interesadas en obtener la autorización de factibilidad para el emplazamiento de un nuevo centro de distribución de derivados líquidos de hidrocarburos, biocombustibles y sus mezclas, así como los centros de distribución mixtos (segmento automotriz), deben presentar una solicitud a la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero o sus Agencias Regionales en la sección territorial de su competencia, mediante comunicación, adjuntando los siguientes documentos en original o copia certificada:

- a) El comprobante de pago correspondiente a los derechos por servicios de regulación y control a nombre de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero;
- b) El Título de Propiedad del lote debidamente inscrito o prueba del correspondiente acto jurídico que demuestre la tenencia o propiedad del inmueble donde se emplazaría el nuevo centro de distribución en el sitio propuesto del solicitante;
- c) El certificado de compatibilidad de "Uso de Suelo", emitido por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, en caso que el proyecto se ubique en caminos primarios y secundarios, y que estén fuera de las zonas urbanas y/o por los Gobiernos Autónomos Descentralizados correspondientes a su jurisdicción;
- d) El certificado de emplazamiento del Cuerpo de Bomberos de la localidad o el que corresponda a esa jurisdicción;
- e) Plano de Ubicación del Predio en donde se pretende emplazar el nuevo centro de distribución de combustibles líquidos derivados de hidrocarburos, donde se detalle en un radio mínimo de 5.000 (cinco mil)

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



metros los centros de distribución que abastezcan la zona y las edificaciones cercanas (de aglomeración humana), el mismo que se demostrará en un plano a escala 1:20.000 (uno: veinte mil) (referencia: Carta Topográfica del I.G.M.);

f) Estudio de mercado, que justifique la comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos, biocombustibles y sus mezclas, así como los centros de distribución mixtos (segmento automotriz), en la zona de influencia al proyecto propuesto, basado en la densidad poblacional, el parque automotor, industrial, pesquero o naviero (según el segmento del centro de distribución a emplazar), considerando la oferta y demanda de combustibles a través de los centros de distribución cercanos al proyecto.

Este estudio será realizado por una empresa legalizada, especializada y debidamente calificada (según corresponda).

El estudio de mercado deberá contener, entre otros aspectos, lo siguiente:

1. El Producto,
2. El Consumidor,
3. Demanda del Producto,
4. Oferta del Producto,
5. Precios del Producto,
6. Mercado Potencial,
7. Comercialización.

Mismos que deberán ser presentados, con sus debidos argumentos (metodologías, formatos, resultados y análisis);

g) La persona natural: Presentará copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación; e,

h) La persona jurídica: Presentará, la constitución de la empresa debidamente inscrita en Registro Mercantil, nombramiento y documentos de identificación del Representante Legal.

Art. 13.- Requisitos del terreno: El terreno propuesto para el emplazamiento del nuevo centro de distribución de derivados líquidos de

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



hidrocarburos, biocombustibles y sus mezclas, así como los centros de distribución mixtos (segmento automotriz) ubicado en zonas urbanas o rurales cumplirá con los siguientes parámetros técnicos:

1. Condiciones del terreno:

El terreno propuesto para emplazar un centro de distribución no deberá ser relleno, ni ubicarse a cincuenta (50) metros como mínimo desde el lindero más próximo del terreno a quebradas, ríos, acequias, peñas, acantilados u otros que determinen riesgos como deslaves o desbordamientos.

a) Para Zonas Urbanas:

a.1. Gasolineras:

Frente Mínimo del Terreno: 40 m. (cuarenta metros)

Área Mínima del Terreno: 1.500 m² (un mil quinientos metros cuadrados)

a.2. Estaciones de Servicio:

Frente Mínimo del Terreno: 50 m. (cincuenta metros)

Área Mínima del Terreno: 2.000 m² (dos mil metros cuadrados)

b) Para Zonas Rurales:

b.1. Gasolineras:

Frente Mínimo del Terreno: 55 m. (cincuenta y cinco metros)

Área Mínima del Terreno: 3.500 m² (tres mil quinientos metros cuadrados)

b.2. Estaciones de Servicio:

Frente Mínimo del Terreno: 55 m. (cincuenta y cinco metros)

Área Mínima del Terreno: 4.500 m². (Mil quinientos metros cuadrados)

2. Distancias Mínimas de Seguridad para Centro de Distribución.

a) El nuevo centro de distribución no se podrá emplazar dentro de un radio de cobertura de 3.000 (tres mil) metros en zonas urbanas y 10.000 (diez mil) metros al borde de caminos primarios y secundarios (incluidas



zonas rurales) respecto a otros centros de distribución existentes y/o proyectos aprobados.

Las distancias anteriores no se aplicarán cuando exista o se construya un parterre, sobre el camino primario o secundario, bypass o autopista.

b) Los proyectos para emplazamiento de nuevos centros de distribución de combustibles líquidos derivados líquidos de hidrocarburos, biocombustibles y sus mezclas, deberán cumplir las siguientes distancias a partir del lindero más próximo:

1. A 1.000 (un mil) metros de establecimientos que realicen actividades de explotación minera calificados como minería artesanal, pequeña minería y/o concesiones mineras que se encuentren construidos, en construcción, aprobados o en trámite de aprobación. 2. A 200 (doscientos) metros de estaciones, subestaciones y líneas de alta tensión de energía eléctrica.

3. A 500 (quinientos) metros de oleoductos, poliductos, gasoductos y cualquier otra tubería que sirva como medio para transportar petróleo y/o sus derivados que se encuentren en proyecto y/o aprobados.

4. A 200 (doscientos) metros de distancia respecto a establecimientos que se encuentren construidos, en construcción o aprobados, tales como: centros educativos, hospitales, mercados, cines, teatros, estadios, auditorios, centros

comerciales, orfanatos, asilos, residencia de persona con capacidades especiales o menores de edad, establecimientos religiosos, centros deportivos, cuarteles, centros de rehabilitación social, etc., los mismos que impliquen concentraciones masivas de personas.

5. A 200 (doscientos) metros a partir del inicio-termino de rampa de los intercambiadores de tráfico que se comprendan de 2 (dos) o más niveles y túneles vehiculares.

6. A 200 (doscientos) metros medidos desde el borde interior de la acera o bordillo de los redondeles de tráfico, intercambiadores en forma de triángulo; inclúyase el eje de cruce o empalme entre vías urbanas, arteriales, expresas, autopistas, bypass, perimetrales, carreteras; cruce y/o empates en forma de "Y" o "T".

7. A 200 (doscientos) metros hasta los PC (comienzo de curva) o PT (comienzo de tangente de las curvas horizontales y verticales), en zonas urbanas y rurales, caminos primarios y secundarios, autopistas y by-pass.

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



8. A 1.000 (un mil) metros a terminales de almacenamiento y abastecimiento de combustibles líquidos derivados de hidrocarburos y biocombustibles, gas natural, estaciones de bombeo de petróleo y/o sus derivados, plantas envasadoras de Gas Licuado de Petróleo GLP.

9. A 500 (quinientos) metros de los centros de acopio que almacenan y expendan Gas Licuado de Petróleo GLP en cilindros a los depósitos de Distribución.

10. A 200 (doscientos) metros de depósitos destinados para el almacenamiento, distribución y venta de GLP en cilindros al consumidor final.

11. A 1.000 (un mil) metros hacia las cabeceras de las pistas de los aeropuertos dentro del cono de aproximación y no se podrán ubicar en las franjas laterales en una distancia de 400 (cuatrocientos) metros de ancho, medidos desde el eje de la pista principal hasta la intersección con el cono de aproximación.

12. A 25 (veinticinco) metros desde el eje del último carril de la vía, más 5 (cinco) metros de retiro (total 30 (treinta) metros de retiro hacia la isla de surtidores y/o dispensadores o cualquier

13. A 35 (treinta y cinco) metros desde el eje del último carril de la vía, más 15 (quince) metros de retiro (total 50 (cincuenta) metros de retiro hacia la isla de surtidores y/o dispensadores o cualquier construcción), para autopistas o by-pass. (Agencia de Regulación y Control Hidrocarbúfero, 2013)

MUNICIPALIDAD DE CUENCA

Ordenanza que Norma la Ubicación o Emplazamiento, la Construcción, Reconstrucción Y Funcionamiento De Gasolineras O Centros De Servicio Y Servicios Compatibles En El Cantón Cuenca, Reforma Y Codificación

Art. 3.- La localización o emplazamiento de gasolineras o estaciones de servicio, en todos los casos, precisa autorización municipal, para lo cual, la Dirección de Control Municipal tendrá en cuenta las siguientes determinaciones:

a) No se admitirá la ubicación de gasolineras o estaciones de servicio:



- a.1) En las áreas y predios que forman parte del Centro Histórico de la Ciudad de Cuenca, declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO y las áreas declaradas como históricas y patrimoniales en el Cantón Cuenca.
- a.2) En predios localizados en las áreas y zonas de riesgo constantes en los planos de amenazas y riesgos y áreas no urbanizables debidamente aprobadas por el I. Concejo Cantonal, (Mapa de amenazas geodinámicas e hidrológicas, en quebradas, en el Cantón Cuenca, identificadas en el “Plan de Manejo Integral de Áreas Verdes del Cantón Cuenca.
- a.3) En las áreas de los biocorredores establecidos en las ordenanzas.
- a.4) En las áreas correspondientes a las fuentes de captación de agua que incluyen las áreas de aporte de los subsistemas de agua potable Yanuncay, Tomebamba, y Machángara.
- b) Se autorizará la ubicación o emplazamiento de gasolineras o estaciones de servicio, siempre que se cumplan las siguientes condiciones espaciales:
- b.1) Toda estación de servicio, gasolinera, que se pretenda ubicar en el Área Urbana, deberá emplazarse con frente a una vía arterial o de mayor jerarquía. Dicha jerarquización vial será la determinada por la Dirección de Planificación, aprobada por el I. Concejo Cantonal, en vigencia. Queda prohibido el habilitar accesos y salidas vehiculares a través de parterres centrales.
- b.2) Toda estación de servicio, gasolinera, que se pretenda ubicar en el Área Rural del cantón Cuenca, deberá emplazarse frente a una vía intercantonal, interprovincial e interparroquial que tenga una sección transversal mínima de 10 metros, cuando la misma disponga de un parterre central, la sección mínima será de 16 metros. Queda prohibido habilitar accesos y salidas vehiculares a través de parterres centrales.
- b.4) El establecimiento de una estación de servicio, deberá tener como mínimo un radio de influencia de 1,000 metros con relación a otras Estaciones de Servicio, resultando entre una Estación y otra una distancia mínima de 2,000 metros, tanto en el área urbana como rural. Con la finalidad de proteger la seguridad de las personas, sus bienes y permitir a los entes competentes en materia de seguridad, ejecutar las acciones de prevención, auxilio y recuperación ante cualquier



contingencia, siniestro, desastre o suceso de alto riesgo y a fin de lograr una cobertura más racional del servicio prestado.

b.5) Guardará una distancia mínima de 250 metros medidos desde el lindero más cercano al inicio de: distribuidores o intercambiadores de tráfico y pasos a desnivel.

b.6) Observarán una distancia mínima de 200 metros, entre el lindero más próximo del terreno propuesto, y el punto de inicio o final de curvas horizontales y/o verticales en el área rural y 100 metros en el área urbana.

b.7) Guardará una distancia mínima de 1.000 metros a centros de almacenamiento o acopio de explosivos, de acuerdo a la Guía de Respuesta en Caso de Emergencia del Ministerio de Ambiente y la NFPA para gases y líquidos inflamables.

b.8) Se determina una distancia mínima de 7 metros en el punto más próximo del terreno a instalaciones de líneas de hasta 69 KV., y 25 metros a subestaciones de transmisión eléctrica.

b.9) Guardará una distancia de 500 metros medidos desde el punto más cercano del predio a: oleoductos, gasoductos, conductos y cualquier otra tubería de transporte de petróleo crudo o sus derivados; 300 metros para centros de acopio de GLP o tanques estacionarios de GLP y/o GN que no superen los 5 m³ de capacidad; 300 metros para centros de distribución de gas licuado de petróleo o afines, debidamente autorizados por la Municipalidad.

b.10) Se respetará una distancia mínima de 100 metros medidos desde el lindero más cercano a locales que impliquen, concentre y generen calor, tales como industrias, fábricas, actividades artesanales, entre otros.

b.11) Se respetará una distancia mínima de 100 metros medidos desde el punto más próximo del lindero del predio propuesto a los proyectos aprobados por la Municipalidad o construidos destinados al equipamiento vecinal, barrial o urbano que impliquen concentraciones continuas y masivas, como es el caso centros educativos, templos, teatros o equipamientos comunitarios.

b.12) Queda prohibida la instalación de estaciones de servicio y gasolineras en predios con frente a vías en donde se concentre el 60% o más de usos de vivienda, o, cuando en la manzana en la que se



encuentra el predio propuesto, exista un porcentaje mayor al 70 % de usos de vivienda.

b.13) Las estaciones de servicio y gasolineras que se emplacen con frente a vías interprovinciales, intercantonales e interparroquiales deberán respetar el derecho de vía establecido por la ley e incorporarán el diseño de carriles de desaceleración. De igual manera las que se instalen con frente a vías expresas.

b.14) Las estaciones de servicio y gasolineras que pretendan emplazarse hacia las márgenes de protección de ríos y quebradas, respetarán obligatoriamente un retiro mínimo de 50 metros y 15 metros respectivamente, sector.

b.15) Las estaciones de servicio y gasolineras podrán incorporar como áreas de servicio, locales de venta de comida, que no implique la preparación de dichos alimentos en el sitio con GLP.

b.16) Para lotes esquineros se condiciona que los ingresos y salidas vehiculares se ubiquen a una distancia mínima de 30 m de la intersección.

b.17) Para Estaciones de servicio y gasolineras del área urbana o rural, de hasta 4 surtidores, la superficie mínima de área útil del predio será de 1500 m², con un frente mínimo de 50 m hacia la vía arterial o de mayor jerarquía, así mismo se requiere 150 m² por cada surtidor adicional a lo establecido. En caso de servicios adicionales contarán con el área necesaria para los mismos y se dotará mínimo de 4 plazas de estacionamientos por cada 50 m² de área de servicio.

b.18) En el caso de los no comerciales (surtidores) se requerirá un área de 150 m². Por surtidor. (Municipalidad de Cuenca, 2013)



**ANEXO 2: OFICIOS AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL
HIDROCARBURIFERO Y GUION DE ENTREVISTAS**

Cuenca, 30 de junio del 2016.

Ing. Juan Pablo Ávila Tola

DIRECTOR DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO
AZUAY

De nuestras consideraciones:

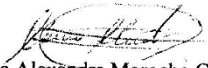
Reciba un atento y cordial saludo a la vez deseándole éxitos en el desempeño de sus funciones. Dado que estamos previas a obtener el título de Contador Público Auditor otorgado por la Universidad de Cuenca, nos hemos visto en la necesidad de requerir información adicional que complemente nuestra investigación cuyo tema se titula: "DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN FUNDAMENTADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACIÓN: ESTACIÓN DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA."

Es por esto que solicitamos a usted de la manera más comedida, que en calidad de director de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero Azuay se nos proporcione la siguiente información:


- Facultades de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero
- Factibilidad de constituir una Estación de Servicio
- Zonificación de las Estaciones de Servicio en el Cantón Cuenca (número de estaciones de servicio en la ciudad de Cuenca)
- Leyes y regulaciones a las que deben acogerse las estaciones de servicio
- Historia de las estaciones de servicio
- Comercializadoras de combustibles en Ecuador
- Precios y subsidios a los combustibles

Agradeciéndole por anticipado por la merecida atención al presente

Atentamente,


Verónica Alexandra Morocho Chuchuca

0105770010


Andrea Silvana Riera Espinoza

0104301171

10 JUN 2016

4070185

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



Agencia de
Regulación y Control
Hidrocarburífero

Oficio Nro. ARCH-A-2016-0721-OF

Cuenca, 12 de julio de 2016

Asunto: INFORMACION PREVIO LA OBTENCION DE TITULO.

Estudiante
Veronica Alexandra Chuchuca Morocho
ESTUDIANTE UNIVERSIDAD DE CUENCA
En su Despacho

De mi consideración:

En respuesta al Documento No. S/N

Me permito dar contestación al Oficio remitido a esta Regional de Hidrocarburos Azuay, con fecha 30 de junio de 2016, con número de trámite: 1448; y manifiesto lo siguiente:

Se halla remitido a su correo proporcionado: verónica.morocho@ucuenca.ec información legal solicitada; así como un listado de las estaciones de Servicio que operan dentro del Cantón Cuenca; adicional a lo solicitado, se detallan los nombres de las Comercializadoras de Combustibles, segmento automotriz, que operan en el Ecuador.

En espera de que lo remitido pueda ser de utilidad, para su tema de Tesis, en lo que respecta al Diseño y Propuesta de Implementación de un Modelo de Gestión en Estaciones de Servicio en esta Ciudad de Cuenca.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Ing. Juan Pablo Avila Tola
**DIRECTOR REGIONAL DE CONTROL DE HIDROCARBUROS Y
COMBUSTIBLES - AZUAY**

Referencias:
- ARCH-A-2016-1448-CD



Agencia de
Regulación y Control
Hidrocarburífero

Oficio Nro. ARCH-A-2016-0721-OF

Cuenca, 12 de julio de 2016

Anexos:

- informacion_previo_a_obtener_titulo_universitario.pdf

Copia:

Señor Doctor
Fausto Hernan Tamayo Suarez
Abogado 1

ft



**Guion de Entrevista al Dr. Fausto Tamayo Suarez, abogado de la
Agencia Regional de Control Hidrocarburífero Azuay**

Entrevistadoras: Verónica Alexandra Morocho Chuchuca/ Andrea
Silvana Riera Espinoza

- 1.- ¿Cuáles son las facultades de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero?
- 2.- ¿Cuáles son los procedimientos de factibilidad para constituir una estación de servicio o gasolinera en el Ecuador?
- 3.- Número de estaciones de servicio o gasolineras en la ciudad de Cuenca
- 4.- ¿Cuáles son las leyes y regulaciones a las que deben acogerse las estaciones de servicio o gasolineras?
- 5.- ¿Cuántas comercializadoras de combustibles legalmente autorizadas operan en el país?
- 6.- Precios y subsidios de los combustibles en el Ecuador

**Guion de Entrevista a la Eco. Elsa Torres Coronel, contadora de la
Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.**

Entrevistadoras: Verónica Alexandra Morocho Chuchuca/ Andrea
Silvana Riera Espinoza

- 1.- Antecedentes y reseña historia de la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.
- 2.- Organigrama Empresarial de la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.
- 3.- Cantidades diarias de abastecimiento de combustibles en galones.



ANEXO 3: LISTADO DE ESTACIONES DE SERVICIO O GASOLINERAS

COMERCIALIZADORA	ESTACIONES DE SERVICIO	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	TIPO DE PARROQUIA	DIRECCIÓN
CLYAN SERVICES WORLD S.A.	ORDÓÑEZ – LAZO	AZUAY	CUENCA	SAN SEBASTIÁN	Urbana	AV. ORDÓÑEZ LAZO S/N Y MANUEL RADA (DIAGONAL AL PUENTE DE BALZAY)
EMPRESA PUBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR	RANCHO ALEGRE	AZUAY	CUENCA	TARQUI	Rural	PANAMERICANA SUR VIA CUENCA PASAJE
EXXONMOBIL ECUADOR CIA. LTDA.	TOCASA S.A RECTIGAS	AZUAY	CUENCA	TOTORACOCHA	Urbana	AV. HURTADO DE MENDOZA 1180 Y PASAJE CAÑARIS
EXXONMOBIL ECUADOR CIA. LTDA.	NARANCAY CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	BAÑOS	Urbana	PANAMERICANA SUR 500 M.DESPUES DEL CONTROL DE BAÑOS SECTOR NARANCAY
LUTEXSA INDUSTRIAL COMERCIAL COMPAÑIA LIMITADA	GAPAL	AZUAY	CUENCA	MONAY	Urbana	AV. 24 DE MAYO S/N Y CAJABAMBA DIAGONAL A LA QUINTA BOLIVAR
LUTEXSA INDUSTRIAL COMERCIAL COMPAÑIA LIMITADA	BAÑOS	AZUAY	CUENCA	BAÑOS	Urbana	PANAMERICANA SUR Y VIA A BAÑOS
LUTEXSA INDUSTRIAL COMERCIAL COMPAÑIA LIMITADA	MACHANGARA (CENTRO AUTOMOTRIZ MACHANGARA)	AZUAY	CUENCA	MACHÁNGARA	Urbana	PANAMERICANA NORTE KM. 4 (FRENTE CUARTEL CAYAMBE)
LUTEXSA INDUSTRIAL COMERCIAL COMPAÑIA LIMITADA	NORTE MILCHICHIG	AZUAY	CUENCA	CHIQUINTAD	Urbana	AV. GONZALEZ SUAREZ Y QUINTA CHICA
PDV ECUADOR S.A.	TARQUI	AZUAY	CUENCA	VICTORIA DEL PORTETE (IRQUIS)	Urbana	KM 21 , VIA CUENCA- GIRON
PDV ECUADOR S.A.	PATAMARCA	AZUAY	CUENCA	CHIQUINTAD	Urbana	VIA A OCHOA LEON S/N DIAGONAL CONJ. RESID. MUTUALISTA AZUAY
PDV ECUADOR S.A.	EL VALLE	AZUAY	CUENCA	MONAY	Urbana	VIA AL VALLE S/N, A 300 METROS DEL COLEGIO GARAICOA
PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	ELOY ALFARO ANTES (SERVICENTRO ELOY ALFARO)	AZUAY	CUENCA	SAN SEBASTIÁN	Urbana	AV. DE LAS AMERICAS Y ORDÓÑEZ LASSO
PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	MIRAVALLE	AZUAY	CUENCA	NULTI	Urbana	AUTOPISTA CUENCA-AZOGUES S/N
PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	AUTOMOTORES TRINITY	AZUAY	CUENCA	YANUNCAY	Urbana	ISABEL LA CATOLICA, S/N Y PEDRO CALDERON DE LA BARCA

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	QUINTA CHICA	AZUAY	CUENCA	MACHÁNGARA	Urbana	AV. DE LAS AMERICAS S/N INTERSECCION PANAMERICANA NORTE
PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	EL ARENAL	AZUAY	CUENCA	YANUNCAY	Urbana	AV. DE LAS AMERICAS Y CAMINO ANTIGUO A BAÑOS
PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL AZUAY	AZUAY	CUENCA	EL VECINO	Urbana	AV. DE LAS AMERICAS S/N Y DEL TORIL (CERCANO AL PARQUE INDUSTRIAL)
PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	STANDAR MOTORS	AZUAY	CUENCA	SAN BLAS	Urbana	AV. ESPAÑA 2-01 Y NUÑEZ DE BONILLA
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	DEL AUSTRO	AZUAY	CUENCA	EL VECINO	Urbana	AV. GIL RAMIREZ DAVALOS 1-158 Y LAS LADERAS
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	MIRAFLORES	AZUAY	CUENCA	EL VECINO	Urbana	AV. GIL RAMIREZ DAVALOS NO. 3-110 Y FRANCISCO PIZARRO
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	ESTACION DE SERVICIO VAZGAS S.A.	AZUAY	CUENCA	SAN BLAS	Urbana	INTERSECCION CALLE GARCIA MORENO Y AV. GONZALEZ SUAREZ
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	VIDAL	AZUAY	CUENCA	SIDCAY	Urbana	AV PANAMERICANA NORTE 9.5 SECTOR CHALLAUBAMBA
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	ECO COMBUSTIBLES ECOCOMBUS CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	NULTI	Urbana	KM 16 DE LA VIA CUENCA - AZOGUES, SECTOR CHALLUABAMBA, A DOS CUATRAS DEL PUENTE SIXTO DURAN
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	CHAULLABAMBA (ANTES PYPGAS)	AZUAY	CUENCA	NULTI	Rural	CIRCUNVALACION SUR S/N
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	REPSOL YPF VISTA LINDA	AZUAY	CUENCA	TURI	Urbana	CIRCUNVALACION SUR S/N Y FELIPE SEGUNDO
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	RIOGAS (ANTES SERVICIOS RAFAEL CEVALLOS LEON)	AZUAY	CUENCA	SAN SEBASTIÁN	Urbana	AV. 3 DE NOVIEMBRE 4-36 Y MANUEL CORONEL BARRIO LOS ARUPOS
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	SERVIESPAÑA S.A.	AZUAY	CUENCA	SAN BLAS	Urbana	AV. ESPAÑA N° 12 - 07 Y ELIA LIUT
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	SAYAUSI	AZUAY	CUENCA	SAYAUSÍ	Urbana	MANTA # OE4-573 DIAGONAL A PINTULAC.
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	SERVISALAZAR CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	EL BATÁN	Urbana	AV. DE LAS AMERICAS S/N Y VICTOR AGUILAR SECTOR DEL AREA
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	GONZALEZ Y HERMANOS	AZUAY	CUENCA	SUCRE	Urbana	AV. SOLANO 3-54 Y REMIGIO TAMARIZ
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	DON BOSCO	AZUAY	CUENCA	YANUNCAY	Urbana	AV. 12 DE OCTUBRE Y FRANCISCO QUEVEDO, ESQUINA

Fuente: Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (2016)

Elaborado por: Autoras

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



ANEXO 4: CARTERA DE CLIENTES PARA EL AÑO 2015

REPORTE DE CUENTAS POR COBRAR				
	A 7 DIAS	A 15 DIAS	A 30 DIAS	TOTAL
EXXON MOBIL ECUADOR CIA			5859.79	5859.79
FUZZION INFORMATICA CIA			210.71	210.71
CUENCA DEL RIO JUBONES CON			1472.17	1472.17
DE TELECOMUNICACIONES CNT			299.57	299.57
MALO BENIGNO DR			238.46	238.46
NARANJO PEÑAFIEL ALBERTO			141.16	141.16
U.E.R SANATA ANA DE LOS			995.99	995.99
AKTUELL MOBEL S.A			1508.63	1508.63
ALIMENTOS ECUATORIANOS L		363.02		363.02
CONSTRUCCIONES INDUSTRIAL		249		249
CORDOVA REYES CONSTRUCTORA		607.91		607.91
LICORES SAN MIGUEL S.A		81.15		81.15
RECREA MUEBLES CIA LTDA		502.95		502.95
TRIARK ESTUDIO Y CONSTRU		235.46		235.46
BARBECHO ARIAS BERTHA GLAD		251.12		251.12
CEDIR		93		93
CIA LTDA IMPORTADORA CUMPL		152.02		152.02
DEL AUSTRO INMOBILIARIA		412.57		412.57
MERCHAN LUCO RITA		152.5		152.5
MOROCHO ARMIJOS VICTOR ORL		6		6
PALACIOS NARANJO BORIS IVA		584.77		584.77
PALACIOS NARANJO EDUARDO		479.65		479.65

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



PALACIOS SERRANO ING. TITO		730.25		730.25
RON JULIO		16		16
RO PELAEZ CESAR MAURICIO		517.19		517.19
TEODORO LARRIVA CIA LTDA		130.19		130.19
TRANSPORTES DEL AUSTRO LAC		612.8		612.8
VASQUEZ TORRES RICARDO LUI		539.5		539.5
ZHAGUI CRISTIAN			50.01	50.01
SUMINISTROS Y DISTRIBUCIONES			780.96	780.96
VALDIVIESO VALLEJO FERNANDO			220.31	220.31
VINTIMILLA GABRIELA			-5.45	-5.45
CIA URBA DIEZ S.A	5633.42			5633.42
BANCO DE GUAYAQUIL			158.55	158.55
BANCO DEL AUSTRO S.A			1068.37	1068.37
DINERS CLUB TARJETAS			583.22	583.22
ESTACION DE SERVICIOS NARA			567.79	567.79
CLIENTES POR TARJETAS DE CREDITO FIN DE MES				3793.82
TOTAL DE COBRANZAS	5633.42	6717.05	14150.74	30295.03
CTAS POR COBRAR CON VALORES EN GARANTIA				3779.84
VTAS FIN DE MES PENDIENTES DE DEPOSITAR				6488.49
TOTAL CTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR				<u>40563.36</u>

Fuente: Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda. (2015)

Elaborado por: Autoras

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



ANEXO 5: LISTA DE PROVEEDORES DEL AÑO 2015

SALDOS DE PROVEEDORES AL 2015				
	FACT	NC	PAGADO	SALDO
AGUIRRE Y CELI ACTIVENTAS CIA LTDA	798.88	8.71	790.17	0
ALMACENES JUAN ELJURI CIA LTDA	1023.95	0	404.99	618.96
ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS ALPIECUADOR S.A	9257.29	20.66	8833.05	403.58
ALVAREZ JORGE DARIO	170.23	0	170.23	0
ALVAREZ MORALES JULIO CESAR	361.8	0	14.49	347.31
ALVARRACIN AUQUILLA REDY GERMAN	9572.79	0	8656.54	916.25
ARCA ECUADOR S.A	53590.31		51521.14	2069.17
ARGUDO CEDILLO ANA LUCIA	948.5	0	913.5	35
ARIAS ORELLANA SANDRA PATRICIA	1026.42	0	926.43	99.99
ARMIJOS ROMERO CIA LTDA	1908.72	36.25	1510.17	362.3
ASOCIACION DE DISTRIBUIDORES DE DERIVADOS DE PETRO	2380	0	1400	980
ASTUDILLO VANEGAS WALTER MARCELO	9873.91	72.4	9440.14	361.37
AVILA BERNAL MARTHA LUCIA	11313.28	137.73	9799.28	1376.27
AVILA CARRION PAUL ESTEBAN	1583	0	1505.78	77.22
AYALA MOROCHO ROSA ELVIRA	237.14		237.14	0
AYALA VELEZ MIGUEL ANGEL	217.35	0	217.35	0
BARRERA BUSTOS PABLO ENRIQUE	17066.5	0	16313.71	752.79
BENALCAZAR ALMEIDA CHRISTIAN SANTIAGO	3606.03	0	3606.03	0
BIOSTORE S.A	530.52	0	478.45	52.07
BRIONES TACAN CHRISTIAN ANDRES	2892.77		2707.44	185.33
CARCHI MARIA ISABEL	204.73	0	0	204.73

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



CARDENAS CORREA KLEVER PATRICIO	4837.59		790.61	4046.98
CARDENAS MORALES JUAN CARLOS	335.84	3.6	231.3	100.94
CARRERA ULLOA FRANCISCO JOSE	247.02	0	0	247.02
CASTRO SAGBAY NORMA CECILIA	811.79	0	758.81	52.98
CEDA CENTRAL DE DIST. DEL AUSTRO CIA LTDA	3776.51	13.13	3439.51	323.87
CEVALLOS GUALPA EDGAR FRANCISCO	139.63	0	65.84	73.79
CHUBB SEGUROS ECUADOR S.A	547.02	0	520.97	26.05
CODISPRA CIA LTDA	6293.29	30.65	5918.87	343.77
COM. SALVADOR PACHECO MORA S.A	3811.81	182.4	3359.99	269.42
COMERCIAL KIWI S.A	746.55	0	746.55	0
COMERCIAL MENDIETA PULLA CIA LTDA	1402.27	14.63	1387.64	0
COMERCIALIZADORA COILE S.A	1159.71	66.27	1052.06	41.38
COMYCOMEC CIA LTDA	8658.37	368.78	7545.33	744.26
CONECEL S.A	7033.88	2805.88	827.95	3400.05
CONFITECA S.A	4675.35	0	4517.14	158.21
CONSULTORESSC	492.37	0	425.17	67.2
CORDERO ESPINOZA ROSA MATILDE	2308.55		2236.23	72.32
CORDERO TORRES IVAN MAURICIO	1325.03	0	1215.69	109.34
CORONADO PAEZ GEOVANNY CESAR	659.46		630.08	29.38
CORPORACION FAVORITA S.A	1716.94		1534.85	182.09
CORPORACION ECUATORIANA DE LICORES Y ALIMENTOS S.A	931.35		458.37	472.98
CORPORACION JCVE CORP CIA LTDA	1477.09		1269.3	207.79
CRESPO ALAVARADO SEBASTIAN	31.2	0	15.6	15.6
CUENCALICOR CIA.LTDA	14195.8	140.78	11370.66	2684.36
CUESTA OCHOA AGUSTIN SEBASTIAN	113.63	0	75.12	38.51

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



CUESTA SISALIMA JUAN GABRIEL	8463.25		8463.25	0
DATAFAST CIA LTDA	98.56	0	0	98.56
DAVILA CORRAL CLAYSBERT & ASOCIADOS DACOR CIA.LTDA	28526.89	835.2	25531.52	2160.17
DELGADO PALACIOS ROMULO GONZALO	9725.44	247.07	9061.54	416.83
DIMIGON CIA LTDA	1943.46	49.16	1761.92	132.38
DINADEC S.A	2042.7	0	1620.68	422.02
DISNAC S.A	2943.54	29.17	2471.04	443.33
DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR S.A	1608.88	915.03	721.36	-27.51
DISTRIBUIDORA PALDONI CIA LTDA	5385.46	74.62	4664.17	646.67
DISTRIBUIDORA POSSO & CUEVA CIA LTDA	8891.4	768.32	7830.51	292.57
DURAN PARRA WILSON PAULINO	13.96	0	0	13.96
DURAN RUMIPULLA RANKLIN TEODORO (FRANK FERRETERIA)	56.69	0	0	56.69
EL HORNO PANADERIA Y PASTELERIA CIA LTDA	6319.29	0	5879.24	440.05
EL MERCURIO CIA LTDA	4076.18	0	3891.82	184.36
EMOV EMP MUNICIPAL DE MOVILIDAD	62.81	0	0	62.81
EMPRESA ELECTRICA REGINAL CENTRO SUR C.A	32101.68		32101.68	0
ETAPA EMP PUBLICA DE TELECOMUNICACIONES AGUA POTABLE	7506.3	0	7392.5	113.8
EXXON MOBIL ECUADOR CIA	6918005.26	34.76	6716498.01	201472.49
FABRICA JURIS CIA LTDA	2532.05	147.84	1870.65	513.56
FERNANDO VALDIVIESO VALLEJO	1267.07	0	1267.07	0
FERRICENTER EL ARENAL CIA LTDA	106.9	0	88.06	18.84
FIDERAM S.A	8352.4	108.87	8243.53	0
FLORES SANCHEZ TEODORO ALBERTO	51.18	0	51.18	0
FUZZION INFORMATICA CIA.LTDA	7581.3		6490	1091.3
GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA LTDA	14851.96	0	14743.3	108.66

