



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON
LA COLECTIVIDAD**

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRIA EN GERENCIA DE SISTEMAS

“CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LOS HIDROCARBUROS”

Ing. Carolina Iglesias

Ing. René Orellana

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
título de:**

MASTER EN GERENCIA DE SISTEMAS

Director de Tesis:

Máster Francis Salazar

Sangolquí, 2012

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Máster Francis Salazar

CERTIFICA QUE:

La tesis titulada **“CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LOS HIDROCARBUROS”** realizada por la señora ING. ANDREA CAROLINA INGLESIAS CUEVA y el señor ING. HUGO RENÉ ORELLANA ATARIHUANA, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Sangolquí, 07 de noviembre de 2012

Máster Francis Salazar

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Ing. Andrea Carolina Iglesias Cueva

Ing. Hugo René Orellana Atarihuana

DECLARAN QUE:

La tesis titulada **“CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LOS HIDROCARBUROS”** ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, 07 de noviembre de 2012

Ing. Andrea Carolina Iglesias Cueva

Ing. Hugo René Orellana Atarihuana

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Andrea Carolina Iglesias Tapia y Hugo René Orellana Atarihuana, autorizamos a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LOS HIDROCARBUROS”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 07 de noviembre de 2012

Ing. Andrea Carolina Iglesias Cueva

Ing. Hugo René Orellana Atarihuana

AGRADECIMIENTO

A MI DIOS todo poderoso, gracias por permitir una vez más dejarme cumplir otro de mis sueños y porque en mi caminar de tu mano nunca me abandonaste, gracias por todo cuanto hiciste por nosotros, por nuestros profesores, nuestros padres y amigos.

A la Escuela Superior Politécnica del Ejército, por ser una institución que se preocupa por impartir sus conocimientos y apoyar a la superación personal.

A la Estación de Servicios Andes Gas y sus propietarios, que supieron brindarme su amistad, apoyo y que hicieron posible que este proyecto tenga un fin.

A nuestro Director Máster Francis Salazar que siempre estuvo pendiente en el continuo control de nuestra investigación, dando siempre su tiempo, paciencia, predisposición y apoyo para culminar con éxito el presente trabajo.

René Orellana A.

AGRADECIMIENTO

A DIOS y a la VIRGEN MARIA porque nunca me han dejado sola y me han dado la voluntad necesaria para seguir adelante y culminar con éxito este peldaño más en mi vida.

A mis padres JORGE Y SONIA, mi esposo ANDRÉS y mi hermana POLET, por su comprensión y apoyo incondicional en cada etapa del desarrollo de este proyecto.

A la ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO por seguir impartiendo el conocimiento necesario para la formación de profesionales de éxito que ayudan al desarrollo de este país.

A la Empresa ANDES GAS que nos abrió las puertas para culminar el presente trabajo con los resultados deseados.

A nuestro Director Master FRANCIS SALAZAR por entregar su tiempo, paciencia y apoyo al control de esta investigación y así culminarla con éxito.

A mi compañero de tesis RENE, gracias por su paciencia y dedicación en todo el desarrollo de este trabajo que hoy se convierte en un logro más para la vida profesional de los dos.

Carolina Iglesias C.

DEDICATORIA

A MI DIOS todo poderoso, gracias por permitir una vez más dejarme cumplir otro de mis sueños y porque en mi caminar de tu mano nunca me abandonaste, gracias por todo cuanto hiciste por nosotros, por nuestros profesores, nuestros padres y amigos.

A MIS PADRES, por ser quienes me dieron la vida ya que sin ellos no estaría escribiendo estas palabras, porque me enseñaron el amor y el respeto a los demás y sobre todo porque me entregaron su amor incondicional.

A MI AMADA ESPOSA, que tuvo la paciencia y tolerancia para estar conmigo dándome siempre su apoyo y amor, gracias porque en ti sé que puedo confiar porque ahora más que nunca somos uno solo.

A MI HERMANO, ya que él ha sido durante todos estos años uno de mis mejores y único amigo que sin dudarle dos veces cuando el me necesite ahí estaré.

René Orellana A.

DEDICATORIA

A:

DIOS y la VIRGEN MARIA por estar conmigo en cada paso y darme la fortaleza necesaria para cumplir cada objetivo que me propongo en la vida.

Mi amado esposo ANDRES que siempre me ha entregado su apoyo incondicional para cumplir cada meta que me he propuesto. Gracias Amor por ser ese pilar en mi vida que con paciencia y cariño va siempre de mi mano ayudándome a cumplir mis sueños y comparte mis alegrías.

Mis hijos MARTÍN Y SARAHÍ, que con su sonrisa diaria me dan la fuerza necesaria para seguir adelante y saber que el culminar con éxito este proyecto sería para entregarles a ellos un mejor futuro y darles el ejemplo para que cumplan todos sus sueños y nunca decaigan ante ningún obstáculo.

No puedo dejar de dedicar esta tesis a mis Padres JORGE Y SONIA, compañeros incondicionales de mi vida, que con su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar.

Y a mi hermana y mejor amiga POLET, que con sus acertados consejos siempre ha compartido conmigo los buenos y malos momentos

Carolina Iglesias T.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	vi
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN EJECUTIVO	3
CAPÍTULO 1.....	5
1.1 INTRODUCCIÓN	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 OBJETIVOS GENERAL.....	7
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4 ALCANCE.....	8
CAPÍTULO 2.....	9
2.1 EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LOS HIDROCARBUROS	9
2.1.1 MARCO NORMATIVO.....	9
2.1.1.1 LEY DE HIDROCARBUROS	9
DISPOSICIONES GENERALES.....	10
2.1.1.2 REGLAMENTO AMBIENTAL DE ACTIVIDADES HIDROCARBURÍFICAS 11	
2.1.1.3 REGLAMENTO PARA AUTORIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES LÍQUIDOS DERIVADOS DE LOS HIDROCARBUROS	11
2.1.1.4 ORDENANZA MUNICIPAL DEL MEDIO AMBIENTE	12
2.1.1.5 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO .	12
2.1.1.6 COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES LÍQUIDOS DERIVADOS DE HIDROCARBUROS	15
2.2 MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	16
2.2.1 INTRODUCCIÓN	16
2.2.2 TÉRMINOS CLAVE DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	17

2.2.3	IMPACTO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO	20
2.2.4	JUSTIFICACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO.....	20
2.2.5	BENEFICIOS DE APLICAR UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA....	21
2.2.6	MECANISMOS DE EVALUACION PARA EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	22
2.2.7	LIDERAZGO DENTRO DE LA EMPRESA.....	23
2.3	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.....	24
2.3.1	PERSPECTIVA GENERAL.....	24
2.3.2	IMPACTO DE LAS TIC EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO	25
2.3.3	JUSTIFICACIÓN DE INVERSIÓN EN TIC.....	26
2.3.4	UTILIZACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN AVANZADAS PARA OPTIMIZAR LA ESTACIÓN DE SERVICIO	33
2.3.4.1	SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN OPERATIVA.....	35
2.3.4.2	SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN CONTABLE.....	40
2.3.4.3	SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIOS	46
2.3.4.4	APLICACIONES PARA MÓVILES	48
2.4	MODELOS DE GESTIÓN TECNOLÓGICA.....	51
2.4.1	PERSPECTIVA GENERAL.....	51
2.4.2	PORQUE UN MODELO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA	52
2.4.3	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN MODELO DE GESTIÓN TECNOLÓGICO EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO	52
2.4.4	ACCIONES PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA	54
	CAPÍTULO 3.....	57
3.1	LA EMPRESA.....	57
3.1.1	ANTECEDENTES.....	57
3.1.2	ORGANIZACIÓN	60
3.1.3	ESTRUCTURA ORGÁNICA	61
3.1.4	ESTRUCTURA POSICIONAL.....	62
3.1.5	UBICACIÓN	63
3.1.6	ESTATUTO DE CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA	63
3.1.7	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS QUE BRINDA.....	64

3.2	PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA	66
3.2.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	66
3.2.2	DIAGRAMA DE ISHIKAWA (causa – efecto, espina de pescado)	66
3.3	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	68
3.3.1	MISIÓN	68
3.3.2	VISIÓN	69
3.3.3	PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES	70
3.4	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	71
3.4.1	ANÁLISIS PROSPECTIVO DEL NEGOCIO.....	71
3.4.2	MACRO AMBIENTE	71
3.4.2.1	FACTORES ECONÓMICOS.....	72
3.4.2.2	FACTOR POLÍTICO.....	83
3.4.2.3	FACTOR SOCIAL	86
3.4.2.4	FACTOR JURÍDICO.....	92
3.4.2.5	FACTOR TECNOLÓGICO	100
3.4.3	MICRO AMBIENTE.....	105
3.4.3.1	MERCADO DE COMBUSTIBLES.....	106
	OFERTA DE COMBUSTIBLES	108
3.4.3.2	CLIENTES.....	109
3.4.3.3	COMPETENCIA	112
3.4.3.4	PROVEEDORES.....	113
3.4.3.5	ANÁLISIS TECNOLÓGICO	116
3.4.3.6	CADENA DE VALOR.....	119
3.5	ANÁLISIS MATRICIAL FODA	122
3.5.1	IMPORTANCIA Y FINALIDAD DEL ANÁLISIS FODA.....	122
3.5.2	OBJETIVOS DEL ANÁLISIS MATRICIAL FODA	123
3.5.3	CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA.....	123
3.5.3.1	MATRICES DE RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS.....	124
3.5.3.2	MATRICES DE PONDERACIÓN E IMPACTO	127
3.5.3.3	MATRICES DE ACCIÓN.....	130
3.5.3.4	MATRIZ DE SÍNTESIS VALORADA.....	136
3.5.3.5	MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA.....	137

CAPÍTULO 4.....	141
4.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	141
4.1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	141
4.2 PRINCIPIOS Y VALORES.....	142
4.3 MISION Y VISION.....	143
4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	143
4.4.1 MATRIZ DE PRE-EJES ESTRATÉGICOS.....	144
4.4.2 MATRIZ DE EJES ESTRATÉGICOS.....	146
4.4.3 MATRIZ DE PRE-OBJETIVOS.....	147
4.4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEFINIDOS.....	150
4.5 CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	151
4.5.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	153
4.6 MAPA GRÁFICO ESTRATÉGICO.....	154
4.6.1 MAPA ESTRATÉGICO.....	155
4.6.2 MAPA ESTRATÉGICO PONDERADO.....	156
4.7 BALANCED SCORECARD.....	157
4.7.1 DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO.....	157
4.8 TABLERO DE COMANDO.....	158
CAPÍTULO 5.....	162
5.1 BREVE RESUMEN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS INFORMÁTICOS.....	162
5.2 METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTO INFORMÁTICO A UTILIZAR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	163
5.2.1 ESTRUCTURA MINIMA DE UN PROYECTO.....	164
5.2.2 INTEGRACIÓN DE PROCESOS Y ENTREGABLES.....	164
5.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA..	165
5.3.1 INICIO.....	165
5.3.1.1 REQUERIMIENTOS DE INICIO.....	166
5.3.2 PLANIFICAR.....	167
5.3.2.1 RESUMEN EJECUTIVO.....	167
5.3.2.2 TÍTULO DEL PROYECTO.....	168
5.3.2.3 ANTECEDENTES.....	168
5.3.2.4 OBJETIVOS.....	169
5.3.2.5 MARCO DEL TIEMPO.....	169

5.3.2.6	NECESIDADES DEL NEGOCIO.....	169
5.3.2.7	PRIORIDAD.....	170
5.3.2.8	ANÁLISIS DE BENEFICIOS.....	170
5.3.2.8.1	TANGIBLES.....	170
5.3.2.8.2	INTANGIBLES.....	170
5.3.2.9	ANÁLISIS DE COSTOS.....	171
5.3.2.10	PREREQUISITOS Y OTRAS DEPENDENCIAS.....	171
5.3.2.11	EVALUACIÓN DEL RIESGO.....	172
5.3.2.12	ENTREGABLES Y USUARIOS CLAVES.....	172
5.3.2.13	OBTENCIÓN DE LA APROBACIÓN DEL PROYECTO.....	173
5.3.2.14	ENFOQUE PARA IMPLEMENTACIÓN Y ESTRATEGIA DE MANTENIMIENTO.....	173
5.3.2.15	ALCANCE DEL PROYECTO.....	173
5.3.2.16	ESTRATEGIAS DEL PROYECTO.....	176
5.3.2.17	PLAN DE TRABAJO (En días hombre).....	176
5.3.2.18	CRONOGRAMA DEL PROYECTO.....	177
5.3.2.19	ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO.....	178
5.3.3	EJECUTAR.....	178
5.3.3.1	ASIGNACIÓN DEL GRUPO DE PROYECTO, DISPONIBILIDAD Y ASIGNACIÓN DE ROLES.....	179
5.3.3.2	ASIGNACIÓN DE RECURSOS.....	180
5.3.3.3	ASIGNACIÓN DE TAREAS.....	185
5.3.4	CONTROLAR.....	244
CAPÍTULO 6.....		245
6.1	CONCLUSIONES.....	245
6.2	RECOMENDACIONES.....	248
BIBLIOGRAFÍA.....		250
ANEXOS.....		251

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: Inflación anual Abril-30-2010 a Marzo-31-2012	72
CUADRO N° 2: Precios en Terminal año 2009	75
CUADRO N° 3: Balanza Comercial.....	78
CUADRO N° 4: Balanza de Pagos.....	80
CUADRO N° 5: Comparación de las Tasas de Interés.....	82
CUADRO N° 6: Mercado Laboral en el Ecuador.....	86
CUADRO N° 7: Demanda Nacional Histórica de los combustibles en el Ecuador	106
CUADRO N° 8: Demanda de combustibles en el cantón Quito.....	107
CUADRO N° 9: Ventas de Combustibles por las Gasolineras en el Área de Influencia en galones Año 2008	108
CUADRO N° 10: Estaciones de servicio ubicadas en la provincia de Pichincha.....	109
CUADRO N° 11: Principales Sectores de la zona de influencia del proyecto	110
CUADRO N° 12: Competidores Potenciales de la E/S ANDES GAS	112
CUADRO N° 13: Hardware y Software utilizados en la Estación de servicio Andes Gas	116
CUADRO N° 14: Procesos E/S Andes Gas.....	120
CUADRO N° 15: Matriz de Acción	131
CUADRO N° 16: Matriz Ofensiva (FO)	132
CUADRO N° 17: Matriz Defensiva (DA).....	133
CUADRO N° 18: Matriz Respuesta (FA).....	134
CUADRO N° 19: Matriz Mejoramiento (DO)	135
CUADRO N° 20: Matriz de Síntesis Valorada.....	136
CUADRO N° 21: Matriz de Síntesis Estratégica.....	137
CUADRO N° 22: Matriz FODA.....	139
CUADRO N° 23: Factores definición del Negocio	141
CUADRO N° 24: Matriz de Pre-Ejes Estratégicos.....	144
CUADRO N° 25: Matriz de Ejes Estratégicos	146
CUADRO N° 26: Matriz de Pre-Objetivos.....	147
CUADRO N° 27: Objetivos Estratégicos	150
CUADRO N° 28: Estrategias organizacionales.....	153
CUADRO N° 29: Matriz Tablero de Comando.....	159
CUADRO N° 30: Matriz Tablero de Comando Andes Gas	160
CUADRO N° 31: Matriz de Cumplimiento.....	161
CUADRO N° 32: Requerimiento de Inicio	166
CUADRO N° 33: Resumen Ejecutivo	167
CUADRO N° 34: Análisis de Costos	171
CUADRO N° 35: Evaluación del Riesgo	172
CUADRO N° 36: Plan de Trabajo.....	176
CUADRO N° 37: Cronograma del Proyecto	177
CUADRO N° 38: Resumen de los valores de la parametrización de los indicadores	205
CUADRO N° 39: Resumen de resultados por perspectiva.....	240

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: Equipamiento Nacional.....	30
TABLA N° 2: Versiones de software FuelControl.....	36
TABLA N° 3: Plataformas de uso para FIRESOFT.....	41
TABLA N° 4: Herramientas para las funciones de apoyo.....	55
TABLA N° 5: Evolución del parque automotor.....	58
TABLA N° 6: Demanda efectiva Andes Gas.....	60
TABLA N° 7: Precios Andes Gas.....	65
TABLA N° 8: Terminales y Depósitos de Petrocomercial.....	113
TABLA N° 9: Esquema Hecho - Implicación.....	168

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: Logotipo de Petrocomercial.....	6
GRÁFICO N° 2: La misión en la planificación.....	18
GRÁFICO N° 3: Desempeño en la evolución de las TIC's.....	27
GRÁFICO N° 4: Costos en la evolución de las TIC's.....	28
GRÁFICO N° 5: Costo en infraestructura, costo en capacitación y costos en desarrollo de sistema	29
GRÁFICO N° 6: Equipamiento Nacional.....	30
GRÁFICO N° 7: Porcentaje de personas que usan Internet	31
GRÁFICO N° 8: Estación de servicio básica	34
GRÁFICO N° 9: Tarjeta PCI (<i>Peripheral Component Interconnect</i>)	35
GRÁFICO N° 10: Software FuelControl.....	36
GRÁFICO N° 11: Transactor™	38
GRÁFICO N° 12: Comunicación Transactor™ con otras interfaces	39
GRÁFICO N° 13: Simulación del Control System	40
GRÁFICO N° 14: Software FIRESOFT.....	41
GRÁFICO N° 15: Fénix Comercial Contable	45
GRÁFICO N° 16: Veeder-Root TLS 2.....	47
GRÁFICO N° 17: Monitoreo a reporte de ventas desde aplicación móvil.....	49
GRÁFICO N° 18: Estación de Servicio óptimo con una solución Gerencial.....	50
GRÁFICO N° 19: Funciones para conseguir una eficiente gestión tecnológica	55
GRÁFICO N° 20: Instalaciones de la Estación de Servicio Andes Gas.....	60
GRÁFICO N° 21: Logotipo PETROCOMERCIAL.....	61
GRÁFICO N° 22: Estructura orgánica	62
GRÁFICO N° 23: Estructura posicional.....	62
GRÁFICO N° 24: Ubicación Satelital Andes Gas.....	63
GRÁFICO N° 25: Causa – Efecto, espina de pescado	67
GRÁFICO N° 26: Inflación mensual del IPC.....	73
GRÁFICO N° 27: Inflación mensual por divisiones de consumo	74
GRÁFICO N° 28: Inflación acumulada en Febrero de cada año.....	74
GRÁFICO N° 29: PIB Nominal del Ecuador	77
GRÁFICO N° 30: Balanza Comercial.....	79
GRÁFICO N° 31: Diagrama funcional de la Estación de Servicio Andes Gas.....	117
GRÁFICO N° 32: Cadena de Valor Estación de Servicio Andes Gas	119
GRÁFICO N° 33: Estrategia corporativa	151
GRÁFICO N° 34: Mapa Estratégico	155
GRÁFICO N° 35: Mapa Estratégico Ponderado	156
GRÁFICO N° 36: Perspectiva del Balanced Scorecard	157
GRÁFICO N° 37: Componentes del Balanced Scorecard.....	159
GRÁFICO N° 38: Integración de procesos y entregables	165
GRÁFICO N° 39: Estructura detallada de trabajo.....	174
GRÁFICO N° 40: Instalación de BSC Designer Pro.....	185
GRÁFICO N° 41: Acuerdo de Licencia BSC Designer Pro.....	185
GRÁFICO N° 42: Carpeta de instalación BSC Designer Pro.....	186
GRÁFICO N° 43: Iniciar instalación BSC Designer Pro	187

GRÁFICO N° 44: Asistente para componentes de Windows.....	188
GRÁFICO N° 45: Herramientas Administrativas	189
GRÁFICO N° 46: Servicios de Internet Information Server.....	189
GRÁFICO N° 47: Configuración Sitio FTP predeterminado	190
GRÁFICO N° 48: Configuración Directorio virtual FTP.....	191
GRÁFICO N° 49: Asistente Directorio virtual FTP.....	191
GRÁFICO N° 50: Asistente creación directorio virtual FTP	192
GRÁFICO N° 51: Permisos de acceso directorio virtual FTP.....	192
GRÁFICO N° 52: Finalización de la creación del directorio virtual FTP	193
GRÁFICO N° 53: Obtener proyecto desde servidor FTP, BSC Designer PRO.....	194
GRÁFICO N° 54: Configuración Perfiles FTP, BSC Designer PRO.....	194
GRÁFICO N° 55: Creación de Perfiles FTP, BSC Designer PRO.....	195
GRÁFICO N° 56: Obtener un proyecto .BSC, BSC Designer PRO	195
GRÁFICO N° 57: Importar perfiles FTP, BSC Designer PRO	196
GRÁFICO N° 58: Administrador de inicio del proyecto, BSC Designer PRO.....	196
GRÁFICO N° 59: Ingreso de valores de indicadores, BSC Designer PRO	197
GRÁFICO N° 60: Guardar proyecto en servidor FTP, BSC Designer PRO	197
GRÁFICO N° 61: Administrador de fin de proyecto, BSC Designer PRO.....	198
GRÁFICO N° 62: Administrador de fin de proyecto, BSC Designer PRO.....	198
GRÁFICO N° 63: Indicadores modificador vía FTP, BSC Designer PRO	199
GRÁFICO N° 64: Definición de objetivos, BSC Designer PRO	200
GRÁFICO N° 65: Definición de soluciones, BSC Designer PRO	200
GRÁFICO N° 66: Definición de medidas o indicadores, BSC Designer PRO	201
GRÁFICO N° 67: Selección de perspectiva, BSC Designer PRO	201
GRÁFICO N° 68: Verificación cuadro de mando, BSC Designer PRO	202
GRÁFICO N° 69: Vista previa de cuadro de mando, BSC Designer PRO	202
GRÁFICO N° 70: Vista previa de los Objetivos de Negocio, BSC Designer PRO	203
GRÁFICO N° 71: Árbol de indicadores, BSC Designer PRO	204
GRÁFICO N° 72: Parametrización de indicadores, BSC Designer PRO.....	205
GRÁFICO N° 73: Tablero de Mando de Control (Mayo 2012), BSC Designer PRO	208
GRÁFICO N° 74: Mapa de Estrategia (Enero 2012), BSC Designer PRO.....	209
GRÁFICO N° 75: Índice de liquidez, BSC Designer PRO	211
GRÁFICO N° 76: Margen Neto, BSC Designer PRO.....	213
GRÁFICO N° 77: Eficiencia del presupuesto, BSC Designer PRO.....	215
GRÁFICO N° 78: Ingresos netos por ventas a crédito, BSC Designer PRO	217
GRÁFICO N° 79: Reducción de egresos, BSC Designer PRO.....	219
GRÁFICO N° 80: Incremento en las ventas, BSC Designer PRO	221
GRÁFICO N° 81: Satisfacción de clientes, BSC Designer PRO	223
GRÁFICO N° 82: Nivel de lealtad de clientes, BSC Designer PRO.....	225
GRÁFICO N° 83: Impacto de la inversión en tecnología y equipos, BSC Designer PRO.....	227
GRÁFICO N° 84: Ingreso por ventas con convenio o alianzas, BSC Designer PRO	229
GRÁFICO N° 85: Capacitación a los funcionarios, BSC Designer PRO.....	231
GRÁFICO N° 86: Cumplimiento del modelo de gestión, BSC Designer PRO.....	233
GRÁFICO N° 87: % Cumplimiento normativas ambientales, BSC Designer PRO.....	235
GRÁFICO N° 88: Índice de ejecución de proyectos ambientales y sociales, BSC Designer PRO	237

GRÁFICO N° 89: Gráfico de columnas por perspectiva.....	240
GRÁFICO N° 90: Cronograma de seguimiento del proyecto	244

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador existen varias empresas distribuidoras de combustibles líquidos derivados de hidrocarburos que cuentan con su respectivo sistema de inventarios y facturación, más la gran mayoría no evalúan sus procesos internos para mantener un control integral de todas las funciones que se realiza.

Siendo así la empresa IGLESIAS TAPIA CIA. LTDA ha visto la necesidad de adoptar un modelo de gestión estratégico que le permita alinear la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

La Estación de Servicios ANDES GAS, fue constituida el 29 de mayo del 2006, bajo la razón social de IGLESIAS TAPIA CIA. LTDA., para lo cual se dio cumplimiento con todos los requisitos municipales y estudios ambientales que exigen las entidades de control, tales como el Municipio de Quito, la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente, la Agencia de regulación y control hidrocarburíferas, el Cuerpo de Bomberos, el Sistema de Rentas Internas SRI, entre otros.

El 15 de enero del 2007, la Doctora Sonia Cueva Moreno, Gerente y representante legal de la compañía IGLESIAS TAPIA CIA. LTDA. , propietaria de la Estación de Servicio “ANDES GAS” suscribe el contrato de distribución de Combustibles Líquidos Derivados de los Hidrocarburos con EPPETROCOMERCIAL Comercializadora, empresa estatal pública en la cual se adquiere la autorización de uso de marca y logotipo.

La construcción de toda la infraestructura de la estación de servicio, la instalación de equipos y sistemas tecnológicos, se finalizó en mayo de 2009, tras varios trámites de funcionamiento, inicio sus operaciones el 15 de octubre del 2009.

Actualmente las empresas se están apoyando en la tecnología y en la sistematización de sus procesos por lo que estas estrategias de gestión pueden fusionarse con las herramientas tecnológicas logrando una reducción de los tiempos y de los costos, lo que obliga a revisar, adquirir y/u optimizar todo el sistema tecnológico de la empresa para lograr una mayor competitividad.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio expone la creación de un Modelo de Gestión para empresas de comercialización de productos derivados de los hidrocarburos, el mismo que tiene como objetivo principal el de brindar a la empresa ANDES GAS un instrumento técnico, operativo, administrativo y estratégico que reúne información que servirá de base para ejecutar, controlar y evaluar la eficiencia y productividad de la organización.

La propuesta está basada en la Creación de un Modelo de Gestión, la misma que percibe a la empresa como un sistema interrelacionado y que asigna responsables a los objetivos o indicadores clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción.

El estudio además analiza el entorno en que se desenvuelve la organización y como los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos, están ligados al desarrollo de la empresa, es decir que los cambios en el macroambiente como en el microambiente afectan o generar oportunidades para la empresa.

Dentro de la propuesta del modelo de gestión, se ha realizado la formulación de un direccionamiento estratégico con la implementación del Balanced Scorecard dentro de un sistema informático que permita a la empresa conocer el horizonte en el cual se debe orientar y canalizar su administración para lograr los objetivos estratégicos, esto constituye una ventaja ya que todos los objetivos han sido medidos y de esta manera la estación de servicios estará en capacidad de guiar a sus colaboradores hacia un mismo fin, orientados por la misión, visión, políticas y estrategias de la empresa.

Como parte primordial, el modelo de gestión proporciona la información sobre 14 indicadores dentro de las 4 perspectivas del Balanced Scorecard, correspondientes a

diferentes áreas y gerencias según la cadena de valor realizada para la empresa, ya que en la actualidad es necesario contar con indicadores que permitan alinearse a la empresa con su estrategia.

Finalmente al implementar un Modelo de Gestión se conoce con exactitud cuál es la eficiencia en costos y tiempo de cada indicador u objetivo, con el respectivo responsable de la ejecución, de manera que se controla el rendimiento y progreso del mismo y si el ejecutor es eficiente o no y cuáles son las razones.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En el Ecuador existen varias empresas distribuidoras de combustibles líquidos derivados de hidrocarburos que cuentan con su respectivo sistema de inventarios y facturación, más la gran mayoría no evalúan sus procesos internos para mantener un control integral de todas las funciones que se realiza.

Siendo así la empresa IGLESIAS TAPIA CIA. LTDA ha visto la necesidad de adoptar un modelo de gestión estratégico que le permita alinear la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

La Estación de Servicios ANDES GAS, fue constituida el 29 de mayo del 2006, bajo la razón social de IGLESIAS TAPIA CIA. LTDA., para lo cual se dio cumplimiento con todos los requisitos municipales y estudios ambientales que exigen las entidades de control, tales como el Municipio de Quito, la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente, la Agencia de regulación y control hidrocarburíferas, el Cuerpo de Bomberos, el Sistema de Rentas Internas SRI, entre otros.