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



GIMONDYS CIA LTDA	860.1	61.77	782.23	16.1
GORDILLO MORA ELVIRA MARIA EUGENIA	1093.63	0	998.54	95.09
GORRI DOMINIK ARON RAFAEL	33.16	0	0	33.16
GREENBRAL S.A	3357.6	3.32	2968.67	385.61
GUAYACONDO PASTUZO JHON GUILLERMO	202.63	0	202.63	0
GUZMAN NOVILLO EDGAR ENRIQUE	1482.25	0	1463.19	19.06
HARRIS AGUAS JORGE LEONARDO	359.48	0	284.05	75.43
HULARUSS CIA LTDA	9501.43	222.14	8568.83	710.46
IMPALCASA S.A	357.23	0	161.19	196.04
IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA PINOS MONCAYO	1721.55	106.62	1525.33	89.6
INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA EUROPEA CIA.LTDA	31142.45	1047.51	28021.61	2073.33
INDUSTRIA LICORERA EMBOTELLADORA DE LOJA S.A	1036.12	0	947.65	88.47
INDUSTRIAL DANEC S.A	860.26	9.51	751.82	98.93
IÑIGUEZ MORENO JORGE CRISTOBAL	858.5	0	826.98	31.52
JAPA RODAS LEONEL ENRIQUE	71.37	0	71.37	0
JARRIN ESPINOZA MARIA EUGENIA	704.79	0	679.29	25.5
KARSTE PEÑA ELIZABETH BEATRIZ	70.09		29.2	40.89
LA FABRIL S.A	3267.44	78.12	2985.03	204.29
LA INDUSTRIA HARINERA S.A	1504.73	32.69	1342.38	129.66
LACTEOS DEL SUR	3545.98		3262.69	283.29
LAFRU CIA LTDA	29.43			29.43
LARA OCHOA LUIS ALBERTO	477.61		272.2	205.41
LENIN ANTONIO FLORES CORDERO	3444.91	154.89	3117.83	172.19
LETEREAGO DEL ECUADOR S.A	255.59		184.22	71.37
LOPEZ PACHECO CARLOS MANUEL	26335.07	168.74	24324.33	1842

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



LOYOLA CAJAS EDGAR EDUARDO	19398.53		17763.27	1635.26
MARIA AUGUSTA JARRIN ESPINOZA	7237.72		6864.79	372.93
MARQUEZ LARRIVA XIMENA CRISTINA	677.6		518.4	159.2
MARTINEZ % HIJOS CIA LTDA	10409.35	350.69	9465.53	593.13
MATEUS RODRIGUEZ FREDY VICENTE	7401.24	231.51	6568.62	601.11
MAXI AUTO CIA LTDA	4991.36	21.71	4740.67	228.98
MEGALIMPIO CIA LTDA	1780.96	25.02	1715.6	40.34
MENDEZ OCHOA DIEGO FERNANDO	153.53		122.99	30.54
MODESTO CASAJOANA CIA LTDA	9339.95	137.58	8342.2	860.17
MONTERO CARDENAS EDGAR VCENTE	1298.18		1222.02	76.16
MORALES BRIONES BETTI ARACELY	6826.18		6165.44	660.74
MORENO CASTRO MARIA BELEN	254.72		130	124.72
MOTRICENTRO CIA LTDA	1019.19		0	1019.19
MUNICIPIO DE CUENCA	556.7			556.7
NARVAEZ ORTIZ LAURA LEONOR	4823.91	41.11	860.55	3922.25
NARVAEZ TERREROS BLANCA NOEMI (SINAMERT)	30.24			30.24
NESTLE ECUADOR S.A	8405.9	0	4926.13	3479.77
OCHOA RODRIGUEZ CARLOS EFREN	4391.59		4193.91	197.68
ORDÓÑEZ ROBERT LEONARDO	17346.07	998.26	16247.6	100.21
ORELLANA ALBARRACIN FRANKLIN XAVIER	1849.42		1750.42	99
PACHECO MARIN JENNY MARLENE	6754.42	20.06	6394.49	339.87
PACURUCU JARA SONIA LUCIA	431.37		413.09	18.28
PALACIOS NARANJO BORIS IVAN ING	97.53		97.53	0
PASABOCAS CRUK S	12257.87		11527.23	730.64
PATIÑO ANDRADE JUAN LEONARDO	260		240	20

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



PEPSICO ALIMENTOS ECUADOR CIA LTDA	5421.26	131.89	5290.01	-0.64
PESANTEZ ARAN MANUEL TELMO	4876.85	34.13	4471.95	370.77
POLO ANDRADE DIEGO ALFREDO	3718.85		3705.23	13.62
POLO BARZALLO RANCISCO TEODORO	1397.16		1186.96	210.2
PROAÑO SALAMEA HUGO RAUL	180.93		134.94	45.99
PRODUCTOS INNOVADORES PROALMEX CIA LTDA	273.67		163.07	110.6
PROVEEDORA ECUATORIANA S.A PROESA	98357.7	0	97436.87	920.83
PULLA VIMOS LOURDES CATALINA	3279.67	86.35	2584.53	608.79
QBE SEGUROS COLONIAL S.A	5097.71	32.84	584.49	4480.38
QUIFATEX S.A	977.7		844.97	132.73
QUITO PACHECO ANGELICA VIVIANA	2774.43		2600.47	173.96
QUIZHPI ILLAISACA CARLOS ALFREDO	99.2		99.2	0
REALMORAL CIA LTDA	10640.34		9696.86	943.48
RIVERA MEDINA ALBA CECILIA	590.56		536.27	54.29
RODAS MARQUEZ FERNANDO XAVIER	263.4		179.47	83.93
RODRIGUEZ SINCHI CHRISTIAN IVAN	523.57		523.57	0
ROMERO ARMIJOS MAXIMO AURELIO	1019.03		968.08	50.95
ROSALES GONZALEZ TANYA	412.23		389.66	22.57
ROSALES DUQUE LINDA IVONNE	1776.88		1539.87	237.01
SANCHEZ SEGARRA MARIA SOLEDAD	3835.06		3835.06	0
SANCHEZ SEGARRA XAVIER FERNANDO	1249.88		891	358.88
SERVIENTREGA ECUADOR S.A	56.69		56.69	0
SUPER SUPMONDOS CIA LTDA	2514.24	140.13	2195.99	178.12
TECNICENTRO DEL AUSTRO S.A	4629.08		4629.08	0
TECNICOS EN VIDRIO S.A	499.95		499.95	0

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A	87728.95		84460.42	3268.53
TINAJERO ORTEGA JULIA DOLORES	64.44		42.96	21.48
TIOSA S.A	19260.5	1539.86	17376.89	343.75
TORRES CORONEL BALNCA MARIA	732.5		527.5	205
VALDIVIESO VINTIMILLA MARIA GABRIELA	2001.09		1652.15	348.94
VALLEJO PINTADO VICTOR CLAUDIO	25061.09		23119.51	1941.58
VEPAMIL S.A	3848.08		1029.28	2818.8
VIDAL DAVILA JUAN CARLOS	183.17		162.77	20.4
VINTIMILLA VEGA MARIA GABRIELA	8701.32		8701.32	0
VINTIMILLA VEGA TERESA ISABEL	2783.75		2687.52	96.23
YANEZ MORENO GLADYS ELIZABETH	38.87	0	0	38.87
TOTAL	7794243.51	12788.36	7509329	<u>272126.15</u>

Fuente: Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda. (2015)

Elaborado por: Autoras



ANEXO 6: CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO E INTERPRETACION DE RESULTADOS

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar un análisis del ambiente interno de la empresa, para así visualizar los principales factores que afectan o contribuyen directamente a las actividades de la en la que usted labora.

1. ¿Qué cargo ocupa dentro de Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.?

Contadora

2. ¿La empresa en la que usted labora empresa posee Planificación Estratégica?

No, nuestra empresa, Estación de Servicio Narancay carece de Planificación Estratégica; no tenemos determinada nuestra misión ni visión, únicamente contamos con un organigrama básico que nos ha permitido establecer los principales cargos y funciones.

3. ¿Qué dificultades financieras han atravesado en los últimos años?

En el último año se han incrementado nuestros gastos administrativos; sin embargo, esto no ha impedido que mejore nuestra rentabilidad, puesto que consideramos hemos manejado correctamente los costos. Nos vimos en la necesidad de cesar las actividades desarrolladas en la pollería que habíamos implementado años atrás, por la imposibilidad de administrar esta unidad de negocio.

Últimamente hemos estado altamente endeudados a fin de solventar las operaciones de la empresa; dependemos de financiamiento tanto interno como externo; no obstante nuestra deuda ha disminuido en el último periodo.

Sin duda alguna, el no contar con eficiencia organizacional, administrativa y financiera nos ha traído problemas en la administración de recursos.

El incremento de la competencia dentro del sector en el que nos ubicamos ha disminuido levemente el porcentaje de ventas.

Desconocemos de otros negocios en los cuales invertir.

4. ¿Qué problemas administrativos ha afrontado su empresa?

- No contar con un plan estratégico; es decir, misión, visión, valores y objetivos de la empresa.
- Falta de estrategias que nos permitan hacer frente a posibles eventualidades.
- No tener un manual de funciones que limite obligaciones y responsabilidades del personal.
- Falta de comunicación, conocimiento y compromiso de los empleados con el objetivo perseguido por la empresa.
- La inexistencia de políticas que nos guíen en el desenvolvimiento de nuestras actividades.
- Al tratarse de una empresa familiar existe un tanto de informalidad a la hora de tomar las decisiones.
- Como lo mencione anteriormente, nos vimos en la obligación de cerrar la pollería que habíamos abierto por la falta de experiencia y



dificultades que teníamos en la administración de varias unidades de negocio.

- Falta de planes y mecanismos a la hora de selección de personal.

5. ¿Cuáles son los problemas de venta que ha tenido su empresa?

No hemos tenido problemas en las ventas; sin embargo, el crecimiento de éstas ha disminuido levemente desde hace aproximadamente 5 años, por la existencia de una nueva estación de servicio cerca.

6. ¿Ha enfrentado problemas en el abastecimiento de productos?

No, puesto que nuestros periodos de abastecimiento de combustible están en función de la demanda del mismo; aunque en los meses en los cuales tenemos mayor porcentaje de ventas (febrero, marzo, agosto, septiembre) el abastecimiento se torna más frecuente.

7. ¿Tiene definido un manual de funciones y responsabilidades dentro de la empresa?

No contamos con manual de funciones y responsabilidades, no obstante éstas han sido establecidas de manera informal.

8. ¿La toma de decisiones se realiza en razón de los niveles jerárquicos?

Si, el nivel directivo es el que se encarga de la toma de decisiones; sin embargo, este proceso suele tornarse informal dado que se trata de una empresa de tipo familiar.

9. ¿Cuenta con sistemas de información (software contable)?

Si, el sistema contable con el que contamos se acopla a todas nuestras actividades; entablando una relación entre las islas de abastecimiento de combustibles, el market y el área administrativa. Es importante mencionar que debido a la cantidad de información que abarca nuestro sistema existen momentos en los que colapsa.

10. ¿Cuántos son los empleados que laboran en su empresa?

Somos 22 trabajadores, distribuidos en todas las áreas de la empresa.

11. ¿Mantienen políticas de reclutamiento a personal?

No, el reclutamiento y selección de personal se realiza de manera informal; en ocasiones recurrimos a anuncios en el periódico o nos inclinamos por recomendaciones.

12. ¿Cuenta con planes de capacitación al personal?

La comercializadora es la encargada de brindar capacitación constante a los empleados, especialmente a los de las islas de abastecimiento de combustibles, ya que ellos se encuentran en constante relación con el cliente.

13. ¿Efectúa mediciones del desempeño del personal?

No, puesto que no contamos con políticas para ello.

14. ¿Otorga incentivos a sus empleados?

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



Si, especialmente en las fechas de navidad y fin de año.

15. ¿Sus empleados conocen los objetivos perseguidos por la empresa?

No, puesto que no hemos definido claramente nuestros objetivos y por ende no han sido socializados con los empleados.

16. ¿Conocen sus clientes y proveedores los periodos de cobro y pago?

Si, hemos socializado los periodos de cobro y pago con los clientes y proveedores. Los periodos de cobro son de 15 a 30 días y los de pago oscilan de entre 10 a 15 días con un máximo de 30 días.

17. ¿Su empresa va a la par con los avances tecnológicos?

En la medida de lo posible buscamos que la empresa vaya a la par con los avances tecnológicos, lo cual indudablemente incrementa nuestra rentabilidad. La empresa comercializadora es quien nos brinda la maquinaria y equipos necesarios para el despacho de combustibles. En las áreas administrativas contamos con equipos de cómputo de última tecnología.

18. ¿Dispone de servicio de vigilancia y monitoreo?

Si, actualmente en la mayoría de negocios es indispensable contar con este servicio a fin de salvaguardar los recursos.

19. ¿Cuenta con políticas para la prevención de riesgos laborales?

Si, dado nuestro tipo de negocio estas políticas son imprescindibles, con el objetivo de salvaguardar la integridad física tanto de los empleados como de la comunidad en la que nos encontramos.

20. ¿Cuenta con políticas de preservación del ambiente?

Sí, puesto que son de carácter obligatorio y exigidos por el Ministerio de Hidrocarburos, la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero y el Ministerio del Ambiente.

21. ¿Considera usted que el clima laboral de la empresa es el apropiado para desempeñar sus funciones adecuadamente?

Si, afortunadamente la relación entre compañeros de trabajo y los directivos es cordial y respetuosa lo que nos ha permitido acentuar las bases de confianza y trabajar de mejor manera.

22. ¿Cuáles son las ventajas que la empresa en la que usted labora posee con respecto a otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Principalmente la ubicación en la que nos encontramos, puesto que se trata de una de las principales vías de acceso o salida de la ciudad, denominado de alto tráfico vehicular.
- Demanda elevada de combustibles.
- El ofrecer servicios adicionales como venta de lubricantes y, market y comida rápida, y servicios de ley como sanitarios; sin embargo, el contar con locales en arriendo en el cual funciona un banco seguido de un cajero automático ha atraído gran cantidad de gente que accede también a nuestros servicios.



- Mantener un contrato con una de las principales comercializadoras de combustible EXXONMOBIL, la cual nos ha proporcionado servicio técnico especializado y maquinaria de última tecnología, lo cual ha contribuido a que nuestras operaciones se vuelvan más eficientes.
- Ofrecer servicio personalizado y de calidad, debido a que nuestro personal se encuentra en constante capacitación, mejorando de esta manera la relación con el cliente.
- Operar en un clima laboral adecuado, en el cual el empleado se siente parte de la empresa.
- Cumplimos con las disposiciones de seguridad y prevención de riesgos laborales establecidos por la autoridad competente; salvaguardando la integridad y bienestar de los empleados, y de la comunidad en la cual nos emplazamos.
- Laboramos los 365 días del año y las 24 horas del día; satisfaciendo las necesidades del cliente.
- Aceptamos cualquier forma de pago; es decir, efectivo o crédito.
- Realizamos un control ambiental y de calidad del combustible, y por ende de los tanques y tanquero de manera anual, lo cual previene cualquier tipo de riesgos por derrame o fugas de combustible.
- Fidelidad del cliente; a pesar de contar con contratos de exclusividad contamos con fuertes clientes.
- La mayor proporción de nuestras ventas se realizan en efectivo, por tal razón nuestra cartera vencida es insignificante.

23. ¿Cuáles son las desventajas que la empresa en la que usted labora posee?

- La principal desventaja con la que cuenta el sector en el que nos desenvolvemos es la participación del Estado como único administrador y regulador de los recursos hidrocarburíferos.
- Cerca del sector en el cual nos emplazamos existen más distribuidores de combustible.
- No contamos con planificación estratégica; visión, misión y valores lo cual seguramente nos permitiría establecer estrategias frente a la competencia.
- No contamos con políticas ni manual de funciones.
- Nuestro personal no conoce los objetivos que persigue la empresa; es decir, existe mala comunicación entre los distintos niveles.
- No existen proyectos de inversión en otras áreas de negocio, que permitan diversificar el riesgo o ampliar la rentabilidad.
- No manejamos precios, ya que se encuentran estipulados.
- Falta de conocimiento en el manejo adecuado de residuos contaminantes.
- Ausencia de control financiero.

24. ¿Cuáles son las amenazas que afectan a la empresa en la que usted labora?

- Normalización, básicamente la alta regulación que existe en el sector, al tratarse de la manipulación del petróleo y sus derivados, los cuales se encuentran dentro de un sector estratégico.
- Las restricciones y regulaciones al sector automotor, lo cual posiblemente disminuya la cantidad de vehículos circulando.
- Las leyes de regulación de precios a los combustibles.
- La preocupación por el cambio climático, lo cual reforzará las medidas ambientales adoptadas por el Gobierno.



- Competencia por nuevas tecnologías que disminuyan los niveles de contaminación del ambiente y efectivicen las actividades.
- La terminación del petróleo.
- Ubicación en una zona poblada.
- Incremento en la venta de vehículos híbridos o vehículos a base de energía renovable.
- Caos en la movilidad, lo cual ocasionaría que la gente opte por medios de transporte alternativos.
- Incremento de competidores en el Cantón Cuenca.
- Inestabilidad política que vive actualmente el país.
- La posibilidad de que exista un accidente al momento de transportar los combustibles desde las terminales de almacenamiento de EP PETROECUADOR.

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar un análisis del ambiente interno de la empresa, para así visualizar los principales factores que afectan o contribuyen directamente a las actividades de la en la que usted labora.

1. ¿Qué cargo ocupa dentro de Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.?

Gerente

2. ¿La empresa en la que usted labora empresa posee Planificación Estratégica?

No, no poseemos Planificación Estratégica; considero que mantenerla sería lo más óptimo ya que serviría como una guía para nuestras actividades.

Nuestro único objetivo es incrementar el margen de rentabilidad al menor costo posible. Con lo único que contamos es con un organigrama el cual abarca todas las áreas clave de Estación de Servicio Narancay.

3. ¿Qué dificultades financieras han atravesado en los últimos años?

- Altos niveles de endeudamiento tanto interno como externo.
- Falta de reparto de utilidades.
- Incremento de gastos.
- Cierre de unidades de negocio.

4. ¿Qué problemas administrativos ha afrontado su empresa?

- Inexistencia de planificación estratégica.
- Falta de comunicación entre niveles.
- Ausencia de estrategias de crecimiento, políticas y manuales de funciones.

5. ¿Cuáles son los problemas de venta que ha tenido su empresa?

Ninguno, nuestras ventas son bastante considerables a pesar del incremento de la competencia.

6. ¿Ha enfrentado problemas en el abastecimiento de productos?



No, no se ha presentado ningún problema en este ámbito; cuando nuestras existencias se ven disminuidas el departamento de compras efectúa las gestiones necesarias a fin de contar con los productos a tiempo.

7. ¿Tiene definido un manual de funciones y responsabilidades dentro de la empresa?

No contamos con manuales, aunque considero es necesario.

8. ¿La toma de decisiones se realiza en razón de los niveles jerárquicos?

Si, los que nos encontramos en nivel jerárquicamente superior tomamos las decisiones, sin desmerecer el hecho de considerar la opinión de los niveles de apoyo.

9. ¿Cuenta con sistemas de información (software contable)?

Si, contamos con un sistema contable que se acopla a nuestras necesidades de información.

10. ¿Cuántos son los empleados que laboran en su empresa?

22 empleados.

11. ¿Mantienen políticas de reclutamiento a personal?

No existen políticas definidas en este ámbito; sin embargo, la selección del personal es minuciosa.

12. ¿Cuenta con planes de capacitación al personal?

Si, los planes de capacitación otorgados por la comercializadora con la cual estamos aliados, estas capacitaciones van dirigidas a los despachadores; sin embargo, el personal administrativo también accede a capacitaciones otorgadas por empresas públicas como SRI, Contraloría General del Estado, Ministerio de Trabajo entre otros

13. ¿Efectúa mediciones del desempeño del personal?

No; no obstante consideramos el trabajo realizado por cada uno de nuestros colaboradores.

14. ¿Otorga incentivos a sus empleados?

Si, otorgamos bonos y agasajos especialmente en las fechas de navidad y fin de año.

15. ¿Sus empleados conocen los objetivos perseguidos por la empresa?

No, no existe una comunicación activa con nuestros colaboradores.

16. ¿Conocen sus clientes y proveedores los periodos de cobro y pago?

Si, ya que se trata de una política de la empresa. Los periodos de cobro son de 15 a 30 días y los de pago oscilan de entre 10 a 15 días con un máximo de 30 días.

17. ¿Su empresa va a la par con los avances tecnológicos?

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



Si, ya que esto genera eficiencia en las operaciones y ventaja competitiva.

18. ¿Dispone de servicio de vigilancia y monitoreo?

Sí, debido a que es necesario salvaguardar los recursos.

19. ¿Cuenta con políticas para la prevención de riesgos laborales?

Si, cumplir con este tipo de políticas es obligatorio dados los peligros del sector al cual pertenecemos.

20. ¿Cuenta con políticas de preservación del ambiente?

Si, puesto que son de carácter obligatorio y exigidos por el Ministerio de Hidrocarburos, la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero y el Ministerio del Ambiente.

21. ¿Considera usted que el clima laboral de la empresa es el apropiado para desempeñar sus funciones adecuadamente?

Si, la relación entre compañeros de trabajo es favorable y trabajamos en una infraestructura física adecuada que nos permite gozar de un clima laboral positivo.

22. ¿Cuáles son las ventajas que la empresa en la que usted labora posee con respecto a otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

Ofrecer servicios adicionales trae inmerso grandes ventajas frente al competidor, éstos atraen al cliente el cual termina accediendo a nuestro negocio principal que es la venta de combustibles.

La ubicación también es clave en el margen de rentabilidad que poseemos, Panamericana Sur es una vía de alto tráfico.

La comercializadora a la cual estamos ligados es una de las principales del país, indudablemente el prestigio que mantenemos es elevado.

La capacitación que reciben nuestros empleados, genera un alto valor a promover las relaciones humanas en el servicio al cliente.

Cumplir al pie de la letra con las disposiciones emanadas por las autoridades competentes tales como: el Ministerio de Hidrocarburos, la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, el SRI, el IESS, entre otras; limita la posibilidad de incurrir en demandas y multas que puedan afectarnos económicamente.

El trabajar de manera ininterrumpida es sin duda una ventaja frente a la competencia, únicamente en caso de que la autoridad competente así lo disponga se cesan actividades momentáneamente la noche del 31 de diciembre.

23. ¿Cuáles son las desventajas que la empresa en la que usted labora posee?

La desventaja que viene dada por el sector en el cual nos encontramos es la imposibilidad de inferir en los precios, la mayoría de los precios de los combustibles se establecen conforme a la ley, únicamente podemos manejar el precio del combustible Súper; sin embargo, no podemos elevar demasiado el precio puesto que perderíamos ventaja frente al competidor que la ofrece a un precio inferior.



Otra de las desventajas con las que contamos es el incremento de competidores dentro de la ciudad, y sobre todo en el sector o en la vía en la cual nos encontramos.

No tener diversificado el riesgo es indudablemente una de nuestras principales desventajas, el incursionar e invertir en otros negocios generarían mejores rentabilidades y ventajas para nuestra empresa.

El no mantener un control financiero es innegablemente una de nuestras principales debilidades de nuestra empresa, debido a que no podemos tomar medidas a fin de eliminar áreas deficientes.

24. ¿Cuáles son las amenazas que afectan a la empresa en la que usted labora?

- Disminución del sector automotor.
- Cambios en la legislación vigente.
- Uso de medios de transporte alternativos.
- Daños o trabajos en la vía en la cual nos encontramos.
- Incremento de la competencia.
- Restricciones ambientales.



CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO (N°2)

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar un análisis del ambiente interno de la empresa para así visualizar los principales factores que afectan o contribuyen directamente a las actividades de la empresa en la que usted labora.

AMBIENTE INTERNO

PARTE 1: CLIMA LABORAL

1. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa dentro de la empresa?

Despachador de market 1.

2. ¿Qué factores usted considera son relevantes para que un empleado rinda de manera óptima en el desempeño de sus funciones?

- Infraestructura física adecuada
- Horarios de trabajo óptimos
- Comunicación fluida
- Incentivos Laborales
- Clima laboral satisfactorio
- Otro

.....

3. ¿Cómo calificaría usted el clima laboral de la empresa?

Malo	
Bueno	
Excelente	X

4. Con respecto a las condiciones de trabajo (seguridad, infraestructura física, iluminación, etc.), usted considera que éstos son:

Malo	
Satisfactorio	
Muy Satisfactorio	X

5. ¿La empresa ha enfrentado algún problema de tipo administrativo que haya afectado las relaciones entre empleador-empleado?

SI	
NO	X

6. ¿Cree usted que la retribución económica percibida por el desempeño de sus funciones es justa?

SI	X
NO	

7. ¿Existe una comunicación sólida al interior de su empresa de tal manera que los empleados conocen la consecución de la empresa en el mercado?

Nunca	X
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	



8. ¿La empresa proporciona un manual de funciones que especifique tareas y responsabilidades en todas las áreas existentes?

SI	
NO	X

PARTE 2: MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL

9. ¿La empresa reconoce a sus empleados los beneficios de ley y estos son otorgados en los periodos establecidos por las regulaciones vigentes?

SI	X
NO	

10. ¿Dispone usted de todos los materiales e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones?

SI	X
NO	

11. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación a sus empleados promoviendo así la generación del conocimiento?

Nunca	
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	X

12. ¿Los directivos o jefes inmediatos se preocupan con frecuencia por el nivel de motivación del personal que laboran en su empresa?

Nunca	
A veces	
Casi Siempre	X
Siempre	

13. ¿Considera que el trabajo que usted realiza esta acorde con sus conocimientos y capacidades?

SI	X
NO	

14. ¿Cómo evalúa usted el funcionamiento del software de su empresa?

Malo	
Bueno	
Excelente	X

15. ¿Existen evaluaciones periódicas a los empleados y sus resultados son comunicados de manera anticipada por parte de sus superiores?

SI	
NO	X

16. ¿Se siente satisfecho con las funciones que ejerce en la empresa?

SI	X
NO	



AMBIENTE EXTERNO

17. ¿Cuáles son las ventajas que usted considera tiene su empresa frente a las otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Optimo servicio al cliente
- Ubicación del local
- Experiencia
- Descuentos
- Fidelidad del cliente
- Otro

.....

18. ¿Cuáles son las debilidades que a su criterio tiene la empresa frente a otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Personal poco comprometido
- Deficiente comunicación
- Ausencia un control interno
- Falta de stock
- Inexistencia de un plan estratégico.
- Otros

.....

19. ¿Cuáles son los principales logros que usted considera ha alcanzado la empresa en el mercado en el tiempo que usted labora?

- Fidelidad de los clientes
- Incremento en las ventas
- Captación de clientes
- Expansión de las líneas de negocio
- Tecnología de punta
- Otro

.....

20. ¿Cuáles son los riesgos que a su criterio se enfrenta actualmente la empresa en la que usted labora?

- Inestabilidad política
- Fuertes regulaciones y restricciones
- Competencia alta
- Otro

.....

21. ¿Qué factores clave considera usted son esenciales para mantener y fortalecer las relaciones con el cliente?

- Calidad del servicio
- Optimización en los tiempos de atención
- Expansión de la línea de productos
- Experiencia del personal
- Otros

.....

22. ¿Cómo evalúa usted la imagen de la empresa frente a otras estaciones de servicios de la ciudad de Cuenca?

Malo	
Bueno	
Excelente	X



CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar un análisis del ambiente interno de la empresa para así visualizar los principales factores que afectan o contribuyen directamente a las actividades de la empresa en la que usted labora.

AMBIENTE INTERNO

PARTE 1: CLIMA LABORAL

1. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa dentro de la empresa?

Despachador de combustible.1

2. ¿Qué factores usted considera son relevantes para que un empleado rinda de manera óptima en el desempeño de sus funciones?

- Infraestructura física adecuada
 - Horarios de trabajo óptimos
 - Comunicación fluida
 - Incentivos Laborales
 - Clima laboral satisfactorio
 - Otro
-

3. ¿Cómo calificaría usted el clima laboral de la empresa?

Malo	
Bueno	
Excelente	X

4. Con respecto a las condiciones de trabajo (seguridad, infraestructura física, iluminación, etc.), usted considera que éstos son:

Malo	
Satisfactorio	X
Muy Satisfactorio	

5. ¿La empresa ha enfrentado algún problema de tipo administrativo que haya afectado las relaciones entre empleador-empleado?

SI	
NO	X

6. ¿Cree usted que la retribución económica percibida por el desempeño de sus funciones es justa?

SI	X
NO	

7. ¿Existe una comunicación sólida al interior de su empresa de tal manera que los empleados conocen la consecución de la empresa en el mercado?

Nunca	
A veces	X
Casi Siempre	
Siempre	



8. ¿La empresa proporciona un manual de funciones que especifique tareas y responsabilidades en todas las áreas existentes?

SI	
NO	X

PARTE 2: MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL

9. ¿La empresa reconoce a sus empleados los beneficios de ley y estos son otorgados en los periodos establecidos por las regulaciones vigentes?

SI	X
NO	

10. ¿Dispone usted de todos los materiales e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones?

SI	X
NO	

11. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación a sus empleados promoviendo así la generación del conocimiento?

Nunca	
A veces	
Casi Siempre	X
Siempre	

12. ¿Los directivos o jefes inmediatos se preocupan con frecuencia por el nivel de motivación del personal que laboran en su empresa?

Nunca	X
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	

13. ¿Considera que el trabajo que usted realiza esta acorde con sus conocimientos y capacidades?

SI	X
NO	

14. ¿Cómo evalúa usted el funcionamiento del software de su empresa?

Malo	
Bueno	
Excelente	X

15. ¿Existen evaluaciones periódicas a los empleados y sus resultados son comunicados de manera anticipada por parte de sus superiores?

SI	
NO	X

16. ¿Se siente satisfecho con las funciones que ejerce en la empresa?

SI	X
NO	



AMBIENTE EXTERNO

17. ¿Cuáles son las ventajas que usted considera tiene su empresa frente a las otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Optimo servicio al cliente
- Ubicación del local
- Experiencia
- Descuentos
- Fidelidad del cliente
- Otro

.....

18. ¿Cuáles son las debilidades que a su criterio tiene la empresa frente a otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Personal poco comprometido
- Deficiente comunicación
- Ausencia un control interno
- Falta de stock
- Inexistencia de un plan estratégico.
- Otros

.....

19. ¿Cuáles son los principales logros que usted considera ha alcanzado la empresa en el mercado en el tiempo que usted labora?

- Fidelidad de los clientes
- Incremento en las ventas
- Captación de clientes
- Expansión de las líneas de negocio
- Tecnología de punta
- Otro

.....

20. ¿Cuáles son los riesgos que a su criterio se enfrenta actualmente la empresa en la que usted labora?

- Inestabilidad política
- Fuertes regulaciones y restricciones
- Competencia alta
- Otro

.....

21. ¿Qué factores clave considera usted son esenciales para mantener y fortalecer las relaciones con el cliente?

- Calidad del servicio
- Optimización en los tiempos de atención
- Expansión de la línea de productos
- Experiencia del personal
- Otros

.....

22. ¿Cómo evalúa usted la imagen de la empresa frente a otras estaciones de servicios de la ciudad de Cuenca?

Malo	
Bueno	
Excelente	X



CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar un análisis del ambiente interno de la empresa para así visualizar los principales factores que afectan o contribuyen directamente a las actividades de la empresa en la que usted labora.

AMBIENTE INTERNO

PARTE 1: CLIMA LABORAL

1. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa dentro de la empresa?

Despachador de combustible 2

2. ¿Qué factores usted considera son relevantes para que un empleado rinda de manera óptima en el desempeño de sus funciones?

- Infraestructura física adecuada
 - Horarios de trabajo óptimos
 - Comunicación fluida
 - Incentivos Laborales
 - Clima laboral satisfactorio
 - Otro
-

3. ¿Cómo calificaría usted el clima laboral de la empresa?

Malo	
Bueno	
Excelente	X

4. Con respecto a las condiciones de trabajo (seguridad, infraestructura física, iluminación, etc.), usted considera que éstos son:

Malo	X
Satisfactorio	
Muy Satisfactorio	

5. ¿La empresa ha enfrentado algún problema de tipo administrativo que haya afectado las relaciones entre empleador-empleado?

SI	X
NO	

6. ¿Cree usted que la retribución económica percibida por el desempeño de sus funciones es justa?

SI	X
NO	

7. ¿Existe una comunicación sólida al interior de su empresa de tal manera que los empleados conocen la consecución de la empresa en el mercado?

Nunca	
A veces	X
Casi Siempre	
Siempre	



8. ¿La empresa proporciona un manual de funciones que especifique tareas y responsabilidades en todas las áreas existentes?

SI	
NO	X

PARTE 2: MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL

9. ¿La empresa reconoce a sus empleados los beneficios de ley y estos son otorgados en los periodos establecidos por las regulaciones vigentes?

SI	X
NO	

10. ¿Dispone usted de todos los materiales e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones?

SI	X
NO	

11. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación a sus empleados promoviendo así la generación del conocimiento?

Nunca	
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	X

12. ¿Los directivos o jefes inmediatos se preocupan con frecuencia por el nivel de motivación del personal que laboran en su empresa?

Nunca	X
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	

13. ¿Considera que el trabajo que usted realiza esta acorde con sus conocimientos y capacidades?

SI	X
NO	

14. ¿Cómo evalúa usted el funcionamiento del software de su empresa?

Malo	X
Bueno	
Excelente	

15. ¿Existen evaluaciones periódicas a los empleados y sus resultados son comunicados de manera anticipada por parte de sus superiores?

SI	
NO	X

16. ¿Se siente satisfecho con las funciones que ejerce en la empresa?

SI	X
NO	



AMBIENTE EXTERNO

17. ¿Cuáles son las ventajas que usted considera tiene su empresa frente a las otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Optimo servicio al cliente
- Ubicación del local
- Experiencia
- Descuentos
- Fidelidad del cliente
- Otro

.....