El 15 de enero del 2007, la Doctora Sonia Cueva Moreno, Gerente y representante legal de la compañía IGLESIAS TAPIA CIA. LTDA. , propietaria de la Estación de Servicio “ANDES GAS” suscribe el contrato de distribución de Combustibles Líquidos Derivados de los Hidrocarburos con EPPETROCOMERCIAL

Comercializadora, empresa estatal pública en la cual se adquiere la autorización de uso de marca y logotipo, que se muestra a continuación:

GRÁFICON°1: Logotipo de Petrocomercial



La construcción de toda la infraestructura de la estación de servicio, la instalación de equipos y sistemas tecnológicos, se finalizó en mayo de 2009, tras varios trámites de funcionamiento, inicio sus operaciones el 15 de octubre del 2009.

Actualmente las empresas se están apoyando en la tecnología y en la sistematización de sus procesos por lo que estas estrategias de gestión pueden fusionarse con las herramientas tecnológicas logrando una reducción de los tiempos y de los costos, lo que obliga a revisar, adquirir y/u optimizar todo el sistema tecnológico de la empresa para lograr una mayor competitividad.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Institucionalmente para la empresa IGLESIAS TAPIA CIA. LTDA., dueña de la Estación de Servicio “Andes Gas” el desarrollo de un modelo de negocios estratégico es importante ya que dicha empresa no cuenta con ningún modelo que ayude a desarrollar su gestión empresarial y de esta manera obtener resultados que vayan de la mano con la estrategia de la institución.

Muchos de los procesos no son verificados y se los realiza sin ningún control, es por esto necesario proponer un plan de implementación del modelo de gestión

estratégica que ayudará a mitigar el riesgo en la toma de decisiones, las mismas que van alineadas a la institución con su misión, visión y valores.

Económicamente, la Estación de Servicio "Andes Gas", busca tener una mayor rentabilidad y que mejor manera de cumplir esta meta si se poseen procesos estratégicos que lleven a la estación a ser líder en la distribución de combustible y todo lo que ello engloba.

Por tal razón se desarrollará un modelo de negocio estratégico alineado a la misión y visión de la empresa, el cual ayudará a reconocer la finalidad de la actividad empresarial de la estación de servicio "Andes Gas".

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVOS GENERAL

Desarrollar un modelo de gestión estratégico aplicado a la empresa distribuidora de derivados de hidrocarburos IGLESIAS TAPIA CIA. LTDA y elaborar el plan de implementación.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el levantamiento y análisis de los procesos de una empresa comercializadora de combustibles.
- Analizar las metodologías existentes para determinar el modelo de gestión estratégica
- Desarrollar el modelo de gestión estratégica.
- Elaborar un plan de implementación del modelo de gestión estratégica.

1.4 ALCANCE

En el presente proyecto se realizará la creación de un modelo de gestión estratégica y con la ayuda de metodologías se pretende mejorar el servicio. Para esto se tomará como empresa piloto a la compañía IGLESIAS TAPIA CIA. LTDA el cual nos ayudará con la recopilación de la información necesaria.

Para desarrollar el modelo de gestión estratégico se tomaran como referencia los procesos más importantes que salen de las áreas claves del sistema organizacional, con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos de la organización. Tales indicadores cuantitativos y cualitativos son medidos utilizando índices confiables de desempeño, gestionados por cuadros de mando integral que garantizan un monitoreo efectivo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se elaborará el plan de implementación del Modelo de gestión estratégica en cuanto a tiempos y recursos y se ingresaran datos reales para la verificación del modelo.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LOS HIDROCARBUROS

2.1.1 MARCO NORMATIVO

2.1.1.1 LEY DE HIDROCARBUROS

El 7 de septiembre de 2007, se aprueba la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos, ya que se realizan en la misma varias modificaciones debido a los siguientes enunciados considerados por el Congreso Nacional, considerando que:

El subsidio de los combustibles líquidos derivados de hidrocarburos, incluido el gas licuado de petróleo, asumido por el Estado, ha provocado que personas inescrupulosas hagan uso indebido de aquel, mediante el comercio ilícito de dichos combustibles, derivados de hidrocarburos, lo cual ha generado y genera grave perjuicio económico al Estado;

Que los últimos años se han efectuado sistemáticamente sustracciones fraudulentas de combustibles líquidos derivados de hidrocarburos, incluido el gas licuado de petróleo, mediante el uso de diversos métodos y formas; hechos que han sido oportunamente denunciados al Ministerio Público, sin que se hayan obtenido acciones concretas en vista de la falta de legislación penal que tipifique expresamente dichas conductas;

Que los delitos y las penas contemplados en la legislación penal ecuatoriana no guardan relación con la naturaleza de las conductas que se desea reprimir, ni con la gravedad de las mismas, por lo que es necesario establecer tipos penales específicos y sanciones condignas, que le permitan al Estado precautelar su interés es;

Que es necesario que las sanciones punitivas estén expresamente tipificadas en el Código Penal, en el tráfico de combustibles líquidos, derivados de hidrocarburos, incluido el gas licuado de petróleo y biocombustibles;

Que estas prácticas ilícitas dentro de las actividades hidrocarburíferas generan desequilibrios en la oferta y demanda de los recursos hidrocarburíferos.

Que las operaciones de comercio exterior que realiza EP PETROECUADOR se deben dar en el ámbito de la celeridad que el sector de los hidrocarburos demanda, vista la importancia que este sector tiene para la economía nacional.

DISPOSICIONES GENERALES

La agencia encargada de la regulación y control hidrocarburífera en el Ecuador actualmente se la conoce como ARCH¹ la misma que provee las autorizaciones para la comercialización de hidrocarburos y gas licuado de petróleo.

También regula que se cumpla la comercialización y distribución, de no ser así podrá retirar los permisos otorgados y sancionar de acuerdo a los artículos de la ley de hidrocarburos (**Anexo A**).

De igual forma la agencia de regulación y comercialización de hidrocarburos ARCH se encarga de otorgar un cupo mensual a las comercializadoras después de a ver realizado un estudio de la demanda.

¹El 27 de Julio del 2010 por decreto oficial Nro. 244 se crea la agencia de regulación y control hidrocarburífera (ARCH) en sustitución a la Dirección Nacional de Hidrocarburos (ARCH) (Ver Anexo A, Artículo 11).

2.1.1.2 REGLAMENTO AMBIENTAL DE ACTIVIDADES HIDROCARBURÍFICAS

El 14 de septiembre de 2009 se creó el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables (MRNNR), en remplazo del Ministerio de Minas y Petróleos, mediante Decreto Ejecutivo No. 46, publicado en el Registro Oficial No. 36.

Esta dependencia es la encargada de controlar, fiscalizar y auditar la gestión ambiental en las actividades hidrocarburíferas; dando seguimiento de los estudios ambientales en todo el territorio ecuatoriano y vigilando el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones respectivas, en este caso a EP PETROECUADOR como sujeto de control, sus filiales y sus contratistas, así como las empresas nacionales o extranjeras legalmente establecidas en el país coordinando siempre con la Subsecretaría de Protección Ambiental del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables (MRNNR).

Para mayor conocimiento de las funciones de este ministerio, referirse al **Anexo A**.

2.1.1.3 REGLAMENTO PARA AUTORIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES LÍQUIDOS DERIVADOS DE LOS HIDROCARBUROS

Este reglamento de autorización de actividades va dirigido a todas aquellas personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras que van ha realizar la comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos, a excepción del gas licuado de petróleo y del gas natural, por ser materia de una reglamentación específica.

Ahora contemplando los artículos 3 y 68 de la Ley de Hidrocarburos, la comercialización de combustibles podrá ser realizada directamente por EP PETROECUADOR o por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras legalmente establecidas en el país, o uniones de personas jurídicas.

En cuanto a como se va a regular y controlar esta comercialización de combustibles, será el Ministerio de Recursos naturales no renovables quien expida las regulaciones en cuando a la prestación del servicio público sin olvidar los reglamentos de la protección del medio ambiente.

2.1.1.4 ORDENANZA MUNICIPAL DEL MEDIO AMBIENTE

Todas las normas de aseo establecidas por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito son aplicables para sus habitantes o visitantes, los cuales tienen la obligación de mantener limpio los espacios y vías públicas. Así mismo, debe realizar la separación en la fuente de los residuos biodegradables (orgánicos) de los no biodegradables (inorgánicos), y es responsabilidad municipal la recolección diferenciada de estos, y su adecuada disposición final.

Los encargados de hacer cumplir la normativa municipal son los Comisarios Metropolitanos de Salud y Ambiente, la Policía Metropolitana, las administraciones zonales, la Junta Metropolitana de Protección de la Niñez y Adolescencia y demás autoridades competentes, así como los veedores cívicos ad honorem.

2.1.1.5 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO

Una estación de servicio o gasolinera es un punto de venta de combustible y lubricantes para vehículos de motor; generalmente gasolina o gasóleo, derivados del

petróleo. Aunque en teoría pueden establecerse y comprar libremente, las estaciones de servicio normalmente se asocian con las grandes empresas distribuidoras, con contratos de exclusividad.

Algunas estaciones proveen combustibles especiales como gas licuado del petróleo (GLP), gas natural, gas natural comprimido, hidrógeno, biodiesel o keroseno. Asimismo, en algunos países también venden bombonas de butano. En la década de 1990, las estaciones de servicio ampliaron su oferta con artículos variados, dando lugar a las llamadas tiendas de conveniencia o mini mercados que pasaron a ser habituales en las gasolineras.²

Existen especificaciones técnicas para ejecutar un proyecto y construcción de Estación de Servicio, las mismas que describen los aspectos esenciales para que operen dentro de los estándares de seguridad y funcionalidad, preservando la integridad del medio ambiente.

Entre estas especificaciones se tiene los requerimientos para diseñar y construir la Estación de Servicio y los materiales empleados para los diferentes elementos que se utilizan, los cuales deben estar de acuerdo a los procedimientos establecidos en los manuales y reglamentos de cada entidad.

En todos los casos, las obras consideradas en los planos del proyecto básico de construcción conservarán siempre lo establecido en las especificaciones técnicas.

Otra especificación técnica es el requerimiento específico de cierto tipo de tanques de almacenamiento que se utilizan en la construcción de Estación de Servicio, sus características de diseño e instalación, así como los materiales que deben ser

² http://es.wikipedia.org/wiki/Estaci%C3%B3n_de_servicio

empleado para proteger las instalaciones de posibles fugas de combustibles y contaminación de subsuelo y mantos freáticos, apegándose a las indicaciones de códigos internacionales.

Los tanques de almacenamiento de combustible deben ser en todos los casos cilíndricos horizontales de doble contención y dependiendo del tipo y ubicación de la Estación de Servicio, así como del estudio de mecánico de suelos, pueden ser subterráneos, superficiales confinados o superficiales no confinados. Además se debe cumplir con el requerimiento de los sistemas para el almacenamiento y suministro de aire y agua.

También se debe cumplir las especificaciones técnicas sobre las tuberías utilizadas en las Estaciones de Servicio, sus materiales, dimensiones y procedimientos de colocación. Las tuberías se utilizan para la conducción de combustibles, recuperación de vapores, venteos, aguas residuales, aceitosas, pluviales y sistema de suministro de agua y aire comprimido desde las áreas de almacenamiento a las zona de despacho o de servicios.

La tubería para la conducción de producto (gasolina o diesel), puede ser rígida o flexible, y deben cumplir con el criterio de doble contención, para lo que utilizará tubería de pared con doble espacio anular para contener posibles fugas del producto conducido en la tubería primaria.

En las estaciones de servicio, se deben definir las áreas clasificadas como peligrosas y se determinan los lugares en donde se ubican dentro de los establecimientos en los que se almacenan y manejan líquidos volátiles e inflamables. La clasificación de las áreas peligrosas, permite determinar el tipo de instalaciones eléctricas para disminuir los riesgos en la operación de la Estación de Servicio.

Existen especificaciones técnicas también para las características que deben tener las instalaciones para el suministro eléctrico y de señal de control dentro de las estaciones de Servicio, así como su colocación de acuerdo a la ubicación de las áreas clasificadas como peligrosas fundamentado en la normativa de la utilización de energía eléctrica en las Estaciones de Servicio.

Las instalaciones eléctricas consideradas en las Especificaciones Técnicas se clasifican por el tipo de instalación, es decir, instalaciones para los sistemas de alimentación a equipos eléctricos, para los sistemas de iluminación, para el sistema de tierras, así como los procedimientos para realizar las pruebas de operación de las instalaciones.

Las Estaciones de Servicio deberán considerar las estructuras, soporte, marquesina, y demás componentes que deben ser utilizados para incorporar los elementos de la imagen requeridos por parte de la comercializadora, así como los procedimientos y materiales requeridos para su construcción.³

2.1.1.6 COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES LÍQUIDOS DERIVADOS DE HIDROCARBUROS

La comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos, de acuerdo con el artículo 68 de la Ley de Hidrocarburos, es un servicio público que deberá ser prestado respetando los principios señalados en el artículo 249 de la Constitución Política de la República.

La comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos, de acuerdo con lo establecido en los artículos 3 y 68 de la Ley de Hidrocarburos, podrá ser realizada directamente por EP PETROECUADOR o por personas naturales o jurídicas

³ <http://www.ref.pemex.com/files/content/EspTec2006Introduccion.pdf>

nacionales o extranjeras legalmente establecidas en el país, o uniones de personas jurídicas, tales como consorcios o asociaciones, tengan o no contratos suscritos de exploración y explotación de hidrocarburos, de reconocida experiencia en esas actividades, que cuenten con la autorización del Presidente de la República y cumplan con las disposiciones legales vigentes y con las normas contenidas en el presente reglamento.

La prestación del servicio público de comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos está sujeta a las regulaciones que expida la Agencia de regulación y control hidrocarburífera (ARCH).

2.2 MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1 INTRODUCCIÓN

La Real Academia de la Lengua Española define gestionar como: "hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera." La gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado.

Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. Son los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión como Gestión Estratégica.

Una estrategia adecuada es fundamental para el éxito en los negocios. Sin embargo, muchas empresas fallan al ejecutarla.

Robert S. Kaplan y David Norton, creadores del Tablero de Comando (Balanced Scorecard), herramienta de administración del desempeño, por medio de la misma ayudan a las empresas a alinear y enfocar sus equipos, unidades de negocio, recursos humanos, tecnología de información y recursos financieros alrededor de una estrategia general unificada.

Según Kaplan y Norton, para construir una organización enfocada en la estrategia, se requieren cinco principios fundamentales:

1. Traducir la estrategia en términos operativos.
2. Alinear la organización con la estrategia.
3. Hacer que la estrategia sea tarea de todos, todos los días.
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo.
5. Movilizar el cambio a través de un liderazgo efectivo y fuerte.

En conclusión se puede decir que la estrategia describe de qué manera una organización se propone crear valor.

2.2.2 TÉRMINOS CLAVE DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Según Fred R. David existen 9 términos clave dentro de la administración estratégica:

- **Ventaja competitiva:** es un plus que tiene la empresa que lo hace realmente bien y que su competencia no lo hace o no alcanza la calidad esperada. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo, pero en muchos casos es muy difícil mantenerla porque la competencia la imita y algunas veces la mejora. La mejor forma de sostener una ventaja competitiva es mediante:

- La adaptación continúa a los cambios en las tendencias y sucesos externos, capacidades, competencias y recursos internos.
- La formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saque provecho de los factores antes mencionados.
- Estrategas: Son los responsables del éxito o fracaso de la organización. Tienen que tener la capacidad de adaptarse a los cambios para que la empresa como tal sea flexible y se adapte.
- Los estrategas ayudan a la organización a reunir, analizar y organizar la información. Siguen las tendencias corporativas y de la industria, desarrollan modelos de pronóstico y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en mercados emergentes, identifican amenazas a su negocio, y desarrollan planes de acción creativos.
- Declaración de la visión y la misión: elaborar la declaración de la visión es considerado el primer paso en la planeación estratégica, responde a la pregunta ¿En que nos queremos convertir? Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado, describe los valores y las prioridades de la organización.

GRÁFICO N° 2: La misión en la planificación



- Oportunidades y amenazas externas: son las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que benefician o perjudican significativamente a una organización en el futuro. Se las denomina externas porque se encuentran mas allá del control de una sola organización, actualmente a través de las mismas se esta generando un nuevo tipo de consumidor que genera la necesidad de distintos tipos de productos, servicios y estrategias.
- Las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.
- Fortalezas y debilidades internas: son actividades que una organización si puede controlar, pueden estar bien controladas o con deficiencias. Identificarlas y evaluarlas es una actividad esencial de la administración estratégica.
- Objetivos a largo plazo: son resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica, en un periodo mayor a un año. Los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros.
- Estrategias: son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requiere que se consideren los factores tanto internos como externos a los que se enfrenta.
- Objetivos anuales: son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir los objetivos a largo plazo. Tienen que cumplir las mismas características de los objetivos a largo plazo. Para cada objetivo a largo

plazo es necesario una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son importantes en la implementación de la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son importantes en la formulación de la estrategia.

- Políticas: son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Estas incluyen directrices, reglas y procedimientos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos anuales. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes.

2.2.3 IMPACTO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO

Debido a la manera histórica en cómo se han formado las estaciones de servicio en el Ecuador, no existen en la práctica modelos de negocio para mejorar las prestaciones que ofrecen a sus clientes.

La mayoría de los empresarios se encuentra entre la disyuntiva de tener que elegir entre optimizar el beneficio neto que obtienen por cada litro de combustible vendido o intentar maximizar sus ventas, aunque el beneficio por litro sea inferior.

Es evidente que en el Ecuador son muy pocas las estaciones de servicio que están empezando a plantear un modelo de gestión para el manejo de sus negocios, siendo así muy difícil encontrar modelos de gestión específicos para Estaciones de servicio.

2.2.4 JUSTIFICACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO

La falta de un modelo de gestión para las empresas que se dedican a la prestación de servicios de compra y venta de combustible repercute negativamente en su

crecimiento, ya que en la mayor parte de ellas, no se aplican métodos de mejoramiento de la calidad, administración, procesos, etc., dificultándoles encaminarse hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y el mejorar sus ingresos, así como también, elegir estrategias para apegarse al nuevo rumbo de la clase empresarial, por ello es esencial disponer de una herramienta administrativa que les sirva como guía para ser más competitivas en su mercado.

La no realización de un diagnóstico empresarial trae consigo los problemas para alcanzar la competitividad, en la mayoría de las estaciones de servicio, no están en condiciones para realizar diagnósticos empresariales que les permita conocer su posición en el mercado. Entre los problemas que les afectan no sólo está establecer su misión y visión sino también fijar cursos de acción enfocados en la calidad y administración; de acá la importancia de la planeación de un modelo de gestión donde se diseñen los objetivos, estrategias y políticas. Los aspectos relacionados con la selección y capacitación del personal originan dificultades para lograr la eficiencia de éste, por lo que un análisis del clima laboral es imprescindible para el alcance de la motivación del recurso humano. En el Modelo de Gestión no puede olvidarse el control del proceso de calidad, tanto en la atención al cliente en pista como en tienda, de allí que es necesario mantener un monitoreo en el servicio que permita dar respuestas rápidas a las exigencias del cliente.

2.2.5 BENEFICIOS DE APLICAR UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

En el libro de Fred R. David “CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA” se puede observar que los beneficios de aplicar una administración

estratégica son varios pero se enumerarán los aplicables para la Estación de servicio “ANDES GAS”:

1. Los directivos y empleados se vuelven más creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.
2. Otorga más facultades de decisión a los integrantes de la empresa, esto fortalece el sentido de eficacia de los empleados animándoles a participar en la toma de decisiones.
3. La empresa mejorará significativamente sus ventas y rentabilidad.
4. Se podrá mantener un rendimiento financiero superior a largo plazo en relación con los promedios de la industria.
5. Se llegará a tener una mayor conciencia sobre las amenazas externas, mejor comprensión de la estrategia de la competencia, menor resistencia al cambio.
6. Se logrará imponer mayor orden y disciplina.
7. Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.

2.2.6 MECANISMOS DE EVALUACION PARA EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Existen muchos mecanismos para evaluar los modelos de gestión estratégica, pero según Kaplan y Norton en su libro “La organización focalizada en la estrategia”, existe un principio que dice “Hacer de la estrategia un proceso continuo”, el cual consiste en:

1. Vincular a la estrategia con el proceso presupuestario, crear dos tipos de presupuesto: un presupuesto estratégico y un presupuesto operativo.

2. Establecer un reunión directiva para revisar la estrategia, programar una reunión trimestral para discutir los resultados de la estrategia y que cada directivo de una opinión al respecto. Difundir los resultados de esta reunión dentro de la organización para que todos los empleados conozcan si su trabajo en función a la estrategia planteada está teniendo buenos resultados.
3. Desarrollar un proceso para aprender y adaptar la estrategia, de esta manera se puede determinar si existen nuevas oportunidades estratégicas aplicables a la empresa, usando las ideas y conocimientos que se generen dentro de la Estación de servicio Andes Gas, así se hará de la estrategia un proceso continuo.

2.2.7 LIDERAZGO DENTRO DE LA EMPRESA

La estrategia requiere cambios en casi todos los departamentos de la empresa u organización, y también un trabajo en equipo para coordinarlos.

Es muy importante que los directivos de la empresa lideren este proceso de una manera energética para que se logre un cambio dentro de la misma, se llegue a aplicar la estrategia y obtener resultados positivos.

Cuando se empieza a aplicar un modelo de gestión estratégica dentro de la empresa se requiere de una gran creatividad y empuje para lanzar el proceso dentro de la empresa. Una vez que la empresa conoce del proceso y esta consiente del mismo se debe empezar la gobernabilidad, la cual está basada en equipos que ayuden a la empresa a hacer frente al nuevo modelo a seguir.

De forma gradual si se mantiene un control sobre la estrategia va apareciendo un nuevo modelo de gestión, un modelo de gestión estratégica, que institucionaliza los

nuevos valores culturales y las nuevas estructuras. Esto puede tomar alrededor de dos a tres años.

Se puede resumir este cambio de la organización en tres pasos:

1. Establecimiento de un sentido de urgencia.
2. Creación de un equipo que servirá de guía.
3. Desarrollo de una visión y una estrategia.

Dentro de estos pasos los líderes tienen un papel muy importante que cumplir puesto que depende de la importancia que le den al proceso para lograr mantener y mejorar la estrategia y los mismos lleguen a ser una guía en cada proceso dentro del modelo de gestión estratégica.

2.3 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

2.3.1 PERSPECTIVA GENERAL

Las ciencias y las sociedades se preguntan qué efectos socioculturales introducen las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Se enfrentan cuestiones relativas a la relación con la información y la construcción de futuros probables al crear una organización global: La mundialización, que sólo es factible con una tecnología de redes telemáticas.

Las TIC proporcionan formas comunicativas que afectan a escala mundial a los mercados, los sistemas de conocimiento, la homogeneidad de los estilos de vida, la formación de culturas híbridas y configuración de las sociedades plurales.

Las TIC no son simplemente máquinas, ni mentes, ni cerebros, sino interactuadores de habilidades, ideas y servicios y de colaboraciones infinitas entre los seres humanos.

La comunicación está siendo enriquecida por nuevas tecnologías de acceso al conocimiento, y nace una cultura planetaria, producto de la comunicación digital, que tenderá a la supresión de barreras y a la modificación de los valores con vivenciales.

Las islas tecnológicas de carácter local (Redes Locales e intranets) se están enlazando en un tejido de líneas telefónicas, canales satelitales y ondas radiales que permite la creación y desarrollo de grandes "redes de computadoras" en el mundo, de las cuales Internet es el máximo exponente a nivel global.

2.3.2 IMPACTO DE LAS TIC EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO

Existe una relación bidireccional entre la organización y sus sistemas de información. La organización está abierta a los impactos de los sistemas de información y estos deben estar alineados con los objetivos de la organización. Existen unos factores mediadores que influyen en la interacción entre las TIC y las organizaciones.

Existe una diversidad de organizaciones centradas a una actividad específica, pero todas comparten unas características comunes: procedimientos operativos normalizados y una política organizacional. Para este caso, las estaciones de servicio necesitan de las TIC debido a que se debe tener automatizado el inventario y facturación del combustible, manejo de nomina, control de documentación, sistema contable y otros, para lograr una "cultura organizacional", con sus principios implícitos y su fuerza unificadora, también resistente al cambio.

Las TIC pueden usarse simplemente para automatizar procesos preexistentes, pero lo más probable es que las actividades sean por lo menos racionalizadas, para aprovechar las ventajas de las nuevas posibilidades que la tecnología crea, y en algunos

casos los procesos requieren ser rediseñados sustancialmente. Por lo tanto, los impactos sobre los procesos organizacionales son notorios y pueden ser muy profundos.

Inevitablemente el impacto sobre los empleados es significativo. Muchos pueden no estar bien acondicionados y mentalmente preparados para el cambio a raíz de su formación y experiencia. Es común que los frentes de trabajo en los que se requiere un rediseño radical sean precisamente aquellos en los que los empleados se han ido asentando en operaciones ineficientes y por lo tanto el choque del cambio es mayor.

Al implantar nuevas tecnologías de informática y comunicaciones en las estaciones de servicio, los patrones de trabajo y las habilidades que ellos requieren, podrán ser muy diferentes de los que se tenían antes. Son vitales las capacidades relacionadas con los computadores y las comunicaciones. Algunos procesos que se hacían por lotes, pueden orientarse a ser realizados inmediatamente, bajo pedido, para atender las necesidades de los clientes.

2.3.3 JUSTIFICACIÓN DE INVERSIÓN EN TIC

Las tecnologías de la información y la comunicación son un conjunto de servicios, redes, software y aparatos que tienen como fin el mejoramiento de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario.

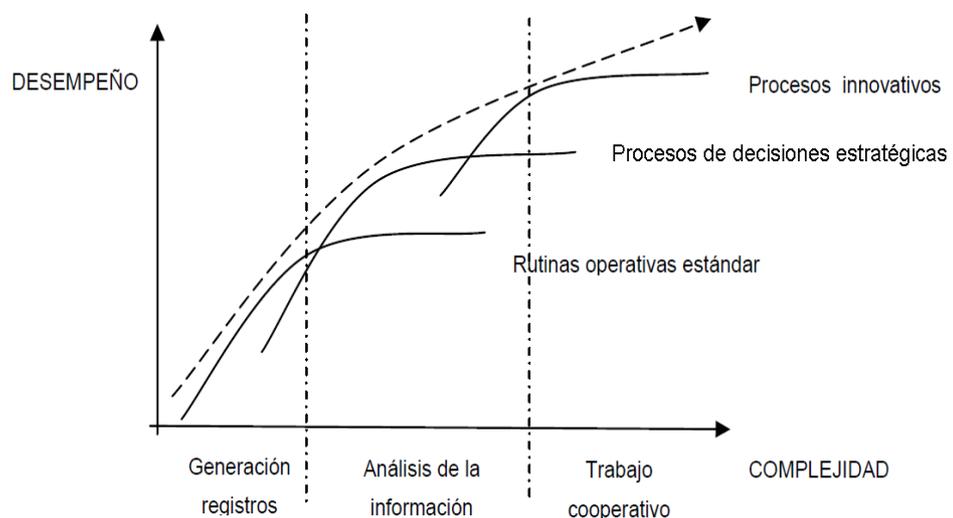
La incorporación de las TIC's al ámbito de la empresa es un proceso complejo al involucrar una multiplicidad de dimensiones. La forma en que se combinan las actividades de la empresa con el uso de TIC's lleva a que las trayectorias empresarias en este terreno presenten especificidades tales que las tornan distintas entre sí, incluso únicas.

En este caso, para justificar ciertos criterios del uso de las TIC's se ha tomado como referencia un documento de la revista "*Journal of Information Systems and Technology Management*"⁴ que permitirán validar las mejoras en las actividades de una empresa que hace uso de las tecnologías.

Según la revista los autores evolucionistas Richard Nelson y Sidney Winter encuentra que en la operación diaria de una empresa es posible encontrar tres clases de rutinas: **Generación y Gestión de Registros, Análisis de la información y trabajo interactivo**. El primer tipo de rutinas determinan la cantidad y calidad de la producción, las segundas regulan el crecimiento y la función de beneficio y las terceras son las que apuntan a una mejora en la operatoria de la empresa.

Es así que a través de estas tres rutinas se demuestra en términos de **desempeño** la evolución con respecto a la complejidad de las TIC's incorporadas positivamente tal como se muestra en el GRÁFICO.

GRÁFICO N° 3: Desempeño en la evolución de las TIC's



Fuente: TIC's y empresas: Propuestas conceptuales para la generación de indicadores para la sociedad de la información.

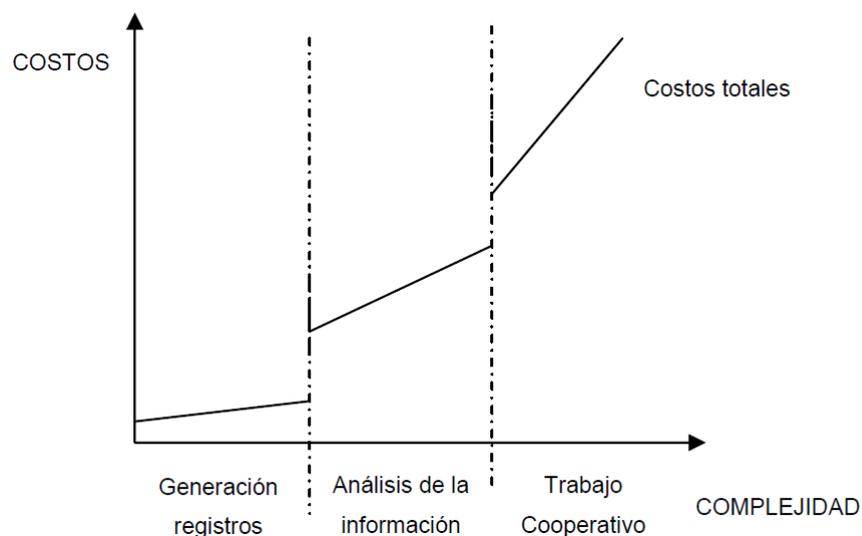
Elaborado Por: Fernando Peirano y Diana Suárez, Centro de Estudios sobre ciencia, desarrollo y educación Superior Buenos Aires, Argentina.

⁴ www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/jistem/v3n2/04.pdf

En síntesis, se sostiene que la inversión en TIC's requiere para ser rentable, enmarcarse en un proyecto de mediano-largo plazo que involucre todos los aspectos que hacen a la competitividad de la empresa. La implementación de TIC's no es en sí misma el factor determinante de la posición competitiva de la empresa ni puede esperarse que lo sea, sino que es un potente recurso cuyo aprovechamiento no es simple ni está libre de costos. Su impacto en la firma depende del modo y profundidad con que las TIC's se enlacen con las diferentes rutinas y, a su vez, de que estas rutinas saquen provecho de la tecnología para articularse entre sí. Este parece ser el camino que lleva a forjar una ventaja competitiva sustentable y genuina.

Ahora se presenta una aproximación a las curvas de costos asociadas a los diversos aspectos que hacen a la incorporación de TIC's, como se muestra en la Figura. En términos de la curva de costos totales, la misma refleja la relación directa que existe entre el aumento de la complejidad y los requerimientos de inversión. Pero en el traspaso de una etapa a otra la curva presenta discontinuidades.

GRÁFICO N° 4: Costos en la evolución de las TIC's



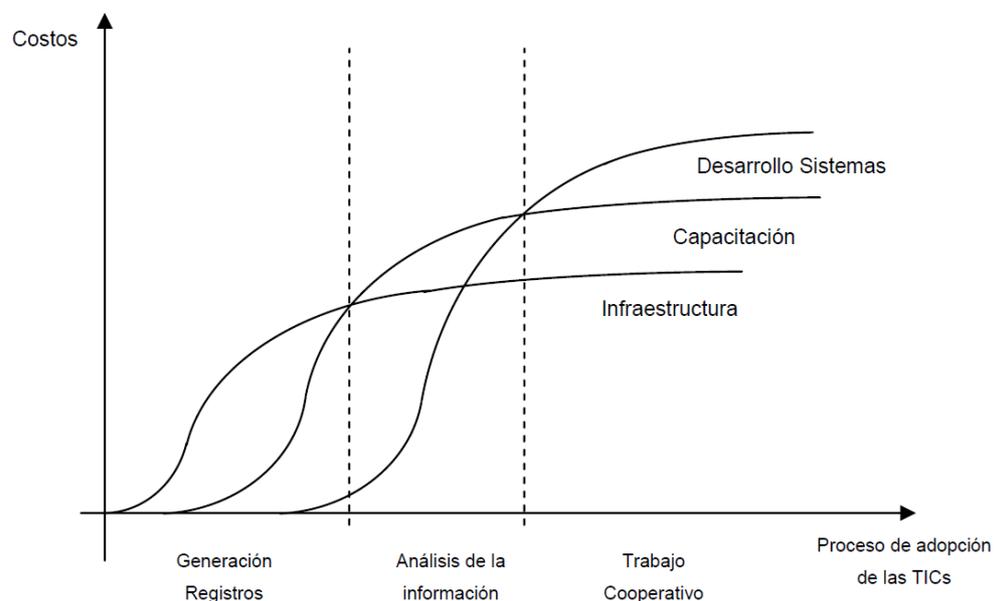
Fuente: TIC's y empresas: Propuestas conceptuales para la generación de indicadores para la sociedad de la información.

Elaborado Por: Fernando Peirano y Diana Suárez, Centro de Estudios sobre ciencia, desarrollo y educación Superior Buenos Aires, Argentina.

En consecuencia, la pendiente de la curva de costo total de las TIC's no es constante, volviendo a la escala un factor relevante. En otras palabras, el tamaño de la empresa es importante. Por tanto, avanzar en el estudio del impacto y las características de la incorporación de TIC's en la empresa requiere un marco teórico que defina las características propias de estas tecnologías en términos de la relación entre costos, complejidad e impacto en el desempeño.

Por último, es posible presentar una hipótesis adicional. En este caso vinculada con la composición de los costos. Las descripciones realizadas admiten una relectura orientada a considerar cuáles son los diferentes costos en los que debe incurrir una empresa para llevar adelante el proceso de adopción de las TIC's. Por lo expuesto, se observan tres rubros como se expresa en el GRÁFICO N° 5: costo en infraestructura, costo en capacitación y costos en desarrollo de sistema.

GRÁFICO N° 5: Costo en infraestructura, costo en capacitación y costos en desarrollo de sistema



Fuente: TIC's y empresas: Propuestas conceptuales para la generación de indicadores para la sociedad de la información.

Elaborado Por: Fernando Peirano y Diana Suárez, Centro de Estudios sobre ciencia, desarrollo y educación Superior Buenos Aires, Argentina.

En resumen este ejercicio condujo a concluir que cuando se completa una etapa, es decir que se explota al máximo el aporte de las TIC's a un tipo de rutina, el empresario debe avanzar hacia la siguiente si desea que el proceso de adopción de estas tecnologías no se estanque en términos de mejora del desempeño de la empresa.

Por otro lado también se ha tomado información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) para validar el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's) donde se muestra que las tecnologías son de gran ayuda en la actualidad y que va de gran aumento. A continuación se muestra datos estadísticos sobre el uso de las TIC's a nivel nacional con respecto a ciertos criterios:

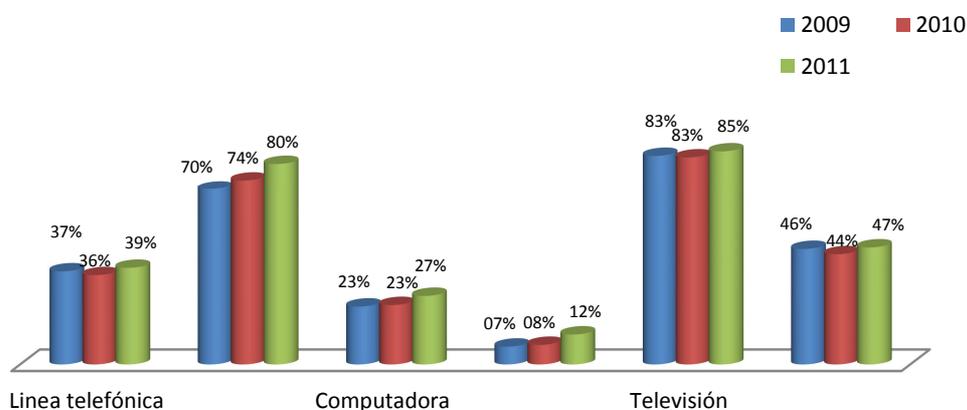
TABLAN°1: Equipamiento Nacional

Equipamiento Nacional			
	2009	2010	2011
Línea telefónica	37,1%	35,6%	38,5%
Celular	69,9%	73,5%	80,1%
Computadora	22,8%	23,4%	27,0%
Acceso a internet	7,0%	7,7%	11,8%
Televisión	83,3%	82,7%	85,1%
DVD	46,0%	43,9%	46,6%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

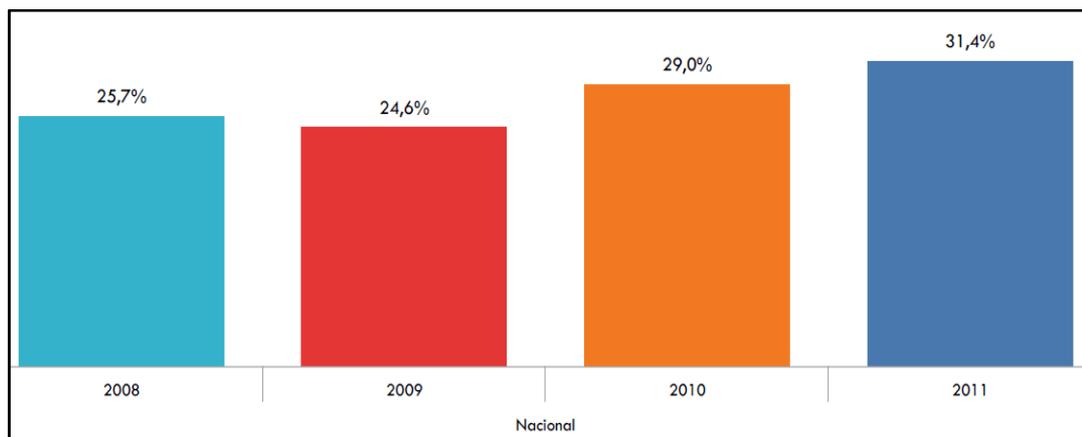
GRÁFICO N° 6: Equipamiento Nacional



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Otro punto importante a considerar en lo que respecta a las TIC's está en que muchas transacciones, consultas, informativos, blogs, etc. se las realiza en el internet y como se muestra en el siguiente GRÁFICO N° 7 demuestra que el 31,4% de la población Ecuatoriana utiliza internet existiendo una diferencia de 5,7 puntos entre el 2008 y el 2011:

GRÁFICO N° 7: Porcentaje de personas que usan Internet



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Como se puede observar el incremento tanto en el equipamiento de tecnología como en el uso del internet se ha ido incrementando paulatinamente confirmando que utilizar las TIC's ayuda en gran medida a solucionar los problemas personales, empresariales e institucionales.

Es así que en las estaciones de servicio justifica apoyarse en las TIC's para las siguientes razones:

- Las TIC por las múltiples herramientas de trabajo que posee, permitirá que exista intercomunicación entre las estaciones de servicio de forma unificada y consolidada para una buena gestión de la información.
- Muchos de los procesos no son verificados y se los realiza sin ningún control, por lo que si se quiere que las TIC produzcan un efecto positivo por lo que hay

que cumplir varios requisitos: tener un conocimiento profundo de los procesos de la empresa, planificar detalladamente las necesidades de tecnología de la información e incorporar los sistemas tecnológicos paulatinamente, empezando por los más básicos.

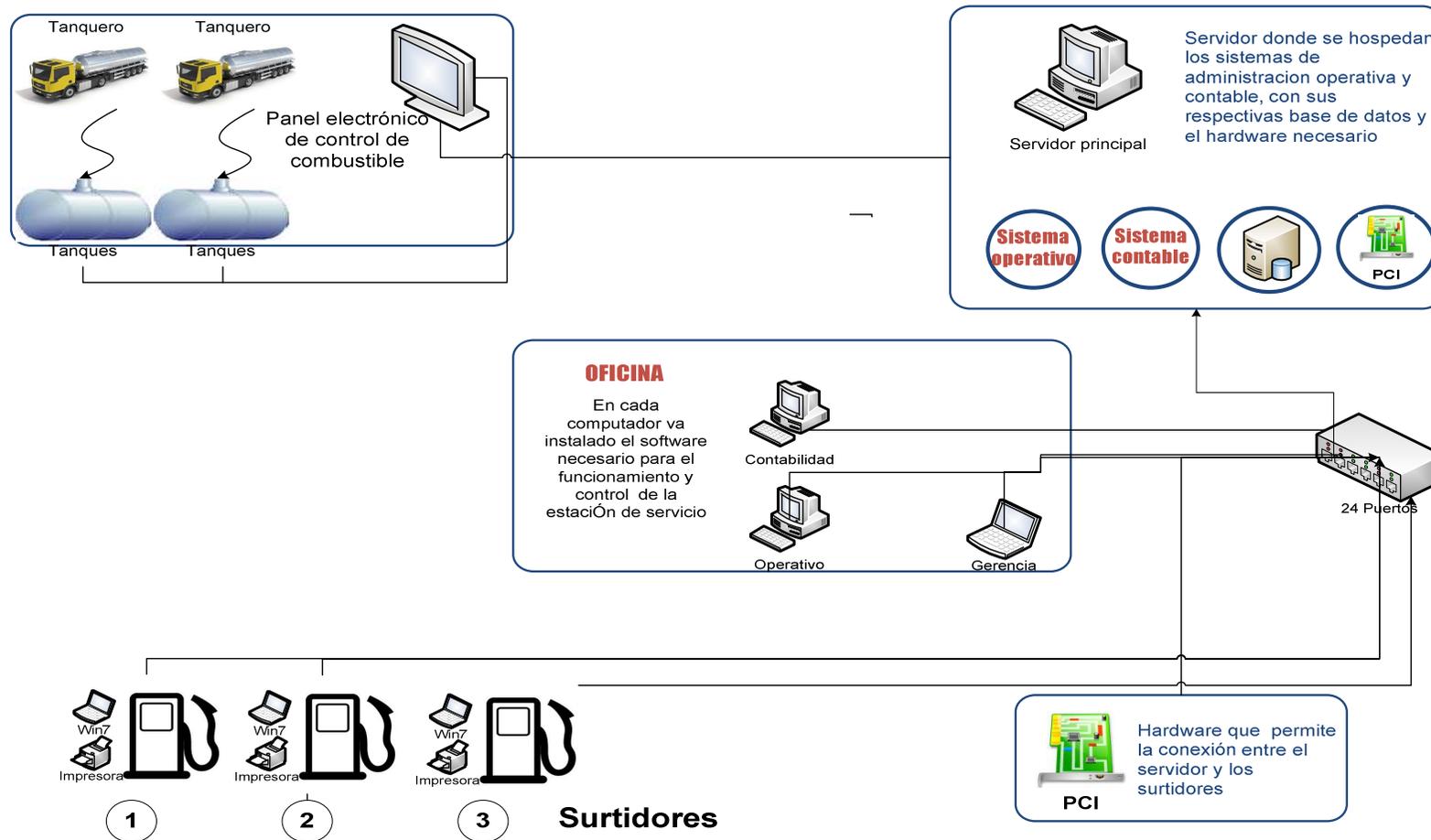
- Otro aspecto importante a considerar antes de beneficiarse de la tecnología es el de describir detalladamente cuál será la repercusión para la empresa. Así pues, el objetivo debe ser que toda decisión relativa a la tecnología ayude a mejorar la productividad de la empresa, la organización o de uno mismo.
- Con las TIC lo que se quiere también es a asistir a la sociedad a alcanzar mayores niveles de bienestar, equidad, sostenibilidad y libertad democrática a través de nuevos paradigmas capaces no sólo de alcanzar sino de transformar el desarrollo humano.
- Dentro de las principales aportaciones que las TIC puede ofrecer dentro de una estación de servicio se pueden concretar: compatibilidad de equipos, acceso vía internet, simplicidad en los procesos, control total en los despachos de combustibles, entre otros.
- Otro beneficio de utilizar las TIC se concentra en evitar la duplicidad de esfuerzos para atender a una solicitud ya que permite optimizar los procesos de documentación, sistematización y archivo de información dentro y fuera de la estación de servicio.
- Un papel importante que también cumplen las TIC, son el de generar procesamiento de datos, que a su vez se convierten en información y esta información en conocimiento haciendo de todo esto una inteligencia de negocios

para la empresa generando resultados para la gerencia para la toma de decisión y así poder estar alineados con los objetivos.

2.3.4 UTILIZACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN AVANZADAS PARA OPTIMIZAR LA ESTACIÓN DE SERVICIO

A continuación se muestra en el GRÁFICO una estación de servicio que funciona de una manera básica, en la se tiene al menos un sistema de administración contable y un sistema operativo. Si una estación de servicio trabaja bajo este diagrama se posee un control mínimo sobre sus procesos de almacenamiento, ventas, atención al cliente entre otros, de tal manera que el gerente no podrá tomar decisiones estratégicas que vayan de la mano con el cambiante entorno empresarial.

GRÁFICO N° 8: Estación de servicio básica



Fuente: Estación de Servicio Andes Gas
 Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Existen diversos sistemas que ayudan al control de una estación de servicio:

A continuación se detallan los sistemas desarrollados en Ecuador y que están siendo usados en las diferentes estaciones de servicio.

2.3.4.1 SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN OPERATIVA

SOLINTECE - FUEL CONTROL



Sistema especializado para el control y administración automático de Estaciones de Servicio y Auto tanques de combustible.⁵

Hardware

Este sistema usa una tarjeta PCI con 4 puertos seriales que se conectan a los equipos de la estación de servicio. El Firmware ofrece una interfaz serial que soporta un sin número de protocolos.

GRÁFICO N° 9: Tarjeta PCI (*PeripheralComponentInterconnect*)



Fuente: Estación de Servicio Andes Gas

⁵ Tomado de <http://www.solintec.com/>

Software

Actualmente existen dos versiones de este sistema:

TABLAN°2: Versiones de software FuelControl

Versión	Plataforma de desarrollo	Lenguaje de desarrollo	Plataforma de base de datos	Servidor
1	Visual Studio 6.0	Visual Basic	SQL server 2000	Windows server 2003
2	Visual Studio 2010	C #	SQL server 2008	Windows server 2008

Fuente: Estación de Servicio Andes Gas

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Funciones disponibles de FuelControl:

- Emisión de un documento (nota de venta o factura pre impresa), de acuerdo a los requerimientos del SRI, por cada transacción realizada desde los dispensadores.
- Registro automático en el sistema de cada carga de combustible (Fecha, hora, dispensador, manguera, producto, volumen, valor, despachador, etc.). **Servidor**

GRÁFICO N° 10: Software FuelControl

The screenshot displays the FuelControl software interface. At the top, there's a menu bar with options like 'Administración', 'Procesos', 'Reportes', 'Mantenimiento', 'Herramientas', 'Ventanas', and 'Ayuda'. Below the menu is a 'Monitoreo de Bombas' section showing 16 fuel pumps (01-16) with their respective fuel types and prices. For example, pump 01 is 'Extra' at \$4.795/G and \$7.00, while pump 14 is 'Diesel' at \$17.184/G and \$17.70. The main part of the interface is a 'Ventas de Combustibles' table with columns for 'No. Despacho', 'Fecha Despacho', 'Forma Pago', 'Bomba', 'Manguera', 'Combustible', 'Volumen', 'P.V.P.', 'Valor', 'Despachador', 'No. Documento', 'Cliente', and 'Series'. The table contains 16 rows of transaction data. At the bottom, there's a status bar showing 'Total Registros: 1110' and various system controls like 'Cambiar Precios', 'Detener Todos', 'Autorizar Todos', and 'Imprimir'. The taskbar at the very bottom shows the system clock as 16:51 on 2012-03-13.

No. Despacho	Fecha Despacho	Forma Pago	Bomba	Manguera	Combustible	Volumen	P.V.P.	Valor	Despachador	No. Documento	Cliente	Series
2051780	2012-03-13 16:51:24	EFFECTIVO	08	15	Extra	6.849 Gls.	\$1.460	\$10.00	Daniel Macias	0438642	Consumidor Final	001002
2051779	2012-03-13 16:51:11	EFFECTIVO	01	01	Extra	4.000 Gls.	\$1.460	\$5.84	Rolando Gaibor	0284126	Consumidor Final	001001
2051778	2012-03-13 16:51:05	EFFECTIVO	07	13	Extra	3.425 Gls.	\$1.460	\$5.00	Daniel Macias	0438641	Consumidor Final	001002
2051777	2012-03-13 16:50:27	EFFECTIVO	06	11	Extra	0.685 Gls.	\$1.460	\$1.00	Daniel Macias	0438640	Consumidor Final	001002
2051776	2012-03-13 16:50:21	EFFECTIVO	11	22	Super	5.000 Gls.	\$2.000	\$10.00	Jose Tene	0525455	Consumidor Final	001003
2051775	2012-03-13 16:50:09	EFFECTIVO	05	09	Extra	8.937 Gls.	\$1.460	\$13.05	Daniel Macias	0438639	Consumidor Final	001002
2051774	2012-03-13 16:50:00	EFFECTIVO	02	03	Extra	8.218 Gls.	\$1.460	\$12.00	Rolando Gaibor	0284124	Consumidor Final	001001
2051773	2012-03-13 16:49:27	EFFECTIVO	08	15	Extra	1.370 Gls.	\$1.460	\$2.00	Daniel Macias	0438638	Consumidor Final	001002
2051772	2012-03-13 16:49:19	EFFECTIVO	10	20	Diesel	9.709 Gls.	\$1.030	\$10.00	Jose Tene	0525454	Consumidor Final	001003
2051771	2012-03-13 16:48:59	EFFECTIVO	03	05	Extra	7.190 Gls.	\$1.460	\$10.50	Rolando Gaibor	0284122	Consumidor Final	001001
2051770	2012-03-13 16:48:46	EFFECTIVO	14	26	Diesel	37.868 Gls.	\$1.030	\$39.00	Uber Santos	0284123	Consumidor Final	001001
2051769	2012-03-13 16:48:43	EFFECTIVO	11	22	Super	6.999 Gls.	\$2.000	\$14.00	Jose Tene	0525453	Consumidor Final	001003
2051768	2012-03-13 16:48:35	EFFECTIVO	06	12	Super	1.000 Gls.	\$2.000	\$2.00	Daniel Macias	0438637	Consumidor Final	001002

Fuente: Estación de Servicio Andes Gas

- Administración de impresoras.- Impresión y reimpresión automática.
- Cambio de precios automáticos en línea o programados.
- Programación de turnos.
- Apertura/Cierre de Turnos y toma de lecturas electrónicas Automáticas.
- Desglose de ventas por despachador o liquidador (Efectivo, tarjetas de crédito, clientes a crédito, cheques y vales).
- Generación Automática de archivos para la DNH y los anexos transaccionales para el SRI (Compras y ventas de combustible).
- Envío automático de reporte de cierre de caja, a celular/correo electrónico.
- Facturación a Clientes.
- Administración de cartera de clientes (Proceso Manual).
- Monitoreo en tiempo real de los despachos por medio de la interfaz de usuario visual.
- Bloqueo de dispensadores (evitando cruce de mangueras, candados, etc.).
- Manejo del Inventario de Tanques (manual).

Este sistema, desarrollado en Ecuador, es el más usado a nivel nacional tanto en costa, sierra y oriente; está instalado en más de 100 estaciones de servicio.

Este sistema está compuesto de un servidor principal y cuantos clientes sean necesarios en la estación de servicio.

PETROLEOS Y SERVICIOS – CONTROL SYSTEM



Control System es un software desarrollado en el Ecuador hace un año, el cual garantiza la calidad en el servicio a los clientes, reduce los tiempos en la emisión de facturas, cumpliendo las normas impuestas por el Servicio de Rentas Internas.

Actualmente se encuentra instalado en 29 estaciones de servicio a nivel nacional.

Hardware

Este sistema usa un controlador industrial el cual es llamado Transactor™ es una red de comunicaciones diseñada para controlar dispensadores de combustibles, administrar los procesos de las transacciones y el intercambio de éstas con múltiples puntos de venta (P.O.S.) en una misma estación de servicios.

GRÁFICO N° 11: Transactor™



Fuente: Estación de Servicio Andes Gas

El sistema Transactor es un conjunto de equipos capaces de efectuar el control de las transacciones y/o configuraciones de los diferentes equipos dentro de una Estación de Servicios, principalmente de los Surtidores.

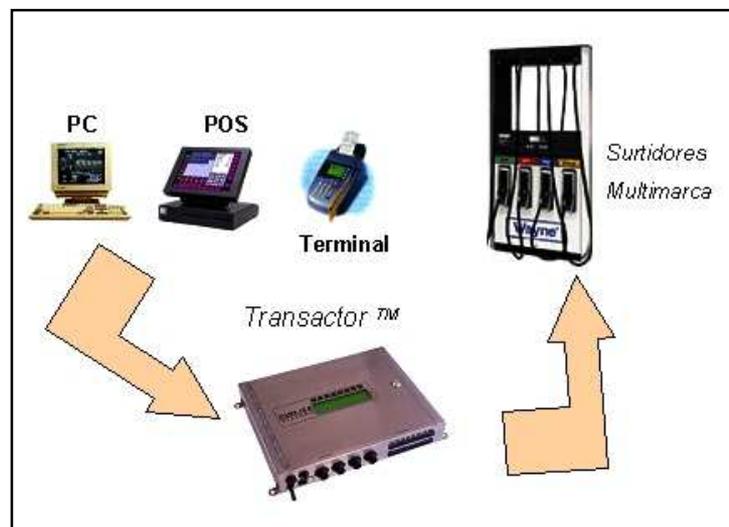
Este sistema se puede comunicar con un conjunto de interfaces y equipos en la estación de servicio como se puede observar en el siguiente GRÁFICO N° 12.

Software

Funciones disponible de Control System:

- Registro de ventas e impresión de facturas pre impresas
- Control de dispensadores activación y desactivación
- Control y programación de turnos
- Desglose de ventas, por turno, empleado y surtidor
- Anulación de facturas
- Lectura de totales electrónicos por turno
- Control exacto del combustible despachado
- Facilidad de agregar diferentes marcas de surtidores

GRÁFICO N° 12: Comunicación Transactor™ con otras interfaces

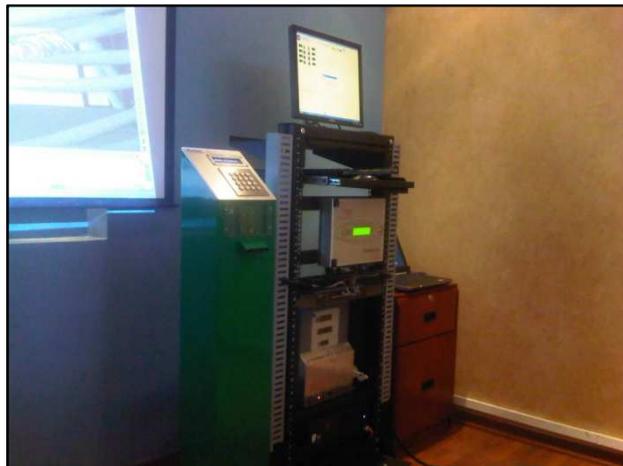


Fuente: Estación de Servicio Andes Gas

Una característica muy importante en este sistema es la virtualización del servidor: la virtualización en los sistemas informáticos se usa para eliminar la desconfiguración de las computadoras por parte de empleados con pocos conocimientos informáticos y también para hacer un uso más eficiente de los recursos del servidor,

mejorando su disponibilidad, facilitando la recuperación, y descentralizando los servicios de administración. En el siguiente GRÁFICO se puede observar una simulación del Control System.

GRÁFICO N° 13: Simulación del Control System



Fuente: Estación de Servicio Andes Gas

2.3.4.2 SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN CONTABLE

MPVSYSTEMS - FIRESOFT



Este producto es un conjunto de procedimientos y programas que permiten la descentralización de la administración y la asignación de responsabilidades del procesamiento de su información a las distintas unidades administrativas de la empresa.

La información se almacena en tablas relacionales que son compartidas y actualizadas por todos los usuarios en forma directa. El acceso concurrente a dichas tablas es administrado en forma dinámica y transparente por el aplicativo.⁶

⁶Tomado de <http://www.mpvsystems.net/productos/firesoft.html>

TABLAN°3: Plataformas de uso para FIRESOFT

Versión	Plataforma de desarrollo	Plataforma de base de datos
1	Visual Fox 9.0	FOX
2	Visual Fox 9.0	MY SQL

Fuente: Estación de Servicio Andes Gas
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

GRÁFICO N° 14: Software FIRESOFT



Fuente: Estación de Servicio Andes Gas

Módulos disponibles

Administración del Sistema

Creación y configurar usuarios.