18. ¿Cuáles son las debilidades que a su criterio tiene la empresa frente a otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Personal poco comprometido
- Deficiente comunicación
- Ausencia un control interno
- Falta de stock
- Inexistencia de un plan estratégico.
- Otros

.....

19. ¿Cuáles son los principales logros que usted considera ha alcanzado la empresa en el mercado en el tiempo que usted labora?

- Fidelidad de los clientes
- Incremento en las ventas
- Captación de clientes
- Expansión de las líneas de negocio
- Tecnología de punta
- Otro

.....

20. ¿Cuáles son los riesgos que a su criterio se enfrenta actualmente la empresa en la que usted labora?

- Inestabilidad política
- Fuertes regulaciones y restricciones
- Competencia alta
- Otro

.....

21. ¿Qué factores clave considera usted son esenciales para mantener y fortalecer las relaciones con el cliente?

- Calidad del servicio
- Optimización en los tiempos de atención
- Expansión de la línea de productos
- Experiencia del personal
- Otros

.....



22. ¿Cómo evalúa usted la imagen de la empresa frente a otras estaciones de servicios de la ciudad de Cuenca?

Malo	
Bueno	X
Excelente	

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar un análisis del ambiente interno de la empresa para así visualizar los principales factores que afectan o contribuyen directamente a las actividades de la empresa en la que usted labora.

AMBIENTE INTERNO

PARTE 1: CLIMA LABORAL

1. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa dentro de la empresa?

Despachador de combustible 3

2. ¿Qué factores usted considera son relevantes para que un empleado rinda de manera óptima en el desempeño de sus funciones?

- Infraestructura física adecuada
 - Horarios de trabajo óptimos
 - Comunicación fluida
 - Incentivos Laborales
 - Clima laboral satisfactorio
 - Otro
-

3. ¿Cómo calificaría usted el clima laboral de la empresa?

Malo	
Bueno	
Excelente	X

4. Con respecto a las condiciones de trabajo (seguridad, infraestructura física, iluminación, etc.), usted considera que éstos son:

Malo	
Satisfactorio	
Muy Satisfactorio	X

5. ¿La empresa ha enfrentado algún problema de tipo administrativo que haya afectado las relaciones entre empleador-empleado?

SI	
NO	X

6. ¿Cree usted que la retribución económica percibida por el desempeño de sus funciones es justa?

SI	X
NO	



7. ¿Existe una comunicación sólida al interior de su empresa de tal manera que los empleados conocen la consecución de la empresa en el mercado?

Nunca	
A veces	X
Casi Siempre	
Siempre	

8. ¿La empresa proporciona un manual de funciones que especifique tareas y responsabilidades en todas las áreas existentes?

SI	
NO	X

PARTE 2: MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL

9. ¿La empresa reconoce a sus empleados los beneficios de ley y estos son otorgados en los periodos establecidos por las regulaciones vigentes?

SI	X
NO	

10. ¿Dispone usted de todos los materiales e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones?

SI	X
NO	

11. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación a sus empleados promoviendo así la generación del conocimiento?

Nunca	
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	X

12. ¿Los directivos o jefes inmediatos se preocupan con frecuencia por el nivel de motivación del personal que laboran en su empresa?

Nunca	
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	X

13. ¿Considera que el trabajo que usted realiza esta acorde con sus conocimientos y capacidades?

SI	X
NO	

14. ¿Cómo evalúa usted el funcionamiento del software de su empresa?

Malo	
Bueno	
Excelente	X

15. ¿Existen evaluaciones periódicas a los empleados y sus resultados son comunicados de manera anticipada por parte de sus superiores?



SI	
NO	X

16. ¿Se siente satisfecho con las funciones que ejerce en la empresa?

SI	X
NO	

AMBIENTE EXTERNO

17. ¿Cuáles son las ventajas que usted considera tiene su empresa frente a las otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Optimo servicio al cliente
- Ubicación del local
- Experiencia
- Descuentos
- Fidelidad del cliente
- Otro

.....

18. ¿Cuáles son las debilidades que a su criterio tiene la empresa frente a otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Personal poco comprometido
- Deficiente comunicación
- Ausencia un control interno
- Falta de stock
- Inexistencia de un plan estratégico.
- Otros

.....

19. ¿Cuáles son los principales logros que usted considera ha alcanzado la empresa en el mercado en el tiempo que usted labora?

- Fidelidad de los clientes
- Incremento en las ventas
- Captación de clientes
- Expansión de las líneas de negocio
- Tecnología de punta
- Otro

.....

20. ¿Cuáles son los riesgos que a su criterio se enfrenta actualmente la empresa en la que usted labora?

- Inestabilidad política
- Fuertes regulaciones y restricciones
- Competencia alta
- Otro

.....

21. ¿Qué factores clave considera usted son esenciales para mantener y fortalecer las relaciones con el cliente?

- Calidad del servicio
- Optimización en los tiempos de atención



- Expansión de la línea de productos
 - Experiencia del personal
 - Otros
-

22. ¿Cómo evalúa usted la imagen de la empresa frente a otras estaciones de servicios de la ciudad de Cuenca?

Malo	
Bueno	
Excelente	X



CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar un análisis del ambiente interno de la empresa para así visualizar los principales factores que afectan o contribuyen directamente a las actividades de la empresa en la que usted labora.

AMBIENTE INTERNO

PARTE 1: CLIMA LABORAL

1. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa dentro de la empresa?

Despachador de combustible 4

2. ¿Qué factores usted considera son relevantes para que un empleado rinda de manera óptima en el desempeño de sus funciones?

- Infraestructura física adecuada
 - Horarios de trabajo óptimos
 - Comunicación fluida
 - Incentivos Laborales
 - Clima laboral satisfactorio
 - Otro
-

3. ¿Cómo calificaría usted el clima laboral de la empresa?

Malo	
Bueno	
Excelente	X

4. Con respecto a las condiciones de trabajo (seguridad, infraestructura física, iluminación, etc.), usted considera que éstos son:

Malo	X
Satisfactorio	
Muy Satisfactorio	

5. ¿La empresa ha enfrentado algún problema de tipo administrativo que haya afectado las relaciones entre empleador-empleado?

SI	
NO	X

6. ¿Cree usted que la retribución económica percibida por el desempeño de sus funciones es justa?

SI	X
NO	

7. ¿Existe una comunicación sólida al interior de su empresa de tal manera que los empleados conocen la consecución de la empresa en el mercado?

Nunca	X
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	



8. ¿La empresa proporciona un manual de funciones que especifique tareas y responsabilidades en todas las áreas existentes?

SI	
NO	X

PARTE 2: MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL

9. ¿La empresa reconoce a sus empleados los beneficios de ley y estos son otorgados en los periodos establecidos por las regulaciones vigentes?

SI	X
NO	

10. ¿Dispone usted de todos los materiales e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones?

SI	X
NO	

11. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación a sus empleados promoviendo así la generación del conocimiento?

Nunca	
A veces	X
Casi Siempre	
Siempre	

12. ¿Los directivos o jefes inmediatos se preocupan con frecuencia por el nivel de motivación del personal que laboran en su empresa?

Nunca	X
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	

13. ¿Considera que el trabajo que usted realiza esta acorde con sus conocimientos y capacidades?

SI	X
NO	

14. ¿Cómo evalúa usted el funcionamiento del software de su empresa?

Malo	X
Bueno	
Excelente	

15. ¿Existen evaluaciones periódicas a los empleados y sus resultados son comunicados de manera anticipada por parte de sus superiores?

SI	
NO	X

16. ¿Se siente satisfecho con las funciones que ejerce en la empresa?

SI	
NO	X



AMBIENTE EXTERNO

17. ¿Cuáles son las ventajas que usted considera tiene su empresa frente a las otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Optimo servicio al cliente
- Ubicación del local
- Experiencia
- Descuentos
- Fidelidad del cliente
- Otro

.....

18. ¿Cuáles son las debilidades que a su criterio tiene la empresa frente a otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Personal poco comprometido
- Deficiente comunicación
- Ausencia un control interno
- Falta de stock
- Inexistencia de un plan estratégico.
- Otros

.....

19. ¿Cuáles son los principales logros que usted considera ha alcanzado la empresa en el mercado en el tiempo que usted labora?

- Fidelidad de los clientes
- Incremento en las ventas
- Captación de clientes
- Expansión de las líneas de negocio
- Tecnología de punta
- Otro

.....

20. ¿Cuáles son los riesgos que a su criterio se enfrenta actualmente la empresa en la que usted labora?

- Inestabilidad política
- Fuertes regulaciones y restricciones
- Competencia alta
- Otro

.....

21. ¿Qué factores clave considera usted son esenciales para mantener y fortalecer las relaciones con el cliente?

- Calidad del servicio
- Optimización en los tiempos de atención
- Expansión de la línea de productos
- Experiencia del personal
- Otros

.....

.....



22. ¿Cómo evalúa usted la imagen de la empresa frente a otras estaciones de servicios de la ciudad de Cuenca?

Malo	
Bueno	X
Excelente	



CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar un análisis del ambiente interno de la empresa para así visualizar los principales factores que afectan o contribuyen directamente a las actividades de la empresa en la que usted labora.

AMBIENTE INTERNO

PARTE 1: CLIMA LABORAL

1. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa dentro de la empresa?

Despachador de combustible 5

2. ¿Qué factores usted considera son relevantes para que un empleado rinda de manera óptima en el desempeño de sus funciones?

- Infraestructura física adecuada
 - Horarios de trabajo óptimos
 - Comunicación fluida
 - Incentivos Laborales
 - Clima laboral satisfactorio
 - Otro
-

3. ¿Cómo calificaría usted el clima laboral de la empresa?

Malo	X
Bueno	
Excelente	

4. Con respecto a las condiciones de trabajo (seguridad, infraestructura física, iluminación, etc.), usted considera que éstos son:

Malo	
Satisfactorio	
Muy Satisfactorio	X

5. ¿La empresa ha enfrentado algún problema de tipo administrativo que haya afectado las relaciones entre empleador-empleado?

SI	
NO	X

6. ¿Cree usted que la retribución económica percibida por el desempeño de sus funciones es justa?

SI	
NO	X

7. ¿Existe una comunicación sólida al interior de su empresa de tal manera que los empleados conocen la consecución de la empresa en el mercado?

Nunca	X
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	



8. ¿La empresa proporciona un manual de funciones que especifique tareas y responsabilidades en todas las áreas existentes?

SI	
NO	X

PARTE 2: MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL

9. ¿La empresa reconoce a sus empleados los beneficios de ley y estos son otorgados en los periodos establecidos por las regulaciones vigentes?

SI	X
NO	

10. ¿Dispone usted de todos los materiales e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones?

SI	
NO	X

11. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación a sus empleados promoviendo así la generación del conocimiento?

Nunca	
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	X

12. ¿Los directivos o jefes inmediatos se preocupan con frecuencia por el nivel de motivación del personal que laboran en su empresa?

Nunca	
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	X

13. ¿Considera que el trabajo que usted realiza esta acorde con sus conocimientos y capacidades?

SI	
NO	X

14. ¿Cómo evalúa usted el funcionamiento del software de su empresa?

Malo	
Bueno	
Excelente	X

15. ¿Existen evaluaciones periódicas a los empleados y sus resultados son comunicados de manera anticipada por parte de sus superiores?

SI	
NO	X

16. ¿Se siente satisfecho con las funciones que ejerce en la empresa?

SI	
NO	X



AMBIENTE EXTERNO

17. ¿Cuáles son las ventajas que usted considera tiene su empresa frente a las otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Optimo servicio al cliente
 - Ubicación del local
 - Experiencia
 - Descuentos
 - Fidelidad del cliente
 - Otro
-

18. ¿Cuáles son las debilidades que a su criterio tiene la empresa frente a otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Personal poco comprometido
 - Deficiente comunicación
 - Ausencia un control interno
 - Falta de stock
 - Inexistencia de un plan estratégico.
 - Otros
-

19. ¿Cuáles son los principales logros que usted considera ha alcanzado la empresa en el mercado en el tiempo que usted labora?

- Fidelidad de los clientes
 - Incremento en las ventas
 - Captación de clientes
 - Expansión de las líneas de negocio
 - Tecnología de punta
 - Otro
-

20. ¿Cuáles son los riesgos que a su criterio se enfrenta actualmente la empresa en la que usted labora?

- Inestabilidad política
 - Fuertes regulaciones y restricciones
 - Competencia alta
 - Otro
-

21. ¿Qué factores clave considera usted son esenciales para mantener y fortalecer las relaciones con el cliente?

- Calidad del servicio
 - Optimización en los tiempos de atención
 - Expansión de la línea de productos
 - Experiencia del personal
 - Otros
-



22. ¿Cómo evalúa usted la imagen de la empresa frente a otras estaciones de servicios de la ciudad de Cuenca?

Malo	
Bueno	
Excelente	X



CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar un análisis del ambiente interno de la empresa para así visualizar los principales factores que afectan o contribuyen directamente a las actividades de la empresa en la que usted labora.

AMBIENTE INTERNO

PARTE 1: CLIMA LABORAL

1. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa dentro de la empresa?

Despachador de combustible 6

2. ¿Qué factores usted considera son relevantes para que un empleado rinda de manera óptima en el desempeño de sus funciones?

- Infraestructura física adecuada
 - Horarios de trabajo óptimos
 - Comunicación fluida
 - Incentivos Laborales
 - Clima laboral satisfactorio
 - Otro
-

3. ¿Cómo calificaría usted el clima laboral de la empresa?

Malo	
Bueno	
Excelente	X

4. Con respecto a las condiciones de trabajo (seguridad, infraestructura física, iluminación, etc.), usted considera que éstos son:

Malo	
Satisfactorio	X
Muy Satisfactorio	

5. ¿La empresa ha enfrentado algún problema de tipo administrativo que haya afectado las relaciones entre empleador-empleado?

SI	
NO	X

6. ¿Cree usted que la retribución económica percibida por el desempeño de sus funciones es justa?

SI	X
NO	

7. ¿Existe una comunicación sólida al interior de su empresa de tal manera que los empleados conocen la consecución de la empresa en el mercado?

Nunca	X
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	



8. ¿La empresa proporciona un manual de funciones que especifique tareas y responsabilidades en todas las áreas existentes?

SI	
NO	X

PARTE 2: MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL

9. ¿La empresa reconoce a sus empleados los beneficios de ley y estos son otorgados en los periodos establecidos por las regulaciones vigentes?

SI	X
NO	

10. ¿Dispone usted de todos los materiales e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones?

SI	X
NO	

11. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación a sus empleados promoviendo así la generación del conocimiento?

Nunca	
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	X

12. ¿Los directivos o jefes inmediatos se preocupan con frecuencia por el nivel de motivación del personal que laboran en su empresa?

Nunca	
A veces	
Casi Siempre	X
Siempre	

13. ¿Considera que el trabajo que usted realiza esta acorde con sus conocimientos y capacidades?

SI	X
NO	

14. ¿Cómo evalúa usted el funcionamiento del software de su empresa?

Malo	
Bueno	
Excelente	X

15. ¿Existen evaluaciones periódicas a los empleados y sus resultados son comunicados de manera anticipada por parte de sus superiores?

SI	
NO	X

16. ¿Se siente satisfecho con las funciones que ejerce en la empresa?

SI	X
NO	



AMBIENTE EXTERNO

17. ¿Cuáles son las ventajas que usted considera tiene su empresa frente a las otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Optimo servicio al cliente
- Ubicación del local
- Experiencia
- Descuentos
- Fidelidad del cliente
- Otro

.....

18. ¿Cuáles son las debilidades que a su criterio tiene la empresa frente a otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Personal poco comprometido
- Deficiente comunicación
- Ausencia un control interno
- Falta de stock
- Inexistencia de un plan estratégico.
- Otros

.....

19. ¿Cuáles son los principales logros que usted considera ha alcanzado la empresa en el mercado en el tiempo que usted labora?

- Fidelidad de los clientes
- Incremento en las ventas
- Captación de clientes
- Expansión de las líneas de negocio
- Tecnología de punta
- Otro

.....

20. ¿Cuáles son los riesgos que a su criterio se enfrenta actualmente la empresa en la que usted labora?

- Inestabilidad política
- Fuertes regulaciones y restricciones
- Competencia alta
- Otro

.....

21. ¿Qué factores clave considera usted son esenciales para mantener y fortalecer las relaciones con el cliente?

- Calidad del servicio
- Optimización en los tiempos de atención
- Expansión de la línea de productos
- Experiencia del personal
- Otros

.....



22. ¿Cómo evalúa usted la imagen de la empresa frente a otras estaciones de servicios de la ciudad de Cuenca?

Malo	
Bueno	
Excelente	X



CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar un análisis del ambiente interno de la empresa para así visualizar los principales factores que afectan o contribuyen directamente a las actividades de la empresa en la que usted labora.

AMBIENTE INTERNO

PARTE 1: CLIMA LABORAL

1. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa dentro de la empresa?

Despachador de combustible 7

2. ¿Qué factores usted considera son relevantes para que un empleado rinda de manera óptima en el desempeño de sus funciones?

- Infraestructura física adecuada
 - Horarios de trabajo óptimos
 - Comunicación fluida
 - Incentivos Laborales
 - Clima laboral satisfactorio
 - Otro
-

3. ¿Cómo calificaría usted el clima laboral de la empresa?

Malo	
Bueno	
Excelente	X

4. Con respecto a las condiciones de trabajo (seguridad, infraestructura física, iluminación, etc.), usted considera que éstos son:

Malo	
Satisfactorio	
Muy Satisfactorio	X

5. ¿La empresa ha enfrentado algún problema de tipo administrativo que haya afectado las relaciones entre empleador-empleado?

SI	
NO	X

6. ¿Cree usted que la retribución económica percibida por el desempeño de sus funciones es justa?

SI	X
NO	

7. ¿Existe una comunicación sólida al interior de su empresa de tal manera que los empleados conocen la consecución de la empresa en el mercado?

Nunca	X
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	



8. ¿La empresa proporciona un manual de funciones que especifique tareas y responsabilidades en todas las áreas existentes?

SI	
NO	X

PARTE 2: MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL

9. ¿La empresa reconoce a sus empleados los beneficios de ley y estos son otorgados en los periodos establecidos por las regulaciones vigentes?

SI	X
NO	

10. ¿Dispone usted de todos los materiales e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones?

SI	X
NO	

11. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación a sus empleados promoviendo así la generación del conocimiento?

Nunca	
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	X

12. ¿Los directivos o jefes inmediatos se preocupan con frecuencia por el nivel de motivación del personal que laboran en su empresa?

Nunca	
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	X

13. ¿Considera que el trabajo que usted realiza esta acorde con sus conocimientos y capacidades?

SI	X
NO	

14. ¿Cómo evalúa usted el funcionamiento del software de su empresa?

Malo	
Bueno	
Excelente	X

15. ¿Existen evaluaciones periódicas a los empleados y sus resultados son comunicados de manera anticipada por parte de sus superiores?

SI	
NO	X

16. ¿Se siente satisfecho con las funciones que ejerce en la empresa?

SI	X
NO	



AMBIENTE EXTERNO

17. ¿Cuáles son las ventajas que usted considera tiene su empresa frente a las otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Optimo servicio al cliente
- Ubicación del local
- Experiencia
- Descuentos
- Fidelidad del cliente
- Otro

.....

18. ¿Cuáles son las debilidades que a su criterio tiene la empresa frente a otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Personal poco comprometido
- Deficiente comunicación
- Ausencia un control interno
- Falta de stock
- Inexistencia de un plan estratégico.
- Otros

.....

19. ¿Cuáles son los principales logros que usted considera ha alcanzado la empresa en el mercado en el tiempo que usted labora?

- Fidelidad de los clientes
- Incremento en las ventas
- Captación de clientes
- Expansión de las líneas de negocio
- Tecnología de punta
- Otro

.....

20. ¿Cuáles son los riesgos que a su criterio se enfrenta actualmente la empresa en la que usted labora?

- Inestabilidad política
- Fuertes regulaciones y restricciones
- Competencia alta
- Otro

.....

21. ¿Qué factores clave considera usted son esenciales para mantener y fortalecer las relaciones con el cliente?

- Calidad del servicio
- Optimización en los tiempos de atención
- Expansión de la línea de productos
- Experiencia del personal
- Otros

.....



22. ¿Cómo evalúa usted la imagen de la empresa frente a otras estaciones de servicios de la ciudad de Cuenca?

Malo	
Bueno	
Excelente	X



CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar un análisis del ambiente interno de la empresa para así visualizar los principales factores que afectan o contribuyen directamente a las actividades de la empresa en la que usted labora.

AMBIENTE INTERNO

PARTE 1: CLIMA LABORAL

1. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa dentro de la empresa?

Despachador de combustible 8

2. ¿Qué factores usted considera son relevantes para que un empleado rinda de manera óptima en el desempeño de sus funciones?

- Infraestructura física adecuada
 - Horarios de trabajo óptimos
 - Comunicación fluida
 - Incentivos Laborales
 - Clima laboral satisfactorio
 - Otro
-

3. ¿Cómo calificaría usted el clima laboral de la empresa?

Malo	
Bueno	
Excelente	X

4. Con respecto a las condiciones de trabajo (seguridad, infraestructura física, iluminación, etc.), usted considera que éstos son:

Malo	
Satisfactorio	
Muy Satisfactorio	X

5. ¿La empresa ha enfrentado algún problema de tipo administrativo que haya afectado las relaciones entre empleador-empleado?

SI	
NO	X

6. ¿Cree usted que la retribución económica percibida por el desempeño de sus funciones es justa?

SI	X
NO	

7. ¿Existe una comunicación sólida al interior de su empresa de tal manera que los empleados conocen la consecución de la empresa en el mercado?

Nunca	X
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	



8. ¿La empresa proporciona un manual de funciones que especifique tareas y responsabilidades en todas las áreas existentes?

SI	
NO	X

PARTE 2: MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL

9. ¿La empresa reconoce a sus empleados los beneficios de ley y estos son otorgados en los periodos establecidos por las regulaciones vigentes?

SI	X
NO	

10. ¿Dispone usted de todos los materiales e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones?

SI	X
NO	

11. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación a sus empleados promoviendo así la generación del conocimiento?

Nunca	
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	X

12. ¿Los directivos o jefes inmediatos se preocupan con frecuencia por el nivel de motivación del personal que laboran en su empresa?

Nunca	
A veces	
Casi Siempre	X
Siempre	

13. ¿Considera que el trabajo que usted realiza esta acorde con sus conocimientos y capacidades?

SI	X
NO	

14. ¿Cómo evalúa usted el funcionamiento del software de su empresa?

Malo	
Bueno	
Excelente	X

15. ¿Existen evaluaciones periódicas a los empleados y sus resultados son comunicados de manera anticipada por parte de sus superiores?

SI	
NO	X

16. ¿Se siente satisfecho con las funciones que ejerce en la empresa?

SI	X
NO	



AMBIENTE EXTERNO

17. ¿Cuáles son las ventajas que usted considera tiene su empresa frente a las otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Optimo servicio al cliente
- Ubicación del local
- Experiencia
- Descuentos
- Fidelidad del cliente
- Otro

.....

18. ¿Cuáles son las debilidades que a su criterio tiene la empresa frente a otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

- Personal poco comprometido
- Deficiente comunicación
- Ausencia un control interno
- Falta de stock
- Inexistencia de un plan estratégico.
- Otros

.....

19. ¿Cuáles son los principales logros que usted considera ha alcanzado la empresa en el mercado en el tiempo que usted labora?

- Fidelidad de los clientes
- Incremento en las ventas
- Captación de clientes
- Expansión de las líneas de negocio
- Tecnología de punta
- Otro

.....

20. ¿Cuáles son los riesgos que a su criterio se enfrenta actualmente la empresa en la que usted labora?

- Inestabilidad política
- Fuertes regulaciones y restricciones
- Competencia alta
- Otro

.....

21. ¿Qué factores clave considera usted son esenciales para mantener y fortalecer las relaciones con el cliente?

- Calidad del servicio
- Optimización en los tiempos de atención
- Expansión de la línea de productos
- Experiencia del personal
- Otros

.....

22. ¿Cómo evalúa usted la imagen de la empresa frente a otras estaciones de servicios de la ciudad de Cuenca?

Malo	
Bueno	
Excelente	X



INTEPRETACION DE RESULTADOS EN BASE AL ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

El análisis del ambiente interno y externo para Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., fue posible gracias a la aplicación de encuestas y entrevistas dirigidas al personal administrativo como operativo de la empresa objeto de estudio. En primera instancia, se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas tanto al gerente como la contadora de la empresa, seguido de un cuestionario adicional con preguntas cerradas dirigido a los empleados de nivel operativo.

Interpretación de Resultados Cuestionario 1

Planificación Estratégica: La empresa carece de una planificación estratégica, únicamente se dispone de un organigrama delimitando los principales niveles bajo los cuales se ha venido trabajando en los últimos años.

Dificultades financieras: Sin duda alguna, el ámbito financiero merece una atención especial por cuanto de ella depende el éxito o fracaso de la empresa. En este sentido, ambas partes encuestadas, coinciden en que las principales dificultades financieras por las que atraviesa la empresa se centra específicamente en el incremento en los niveles de gastos, endeudamiento, sumado al hecho de que la empresa para el año 2014 tomó la decisión de cesar las actividades desarrolladas en la unidad de negocio mantenida hasta ese momento (pollería).

Adicionalmente, otras dificultades financieras registradas hasta el momento, están relacionadas con la presencia de competidores, ausencia de proyectos de inversión y la ineficiencia en la gestión y control de las operaciones sumado al hecho de que la empresa ha tomado la decisión de no repartir utilidades.

Problemas administrativos: Los resultados reflejan que la ausencia de un plan estratégico conciso, la inexistencia de un manual de funciones y políticas de reclutamiento y selección de personal a más de una comunicación deficiente entre niveles constituyen los principales problemas administrativos de acuerdo a lo expuesto por las partes encuestadas.

Problemas de venta: en este sentido, la empresa no ha registrado problema alguno que haya traído como consecuencia una disminución en las ventas, al contrario, éstas han registrado una tendencia de crecimiento a pesar de que dicho crecimiento no es considerable a razón de la presencia significativa de competidores directos en zonas cercanas al punto de ubicación de la empresa.

Problemas de abastecimiento de los productos: la empresa no ha registrado problemas de abastecimiento de productos por cuanto la comercializadora abastece de cantidades suficientes de tal manera que la empresa está en capacidad de atender la demanda de combustibles y otros bienes sin ningún tipo de inconveniente.

Manual de funciones y responsabilidades: Como ya se mencionó anteriormente, la empresa carece de un manual de funciones y responsabilidades, sin embargo, el gerente es el responsable directo por el cumplimiento de las funciones asignadas a cada empleado.



Toma de decisiones: el proceso de toma de decisiones se realiza a nivel jerárquico, es decir, los directivos son los únicos que intervienen en el establecimiento de estrategias y alternativas necesarias para la obtención de la rentabilidad.

Sistemas de información (software): evidentemente, la empresa cuenta con un software tanto en las áreas administrativas como en las áreas operativas de tal manera que exista una interrelación entre el personal.

Número de empleados en la empresa: hasta la actualidad laboran 22 empleados.

Políticas de reclutamiento de personal: la empresa no maneja en la actualidad políticas referentes al reclutamiento y selección del personal. Sin embargo, la responsabilidad de seleccionar al personal recae en manos de la contadora y gerente.

Planes de capacitación al personal: los planes de capacitación están dirigidos al personal operativo; esto es, despachadores de combustible y market. La comercializadora EXXONMOBIL es la encargada de brindar toda la asesoría necesaria a fin de entrenar a los empleados sobre el manejo de combustibles entre otros aspectos.

Mediciones del desempeño del personal: la empresa no efectúa mediciones del desempeño del personal por cuanto no están definidas políticas referentes a este aspecto.

Incentivos a empleados (Motivación): la empresa otorga incentivos a los empleados especialmente en navidad y fin de año como medidas de retribución y al mismo tiempo de motivación.

Socialización de objetivos: evidentemente, la empresa no tiene definido de manera clara objetivos y por esta razón éstos no han sido socializados con los empleados.

Conocimiento de los clientes y proveedores acerca de los periodos de cobro y pago: en este sentido, tanto los clientes como proveedores están al tanto de los periodos de cobro y pago. En lo que respecta a los periodos de cobro, estos oscilan de 15 a 30 días en tanto que los de pago se ubican en 10 a 15 días con un máximo de 30 días.

Avances Tecnológicos: de acuerdo a los datos, la empresa dispone de todos los equipos los mismos que responde a las exigencias del sector. La maquinaria y otros implementos son entregados por parte de la comercializadora a la empresa. A su vez, el área administrativa cuenta con equipos de cómputo de última tecnología.

Servicio de Vigilancia y Monitoreo: la empresa dispone de servicio de vigilancia y monitoreo que posibilite salvaguardar sus recursos.

Políticas de prevención de riesgos laborales: de acuerdo a los datos, la empresa cuenta con políticas de prevención de riesgos laborales dado que las regulaciones a las que está sujeta exigen el cumplimiento de la normativa en materia de seguridad laboral.

Políticas de preservación del medio ambiente: al igual que las políticas de prevención de riesgos laborales.

Clima Laboral: ambas partes coinciden en que el clima laboral dentro de la empresa es favorable y propicio para el desenvolvimiento de las



actividades internas, así mismo, las condiciones de trabajo y la infraestructura física repercuten positivamente en un óptimo desenvolvimiento de las operaciones.

Ventajas de la empresa frente al sector: a pesar de las dificultades financieras como administrativas registradas, la empresa ha sabido mantener una ventaja competitiva con el objeto de ganar espacio en el mercado y evitando en la medida de lo posible una alteración sustancial en el proceso productivo. En este sentido, podemos mencionar algunas ventajas que Estación de Servicio Narancay mantiene: ubicación estratégica, alta demanda de productos, servicios adicionales (unidades de negocio como el market), bases sólidas con proveedores, óptimo servicio, fidelidad del cliente a lo largo de los años que vienen funcionando la empresa, horarios de atención ininterrumpidos, cumplimiento de las disposiciones legales y controles periódicos a los equipos de trabajo, clima laboral óptimo y por último capacitaciones constantes dirigidas al personal de despacho de combustible y market.

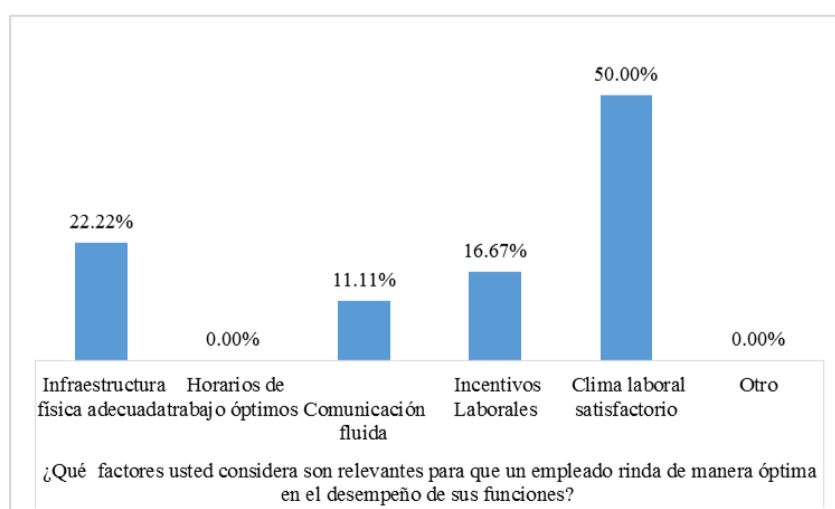
Desventajas de la empresa frente al sector: las principales desventajas por las que atraviesa la empresa se pueden resumir de la siguiente manera: presencia del Estado como único regulador de la actividad Hidrocarburífera, alta competencia, ausencia de un plan estratégico y manual de funciones, ineficiente control financiero, comunicación deficiente y la ausencia de proyectos de inversión que le permita diversificar el riesgo.

Amenazas de la empresa en el sector: las amenazas a las que la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., está sujeta son: fuertes regulaciones por cuanto se trata de un sector estratégico indispensable, altos niveles competitivos, ubicación de la empresa en zonas altamente pobladas, presencia de medios de transporte alternativos disminuyendo de esta manera el consumo de combustible en el mercado, inestabilidad política y percances que ocasionen pérdidas considerables para la empresa.

Interpretación de Resultados Cuestionario 2

Se aplicó un segundo cuestionario al personal operativo de la empresa incluyendo tanto a despachadores de combustible y market. Los resultados más relevantes son expuestos a continuación.

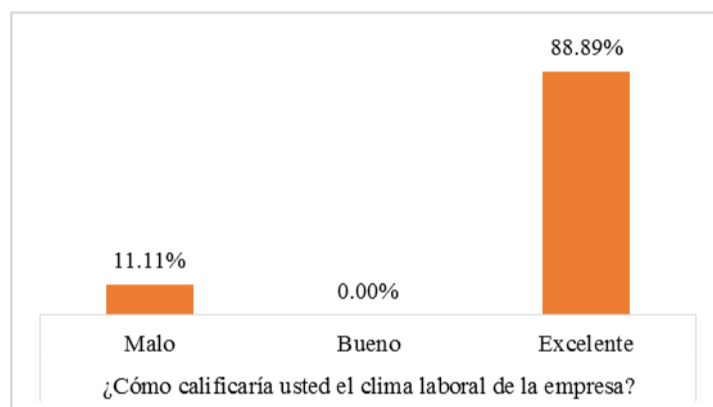
2.- ¿Qué factores usted considera son relevantes para que un empleado rinda de manera óptima en el desempeño de sus funciones?