- Personalización de menús.
- Creación y configuración de empresas.

Contabilidad General y Tesorería

- Definición flexible del plan de cuentas.
- Definición de tipos de comprobantes.

- Definición de retenciones fiscales.
- Registro de comprobantes contables.
- Control de las cuentas bancarias.
- Conciliación Bancaria.
- Balances x Centros de Costos.

Activos Fijos

- Control de la depreciación mensual de los activos.
- Verificación de los custodios de los activos.
- Comparación de las depreciaciones según anexos contables.

Cuentas por Pagar

- Registro del catálogo de proveedores, clasificándoles en especiales, RISE, del estado, etc.
- Registro de compras de bienes y/o servicios.
- Registro de notas crédito de bienes y/o servicios.
- Liquidación de importaciones directamente desde el sistema.
- Registro del pago y las retenciones a proveedores.
- Control de la cartera por pagar.

Cuentas por Cobrar

- Registro del catálogo de clientes.
- Configuración de los tipos de transacción según sus necesidades.
- Registro de los pagos y retenciones realizadas.

- Visualización de los estados de cuenta, saldos pendientes de pago, cheques post fechados, etc.

Inventarios

- Manejo de varias bodegas.
- Control de mercaderías por agrupación y línea de distribución.
- Control del stock.
- Transferencia mercadería entre almacenes.
- Uso del código de barras de los productos.

Facturación

- Personalización de las opciones de venta de acuerdo a las responsabilidades del personal.
- Realización de cotizaciones y/o notas de pedido.
- Control de las comisiones de acuerdo a la recuperación de cartera.
- Visualización de los cuadros de caja por cajeros.
- Puntos de venta independientes.

Control de Personal y Nómina

- Registro de los datos personales de los empleados
- Registro de la declaración de los gastos personales deducibles para el impuesto a la renta.
- Configuración de diferentes tipos de trabajadores.
- Parametrización de los empleados que reciben o no fondos de reserva en el rol mensual.

- Pagos a través de débitos automáticos a los empleados.
- Visualización de los informes correspondientes a Roles por Empleado, Provisiones Mensuales, Planilla de Décimos, etc.
- Control de la asistencia del personal.

Aplicaciones SRI

- Generación del REOC
- Generación del ATS
- Generación del RDEP
- Emisión del formulario 107

Normas Internacionales de Información Financiera

Aplicación de las NIIF según las políticas y requerimientos de cada empresa.

Este sistema es desarrollado en el Ecuador, sus actualizaciones se las realiza por medio de internet las cuales son bajadas del portal de la empresa MpvSystems y van de acuerdo a las reformas ecuatorianas del Servicio de Rentas Internas, tiene un interfaz para comunicarse con el sistema FuelControl y de esta manera extraer las ventas realizadas e integrar los dos sistemas.

Este sistema está instalado en más de 60 gasolineras a nivel nacional.

FENIX CORP – FENIX COMERCIAL CONTABLE



El paquete Fénix Comercial Contable integra completa y eficazmente los módulos de: Inventarios, Facturación, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Caja,

Bancos con el módulo de Contabilidad. Es un paquete 100% parametrizable a las necesidades de las empresas.⁷

GRÁFICO N° 15: Fénix Comercial Contable

Transacciones de Caja

Caja	Fecha	Origen	Tipo	Documento	Importe
2	02/09/2009	CAJ	IN	RC-0000005	100.00
2	07/09/2009	CXP	CA	C00000002	-41.58
2	07/09/2009	CXP	CA	C00000014	-21.13
2	15/09/2009	CPA	CA	C00000017	-11.52
2	24/08/2009	CAJ	EG	RC-0000019	-2.50
2	28/08/2009	CAJ	EG	RC-0000020	-4.50
2	11/09/2009	CAJ	EG	RC-0000021	-2.00
2	14/09/2009	CAJ	EG	RC-0000022	-2.25

Detalle de la transacción seleccionada:

Caja	CAJA CHICA 2	Fecha	07/09/2009	Depósito	\$3.75
Origen	CUENTA POR PAC	Importe	-21.13	Depósito	
Tipo	CA - CANCELACK	Pago	EFFECTIVO	Fec. Depósito	/ /
Doc. orig.	C00000014	No. Doc.	RC-0000011	Banco	
Refer.	CE00000004	Concep.	FC # 0002791 UTILES DE OFICIA		
Asiento	38-D	Benefic.	ALMACENES GENERALES DE PAPE		

Caja Trans: []

TECLAS DE ACCESO DIRECTO: F1 Ayuda, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9 Nuevo, F10 Elimina, F11 Modifica, F12 Grabar

Fuente: Estación de Servicio Andes Gas

Módulos disponibles

- Contabilidad
- Tesorería Caja
- Tesorería Bancos
- Sistema Administrativo

Características

- Fácil manejo, dinámico e intuitivo
- Ambiente totalmente gráfico
- Funcionamiento en red e internet. Conexión remota vía internet para sucursales y soporte técnico.
- Facturación en línea y punto de venta

⁷Tomado de <http://adsecuador.com/sistemafenix/productos/comercialcontable>

- Actualizaciones del sistema por internet.
- Integración total y automática a Contabilidad en todos sus módulos.
- Impresión de etiquetas de códigos de barras
- Reportes de selección múltiple exportables a Excel, Word, Pdf, Html, Xml, Txt
- Generación de consultas y modificación de reportes por parte del mismo usuario
- Balance General y de Resultados comparativos
- Liquidación de importaciones
- Configuración y parametrización contable independiente en cada empresa
- Aplicaciones móviles
- Sistema multiusuario, multiempresa, multibodega y multiunidades de Control de acceso a usuarios por módulos y acciones.
- Menú de accesos directos configurado por el usuario.
- Gráficos estadísticos configurados por el usuario.
- Análisis Financieros, Presupuestos y Producción
- Flujo de caja-conciliación bancaria.
- Anexos transaccionales con validadores y generación de archivos .XML listos para subirlos al DIMM del SRI.
- Soporte técnico y actualizaciones en línea

2.3.4.3 SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIOS

Este tipo de sistemas no han sido desarrollados todavía en el Ecuador, y es distribuido por la empresa Colombiana SINPET, siendo la única a nivel nacional encargada del aforo o calibración electrónica de tanques para la correcta instalación de los equipos.

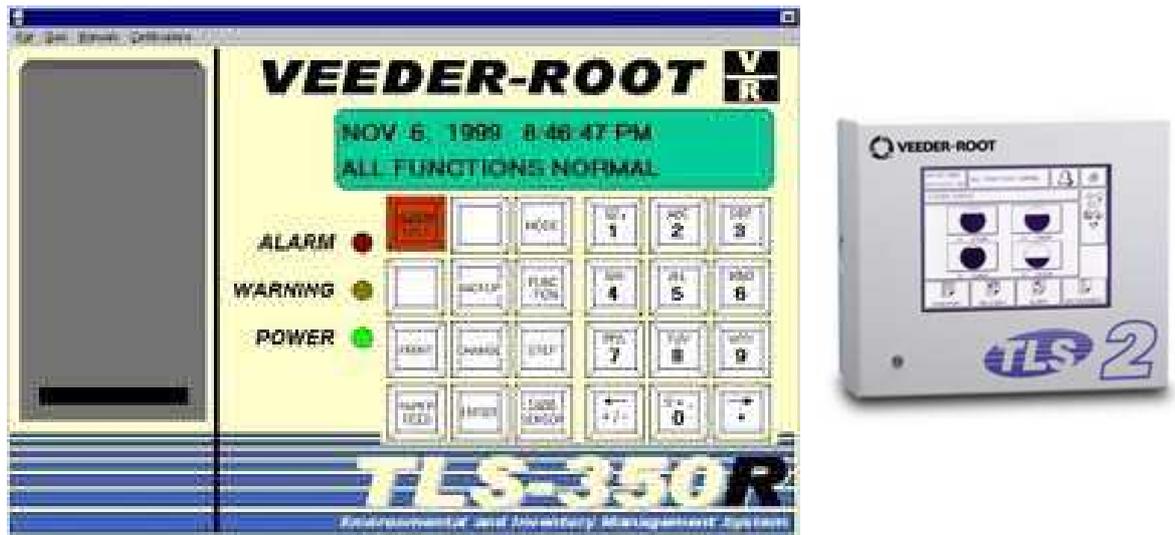
SINPET - TLS 2 VEEDER ROOT



El Veeder-Root TLS 2 ayuda a controlar el inventario de combustible a través de sensores ubicados en cada tanque los cuales envían los datos o señales a través de la red.

El sistema viene equipado con tres puertos de comunicación - de serie dos y un puerto paralelo, que proporciona la conectividad que necesita hacer un uso óptimo de la información que el TLS 2 puede proporcionar.

GRÁFICO N° 16: Veeder-Root TLS 2



Fuente: Estación de Servicio Andes Gas

La información que este sistema entrega es:

- Los niveles de inventario en cada tanque
- Si está conectado a un módem externo, el TLS 2 se puede configurar para advertirle de una condición de alarma, o puede recoger información de inventario.

- El relé de salida disponible se puede atar a una alarma externa para proporcionar una protección adicional contra el sobrellenado y derrames.
- El TLS 2 es capaz de detectar fugas de 0,2 galones por hora, proporcionando una mayor protección contra emisiones al medio ambiente si se desea.

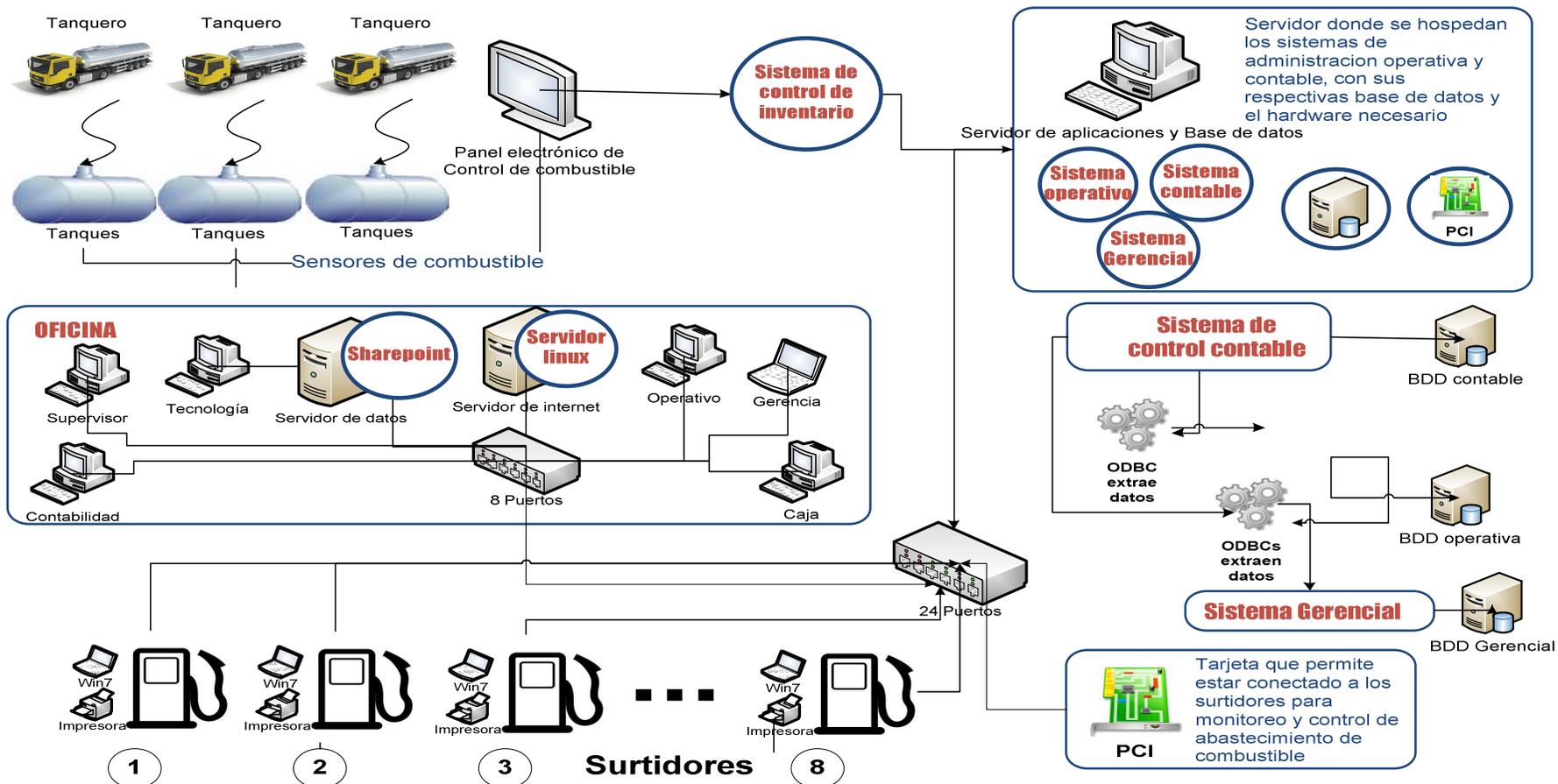
Características del sistema

- Capacidad de monitoreo de 6 tanques
- Pantalla gráfica con tecnología“ touch screen” de 1/4 VGA
- Alarma audible y visual con indicador bicolor en el panel frontal
- Dos puertos de comunicación serial
- Un puerto paralelo para impresora
- Un relevador de salida
- Reloj
- Fuente de Poder universal

2.3.4.4 APLICACIONES PARA MÓVILES

En la actualidad, en el Ecuador, no existen aplicaciones para móviles de los software antes descritos para estaciones de servicio, pero se puede instalar aplicaciones de acceso remoto en las computadoras que se desee monitorear y el software o aplicación de monitoreo en el celular. Las aplicaciones más usadas en la actualidad son LOGMEIN Y WEBVIEWER. Las dos funcionan de manera similar, se las puede instalar en cuantas computadoras se desea monitorear y existe la aplicación FREE para los móviles, a continuación se muestra en el GRÁFICO N° 17 unas pantallas en donde se está realizando un monitoreo de las ventas registradas en el sistema FUELCONTROL desde el celular.

GRÁFICO N° 18: Estación de Servicio óptimo con una solución Gerencial



Fuente: Estación de Servicio Andes Gas
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

2.4 MODELOS DE GESTIÓN TECNOLÓGICA

2.4.1 PERSPECTIVA GENERAL

La gestión tecnológica es conocimiento y es una práctica. Es un sistema de conocimientos y prácticas relacionados con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología. Algunos conciben este sistema como "una colección de métodos sistemáticos para la gestión de procesos de aplicación de conocimientos, extender el rango de actividades humanas y producir bienes y servicios" (Kanz and Lam, 1996). Mientras otros, como el National Research Council (NRC) de Estados Unidos, lo considera integrado por los conocimientos de "ingeniería, ciencias y disciplinas del área de gestión, para planear, desarrollar e implementar capacidades tecnológicas en el diseño y el logro de los objetivos estratégicos y operacionales de una organización" (Khalil, 1998). Es un sistema de conocimientos o región de conocimientos, en los términos que plantea Mario Díaz (1995) la organización del conocimiento; constituido por conceptos y proposiciones sobre relaciones entre estos conceptos, modelos y teorías sobre los procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones relacionados con las tecnologías, en organizaciones, empresas, países y regiones.

Pero la gestión tecnológica no es un campo del saber meramente especulativo sobre la tecnología y su desarrollo. Es también una práctica soportada en un conocimiento derivado del análisis y la interpretación de las observaciones del comportamiento del desarrollo tecnológico, como proceso social, y resultado de las observaciones de este proceso en organizaciones y países, y de su relación con el proceso de desarrollo global de las sociedades modernas.

2.4.2 PORQUE UN MODELO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA

La gestión de la tecnología no trata solamente de que la empresa pueda desarrollar innovaciones con éxito en una o dos ocasiones, sino que persigue implantar una conciencia elevada de la necesidad de llevar a cabo innovaciones y mejoras frecuentes.

Tener una buena gestión tecnológica en una empresa es de suma importancia, puesto que sin recursos de tecnología (llámese comunicación, equipamiento informático, capacidad humana para mantenerla, entre otros) es sentenciarla a muerte, ya que las actividades requieren un uso exhaustivo de estos recursos.

2.4.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN MODELO DE GESTIÓN TECNOLÓGICO EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO

Dentro de las estaciones de servicio al proponer un modelo de gestión tecnológico se detectaron las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- **Proporciona mejor aprovechamiento de la tecnología:** las organizaciones que asimilan la tecnología, aprovechan mejor la tecnología que las que solo la adquieren a que la conocen mejor y saben como se compone. De esta manera saben aplicarla correctamente, de que manera y como se comportará según sus distintas aplicaciones.
- **Mayor conocimiento de como utilizarla:** al comprender completamente como funciona y para que sirve, sabrán mejor los lugares en los que conviene aplicarla y las maneras más apropiadas para que se utilice con mayor eficiencia posible.

- **Mejora en los procesos:** cuando se conoce cómo utilizar, y cómo aprovechar la tecnología, como consecuencia se la utiliza de la mejor manera y así aumenta la productividad resultando en más rapidez y eficiencia.
- **Reducción de costos:** al mejorar los procesos y hacerlos más rápidos y eficientes, evidentemente se reducen los costos que estos generan, y esto generará mayor ganancia para la empresa.

Desventajas:

- **Dependencia de proveedores externos:** si no se asimila la tecnología, la dependencia por los proveedores de tecnología y los servicios correspondientes a estas es total. La importancia de asimilarla y no solo adquirirla, es conocerla y de esta manera no signifique la dependencia total de un proveedor externo en caso de una emergencia.
- **No hay conocimiento apropiado en el uso que se le puede dar:** cuando no se conoce completamente lo que se utiliza no se explota por completo los sistemas o aplicaciones, u opciones que existen en la aplicación para mejorar los procesos. La posibilidad de que ni siquiera los proveedores conozcan estas nuevas aplicaciones, por lo que se puede estar perdiendo un beneficio excelente de la tecnología por falta de conocimiento en ella.
- **Poca adaptabilidad del personal a los cambios:** existen empleados que tienen miedo al uso de la tecnología o que se les hace complejo ver los beneficios de usarla, pero con capacitación y entrenamiento es posible que esto deje de ser una desventaja.
- **Desventaja competitiva:** la asimilación de la tecnología mejora competitivamente a una organización, por lo que la falta de asimilación

desemboca obviamente en una desventaja competitiva con los competidores que si la llevan a cabo.

2.4.4 ACCIONES PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA

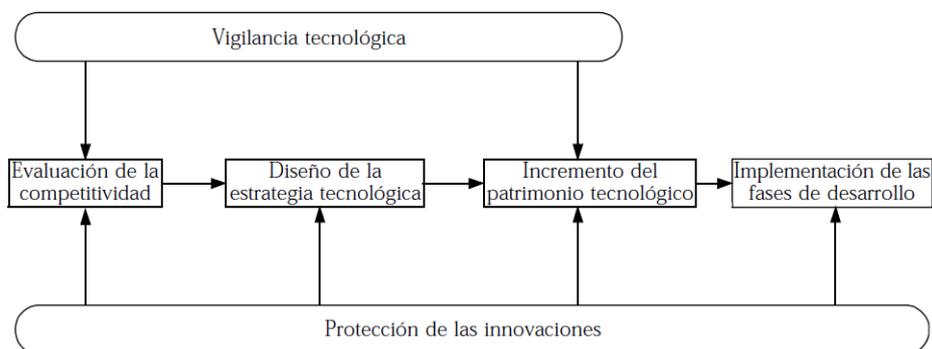
Una eficiente gestión de la tecnología en la empresa necesita considerar todos aquellos aspectos relacionados con la capacidad de reconocer las señales del entorno sobre las oportunidades y amenazas de su posición tecnológica y su interpretación; la capacidad de adquirir y desarrollar los recursos tecnológicos que necesita; la capacidad de asimilar las tecnologías que se incorporen a los procesos y de aprender de la experiencia que se adquiera. Para conseguir este objetivo las acciones que se requiere tomar son; la caracterización de un conjunto de funciones o etapas que expliciten los requisitos de este proceso y, por otro lado, de la aplicación de un conjunto de herramientas o técnicas que permitan tener un control de las actividades desarrolladas y, al mismo tiempo, adquirir experiencias que puedan ser aprovechadas en situaciones futuras.

Las funciones que es necesario desarrollar para conseguir una eficiente gestión de la tecnología se clasifican en activas y de apoyo, tal y como se ve en el GRÁFICO.

Funciones activas: evaluación de la competitividad y del potencial tecnológico propio, especificación y diseño de la estrategia tecnológica, incremento o enriquecimiento del patrimonio tecnológico propio, e implantación de las fases de desarrollo del nuevo producto.

Funciones de apoyo: vigilancia del entorno para identificar información que sugiera oportunidades e indique amenazas, y protección de las innovaciones.

GRÁFICO N° 19: Funciones para conseguir una eficiente gestión tecnológica



Fuente: La Gestión de la Tecnología como factor estratégico.

Elaborado Por: Antonio Hidalgo Nuchera, Escuela Técnica Superior de Ingeniero Industriales. Universidad Politécnica de Madrid

Por otra parte, el desarrollo de estas funciones requiere de la aplicación de un conjunto de herramientas que necesitan ser adaptadas a la cultura de la empresa para adecuarse a sus propios fines y situaciones. En el cuadro se representa una clasificación de estas herramientas, de acuerdo con la función a la que sirven de apoyo.

TABLAN°4: Herramientas para las funciones de apoyo

Funciones	Herramientas/técnicas
Evaluación de la competitividad.....	Auditoría tecnológica.
Diseño de la estrategia tecnológica	Análisis DAFO. Modelo de las cinco fuerzas. Matriz producto - proceso. Matriz posición tecnológica - atractivo tecnológico
Incremento del patrimonio tecnológico.	Alianzas tecnológicas. Adquisición de tecnología.
Implementación de las fases de desarrollo	Análisis del valor. Gestión de proyectos. Trabajo en equipo
Vigilancia tecnológica	Mapas tecnológicos. Benchmarking tecnológico. Prospectiva tecnológica.
Protección de las innovaciones	Propiedad industrial. Gestión de competencias.

Fuente: La Gestión de la Tecnología como factor estratégico.

Elaborado Por: Antonio Hidalgo Nuchera, Escuela Técnica Superior de Ingeniero Industriales. Universidad Politécnica de Madrid

En conclusión se puede decir que los cambios profundos que está experimentando la economía en los últimos años están modificando el entorno competitivo de las empresas. Progresivamente, la tecnología está siendo utilizada como herramienta clave para modelar y acelerar la necesaria transformación empresarial y hacer frente a este nuevo entorno. Alinear la estrategia tecnológica con la estrategia de negocio y diseñar estructuras más dinámicas, flexibles y abiertas, se está convirtiendo en un factor diferencial de innovación y creación de ventajas competitivas estables.

Se torna indispensable implementar un modelo de gestión estratégica dentro de la estación de servicio Andes Gas para de esta manera establecer una estrategia que vaya de la mano con el nuevo entorno empresarial y apoyándose en la tecnología para afrontar los nuevos retos que este negocio presenta.

CAPÍTULO 3

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

3.1 LA EMPRESA

3.1.1 ANTECEDENTES

Es importante conocer que a raíz de las reformas a la Ley de Hidrocarburos elaboradas y aprobadas en el año 1994, se conformaron las comercializadoras de derivados de petróleo, las mismas que para desarrollar normalmente sus actividades en el país deben estar legalmente calificadas por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH), tienen un contrato suscrito con EP PETROCOMERCIAL – ABASTECEDORA, y la comercialización de los combustibles en el país la realizan bajo su responsabilidad a través de una red de estaciones de servicio propios y/o afiliados.

La decisión de los accionistas de invertir en una estación de servicio, nace a partir del análisis y el estudio de mercado que se realiza previo a la construcción de la misma, de la cual se desprende que en el mercado interno se consumieron derivados por 58'153.757 bls. Distribuidos de la siguiente manera: **Gasolinas 17'549.355 bls.** (30.18%); **Diesel Oil 23'672.143 bls.** (40.71%); **Fuel Oil N° 4 8'613.299 bls.** (14.81%); **Jet A-1 2'648.352 bls.** (4.55%); y que la demanda de derivados comparada con el año 2007 se presentó un incremento del 4.17%.⁸

El consumo total de gasolina súper durante el 2008 fue de 2, 088.149 galones, 5,428.928 galones extra y 6,934.332 galones de diesel. Con respecto al 2007 existió un incremento en el consumo del 30,7% de súper, 59,2% de extra y 11.2% de diesel.

⁸ Estadísticas de la Agencia de Regulación y control Hidrocarburífero

Además cabe recalcar el acelerado incremento que ha tenido el parque automotor en Quito, ya que el promedio anual de crecimiento del parque automotor es del 11%. El número de vehículos se ha duplicado en los últimos ocho años. En el 2000 había 200 mil unidades y al momento hay 665 mil, de las cuales 120 mil son de transporte público.

En el año 2008, de acuerdo a datos de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEDA), se vendió 112.752 vehículos nuevos, sin contar las motocicletas.

Se proyecta un total de ventas para el 2012 de 73.209 vehículos. Pero, pese al incremento del número de usuarios y del porcentaje de viajes que se hacen en transporte privado, a la fecha, más del 80% de la población nacional se moviliza en transporte público masivo.⁹

La TABLAN°5 muestra la evolución del parque automotor de la provincia de Pichincha.

TABLAN°5: Evolución del parque automotor

AÑOS	LIVIANOS	PESADOS	TOTAL
1995	161.501	13.008	174.509
1996	168.889	12.795	181.684
1997	174.834	11.302	186.136
1998	192.588	16.674	209.262
1999	199.113	15.919	215.032
2000	205.361	17.536	222.897
2001	212.908	19.040	231.948
2002	230.298	27.274	257.572
2003	242.273	28.692	270.965
2004	254.871	30.184	285.055
2005	268.125	31.753	299.878
2006	282.067	33.405	315.472
2007	296.735	35.142	331.877
2008	394.716	49.914	446.630

⁹ Estudio de Mercado para E/S ANDES GAS. Ing. Santiago Cerón

2009	477.201	62.966	540.167
2010	510.605	88.980	599.585
2011	546.347	119.192	665.539
2012	584.591	154.157	738.749

Fuente: Estudio de mercado.

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

De un breve análisis del cuadro precedente, se aprecia que en la estructura vehicular, los vehículos livianos (88%), son más importantes que los pesados, (12%), pero en el periodo de análisis, los vehículos pesados han crecido más rápidamente. (26% anual) que los livianos, (20% anual).

Este hecho, exige proporcionar en el corto plazo mayor atención a la demanda de gasolinas, pero sin descuidar la capacidad instalada, para atender la demanda altamente creciente de diesel, pero previendo un aumento dinámico de las instalaciones para este ultimo derivado del petróleo.

Además se considero en base al estudio de mercado, la captación vehicular para la Estación de Servicio ANDES GAS, que de acuerdo con el conteo del trafico realizado durante el mes de julio del 2011, se muestra que es de 15.000 vehículos por día, de los cuales el 54% corresponde a vehículos livianos y el 46% a pesados, y cabe resaltar el hecho de que la venta proyectada de combustibles será de 10.000 galones para lo cual se necesitarán disponer y atraer a 1.050 vehículos diarios, que representan solo el 7% del tráfico vehicular diario, (15.000), que circula en la Av. Simón Bolívar.

Sustentados en las variables y criterios antes mencionados, se concluye que la demanda efectiva inicial de la Estación de Servicios ANDES GAS, será de 10.000 galones diarios, como muestra la TABLA N° 6.