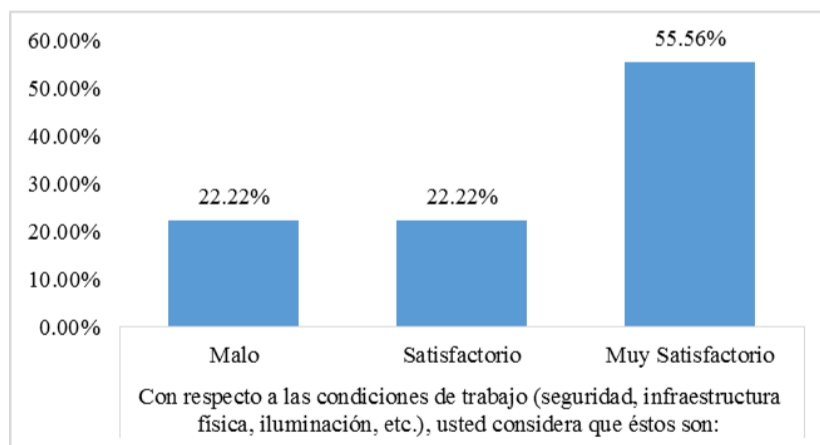
De acuerdo a los datos, se aprecia que el 50% de empleados encuestados considera como factor relevante para un óptimo desempeño de las funciones el factor de clima laboral. Del mismo modo, 4 empleados encuestados (22,22%), manifestaron que la infraestructura física es además un factor clave que incide en las labores internas. Los porcentajes restantes se distribuyen de la siguiente manera: 16,67% para el ítem de incentivos laborales (3 empleados) y el 11,11% (2 empleados) corresponde al factor de comunicación fluida

3. ¿Cómo calificaría usted el clima laboral de la empresa?

El 88,89% de los encuestados considera que el clima laboral en la empresa es excelente y apropiado para un óptimo desenvolvimiento de las operaciones. El 22,22% de personal encuestado, califica el clima laboral como malo. Según estos resultados, se puede deducir que el personal manifiesta un grado de satisfacción positivo con respecto al ambiente laboral, situación que es favorable en términos de productividad y eficiencia organizacional.



4. Con respecto a las condiciones de trabajo (seguridad, infraestructura física, iluminación, etc.), usted considera que éstos son:

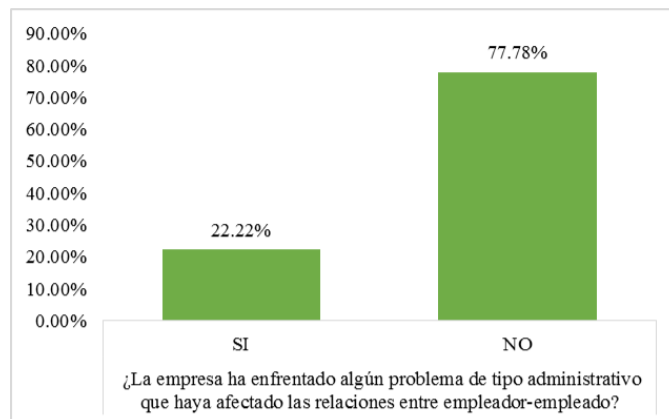


En cuanto a las condiciones de trabajo, el 55,56% del personal encuestado considera que estos son muy satisfactorios, situación que demuestra que la empresa cumple con las exigencias laborales a fin de precautelar y mantener unas condiciones de trabajo apropiadas en materia de seguridad, infraestructura física e iluminación. El 22,22% de encuestados evalúa las condiciones laborales de la empresa como satisfactorias, en tanto que el 22,22% restante lo califica como deficiente.

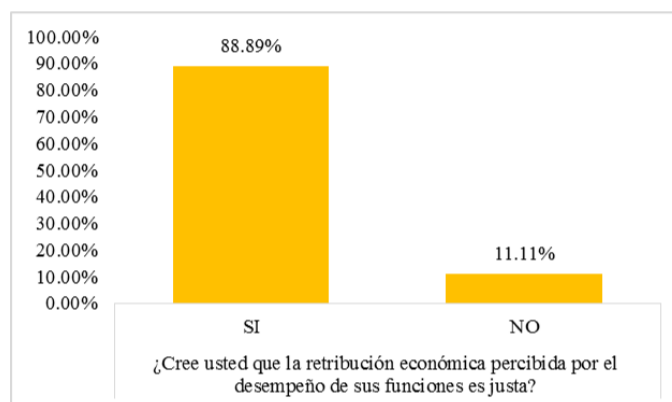
5. ¿La empresa ha enfrentado algún problema de tipo administrativo que haya afectado las relaciones entre empleador-empleado?

El 77,78% de encuestados manifiesta que la empresa no ha enfrentado inconvenientes de índole administrativo que pudiesen afectar el normal

funcionamiento de las operaciones, es decir, este resultado refleja que la empresa ha sabido mantener buenas relaciones entre los directivos y empleados.



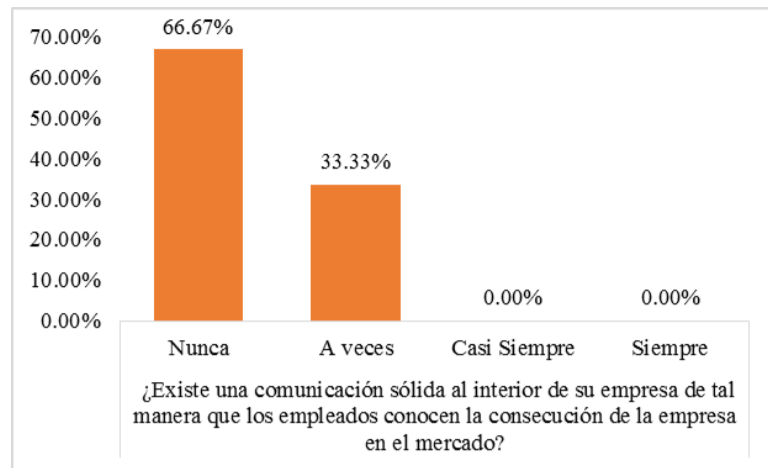
6. ¿Cree usted que la retribución económica percibida por el desempeño de sus funciones es justa?



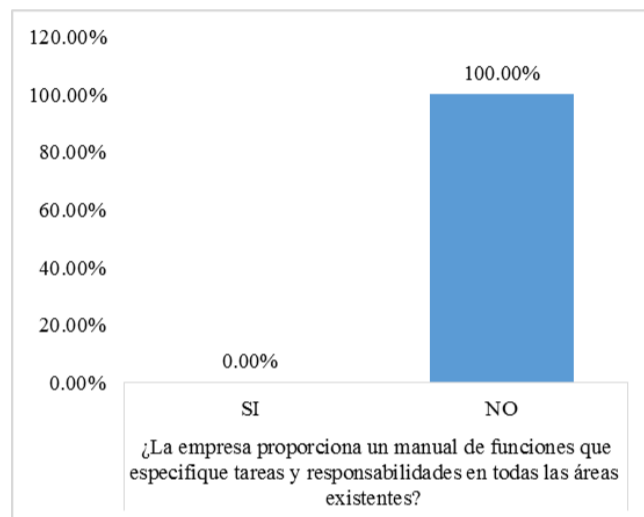
El 88,89% de los encuestados considera que la retribución recibida por concepto de sus funciones es adecuada, en tanto, que el 11,11% cree que dicha retribución no está acorde a sus expectativas. Este resultado es favorable por cuanto los empleados a través de una remuneración equitativa se sentirán motivados para rendir de manera óptima y de esta manera desempeñar sus funciones de la mejor manera posible.

7. ¿Existe una comunicación sólida al interior de su empresa de tal manera que los empleados conocen la consecución de la empresa en el mercado?

El 66,67% de empleados encuestados cree que en la empresa no existen bases sólidas de comunicación mientras que el 33,33% de encuestados considera que al interior de la empresa existe una comunicación sólida. A partir de dichos resultados se puede deducir que la consecución de los objetivos no son socializados con los empleados razón por la cual el personal no participa en el proceso de toma de decisiones.



8. ¿La empresa proporciona un manual de funciones que especifique tareas y responsabilidades en todas las áreas existentes?

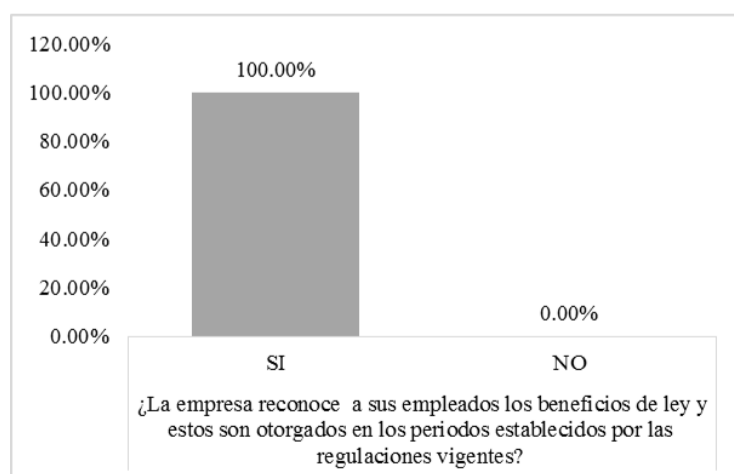


La totalidad de empleados encuestados (100%) manifiesta que la empresa no proporciona un manual de funciones y responsabilidades claro y conciso, situación que refleja la inexistencia de políticas apropiadas para gestionar adecuadamente el talento humano de la empresa.

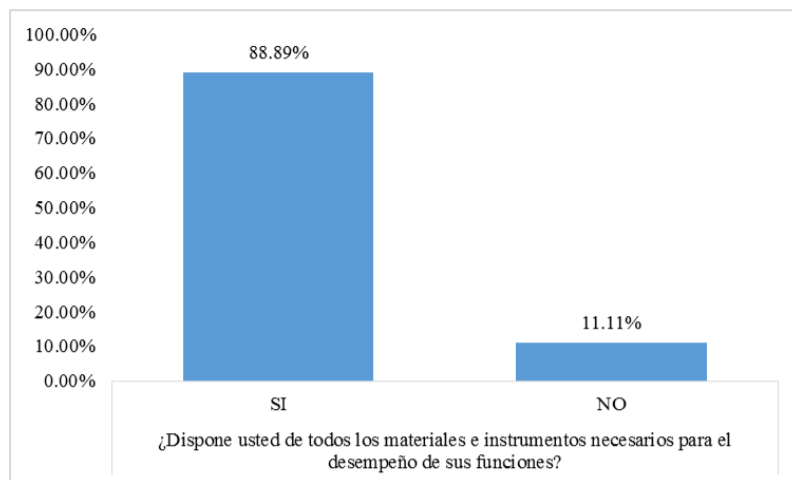
PARTE 2: MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL

9. ¿La empresa reconoce a sus empleados los beneficios de ley y estos son otorgados en los periodos establecidos por las regulaciones vigentes?

La totalidad de empleados encuestados (100%) manifiesta que la empresa reconoce los beneficios sociales y estos son otorgados a los empleados en los tiempos establecidos evidenciándose de esta manera el respecto que existe por parte de la empresa hacia los derechos de los trabajadores y el cumplimiento a cabalidad de la legislación laboral.



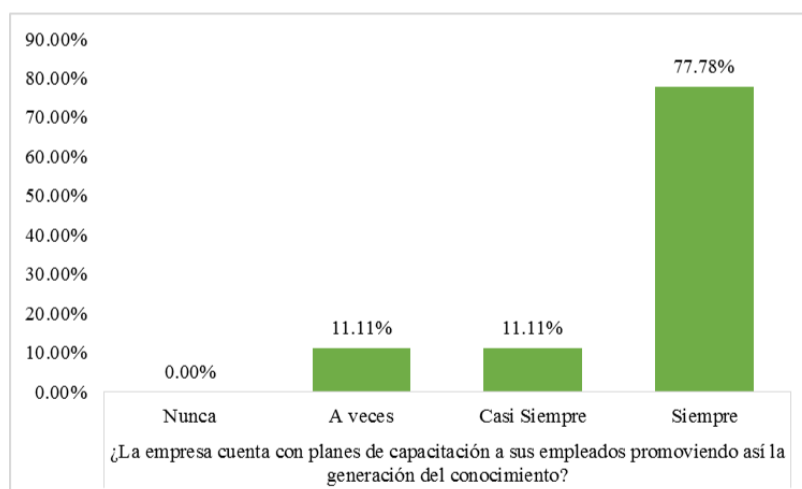
10. ¿Dispone usted de todos los materiales e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones?



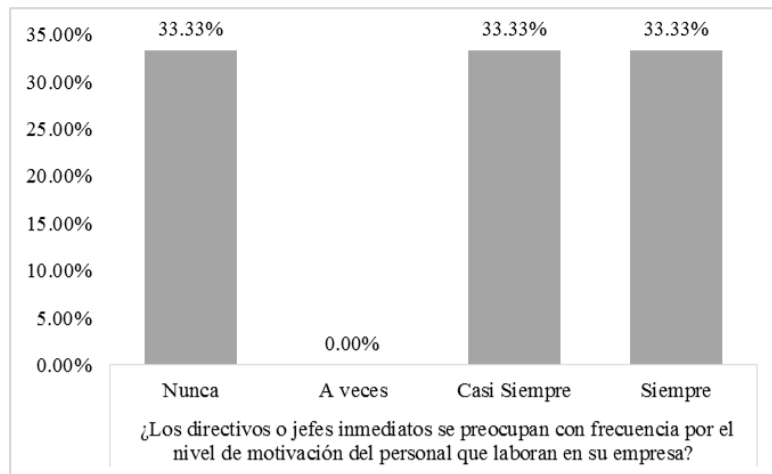
El 88,89% de empleados encuestados manifiesta que la empresa proporciona los materiales e instrumentos necesarios para el desenvolvimiento de sus funciones en tanto que el 11,11% considera que no cuentan aún con los implementos necesarios.

11. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación a sus empleados promoviendo así la generación del conocimiento?

El 77,78% de encuestados manifiesta que siempre reciben capacitaciones. Cabe recalcar, que dichas capacitaciones están dirigidas a despachadores de combustible y market. La comercializadora EXXONMOBIL tiene como responsabilidad capacitaciones. El 11,11% de encuestados califica los planes de capacitación brindados a los empleados con una frecuencia de casi siempre, en tanto que el 11,11% restante califica dichos planes con una frecuencia de a veces. Es estos resultados, se puede deducir que la empresa brinda asesoría y capacitación a sus empleados con el objetivo de fortalecer conocimientos y destrezas.

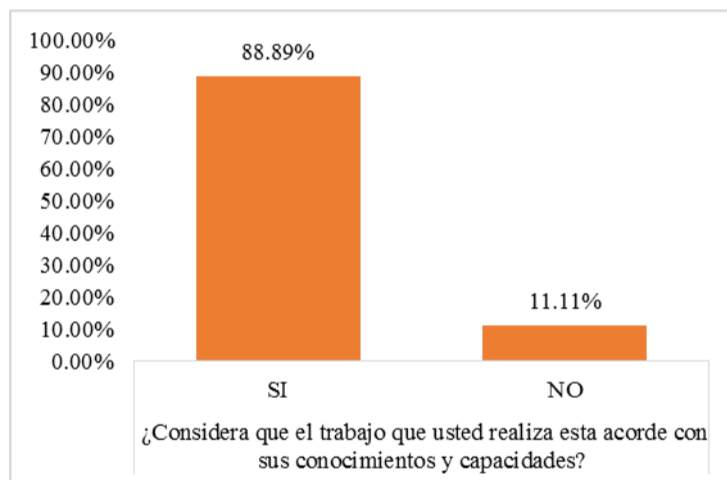


12. ¿Los directivos o jefes inmediatos se preocupan con frecuencia por el nivel de motivación del personal que laboran en su empresa?



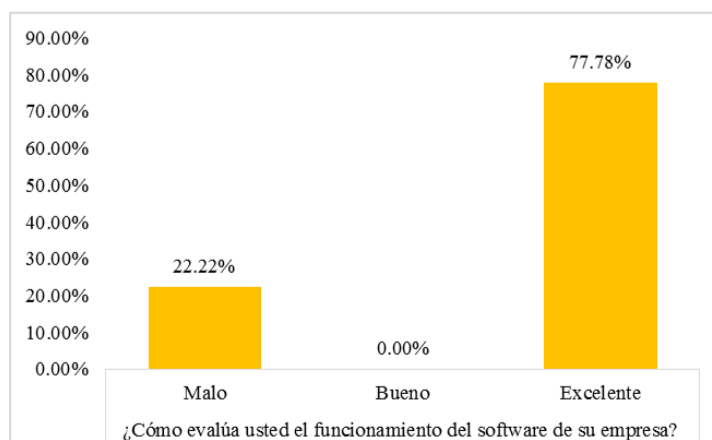
El 33,33% de encuestados considera que los directivos toman en consideración la motivación del personal en el desenvolvimiento de sus operaciones y lo califican con una frecuencia de siempre. Sin embargo, el 33,33% restante manifiesta que los directivos demuestran interés por el nivel de motivación de los empleados con una frecuencia de casi siempre. El 33,33% restante, considera que nunca sus superiores se preocupan por los niveles de motivación en la empresa. Según estos resultados, se puede concluir que la mayor parte del personal encuestado percibe que los directivos demuestran preocupación por la motivación, dicha motivación se puede ver reflejada a través de los incentivos brindados a los trabajadores en ciertas épocas del año.

13. ¿Considera que el trabajo que usted realiza esta acorde con sus conocimientos y capacidades?



El 88,89% de encuestados considera que el trabajo desempeñado en la empresa está acorde a sus conocimientos, en tanto que el 11,11% restante manifiesta que sus funciones desempeñadas no están relacionadas con sus capacidades y conocimientos.

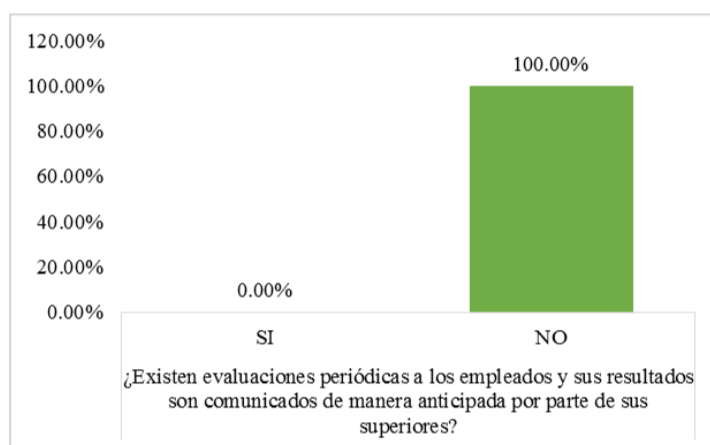
14. ¿Cómo evalúa usted el funcionamiento del software de su empresa?



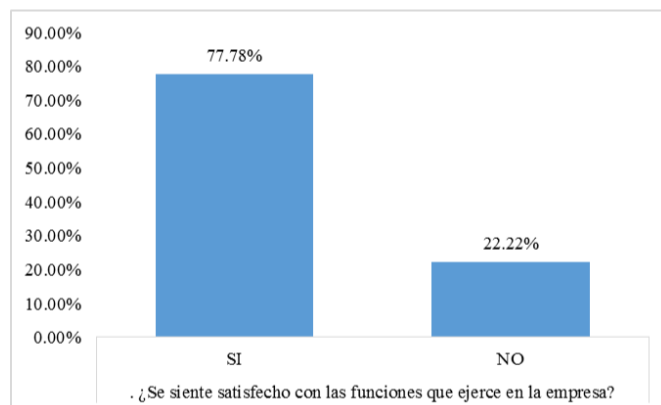
El 77,78% de empleados encuestados coinciden en que el funcionamiento del software de la empresa es excelente. A su vez, el porcentaje restante (22,22%) manifiesta que el software de la empresa es deficiente (malo). Estos resultados reflejan que a pesar de que el software con el que se trabaja responde las operaciones de la empresa, éste presenta irregularidades significativas generando cierto grado de insatisfacción en el personal de la organización.

15. ¿Existen evaluaciones periódicas a los empleados y sus resultados son comunicados de manera anticipada por parte de sus superiores?

La totalidad de empleados encuestados (100%) coincide en que la empresa no pone en práctica evaluaciones periódicas al desempeño de las funciones de los empleados por la razón de que la entidad no tiene definido políticas concisas para este objetivo.



16. ¿Se siente satisfecho con las funciones que ejerce en la empresa?



El 77,78% de encuestados manifiesta su grado de satisfacción con respecto a las funciones que ejerce al interior de la empresa, es decir, existe conformidad con las actividades desempeñadas. El porcentaje restante (22,22%), corresponde a aquellos trabajadores disconformes con el desempeño de sus funciones.

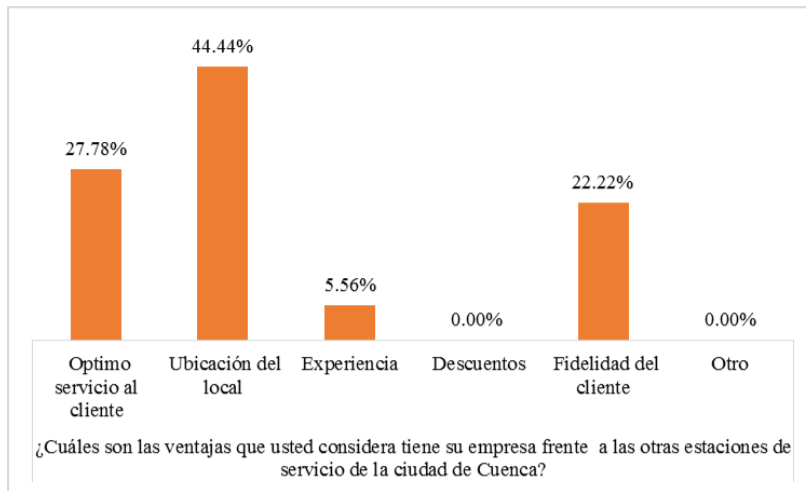
AMBIENTE EXTERNO

17. ¿Cuáles son las ventajas que usted considera tiene su empresa frente a las otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?

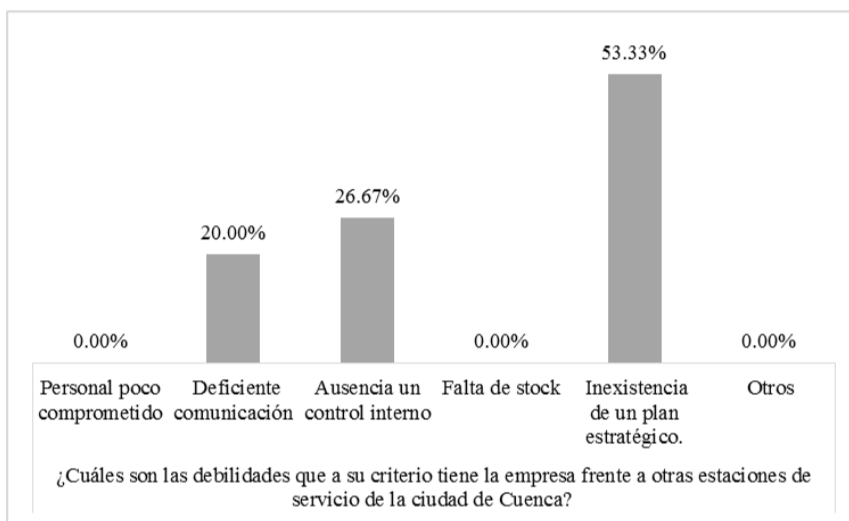
El 44,44% de encuestados atribuyeron que la principal ventaja que tiene la empresa rente a su competencia es la ubicación del local. En segundo lugar, un óptimo servicio al cliente constituye otra de las principales ventajas de acuerdo a la percepción de los encuestados cuyo porcentaje oscila al 27,78%. Los encuestados a su vez, atribuyeron a la fidelidad de



los clientes y la experiencia como otra de las ventajas que posee la empresa frente a su competencia inmediata.



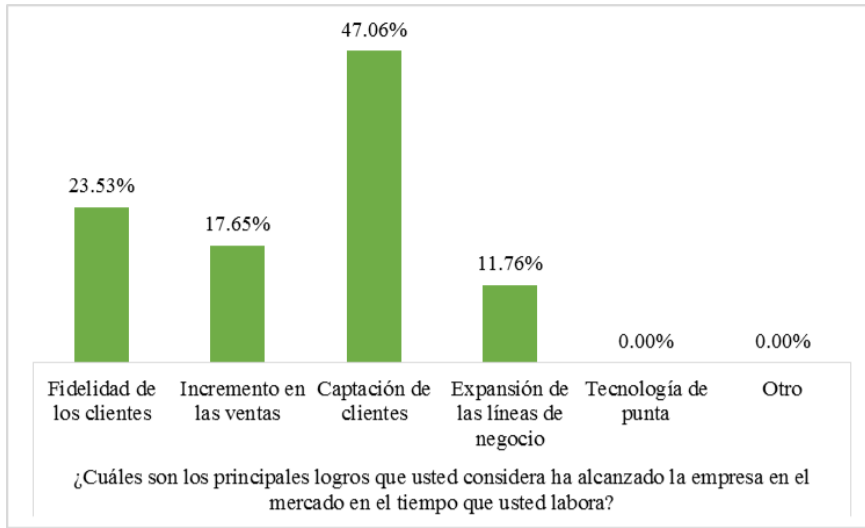
18. ¿Cuáles son las debilidades que a su criterio tiene la empresa frente a otras estaciones de servicio de la ciudad de Cuenca?



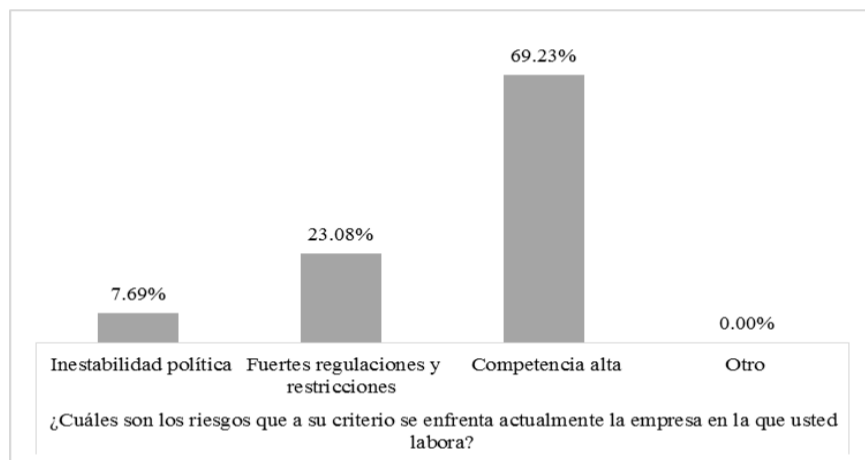
El 53,33% de empleados encuestados considera que la principal debilidad que tiene la empresa frente a su competencia es la inexistencia de un plan estratégico, en tanto que el 26,67 % de encuestados atribuye a la ausencia de un control interno como otra de las debilidades importantes que la empresa registra hasta este momento. Por último, el 20% restante manifiesta que el factor de una deficiente comunicación constituye una debilidad importante de la empresa frente al sector en el que desenvuelve.

19. ¿Cuáles son los principales logros que usted considera ha alcanzado la empresa en el mercado en el tiempo que usted labora?

El 47,06 % de encuestados considera que uno de los principales logros que ha alcanzado la empresa en el mercado ha sido la captación de nuevos clientes, factor que le ha permitido obtener una mayor rentabilidad. Así mismo, el 23,53% de empleados atribuyen al éxito de la empresa, a la fidelidad de los clientes a través del tiempo generando confianza y prestigio en el mercado. El 17,65% considera el incremento de las ventas como otro de los importantes logros alcanzados en tanto que el 11,76% de encuestados manifiesta que la expansión de las líneas de negocio constituye un importante logro ejecutado con éxito.

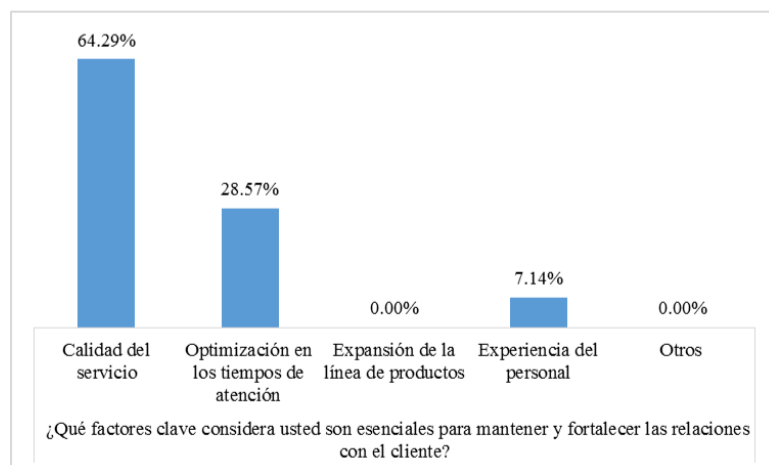


20. ¿Cuáles son los riesgos que a su criterio se enfrenta actualmente la empresa en la que usted labora?



El 69,32% de encuestados coincide en que el principal riesgo por el que atraviesa la empresa en el mercado está asociado al incremento de la competencia en los últimos años, situación que puede perjudicar los intereses de las partes relacionadas. El 23,08% atribuye a su vez, la presencia de fuertes regulaciones y restricciones en el sector como otro de los principales riesgos a los que está sujeto la empresa. Por último, el 7,69% señala la inestabilidad política como un riesgo que en un futuro podría afectar la consecución de las operaciones de la entidad.

21. ¿Qué factores clave considera usted son esenciales para mantener y fortalecer las relaciones con el cliente?



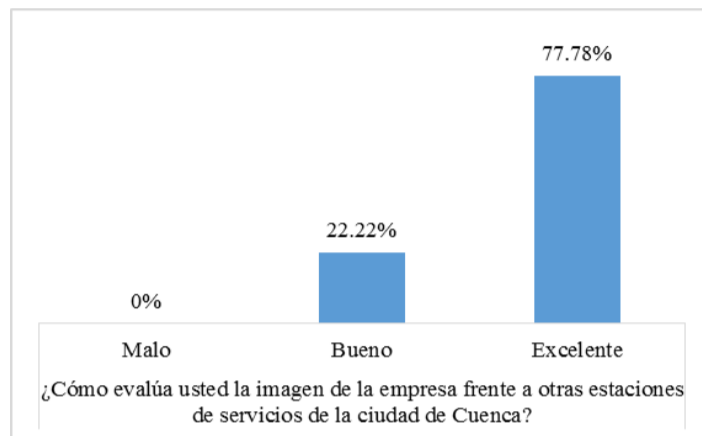
El 64,29% de encuestados coincide en que la calidad del servicio constituye un factor clave para fortalecer las relaciones entre los clientes y la empresa. A su vez, el 28,57% de encuestados señala a la optimización en los tiempos de atención al cliente como un factor adicional para logara el propósito de mantener a los clientes potenciales; así mismo, la



experiencia del personal con un 7,14%, representa otro aspecto imprescindible para lograr este propósito.

22. ¿Cómo evalúa usted la imagen de la empresa frente a otras estaciones de servicios de la ciudad de Cuenca?

El 77,78% de personal encuestado manifiesta que la imagen de la empresa en el mercado es excelente, es decir, el prestigio de la organización es positivo situación que es favorable para el cumplimiento de los objetivos. El 22,22% de encuestados, califica como bueno la imagen de la empresa en comparación a su competencia





ANEXO 7: POLITICAS Y REGLAMENTOS DE SEGURIDAD LABORAL, EVALUACION DEL PRESTIGIO E IMAGEN, SATISFACCION DEL CLIENTE Y CALIDAD Y CANTIDAD DE ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.

CERTIFICADO DE CALIDAD DE COMBUSTIBLES

ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.

Reporte de medición de calidad y cantidad por tanque

El Certificado de Calidad y Cantidad de Combustibles es elaborado por EXXONMOBIL a través de una empresa aliada. Los parámetros de evaluación utilizados en la medición de la calidad son: nivel de agua, apariencia, color, gravedad °API, alcohol y octanaje; por su parte los parámetros utilizados en la medición de la cantidad son: producto, precio unitario, contador de galones, lectura de recipiente volumétrico. En caso de que una de estas variables no se cumpla se dará como incumplido la totalidad del tanque. A diciembre del 2015 el porcentaje de cumplimiento es del 100%

TANQUE	RESULTADO
SUPER (20%)	Cumple
EXTRA (20%)	Cumple
EXTRA (20%)	Cumple
DIESEL (20%)	Cumple
SUPER (20%)	Cumple
Total:	100%

Nota: Por políticas de la empresa comercializadora de combustibles EXXONMOBIL y su empresa aliada no se puede dar a conocer el informe completo de calidad y cantidad de combustibles, por esta razón se ha realizado una tabla resumen.



SATISFACCION DEL CLIENTE

ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.

Aspectos Generales	
¿Existe al menos un sanitario disponible para el uso de clientes, y de existir la cerradura se encuentra funcionando correctamente?	Cumple
¿El inodoro, lavamanos, espejo, piso, paredes, entre otros, se encuentran limpios y en buen estado?	Cumple
¿El sanitario está dotado de jabón, papel higiénico, secador de manos?	Cumple
¿La entrada y salida de la estación de servicio se encuentra debidamente señalizada y libre de obstáculos?	Cumple
¿La estación de servicio cuenta con zona de tienda o market?	Cumple
Carteles de precios en buenas condiciones, actualizados y visibles.	Cumple
¿El lote está libre de basura, manchas, derrames que puedan causar riesgo al cliente?	Cumple
¿Las unidades de servicio en isla se encuentran disponibles y abastecidos (agua, toallas, papel)?	Cumple
¿Existen cubos de basura en cada isla, son visibles y accesibles?	Cumple
Servicio	
¿El empleado muestra al cliente el surtidor en cero?	Cumple
¿El empleado tiene buena actitud y es amable con el cliente?	Cumple
¿El empleado ofrece servicios adicionales de la estación de servicio?	No cumple
¿El empleado se encuentra bien presentado para una atención adecuada al cliente?	Cumple
Resultado: 92%	

Según la evaluación realizada por EXXONMOBIL la satisfacción del cliente es del 92%, es importante mencionar que no se pudo realizar una encuesta para evaluar la satisfacción del cliente por políticas de la comercializadora, motivo por el cual nos basamos en sus resultados obtenidos.



CERTIFICADO DE CALIDAD DE COMBUSTIBLES
ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.

Reporte de medición de calidad y cantidad por tanque

El Certificado de Calidad y Cantidad de Combustibles es elaborado por EXXONMOBIL a través de una empresa aliada. Los parámetros de evaluación utilizados en la medición de la calidad son: nivel de agua, apariencia, color, gravedad °API, alcohol y octanaje; por su parte los parámetros utilizados en la medición de la cantidad son: producto, precio unitario, contador de galones, lectura de recipiente volumétrico. En caso de que una de estas variables no se cumpla se dará como incumplido la totalidad del tanque. A diciembre del 2016 el porcentaje de cumplimiento es del 100%

TANQUE	RESULTADO
SUPER (20%)	Cumple
EXTRA (20%)	Cumple
EXTRA (20%)	Cumple
DIESEL (20%)	Cumple
SUPER (20%)	Cumple
Total:	100%

Nota: Por políticas de la empresa comercializadora de combustibles EXXONMOBIL y su empresa aliada no se puede dar a conocer el informe completo de calidad y cantidad de combustibles, por esta razón se ha realizado una tabla resumen.