TABLA N° 6: Demanda efectiva Andes Gas

PRODUCTOS	VENTAS DIARIAS (GLNS)
GASOLINA EXTRA	5.000
GASOLINA SUPER	1.500
DIESEL	3.500
TOTAL	10.000

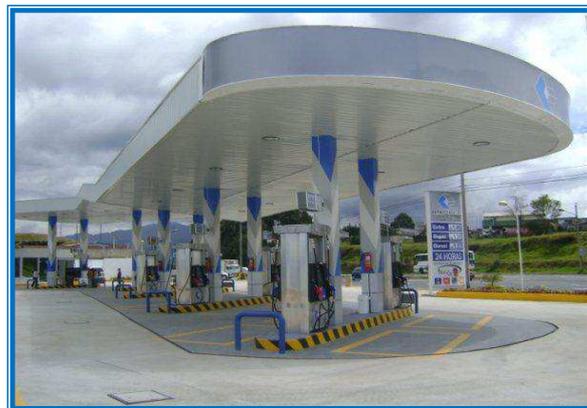
Fuente: Estudio de mercado

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

En el marco legal vigente se ha considerado necesario la instalación de una estación de servicios afiliada a la COMERCIALIZADORA PETROCOMERCIAL.¹⁰

3.1.2 ORGANIZACIÓN

GRÁFICO N° 20: Instalaciones de la Estación de Servicio Andes Gas



Fuente: Estación de servicio Andes Gas

¹⁰ Tomado del Estudio de mercado para la E/S Andes Gas. Ing. Santiago Cerón

La Estación de Servicios ANDES GAS, fue constituida el 29 de mayo del 2006, bajo la razón social de IGLESIAS TAPIA CIA. LTDA., para lo cual se dio cumplimiento con todos los requisitos municipales y estudios ambientales que exigen las entidades de control, tales como el Municipio de Quito, la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente, la Dirección Nacional de Hidrocarburos, el Cuerpo de Bomberos, el Sistema de Rentas Internas SRI, entre otros.

El 15 de enero del 2007, la Doctora Sonia Cueva Moreno, Gerente y representante legal de la compañía IGLESIAS TAPIA CIA. LTDA., propietaria de la Estación de Servicio “ANDES GAS” suscribe el contrato de distribución de Combustibles Líquidos Derivados de los Hidrocarburos con PETROCOMERCIAL Comercializadora, empresa estatal pública en la cual se adquiere la autorización de uso de marca y logotipo, que se muestra a continuación:

GRÁFICO N° 21: Logotipo PETROCOMERCIAL



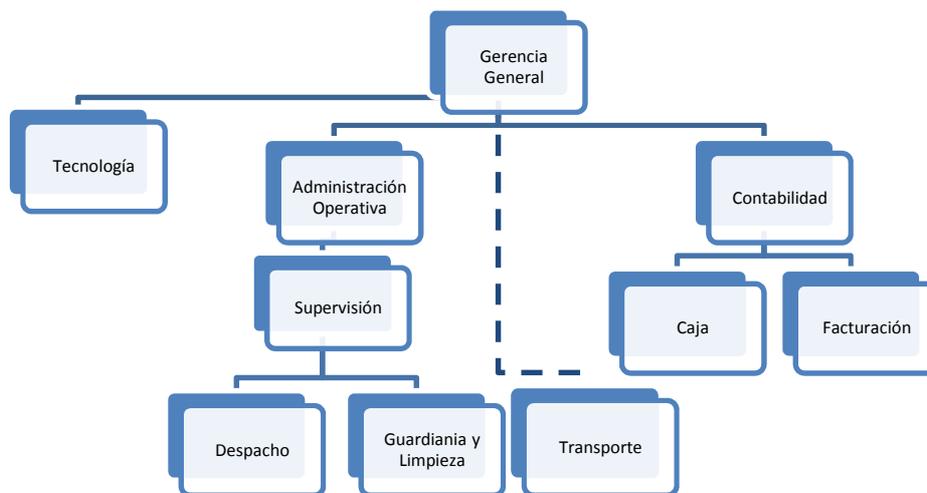
Fuente: Estación de servicio Andes Gas

La construcción de toda la infraestructura de la estación de servicio, la instalación de equipos y sistemas tecnológicos, se finalizó en mayo de 2009, tras varios trámites de funcionamiento, inició sus operaciones el 15 de octubre del 2009.

3.1.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA

El transporte de combustible es proporcionado a través de contratación directa, no dependiente de la empresa.

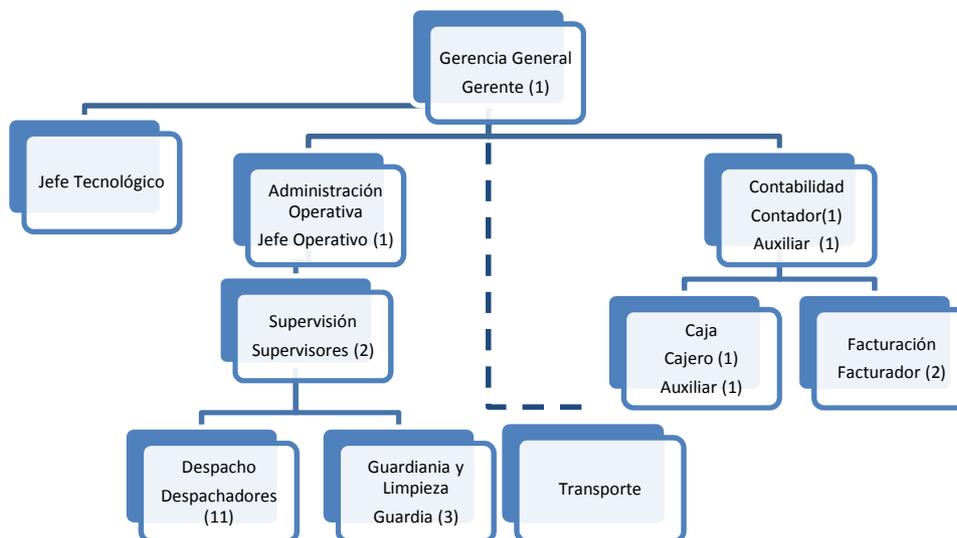
GRÁFICO N° 22: Estructura orgánica



Fuente: Estación de servicio Andes Gas
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

3.1.4 ESTRUCTURA POSICIONAL

GRÁFICO N° 23: Estructura posicional



Fuente: Estación de servicio Andes Gas
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

3.1.5 UBICACIÓN

La estación de servicio “ANDES GAS” está ubicada en la Av. Simón Bolívar Lote No. 2, sector de Miravalle, Parroquia Eloy Alfaro, en el sector Sur del Cantón Quito.

GRÁFICO N° 24: Ubicación Satelital Andes Gas



Fuente: Estación de servicio Andes Gas
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

3.1.6 ESTATUTO DE CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA

El 29 de mayo de 2006, se inserta en el Registro de Escrituras Publicas la constitución de la compañía IGLESIAS TAPIA CIA. LTDA. Siendo un aspecto muy relevante el contenido del objeto social de la compañía y la organización y administración.

“El objeto social de la compañía es: la construcción e instalación de surtidores de gasolina, para la comercialización y distribución de gasolina, diesel y más derivados del petróleo.- Importación de maquinaria, piezas, repuestos, insumos y más accesorios para la instalación de servicios de reparación y mantenimiento de surtidores de gasolina, diesel y derivados de petróleo y más equipos que para este fin se requiere.

Sobre la Organización y Administración, la Compañía está gobernada por la Junta General de Socios, y administrada por el Presidente y Gerente General. La Junta General de Socios es el órgano supremo de la Compañía y se reunirá en el domicilio de la compañía.¹¹

3.1.7 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS QUE BRINDA

El portafolio de productos que ofrece la Estación de Servicio son básicamente dos:

- **Gasolina**, que es una mezcla de hidrocarburos relativamente volátiles, libre de agua, sedimento y material sólido en suspensión, destinada a ser utilizada como combustible para motores de combustión interna de encendido por chispa.
- **Número de Octano**; es una medida de las características antidetonantes de las gasolinas.

Clasificación de los combustibles

El combustible que se ofrece en la estación de servicio, se clasifica en tres tipos

1. Gasolina Súper, 92 octanos (RON), sin tetraileo de plomo (TEL)
2. Gasolina Extra, 87 octanos (RON), sin tetraileo de plomo (TEL)
3. Diesel Premium, con un máximo de 500 PPM de contenido de azufre

¹¹ Tomado de la Constitución de la Compañía IGLESIAS TAPIA CIA. LTDA.

Precio de los combustibles

EP PETROCOMERCIAL determinará los precios de venta al Distribuidor y al consumidor final, de acuerdo a los principios de la oferta y demanda, conforme a la legislación y normas vigentes, los mismos que deberá observar el Distribuidor en la venta de los combustibles al usuario.

La diferencia entre el precio de venta de EP PETROCOMERCIAL al Distribuidor y el precio de venta del Distribuidor al público, constituye la utilidad y el pago por la contraprestación de las actividades objeto de este contrato. Este valor cubre todos los gastos operativos, de mantenimiento y transporte en los que el Distribuidor incurre para el cumplimiento del mismo; por lo tanto, EP PETROCOMERCIAL no reconocerá valor adicional alguno por ningún concepto.¹²

Por otro lado, los servicios mínimos indispensables que toda estación de servicio automotriz afiliada a la Red de EP PETROCOMERCIAL debe brindar y proveer a sus clientes lo que son: baterías sanitarias para el público, baterías sanitarias para los empleados, conexión de agua para exterior de uso público, estación de aire comprimido para los neumáticos de los automotores con medidor de presión, y como servicio adicional la Estación de Servicio cuenta con un minimarket.¹³

TABLA N° 7: Precios Andes Gas

PRODUCTO	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA
SUPER	1,5744	2
EXTRA	1,1817	1,46
DIESEL	0,813	1,03

Fuente: Estación de servicio Andes Gas

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

¹² Contrato de Distribución de derivados básicos del petróleo para consumo nacional

¹³ Tomado del Estudio de Mercado para la E/S ANDES GAS. Ing. Santiago Cero

3.2 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

3.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

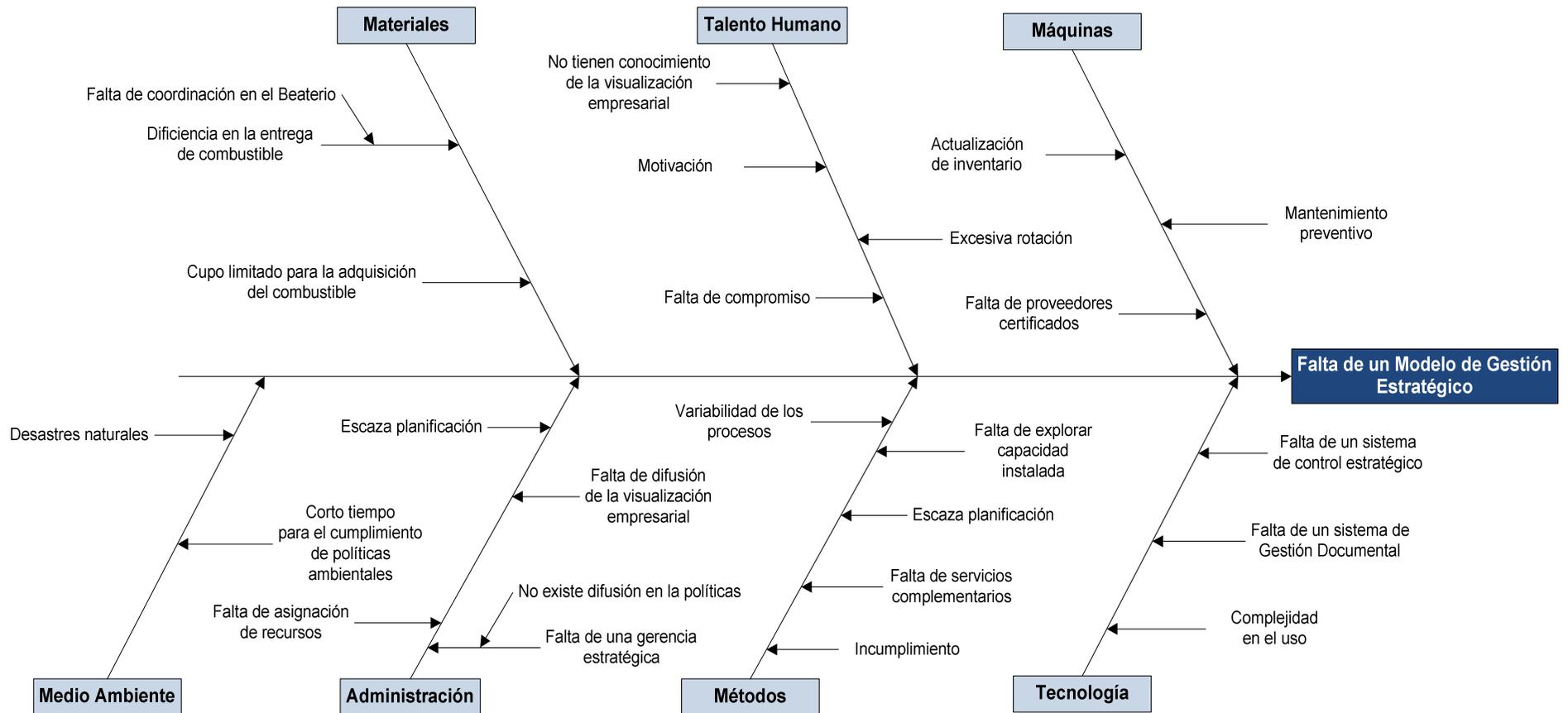
Es importante para la empresa implementar un Modelo de Gestión Estratégica que le permita ser competitiva, eficiente, creando valores agregados que satisfagan las necesidades de los clientes para incrementar el flujo de efectivo de la empresa y hacer de la estrategia un trabajo diario. Adicionalmente se considera una problemática no sistematizar adecuadamente el Modelo de Gestión Estratégica, es por esto que se implementará dicho modelo en un software diseñado específicamente para obtener resultados acorde a la línea del negocio.

3.2.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA (causa – efecto, espina de pescado)

El diagrama Causa-Efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto.

Permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos, por tal razón como se muestra en el GRÁFICO N° 25 se expone las causas que actualmente la estación de servicio presenta con respecto a una falta de un modelo de gestión estratégica.

GRÁFICO N° 25: Causa – Efecto, espina de pescado



Fuente: Estación de servicio Andes Gas

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

3.3 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

3.3.1 MISIÓN

La misión es la razón de la organización. Formula, en forma explícita los propósitos o tareas primordiales de la misma. Implica un ejercicio destinado a delimitar el trabajo fundamental de la organización.

Para formular una Misión se debe definir lo que es y hace una organización, definir el servicio en términos de valor o beneficio que proporciona, además precisar y destacar el concepto del servicio y finalmente incluir los principales rasgos distintivos de la organización.¹⁴

La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. La misión no debe convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la empresa. La misión debe inducir comportamientos, crear compromisos.

- Ofrecer productos y servicios de calidad y cantidad, basados en criterios de eficiencia y eficacia, contando con personal capacitado y la mejor tecnología para satisfacer las necesidades del cliente y apoyar el desarrollo económico del país.

Misión



¹⁴ <http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico>

3.3.2 VISIÓN

Responde a la pregunta ¿Que queremos ser? La pregunta es una invitación a imaginar el futuro posible para luego tratar de alcanzarlo. Supone evaluar las posibilidades de alcanzar el futuro deseado, la visión es la forma en que se visualiza el presente con proyección de futuro.¹⁵

Es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la organización. Es la meta a donde queremos llegar al culminar un periodo determinado de mediano o largo plazo.

La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos los colaboradores.

Sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la empresa.

Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la Estación de servicio ANDES GAS y se hace tangible cuando se materializa en ampliación y mejoramiento de los servicios y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante la creación de un sistema de índices de gestión bien definido.

- Ser una empresa competitiva en la distribución de combustibles en el sector suroriental del cantón Quito, reconocida por la excelencia en la prestación del servicio en la cantidad, calidad del producto y la atención oportuna y personalizada al cliente.

Visión



¹⁵ <http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico>

3.3.3 PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES

Se conciben como los elementos que componen la ideología que permita la toma, aplicación, seguimiento y evaluación de las decisiones que se ejecuten diariamente:

- **MORAL:** Que corresponde a la presencia y practica elementos de ética, manejando adecuadamente la información confidencial, de manera suficiente, fidedigna y oportuna sobre todo el proceso en la distribución de derivados de petróleo, hacia los organismos de control, entidades financieras y demás personas vinculadas a la empresa.
- **HONESTIDAD:** En relación con el cliente, representada en el comportamiento de los trabajadores, en todos los niveles, con sentido de justicia, honradez y la gestión ética y moral en la ejecución de los procesos administrativos internos y las acciones de desarrollo que impulse la empresa.
- **INTEGRIDAD:** En cuanto a la lealtad y consideración con los accionistas de la empresa en el ejercicio de las funciones y trabajos encomendados a todos los componentes de la misma.
- **RESPECTO:** Consideración mutua y observancia de los más altos principios éticos en las relaciones con trabajadores, clientes, contratistas, proveedores y demás personas que se vinculen con la empresa
- **PARTICIPACIÓN:** Propiciando e impulsando una cultura que valora y motiva la generación compartida de ideas y de acciones dirigidas al mejoramiento continuo de la empresa y de sus colaboradores lo cual redundará en un mejor servicio hacia el cliente.

- **RESPONSABILIDAD:** Mediante la obligación que debe asumir el personal de despacho de combustible y administrativo, hacia las disposiciones e instrucciones que emitan sus superiores, como una manera de lograr los resultados esperados.

3.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.4.1 ANÁLISIS PROSPECTIVO DEL NEGOCIO

Realizar un análisis externo, permite identificar un conjunto de factores externos relacionados con la empresa y que inciden en el desarrollo del negocio; de esta forma se podrá definir cuáles son las oportunidades y amenazas para la empresas y además en base a la información obtenida se podrá diseñar objetivos y estrategias de carácter competitivo para favorecer los niveles de productividad y rentabilidad de la organización durante un período determinado de tiempo.

3.4.2 MACRO AMBIENTE

El análisis del macro ambiente ayuda a conocer las fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Se puede citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, y otras variables imponderables; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.¹⁶

¹⁶ Tomado de www.nfa28.nireblog.com

3.4.2.1 FACTORES

3.4.2.1.1 FACTORES ECONÓMICOS

INFLACIÓN

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.¹⁷

CUADRO N° 1: Inflación anual Abril-30-2010 a Marzo-31-2012

FECHA	VALOR
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %
Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %

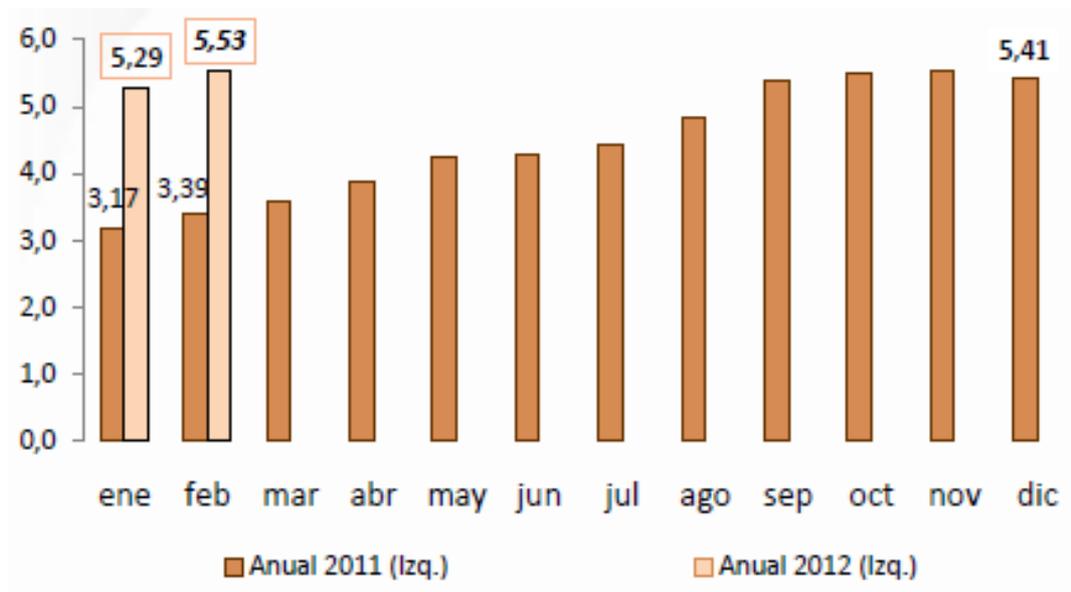
¹⁷ Tomado de www.bce.fin.ec



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado Por: Banco Central del Ecuador

La inflación anual del IPC de Febrero de 2012 registró el 5.53%, porcentaje superior al registrado en el mes de 2011 (3.39%); el resultado general (5.53%) se atenuó por la deflación en la división de consumo de Comunicaciones (-1.22%).

GRÁFICO N° 26: Inflación mensual del IPC



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)
Elaborado Por: Banco Central del Ecuador

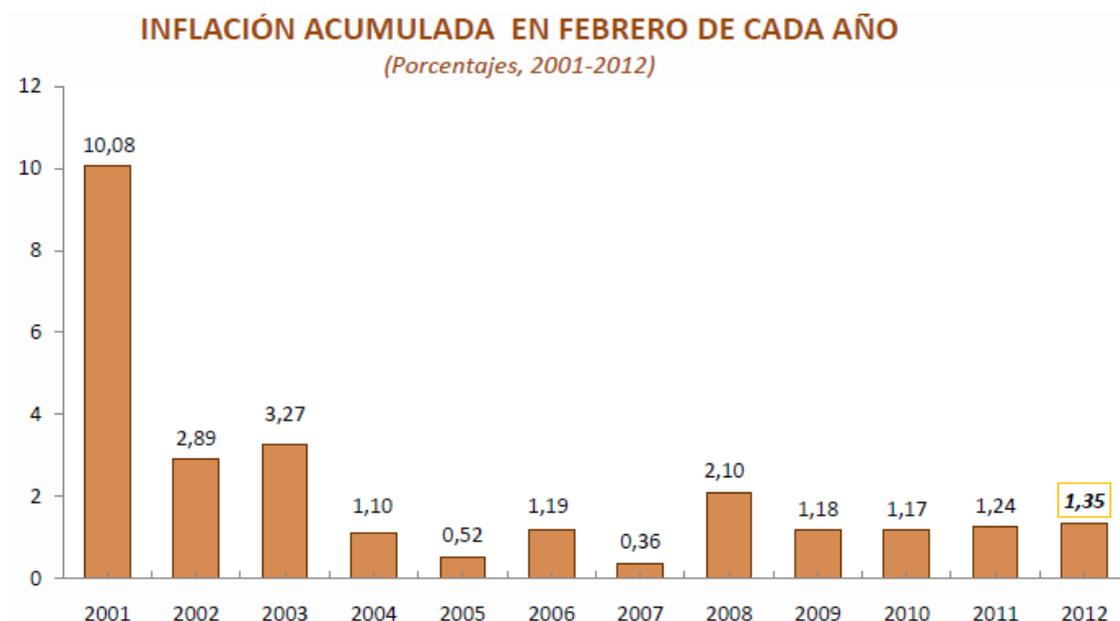
GRÁFICO N° 27: Inflación mensual por divisiones de consumo



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)
Elaborado Por: Banco Central del Ecuador

La inflación acumulada en febrero de 2012 se ubicó en 1.35%, porcentaje superior a los de igual periodo de los años 2009 a 2011. En el mes de análisis, las divisiones de consumo de mayor aumento acumulado fueron: Transporte (2.79%), Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes (2.75%) y Restaurantes y Hoteles (2.68%)

GRÁFICO N° 28: Inflación acumulada en Febrero de cada año



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)
Elaborado Por: Banco Central del Ecuador

Los incrementos de los precios de los derivados de petróleo en el país, es decidida por el Presidente de la República según el art. 72 de la Ley de Hidrocarburos.

El 2 de septiembre de 2009 se decreto el incremento del precio de la gasolina súper a 2 dólares por galón, señalando que el valor máximo de comercialización de ese tipo de combustible se establece de acuerdo al mercado internacional (\$ 2,10).

Se puede citar que el incremento de los precios de los combustibles, genera una espiral inflacionaria, ya que todos los medios de transporte, tanto de pasajeros como de bienes y servicios, incrementan los costos y complementariamente los precios de los bienes, artículos de primera necesidad y demás bienes y servicios.

CUADRO N° 2: Precios en Terminal año 2009

Período 2009				Dólares/Galón					
				Gasolina Súper	Gasolina Extra	Diesel No. 2	Diesel No. 1	Diesel Premium	Fuel Oil
Enero	1	Enero	31	1.680.000	1.309.168	0.900704	0.900704	0.900704	0.694400
Febrero	1	Febrero	28	1.680.000	1.309.168	0.900704	0.900704	0.900704	0.694400
Marzo	1	Marzo	31	1.680.000	1.309.168	0.900704	0.900704	0.900704	0.694400
Abril	1	Abril	30	1.680.000	1.309.168	0.900704	0.900704	0.900704	0.694400
Mayo	1	Mayo	31	1.680.000	1.309.168	0.900704	0.900704	0.900704	0.694400
Junio	1	Junio	30	1.680.000	1.309.168	0.900704	0.900704	0.900704	0.694400
Julio	1	Julio	31	1.680.000	1.309.168	0.900704	0.900704	0.900704	0.694400
Agosto	1	Agosto	31	1.680.000	1.309.168	0.900704	0.900704	0.900704	0.694400
Septiembre	1	Septiembre	30	1.680.000	1.309.168	0.900704	0.900704	0.900704	0.694400
Octubre	1	Octubre	30	1.680.000	1.309.168	0.900704	0.900704	0.900704	0.694400
Noviembre	1	Noviembre	30	1.680.000	1.309.168	0.900704	0.900704	0.900704	0.694400
Diciembre	1	Diciembre	31						

Fuente: ARCH

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Connotación Gerencial:
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La inflación disminuye el poder adquisitivo de los ingresos y de los activos financieros, por lo que reduce el consumo, sobre todo si los consumidores no pueden, o no quieren, acudir a sus ahorros o aumentar el volumen de sus deudas. La inversión de las empresas también disminuye a medida que la actividad económica se reduce. • La variación de la inflación afecta a los precios, los mismos que tendrán que ser ajustados en los productos y servicios ofertados, ya que tienen alta sensibilidad.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

Una de las mejores formas de evaluar el desenvolvimiento de la economía de una nación es a través de la contabilidad de todo lo que produce y de los servicios que presta. El PIB es un indicador económico que mide el valor en dólares de toda la producción de bienes y servicios del país.

Se contabiliza únicamente los bienes y servicios finales, es decir que no se incluye aquellos productos que sirven para producir otros productos (por ejemplo el cuero para hacer zapatos). Para poder obtener un valor en dólares, esta contabilización se hace utilizando los precios de mercado y la producción total. Aunque los servicios muchas veces no son asociados con un precio de mercado, se valora el costo de generar ese servicio. Los cambios porcentuales en el PIB de las economías de un año a otro determinan la tasa de crecimiento y desarrollo del país.

Al cierre del año 2011, el Producto Interno Bruto del Ecuador fue de USD 26.928 millones, en su valor real; es decir, en dólares del año 2000; lo que representaría un crecimiento anual del 7,78%, en relación al año 2010.

Al cuarto trimestre del 2011, el crecimiento fue de 1,01%, que comparado con el 2,64% que se registró en cuarto trimestre del 2010, se puede observar una desaceleración en el crecimiento del trimestre.

El crecimiento del PIB real, se logró gracias a significativos crecimientos en los sectores de Suministros de electricidad y agua (30,96%), Construcción (20,98%) e Intermediación financiera (11,10%). Otros sectores también presentaron medianos crecimientos, como la Pesca (8,49%), Fabricación de productos de la refinación del petróleo (9,75%) y Otros servicios (9,33%).

También otros sectores tuvieron un decrecimiento en el periodo anual del 2011, como Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (SIFMI) (-10,96%) y en Hogares privados con servicio doméstico (-5.05%).

GRÁFICO N° 29: PIB Nominal del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaborado Por: CEA

Connotación Gerencial:
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> El incremento de las tarifas arancelarias sobre los productos importados, principalmente de materiales, repuestos y demás insumos para las actividades de comercialización de combustibles que compra frecuentemente la empresa elevan el precio del servicio y los hacen menos competitivos dentro del mercado.
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> El crecimiento de los sectores principalmente el automotriz, es una oportunidad valiosa para promocionar los servicios de comercialización y distribución de combustibles a nivel nacional.

BALANZA COMERCIAL

La balanza comercial mide el saldo neto (positivo o negativo) de las exportaciones de bienes del país al resto del mundo, menos sus importaciones de bienes

del el resto del mundo en un periodo determinado. No incluye la contratación de servicios al y con el exterior, como transporte, seguros o interés es.

A continuación se presenta la evolución de la balanza comercial durante el periodo Enero – Febrero 2012.

Al término del primer bimestre del año 2012, la balanza comercial registró un saldo favorable de USD 289.6 millones, este resultado significó una recuperación comercial de 76%, si se compara con el superávit del período Enero – Febrero de 2011, que fue de USD 164.6 millones.