POLÍTICAS Y REGLAMENTOS DE SEGURIDAD LABORAL

De acuerdo a la normativa dispuesta por los organismos reguladores, Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., está en la obligación de cumplir una serie de disposiciones legales entre las cuales se encuentran:

Reglamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	Aplica
Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente	Aplica
Convenio sobre el trabajo nocturno	No Aplica
Plan de contingencia	Aplica
Plan de emergencia	Aplica
Norma INEN ISO 3864 – 1: 2013	En proceso

El porcentaje de cumplimiento de las Políticas de Seguridad Laboral es del 83%, debido a que cumple aproximadamente cumple con 5 de las 6 políticas.

PRESTIGIO E IMAGEN

ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.

Evaluación de la apariencia 30%

COFIANZA	<ul style="list-style-type: none"> • Precios señalizados • Funcionamiento y apariencia de iluminaria • Apariencia de la publicidad 	Cumple
CORDIALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento y limpieza de instalaciones • Mantenimiento de dispensadores de combustible • Extinguidores disponibles y en buen estado • Sanitarios limpios y al servicio del cliente 	Cumple

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



	<ul style="list-style-type: none"> • Lockers de empleados limpios, dotados y en buen estado. 	
RAPIDEZ EN EL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso y salida despejados • Área de surtidores libres de obstáculos 	Cumple
Cumplimiento		30%

Evaluación administrativa 30%

Los equipos operan de manera correcta	Cumple
Vendedores se encuentran debidamente identificados	Cumple
¿Los equipos de facturación se encuentran funcionando correctamente y contienen papel en las impresoras para una atención rápida y oportuna?	Cumple
Las unidades de servicio en isla se encuentran dotadas de limpiavidrios, agua, papel, entre otros.	Cumple
Los exhibidores de lubricantes se encuentran a la vista, dotados y en buen estado.	Cumple
La Estación de Servicio cuenta con zona de lavado	No cumple
La estación de servicio cuenta con zona de lubricación	No cumple
Cumplimiento	21.43%

Evaluación de equipos de emergencia 40%

¿Existen dispositivos anti derrame en todas las mangueras, y estos se encuentran en buen estado?	Cumple
¿Existen válvulas de impacto (bloquean la salida del combustible en caso de fuego o impacto) y funcionan correctamente?	Cumple
¿Las válvulas de sobrellenado funcionan correctamente?	Cumple
¿Los detectores de fuga se encuentran en buen estado y óptimo funcionamiento?	Cumple
¿La parada de emergencia (botón que bloquea el suministro de energía a las bombas y equipos) es visible, accesible y funciona correctamente?	Cumple
¿Los extinguidores están en un lugar visible accesible y en buen estado?	Cumple
Cumplimiento	40%

Resultado: Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., goza de un 91.3% de prestigio, dicho resultado surge a raíz de la evaluación realizada por EXXONMOBIL.



ANEXO 8: ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CORRESPONDIENTES A LOS PERIODOS 2013 AL 2015.

ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA ABREVIADO (\$)

	2013	2014	2015
ACTIVO CORRIENTE	<u>311,902.60</u>	<u>263,749.85</u>	<u>299,256.13</u>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	89,049.72	66,817.23	77,227.77
CAJA	30,073.01	30,161.24	38,267.37
BANCOS	58,976.71	36,655.99	38,960.40
ACTIVOS FINANCIEROS	89,702.82	61,962.73	81,308.15
CUENTAS POR COBRAR	50,481.52	36,167.37	40,563.36
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	12,122.03	1,113.70	1,117.09
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	7,441.40	25,020.25	39,966.29
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	(342.13)	(338.59)	(338.59)
INVENTARIOS	71,182.17	70,050.59	75,551.51
INVENTARIOS DE PROD TERMI Y MERCAD	71,182.17	70,050.59	75,551.51
Inventario de Combustibles	29,640.12	19,141.15	25,927.63
Inventario de Lubricantes	4,655.82	5,368.14	4,811.47
Inventario de Market	36,180.64	45,541.30	44,812.41
Inventario de Lubricantes de Islas	705.59	-	-
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	5,977.14	-	5,529.15

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



ANTICIPOS A PROVEEDORES	5,977.14	-	5,529.15
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	55,990.75	60,477.24	59,639.55
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA IVA	2,464.88	3,240.82	8,941.43
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA RENTA	53,525.87	57,236.42	50,698.12
ANTICIPO DEL IMPUESTO LA RENTA	-	4,442.06	-
ANTICIPO DE IMPUESTO LA RENTA EJERC ANTERIOR	-	4,442.06	-
ACTIVO NO CORRIENTE	872,906.48	859,000.05	895,490.87
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	871,717.51	856,061.08	879,351.90
TERRENOS	404,280.00	404,280.00	404,280.00
EDIFICIOS	426,762.34	426,762.34	426,762.34
MUEBLES Y ENSERES	26,024.20	26,024.20	26,024.20
MAQUINARIA Y EQUIPO	-	-	35,000.00
EQUIPO DE COMPUTACION	21,272.03	22,553.64	27,444.65
VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y	100,312.90	90,812.00	115,624.50
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	3,016.54	3,016.54	3,016.54
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	(109,950.50)	(117,387.64)	(158,800.33)
ACTIVO INTANGIBLE	1,188.97	2,938.97	16,138.97
MARCA, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE	1,188.97	2,938.97	16,138.97
TOTAL ACTIVO	<u>1,184,809.08</u>	<u>1,122,749.90</u>	<u>1,194,747.00</u>

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



PASIVO CORRIENTE	480,392.56	394,993.31	344,550.54
CUENTAS POR PAGAR	<i>266,948.48</i>	<i>213,735.43</i>	<i>272,126.15</i>
LOCALES	266,948.48	213,735.43	272,126.15
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	<i>111,944.88</i>	<i>56,632.02</i>	<i>25,145.15</i>
LOCALES	111,944.88	56,632.02	25,145.15
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	<i>101,499.20</i>	<i>124,625.86</i>	<i>47,279.24</i>
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	10,098.28	13,400.75	3,099.98
CON EL IESS	4,435.49	4,235.70	8,254.15
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	28,260.31	23,802.34	25,726.68
PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR	-	179.82	476.17
CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS CORTO PLAZO	9,043.71	1,206.08	5,479.05
OTROS PASIVOS FINANCIEROS TERCEROS	44,400.56	77,100.00	1,700.00
ANTICIPOS DE CLIENTES	10.00	-	-
OTROS PASIVOS CORRIENTES	5,250.85	4,701.17	2,543.21
PASIVO NO CORRIENTE	633,626.13	638,823.26	653,626.19
CUENTAS POR PAGAR NO RELACIONADAS LARGO PLAZO	<i>29,360.15</i>	<i>2,696.57</i>	<i>718.53</i>
LOCALES	29,360.15	2,696.57	718.53
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	<i>75,477.28</i>	<i>38,959.90</i>	<i>123,872.04</i>

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



LOCALES A LARGO PLAZO	75,477.28	38,959.90	123,872.04
CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS	<i>489,752.49</i>	<i>515,810.58</i>	<i>510,679.41</i>
CUENTAS LOCALES SOCIOS LARGO PLAZO	489,752.49	515,810.58	510,679.41
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS LARGO PLAZO	<i>19,036.21</i>	<i>18,356.21</i>	<i>18,356.21</i>
JUBILACION PATRONAL	15,438.47	15,438.47	15,438.47
PROVISION POR DESAHUCIO LARGO PLAZO	3,597.74	2,917.74	2,917.74
PASIVO DIFERIDO	<i>20,000.00</i>	<i>63,000.00</i>	-
INGRESOS DIFERIDOS	20,000.00	63,000.00	-
TOTAL PASIVO	<u>1,114,018.69</u>	<u>1,033,816.57</u>	<u>998,176.73</u>
CAPITAL	400.00	20,400.00	20,400.00
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA	4,620.05	-	-
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	49,519.66	49,519.66	49,519.66
RESULTADOS ACUMULADOS	(1,337.69)	(4,147.88)	8,833.25
RESULTADOS DEL EJERCICIO	17,588.37	23,161.55	117,817.36
TOTAL PATRIMONIO	<u>70,790.39</u>	<u>88,933.33</u>	<u>196,570.27</u>
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<u>1,184,809.08</u>	<u>1,122,749.90</u>	<u>1,194,747.00</u>

Fuente: Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



ANEXO 9: ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS CORRESPONDIENTES A LOS PERIODOS 2013 AL 2015.

ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA
ESTADO DE RESULTADOS ABREVIADO (\$)

	AÑOS		
	2013	2014	2015
INGRESOS			
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	4,650,636.61	4,746,254.94	4,816,895.75
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	120.25	1.20	390.73
TOTAL INGRESOS	4,650,756.86	4,746,256.14	4,817,286.48
(-) COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	4,110,256.31	4,167,901.81	4,111,601.95
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	540,500.55	578,354.33	705,684.53
(-)GASTOS DE VENTA	230,914.63	236,570.02	224,608.84
(-)GASTOS ADMINISTRATIVOS	151,909.86	198,510.45	271,223.10
(-)OTROS GASTOS	590.64	3,320.30	772.48
UTILIDAD OPERATIVA UAI	157,085.42	139,953.56	209,080.11
(-)GASTOS FINANCIEROS	136,393.22	116,792.01	91,262.75
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	20,692.20	23,161.55	117,817.36
15% PARTICIPACION EMPLEADOS	3,103.83	3,474.23	17,672.60
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	17,588.37	19,687.32	100,144.76
22% IMPUESTO A LA RENTA	5,018.56	6,706.19	27,021.85
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	12,569.81	12,981.13	73,122.91

Fuente: Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA

ESTADO DE RESULTADOS COMPLETO (\$)

	2013	2014	2015
<u>INGRESOS</u>	4,650,756.86	4,746,256.14	4,817,286.48
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	<u>4,650,636.61</u>	<u>4,746,254.94</u>	<u>4,816,895.75</u>
<i>VENTA DE BIENES</i>	<i>4,589,697.73</i>	<i>4,666,920.85</i>	<i>4,707,946.18</i>
<i>Venta de Combustibles</i>	3,923,299.26	3,995,550.76	4,080,443.34
<i>Venta de Lubricantes</i>	23,510.65	19,962.96	24,719.66
<i>Venta de Market</i>	499,656.65	494,567.21	479,600.96
<i>Ventas 0%</i>	100,718.88	122,023.45	123,182.22
<i>Ventas de alimentos preparados</i>	42,512.29	34,816.47	
<i>PRESTACION DE SERVICIOS</i>	<i>31,230.43</i>	<i>29,124.54</i>	<i>45,949.57</i>
REGALIAS	30,000.00	50,000.00	63,000.00
INTERESES		134.55	
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES		75.00	
(-) DESCUENTO EN VENTAS	(291.55)		
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	<u>120.25</u>	<u>1.20</u>	<u>390.73</u>
<i>OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES DIVERSOS</i>	120.25	1.20	390.73
<u>COSTOS Y GASTOS</u>	4,630,064.66	4,723,094.59	4,699,469.12
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	<u>4,110,256.31</u>	<u>4,167,901.81</u>	<u>4,111,601.95</u>
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS CIA	67,391.92	71,181.47	70,050.59
INVENTARIO DE COMBUSTIBLES	27,450.00	29,640.12	19,141.15

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



INVENTARIO DE LUBRICANTES	3,512.57	5,360.71	5,368.14
INVENTARIO DE MARKET	30,393.89	36,180.64	45,541.30
INVENTARIO FINAL DE LUBRICANTES EN ISLAS	6,035.46		
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS CIA	4,088,805.65	4,158,390.23	4,089,341.33
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS CIA	(66,545.24)	(64,592.56)	(71,351.96)
INVENTARIO FINAL DE COMBUSTIBLES	(29,640.12)	(19,141.15)	(25,927.63)
INVENTARIO FINAL DE LUBRICANTES	(4,655.82)	(5,368.14)	(4,811.47)
INVENTARIO FINAL DE MARKET	(36,180.64)	(45,541.30)	(44,812.41)
INVENTARIO FINAL DE LUBRICANTES EN ISLAS	(705.59)		
OTROS COSTO DE VENTAS	4,636.93		
TRANSITORIA COSTO DE VENTAS		5,458.03	4,199.55
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA		108.37	
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS	16,929.07	(5,082.90)	14,303.65
VARIACIONES EN MOVIMIENTO DE	3,674.91	7,897.20	9,258.34
GASTOS			
GASTOS DE VENTA	<u>230,914.63</u>	<u>236,570.02</u>	<u>224,608.84</u>
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	79,846.07	86,404.50	89,103.94
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUIDO FONDOS RESERVA	14,856.99	17,918.18	16,862.63
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	20,447.40	16,588.34	18,671.80
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	960.00	1,160.40	195.00
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	3,114.40	4,095.00	1,700.00
REMUNERACIONES A OTROS		1,377.92	



MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	31,855.09	30,466.79	26,533.01
PROMOCION Y PUBLICIDAD	2,325.75	850.64	1,993.50
COMBUSTIBLES		2,622.55	1,270.98
LUBRICANTES		163.00	
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS)	4,755.34	2,042.58	
TRANSPORTE	7,069.18	2,925.69	640.00
GASTOS DE GESTION (AGASAJOS)	4,448.52	6,139.70	8,972.69
GASTOS DE VIAJE	634.81	82.38	
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD	8.80		18.00
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	10,148.37	6,952.95	6,372.70
DEPRECIACIONES	24,503.59	25,937.14	41,412.69
OTROS GASTOS	25,940.32	30,842.26	10,861.90
GASTOS ADMINISTRATIVOS	<u>151,909.86</u>	<u>198,510.45</u>	<u>271,223.10</u>
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	71,699.24	98,482.73	97,239.27
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL INCL	13,396.66	18,412.29	18,252.47
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	8,895.88	17,077.65	14,716.62
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	6,492.42	8,254.89	8,642.92
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	100.00	420.00	52,500.00
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTONOMOS	959.60	368.67	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	8,581.21	5,019.74	7,006.98
COMBUSTIBLES	2,335.50	1,430.04	1,896.69
LUBRICANTES	353.47		
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS)	4,774.58	8,126.06	14,596.64
TRANSPORTE	1,222.26	40.00	23.00



GASTOS DE GESTION (AGASAJOS)	1,282.48	79.68	
GASTOS DE VIAJE	2,379.30	3,868.89	1,991.69
AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMINICACIONES	20,688.11	24,420.51	28,458.79
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD	158.66	129.20	99.88
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	5,491.10	8,867.85	23,156.55
OTROS GASTOS	3,099.39	3,512.25	2,641.60
GASTOS FINANCIEROS	<u>136,393.22</u>	<u>116,792.01</u>	<u>91,262.75</u>
INTERESES	123,655.04	106,051.64	85,054.89
OTROS GASTOS FINANCIEROS	12,738.18	10,740.37	6,207.86
OTROS GASTOS	<u>590.64</u>	<u>3,320.30</u>	<u>772.48</u>
OTROS	2.39		
INTERESES Y MULTAS ESTACION	588.25	3,320.30	772.48
RESULTADO DEL EJERCICIO	20,692.20	23,161.55	117,817.36
15% PARTICIPACION EMPLEADOS	3,103.83	3,474.23	17,672.60
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	17,588.37	19,687.32	100,144.76
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES	5,223.25	10,795.37	22,681.84
UTILIDAD GRAVABLE	22,811.62	30,482.69	122,826.60
22% IMPUESTO A LA RENTA	5,018.56	6,706.19	27,021.85
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	12,569.81	12,981.13	73,122.91

Fuente: Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras



**ANEXO 10: ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA ABREVIADO (\$) % EXPRESADOS CON RESPECTO AL ACTIVO TOTAL**

	2013	2014	2015
ACTIVO CORRIENTE	26.33%	23.49%	25.05%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	7.52%	5.95%	6.46%
CAJA	2.54%	2.69%	3.20%
BANCOS	4.98%	3.26%	3.26%
ACTIVOS FINANCIEROS	7.57%	5.52%	6.81%
CUENTAS POR COBRAR	4.26%	3.22%	3.40%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1.02%	0.10%	0.09%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	2.32%	2.23%	3.35%
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-0.03%	-0.03%	-0.03%
INVENTARIOS	6.01%	6.24%	6.32%
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA	6.01%	6.24%	6.32%
Inventario de Combustibles	2.50%	1.70%	2.17%
Inventario de Lubricantes	0.39%	0.48%	0.40%
Inventario de Market	3.05%	4.06%	3.75%
Inventario de Lubricantes de Islas	0.06%	0.00%	0.00%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	0.50%	0.00%	0.46%
ANTICIPOS A PROVEEDORES	0.50%	0.00%	0.46%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	4.73%	5.39%	4.99%
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA IVA	0.21%	0.29%	0.75%
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA RENTA	4.52%	5.10%	4.24%
ANTICIPO DEL IMPUESTO LA RENTA	0.00%	0.40%	0.00%

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



ANTICIPO DE IMPUESTO LA RENTA EJERCICIOS ANTERIORES	0.00%	0.40%	0.00%
ACTIVO NO CORRIENTE	73.67%	76.51%	74.95%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	73.57%	76.25%	73.60%
TERRENOS	34.12%	36.01%	33.84%
EDIFICIOS	36.02%	38.01%	35.72%
MUEBLES Y ENSERES	2.20%	2.32%	2.18%
MAQUINARIA Y EQUIPO	0.00%	0.00%	2.93%
EQUIPO DE COMPUTACION	1.80%	2.01%	2.30%
VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE	8.47%	8.09%	9.68%
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	0.25%	0.27%	0.25%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-9.28%	-10.46%	-13.29%
ACTIVO INTANGIBLE	0.10%	0.26%	1.35%
MARCA, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE	0.10%	0.26%	1.35%
TOTAL ACTIVO	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVO CORRIENTE	40.55%	35.18%	28.84%
CUENTAS POR PAGAR	22.53%	19.04%	22.78%
LOCALES	22.53%	19.04%	22.78%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	9.45%	5.04%	2.10%
LOCALES	9.45%	5.04%	2.10%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	8.57%	11.10%	3.96%
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	0.85%	1.19%	0.26%
CON EL IESS	0.37%	0.38%	0.69%
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2.39%	2.12%	2.15%
PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR	0.00%	0.02%	0.04%

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS CORTO PLAZO	0.76%	0.11%	0.46%
OTROS PASIVOS FINANCIEROS TERCEROS	3.75%	6.87%	0.14%
ANTICIPOS DE CLIENTES	0.00%	0.00%	0.00%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	0.44%	0.42%	0.21%
PASIVO NO CORRIENTE	53.48%	56.90%	54.71%
CUENTAS POR PAGAR NO RELACIONADAS LARGO PLAZO	2.48%	0.24%	0.06%
LOCALES	2.48%	0.24%	0.06%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	6.37%	3.47%	10.37%
LOCALES A LARGO PLAZO	6.37%	3.47%	10.37%
CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS	41.34%	45.94%	42.74%
CUENTAS LOCALES SOCIOS LARGO PLAZO	41.34%	45.94%	42.74%
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS LP	1.61%	1.63%	1.54%
JUBILACION PATRONAL	1.30%	1.38%	1.29%
PROVISION POR DESAHUCIO LARGO PLAZO	0.30%	0.26%	0.24%
PASIVO DIFERIDO	1.69%	5.61%	0.00%
INGRESOS DIFERIDOS	1.69%	5.61%	0.00%
TOTAL PASIVO	94.03%	92.08%	83.55%
CAPITAL	0.03%	1.82%	1.71%
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA	0.39%	0.00%	0.00%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	4.18%	4.41%	4.14%
RESULTADOS ACUMULADOS	-0.11%	-0.37%	0.74%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1.48%	2.06%	9.86%
TOTAL PATRIMONIO	5.97%	7.92%	16.45%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



ANEXO 11: ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA
ESTADO DE RESULTADOS ABREVIADO (\$) % EXPRESADOS CON RESPECTO A LAS VENTAS TOTALES

	2013	2014	2015
INGRESOS			
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	100.00%	100.00%	100.00%
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES			
TOTAL INGRESOS			
(-) COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	88.38%	87.81%	85.36%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	11.62%	12.19%	14.65%
(-)GASTOS DE VENTA	4.97%	4.98%	4.66%
(-)GASTOS ADMINISTRATIVOS	3.27%	4.18%	5.63%
(-)OTROS GASTOS	0.01%	0.07%	0.02%
UTILIDAD OPERATIVA UAI	3.38%	2.95%	4.34%
(-)GASTOS FINANCIEROS	2.93%	2.46%	1.89%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	0.44%	0.49%	2.45%
15% PARTICIPACION EMPLEADOS	0.07%	0.07%	0.37%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	0.38%	0.41%	2.08%
22% IMPUESTO A LA RENTA	0.11%	0.14%	0.56%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	0.27%	0.27%	1.52%

Fuente: Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



ANEXO 12: ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA ABREVIADO (\$) % EXPRESADOS EN TASAS DE CRECIMIENTO POR AÑO

	2013-2014	2013-2015	2014-2015
ACTIVO CORRIENTE	-15.44%	-4.05%	13.46%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	-24.97%	-13.28%	15.58%
CAJA	0.29%	27.25%	26.88%
BANCOS	-37.85%	-33.94%	6.29%
ACTIVOS FINANCIEROS	-30.92%	-9.36%	31.22%
CUENTAS POR COBRAR	-28.36%	-19.65%	12.15%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	-90.81%	-90.78%	0.30%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	-8.82%	45.64%	59.74%
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-1.03%	-1.03%	0.00%
INVENTARIOS	-1.59%	6.14%	7.85%
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIAS	-1.59%	6.14%	7.85%
Inventario de Combustibles	-35.42%	-12.53%	35.45%
Inventario de Lubricantes	15.30%	3.34%	-10.37%
Inventario de Market	25.87%	23.86%	-1.60%
Inventario de Lubricantes de Islas	-100.00%	-100.00%	
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	-100.00%	-7.50%	
ANTICIPOS A PROVEEDORES	-100.00%	-7.50%	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	8.01%	6.52%	-1.39%
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA IVA	31.48%	262.75%	175.90%
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA RENTA	6.93%	-5.28%	-11.42%

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



ANTICIPO DEL IMPUESTO LA RENTA			-100.00%
ANTICIPO DE IMPUESTO LA RENTA EJERC ANTERIOR			-100.00%
ACTIVO NO CORRIENTE	-1.59%	2.59%	4.25%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-1.80%	0.88%	2.72%
TERRENOS	0.00%	0.00%	0.00%
EDIFICIOS	0.00%	0.00%	0.00%
MUEBLES Y ENSERES	0.00%	0.00%	0.00%
MAQUINARIA Y EQUIPO			
EQUIPO DE COMPUTACION	6.02%	29.02%	21.69%
VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y	-9.47%	15.26%	27.32%
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	0.00%	0.00%	0.00%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	6.76%	44.43%	35.28%
ACTIVO INTANGIBLE	147.19%	1257.39%	449.14%
MARCA, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE	147.19%	1257.39%	449.14%
TOTAL ACTIVO	-5.24%	0.84%	6.41%
PASIVO CORRIENTE	-17.78%	-28.28%	-12.77%
CUENTAS POR PAGAR	-19.93%	1.94%	27.32%
LOCALES	-19.93%	1.94%	27.32%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	-49.41%	-77.54%	-55.60%
LOCALES	-49.41%	-77.54%	-55.60%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	22.79%	-53.42%	-62.06%
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	32.70%	-69.30%	-76.87%
CON EL IESS	-4.50%	86.09%	94.87%
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	-15.77%	-8.97%	8.08%
PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR			164.80%
CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS CORTO PLAZO	-86.66%	-39.42%	354.29%

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



OTROS PASIVOS FINANCIEROS TERCEROS	73.65%	-96.17%	-97.80%
ANTICIPOS DE CLIENTES	-100.00%	-100.00%	
OTROS PASIVOS CORRIENTES	-10.47%	-51.57%	-45.90%
PASIVO NO CORRIENTE	0.82%	3.16%	2.32%
CUENTAS POR PAGAR NO RELACIONADAS LARGO PLAZO	-90.82%	-97.55%	-73.35%
LOCALES	-90.82%	-97.55%	-73.35%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	-48.38%	64.12%	217.95%
LOCALES A LARGO PLAZO	-48.38%	64.12%	217.95%
CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS	5.32%	4.27%	-0.99%
CUENTAS LOCALES SOCIOS LARGO PLAZO	5.32%	4.27%	-0.99%
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS LARGO PLAZO	-3.57%	-3.57%	0.00%
JUBILACION PATRONAL	0.00%	0.00%	0.00%
PROVISION POR DESAHUCIO LARGO PLAZO	-18.90%	-18.90%	0.00%
PASIVO DIFERIDO	215.00%	-100.00%	-100.00%
INGRESOS DIFERIDOS	215.00%	-100.00%	-100.00%
TOTAL PASIVO	-7.20%	-10.40%	-3.45%
CAPITAL	5000.00%	5000.00%	0.00%
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA	-100.00%	-100.00%	
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0.00%	0.00%	0.00%
RESULTADOS ACUMULADOS	210.08%	-760.34%	-312.96%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	31.69%	569.86%	408.68%
TOTAL PATRIMONIO	25.63%	177.68%	121.03%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	-5.24%	0.84%	6.41%

Fuente: Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



ANEXO 13: ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA
ESTADO DE RESULTADOS ABREVIADO (\$) % EXPRESADOS EN TASAS DE CRECIMIENTO POR AÑO

	2013-2014	2013-2015	2014-2015
INGRESOS			
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	2.06%	3.57%	1.49%
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	-99.00%	224.93%	32460.83%
TOTAL INGRESOS	2.05%	3.58%	1.50%
(-) COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	1.40%	0.03%	-1.35%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	7.00%	30.56%	22.02%
(-)GASTOS DE VENTA	2.45%	-2.73%	-5.06%
(-)GASTOS ADMINISTRATIVOS	30.68%	78.54%	36.63%
(-)OTROS GASTOS	462.15%	30.79%	-76.73%
UTILIDAD OPERATIVA UAI	-10.91%	33.10%	49.39%
(-)GASTOS FINANCIEROS	-14.37%	-33.09%	-21.86%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	11.93%	469.38%	408.68%
15% PARTICIPACION EMPLEADOS	11.93%	469.38%	408.68%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	11.93%	469.38%	408.68%
22% IMPUESTO A LA RENTA	33.63%	438.44%	302.94%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	3.27%	481.73%	463.30%

Fuente: Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



ANEXO 14: INDICADORES FINANCIEROS DEL SECTOR

INDICADORES DEL PROMEDIO DE LA INDUSTRIA SEGÚN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS 2011				
Índices Financieros Consolidados del Sector: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos				
	PROMEDIO	MAXIMO	MINIMO	DESVIACION ESTANDAR
LIQUIDEZ CORRIENTE	3.528	72.1311	0.0955	7.4112
PRUEBA ACIDA	3.1335	72.1311	0.0415	7.3245
ROTACION DE CARTERA	122.9082	1497.7547	0.8393	239.5052
ROTACION DE VENTAS	8.6507	76.3986	0	9.8299
ROTACION DEL ACTIVO FIJO	179.8205	3884.0613	0.2474	549.0561
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	23.7087	434.8803	0	60.7769
PERIODO MEDIO DE PAGO	22.4189	332.6816	0	49.6099
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0.5468	0.8987	0.0139	0.257
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	2.2249	8.8695	0.0141	2.1212
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO NETO	9.6101	354.7943	0.1371	39.1429
MARGEN NETO	0.0316	0.3002	0	0.0462
MARGEN OPERACIONAL	0.0345	0.5558	-0.0335	0.0679
MARGEN BRUTO	0.1737	1	0.0141	0.2249
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	0.1594	0.7842	0.0045	0.1434
RENTABILIDAD FINANCIERA	0.469	2.2672	0.0074	0.4782
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2.6852	8.2626	0.2729	1.7571

Fuente: Superintendencia de Compañías (2011)

Elaborado por: Autoras



ANEXO 15: INDICADORES FINANCIEROS

<u>LIQUIDEZ CORRIENTE</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Activo Corriente	311,902.60	263,749.85	299,256.13	
Pasivo Corriente	480,392.56	394,993.31	344,550.54	
Activo Corriente/Pasivo Corriente	0.65	0.67	0.87	3.528
<u>PRUEBA ACIDA</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Activo Corriente	311,902.60	263,749.85	299,256.13	
Inventarios	71,182.17	70,050.59	75,551.51	
Pasivo Corriente	480,392.56	394,993.31	344,550.54	
Activo Corriente-Inventario/Pasivo Corriente	0.50	0.49	0.65	3.1335
<u>CAPITAL NETO DE TRABAJO</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Activo Corriente	311,902.60	263,749.85	299,256.13	
Pasivo Corriente	480,392.56	394,993.31	344,550.54	
Activo Corriente-Pasivo Corriente	(168,489.96)	(131,243.46)	(45,294.41)	
<u>CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO</u>				Promedio Industria 2011
Cuentas por Cobrar	50,481.52	36,167.37	40,563.36	
Inventarios	71,182.17	70,050.59	75,551.51	
Cuentas por Pagar	266,948.48	213,735.43	272,126.15	
Cuentas por Cobrar +Inventarios-Cuentas por Pagar	(145,284.79)	(107,517.47)	(156,011.28)	
<u>ROTACION DE CARTERA</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Ventas	4,650,636.61	4,746,254.94	4,816,895.75	
Cuentas por cobrar	50,481.52	36,167.37	40,563.36	
Ventas/Cuentas por cobrar	92.13	131.23	118.75	122.9082
<u>ROTACION DE ACTIVOS TOTALES</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Ventas	4,650,636.61	4,746,254.94	4,816,895.75	
Activo Total	1,184,809.08	1,122,749.90	1,194,747.00	
Ventas/Activo Total	3.93	4.23	4.03	8.6507



<u>ROTACION DEL ACTIVO FIJO</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Ventas	4,650,636.61	4,746,254.94	4,816,895.75	
Activo Fijo	871,717.51	856,061.08	879,351.90	
Ventas/Activo Fijo	5.34	5.54	5.48	179.8205
<u>ROTACION DE INVENTARIOS</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Costo de Ventas y Producción	4,110,256.31	4,167,901.81	4,111,601.95	
Inventarios	71,182.17	70,050.59	75,551.51	
Costo de Ventas/Inventarios	57.74	59.50	54.42	-
<u>PERIODO PROMEDIO DE INVENTARIOS</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Costo de Ventas y Producción	4,110,256.31	4,167,901.81	4,111,601.95	
Inventarios	71,182.17	70,050.59	75,551.51	
360/Costo de Ventas/Inventarios	6.23	6.05	6.62	
<u>PERIODO MEDIO DE COBRANZA</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Cuentas por cobrar	50,481.52	36,167.37	40,563.36	
Ventas	4,650,636.61	4,746,254.94	4,816,895.75	
(Cuentas por cobrar*360)/Ventas	3.91	2.74	3.03	23.7087
<u>ROTACION CUENTAS POR PAGAR</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Costo de Ventas y Producción	4,110,256.31	4,167,901.81	4,111,601.95	
Cuentas y documentos por pagar	266,948.48	213,735.43	272,126.15	
Costo de Ventas/ Cuentas por pagar	15.40	19.50	15.11	-
<u>PERIODO MEDIO DE PAGO</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Costo de Ventas y Producción	4,110,256.31	4,167,901.81	4,111,601.95	
Cuentas y documentos por pagar	266,948.48	213,735.43	272,126.15	
360/(costo de ventas/cuentas por pagar)	23.38	18.46	23.83	22.4189



<u>ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Pasivo Total	1,114,018.69	1,033,816.57	998,176.73	
Activo Total	1,184,809.08	1,122,749.90	1,194,747.00	
Pasivo total/Activo Total	0.94	0.92	0.84	0.5468
<u>ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Pasivo Total	1,114,018.69	1,033,816.57	998,176.73	
Patrimonio	70,790.39	88,933.33	196,570.27	
Pasivo total/Patrimonio	15.74	11.62	5.08	2.2249
<u>ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO NETO</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Patrimonio	70,790.39	88,933.33	196,570.27	
Activo Fijo Neto	871,717.51	856,061.08	879,351.90	
Patrimonio/Activo Fijo Neto	0.08	0.10	0.22	9.6101
<u>COBERTURA DE INTERESES RCI</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Utilidad antes de Impuestos e Intereses	157,085.42	139,953.56	209,080.11	
Cargos por Intereses	136,393.22	116,792.01	91,262.75	
UAI/Cargos por Intereses	1.15	1.20	2.29	-
<u>MARGEN NETO</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Utilidad Neta	12,569.81	12,981.13	73,122.91	
Ventas	4,650,636.61	4,746,254.94	4,816,895.75	
Utilidad Neta/Ventas	0.0027	0.0027	0.0152	0.0316
<u>MARGEN OPERACIONAL</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Utilidad Operacional	157,085.42	139,953.56	209,080.11	
Ventas	4,650,636.61	4,746,254.94	4,816,895.75	
Utilidad Operacional/Ventas	0.0338	0.0295	0.0434	0.0345
<u>MARGEN BRUTO</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Utilidad Bruta en Ventas	540,500.55	578,354.33	705,684.53	



Ventas	4,650,636.61	4,746,254.94	4,816,895.75	
Utilidad Bruta/Ventas	0.12	0.12	0.15	0.1737
<u>ANALISIS DUPONT</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Utilidad Neta	12,569.81	12,981.13	73,122.91	
Ventas	4,650,636.61	4,746,254.94	4,816,895.75	
Activo Total	1,184,809.08	1,122,749.90	1,194,747.00	
Fondos Propios	21,270.73	39,413.67	147,050.61	
(Utilidad Neta/Ventas)*(Ventas/Activo Total)* (Activo Total/ Fondos Propios)	0.59	0.33	0.50	
<u>RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE)</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Utilidad Neta	12,569.81	12,981.13	73,122.91	
Fondos Propios	21,270.73	39,413.67	147,050.61	
Utilidad Neta/ Fondos Propios	0.59	0.33	0.50	0.469
<u>RENTABILIDAD NETA DE LOS ACTIVOS ROA</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Utilidad Neta	12,569.81	12,981.13	73,122.91	
Activo Total	1,184,809.08	1,122,749.90	1,194,747.00	
Utilidad Neta/Activo Total	0.011	0.012	0.061	0.1594
<u>TASA DE PARTICIPACION DE GASTOS SOBRE VENTAS</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Ventas	4,650,636.61	4,746,254.94	4,816,895.75	
Gastos de Administración	151909.860	198510.450	271,223.10	
Gastos de Ventas	230914.630	236570.020	224,608.84	
(Gastos de Administración + Gastos de Ventas)/Ventas	0.082	0.092	0.103	
<u>TASA DE CRECIMIENTO DE VENTAS</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Ventas	4650636.61	4746254.94	4816895.75	
(Ventas Año X)/(Ventas Año X-1)	0.036	0.021	0.015	
<u>TASA DE CRECIMIENTO DE VENTAS POR UNIDAD DE NEGOCIO COMBUSTIBLE</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria Año 2011
Ventas	4650636.61	4746254.94	4816895.75	
(Ventas Año X)/(Ventas Año X-1)	0.036	0.021	0.015	
<u>APALANCAMIENTO FINANCIERO</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



				2011
Utilidad antes de Impuestos e Intereses	157,085.42	139,953.56	209,080.11	
Intereses	136,393.22	116,792.01	91,262.75	
(Utilidad antes de Impuestos e Intereses)/ Utilidad antes de Impuestos e Intereses-Intereses	7.59	6.04	1.77	2.6852
<u>APALANCAMIENTO OPERATIVO</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Utilidad antes de Impuestos e Intereses	157,085.42	139,953.56	209,080.11	
Costos Fijos	383415.13	438400.77	496604.42	
Utilidad antes de Impuestos e Intereses + Costos Fijos/ Utilidad antes de Impuestos e Intereses	3.44	4.13	3.38	
<u>APALANCAMIENTO TOTAL</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
GAO	3.44	4.13	3.38	
GAF	7.59	6.04	1.77	
GAO*GAF	26.12	24.97	5.99	
<u>CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Periodo Promedio de Cobranza	3.91	2.74	3.03	
Periodo Promedio de Inventario	6.23	6.05	6.62	
Periodo Medio de Pago	23.38	18.46	23.83	
Periodo Promedio de Cobranza +Periodo Promedio de Inventarios-Periodo Medio de Pago	(13.24)	(9.67)	(14.18)	
<u>CICLO OPERATIVO</u>	2013	2014	2015	Promedio Industria 2011
Periodo Promedio de Cobranza	3.91	2.74	3.03	
Periodo Promedio de Inventario	6.23	6.05	6.62	
Periodo Promedio de Cobranza +Periodo Promedio de Inventarios-	10.14	8.79	9.65	

Fuente: Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras

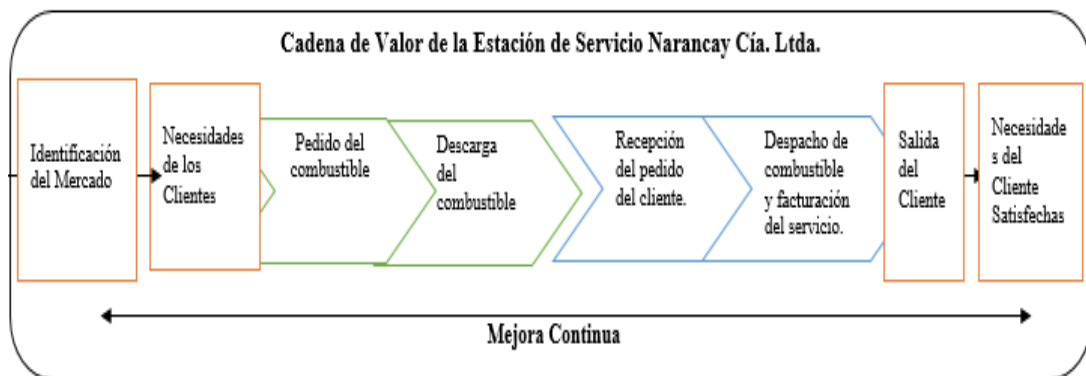
Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza

ANEXO 16: CADENA DE VALOR DE LA ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA

La Cadena de Valor comprende el conjunto de actividades que realiza una empresa con el objetivo de entregar determinado producto o servicio al consumidor a fin de agregar valor a la empresa. La Cadena de Valor dentro de la perspectiva de procesos internos, permite identificar aquellos procesos que contribuyen en la generación de valor para la empresa mediante tres etapas claves:

- Proceso de Innovación
- Proceso Operativo
- Proceso de Servicio Post-Venta

En el caso de la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., la perspectiva de procesos internos puede detallarse de la siguiente manera:



Proceso de Innovación

El proceso de innovación involucra dos etapas: en primera instancia se debe identificar el mercado en el que se desenvuelve la empresa, esto implica, seleccionar aquellos clientes potenciales para el negocio y posteriormente determinar las necesidades emergentes.

En segunda instancia, la empresa estará lista para el diseño y creación de producto, el mismo que será innovador pero acorde a las expectativas del mercado pues este aspecto será la clave del éxito.

Identificación del mercado: Evidentemente, la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., pertenece al mercado de combustibles por cuanto esta unidad de negocio representa la mayor fuente de ingresos para la empresa y por lo tanto incide de manera importante en la generación de rentabilidad.



Así mismo, la empresa dispone de una unidad de negocio adicional la misma que le ha permitido a clientes potenciales y de esta manera aumentar su volumen de ventas.

Creación de producto/oferta del servicio: El proceso de creación del producto o servicio de la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., empieza desde el momento en el cual se abastece de los productos; dado que la venta de combustibles tiene mayor significancia en las operaciones de la empresa, nos enfocaremos únicamente en el análisis de este producto.

La comercializadora EXXONMOBIL abastece de combustible a la empresa para lo cual adquiere el combustible a EP PETROECUADOR, la entrega de éste se realizará en la terminal de almacenamiento, posteriormente la empresa comercializadora distribuye el combustible a la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.

El transporte del combustible se realizara a través de los tanqueros, los mismos que deberán encontrarse en perfectas condiciones. Una vez que el combustible se encuentre en las instalaciones de la empresa, se realizará la descarga del producto en una zona libre de obstáculos. Seguido a la descarga del combustible, se deberá realizar la verificación de la entrega total del producto solicitado evaluando la cantidad exacta de combustible recibido.

Proceso Operativo

El proceso operativo involucra dos fases: en la primera la empresa recibe el pedido por parte de los clientes y posteriormente el proceso termina con la entrega de los productos ofrecidos en el menor tiempo posible.

Construcción de los productos/servicios: la descarga de los combustibles le permitirá a la empresa abastecerse del nivel suficiente de combustibles en función del nivel de demanda del mercado. El proceso operativo de la Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., empieza desde el momento en que los consumidores llegan a las instalaciones de la empresa, los despachadores de combustible será los encargados de atender al cliente de la mejor manera posible.

Entrega de los productos/servicios: El siguiente paso será el despacho del combustible siguiendo las debidas normas de precaución. Finalmente se recepta la forma de pago de combustible el cual puede hacerse mediante dos formas: efectivo y tarjeta de crédito, este último requerirá previa autorización bancaria.



Procesos de Servicio Post-Venta

El servicio post-venta comprende todas aquellas actividades que la empresa realiza luego de la venta con el objeto de retener al cliente. En el caso de Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., no existe un servicio post-venta identificable.

ANEXO 17: FICHAS TECNICAS DE INDICADORES

PERSPECTIVA FINANCIERA

Tabla 22 Tasa de crecimiento de ventas

CODIGO: F-01	FICHA TECNICA DE INDICADORES				
	ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.				
Perspectiva:	Financiera				
Nombre:	Tasa de crecimiento de ventas				
Objetivo:	Incrementar los ingresos				
Observaciones:	Evalúa el porcentaje de crecimiento de las ventas de un periodo con respecto al periodo anterior.				
Fórmula:	$\frac{\text{Ventas año X}}{\text{Ventas año X - 1}} * 100$				
Fuente utilizada:	Estado de Resultados				
Relación Causa - Efecto:	Efecto	Frecuencia	Anual	Unidad de medida:	Porcentual
Situación actual (2015):	1,50%		Meta:	1,5% ⁹	
Responsables del cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora • Departamento de Ventas 				
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Realizar Análisis y Planificación Financiera. • Renegociación de márgenes de rentabilidad con proveedores • Pago puntual a proveedores • Publicidad 				

Elaborado por: Autoras

⁹ Según la CEPAL el crecimiento de la actividad económica para América Latina en el año 2017 será del 1.5%.



Tabla 23 Tasa de participación de los gastos sobre las ventas

CODIGO: F-02	FICHA TECNICA DE INDICADORES				
	ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.				
Perspectiva:	Financiera				
Nombre:	Tasa de participación de los gastos sobre las ventas				
Objetivo:	Disminución de costos y gastos				
Observaciones:	Mide el porcentaje de participación de los gastos administrativos y ventas con respecto al total de ventas de un periodo.				
Fórmula:	$\frac{\text{Gastos de administración} + \text{Gastos de ventas}}{\text{Ventas}} * 100$				
Fuente utilizada:	Estado de Resultados				
Relación Causa - Efecto:	Efecto	Frecuencia	Anual	Unidad de medida:	Porcentual
Situación actual (2015):	10,29%		Meta:	7%	
Responsables del cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Venta • Departamento de Compras • Gerente • Contadora 				
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar un Análisis financiero periódico • Efectuar un informe de control de gastos • Realizar presupuesto de gastos 				

Elaborado por: Autoras

Tabla 24 Rentabilidad sobre los Ingresos (Margen Bruto)

CODIGO: F-03	FICHA TECNICA DE INDICADORES				
	ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.				
Perspectiva:	Financiera				
Nombre:	Rentabilidad sobre los Ingresos (Margen Bruto)				
Objetivo:	Disminución de Costos y Gastos				
Observaciones:	Establece el rendimiento que la empresa obtiene por cada dólar invertido en el proceso operativo.				
Fórmula:	$\frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas}} * 100$				
Fuente utilizada:	Estado de Resultados				
Relación	Efecto	Frecuencia	Anual	Unidad de	Porcentual

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



Causa - Efecto:	o	:		medida:	
Situación actual (2015):	15%		Meta:	17.37%	
Responsables del cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora • Departamento de Venta 				
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar una contabilidad por cada unidad de negocio • Análisis y planificación financiera • Control de costos • Incrementar las ventas 				

Elaborado por: Autoras

Tabla 25 Rentabilidad Financiera (ROE)

CODIGO: F-04	FICHA TECNICA DE INDICADORES				
	ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.				
Perspectiva:	Financiera				
Nombre:	Rentabilidad Financiera (ROE)				
Objetivo:	Maximización de la rentabilidad				
Observaciones:	Mide la rentabilidad que obtiene la empresa en relación a los recursos propios (Patrimonio).				
Fórmula:	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Fondos Propios}} * 100$				
Fuente utilizada:	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de Resultados • Estado de Situación Financiera 				
Relación Causa - Efecto:	Efecto	Frecuencia	Anual	Unidad de medida:	Porcentual
Situación actual (2015):	37%		Meta:	46.9%	
Responsables del cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora • Departamento de Ventas • Departamento de Compras 				
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y Planificación Financiera • Disminuir costos y gastos • Incrementar las ventas • Reducir al mínimo los impuestos 				

Elaborado por: Autoras

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



Tabla 26 Rentabilidad neta de los Activos (ROA)

CODIGO: F-05	FICHA TECNICA DE INDICADORES				
	ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.				
Perspectiva:	Financiera				
Nombre:	Rentabilidad neta de los Activos (ROA)				
Objetivo:	Optimización en el uso de los activos				
Observaciones:	Mide la capacidad que tiene la empresa para generar rentabilidad a partir del uso de sus activos.				
Fórmula:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100$				
Fuente utilizada:	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de Resultados • Estado de Situación Financiera 				
Relación Causa - Efecto:	Efecto	Frecuencia	Anual	Unidad de medida:	Porcentual
Situación actual (2015):	6.12%		Meta:	15.94%	
Responsables del cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora • Departamento de Ventas • Departamento de Compras 				
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y Planificación Financiera • Control de costos y gastos • Incursionar en nuevos proyectos de inversión • Mantener equilibrio en los periodos de cobro y pago 				

Elaborado por: Autoras

Tabla 27 Endeudamiento del Activo

CODIGO: F-06	FICHA TECNICA DE INDICADORES				
	ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.				
Perspectiva:	Financiera				
Nombre:	Endeudamiento del Activo				
Objetivo:	Disminución de la deuda				
Observaciones:	Mide el nivel de endeudamiento de la empresa con respecto a sus activos totales.				
Fórmula:	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$				
Fuente utilizada:	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de Situación Financiera 				

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



Relación Causa - Efecto:	Efecto	Frecuencia	Anual	Unidad de medida:	Porcentual
	o	:			
Situación actual (2015):	84%		Meta:	54.68%	
Responsables del cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora 				
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener préstamos a largo plazo • Renegociar la deuda de corto a largo plazo • Obtener préstamos a la más baja tasa de interés • Venta de activos 				

Elaborado por: Autoras

PERSPECTIVA DE CLIENTES

Tabla 28 Tasa de crecimiento de ventas combustible

CODIGO: C-01	FICHA TECNICA DE INDICADORES				
	ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.				
Perspectiva:	Clientes				
Nombre:	Tasa de crecimiento de ventas combustible				
Objetivo:	Incrementar el segmento de mercado				
Observaciones:	Analiza el porcentaje de crecimiento de ventas de la unidad de negocio de combustible de un periodo a otro.				
Fórmula:	$\frac{\text{Ventas combustible año X}}{\text{Ventas combustible año X - 1}} * 100$				
Fuente utilizada:	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de Resultados 				
Relación Causa - Efecto:	Efecto	Frecuencia	Anual	Unidad de medida:	Porcentual
	o	:			
Situación actual (2015):	2.12%		Meta:	3%	
Responsables del cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora • Departamento de Ventas 				
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas publicitarias 				

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



	<ul style="list-style-type: none"> • Promociones y descuentos • Firma de contratos de exclusividad con empresas del sector y empresas transportistas.
--	---

Elaborado por: Autoras

Tabla 29 Control de calidad

CODIGO: C-02	FICHA TECNICA DE INDICADORES			
	ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.			
Perspectiva:	Clientes			
Nombre:	Control de calidad			
Objetivo:	Mantener la calidad de los productos			
Observaciones:	Mide el grado de cumplimiento de los controles de calidad de combustibles exigidos por la autoridad competente.			
Fórmula:	$\frac{\text{Número de tanques aprobados}}{\text{Número total de tanques}} * 100$			
Fuente utilizada:	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas internas y disposiciones legales existentes. 			
Relación Causa - Efecto:	Efecto	Frecuencia: Mensual	Unidad de medida:	Porcentual
Situación actual (2015):	100%	Meta:	100%	
Responsables del cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Departamento de Compras • Departamento de Ventas • Despachadores 			
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección de calidad y cantidad de combustibles líquidos derivados de petróleo • Cumplimiento de los controles de calidad, y • Seguimiento de la correcta adopción de políticas de calidad requeridas por las entidades reguladoras 			

Elaborado por: Autoras

Tabla 30 Nivel de satisfacción del cliente

CODIGO: C-03	FICHA TECNICA DE INDICADORES			
	ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.			
Perspectiva:	Clientes			
Nombre:	Nivel de satisfacción del cliente			
Objetivo:	Incremento del nivel de satisfacción del cliente			

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



Observaciones:	Estima el grado en el que los clientes se encuentran satisfechos con los bienes y servicios ofrecidos por la empresa.			
Fórmula:	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de encuestas realizadas}} * 100$			
Fuente utilizada:	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas realizadas 			
Relación Causa - Efecto:	Efecto	Frecuencia: Cuatrianual	Unidad de medida:	Porcentaje
Situación actual (2015):	92%		Meta:	100%
Responsables del cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Ventas Despachadores 			
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las expectativas y necesidades insatisfechas del consumidor. 			

Elaborado por: Autoras



PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Tabla 31 Cumplimiento de políticas en seguridad laboral

CODIGO: P-01	FICHA TECNICA DE INDICADORES				
	ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.				
Perspectiva:	Procesos Internos				
Nombre:	Cumplimiento de políticas en seguridad laboral				
Objetivo:	Mejorar la gestión administrativa				
Observaciones:	Determina el grado de cumplimiento de las disposiciones legales en materia de seguridad laboral.				
Fórmula:	$\frac{\text{Número de Políticas Adoptadas}}{\text{Total de Políticas Exigidas}}$				
Fuente utilizada:	Políticas y reglamentos internos, y otras disposiciones legales.				
Relación Causa - Efecto:	Causa	Frecuencia:	Anual	Unidad de medida:	Porcentual
Situación actual (2015):	83%		Meta:	100%	
Responsables del cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora • Despachadores 				
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un Plan Estratégico • Establecer un manual de normas y políticas internas • Cumplimiento y seguimiento de las políticas de seguridad laboral de acuerdo a las disposiciones de las entidades reguladoras. • Verificación en el uso de indumentaria y uniformes. • Verificación del estado actual de instrumentos y equipos de trabajo. 				

Elaborado por: Autoras

Tabla 32 Quejas y sugerencias.

CODIGO: P-02	FICHA TECNICA DE INDICADORES				
	ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.				
Perspectiva:	Procesos Internos				
Nombre:	Porcentaje de quejas solucionadas				
Objetivo:	Mantener un excelente servicio al cliente				
Observaciones:	Determina el número de quejas solucionadas en la empresa dentro de un periodo fiscal.				



Fórmula:	$\frac{\text{Numero de Quejas solucionadas}}{\text{Número Total de Quejas}} * 100$				
Fuente utilizada:	Quejas receptadas/ Buzón de Sugerencias				
Relación Causa - Efecto:	Causa	Frecuencia:	Anual	Unidad de medida:	Unidad
Situación actual (2015):	0%		Meta:	100%	
Responsables del cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Departamento de ventas • Dirección de Patio • Despachadores 				
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de quejas, sugerencias y soluciones. • Evaluación en el desempeño de los empleados • Tecnología acorde con las necesidades de los consumidores • Capacitación en materia de relaciones humanas y atención al cliente. 				

Elaborado por: Autoras

Tabla 33 *Prestigio e Imagen*

CODIGO: P-03	FICHA TECNICA DE INDICADORES				
	ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.				
Perspectiva:	Procesos Internos				
Nombre:	Prestigio e imagen				
Objetivo:	Mantener y fortalecer la marca				
Observaciones:	Establece el nivel de prestigio de la empresa y la marca, a través del grado de cumplimiento de procesos, técnicas y atributos.				
Fórmula:	<i>Porcentaje de cumplimiento</i>				
Fuente utilizada:	Contrato de negociación con la comercializadora. Encuestas realizadas				
Relación Causa - Efecto:	Causa	Frecuencia:	Anual	Unidad de medida:	Porcentaje.
Situación actual (2015):	90%		Meta:	100%	
Responsables del cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora • Departamento de Ventas • Despachadores 				

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



	<ul style="list-style-type: none"> • Cajeros
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y evaluación periódica del cumplimiento de las cláusulas especificadas en el contrato de negociación. • Revisión de procesos, técnicas y atributos. • Inspección de instalaciones.

Elaborado por: Autoras

Tabla 34 *Capacidad instalada*

CODIGO: P-04	FICHA TECNICA DE INDICADORES				
	ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.				
Perspectiva:	Procesos Internos				
Nombre:	Capacidad instalada				
Objetivo:	Optimizar el uso de los recursos				
Observaciones:	Determina los niveles de capacidad ociosa en los tanques de almacenamiento de combustibles.				
Fórmula:	$\frac{\text{Nivel de abastecimiento de combustibles}}{\text{Capacidad instalada de los tanques de combustible}} * 100$				
Fuente utilizada:	Notas de pedido de la cantidad de combustible				
Relación Causa - Efecto:	Causa	Frecuencia:	Anual	Unidad de medida:	Porcentaje.
Situación actual (2015):	26%		Meta:	100%	
Responsables del cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Departamento de Compras • Despachadores 				
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Control de inventarios de manera periódica • Políticas de gestión y control en el abastecimiento de combustible 				

Elaborado por: Autoras

Tabla 35 *Tecnología instalada*

CODIGO: P-05	FICHA TECNICA DE INDICADORES				
	ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.				
Perspectiva:	Procesos Internos				
Nombre:	Tecnología instalada				
Objetivo:	Ir acorde al avance tecnológico				
Observaciones:	Establece el nivel de eficiencia y calidad de la tecnología.				



Fórmula:	$\frac{\text{Número de empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados encuestados}} * 100$				
Fuente utilizada:	Instalaciones de la empresa.				
Relación Causa - Efecto:	Causa	Frecuencia:	Anual	Unidad de medida:	Porcentaje
Situación actual (2015):	78%		Meta:	100%	
Responsables del cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora • Departamento de Compras • Departamento de Ventas • Despachadores 				
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar respaldos y depuraciones periódicas de la información. • Seguimiento y evaluación del estado de la tecnología disponible en la empresa. • Asignación de un responsable interno de la evaluación de la tecnología. 				

Elaborado por: Autoras

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Tabla 36 Grado de productividad, satisfacción y motivación laboral

CODIGO: A-01	FICHA TECNICA DE INDICADORES				
	ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.				
Perspectiva:	Aprendizaje y Crecimiento.				
Nombre:	Grado de productividad, satisfacción y motivación laboral				
Objetivo:	Incrementar la productividad, satisfacción y motivación laboral				
Observaciones:	Mide el grado de empleados satisfechos y motivados con su trabajo.				
Fórmula:	$\frac{\text{Número de empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados encuestados}} * 100$				
Fuente utilizada:	Encuestas de motivación y satisfacción del personal.				
Relación Causa - Efecto:	Causa	Frecuencia:	Anual	Unidad de medida:	Porcentaje.
Situación actual (2015):	77.78%		Meta:	100%	

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



Responsables del cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora • Departamento de compras • Departamento de ventas
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en planes que fomenten e incentiven al empleado no solo en el aspecto económico sino también en el aspecto profesional. • Gestionar y desarrollar planes de capacitación a fin de fortalecer aptitudes y desarrollar nuevos conocimientos. • Aplicar medidas correctivas a los problemas encontrados en las encuestas.

Elaborado por: Autoras

Tabla 37 *Generar un clima laboral agradable*

CODIGO: A-02	FICHA TECNICA DE INDICADORES				
	ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.				
Perspectiva:	Aprendizaje y Crecimiento.				
Nombre:	Clima laboral				
Objetivo:	Generar un clima laboral agradable				
Observaciones:	Evalúa el porcentaje de empleados que consideran laborar en un clima laboral óptimo. Satisfechos				
Fórmula:	$\frac{\text{Número de empleados conformes con el clima laboral}}{\text{Total de empleados encuestados}} * 100$				
Fuente utilizada:	Encuestas a personal de la empresa.				
Relación Causa - Efecto:	Causa	Frecuencia:	Anual	Unidad de medida:	Porcentaje.
Situación actual (2015):	88,89%		Meta:	100%	
Responsables del cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora • Departamento de Compras • Departamento de Ventas • Despachadores 				
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar encuestas concernientes a la evaluación del clima laboral. • Mantener bases de comunicación efectivas. • Ejecutar políticas de comunicación efectivas de tal manera que todo el personal de los diferentes niveles conozca y sean partícipes del desarrollo de la estrategia. • Aplicar medidas correctivas a los problemas encontrados en las encuestas. 				

Elaborado por: Autoras

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza

Tabla 38 *Porcentaje de empleados capacitados*

CODIGO: A-03	FICHA TECNICA DE INDICADORES				
	ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.				
Perspectiva:	Aprendizaje y Crecimiento.				
Nombre:	Porcentaje de empleados capacitados				
Objetivo:	Fomentar la mejor continua				
Observaciones:	Mide el número de empleados capacitados, abarcando los niveles operativos y de apoyo.				
Fórmula:	$\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} * 100$				
Fuente utilizada:	Registro de asistencia de personal a capacitaciones.				
Relación Causa - Efecto:	Causa	Frecuencia	Anual	Unidad de medida:	Porcentaje
	a	:		:	.
Situación actual (2015):	45%		Meta:	100%	
Responsables del cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora 				
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas en la empresa. • Fomentar a través de planes de capacitación efectivos, el crecimiento personal y profesional de empleados y directivos. 				

Elaborado por: Autoras



ANEXO 18: DETALLE DE COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

La implementación del modelo de gestión Balanced Scorecard implica el desembolso de recursos monetarios que aseguren el éxito de dicho modelo durante la etapa de implementación. A continuación, se refleja los rubros económicos que intervendrán en dicha implementación realizando proyecciones del costo a partir de las cuentas que intervendrán reflejadas en el Estado de Resultados del 2016 (Periodos Agosto-Diciembre).

Tabla 39: *Detalle de Costos de Implementación del Balanced Scorecard*

- **Recursos Humanos:**

Actividad	Detalle	Cantidad	Frecuencia (En meses)	N° Horas (Mensual)	Costo por Hora	Costo Total
Asesoría en la implementación del Balanced Scorecard	Salario Asesor	2	1	30	25	\$ 1,500.00
	Salario Asistente	1	1	30	20	\$ 600.00
Asesoría Financiera	Salario Asesor	1	2	60	25	\$ 3,000.00
	Salario Asistente	1	2	60	20	\$ 2,400.00
TOTAL RECURSOS HUMANOS						\$ 7,500.00

- **Recursos Tecnológicos:**

Actividad	Detalle	Cantidad	Frecuencia	Costo Unitario	Costo Total
Seguimiento del software	Mantenimiento de Sistema (respaldos y depuraciones periódicas)	1	Mensual	\$ 13,420.39	\$ 13,420.39

- **Recursos Materiales:**

Actividad	Detalle	Costo Total
Materiales de Capacitación	Copias, Impresiones, Folletos, etc.	\$ 74.65
	Útiles de Oficina	\$ 1,573.13
	Papelería	\$ 4,366.34
TOTAL		\$ 6,014.12

- **Otros:**

Detalle	Frecuencia	Costo Total
Publicidad	Mensual	\$ 14,738.10
Refrigerios	Mensual	100
TOTAL		\$ 14,838.10

Fuente: Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



Tabla 40: Ingresos y Gastos Mensuales al 2016

	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CONCEPTO	8	9	10	11	12
INGRESOS					
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 435,896.67	\$ 396,462.72	\$ 395,968.59	\$ 373,400.44	\$ 471,183.31
VENTA DE BIENES	\$ 431,464.50	\$ 391,065.83	\$ 391,576.84	\$ 369,669.70	\$ 403,528.42
Venta de Combustible	\$ 370,818.21	\$ 341,147.31	\$ 341,753.73	\$ 321,877.69	\$ 349,135.37
Venta de Lubricantes	\$ (51.04)	\$ 2,752.03	\$ 2,347.03	\$ 2,025.36	\$ 2,138.61
Venta del market	\$ 49,544.67	\$ 36,317.58	\$ 37,222.03	\$ 36,279.83	\$ 42,148.31
Ventas IVA 0%	\$ 11,561.66	\$ 10,848.91	\$ 10,254.05	\$ 9,486.82	\$ 10,106.13
PRESTACION DE SERVICIOS	\$ 4,023.17	\$ 5,396.90	\$ 4,391.75	\$ 3,730.74	\$ 4,654.88
Venta de Servicios	\$ 4,023.17	\$ 5,396.90	\$ 4,391.75	\$ 3,730.74	\$ 4,654.88
REGALÍAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 63,000.00
Ingresos diferidos Contrato ExxonMobil	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 63,000.00
GASTOS					
Útiles de Oficina	\$ 159.42	\$ -	\$ 265.00	\$ 188.10	\$ 52.98
Papelería	\$ 237.50	\$ 284.00	\$ 452.70	\$ 195.50	\$ 104.00
Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,813.50
Mantenimiento de Software	\$ 25.00	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ 1,687.16
Copias	\$ -	\$ 10.00	\$ -	\$ 1.00	\$ 13.00

Fuente: Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



Tabla 41: *Proyección de Ingresos y Gastos de Implementación del Balanced Scorecard*

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	TOTAL
Ingresos												
Ventas Mensuales Proyectadas al 2017	\$ 472,622.4 7	\$ 464,773.5 7	\$ 456,924.6 7	\$ 449,075.7 6	\$ 441,226.8 6	\$ 433,377. 96	\$ 425,529. 06	\$ 417,680.1 5	\$ 409,831.25	\$ 401,982.35	\$ 394,133.44	\$ 4,767,157.5 4
TOTAL INGRESOS	\$ 472,622.4 7	\$ 464,773.5 7	\$ 456,924.6 7	\$ 449,075.7 6	\$ 441,226.8 6	\$ 433,377. 96	\$ 425,529. 06	\$ 417,680.1 5	\$ 409,831.25	\$ 401,982.35	\$ 394,133.44	\$ 4,767,157.5 4
Gastos del Modelo de Gestión Balanced Scorecard												
Sueldos y Salarios Asesor Capacitación BSC	1500.00											\$ 1,500.00
Sueldos y Salarios Asistente BSC	\$ 600.00											\$ 600.00
Sueldos y Salarios Asesor Financiero				\$ 1,500.00	\$ 1,500.00							\$ 3,000.00
Sueldos y Salarios Asistente Financiero				\$1,200	\$1,200							\$ 2,400.00
Mantenimiento de Sistemas y Otros	\$ 2,616.46	\$ 1,876.80	\$ 1,699.82	\$ 1,522.84	\$ 1,345.86	\$ 1,168.88	\$ 991.90	\$ 814.93	\$ 637.95	\$ 460.97	\$ 283.99	\$ 13,420.39
Copias, Impresiones, etc.	\$ 10.50	\$ 7.91	\$ 7.58	\$ 7.25	\$ 6.91	\$ 6.58	\$ 6.25	\$ 5.92	\$ 5.58	\$ 5.25	\$ 4.92	\$ 74.65
Utiles de Oficina	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



	155.40	152.92	150.45	147.97	145.49	143.01	140.53	138.06	135.58	133.10	130.62	1,573.13
Papelería	\$ 574.69	\$ 539.14	\$ 503.59	\$ 468.04	\$ 432.49	\$ 396.94	\$ 361.39	\$ 325.84	\$ 290.29	\$ 254.74	\$ 219.19	\$ 4,366.34
Campañas Publicitarias	\$ 2,901.60	\$ 2,078.70	\$ 1,879.80	\$ 1,680.90	\$ 1,482.00	\$ 1,283.10	\$ 1,084.20	\$ 885.30	\$ 686.40	\$ 487.50	\$ 288.60	\$ 14,738.10
Refrigerios	\$ -											\$ -
												\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 8,358.65	\$ 4,655.47	\$ 4,241.23	\$ 6,526.99	\$ 6,112.75	\$ 2,998.52	\$ 2,584.28	\$ 2,170.04	\$ 1,755.80	\$ 1,341.56	\$ 927.32	\$ 41,672.61
BENEFICIO	\$ 464,263.83	\$ 460,118.10	\$ 452,683.43	\$ 442,548.77	\$ 435,114.11	\$ 430,379.44	\$ 422,944.77	\$ 415,510.11	\$ 408,075.45	\$ 400,640.79	\$ 393,206.12	\$ 4,725,484.93
EGRESOS/INGRESOS												<u>0.87%</u>

Fuente: Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.
 Elaborado por: Autoras

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



En la tabla N°41 se desglosan los rubros económicos durante la etapa de implementación del Balanced Scorecard. El Beneficio Total da como resultado un valor de \$ 4, 725,484.93, es decir, el Beneficio obtenido en comparación con los Ingreso Totales proyectados representa un 0.87%. Por lo tanto, la determinación de los procesos de implementación es totalmente factible lo cual conllevaría a que la empresa invierta este porcentaje con respecto a sus ventas.

Además, los datos demuestran que estaríamos ante un eventual escenario en el cual la empresa está en la capacidad de invertir en el desarrollo del modelo Balanced Scorecard por cuanto el volumen de ventas es idóneo para la implementación del modelo de gestión. Las ventas proyectadas según la Tabla N°41, son el resultado de proyecciones realizadas a partir de las ventas del año 2016 en los periodos Agosto- Diciembre. Situación similar a las ventas ocurre con los gastos que intervienen en la implementación del modelo de gestión, los mismos que están proyectados a partir de los gastos correspondientes a los periodos Agosto-Diciembre del 2016.

A continuación se exponen los principales recursos que intervienen en la ejecución del Balanced Scorecard.

Recursos Humanos

- **Asesoría y Capacitación durante el proceso de implementación del modelo Balanced Scorecard**

Durante la etapa de implementación del modelo Balanced Scorecard, se procederá a la contratación de personal experto en la materia con el objetivo de capacitar al personal sobre la implementación del modelo de gestión y brindar asistencia en materia financiera. La asesoría y capacitación estará dirigida al siguiente personal:

- Altos Directivos
- Gerente General en calidad de responsable de la Implementación del Balanced Scorecard.
- Por último, se contará con la participación de las estudiantes Verónica Morocho y Andrea Riera en calidad de asesoras de la implementación del Balanced Scorecard por cuanto su contribución en el proceso investigativo es fundamental para el entendimiento y éxito del modelo de gestión.



El costo total por asesoría y capacitación asciende a un valor de \$7,500.00, este rubro incluye las dos capacitaciones descritas con anterioridad. Las capacitaciones en torno a la implementación del Balanced Scorecard se realizarán durante el primer mes por un total de 60 horas. En cada semana de trabajo se destinarán 3 días laborables para efectuar la asesoría respectiva por un lapso de 5 horas diarias hasta la cuarta semana del primer mes.

En la segunda capacitación se tocarán temas referentes al ámbito financiero por cuanto la empresa no efectuará un análisis financiero que le permita tomar decisiones certeras sobre este aspecto. Las capacitaciones se realizarán en un tiempo de 2 meses según el cronograma por 60 horas al mes dando como total 120 horas destinadas a asesorar al personal directivo como administrativo. La carga horaria de trabajo es similar a la asesoría de la implementación del Balanced Scorecard, es decir, se destinarán 3 días laborables para efectuar llevar a cabo la capacitación por un lapso de 5 horas diarias.