CUADRO N° 3: Balanza Comercial

BALANZA COMERCIAL *

Toneladas métricas y valor USD FOB (en miles)

	Ene-Feb 2009			Ene-Feb 2010			Ene-Feb 2011			Ene-Feb 2012			Variación 2012 - 2011		
	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a	Volumen	Valor	Valor
	Volumen	USD FOB	unitario	Volumen	USD FOB	unitario	Volumen	USD FOB	unitario	Volumen	USD FOB	unitario	Volumen	USD FOB	unitario
Exportaciones totales	4,481	1,674,492	374	4,080	2,620,582	642	4,614	3,322,176	720	4,984	4,074,688	817	8.0%	22.7%	13.5%
<i>Petroleras **</i>	22,818	630,601	28	19,732	1,388,036	70	22,891	1,868,815	82	25,939	2,609,139	101	13.3%	39.6%	23.2%
<i>No petroleras</i>	1,313	1,043,891	795	1,336	1,232,547	923	1,429	1,453,361	1,017	1,374	1,465,549	1,066	-3.8%	0.8%	4.9%
Importaciones totales	1,774	2,255,979	1,272	2,218	2,637,057	1,189	2,152	3,157,579	1,467	2,319	3,785,024	1,632	7.8%	19.9%	11.2%
<i>Bienes de consumo</i>	153	530,059	3,473	136	516,176	3,787	157	611,802	3,894	168	755,776	4,491	7.1%	23.5%	15.3%
<i>Materias primas</i>	893	751,932	842	1,158	874,676	755	1,143	1,024,683	896	1,287	1,209,823	940	12.5%	18.1%	4.9%
<i>Bienes de capital</i>	70	689,238	9,807	67	635,573	9,508	84	838,682	9,954	89	1,050,653	11,786	5.8%	25.3%	18.4%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	657	280,094	426	854	581,196	681	766	649,781	848	774	760,273	982	1.1%	17.0%	15.8%
<i>Diversos</i>	1	4,656	5,583	3	11,855	4,376	1	6,304	5,742	1	8,499	9,092	-14.8%	34.8%	58.3%
<i>Ajustes ***</i>		0			17,582			26,327			0				-100.0%
Balanza Comercial - Total		-581,487			-16,475			164,597			289,664				76.0%
Bal. Comercial - Petrolera		350,507			806,839			1,219,033			1,848,866				51.7%
Bal. Comercial - No petrolera		-931,994			-823,314			-1,054,437			-1,559,202				-47.9%

Fuente: Banco Central del Ecuador

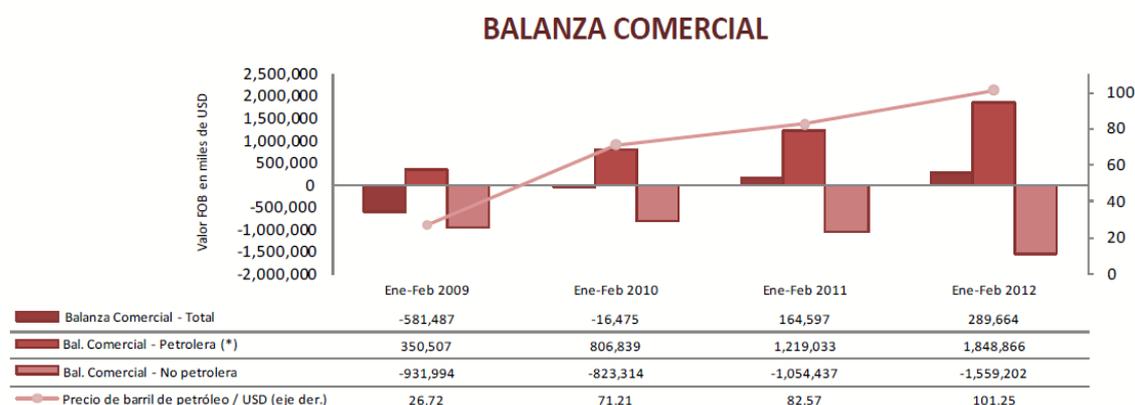
Elaborado Por: Estadísticas Banco Central del Ecuador

La Balanza Comercial Petrolera, a febrero de 2012 presentó un saldo favorable de USD 1,848.9 millones, es decir, 51.7% más que el superávit comercial obtenido en enero - febrero de 2011 que fue de USD 1,219 millones. Durante el período analizado las importaciones de Combustibles y Lubricantes crecieron tanto en volumen (1.1%), como en valor FOB (17%).

El saldo de la Balanza Comercial no Petrolera correspondiente al período de enero a febrero de 2012, registró un déficit comercial de 47.9% respecto al registrado en los mismos meses de 2011, al pasar de USD -1,054.4 millones a USD -1,559.2

millones; este comportamiento se debe al crecimiento en el valor FOB de las importaciones, principalmente, Bienes de Capital (25.3%), Bienes de Consumo (23.5%); y, Materias Primas (18.1%).

GRÁFICO N° 30: Balanza Comercial



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Estadísticas Banco Central del Ecuador

BALANZA DE PAGOS

La balanza de pagos es un registro contable en el cual se resume sistemáticamente las transacciones económicas entre un país y el resto del mundo. Las transacciones se registran en términos de flujo, entre residentes de la economía y no residentes. La balanza de pagos tiene dos grandes componentes: la cuenta corriente – en la cual se registra, las operaciones de comercio exterior (bienes y servicios), de renta y de transferencias corrientes – y la cuenta de capital y financiera–donde se asienta el cambio de propiedad de los activos y pasivos externos–. La balanza de pagos, vale mencionar, ofrece una visión conjunta de los sectores privado y público, con el fin de explicar de forma agregada el sector externo de la economía.

CUADRO N° 4: Balanza de Pagos

	2009 II	2009 III	2009 IV	2010 I	2010 II	2010 III	2010 IV	2011 I	2011 II
1 CUENTA CORRIENTE	39.0	538.0	123.3	149.6	-386.5	-930.7	-617.4	225.0	-116.1
Bienes¹	151.5	413.7	220.1	179.1	-260.5	-952.7	-469.8	246.1	-38.7
Exportaciones	3,428.7	3,955.9	4,238.3	4,292.4	4,563.6	4,277.9	5,003.2	5,346.9	5,800.4
Petróleo y derivados	1,677.3	2,070.2	2,205.2	2,241.5	2,432.1	2,230.4	2,769.2	2,925.4	3,211.2
Importaciones	-3,277.1	-3,542.2	-4,018.2	-4,113.3	-4,824.2	-5,230.6	-5,473.0	-5,100.8	-5,839.1
Servicios	-314.7	-269.5	-321.9	-343.9	-392.8	-391.8	-407.6	-398.0	-396.6
Renta	-390.9	-277.9	-416.0	-219.4	-279.8	-202.1	-353.0	-244.2	-347.7
Transferencias corrientes	593.1	671.7	641.1	533.9	546.7	615.9	613.0	621.2	666.9
Remesas de emigrantes	609.7	655.8	675.2	556.6	549.8	612.0	605.5	589.7	626.4
2 CUENTA DE CAPITAL Y FINANCIERA (A+B)	-44.8	-447.2	-49.6	-82.3	309.3	984.7	693.3	-128.8	32.5
Cuenta de capital	1,921.5	6.1	58.1	9.1	11.4	8.4	13.3	6.5	11.2
Cuenta financiera	-1,966.3	-453.3	-107.7	-91.3	297.9	976.2	680.0	-135.3	21.3
Inversión directa	220.9	143.0	-172.4	-171.9	208.2	150.2	-29.2	167.9	151.1
Inversión de cartera (neta)	-2,805.0	-225.5	77.1	-390.3	75.3	7.0	-423.1	41.7	35.3
Otra inversión	48.8	1,578.9	-845.1	685.9	110.9	1,068.8	-599.1	980.5	-271.1
ACTIVOS	135.2	-12.9	-799.3	339.0	62.8	526.1	-346.2	-100.3	327.9
Créditos comerciales	-314.5	-28.8	-99.2	-20.0	-339.6	-89.5	-125.5	-170.6	-278.0
Moneda y depósitos	368.0	-5.0	-393.1	27.2	85.1	651.4	301.4	45.8	737.4
Otros activos	81.7	20.9	-307.0	331.7	317.3	-35.8	-522.1	24.4	-131.5
PASIVOS	-86.4	1,591.8	-45.8	346.9	48.1	542.7	-252.9	1,080.8	-599.0
Créditos comerciales	118.3	1,038.5	10.5	-5.0	-19.2	-7.9	32.5	891.9	-133.1
Préstamos	-178.9	569.4	-98.2	397.9	64.2	548.5	-325.3	202.3	-492.9
Moneda y depósitos	-31.5	-25.8	36.8	-52.6	-1.0	-5.2	35.2	-20.3	23.0
Otros pasivos	5.7	9.7	5.1	6.6	4.2	7.4	4.6	7.0	4.1
Activos de reserva	569.1	-1,949.7	832.7	-215.0	-96.5	-249.8	1,731.3	-1,325.4	106.0
ERRORES Y OMISIONES (1+2)	5.8	-90.8	-73.8	-67.3	77.2	-54.0	-75.9	-96.2	83.6

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Estadísticas Banco Central del Ecuador

En el segundo trimestre de 2011, la cuenta corriente arrojó un déficit de USD -116.1 millones (0.2% del PIB), contrario al resultado registrado en el trimestre anterior, cuyo superávit llegó a USD 225.0 millones¹⁸.

El saldo negativo se debió principalmente a un incremento en las importaciones en USD 738.3 millones, equivalente al 14.5%, al pasar de USD 5,100.8 millones a USD 5,839.1 millones y a un incremento en la renta pagada al exterior, concretamente al pago de interés es de la deuda externa, en USD 95.0 millones.

Comparando el saldo de la cuenta corriente del segundo trimestre de 2011 (USD -116.1 millones) versus el mismo período de 2010 (USD -386.5 millones), se observa que el déficit de la Cuenta Corriente se redujo en USD 270.4 millones

¹⁸<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/analisisBPagos/abp201102.pdf>

El resultado de la cuenta financiera muestra el financiamiento externo neto, el cual fue de USD 21.3 millones en el segundo trimestre de 2011, debido básicamente a los siguientes flujos: ingreso neto de capital por inversión extranjera directa USD 151.5 millones; inversión de cartera por USD 35.3 millones; resultado neto de la partida.

Otra inversión por USD -271.1 millones, asociado a una disminución en la adquisición neta de activos externos por USD 327.9 millones y a una disminución en la emisión neta de pasivos externos en USD -599.0 millones; y, finalmente, por una reducción en la RILD de USD 106.0 millones.

Connotación Gerencial:
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• La disminución en las importaciones puede afectar en la capacidad de negociación entre las empresas nacionales y extranjeras, por temas de créditos o restricciones de importaciones.

TASA DE INTERÉS

Las tasas de interés en la economía del país juegan un rol muy importante ya que afectan a toda una cadena de elementos económicos que pueden o no determinar gran parte del desarrollo económico del país.

Como se aprecia en la tabla precedente, las fluctuaciones de las tasas de interés afectan directamente a los costos operativos de la empresa, ya que si las tasas aumentan, elevan los costos financieros bancarios, los costos por día de crédito que otorga la comercializadora para el pago de las facturas de compras de combustibles y los costos por préstamos que mantiene la distribuidora con el banco privado¹⁹.

¹⁹<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes032012.htm>

CUADRO N° 5: Comparación de las Tasas de Interés

MARZO 2012 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjeta habientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 009-2010)			
5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.53	Tasa Legal	8.17
Tasa Activa Referencial	8.17	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Estadísticas Banco Central del Ecuador

Connotación Gerencial:
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El decrecimiento de la tasa activa en los últimos años, ha permitido que las empresas y personas puedan continuar endeudándose.

RIESGO PAÍS

El riesgo país es un concepto económico de gran importancia y que se toma muy en cuenta al momento de captar inversiones extranjeras. Este es un indicador que se basa en varias metodologías como es el EMBI.

El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Connotación Gerencial:
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Restricción de las líneas de crédito hacia el país, complicando la situación económica del mismo. • La desconfianza que genera un riesgo país alto lo que influye en las empresas extranjeras que podrían considerar al Ecuador como no idóneo para la inversión.

3.4.2.2 FACTOR POLÍTICO

El ambiente político se compone por un conjunto de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad.

La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

El factor político incide directamente en el giro de negocio que se está analizando, ya que son varias las acciones y decisiones gubernamentales y legislativas que emiten y expiden las leyes y regulaciones para que una empresa dedicada a la distribución de combustibles cumpla y haga cumplir; estas leyes se relacionan con aspectos gubernamentales, así como también con la estabilidad política del país, ya que el actual gobierno ha realizado varios cambios y ha generado nuevos decretos a nivel ministerial que han afectado el desempeño de las nuevas estaciones de servicio a nivel nacional.

Es importante mencionar que para la construcción de nuevas estaciones de servicio, se requiere varios trámites y permisos que son emitidos por algunas

instituciones públicas, las mismas que en ocasiones no son eficientes, por lo que todos estos trámites se vuelven burocráticos.

Connotación Gerencial:
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Al ser un año electoral y en el cual se incrementan las ofertas por captar votos se puede avizorar que existirá una reactivación económica, en los distintos sectores y esto es positivo para el giro del negocio de la empresa.

MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES

El Ministerio de Energía y Minas que a partir del Septiembre del 2010 fue redefinido como Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, es uno de los entes de regulación y control que emite los permisos de funcionamiento para las estaciones de servicio y controla el funcionamiento de las mismas.

El Ministerio de Recursos Naturales no Renovables tiene como objetivo: diseñar, establecer e impulsar políticas energéticas y mineras, además de controlar y fiscalizar el cumplimiento armónico de todos los actores del sector público y privado. Dentro de los proyectos del ministerio están él, promover la reactivación petrolera, crear un nuevo banco de datos y eliminar el comercio ilícito de combustibles y GLP, e incentivar el uso del biocombustible.

MINISTERIO DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS

El actual gobierno del Economista Rafael Correa, mediante Decreto Ejecutivo No. 849 de 3 de Enero del 2008, crea el Ministerio de Coordinación Institucional de los Sectores Estratégicos, el mismo que tiene a su cargo la coordinación y supervisión de las actividades de los Ministerios de Minas y Petróleos, Electricidad y Energía

Renovable, Transporte y Obras Públicas, Fondo de Solidaridad, Petroecuador y Centro Nacional de Control de la Energía – Cenace.

El Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos tendrá a su cargo la coordinación y articulación de las políticas y acciones que asuman los distintos organismos que integren sus áreas de actividad y además proponer, coordinar y aplicar las políticas intersectoriales, desarrollar vínculos entre las necesidades ministeriales y las decisiones presidenciales, y ejecutar los temas de gestión asignados por el ejecutivo.

SUBSIDIO DE LOS COMBUSTIBLES

Las decisiones del gobierno sobre materia energética e hidrocarburífera afectan a toda la estabilidad política y económica del país, en este caso se puede mencionar la relevancia del subsidio para los combustibles por parte del Estado, ya que el diesel y la gasolina son insumos productivos. La eliminación del subsidio provocaría fuertes problemas sociales, productivos y económicos.

El costo subsidiado de los combustibles para los que el país no tiene capacidad de refinado, que supone al Estado cerca de 3000 millones de dólares al año, se compensa con el aumento del precio internacional del petróleo, del cual el país produce algo más de 500000 barriles diarios.

El subsidio de combustible se ve afectado cuando se produce el contrabando, con lo que solo se benefician los comerciantes de las fronteras norte y sur, por lo cual la Dirección Nacional de Hidrocarburos realiza controles permanentes con la colaboración del Ejército y otros organismos del Estado.

En el Ecuador, el gobierno es quien mantiene el monopolio estatal de la importación de combustibles, debido a las disposiciones de la Constitución Política de

la República del Ecuador, de otras normas de menor jerarquía, sobre la base del subsidio que se les aplica.

Connotación Gerencial:
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Los subsidios principalmente en combustibles permiten que la población pueda adquirir estos servicios de forma rutinaria, lo que permite a las comercializadoras y distribuidoras de combustible generar mayores volúmenes de ventas.

3.4.2.3 FACTOR SOCIAL

La sociedad como núcleo e instrumento para el desarrollo de un país, es parte importante y motor económico del mismo. El mercado laboral en el Ecuador se puede evaluar mediante la tasa de desempleo, tasa de subempleo y tasa de ocupados plenos, factores relevantes en el aspecto social, ya que un individuo desempleado implica un costo económico grande, pero el costo social es enorme, ya que ninguna cifra monetaria refleja satisfactoriamente la carga humana y psicológica de los largos periodos del persistente desempleo involuntario.

CUADRO N° 6: Mercado Laboral en el Ecuador

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	2009	2009	2009	2009	2010	2010	2010	2010	2011	2011	2011	2011	2012
	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.
Población en Edad de Trabajar (PET)	81.9%	82.1%	82.5%	82.9%	83.0%	83.6%	83.5%	84.0%	84.5%	84.6%	83.5%	83.7%	83.9%
Población Económicamente Activa (PEA)	60.2%	60.2%	57.9%	57.1%	59.1%	56.6%	57.2%	54.6%	55.5%	54.6%	55.2%	55.4%	57.2%
Ocupados	91.4%	91.7%	90.9%	92.1%	90.9%	92.3%	92.6%	93.9%	93.0%	93.6%	94.5%	94.9%	95.1%
Ocupados No clasificados	0.7%	1.7%	2.1%	2.8%	2.0%	1.6%	1.0%	1.2%	1.8%	1.3%	0.9%	0.8%	1.3%
Ocupados Plenos	38.8%	38.4%	37.1%	38.8%	37.6%	40.3%	41.9%	45.6%	41.2%	45.6%	47.9%	49.9%	49.9%
Subocupados	51.9%	51.6%	51.7%	50.5%	51.3%	50.4%	49.6%	47.1%	50.0%	46.7%	45.7%	44.2%	43.9%
Visibles	10.9%	10.5%	11.4%	10.3%	12.1%	10.6%	10.2%	9.5%	10.5%	8.5%	8.6%	7.6%	8.8%
Otras formas	41.0%	41.2%	40.3%	40.2%	39.3%	39.8%	39.4%	37.7%	39.5%	38.3%	37.1%	36.7%	35.1%
Desocupados/Desempleados	8.6%	8.3%	9.1%	7.9%	9.1%	7.7%	7.4%	6.1%	7.0%	6.4%	5.5%	5.1%	4.9%
Cesantes	6.6%	6.3%	6.9%	5.5%	6.7%	4.9%	5.8%	4.2%	5.2%	4.4%	4.7%	3.3%	4.0%
Trabajadores Nuevos	2.0%	2.0%	2.1%	2.5%	2.4%	2.8%	1.7%	1.9%	1.8%	1.9%	0.8%	1.8%	0.9%
Desempleo Abierto	6.9%	6.8%	7.2%	6.0%	7.4%	5.9%	6.1%	4.5%	5.7%	5.1%	4.8%	3.9%	4.2%
Desempleo Oculto	1.7%	1.6%	1.9%	1.9%	1.7%	1.8%	1.3%	1.6%	1.3%	1.2%	0.7%	1.2%	0.6%
Población Económicamente Inactiva (PEI)	39.8%	39.8%	42.1%	42.9%	40.9%	43.4%	42.8%	45.4%	44.5%	45.4%	44.8%	44.6%	42.8%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Estadísticas Banco Central del Ecuador

TASA DE DESEMPLEO

Entre las causas que inciden en el desempleo y subempleo, se tiene las restricciones a las importaciones de ciertos bienes suntuarios, impuestos a la salida de capitales, la crisis financiera, la falta de inversión extranjera, falta de apertura a la competencia, entre otros.

En base a los datos antes mencionados se puede decir que la creación de una nueva Estación de Servicio, trae beneficios para el mercado laboral ya que es una fuente de generación de empleo para despachadores, personal administrativo, contadores, cajero, guardianía, personal de limpieza y vendedores. Además que incentiva el comercio en la zona y así se crea más oportunidades de negocio cerca de la estación.

La pérdida de un ingreso fijo, es la causa de un sin número de problemas tanto en el individuo como en la sociedad en la cual se desarrolla.

Como son las siguientes:

- Deterioro de la salud física y psicológica.
- Perdida del autoestima.
- Destrucción del núcleo familiar.
- Descuido de las habilidades para el trabajo.
- Inseguridad para buscar un nuevo trabajo.
- Altos índices de deserción estudiantil (en los hijos).
- Incremento de los índices delincuenciales.

Connotación Gerencial:
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La existencia de estabilidad laboral permite que las personas busquen mejorar sus condiciones de vida y de transporte, los servicios de estación de combustibles tienden a una mayor demanda y más si están bajo el auspicio de PETROCOMERCIAL lo que garantiza calidad a precio justo. • ANDES GAS está ubicada en una zona que se encuentra en pleno desarrollo debido a la apertura de la Av. Simón Bolívar hacia el sur de Quito por lo que aporta en gran medida al desarrollo social y económico del área de influencia.

ESTABILIDAD EN LOS PRECIOS

Una de las causas para que no exista estabilidad en los precios del combustible se debe en ocasiones a la escasez de combustibles y por retraso en las importaciones de los combustibles a nafta, por lo que EP PETROCOMERCIAL fija nuevos cupos de despacho para cada una de las comercializadoras, y estas a su vez fijan cupos para cada una de las estaciones de servicio.

Las especulaciones y rumores sobre la variación de los precios de los combustibles, genera en la sociedad incertidumbre por lo que trata de abastecerse de combustible más de lo normal, con consecuencia de esto los distribuidores tienen que adoptar el despacho en pequeñas cantidades a cada consumidor, problemas de esta naturaleza inciden en los costos y precios de los productos finales al consumidor, generando una riqueza ociosa a los intermediarios, quienes a través de varias cadenas de organizaciones de hecho y de derecho afectan la entrega oportuna, y en calidad y en precio hacia los consumidores, produciéndose finalmente un desajuste en las economías de los hogares en los diferentes estratos en los que se ubican dentro de la sociedad.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL REPSOL EN VARIOS PAÍSES

REPSOL YPF muestra su compromiso con las comunidades donde tiene operaciones y, adicionalmente a los esfuerzos que se realizan con empleados y proveedores, también lleva a cabo proyectos, en cada país donde funciona enfocado en los objetivos de la ONU. Sus programas de Responsabilidad Social promueven la igualdad de géneros y autonomía de la mujer.

“En el año 2000, casi todos los países del mundo se comprometieron a reducir la pobreza mundial a la mitad para el año 2015. Desde la ONU se establecieron ocho metas para conseguirlo, que se conocen como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

El mundo ha recorrido ya la mitad del camino hacia la fecha fijada como meta: el año 2015, y todavía queda mucho por hacer. En Repsol se cree que es responsabilidad de todos aunar esfuerzos para lograr los ODM, por eso trabaja a través de numerosos proyectos enfocados en alcanzar cada uno de ellos”.

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre

- Proyecto de unidades de producción de porcinos de Alta Genética en Venezuela
- "Manos Amigas", voluntarios de Repsol YPF Perú colaboran en la construcción de viviendas en Ventanilla, Callao

2. Lograr la enseñanza primaria universal

- "Yo sí Puedo", Programa de Alfabetización con el apoyo de la Fundación Repsol YPF Ecuador
- Programa "Matemáticas para todos", Perú
- Programa Comunidades Rurales Patagónicas

3. Promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer

- Microcrédito para mujeres microempresarios en Orellana, Ecuador
- Plan de igualdad de oportunidades de Repsol YPF: Programa Optima

4. Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años

- Dakar solidario
- Unidad de quemados de Bolivia

5. Mejorar la salud materna

- "Proyecto Vida" de Cruz Roja en Trinidad y Tobago

6. Combatir el VIH/Sida, el paludismo y otras enfermedades

- Control de la enfermedad de Chagas mediante el empleo de la pintura Inesfly en las provincias de Misiones y el Chaco (Argentina)
- "Proyecto Vida" de Cruz Roja en Trinidad y Tobago
- Sin tu apoyo SIDA...con tu apoyo VIDA

7. Garantizar la sostenibilidad del Medio Ambiente

- Programa de forestación en Neuquén (Argentina)
- Proyecto Florestas do Futuro, Brasil

8. Fomentar una alianza mundial para el desarrollo

- Colegio virtual iberoamericano, provincia de Orellana (Ecuador)

RESPONSABILIDAD SOCIAL FUNDACIÓN TERPEL

La Fundación Terpel fue creada en el año 2004 como instrumento de Responsabilidad Social Empresarial de la Organización Terpel con el fin de aportar al mejoramiento de la educación en ciudadanía en Colombia, a través del desarrollo de proyectos educativos orientados al fortalecimiento de las habilidades, conocimientos y actitudes de los ciudadanos, procurando la utilización activa de la ciudad.

Este trabajo de Educación en Ciudadanía ha sido posible gracias a alianzas establecidas en las cinco capitales del país con las administraciones Municipales, Universidades y Organizaciones No Gubernamentales, entre otras; generando, de esta manera, una significativa extensión y consolidación de los tres Programas con los que día a día, aporta a la formación de más y mejores ciudadanos para Colombia²⁰

COMPROMISO CON LA COMUNIDAD EXXONMOBIL.

“Creemos que nuestra políticas y prácticas influyen positivamente en la vida de los del mundo, cosa que logramos trabajando de diversa formas.”²¹

²⁰ Tomado de: <http://www.fundacionterpel.org>

²¹ Tomado de: Informe de Responsabilidad Social Corporativa

Mucho se discute sobre el papel que las multinacionales juegan o deberían jugar en la sociedad, especialmente compañías como EXXON MOBIL que opera mundialmente por más de 120 años, lo que reúne la experiencia necesaria para enfrentar los complejos desafíos que surgen al trabajar con diversas sociedades y culturas.

El valor económico agregado en el 2002 para ExxonMobil fue de 90,000 millones suma que se distribuyo en forma de impuestos, salarios y beneficios recibidos por más de 90,000 empleados, dividendos repartidos entre los accionistas, investigación y desarrollo, donaciones de beneficios e inversión en garantizar el futuro energético del mundo.

Su apoyo a la comunidad se realiza a través de la capacitación y la instrucción a la misma para fortalecer sus actividades, También trabajan conjuntamente con los proveedores locales competitivos y calificados, e incluso si operan en comunidades que carecen de la capacidad adecuada, colaboran con los gobiernos y demás entidades para desarrollarlas.

3.4.2.4 FACTOR JURÍDICO

Se menciona a continuación varios artículos que influye en el análisis situacional de la empresa en estudio.

CAPÍTULO SÉPTIMO

DERECHOS DE LA NATURALEZA

Art. 72.- La naturaleza tiene derecho a la restauración. Esta restauración será independiente de la obligación que tienen el Estado y las personas naturales o jurídicas de Indemnizar a los individuos y colectivos que dependan de los sistemas naturales afectados.

En los casos de impacto ambiental grave o permanente, incluidos los ocasionados por la explotación de los recursos naturales no renovables, el Estado establecerá los mecanismos más eficaces para alcanzar la restauración, y adoptará las medidas adecuadas para eliminar o mitigar las consecuencias ambientales nocivas.

Art. 73.- El Estado aplicará medidas de precaución y restricción para las actividades que puedan conducir a la extinción de especies, la destrucción de ecosistemas o la alteración permanente de los ciclos naturales.

Se prohíbe la introducción de organismos y material orgánico e inorgánico que puedan alterar de manera definitiva el patrimonio genético nacional.

CAPÍTULO SEGUNDO

BIODIVERSIDAD Y RECURSOS NATURALES

SECCIÓN PRIMERA

NATURALEZA Y AMBIENTE

Art. 395.- La Constitución reconoce los siguientes principios ambientales:

1. El Estado garantizará un modelo sustentable de desarrollo, ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.
2. Las políticas de gestión ambiental se aplicarán de manera transversal y serán de obligatorio cumplimiento por parte del Estado en todos sus niveles y por todas las personas naturales o jurídicas en el territorio nacional.
3. El Estado garantizará la participación activa y permanente de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades afectadas, en la planificación, ejecución y control de toda actividad que genere impactos ambientales.
4. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales.

Art. 396.- El Estado adoptará las políticas y medidas oportunas que eviten los impactos ambientales negativos, cuando exista certidumbre de daño.

En caso de duda sobre el impacto ambiental de alguna acción u omisión, aunque no exista evidencia científica del daño, el Estado adoptará medidas protectoras eficaces y oportunas.

La responsabilidad por daños ambientales es objetiva. Todo daño al ambiente, además de las sanciones correspondientes, implicará también la obligación de restaurar integralmente los ecosistemas e indemnizar a las personas y comunidades afectadas.