Recursos Tecnológicos

- **Seguimiento del software de la empresa (respaldos y depuraciones periódicas)**

El seguimiento del software de la empresa implica realizar un mantenimiento periódico del funcionamiento del mismo determinando así posibles deficiencias que retrasen las operaciones internas de la empresa. Para cumplir con éste objetivo, la empresa reconocerá un costo aproximado de \$13,420.39 con una frecuencia mensual el cual incluye mantenimiento y renovación completa del software.

Recursos Materiales

- **Materiales de Capacitación**

Los materiales de capacitación incluyen entre otros: elaboración de folletos y material de trabajo complementario, copias, impresiones, útiles de oficina. El costo a incurrir por concepto de materiales de capacitación asciende en \$ 6,014.12.

Otros

- **Campañas Publicitarias**

Las campañas publicitarias tienen como objetivo impulsar el nivel de ventas facilitando así el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad
Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



plasmados en el Balanced Scorecard. Dicha campañas, se realizaran de manera mensual y representa una inversión para la empresa equivalente a \$14,738.10.

- **Otros**

Se reconocerá además un costo adicional por concepto de refrigerios cuyo valor asciende a \$100.00

ANEXO 19: PLANTILLAS PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD

- **PERSPECTIVA DE CLIENTES**

En esta perspectiva los esfuerzos de Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., estarán dirigidos a conocer las necesidades insatisfechas del consumidor, así como sus gustos y preferencias; con el fin de captar la mayor cantidad posible de nuevos clientes y retener a los clientes existentes fortaleciendo la fidelidad de los mismos.

Para lo cual se recomienda elaborar y aplicar de manera periódica encuestas de medición de la satisfacción del cliente, dentro de la cual se pueda conocer sus necesidades y las expectativas que tienen los consumidores frente al servicio brindado por la empresa.

El control de calidad es vital dentro de esta perspectiva, puesto que de ello también depende que el cliente vuelva a utilizar los servicios y productos de la empresa, por ello se propone un esquema de inspección de calidad y calidad de combustibles previo al aplicado por la comercializadora.

Se debe poner atención en los siguientes indicadores:

Indicador: Control de calidad

Los controles de calidad efectuados a los combustibles comercializados por la empresa asegurarán ofertar productos que satisfagan las condiciones y exigencias no solo de los organismos reguladores sino del consumidor.

Es por ello que realizar un control exhaustivo y periódico de la calidad de cada uno de los combustibles provistos por la empresa es fundamental, debido a que de la calidad de los combustibles comercializados depende la fidelidad del cliente y por ende el incremento en el nivel de ventas.

Se presenta un esquema de inspección de calidad y cantidad de combustibles derivados de petróleo con vista a obtener los certificados requeridos por las autoridades competentes.



ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA

INSPECCION DE CALIDAD Y CANTIDAD DE COMBUSTIBLES LIQUIDOS DERIVADOS DE PETROLEO

DATOS INFORMATIVOS																		
Número de Inspección:																		
Fecha:																		
Objetivo:		Mantener la calidad de los productos																
Observaciones:		Mide el grado de cumplimiento de los controles de calidad de combustibles exigidos por la autoridad competente																
Instrucciones:		La medición de la calidad y cantidad de los combustibles líquidos derivados de petróleo se realizará por periodos mensuales, y se dividirá por 5 tanques, cada tanque tendrá un peso de 20% en el cumplimiento de la calidad; de no cumplir con una de las variables de medición se dará por incumplido la totalidad del tanque. ✓ Cumple × No cumple																
Responsables:		<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Departamento de Ventas • Despachadores 																
CALIDAD DE LOS COMBUSTIBLES LIQUIDOS DERIVADOS DE PETROLEO																		
Número de tanque	Producto	Precio en aviso (USD/gal)	Nivel de Agua		Apariencia Claro / Brillante		Color		Gravedad API °API				Alcohol % Volumen		Octanaje		✓ ✗	
			cm	Resultado	Muestra	Resultado	Muestra	Resultado	°API	T observada °F / °C	°API Corregido	Resultado	Muestra	Resultado	Muestra	Resultado		
1	Súper																	
2	Extra																	

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



3	Extra																
4	Diésel																
5	Súper																
OBSERVACIONES:																	
CANTIDAD DE LOS COMBUSTIBLES LIQUIDOS DERIVADOS DEL PETROLEO																	
Número de manguera	Producto	Precio Unitario (gal)	Número Sello	Lectura Contador (gal)		Lecturas recipientes volumétricos de 5 galones (in ³ – ml)			✓ / ✗	OBSERVACIONES							
				Inicial	Final	Rápida	Lenta	Repetitividad									
1																	
2																	
3																	
OTROS CONTROLES																	
Características				Cumplimiento ✓ / ✗						Observaciones							
Canaleta de derrame limpia																	
Trampa de grasa limpia																	
Existencia de desfogues																	
Válvulas de seguridad																	
Cisterna de agua																	
Señalización adecuada																	
Extintores en la zonas de alto peligro																	
Servicios higiénicos limpios y disponibles																	
Agua/Aire disponibles																	

Fuente: Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



Indicador: Nivel de satisfacción del cliente

La identificación de los gustos y necesidades insatisfechas del consumidor es primordial, de ello dependerá el incremento gradual de las ventas; la empresa deberá encaminar sus esfuerzos a conocer dichas necesidades y emprender acciones a fin de satisfacerlas asegurando de esta forma la retención y captación de clientes.

Se presenta un esquema de encuesta capaz de medir el nivel de satisfacción del cliente frente a la empresa y el producto ofrecido.

Encuesta N°:	ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA	
	ENCUESTA DE MEDICION DE SATISFACCION DEL CLIENTE	
DATOS INFORMATIVOS		
CLIENTE		EMPLEADO
Nombre Cliente:	Nombre Empleado:	
Fecha:	Cargo:	
<p>Con el objetivo de consolidar el compromiso con nuestros clientes y brindar así calidad en el servicio, tenemos la responsabilidad de mejorar continuamente, razón por la cual su opinión es fundamental para nosotros. Sírvase leer detenidamente cada pregunta y responder según su criterio. Le aseguramos mantener absoluta discreción en los datos proporcionados.</p>		
<p>INSTRUCCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lea cada pregunta y responda marcando una X en la casilla correspondiente. 2. Describa las observaciones que usted considere por cada pregunta en la respectiva columna, en caso de existir. 		



	PREGUNTAS	Siempre	A veces	Nunca	Observaciones
DE LA ATENCION AL CLIENTE	¿El empleado tiene buena actitud y es amable con el cliente?				
	¿La atención al cliente se hace de manera rápida y oportuna?				
	En caso de presentarse algún problema, ¿el empleado lo resuelve de manera eficiente?				
	¿El empleado ofrece servicios adicionales de la estación de servicio? Eje: (limpieza de parabrisas, promociones, etc.)				
	¿El personal del establecimiento proyecta una imagen de confianza en la atención al cliente?				
	En comparación a otros locales ¿Considera usted que la calidad del servicio en el establecimiento es eficiente?				
DEL ESTABLECIMIENTO	¿La empresa dispone de tablas actualizadas de los precios por galón de cada combustible?				
	¿Dispone el local de un servicio sanitario para los clientes, y en caso de ser así, éste funciona apropiadamente?				
	¿El establecimiento cuenta con señalética visible permitiendo el libre acceso como salida de vehículos?				
	¿A más de la venta de combustible, el establecimiento cuenta con servicios adicionales Eje: market, restaurant, etc.)?				
	¿El terreno del establecimiento está libre de				



	desechos tóxicos, basuras u otros que pudiesen afectar al cliente?				
	¿Cada isla se encuentra abastecida apropiadamente (agua, botellas, etc.)?				
DEL PRODUCTO	¿El producto ofertado cumple con las condiciones de calidad?				
	¿Usted recomendaría el producto ofertado en el establecimiento?				
	¿El producto ofertado en el establecimiento satisface sus expectativas?				
	¿Volvería a adquirir el producto ofertado en el establecimiento?				
RESPONSABLES:		<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Ventas • Despachadores • Cajeros 			
FIRMA CLIENTE:					
.....					
GRACIAS POR SU COLABORACION					

Elaborado por: Autoras



- **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

Dentro de esta perspectiva es recomendable que la empresa elabore el Plan Estratégico antes mencionado; cuyo plan permitirá a más de plantear la misión, visión y objetivos estratégicos, conocer los recursos con los que cuenta la empresa y los que necesita para un correcto desarrollo de sus operaciones.

Deberá también establecer un manual de normas y políticas internas, que abarque todos los procesos y áreas de la empresa y asigne responsables de su cumplimiento y generación de acciones correctivas. Lo cual le permitirá mantener un control interno que resulta trascendental en la generación de información confiable y oportuna, facilitando y garantizando la toma de decisiones.

Dado que la empresa está en la obligación de mantener altos niveles de prestigio es recomendable aplicar una encuesta que mida el grado de imagen y prestigio con el que cuenta la empresa.

Es necesario poner énfasis en los siguientes indicadores:

Indicador: Cumplimiento de políticas en seguridad laboral

Como se mencionó en reiteradas ocasiones, la actividad en la cual está inmersa la empresa contiene altos niveles de peligrosidad; motivo por el cual es necesario realizar una correcta aplicación y registro de cada una de las políticas y reglamentos en seguridad laboral, que deberán ser cumplidos a fin de salvaguardar la integridad física no solo de trabajadores y empleados, sino de clientes, proveedores y sociedad en general.

Se propone mantener un registro detallado de cada una de las políticas y su nivel de cumplimiento resaltando principalmente las bases de medición, responsables de su aplicación y seguimiento, además del objetivo que persigue dicha política.

Adicionalmente se deberá designar un responsable de verificar el uso de la indumentaria y uniformes de los empleados, y de revisar el estado de los instrumentos y equipos de trabajo, precautelando una vez más la seguridad laboral.



REGISTRO DEL CUMPLIMIENTO DE POLITICAS EN SEGURIDAD LABORAL

N°:	REGISTRO DEL CUMPLIMIENTO DE POLITICAS EN SEGURIDAD LABORAL ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.			
Objetivo:	El objetivo del presente es mantener un registro de cada una de las políticas en seguridad laboral que deben ser implementadas de manera obligatoria por la empresa según la entidad reguladora que corresponda, además de llevar un registro del porcentaje de cumplimiento a determinada fecha.			
Instrucciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para el correcto registro de las políticas se deberá identificar principalmente el área a la cual va dirigida la política conjuntamente con su plazo de aplicación. 2. Designar tanto responsables de aplicación como del seguimiento. 3. Definir las etapas de aplicación de la política 4. Delimitar las bases de medición (dividir por ítems, artículos o requisitos). 			
Entidad Reguladora:				
Nombre de la Política:				
Fecha de Publicación:				
Plazo de Aplicación:				
Área de afección:				
Objetivo de aplicación:				
Responsables :	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación: • Seguimiento: 			
CRITERIOS DE EVALUACION				
Ítem / Requisito	Porcentaje De Cumplimiento	Fecha De Revisión	Porcentaje De Brecha	Observaciones



TOTAL:				
RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE POLITICAS EN SEGURIDAD LABORAL				
N°:	POLITICA	CUMPLIMIENTO		
		<ul style="list-style-type: none"> • Aplica • No aplica 		
1				
2				
3				
4				

Elaborado por: Autoras

Indicador: Porcentaje de Quejas solucionadas

Si bien el porcentaje de clientes descontentos que presentan una queja, reclamo o sugerencia es mínimo, la información generada por éstas es altamente valiosa; puesto que permiten eliminar posibles deficiencias en el área de ventas y servicio al cliente.

Sin embargo, la recepción de quejas, reclamos o sugerencias por si solas no garantizan la satisfacción del cliente, la cual depende de la solución que reciba el problema planteado por los mismos. Es por esta razón que mantener una actitud activa frente a este tipo de problemáticas es esencial en el mejoramiento de la calidad y por ende en la satisfacción del cliente.

Se plantea que además del buzón de sugerencias, se realice un registro altamente detallado de cada una de los reclamos, quejas y sugerencias planteadas por los clientes, para que en base a las posibles soluciones expuestas se disminuya el nivel de quejas y sugerencias receptadas.

Es importante también mantener en capacitación constante a los empleados tanto en relaciones humanas como en atención al cliente a fin de garantizar un buen servicio, seguido de la evaluación constante al desempeño de los empleados. Sin olvidar que la tecnología brindada debe ir acorde a las necesidades del cliente.



REGISTRO DE QUEJAS, SUJERENCIAS Y SUS POSIBLES SOLUCIONES

N°:	REGISTRO DE QUEJAS, SUJERENCIAS Y POSIBLES SOLUCIONES ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.	
Objetivo:	Determinar posibles fallas y carencias tanto en el sistema de ventas como en el de servicio al cliente, para posteriormente brindar una posible solución a los problemas planteados, generando de esta manera satisfacción al cliente.	
Instrucciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar si se trata de una queja o sugerencia. 2. Verificar si existe algún tipo de identificación del cliente que realizó la queja o reclamo a fin de informarle de las soluciones que se darán al problema planteado. 3. Asignar responsables de la aplicación de acciones correctivas y seguimiento de las mismas. 4. Establecer acciones capaces de minimizar el riesgo de que se vuelva a presentar el problema. 	
DESCRIPCION		
Fecha de recepción de la queja y/o sugerencia:		
Información del cliente:	Nombre:	
	Teléfono:	
Tipo (queja, sugerencia):		
Área de afección:		
Responsables de la aplicación de la acción correctiva:		
Responsables del seguimiento:		
Detalles de la queja y/o		



sugerencia:	
Causa probable:	
Respuesta como acción correctiva:	
Acciones capaces de evitar la repetición del problema:	
Fecha de finalización:	
Observaciones:	

Elaborado por: Autoras

Indicador: Prestigio e Imagen

Dado que Estación de Servicio Narancay está en la obligación legal, moral y monetaria de mantener altos niveles de prestigio de la marca con la cual trabaja, es necesario ejercer un control adecuado de los principales requisitos y elementos que debe cumplir.

Se presenta una encuesta como esquema, ésta abarca la mayor parte de los requisitos que debe cumplir la empresa y así evitar repercusiones negativas.

Adicional a esta encuesta es necesario que se establezca un responsable de la evaluación y seguimiento periódico del cumplimiento de las cláusulas detalladas en el contrato, sin dejar de lado la revisión de procesos y técnicas implantadas, y de las instalaciones de la empresa.

Encuesta N°:	ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA	
	ENCUESTA DE EVALUACION DE IMAGEN Y PRESTIGIO	
DATOS INFORMATIVOS		
Nombre Comercializadora:	Nombre Entrevistador:	
EXXONMOBIL		
Fecha:		
OBJETIVO:		
La presente encuesta tiene por objetivo analizar la imagen y prestigio		

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



de la empresa distribuidora de combustible “Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.”. Sírvase leer detenidamente cada pregunta y responder según su criterio.

INSTRUCCIONES:

1. Sírvase leer cada pregunta y responda marcando una X en la casilla SI o NO de acuerdo a su criterio.
2. Describa las observaciones que usted considere por cada pregunta en la respectiva columna, en caso de existir.

	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	Observaciones
APARIENCIA	¿El establecimiento cuenta con carteles de precios de combustibles claramente especificados y visibles al público?				
	¿Las luces se encuentran en buen estado y están libres de daños?				
	¿Los dispensadores de combustibles cumplen con las condiciones higiénicas y están libres de imperfecciones?				
	¿Existe en el establecimiento un servicio sanitario y este se encuentra en perfectas condiciones?				
	¿Tanto la entrada como salida de los surtidores disponen de libre accesibilidad y no presenta deterioro alguno?				
	¿Existe facilidad en el acceso a las zonas de abastecimiento y lubricación y éstas se encuentran despejadas y limpias?				
	Las zonas de abastecimiento disponen de los materiales necesarios				



	(papel, limpiavidrios, agua limpia).				
EQUIPOS	¿Los equipos de facturación funcionan eficazmente y contienen papel en las impresoras para una atención rápida y oportuna?				
	¿Los equipos de la zona de abastecimiento funcionan de manera optima				
	¿Los equipos de la zona de abastecimiento funcionan de manera óptima?				
	¿El establecimiento dispone de extintores, detectores de fuga y válvulas en buen estado?				
	¿Existen dispositivos anti derrame en todas las mangueras, y estos se encuentran en buen estado?				
	¿Los detectores de fuga funcionan apropiadamente y se encuentran en buen estado?				
	¿La parada de emergencia (botón que bloquea el suministro de energía a las bombas y equipos) es visible, accesible y funciona correctamente?				
EMPLEADOS	¿Los vendedores de cada uno de los surtidores están claramente identificados?				
	¿Los vendedores de los surtidores cuentan con indumentaria apropiada?				
	¿Los vendedores aplican los métodos y técnicas adecuados de atención al cliente?				



RESPONSABLES:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora • Departamento de Ventas • Despachadores • Cajeros
FIRMA ENTREVISTADOR:	FIRMA DE LA ESTACION:
GRACIAS POR SU COLABORACION	

Elaborado por: Autoras

Fuente: Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda.

Indicador: Capacidad Instalada

Al hablar de capacidad instalada, nos referimos al potencial que una empresa u organización tiene para explotar sus recursos disponibles y materialízalos en productos finales. Una empresa que disponga de una excesiva cantidad de activos, actividades o procesos internos ineficientes, puede implicar el desembolso de significativos costos de fabricación y de mantenimiento de materiales o de inventarios.

Esta situación obliga a que las empresas establezcan métodos de gestión de inventarios apropiados para evitar incurrir en gastos innecesarios. El objetivo principal siempre será que la capacidad instalada este cubierta al 100% lo que garantiza que se está haciendo un uso eficiente de los recursos aunque en la realidad, muy pocas veces se logra este objetivo; la razón, los altos índices de competitividad en la industria, situación que obligan a las empresas a abastecerse de productos cada vez en menor proporción y con ello, la capacidad instalada se reduce considerablemente.

En capítulos anteriores, se pudo evidenciar que en Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., el porcentaje de capacidad ocupada alcanza el 26% frente al 100% de la capacidad instalada. Esta situación refleja la inexistencia de una política de gestión de inventarios apropiada. Sin embargo, a simple vista un análisis de esta proporción puede ser poco ortodoxo por cuanto las empresas del sector de servicios están sujetas o se ven influenciadas por una serie de variables externas que repercuten en sus nomas de gestión de inventarios. La elevada cantidad de competencia en este sector, ha ocasionado que la empresa opte por educir su nivel de inventario, así mismo, la obligación de efectuará una

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



limpieza semanal en cada uno de sus tanques como norma de prevención y seguridad, puede forzar a la empresa a reducir la cantidad de su inventario.

Son estas situaciones las que nos permite pensar en la teoría de que no siempre un nivel bajo de capacidad instalada implica la ineficiencia de la empresa en materia de gestión de sus recursos. Aun así, es necesario evaluar todas las posibilidades que le permitan a la empresa administrar correctamente sus recursos a fin de evitar en lo posible, el incremento de costos y con ello un disminución de la rentabilidad. A partir de estas premisas, proponemos un modelo básico pero imprescindible en materia de control y gestión de inventarios con miras a optimizar los recursos y facilitar la toma de decisiones.

Modelo EOQ: El modelo EOQ (economic order quantity), o de tamaño económico de pedido, recibe este nombre porque bajo este modelo se formula el costo (anual) de la política de administración de inventarios como función de la cantidad que se ordena en cada pedido, lo que permite encontrar el tamaño del pedido que minimiza el costo de la política. (Muñoz Negrón, 2009)

El modelo EOQ permite calcular el tamaño óptimo de inventarios, es decir, la cantidad optima de inventarios de tal manera que los costos del pedido y de mantenimiento de inventarios sean mínimo. El costo total bajo el modelo EOQ, constituye la suma del costo del pedido y el costo de mantenimiento de inventarios.

La aplicación de este modelo, requiere el cumplimiento de las siguientes premisas:

1. La demanda del producto es constante
2. La cantidad de abastecimiento de productos tiene el mismo tamaño de productos.
3. Los costos que se incurren son el costo de manejo de inventario y el costo fijo.
4. Los tiempos de suministro de bienes son constantes. (Muñoz Negrón, 2009)...



La cantidad económica de pedido podrá calcularse una vez se hayan cumplido las premisas anteriormente mencionadas. Así, el modelo EOQ será igual a la cantidad óptima en la cual se minimizan los costos tanto del pedido como del mantenimiento de los inventarios. La fórmula para determinar el costo total es la siguiente:

$$CT = \frac{C1Q}{2} + \frac{COD}{Q}$$

Donde

CT: Costo total

CO: Costo de ordena un pedido

D: Demanda Anual

Q: Número de unidades por pedido

C1: Costo de mantenimiento anual

De esta manera, la cantidad económica de pedido EOQ, se obtiene a partir de igualar tanto el costo de ordenar el pedido como el costo de mantenimiento del pedido, y despejando la variable Q obtenemos la formula.

$$\frac{C1Q}{2} = \frac{COD}{Q}$$

Despejando Q:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DCO}{C1}}$$

Indicador: Tecnología instalada

Teniendo en cuenta que el software o sistema contable instalado y usado por la empresa mantiene continuos problemas en el abastecimiento y recopilación de la información, creemos conveniente que se realicen respaldos y depuraciones periódicas de la información contenida a fin de liberar espacio, con lo cual se asegurará la óptima recepción y accesibilidad a la información contenida ésta se traducirá en la disminución de tiempos de espera.



Es importante asignar un responsable interno de la evaluación y seguimiento del estado de la tecnología disponible en la empresa y solicitar la presencia oportuna del técnico informático en caso de ser necesario.

Los empleados que están en contacto directo con el sistema implantado estarán en la obligación de reportar cualquier fallo del sistema que pueda repercutir negativamente en las actividades de la empresa.

- **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Dentro de esta perspectiva recomendamos poner énfasis en los siguientes indicadores:

Indicadores: Grado de productividad, satisfacción y motivación laboral/ Clima Laboral

Anteriormente, se expuso la importancia que tiene la intervención de todos los miembros de la organización en el éxito de la implementación del Balanced Scorecard. En este sentido, cada empleado deberá estar al tanto de lo que implica la elaboración de un modelo de gestión y su correcta aplicación; motivo por el cual, la empresa emprenderá acciones con miras a comprometer y alinear al personal al logro de los objetivos ya sea a través de capacitaciones o talleres exhaustivos en los que se dé a conocer de una manera más clara, las ventajas que tiene un Balanced Scorecard en la agregación de valor para la empresa.

Tanto el gerente como los directivos de la empresa tiene la responsabilidad de dar a conocer la misión, visión, valores y políticas a todos los empleados asegurando su comprensión a fin de que los empleados conozcan el papel fundamental que tienen en la consecución de la estrategia y su repercusión en el cumplimiento de los objetivos.

Así mismo, los empleados al constituir una parte fundamental en los recursos humanos de la empresa, requieren laborar bajo un clima laboral apropiado que propicie un óptimo desenvolvimiento de sus funciones, aspecto que se verá reflejado en los índices de satisfacción y motivación laboral. Lamentablemente, este aspecto no ha sido considerado en la mayor parte de las organizaciones ya sea por falta de interés por parte de los socios o restricciones económicas que impidan mejorar las condiciones de trabajo.

A partir del estudio efectuado con anterioridad, proponemos a la empresa, una encuesta como instrumento de medición de la motivación y clima
Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



laboral orientado a evaluar con anticipación y eficacia, la postura crítica de los empleados y su percepción con respecto a las condiciones de trabajo de la empresa.

ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA				
ENCUESTA DE MEDICION DE CLIMA Y MOTIVACION LABORAL				
Entrevistado:		Cargo:		
Fecha:				
OBJETIVO				
La presente encuesta tiene por objeto determinar el nivel de motivación y clima laboral en la organización en la cual usted labora, es por esto, que solicitamos su colaboración para responder cada una de las preguntas expuestas a continuación.				
INSTRUCCIONES:				
3. Sírvase leer cada pregunta y responda marcando una X en la casilla SI o NO de acuerdo a su criterio.				
4. Describa las observaciones que usted considere por cada pregunta en la respectiva columna, en caso de existir.				
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
	MOTIVACION LABORAL			
1	¿Los instrumentos que usted utiliza para el desempeño de sus funciones se encuentran en buen estado?			
2	¿Está satisfecho con la infraestructura física de su trabajo?			
3	¿La remuneración percibida por sus funciones son las suficientes para cubrir sus necesidades?			
4	¿La empresa le proporciona algún tipo de incentivo económico por el ejercicio de sus funciones?			
5	¿La empresa le reconoce todos los beneficios sociales de rigor?			
6	¿Recibe usted capacitación			

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



	y formación constante dentro de su rama de funciones por parte de la empresa?			
7	¿Existe interés por parte de los directivos sobre el nivel de motivación del personal?			
8	¿Cree usted que las funciones que desempeña están acorde a sus conocimientos y preparación personal?			
9	¿La empresa efectúa evaluaciones sobre el desempeño del personal?			
	CLIMA LABORAL			
10	¿En la empresa en la cual usted labora se promueve el compañerismo entre empleados?			
11	¿Considera usted que su relación con sus superiores es cordial?			
12	¿Considera usted que la relación con sus compañeros de trabajo es cordial y apropiada?			
13	¿La empresa dispone de un plan de salud dirigido a sus trabajadores precautelando así su integridad física?			
14	¿En la empresa, se comunica de manera transparente el desarrollo de las operaciones a todos los trabajadores de la organización?			
GRACIAS POR SU COLABORACION				

Elaborado por: Autoras

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



Indicador: Porcentaje de empleados capacitados

Las empresas en la actualidad se ven obligadas a desarrollar planes de capacitación dirigidas a sus empleados, a raíz de la creciente competitividad del mercado, por consiguiente el talento humano deberá saber responder eficazmente ante tal circunstancia.

Estación de Servicio Narancay necesita crear un plan de capacitación capaz de abarcar todas sus áreas o niveles, dichas capacitaciones fomentarán el crecimiento personal y laboral de sus empleados y trabajadores, además de cumplir ciertas exigencias de los organismos reguladores sin desmerecer el hecho de crear valor y mejora continua para la empresa y sus partes interesadas.

Se propone un plan de capacitación para Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., dirigida tanto al área operativa como administrativa, cuyo plan contiene inicialmente un registro de asistencia por capacitación y posteriormente un posible plan de capacitación por departamento.

Encuesta N°:		ESTACION DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACION				
Página 1 de 1						
Tema Capacitación:			Fecha:			
			Lugar:			
			Duración:			
Nombre Instructor:			Cedula:			
DATOS ASISTENTES						
N°	Nombres y Apellidos	Cedula	Área a la que pertenece	E-mail	Firma	Observaciones
1						
2						
3						
4						



5						
6						
7						
8						
9						
10						
Firma Instructor:				Responsables: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Contadora 		

Elaborado por: Autoras

ESTACION DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA ESTRUCTURA MODELO DE PLAN DE CAPACITACION					
Modelo N°:			Periodo:		
Página 1 de 1					
N° de Asistentes:			Firma Gerente:		
Código	Nombre Capacitación	Objetivo	Temas	Departamento/Área	Responsable
C001	Implementación del Balanced Scorecard	Explicar la importancia del diseño e implementación del modelo de gestión Balanced Scorecard como una metodología capaz de dar	Definición e importancia del Balanced Scorecard Diseño del Balanced Scorecard para la empresa	Área Operativa Ventas Compras Contable y finanzas	Gerente General Asesores Contadora

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



		cumplimiento a los objetivos por perspectiva.	Proceso de Implementación del modelo de gestión		
C002	Gestión de calidad	Fortalecer los conocimientos en materia de gestión de calidad y los beneficios provenientes de la correcta aplicación de las políticas concernientes a la calidad de los procesos.	1. Definición de Calidad	Ventas Compras	Jefe de Compras Jefe de Ventas
			2. Normativa de calidad vigentes		
			3. Importancia de la calidad en la captación de clientes		
C003	Estrategias y técnicas en Ventas	Generar estrategias encaminadas a fortalecer las ventas mediante la aplicación eficiente de técnicas en gestión de ventas.	Metodología de publicidad de ventas	Ventas Área Operativa	Jefe de Ventas
			La importancia de la comunicación en las ventas.		
			Diversificación de productos y su incidencia en las ventas		
C004	Servicio al Cliente	Brindar un excelente servicio al cliente mediante la preparación continua del personal.	Taller: Relaciones Humanas	Área operativa Ventas Contable y Finanzas	Jefe de Ventas Contadora
			Factores clave para un excelente servicio		
			Tratamiento de quejas y sugerencias de los clientes		



C005	Seguridad y salud ocupacional	Desarrollar conocimientos sólidos en materia de seguridad laboral precautelando así la integridad física y psicológica de los empleados.	Cuerpo legal	Área Operativa	Gerente General
			Actividades laborales		
			Identificación de riesgos laborales		
C006	Gestión Ambiental	Respetar y precautelar el ecosistema a través del cumplimiento de las disposiciones en materia ambiental	Plan de Mitigación	Área Operativa Contable y Finanzas	Gerente General Contadora
			Seguimiento de la Gestión Ambiental		
			Prevención de Riesgos Laborales, Seguridad y Contingencia ante eventualidades		
C007	Sistema de gestión y control de seguridad BASC	Implementar un sistema de gestión y control de seguridad basado en la metodología BASC (Comercio Internacional) a fin de que la empresa vaya acorde a los estándares internacionales en materia de gestión.	Definición del sistema BASC	Contable y Finanzas Compras Ventas	Gerente General Contadora
			Importancia del Programa de seguridad en las empresas		
			Definición de políticas y normas de control y seguridad de los recursos		



C008	Mantenimiento de las Estaciones de Servicio	Precautelar el normal funcionamiento de las estaciones de servicio mediante planes de mantenimiento continuos que permita salvaguardar los recursos disponibles.	Tratamiento de desechos de combustible y otros	Área Operativa	Gerente General
			Provisión y despacho de combustible		
			Tratamiento de instalaciones y equipos tecnológicos		
C009	Prevención de riesgos laborales	Definir parámetros de prevención de riesgos ante hechos o circunstancia de riesgos precautelando así el bienestar y salud de empleados.	Plan de emergencia	Área Operativa	Gerente General
			Plan de Contingencia ante Incendios		
			Prevención de riesgos en las estaciones de servicio		

Elaborado por: Autoras



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

DISEÑO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

“DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN FUNDAMENTADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACIÓN: ESTACIÓN DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.”

AUTORAS:

VERÓNICA ALEXANDRA MOROCHO CHUCHUCA

ANDREA SILVANA RIERA ESPINOZA

ASESOR:

ING. GUSTAVO FLORES SÁNCHEZ, MBA

CUENCA - ECUADOR

2016

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



1. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

“DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN FUNDAMENTADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACIÓN: ESTACIÓN DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.”

CONTENIDO: DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN

APLICACIÓN: FUNDAMENTADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD

ESPACIO: ESTACIÓN DE SERVICIO NARANCA Y CIA. LTDA.

PERIODO: 2013 - 2015

El modelo de gestión que proponemos implementar está enfocado en proporcionar una herramienta que permita ejecutar de manera eficiente los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, abarcando diferentes perspectivas en las que se incluye no solamente el ámbito financiero, sino además otras áreas clave que aseguren el éxito de la empresa. Es importante mencionar que el éxito de este modelo depende del trabajo mancomunado de quienes conforman la organización, cabe recalcar que esta responsabilidad no recae únicamente en manos de los niveles directivos, sino de todos los empleados de la organización.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El principal problema por el que atraviesan las empresas, especialmente en éste sector, es no contar con una herramienta útil que les permita establecer objetivos y medir resultados a lo largo del tiempo, lo cual muchas de las veces conlleva a que se tomen decisiones espontáneas y por ende erróneas, afectando visiblemente la posición de la empresa.

Como es el caso de la Estación de Servicio Naranca y Cía. Ltda., que carece de un modelo de gestión que le permita establecer objetivos, medir resultados y en consecuencia tomar decisiones fundamentadas; haciendo énfasis en áreas y procesos claves de la empresa esto con el fin de gestionar adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros, con eficiencia y calidad competitiva.

Por esta razón se ha visto necesario proponer la implementación de un modelo de gestión fundamentado en la metodología del Balanced



Scorecard, con el cual se buscará mejorar no solo la gestión financiera, sino también administrativa puesto que el Balanced Scorecard se orienta en ver a la empresa como un todo, abarcando diversas perspectivas como son: cliente, financiera, aprendizaje y crecimiento, y procesos internos; la importancia de esta metodología radica en el establecimiento de indicadores tanto financieros como no financieros, enfocándose en el análisis no solo en hechos pasados sino también proyectándose hacia el futuro.

En el mundo, el modelo Balanced Scorecard ha sido implementado por diversas empresas, en muchas de las cuales se ha aplicado con éxito, es importante mencionar que la efectividad de ésta metodología radica en el trabajo mancomunado de todos los miembros de la empresa es decir, todos deben comprometerse con el proceso.

3. BREVE DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO

En la ciudad de Cuenca existen un sin número de estaciones de servicio, las cuales se encuentran ubicadas en sectores estratégicos de la ciudad en los que se registra una gran afluencia de vehículos.

Las estaciones de servicio o también conocidas como gasolineras, tienen como actividad principal la comercialización de combustibles, sin embargo prestan servicios adicionales como: market, patio de comidas, cajeros, sanitarios, etc.

La Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero es la institución encargada de regular y controlar las actividades de las estaciones de servicio, cuya agencia matriz se encuentra en la ciudad de Quito, existiendo también una agencia regional en la provincia del Azuay ubicada en la ciudad de Cuenca.

La Estación De Servicio Narancay Cía. Ltda., tiene como actividad principal la compraventa de combustibles y lubricantes, ofreciendo servicios adicionales como: minimarket, comida rápida; atendiendo de esta manera las expectativas y necesidades de los clientes. Como dato adicional la empresa dispone de dos locales comerciales en arriendo. (Torres Coronel E. M.)