Cada uno de los actores de los procesos de producción, distribución, comercialización y uso de bienes o servicios asumirá la responsabilidad directa de prevenir cualquier impacto ambiental, de mitigar y reparar los daños que ha causado, y de mantener un sistema de control ambiental permanente.

Las acciones legales para perseguir y sancionar por daños ambientales serán imprescriptibles.

Art. 398.- Toda decisión o autorización estatal que pueda afectar al ambiente deberá ser consultada a la comunidad, a la cual se informará amplia y oportunamente. El sujeto consultante será el Estado. La ley regulará la consulta previa, la participación ciudadana, los plazos, el sujeto consultado y los criterios de valoración y de objeción sobre la actividad sometida a consulta.

El Estado valorará la opinión de la comunidad según los criterios establecidos en la ley y los instrumentos internacionales de derechos humanos.

Si del referido proceso de consulta resulta una oposición mayoritaria de la comunidad respectiva, la decisión de ejecutar o no el proyecto será adoptada por

resolución debidamente motivada de la instancia administrativa superior correspondiente de acuerdo con la ley²².

REFORMAS LEY DE HIDROCARBUROS

CAPÍTULO II

DE LAS REFORMAS AL CÓDIGO PENAL

Art. 7.- En el Código Penal, a continuación del artículo 367, incluyese un capítulo denominado: “De los delitos relativos a la comercialización ilícita de combustibles derivados de hidrocarburos, incluido el gas licuado de petróleo y biocombustibles”, con los siguientes artículos enumerados:

Art. (1)... Tráfico ilegal de hidrocarburos, sus derivados, gas licuado de petróleo y biocombustibles.- Serán sancionados con pena de tres a seis años de reclusión menor ordinaria, multa de un mil a dos mil remuneraciones básicas unificadas para los trabajadores en general y el comiso especial de los bienes y medios de transporte que sirvieron para la comisión del delito, las personas naturales o los representantes legales de las personas jurídicas que por medios fraudulentos, dolosos o clandestinos, vendan, ofrezcan, distribuyan o comercialicen a cualquier título en las zonas de frontera, en puertos marítimos o fluviales o en el mar territorial, a efectos de sacar ilegalmente del país, cualquier hidrocarburo, sus derivados incluido el gas licuado de petróleo y biocombustibles.

Art. (3)... Adulteración de los derivados de hidrocarburos.- Serán sancionados con prisión de dos a tres años y el comiso especial de los bienes utilizados para la ejecución del delito, quien de manera fraudulenta o dolosa para obtener beneficio

²² Tomado de la Constitución de la República

personal o de un tercero, adulterare la calidad o cantidad de los hidrocarburos, sus derivados incluido el gas licuado de petróleo y biocombustibles.

Art. (4)... Uso indebido de derivados de hidrocarburos.- Serán sancionados con prisión de un año y el comiso especial de los bienes utilizados en la ejecución del delito, los que en beneficio propio o de terceros, utilizaren derivados de hidrocarburos, incluido el gas licuado de petróleo y biocombustibles, en actividades distintas a las permitidas expresamente en la ley²³.

CÓDIGO DE TRABAJO

El Código de Trabajo ampara a los trabajadores que laboran en la venta de combustible al por menor.

En el acuerdo ministerial 00169 de 4 de noviembre del 2008, se aprobó las remuneraciones sectoriales de los trabajadores dedicados al comercio al por mayor y menor. Para fijar estas remuneraciones salariales, la comisión sectorial se basa en el manual ocupacional respectivo, en este caso sobresale la actividad de despachador de combustible.

4-51.70 DESPACHADOR DE COMBUSTIBLE

Manipula una bomba de combustible y expenden o despacho derivados de petróleo de acuerdo a los requerimientos del cliente o conductor de un vehículo:

Ayuda verbalmente o mediante señales al chofer aparcar el automotor en forma adecuada junto a la bomba de despacho. Pregunta al cliente o conductor la cantidad y tipo de combustible que requiere. Manipula o pulsa las palancas de registro, pone en funcionamiento la bomba y toma la pistola del porta gancho; solicita las llaves, quita

²³ Tomado del Reglamento Oficial No. 170. Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos

los seguros del tanque del vehículo e introduce la pistola en la boca del depósito de combustible; oprime el gatillo y permite el paso de producto, observa el contador de la bomba, determina si se ha depositado la cantidad requerida de carburante y suspende su paso. Acondiciona las seguridades en el tanque del vehículo, entrega las llaves al conductor y cobra el importe. Registra las notas de venta la cantidad de combustible despachado, el valor recaudado y entrega el comprobante²⁴.

DISPOSICIONES PARA NUEVOS PROYECTOS DE ESTACIONES DE SERVICIO Y/O CENTROS DE DISTRIBUCIÓN

En el caso de que alguna persona natural o jurídica se encuentre interesada en instalar un centro de distribución, a través de EP PETROCOMERCIAL-Comercializadora, deberá presentar la siguiente documentación, previo a la inspección y al pronunciamiento de factibilidad del proyecto.

- Informe de factibilidad y compatibilidad de uso de suelo emitido por el municipio de la zona o la autorización provisional del Juzgado Nacional de Caminos del Ministerio de Obras Públicas, según el caso.
- Plano de ubicación del sitio propuesto en escala 1:5000, en el que consten los centros de aglomeración humana, centros de distribución existentes y sistemas viales, en un radio de 500 metros.

La compatibilidad respecto al uso del suelo, la otorga el Municipio de Quito, según lo dispuesto en la ordenanza 095 publicada en el R.O. No. 187, del 10 de octubre de 2003 y de acuerdo al libro segundo de la reglamentación metropolitana vigente.

Cuadro No.8

²⁴ Tomado del Manual ocupacional del Ministerio de Relaciones Laborales

La factibilidad para la implementación de una estación de servicio es otorgada por la ARCH, de conformidad a lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo no. 407 publicado en el R.O No. 90 del 26 de agosto del 2005, el mismo que señala que luego de la inspección e informe técnico realizados el lugar donde se tiene planificado la implementación de la ES no se han determinado objeciones técnicas así como tampoco indicios de movilización y comercio ilícito de derivados.

ORDENANZA SOBRE LA UTILIZACIÓN DEL SUELO

Art. 276. Las gasolineras se sujetaran a lo estipulado en la legislación y normativa para la gestión y uso del suelo de cada municipalidad, además a lo estipulado en el Registro Oficial en el decreto 2982. “Reglamento Ambiental para la operaciones Hidrocarburíferas en el Ecuador” y Acuerdo Ministerial 347 del Ministerio de Energía y Minas.

ORGANISMOS DE CONTROL

Entre los principales organismos de control se tienen los siguientes:

Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, se encarga del control de calibración de cada una de las mangueras de los surtidores de la estación de servicio, para garantizar cantidad y calidad de los combustibles, mediante el uso de un serafín y con muestras que son analizadas en laboratorio se determina el porcentaje de octano y de cetano de las gasolinas y el diesel Premium.

Además la ARCH controla el buen funcionamiento de una estación verificando la operatividad de puntos de agua y aire, baterías sanitarias, instalaciones en general, trampa de grasas, cuarto de maquinas, exhibición de precios de venta al público, sellos de seguridad de surtidores, sellos de seguridad de caja de muestra de combustibles,

pagos de funcionamiento al Ministerio de Recursos Naturales no renovables, certificado anual de inspección técnica de tanques estacionarios, actas de inspección de la ARCH. Además este organismo realiza el control contra el contrabando de combustible.

Cuerpo de Bomberos, son el ente encargado de emitir uno de los permisos de funcionamientos, además realizar las inspecciones sobre el correcto funcionamiento de los equipos ante incendios, como extintores, manguera y cisterna de emergencia, sistema de pararrayo, también debe verificar que el plan de contingencia este debidamente aprobado y que el personal de la estación este completamente capacitado para actuar eficientemente ante una emergencia.

Dirección Metropolitana del Medio Ambiente, se encarga del control ambiental, a través de la vigencia de los estudios de impacto ambiental, que contemplan el manejo de los desechos, trampa de grasas, válvulas de venteo, control de uso de generador, emisiones de gases, limpieza y mantenimiento de las instalaciones, jardines, entre otros. Además cada estación de servicio debe contar con la entidad de seguimiento específica que programará y planificará todas las actividades ambientales.

Ministerio de Salud Pública, vigila el bienestar de todo el personal que labora en la estación de servicio, y además exige la aplicación de medidas de seguridad industrial en todos los procesos de la empresa.

Otro de los entes de control más importantes sobre la actividad económica de la empresa, es el Servicio de Rentas Internas, que se encarga del control tributario, a través de: declaraciones mensuales de IVA y Renta, control de emisión de comprobantes de ventas, elaboración de libros contables, todo enmarcado dentro de la Ley de Régimen Tributario Interno, además cruce de información de las ventas de combustibles con la ARCH.

La comercializadora EP PETROCOMERCIAL, también es un organismo de control muy importante, ya que es con la que ANDES GAS, realiza la facturación de las compras de combustible, controla y coordina los cupos de despacho de los productos carburantes, el transporte, capacitación del personal de despacho, imagen corporativa y cumplimiento de contrato.

Connotación Gerencial:
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los continuos cambios en las leyes generan inseguridad jurídica con riesgos altos en el amparo legal, que afecta de manera directa a la economía, al desarrollo del país y a las empresas que confían en el país.

3.4.2.5 FACTORTECNOLÓGICO

El entorno de las organizaciones presenta día a día nuevas tecnologías que reemplazan a las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados para producir esos productos.

En las estaciones de servicio, la necesidad de equipos de computo, y sistemas informáticos de control en general que permitan el buen funcionamiento de la empresa y el correcto flujo de información es una obligación, si se pretende mantener la operatividad de la distribuidora y prevenir sanciones económicas por la incorrecto uso de la información ante los organismos reguladores como por ejemplo el Servicio de Rentas Internas y la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, según sea el caso.

En la actualidad son muchas las empresas que ofrecen los sistemas informáticos para el control de una estación de servicio:

Son sistemas integrados de hardware y software, que permite facturar automáticamente las ventas de combustible realizados a través de los dispensadores, controlar los surtidores, controlar los despachadores, administrar los clientes a través de tecnología RFID (Tag llavero, tag vehículo) e integración al sistema contable y al sistema de inventario de tanques de la Estación de Servicio.

FACTURACIÓN AUTOMÁTICA:

- Impresión automática de un documento de acuerdo a los requerimientos de SRI (nota de venta o factura pre impresa) por cada transacción de combustible.
- Registro automático de ventas realizadas por los dispensadores conectados al sistema
- Control de despachadores, el administrador podrá programar turnos, desglosar ventas, controlar turnos.
- Control de dispensadores, es la activación y desactivación de dispensadores según los requerimientos de la operación.
- Cambio de precios por tipo de combustible
- Generadores de archivos solicitados por la ARCH, formatos 16 y 19 (compras y ventas de combustible)
- Administración de cartera de clientes, el administrador podrá emitir estados de cuenta y facturar

IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES, DESPACHADORES CON TECNOLOGÍA RFID (EQUIPAMIENTO CON TAG LLAVERO)

- Permite identificar automáticamente a los clientes permanentes en efectivo, emitiendo automáticamente la factura con los datos del cliente y el vehículo.
- Permite identificar automáticamente clientes de crédito, emitiendo automáticamente la factura o comprobante de carga
- Permite fijar restricciones de abastecimiento por horario y días de la semana y limitaciones de los volúmenes o valores de combustible a entregar por carga, diariamente, semanal, quincenal o mensual.
- Imposibilita totalmente la carga de combustible a despachadores y clientes no autorizados, eliminando completamente las posibilidades de fraude.

IDENTIFICACIÓN Y CONTROL DE FLOTAS (EQUIPAMIENTO CON TAG ACTIVO Y REGISTRO DE KILOMETRAJE)

- Permitirá identificar y controlar automáticamente a los vehículos, emitiendo automáticamente el comprobante de carga o factura con la información del cliente y del vehículo, como placa, marca y kilometraje. Fija restricciones por horario y días de la semana y limitaciones de volúmenes o valor de combustible a entregar.
- Con el Tag activo se puede detectar extracciones de combustible de los vehículos, básicamente por rendimientos de kilometraje.

INTEGRACIÓN AL SISTEMA CONTABLE

Integración del sistema control de ventas con el sistema contable de la estación de servicio, permitiendo manejar la información en línea; eliminado el trabajo operativo manual de ingreso de información ventas.

INVENTARIO DE TANQUES (SOFTWARE DE INVENTARIO DE TANQUES)

Permite la integración del sistema control de ventas con el sistema de inventario de tanques, para conciliaciones de ventas versus inventario de combustibles en un periodo de tiempo, además integra la activación de alarmas cuando se requiere reposición de combustible, bloqueo de dispensadores cuando el stock está muy bajo para salvaguardar la bomba sumergible, envió de mensajes de stock a celular del administrador o personas responsables de los inventarios.

Actualmente la estación de servicio ANDES GAS cuenta con el modulo de FACTURACION AUTOMATICA, IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES - DESPACHADORES CON TECNOLOGÍA RFID (isla 2 y 4), INTEGRACIÓN CON EL SISTEMA CONTABLE E INVENTARIO DE TANQUES, lo que le permite obtener todas las ventajas antes mencionadas en cada sistema o modulo. Al implementar este sistema, la empresa tiene una ventaja competitiva sobre otras estaciones que aun no utilizan esta tecnología, facilitándole al cliente el control sobre sus compras y a la empresa ayudándole a llevar mejor la contabilidad y registro de sus compras y ventas para un mayor control.

INTERNET

Además de los aspectos tecnológicos en los equipos y sistemas informáticos, en la actualidad es muy importante el uso de la Internet para el desarrollo empresarial.

En el caso específico de las estaciones de servicio pertenecientes a la red de distribución de EP PETROCOMERCIAL, deben manejar y utilizar el portal web de EP PETROCOMERCIAL, <http://www.petrocomercial.com/wps/portal> para la generación de autorizaciones electrónicas para la compra de combustible, mediante el SISTEMA DE ABASTECIMIENTO Y COMERCIALIZACION DE COMBUSTIBLE (SACCO), cada estación de servicio EP PETROCOMERCIAL tiene su clave de usuario para hacer uso del sistema SACCO y poder generar las autorizaciones para la compra de combustible con lo que se busca tener un mejor control de las adquisiciones de cada estación sin que éstas puedan ser facturadas por terceras personas que pudieran perjudicar a la empresa.

Además mediante el uso de la Internet, la empresa puede cumplir con los requerimientos del Ministerio de Recursos Naturales no renovables, mediante su sitio web: <http://www.mrnrr.gob.ec> donde debe enviar mediante el sistema SICOHI, los archivos planos de compra y venta de combustible.

La internet también agiliza el trabajo de contabilidad ya que casi todas las instituciones públicas y privadas cuentan con páginas web, que servicios como por ejemplo: transferencia de fondos, declaraciones y pagos de impuestos en línea, consulta de estados de cuentas bancarias, consultas de obligaciones tributarias, pagos a proveedores, consultas y pagos de aportaciones al IESS, estado de cuenta de los volúmenes facturados con la comercializadora.

Por otro lado, la implementación de tecnología también facilita y ofrece a los clientes más beneficios y comodidad, como por ejemplo el sistema de ventas con tarjetas de crédito DATAFAST, el cual no tiene un costo adicional por la instalación de los equipos y funciona a través de la red telefónica.

Connotación Gerencial:
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de incentivo por parte del gobierno para las empresas que deseen importar bienes de capital y aportar con la producción local. • Incursión de tecnología extranjera sin que haya una tecnología nacional que cubra la demanda del sector.
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La masificación de las telecomunicaciones permiten relaciones más directas con los clientes y reducir los tiempos de respuesta. • Mejorar la competitividad de la empresa, mediante la adquisición de nuevas tecnologías aplicadas a mejorar la atención al cliente y la eficiencia empresarial. • Buscar e implementar la automatización de procesos, mediante la implementación de software de bajo costo.

3.4.3 MICRO AMBIENTE

El microambiente está formado por todas las fuerzas, elementos y factores que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas están los proveedores, la empresa en sí, según Philip Kotler también los competidores, intermediarios y clientes. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa²⁵.

²⁵<http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-marketing-social/macro-microambiente>

3.4.3.1 MERCADO DE COMBUSTIBLES

Cabe mencionar la importancia que tiene el análisis del mercado en un estudio del microambiente ya que mediante el mismo se podrá conocer la situación tanto de oferta y demanda de combustible en el país, con lo que se puede conocer en forma exacta, oportuna y proyectada, el mercado en el que la Estación de Servicios ANDES GAS se desenvolvería.

CUADRO N° 7: Demanda Nacional Histórica de los combustibles en el Ecuador

Nacional de Combustibles (Cifras en barriles)

AÑOS	G. SUPER	G. EXTRA	DIESEL 1	DIESEL 2
2000	1.013.476	10.542.356	341.109	15.240.660
2001	1.410.684	10.696.786	288.217	16.973.429
2002	2.166.647	10.502.696	282.512	17.177.473
2003	2.432.445	10.046.921	277.128	17.238.092
2004	2.711.228	10.477.672	336.135	18.538.939
2005	3.272.076	10.219.516	3.100.691	19.092.585
2006	3.713.802	10.141.593	3.098.587	19.778.807
2007	4.155.529	10.063.670	3.096.483	20.465.029
2008	4.127.398	13.421.958	163.829	21.474.261
TOTAL	20875886	82691210	10820862	144505014

Fuente: Dirección Nacional de Hidrocarburos

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

DEMANDA DE COMBUSTIBLES EN EL CANTÓN QUITO

CUADRO N° 8: Demanda de combustibles en el cantón Quito

AÑOS	G. EXTRA	G. SUPER	DIESEL
2000	2.305.732	236.447	2.448.872
2001	2.353.286	356.572	2.661.770
2002	2.333.196	583.039	2.847.442
2003	2.231.235	714.828	2.906.388
2004	2.317.072	809.507	3.114.365
2005	2.278.293	991.391	3.268.449
2006	2.268.356	1.141.829	3.426.009
2007	2.258.419	1.292.267	3.583.569
2008	2.293.199	765.735	3.032.108
TOTAL	18.345.588	6.125.880	24.256.864
Crecimiento	-0,4%	13,2%	4,6%

Fuente: Sistema de Teleproceso EP PETROCOMERCIAL

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

DEMANDA DE COMBUSTIBLES EN LA ZONA DE INFLUENCIA DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS ANDES GAS.

La demanda real de combustibles para la ciudad de Quito, y de manera particular para la zona de influencia de la Estación de Servicios que se propone en el presente estudio, se concreta en la venta de las dos gasolineras ubicadas a lo largo de la avenida Simón Bolívar en el carril Sur - Norte, y que son: La Gasolinera MASGAS S.A. y La Gasolinera PETROCOMERCIAL (Monte Olivo).

**CUADRO N° 9: Ventas de Combustibles por las Gasolineras en el Área de
Influencia en galones Año 2008**

	MASGAS S.A.			PETROCOMERICAL			TOTAL
	DIESEL PREMIUM	EXTRA	SUPER	DIESEL PREMIUM	EXTRA	SUPER	
Enero	119000	111000	40000	38000	203000	241000	752000
Febrero	104000	101000	31000	40000	194000	252000	722000
Marzo	90000	91000	33000	37000	199000	250000	700000
Abril	114000	107000	39000	44000	234000	316000	854000
Mayo	119000	116000	39000	46000	307000	383000	1010000
Junio	121000	114000	33000	46000	248000	324000	886000
Julio	133000	108000	29000	43000	248000	324000	885000
Agosto	115000	99000	28000	48000	246000	326000	862000
TOTAL	915000	847000	272000	342000	1879000	2416000	6671000
Promedio diario	3813	3529	1133	1425	7829	10067	27796

Fuente: Sistema de Teleproceso EP PETROCOMERCIAL
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Connotación Gerencial:
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La renovación del parque automotor ecuatoriano exige y exigirá que los automóviles nuevos por su tecnología a inyección usen gasolina de mayor octanaje, situación que ha ocasionado desde la importación y ensamblaje de ese tipo de vehículos en el país, un incremento de la demanda de gasolina extra y súper. • Se observa un rápido crecimiento en las ventas, especialmente en la gasolina súper.

OFERTA DE COMBUSTIBLES

La oferta de combustibles está dada por las diferentes comercializadoras que se encuentran en el Ecuador, para el análisis de la oferta de combustible se mencionará a continuación el número de Estaciones de Servicio ubicadas en la provincia de Pichincha.

CUADRO N° 10: Estaciones de servicio ubicadas en la provincia de Pichincha

No.	COMERCIALIZADORA	PROVINCIA PICHINCHA
1	CONDEC PUMA	8
2	C. C. ECUADOR	2
3	DISPETROL	3
4	EXXONMOBIL	20
5	LYTECA	16
6	MASGAS	16
7	PETROCOMERCIAL	13
8	PETROLEOS Y SERVICIOS	49
9	PETROLRIOS	3
10	PETROWORD	7
11	REPSOL	30
12	SHELL ECUADOR	17
13	TRIPETROL GAS	4
	TOTAL	188

Fuente: ARCH

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Cabe señalar además que, a la presente fecha, existen en el país 1076 estaciones de servicio las mismas que están debidamente registradas y calificadas por la A.R.C.H. Para hablar de los clientes de la Estación de Servicio ANDES GAS, se debe mencionar al segmento de mercado en el que se enfoca la empresa y los principales sectores de la zona de influencia de la Estación de Servicios.

3.4.3.2 CLIENTES

Cabe destacar que los mercados de distribución de combustibles en Quito y en el país, son diferentes en uno o varios sentidos. Los compradores pueden tener diferentes deseos, recursos, ubicación, volúmenes de compra, actitud para comprar y hábitos de compra.

De acuerdo con las variables de segmentación de mercado, y con la localización de la Estación de Servicios, (Avenida Simón Bolívar, Quito, Ecuador), a continuación se presenta un perfil del consumidor, el mismo que se basa en la encuesta de los principales indicadores sociales del área urbana de la ciudad de Quito, trabajo que fue realizado por la Dirección de Planificación del Municipio de Quito.

La estación de Servicios ANDES GAS, está ubicada en la Av. Simón Bolívar (Nueva Av. Oriental Lote No. 2), en el Sector de Miravalle, en el Sector Sur del Cantón Quito.

CUADRO N° 11: Principales Sectores de la zona de influencia del proyecto

SECTORES	PRINCIPALES BARRIOS DEL SECTOR
Ciudad Quitumbe	Ciudad Quitumbe
Chillogallo	Turubamba, San Martín, Mena 2, La Biloxi
San Bartolo	La Argelia, Oriente Quiteño, San Patricio, Aída León
El Camal	Chaguarquingo, La Forestal, San Patricio, Puengasí.

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Por otro lado, el perfil del consumidor, según la variable de segmentación: nivel de instrucción, existe una correlación entre el nivel de ingreso e instrucción, por ejemplo los habitantes de los barrios Oriente Quiteño, La Forestal, San Patricio tienen un nivel de instrucción básico e intermedio frente a los moradores del barrio de San Bartolo, Turubamba, Chaguarquingo es tienen un nivel de educación de post bachillerato.

Analizando la variable de segmentación: ocupación de la población, se desprende que dentro de los barrios que pertenecen a los distintos sectores de la zona de influencia de la Estación de Servicios existe una heterogeneidad de estas categorías, se tiene un área Industrial por el sector de Guajaló, Panamericana Sur, San Bartolo, la gran mayoría pertenecen al sector privado. Además, en el sector de Chillogallo sus habitantes pertenecen a la clase media, media-baja, mientras tanto que en el sector de El Camal los habitantes pertenecen a nivel de clase media-baja y son trabajadores por cuenta propia, estatales y otros que se dedican a trabajos artesanales, (familiares).

Adicionalmente, es importante indicar que la población que utiliza la Av. Simón Bolívar, son clientes potenciales para la empresa, y de acuerdo con el conteo del tráfico realizado particularmente para el estudio de mercado durante el mes de Julio del 2010, el flujo vehicular de la Avenida Simón Bolívar, es de aproximadamente 15.000 vehículos por día, de los cuales el 54% corresponden a vehículos livianos y el 46% a pesados. De lo que se puede concluir que los vehículos pesados como líneas de autobuses interprovinciales o flotas de camiones, podrían convertirse en clientes potenciales para la empresa, con la ventaja de que la misma ofrece amplias instalaciones para los vehículos pesados.

Además los clientes de la estación de servicio, también podrían segmentarse por aquellos que sienten afinidad por la marca EP PETROCOMERCIAL.

Connotación Gerencial:
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos cada vez más fuertes para la implementación y puesta en funcionamiento de estaciones de servicio de combustibles.
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con clientes prepago o crédito a los que se les garantiza tener stock de combustible y evitar desabastecimiento. • La influencia de clientes satisfechos permite un aumento de la demanda por servicios de calidad.

3.4.3.3 COMPETENCIA

A lo largo de la Av. Simón Bolívar, se ubican tres Estaciones de Servicio que se podrían considerar como competidores potenciales de la empresa en análisis, son las siguientes:

CUADRO N° 12: Competidores Potenciales de la E/S ANDES GAS

COMERCIALIZADORAS	NOMBRE DE DISTRIBUIDORA	ANTIGUEDAD	HORARIO DE ATENCIÓN	COMBUSTIBLE DE VENTA	PRECIO DE VENTA	SERVICIOS ADICIONALES
	VICOMBUSTIBLES	4 AÑOS	24 HORAS			CAJERO AUTOMATICO
				EXTRA	1,46	VENTA DE ADITIVOS
				DIESEL	1,03	MINIMARKET
				SUPER	2,00	BATERIAS SANITARIAS
		7 AÑOS	24 HORAS	SUPER	1,98	MINIMARKET
				EXTRA	1,48	BATERIAS SANITARIAS
				DIESEL	1,04	LAVADORA
						AGUA Y AIRE
	VISION 2000	2 AÑOS	24 HORAS	SUPER	2,19	MINIMARKET
				EXTRA	1,48	BATERIAS SANITARIAS
				DIESEL	1,04	CAFETERÍA RESTAURANTE
						AGUA Y AIRE

Fuente: Visita a las E/S

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Connotación Gerencial:
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alternativas de nuevos servicios por parte de la competencia y nuevas estrategias para ganar mercado.
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento considerable de estaciones de servicio de combustible a nivel nacional, lo que permite que se mejore la demanda de comercialización de combustibles con mayor octanaje y mejor calidad.

3.4.3.4 PROVEEDORES

El proveedor de combustibles para todas las distribuidoras es PETROCOMERCIAL, a través de las diferentes comercializadoras.

Para satisfacer los requerimientos de combustibles de las distintas gasolineras afiliados a las comercializadoras ubicados en el territorio nacional, PETROCOMERCIAL dispone de una infraestructura compuesta de una red de poliductos y/o terminales o depósitos para el transporte y el almacenamiento de derivados del petróleo que se detalla a continuación:

TABLA N° 8: Terminales y Depósitos de Petrocomercial

TERMINAL Y/O DEPÓSITO	UBICACIÓN
Tanques de cabecera	Esmeraldas
Tanques de Santo Domingo	Santo Domingo
Tanques Beaterio	Quito
Terminal Ambato	Ambato
Tanques de cabecera	Shushufindi
Depósito de Riobamba	Riobamba
Terminal Pascuales	Pascuales
Terminal de Fuel Oil	Guayaquil

Tanques de cabecera	La Libertad
Terminal baltra	Galápagos

Fuente: Estadística de la industria petrolera 1972-2001

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Son aproximadamente 1300 kilómetros de poliducto, cuya capacidad de bombeo, permite transportar alrededor de 6 millones de galones diarios de combustible, a través de 9 diferentes líneas, que interconectadas entre sí, abastecen a todos los sectores productivos y sociales del país.

La estación de servicio ANDES GAS, se provee del combustible que proviene principalmente de Terminal del Beaterio, por su cercanía a dicho Terminal, la estación se ha beneficiado de recibir rápidamente el combustible, transportado por el auto tanque.

TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE

El transporte de combustibles, se lo realiza a través de un auto tanque, mediante la contratación directa y no es dependiente de la empresa.

La frecuencia con que se realizan las compras, es de dos a tres veces al día con un auto tanque de capacidad para 6000 galones.

FACTURACIÓN AUTOMÁTICA

La empresa de soluciones tecnológicas SOLINTENCE es el proveedor de la licencia del sistema FUEL CONTROL, que como se menciono anteriormente brinda varios beneficios por la capacidad de controlar las ventas con exactitud.