La Estación De Servicio Narancay Cía. Ltda., fue constituida el 30 de diciembre de 1999, cuenta actualmente con un capital de \$20.400; la empresa está establecida por 8 accionistas de las cuales las acciones de Silvia Vega, María Susana Vega y Carlos Vintimilla Astudillo corresponde el 87.5% del total de las acciones y el 12.5% restante corresponde a los



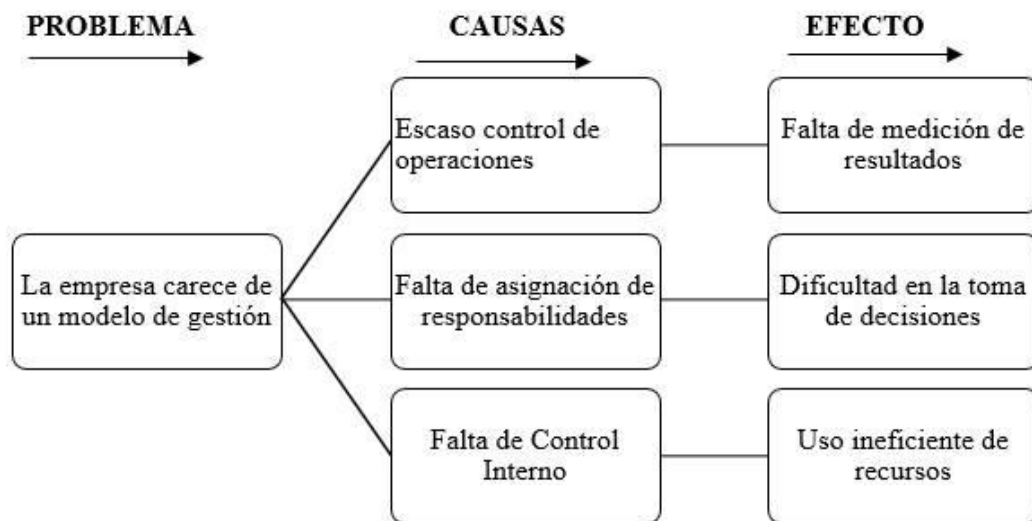
accionistas Carlos Vintimilla Vega, Juana Vintimilla, María Vintimilla y Teresa Vintimilla.

En cuanto a su estructura financiera, para el año 2015 dispone de un monto de activos igual a \$1.194.747; pasivos de \$1.042.871,18; y patrimonio de \$ 151.875,82.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El principal problema de diversas empresas radica al momento de tomar decisiones relevantes pues en muchos de los casos no se cuenta con un modelo de gestión capaz de promover el uso eficiente y eficaz de los recursos, humanos materiales, y financieros a lo largo del tiempo, así como una adecuada asignación de funciones y responsabilidades, conllevando a que se tomen decisiones injustificadas. El modelo Balanced Scorecard parte del hecho de ver a la empresa como un todo, en el que cada una de las decisiones tomadas por las diversas áreas influye en el éxito o fracaso de la organización.

La Estación de Servicio Narancay Cía. Ltda., carece de un modelo de gestión que le facilite mantener un control adecuado de cada una de las operaciones y procesos llevados a cabo dentro de la empresa, ocasionando la imposibilidad de medir los resultados o que estos se limiten únicamente a medir el ámbito financiero como consecuencia de hechos pasados, dejando de lado la posibilidad de ampliar la perspectiva futura y medir el logro de los objetivos mediante el uso de inductores tanto financieros como no financieros; es por esta razón es conveniente implementar el Balanced Scorecard puesto que contribuirá en gran medida con la empresa al analizar las perspectivas cliente, financiera, aprendizaje y crecimiento; y procesos internos; con lo cual se eliminará deficiencias en las diferentes áreas y procesos, con el fin de mejorar la situación económica actual de empresa asegurando la sostenibilidad en el tiempo al ganar ventaja competitiva.



5. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de gestión que brinde a los propietarios de la “Estación de Servicios Narancay Cía. Ltda.”, una herramienta útil capaz de mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa mediante la adecuada toma de decisiones, garantizando un mejor trato a los empleados y mejor servicio a los consumidores, sin dejar de lado la ventaja competitiva que se obtendrá.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el funcionamiento del sector y por ende de la empresa priorizando actividades, procesos, recursos y la consecución de las operaciones.
- Definir el marco teórico: Modelo de gestión Balanced Scorecard.
- Efectuar un análisis del ambiente interno y externo que permita básicamente conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con las que cuenta la empresa a fin de obtener ventaja competitiva.
- Elaborar un modelo de gestión fundamentado en la metodología Balanced Scorecard el cual servirá como una herramienta útil para la gestión integral de la empresa a través del mejoramiento de áreas prioritarias del negocio eliminando deficiencias mediante el uso de acciones correctivas dirigidas a la maximización de resultados.



6. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

6.1 MARCO DE ANTECEDENTES

- Medina & Beltrán Jaramillo en su trabajo “Implementación del Balanced Scorecard en la Terminal de Transportes S.A. de la ciudad de Bogotá”, permite evidenciar el grado de efectividad que tiene la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard en la empresa antes mencionada, la cual tiene como actividad principal la prestación de servicios de movilidad a la comunidad. La aplicación de este método nace ante la necesidad de enfocar las funciones asignadas en cada uno de los objetivos planteados llevándolos a la práctica y con ello afianzando aún más su estrategia. En primera instancia, se efectuó un análisis interno identificando su posición estratégica, posteriormente, se desarrollaron talleres de trabajo con el personal de la empresa en los que se estableció objetivos para cada una de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard definiendo indicadores para cada objetivo en el denominado mapa estratégico y sistematizándolo en el software Alphazig. Los autores concluyeron en la importancia que tiene el Balanced Scorecard como un instrumento que permite traducir los objetivos en estrategia. Así mismo, el proceso de automatización de indicadores de gestión es fundamental si se quiere saber con precisión el grado de cumplimiento de los objetivos. (Medina & Beltrán Jaramillo, 2016)...
- En la tesis: “Diseño y Propuesta de Implantación del Balanced Scorecard para mejorar la gestión institucional y la situación financiera en la empresa Randicevall Cía. Ltda., dedicada a prestar servicios de control, de calidad total industrial a las empresas en el Ecuador”, se detectó en primera instancia, la ausencia de un plan de mejoramiento continuo que aporte y brinde sostenibilidad en el cumplimiento de la estrategia operativa. En esta investigación, se usó como metodología la encuesta de manera que permita la recolección de datos y de esta manera conocer el nivel de comunicación interna tanto para empleados como para los socios de la empresa. El autor concluye que un adecuado diagnóstico interno como externo es vital para el entendimiento de la estructura orgánica de la empresa, además resalta la importancia de la implementación del Balanced Scorecard como un instrumento de mejoramiento continuo. El análisis financiero también proporciona grandes resultados pues



ello permite ver el manejo de la empresa y la tendencia de cuentas clave año tras año como resultado de las decisiones gerenciales al interior de la empresa. Además, se destaca la importancia que tiene el manejo de un tablero de control que sirva de apoyo para el cumplimiento de los objetivos. (Becerra Erazo, 2016)...

- En la tesis: “Modelo Gerencial de Control Balanced Scorecard aplicado en Factoring BANCOLOMBIA en el año 2012”, se enfatiza el hecho de que muchas de las decisiones gerenciales se toman en base a reportes financieros dando como prioridad, información retroactiva sin considerar las bases fundamentales que permitan traducir en hechos reales esta información histórica con miras en el futuro. En esta investigación, se determinó que la empresa no dispone de un modelo de gestión que responda a los objetivos estratégicos, la ley concerniente al Factoring aplicado en Colombia, es desconocida por gran parte del personal, sumado a ello la inestabilidad política y económica del país que influyen en gran medida en su entorno complejo. La metodología usada en la aplicación de este método en la organización partió de un análisis exhaustivo de la estrategia adoptada entendiéndose como tal a la revisión de la visión y misión de la entidad, objetivos y políticas internas sobre las cuales se procederá a construir el Balanced Scorecard. Como resultado de esta investigación, los autores concluyeron que la implementación de dicho método permitirá a los empleados intervenir con dinámica en la consecución de los objetivos, así mismo, servirá como herramienta para medir, analizar y de ser el caso cuantificar la estrategia lo cual agregará valor con eficiencia y calidad competitiva. (Arango Restrepo & Gonzalez Taborda, 2016)...
- López Lozano en su tesis de maestría previo a obtener el título de Magister en Gerencia de Sistemas de Información propuso un “Análisis y diseño de un Balanced Scorecard para la empresa Miracon S.A.”, cuyo objetivo principal fue desarrollar un modelo de indicadores basado en la metodología antes mencionada, a fin de que dichos indicadores vayan en función de las estrategias seguidas por la empresa y sean útiles al momento de tomar decisiones; cabe mencionar que la metodología utilizada fue la inductiva, al terminar el proceso de investigación llegó a la conclusión de que el método Balanced Scorecard no se fundamenta únicamente en aplicar un sin número de indicadores sino que se basa en ver a la empresa como un todo, en el que los



resultados no alcanzados son consecuencia de falencias en diversos procesos dentro de la empresa; concluyendo también que el Balanced Scorecard no se condiciona a ser un sistema de control o coordinador de planes, sino que pretende cimentarse como un sistema de comunicación capaz de alinear los objetivos desde los niveles inferiores de la empresa. (Lopez Lozano, 2016)...

6.2 MARCO TEÓRICO

A raíz de la globalización, la presión para los directivos ha sido mayor en cuanto la necesidad de entablar estrategias que permitan cuantificar sus ganancias y ser más eficientes que el resto del sector competitivo en el que se desenvuelven siendo esto motivo de preocupación, hoy en día, no basta con analizar reportes financieros ni efectuar mediciones de desempeño, si no se sabe con certeza el rumbo y las medidas a tomar para llevar a cabo los objetivos con el más alto nivel de efectividad.

Por otro lado, la asignación de roles y responsabilidades con bases críticas, permite involucrar a cada uno de los empleados en el logro de los objetivos, pues no debemos dejar de lado el hecho de que toda organización es sistémica y que por lo tanto las decisiones que se tomen a nivel operativo influyen en gran medida en el éxito de la misma.

Bajo esta concepción, la necesidad de implementar un modelo de gestión es cada vez más fehaciente.

MODELO DE GESTIÓN

Un modelo de gestión se fundamenta como un marco de referencia que comprende un conjunto de acciones enfocadas al logro de los objetivos que pretende la empresa, dichas acciones deberán ser emprendidas desde los niveles directivos hasta los niveles operativos de la empresa, puesto que el éxito de cualquier modelo depende del compromiso y trabajo conjunto de todos los miembros de la organización, al tratarse de un modelo integrador.

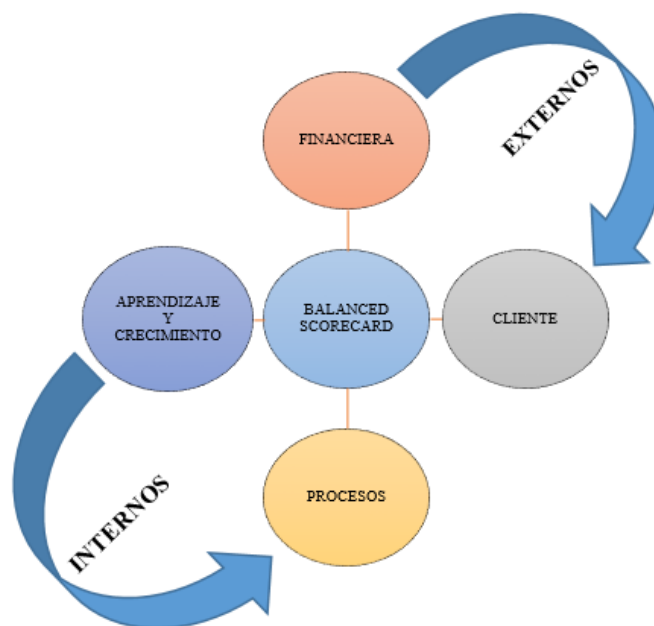
Un modelo de gestión está relacionado directamente con la optimización de recursos, sean estos humanos, materiales o financieros, puesto que mejora los procesos llevados por la organización con vistas a la mejora continua tanto en la eficiencia como en la calidad competitiva. La ejecución efectiva de un modelo de gestión buscara conseguir los siguientes objetivos:

- Alineación de objetivos mediante la comunicación fluida entre las diferentes áreas de la empresa, eliminando barreras y facilitando la interacción de todos los miembros.

- Optimización de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles en la empresa.
- Mejoramiento permanente de productos y servicios, cumpliendo con los parámetros de calidad exigidos.
- Realizar evaluaciones continuas tanto de los objetivos, procesos y resultados perseguidos por la empresa.

Uno de los modelos de gestión más reconocidos en la actualidad es el Balanced Scorecard el cual es visto por maestros celebres de las ramas administrativa y financiera como un auténtico instrumento de medición del desempeño de la gestión empresarial y como un elemento de soporte en la consecución de los objetivos.

El Balanced Scorecard ha sido implementado con éxito en muchos países, de la mano de (Kaplan & Norton) quienes introdujeron el termino por primera vez en 1992, propusieron un nuevo enfoque en la administración de empresas, permitiendo a los directivos enfocarse no solamente en indicadores financieros sobre reportes financieros pasados sino proponer inductores para el futuro que permitan alinear los objetivos con la estrategia. Los autores, proponen básicamente cuatro perspectivas de análisis a través del Balanced Scorecard:



PERSPECTIVA FINANCIERA: Dentro de esta perspectiva la medición del desempeño financiero será lo primordial, puesto que ello permitirá conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos a través de las decisiones tomadas por los principales directivos. Bajo este concepto, se incluyen herramientas comunes en la rama financiero como son, los indicadores financieros que miden el nivel de eficiencia y eficacia de las

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



operaciones, en función de los intereses de los accionistas cuyo objetivo principal es ver incrementado valor para la empresa. Una correcta aplicación de las estrategias se traducirá en el incremento del rendimiento financiero, procurando el menor costo posible.

El primer paso dentro de esta perspectiva será identificar la situación financiera en la que se encuentra la empresa, así como también las variaciones que han tenido los estados financieros años anteriores. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)...

PERSPECTIVA DE CLIENTE: Esta perspectiva se enfoca básicamente en la identificación del cliente al cual va dirigido el producto o servicio brindado por la empresa, el mercado en el cual compete, y el posicionamiento que busca tener en ese segmento de mercado o target.

Mediante el uso de indicadores generados en los diferentes procesos ejecutados por la empresa; esta perspectiva aspira generar las estrategias suficientes a fin de captar nuevos clientes y mantenerse con los existentes a través de la satisfacción de sus expectativas. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)...

PERSPECTIVA DE PROCESOS: Esta perspectiva nace ante la necesidad de cumplir con las metas señaladas en las perspectivas anteriores (financiera y clientes), es decir, generar valor para los accionistas y cumplir con las necesidades de los clientes; lo cual se alcanzará mediante la identificación de los puntos y procesos críticos llevados a cabo por la empresa, para la posterior adopción de medidas correctivas; lo fundamental dentro de esta perspectiva es conocer la cadena de valor que rige en la empresa comprendiendo así cada uno de los procesos y operaciones efectuadas por la misma. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)...

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: Esta perspectiva emerge ante la necesidad de cumplir con los objetivos mencionados en las perspectivas Financiera, Cliente y Procesos, asegurando a su vez la necesidad de obtener sostenibilidad en el tiempo mediante la inversión y mejora continua en la infraestructura de la empresa, cabe recalcar que cuando hablamos de infraestructura no solamente nos referimos al material tangible sino también al ambiente organizacional, sistemas y gestión humana abarcando, uso de recursos, destrezas y habilidades, conocimiento y tecnología. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)...



6.3 MARCO CONCEPTUAL (Glosario):

Modelo.- Modelo puede definirse como, una guía de acción o patrón a seguir propuesto, en relación a un determinado tema, encaminado a la consecución de un objetivo visible.

Gestión.- “Conjunto de reglas, procedimientos de métodos operativos para llevar a cabo con eficacia una actividad empresarial tendente a alcanzar objetivos concretos.” (Álvarez Nebreda, 1998, pág. 133)

Modelo de gestión.- Un modelo de gestión constituye un esquema para la parte administrativa, en el que se incluye básicamente políticas y acciones a seguir encaminadas a la consecución de objetivos.

Metodología.- Conjunto de procedimientos o acciones a seguir para conseguir un objetivo como parte de una investigación; definida también como la elección del método con el cual se llevara a cabo dicha investigación.

Balanced Scorecard.- Metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (Amo Baraybar, 2011)

Factores Internos.- Elementos directamente relacionados con la naturaleza y gestión de la organización, pueden ser controlables. Ejemplo: ambiente organizacional, personal, etc.

Factores Externo.- Elementos del entorno en el que se desenvuelve la organización, influyen en las actividades de la misma, sobre los cuales no se puede ejercer control. Ejemplo: clientes y proveedores, aspectos políticos, económicos, legales, entre otros.

Perspectiva.- Definida como el punto de vista preciso que se tiene sobre un tema en particular.

Finanzas.- Las finanzas estudian la manera en la que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de



asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras 1) se distribuyen a lo largo del tiempo, y 2) generalmente no son conocidos con anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más. (Bodie & Merton, 2003)

Cliente.- Considerado como la razón de ser de la empresa, motivo por la cual buscará retener clientes existentes y atraer nuevos clientes.

Procesos.- “Son las diversas etapas en las que hemos dividido la acción administrativa, y este proceso esta normado por reglas, cuya formulación es la tarea específica de nuestra materia.” (Reyes Ponce, 2004, pág. 66)

Aprendizaje.- Proceso en el cual se adquiere diversidad de conocimientos y destrezas a lo largo del tiempo, con el fin de aportar positivamente con el desarrollo de actividades y procesos.

Crecimiento: “... estrategia adoptada por una empresa, cuyo objetivo es el aumento de la rentabilidad o de la participación del mercado (crecimiento real), o cuanto menos, el mantenimiento de la rentabilidad o de la cuota de mercado actual (crecimiento estable).” (Hernández Perlines, 2001)

Perspectiva Financiera.- En la perspectiva financiera, La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causa efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)



Perspectiva Cliente.- En la perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarían el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)

Perspectiva Procesos.- Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores de esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009)

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.- Esta perspectiva se centra en la infraestructura que la organización debe ir desarrollando para mejorar y crecer a largo plazo. Para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos a largo plazo de clientes y procesos, debe construir una base de capacidades, tanto personales como tecnológicas, que los hagan posibles. (Carrión Maroto, 2007)

Estrategia: "... es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacara para establecer una diferencia sostenible en el mercado". (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 5)...

Servicios: Conjunto de actividades las cuales son realizadas para servir o atender a alguien y cumplir un fin específico. Es decir, son actividades que



realizan una empresa u organización para cumplir con las expectativas de la comunidad.

Estación de Servicio: Son puntos de comercialización localizadas en sectores estratégicos en los que existe una gran afluencia de vehículos dedicadas a la venta de combustibles, lubricantes y otros materiales derivados del petróleo.

Cadena de valor: "... es una herramienta práctica que permite analizar la estructura interna de las organizaciones para determinar y evaluar el conjunto de factores que forman las fortalezas y debilidades de una empresa." (Alarcón, 2006, pág. 73)

Indicadores: Son instrumentos de medición cuantitativos o cualitativos, utilizados para conocer el esquema y funcionamiento de un determinado sistema, es decir, permiten evidenciar el logro de los objetivos impuestos por una organización.

Objetivos: Constituye un elemento fundamental dentro del proceso de planeación y puede definirse como una meta o un propósito que la administración espera obtener ya sea en el corto, mediano o largo plazo.

Segmento de mercado: "Grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto dado de actividades de marketing." (Kotler & Armstrong, 2001, pág. 47)

Eficiencia: "... consiste en la medición de los esfuerzos requeridos para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia." (Fleitman, 2008, pág. 98)

Eficacia: "... mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se cumplen de manera organizada y ordenad sobre la base de su prelación." (Fleitman, 2008, pág. 98)

Efectividad: "... se encuentra en el equilibrio bajo la premisa de que para que una empresa funcione debe tener un mínimo nivel de eficacia y eficiencia en sus procesos." (Fleitman, 2008, pág. 98)

Calidad: "... constituye el conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa; es un juicio de valor subjetivo que describe cualidades intrínsecas de un elemento..." (Nava Carbellido, 2005, pág. 15)

Competitiva: Se refiere a la capacidad de las grandes empresas de generar estrategias que le permiten obtener niveles considerables de ingresos y a su vez ser fuente generadora de empleo.



Organización: "... la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales, para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente. Esta definición supone que una organización no puede existir sin un medio ambiente para el cual trabajar." (Ardila V, 1982)

Ambiente organizacional: "... corresponde a las percepciones compartidas de aspectos tales como: políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales." (Uribe Prado, 2014).

Sostenibilidad Capacidad de mantenerse en un estado de equilibrio en el presente sin que ello comprometa el crecimiento futuro de las organizaciones. El término sostenibilidad hace referencia al equilibrio entre los factores económico y social.

Recursos: Bienes tangibles e intangibles disponibles en la organización para satisfacer las expectativas de la comunidad. Son aquellos materiales utilizados y que forman parte del proceso productivo con miras a obtener un beneficio futuro.

Puntos críticos: Momento concreto en el cual acontece un suceso sobre el cual se debe tomar una decisión inmediata. Los puntos críticos son las acciones que conllevan a efectuar una respuesta inmediata ante dicha acción.

Acciones correctivas: Son aquellas medidas implementadas por la administración para evitar el origen de las causas que derivan un problema posterior, es decir, son decisiones dirigidas a identificar y eliminar las causas de un circunstancia adversa que pudiera afectar las operaciones de la organización.

Modelos organizacionales.- Los modelos organizacionales juegan un papel clave en la administración de las empresas, puesto que estos definen básicamente roles, responsabilidades, funciones, procesos y estructura de una empresa, delimitan las líneas de comunicación facilitando de esta manera la toma de decisiones y la gestión de los recursos. En los modelos organizacionales se pueden distinguir dos unidades, unidades de línea y de staff o apoyo; siendo la primera sobre la cual recae la dirección de la organización y la responsabilidad de asignar roles y funciones; por su lado las unidades de staff son las encargadas de brindar apoyo en las diferentes áreas a los niveles directivos.

Teorías gerenciales.- Permiten entender el papel que juegan los gerentes dentro de la organización, entendiendo que la labor de un gerente no se basa únicamente en emitir ordenes, sino ejercer un liderazgo que sea capaz de motivar y comprometer a todos los miembros de la organización con los objetivos de la empresa.

7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS:

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



7.1 Pregunta de investigación

¿Qué impide que la empresa mantenga un control adecuado de sus operaciones, así como de los recursos humanos, materiales y financieros?

¿Qué consecuencias provoca a la empresa la falta de un modelo de gestión?

7.2 Hipótesis general

La falta de planificación, compromiso y conocimiento por parte de los directivos de la empresa han impedido que se desarrolle un modelo de gestión que permita llevar a cabo un control eficiente de las operaciones, así como de los recursos humanos, materiales y financieros.

7.3 Hipótesis particulares

La falta de un modelo de gestión ha ocasionado:

- Escaso control de sus operaciones que conlleve a la medición de resultados.
- Falta de un adecuado control interno con miras al uso eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Ineficiencia en la asignación de roles y responsabilidades a fin de facilitar la toma de decisiones.

8. CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

PERSPECTIVAS	VARIABLES	INDICADORES
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Gastos • Activos • Pasivos • Patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades de negocio • Distribución de gastos • Activos existentes • Inversiones • Financiamiento
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios de exclusividad • Nuevos nichos de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas a clientes (empresas) fijos • Estrategias de promoción (captación de nuevos clientes) • Satisfacción y retención de clientes
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio post-venta



	<ul style="list-style-type: none"> • Productos • Tiempos • Leyes y regulaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de productos • Proceso de abastecimiento y venta • Cumplimiento de leyes y regulaciones
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Tecnología • Competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de capacitación • Motivación, retención, rotación y reclutamiento de personal • Evaluación del desempeño • Ambiente organizacional • Infraestructura tecnológica • Nuevos productos y servicios

9. DISEÑO METODOLÓGICO

9.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para nuestros fines investigativos, utilizaremos dos técnicas, la investigación explicativa y la investigación aplicada:

Investigación Explicativa: Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos o fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o porque se relacionan dos o más variables. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)



Por lo tanto, consideramos que éste tipo de investigación nos permitirá en un principio conocer el sector en el que se desenvuelve la empresa objeto de estudio, para posteriormente identificar carencias y puntos críticos dentro de la gestión administrativa mediante la relación causa-efecto para un eficaz desarrollo del proceso.

Investigación Aplicada: ya que este tipo de investigación nos permitirá llevar a la práctica los conocimientos propuestos por este modelo de gestión (Balanced Scorecard); a fin de que la empresa sea la única beneficiaria, al ver mejorados sus procesos y operaciones, respondiendo así, a las necesidades de los clientes y las exigencias de los accionistas quienes lo verán reflejado a través de mayores rendimientos financieros.

9.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

En lo que concierne al método, se cree conveniente aplicar el método inductivo por cuanto nos permitirá efectuar nuestra investigación partiendo del análisis de la metodología del Balanced Scorecard como una herramienta que permita alinear la organización con la estrategia y posteriormente identificar las áreas dentro de la empresa que registren deficiencias, proponiendo alternativas y soluciones viables con miras al desarrollo sustentable y económico de la empresa.

9.2.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de investigación que se manejará será tanto **cuantitativa** como **cuantitativa**, puesto que utilizaremos indicadores tanto financieros como no financieros, abarcando el estudio del funcionamiento de los procesos y uso de recursos (humanos, materiales, financieros) de la empresa y los resultados obtenidos por la misma.

Dado que nuestra investigación se fundamenta en analizar las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (financiera, cliente, procesos, y aprendizaje y crecimiento; creemos conveniente enfatizar las modalidades a utilizar en cada perspectiva:

PERSPECTIVA	MODALIDAD DE LA INVESTIGACION	RECOLECCION DE DATOS
FINANCIERA	Cuantitativa	Entrevista (recepción de estados financieros)
CLIENTE	Cualitativa y cuantitativa	Encuestas, cuestionarios, Entrevista (recepción de estados

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



		financieros)
PROCESOS	Cualitativa	Entrevista personal, cuestionarios
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Cualitativa	Entrevista personal, cuestionarios

9.3 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las fuentes de información que utilizaremos serán de carácter primario, secundario y terciario. Se entenderá por carácter **primario** a la información resultante de encuestas, entrevistas personales, cuestionarios, observación, entre otros; señalando que éste método de recolección de datos primara en nuestro estudio. Utilizaremos también fuentes **secundarias** como textos de diversos autores, tesis, artículos, ensayos; y por último, de ser necesario recurriremos a la utilización de fuentes **terciarias** disponibles en las páginas web de instituciones públicas, tales como: Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, entre otros.

9.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El esquema de la información se ilustrara básicamente a través de cuadros sinópticos y mapas conceptuales a fin de explicar con mayor claridad la composición del Balanced Scorecard y sus perspectivas. Así mismo, se utilizarán diagramas de flujo y tablas ilustrativas que contendrán información cuantitativa y cualitativa facilitando la comprensión y entendimiento de la investigación.

En cuanto al procesamiento de la información, se utilizará EXCEL como un instrumento de apoyo facilitando de esta manera la interpretación de los resultados obtenidos en el proceso investigativo.

10. ESQUEMA TENTATIVO DEL INFORME

OBJETIVO ESPECÍFICO	CAPITULO
<ul style="list-style-type: none"> Conocer el funcionamiento del sector y por ende de la empresa priorizando actividades, procesos, recursos y la consecución de las operaciones. 	<p>1. CONOCIMIENTO DEL SECTOR Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA ESTACIÓN DE SERVICIO NARANCAY CIA. LTDA.:</p> <p>1.1 Antecedentes históricos de las estaciones de servicio en la ciudad de Cuenca.</p> <p>1.2 Descripción del sector terciario (servicios).</p>

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
Andrea Silvana Riera Espinoza



	<p>1.3 Actividades complementarias de las estaciones de servicio. 1.4 Antecedentes de la empresa 1.5 Actividad comercial de la empresa 1.6 Objetivos 1.7 Misión 1.8 Visión 1.9 Estructura organizativa 1.10 Productos</p>
<p>• Definir el marco teórico: Modelo de gestión Balanced Scorecard.</p>	<p>2. MARCO TEÓRICO: MODELO BALANCED SCORECARD</p> <p>2.1 Antecedentes: Modelo metodológico Balanced Scorecard 2.2 Concepto 2.3 Importancia de Balanced Scorecard 2.4 Objetivos 2.5 Ventajas y desventajas 2.6 ¿Qué impide a las empresas implementar un modelo de gestión? 2.7 ¿Qué motiva a las empresas implementar un Balanced Scorecard? 2.8 Componentes del Balanced Scorecard 2.8.1 Misión, Visión y valores 2.8.2 Perspectivas 2.8.3 Mapas estratégicos 2.8.4 Objetivos 2.8.5 Indicadores 2.8.6 Iniciativas Estratégicas 2.8.7 Talento humano y recursos 2.9 Perspectivas del Balanced Scorecard 2.9.1 Financiera 2.9.2 Cliente 2.9.3 Procesos 2.9.4 Aprendizaje y Crecimiento 2.9.5 Modelos Organizacionales 2.9.6 Teorías Gerenciales</p>
<p>• Efectuar un análisis del ambiente interno y externo que permita básicamente conocer las Fortalezas, Oportunidades,</p>	<p>3. PLAN DE ACCIÓN: IMPLEMENTACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA “ESTACIÓN DE SERVICIO</p>



<p>Debilidades y Amenazas con las que cuenta la empresa a fin de obtener ventaja competitiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un modelo de gestión fundamentado en la metodología Balanced Scorecard el cual servirá como una herramienta útil para la gestión integral de la empresa a través del mejoramiento de áreas prioritarias del negocio eliminando deficiencias mediante el uso de acciones correctivas dirigidas a la maximización de resultados. 	<p>NARANCA Y CIA. LTDA.”</p> <p>3.1 Análisis del Ambiente interno 3.2 Análisis del Ambiente externo 3.3 Matriz FODA. 3.4 Definición de objetivos para cada perspectiva del Balanced Scorecard 3.5 Establecimiento de indicadores 3.6 Resultados 3.7 Mapa Estratégico 3.8 Propuesta de implementación del Balanced Scorecard</p>
	<p>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>4.1 Conclusiones 4.2 Recomendaciones</p>



11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.- Selección y delimitación del tema de investigación			X																																					
2.- Justificación de la investigación			X																																					
3.- Breve descripción del objeto de estudio.			X																																					
4.- Formulación del problema			X																																					
5.- Determinación de los objetivos			X																																					
6.- Elaboración del marco teórico de referencia			X																																					
7.- Formulación de hipótesis				X																																				
8.- Construcción de Variables e Indicadores				X																																				
9.- Diseño Metodológico				X																																				
10.- Esquema tentativo de la investigación				X																																				
11.- Cronograma de actividades					X																																			
12.- Presupuesto referencial					X																																			
13.- Bibliografía					X																																			

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



13. PRESUPUESTO REFERENCIAL

Detalle de gastos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Valor Total
Empastado										20	20
Copias blanco y negro	1	1	1,5	2	2	2	3	2	1	1	16,5
Elaboración de Encuestas						2		2	2		6
Procesamiento de encuestas						2	2		2		6
Copias a color			1	1	1	2	2	2	2		11
Impresión de los capítulos										45	45
Internet			18	18	18	18	18	18	18	18	144
Transporte y movilización para el levantamiento de información	5	5	20	20	20	20	20	20	20	10	160
Alimentación	10	10	20	20	20	20	20	20	10	5	155
Varios	1	1	1	3	2	1	1	1	2		13
TOTAL ESTIMADO											576,5

Verónica Alexandra Morocho Chuchuca
 Andrea Silvana Riera Espinoza



14. BIBLIOGRAFIA

Libros

- Alarcón, V. F. (2006). *Desarrollo de Sistemas de Información: Una Metodología Basada en el modelado*. Barcelona, España: Edicions Upc. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=Sqm7jNzs_L0C
- Álvarez Nebreda, C. C. (1998). *Glosario de Términos para la Administración y Gestión de los Servicios Sanitarios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=_OIMd9UbOBsC
- Amo Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=y0unHnt0KYoC>
- Ardila V, J. (1982). *Modelos de Organización Institucional para que la Investigación pueda cumplir eficientemente sus objetivos*. Bogotá, Colombia: Instituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=tFnpXmT5FK0C>
- Bodie, Z., & Merton, R. C. (2003). *Finanzas*. Mexico, Mexico: Person Education. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=jPTppKDvlv8C>
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=8_PwloGOa6QC
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Mexico, Mexico: Editorial Pax Mexico. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=j-B7FE7eWAYC>
- Hernández Perlines, F. (2001). *La Economía cooperativa como alternativa empresarial*. Cuenca, España: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=AIPHpBDSyzAC>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (Sexta ed.). México, Mexico: Interamericana Editores S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral* (Tercera ed.). Barcelona, España: Gestion 2000. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=LuWJnzcagCMC>



Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing: Edición para Latinoamérica*. Mexico, Mexico: Pearson Education. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=J0zqsnlGXqEC>

Martínes Pedrós , D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=WnHYrdgYGmcC>

Nava Carbellido, V. M. (2005). *Qué es la Calidad?: Conceptos, gurús y Modelos Fundamentales*. Mexico, Mexico: Editorial Limusa S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=gdGs17C2KeoC>

Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de empresas: Teoría y Práctica*. México, Mexico: LIMUSA NORIEGA EDITORES S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=92MVGpDDqn0C>

Uribe Prado , J. F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Mexico, Mexico: Editorial El Manual Moderono S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=UuYhCQAAQBAJ>

Páginas Web

Arango Restrepo, A. M., & Gonzalez Taborda, J. P. (21 de Mayo de 2016). <http://www.udem.edu.co/>. Obtenido de <http://www.udem.edu.co/>: <http://hdl.handle.net/11407/319>

Becerra Erazo, M. L. (20 de Mayo de 2016). <http://www.uce.edu.ec/>. Obtenido de <http://www.uce.edu.ec/>: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1651>

Lopez Lozano, H. M. (21 de Mayo de 2016). <http://www.ucuenca.edu.ec/>. Obtenido de <http://www.ucuenca.edu.ec/>: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/2559>

Otros

Medina, M. A., & Beltrán Jaramillo, J. M. (20 de Mayo de 2016). <http://www.uelbosque.edu.co/>. Obtenido de <http://www.uelbosque.edu.co/>: http://www.uelbosque.edu.co/publicaciones/revista_tecnologia_journal_technology/volumen7-numero2



Torres Coronel, E. M. (10 de Abril de 2016). Actividad de la empresa. (V. A. Morocho Chuchuca, & A. S. Riera Espinoza, Entrevistadores)