SISTEMA CONTABLE

La empresa MpvSystems CIA LTDA, es el proveedor de la licencia del sistema contable FIRESOFT, el mismo que incluye módulos de contabilidad y tesorería, compras, cuentas por pagar, ventas, cuentas por cobrar, anexos transaccionales, entre otros.

El sistema FIRESOFT, es compatible con el sistema FUELCONTROL, ya que permite la extracción de los datos mediante la implementación del enlace con el sistema contable.

DISPENSADORES

El proveedor de los equipos de dispensadores y accesorios es la empresa SINPET, la misma que se encarga de la instalación de los equipos, mantenimiento, reparación de accesorios y asesoría constantemente.

SISTEMA HIDRÁULICO Y TANQUES ESTACIONARIOS

El sistema de tanques y tubería que distribuye el combustible hacia los dispensadores está a cargo de la empresa, DIECCO S.C.C., además la misma es proporcionar asesoría y mantenimiento a tanques, bombas sumergibles, generador, compresor de agua y aire, bomba de succión de agua, entre otros.

CONSULTOR AMBIENTAL

Es uno de los proveedores más importantes para la empresa, puesto que es el encargado de realizar los estudios de impacto ambiental, planes de manejo ambiental, plan de contingencia, entre otros, que son requisitos básicos para el funcionamiento de la estación ya que las entidades de control así lo exigen. Está a cargo de la consultora ambiental ISSO NATURA.

Connotación Gerencial:
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El poder de negociación la poseen los proveedores.

3.4.3.5 ANÁLISIS TECNOLÓGICO

DIAGRAMA DE LOS SISTEMAS UTILIZADOS

El siguiente GRÁFICO N° 30 muestra como está constituida la Estación de Servicio Andes Gas en cuanto a la utilización de tecnología, los sistemas que están siendo usados fueron descritos en el capítulo 2.

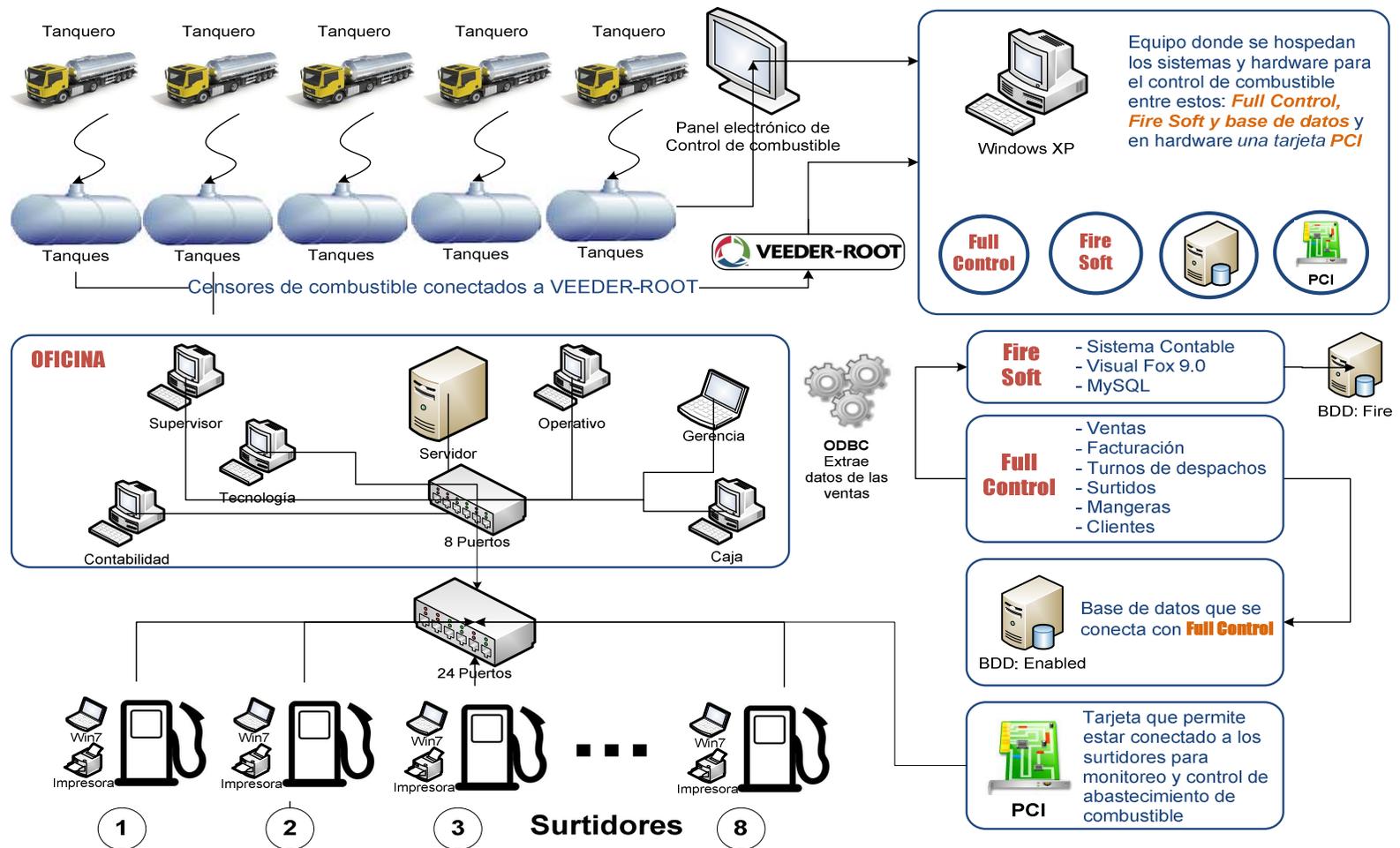
CUADRO N° 13: Hardware y Software utilizados en la Estación de servicio Andes Gas

SERVIDORES	APLICACIONES PARA ESTACIÓN DE SERVICIO			
SERVIDOR DE APLICACIONES	FIRESOFT	FUELCONTROL	BASES DE DATOS	VEEDER ROOT
SERVIDOR OFICINA	SISITEMA CENTRAL ANTIVIRUS	CAMARAS		
CLIENTES	APLICACIONES PARA ESTACIÓN DE SERVICIO			
CONTABILIDAD	FIRESOFT	FUELCONTROL	ANTIVIRUS	
OPERATIVO	FIRESOFT	FUELCONTROL	ANTIVIRUS	
CAJA	FIRESOFT	FUELCONTROL	ANTIVIRUS	
SUPERVISIÓN		FUELCONTROL	ANTIVIRUS	
GERENCIA			ANTIVIRUS	
TECNOLOGÍA	FIRESOFT	FUELCONTROL	ANTIVIRUS	
FACTURACIÓN		FUELCONTROL	ANTIVIRUS	

Fuente: Estación de Servicio Andes Gas

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

GRÁFICO N° 31: Diagrama funcional de la Estación de Servicio Andes Gas



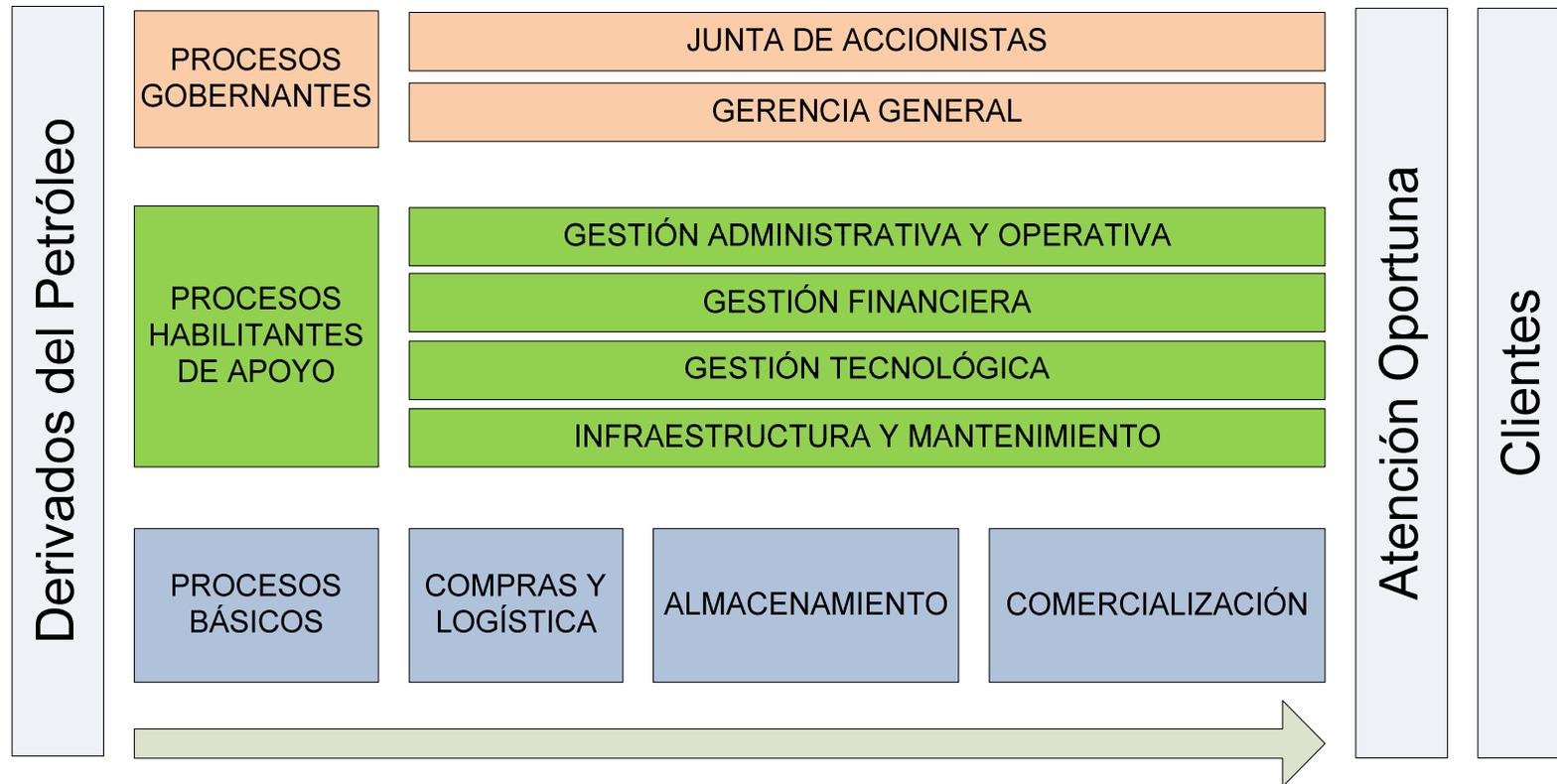
Fuente: Estación de Servicio Andes Gas
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Connotación Gerencial:
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de sistemas informáticos sin innovación ni recambio. • No existe un gestor de backup y virtualización de servidores adecuada a las actividades que la empresa ejecuta. • Falta una replicación de contingencia de red para el manejo y distribución del combustible. • El personal técnico de la estación no esta capacitado para arreglar y configurar los dispensadores.
FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La innovación tecnológica es un requisito de la creación de riqueza para el presente y futuro de la empresa. • Mejorar la competitividad de la empresa, mediante la adquisición de nuevas tecnologías aplicadas a mejorar la atención al cliente y la eficiencia empresarial. • Buscar e implementar la automatización de procesos, mediante la implementación de software de bajo costo.

3.4.3.6 CADENA DE VALOR

La denominación original de la empresa es Iglesias Tapia Cía. Ltda., que fue constituida el 15 de Enero del 2007 e inició sus operaciones el 15 de Octubre del 2009. La actividad principal de la empresa es distribución de combustibles.

GRÁFICO N° 32: Cadena de Valor Estación de Servicio Andes Gas



Fuente: Estación de Servicio Andes Gas
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS POR ÁREAS

CUADRO N° 14: Procesos E/S Andes Gas

PROCESOS	TIPO DE PROCESOS		
	GOBERNANTE	BASICO	HABILITANTE
JUNTA DE ACCIONISTAS			
Aprobación anual del balance general	X		
Nombrar Presidente de la compañía		X	
Decidir sobre la distribución de utilidades	X		
Aprobación de nuevos créditos	X		
GERENCIA GENERAL			
Controlar los procesos administrativos de la empresa	X		
Planificación anual y presupuesto	X		
Desarrollar un plan de trabajo y programa de acción	X		
Gestión en la toma de decisiones gerenciales	X		
COMPRAS Y LOGÍSTICA			
Determinar inventarios físicos de combustible en tanques		X	
Determinar la cantidad de combustibles a solicitar		X	
Generar autorizaciones electrónicas para facturación		X	
Realizar el pedido de combustible al transportista		X	
Verificar facturas de compra		X	
ALMACENAMIENTO DE COMBUSTIBLE			
Ingreso del auto tanque al área de descarga		X	
Preparación de equipos y herramientas para la descarga		X	
Recepción de facturas y guías de remisión		X	
Realizar la inspección visual del auto tanque		X	
Muestreo físico inicial en tanques estacionarios		X	
Descarga de combustible		X	
Realizar muestreo físico final en tanques estacionarios		X	
Comparar volúmenes del tanque y auto tanque		X	
COMERCIALIZACIÓN			
Recibir y atender al cliente		X	
Realizar la venta del combustible requerido		X	

Cobrar el valor por la venta realizada		X	
Entregar comprobante de venta respectivo		X	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA			
Administración del recurso humano			X
Medio ambiente			X
Tramites y documentación			X
Capacitación			X
Control de turnos de despacho			X
Control de cierre de caja			X
Control de inventario			X
Adquisiciones de suministros, materiales, equipos y repuestos			X
Aplicación de herramientas, mecanismos y normas de Seguridad Industrial			X
Control de operatividad de la E/S			X
GESTIÓN FINANCIERA			
Registro contable de compras y ventas			X
Facturación y control de egresos y gastos			X
Administración de caja			X
Presentación de Estados Financieros			X
GESTIÓN TECNOLÓGICA			
Inventario de equipos			X
Monitoreo y control de los sistemas de información			X
Adquisición e innovación de equipos y sistemas de información			X
Determinar estrategia de financiamiento a proyectos tecnológicos			X
Desarrollo de aplicaciones derivadas de tecnologías genéricas			X
Mantenimiento de maquinaria y equipos dispensadores			X
Mantenimiento de software y hardware			X
Mantenimiento de equipos de computación			X
INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO			
Mantenimiento de diferentes equipos			X
Mantenimiento de edificación			X
Mantenimiento de las instalaciones			X

Fuente: Estación de Servicio Andes Gas
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Connotación Gerencial:
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Falta mayor compromiso con el cliente interno y motivación. • La difusión de los productos y servicios como de la imagen institucional no están siendo efectivos lo que influye drásticamente en el crecimiento y desarrollo organizacional. • No existe plan de marketing lo que no le permite alcanzar sus objetivos de mercado. • No existe identidad de marca en los productos y servicios que la empresa oferta al mercado. • Falta de estrategias y procedimientos de mercadotecnia consistentes. • Recursos limitados para desarrollar nuevos servicios. • El capital de trabajo no es lo suficientemente considerable, lo cual retrasa en ocasiones el buen desenvolvimiento administrativo y financiero de la empresa. • Falta de un Modelo de Gestión Estratégica automatizado y acorde con los requerimientos de la empresa. • La falta de un plan de capacitación y desarrollo humano, no permite el crecimiento de los empleados de los mandos operativos, por ende existe una alta rotación de los mismos. • No está claramente definida la política de motivación y la selección del personal es demasiado débil. • Los beneficios laborales ofertados al empleado no son los adecuados. • La difusión de los productos y servicios como de la imagen institucional no están siendo efectivos lo que influye drásticamente en el crecimiento y desarrollo organizacional. • La empresa no posee un sistema para evaluar la satisfacción del cliente.
FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una estructura de procesos por lo que las actividades están claramente identificadas. • La empresa dispone de un claro enfoque estratégico. • Desarrollar y mantener un equipo alineado, comprometido y motivado. • La empresa posee una comunicación fluida y existe un adecuado liderazgo institucional desde la alta gerencia. • Servicio personalizado conforme a las necesidades y requerimientos del cliente. • El cliente destaca la buena calidad en el servicio, la atención y la satisfacción de sus requerimientos oportunamente. • Adecuada distribución de recursos humanos y materiales que permiten realizar el trabajo en los tiempos estipulados.

3.5 ANÁLISIS MATRICIAL FODA

3.5.1 IMPORTANCIA Y FINALIDAD DEL ANÁLISIS FODA

Es importante este análisis porque permite tener una valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como analizar de forma puntual el Modelo de Gestión que se debe adoptar para una estación de servicio de combustibles, tomando como referencia la Estación de Servicios de Combustible ANDES GAS.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de la/las organización/es. El análisis FODA es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Permite plantear las acciones que se deberían poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y para preparar a la organización contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas internas.

3.5.2 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS MATRICIAL FODA

El principal objetivo de un análisis FODA es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis FODA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

3.5.3 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

Una vez determinada la trascendencia de los aspectos identificados es necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas. Reforzando el criterio de Porter, esto se puede ejecutar ejecutando matrices de cinco tipos de acuerdo a la siguiente descripción:

La estructura de este modelo es sencilla pero muy efectiva:

1. Escoger las variables más importantes del entorno (identificar variables relevantes y variables críticas)

2. Analizar interacción de la variable con la organización.
3. Pronosticar el comportamiento o la tendencia de la variable.
4. Obtener Conclusiones respecto a la interacción de las variables y clasificarlas por su grado de influencia.
5. Categorizar los resultados (F.O.D.A.)

3.5.3.1 MATRICES DE RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS

N°	FORTALEZAS
F1	La empresa dispone de un claro enfoque estratégico.
F2	La empresa posee una comunicación fluida y existe un adecuado liderazgo institucional desde la alta gerencia.
F3	Existe una estructura de procesos a nivel operativo claramente identificado.
F4	Servicio personalizado conforme a las necesidades y requerimientos del cliente.
F5	Excelente ubicación estratégica de la empresa lo que le permite tener diversidad de clientes.
F6	Adecuada distribución de recursos humanos y materiales que permiten realizar el trabajo en los tiempos estipulados.
F7	Rentabilidad del negocio positiva.
F8	Respeto a la organización y a los clientes.
F9	Calidad en el servicio y buena atención.
F10	Actitud positiva hacia el cambio.
F11	Alta responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

N°	OPORTUNIDADES
O1	El decrecimiento de la tasa activa en los últimos años, ha permitido que las empresas y personas puedan continuar endeudándose.
O2	El crecimiento de los sectores principalmente el automotriz, es una oportunidad valiosa para promocionar los servicios de comercialización y distribución de combustibles a nivel nacional.
O3	Los subsidios principalmente en combustibles permiten que la población pueda adquirir estos servicios de forma rutinaria, lo que permite a las comercializadoras y distribuidoras de combustible generar mayores volúmenes de ventas.
O4	Al ser un año electoral y en el cual se incrementan las ofertas por captar votos se puede avizorar que existirá una reactivación económica, en los distintos sectores

	y esto es positivo para el giro del negocio de la empresa.
O5	La diversidad de proveedores, es ventajoso para la selección de productos en función de los precios, calidad, etc.
O6	La masificación de las telecomunicaciones permite relaciones más directas con los clientes y reducir los tiempos de respuesta.
O7	Alianzas estratégicas con clientes prepago o crédito a los que se les garantiza tener stock de combustible y evitar desabastecimiento.
O8	La influencia de clientes satisfechos permite un aumento de la demanda por servicios de calidad.
O9	Buscar e implementar la automatización de procesos, mediante la implementación de software de bajo costo.
O10	Los servicios de estación de combustibles tienden a una especialización hacia la comercialización de combustibles amigables con el medio ambiente.
O11	La renovación del parque automotor ecuatoriano exige y exigirá que los automóviles nuevos por su tecnología a inyección usen gasolina de mayor octanaje, situación que ha ocasionado desde la importación y ensamblaje de ese tipo de vehículos en el país, un incremento de la demanda de gasolina extra y súper.
O12	Mejorar la competitividad de la empresa, mediante la adquisición de nuevas tecnologías aplicadas a mejorar la atención al cliente y la eficiencia empresarial.
O13	ANDES GAS está ubicada en una zona que se encuentra en pleno desarrollo debido a la apertura de la Av. Simón Bolívar hacia el sur de Quito por lo que aporta en gran medida al desarrollo social y económico del área de influencia.
O14	Aumento considerable de estaciones de servicio de combustible a nivel nacional, lo que permite que se mejore la demanda de comercialización de combustibles con mayor octanaje y mejor calidad.
O15	Se observa un rápido crecimiento en las ventas, especialmente en la gasolina súper.
O16	Tamaño de mercado amplio, lo que incrementa la participación de la empresa en el mercado cada año.

N°	DEBILIDADES
D1	Falta mayor compromiso con el cliente interno y motivación.
D2	La difusión de los productos y servicios como de la imagen institucional no están siendo efectivos lo que influye drásticamente en el crecimiento y desarrollo organizacional.
D3	No existe plan de marketing lo que no le permite alcanzar sus objetivos de mercado.
D4	El organigrama estructural no está enfocado bajo la filosofía de procesos.
D5	No existe un gestor de backup y virtualización de servidores adecuada a las actividades que la empresa ejecuta.
D6	Recursos limitados para desarrollar nuevos servicios.

D7	El capital de trabajo no es lo suficientemente considerable, lo cual retrasa en ocasiones el buen desenvolvimiento administrativo y financiero de la empresa.
D8	Falta de un Modelo de Gestión Estratégica automatizado y acorde con los requerimientos de la empresa.
D9	Falta de estrategias y procedimientos de mercadotecnia consistentes.
D10	La falta de un plan de capacitación y desarrollo humano, no permite el crecimiento de los empleados de los mandos operativos, por ende existe una alta rotación de los mismos.
D11	Existencia de sistemas informáticos sin innovación ni recambio.
D12	No está claramente definida la política de motivación y la selección del personal es demasiado débil.
D13	Los beneficios laborales ofertados al empleado no son los adecuados.
D14	La difusión de los productos y servicios como de la imagen institucional no están siendo efectivos lo que influye drásticamente en el crecimiento y desarrollo organizacional.
D15	La empresa no posee un sistema para evaluar la satisfacción del cliente.
D16	Falta una replicación de contingencia de red para el manejo y distribución del combustible.
D17	El personal técnico de la estación no esta capacitado para arreglar y configurar los dispensadores.

N°	AMENAZAS
A1	La disminución en las importaciones puede afectar en la capacidad de negociación entre las empresas nacionales y extranjeras, por temas de créditos o restricciones de importaciones.
A2	Inflación con tendencia al alza, lo que ocasiona inestabilidad en el ámbito económico en el Ecuador.
A3	La variación de la inflación afecta a los precios, los mismos que tendrán que ser ajustados en los productos y servicios ofertados, ya que tienen alta sensibilidad.
A4	El incremento de las tarifas arancelarias sobre los productos importados, principalmente de materiales, repuestos y demás insumos para las actividades de comercialización de combustibles que compra frecuentemente la empresa elevan el precio del servicio y los hacen menos competitivos dentro del mercado.
A5	Incursión de tecnología extranjera sin que haya una tecnología nacional que cubra la demanda del sector.
A6	Restricción de las líneas de crédito hacia el país, complicando la situación económica del mismo.
A7	Los continuos cambios en las leyes generan inseguridad jurídica con riesgos altos en el amparo legal, que afecta de manera directa a la economía, al desarrollo del país y a las empresas que confían en el país.
A8	Falta de incentivo por parte del gobierno para las empresas que deseen importar bienes de capital y aportar con la producción local.
A9	La desconfianza que genera un riesgo país alto lo que influye en las empresas extranjeras que podrían considerar al Ecuador como no idóneo para la inversión.

A10	Crecimiento sin control de la oferta de empresas de servicios en la distribución y comercialización de combustibles.
A11	El poder de negociación la posee el proveedor.
A12	Depender de una o varias empresas para canalizar contratos de comercialización y distribución de combustibles.
A13	Alternativas de nuevos servicios por parte de la competencia y nuevas estrategias para ganar mercado.
A14	Requerimientos cada vez más fuertes para la implementación y puesta en funcionamiento de estaciones de servicio de combustibles.

3.5.3.2 MATRICES DE PONDERACIÓN E IMPACTO

N°	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	La empresa dispone de un claro enfoque estratégico.	x		
F2	La empresa posee una comunicación fluida y existe un adecuado liderazgo institucional desde la alta gerencia.		x	
F3	Existe una estructura de procesos a nivel operativo claramente identificado.	x		
F4	Servicio personalizado conforme a las necesidades y requerimientos del cliente.	x		
F5	Excelente ubicación estratégica de la empresa lo que le permite tener diversidad de clientes.		x	
F6	Adecuada distribución de recursos humanos y materiales que permiten realizar el trabajo en los tiempos estipulados.	x		
F7	Rentabilidad del negocio positiva.		x	
F8	Respeto a la organización y a los clientes.	x		
F9	Calidad en el servicio y buena atención.	x		
F10	Actitud positiva hacia el cambio.	x		
F11	Alta responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.	x		

N°	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	El decrecimiento de la tasa activa en los últimos años, ha permitido que las empresas y personas puedan continuar endeudándose.	x		
O2	El crecimiento de los sectores principalmente el automotriz, es una oportunidad valiosa para promocionar los servicios de comercialización y distribución de combustibles a nivel nacional.	x		
O3	Los subsidios principalmente en combustibles permiten que la población pueda adquirir estos servicios de forma rutinaria, lo que permite a las comercializadoras y distribuidoras de combustible generar mayores volúmenes de ventas.	x		

O4	Al ser un año electoral y en el cual se incrementan las ofertas por captar votos se puede avizorar que existirá una reactivación económica, en los distintos sectores y esto es positivo para el giro del negocio de la empresa.		x	
O5	La diversidad de proveedores, es ventajoso para la selección de productos en función de los precios, calidad, etc.		x	
O6	La masificación de las telecomunicaciones permite relaciones más directas con los clientes y reducir los tiempos de respuesta.			x
O7	Alianzas estratégicas con clientes prepago o crédito a los que se les garantiza tener stock de combustible y evitar desabastecimiento.	x		
O8	La influencia de clientes satisfechos permite un aumento de la demanda por servicios de calidad.	x		
O9	Buscar e implementar la automatización de procesos, mediante la implementación de software de bajo costo.	x		
O10	Los servicios de estación de combustibles tienden a una especialización hacia la comercialización de combustibles amigables con el medio ambiente.		x	
O11	La renovación del parque automotor ecuatoriano exige y exigirá que los automóviles nuevos por su tecnología a inyección usen gasolina de mayor octanaje, situación que ha ocasionado desde la importación y ensamblaje de ese tipo de vehículos en el país, un incremento de la demanda de gasolina extra y súper.	x		
O12	Mejorar la competitividad de la empresa, mediante la adquisición de nuevas tecnologías aplicadas a mejorar la atención al cliente y la eficiencia empresarial.	x		
O13	ANDES GAS está ubicada en una zona que se encuentra en pleno desarrollo debido a la apertura de la Av. Simón Bolívar hacia el sur de Quito por lo que aporta en gran medida al desarrollo social y económico del área de influencia.		x	
O14	Aumento considerable de estaciones de servicio de combustible a nivel nacional, lo que permite que se mejore la demanda de comercialización de combustibles con mayor octanaje y mejor calidad.		x	
O15	Se observa un rápido crecimiento en las ventas, especialmente en la gasolina súper.	x		
O16	Tamaño de mercado amplio, lo que incrementa la participación de la empresa en el mercado cada año.	x		

N°	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	Falta mayor compromiso con el cliente interno y motivación.	x		
D2	La difusión de los productos y servicios como de la imagen institucional no están siendo efectivos lo que influye drásticamente en el crecimiento y desarrollo organizacional.		x	
D3	No existe plan de marketing lo que no le permite alcanzar sus	x		

	objetivos de mercado.			
D4	El organigrama estructural no está enfocado bajo la filosofía de procesos.	x		
D5	No existe un gestor de backup y virtualización de servidores adecuada a las actividades que la empresa ejecuta.	x		
D6	Recursos limitados para desarrollar nuevos servicios.		x	
D7	El capital de trabajo no es lo suficientemente considerable, lo cual retrasa en ocasiones el buen desenvolvimiento administrativo y financiero de la empresa.	x		
D8	Falta de un Modelo de Gestión Estratégica automatizado y acorde con los requerimientos de la empresa.	x		
D9	Falta de estrategias y procedimientos de mercadotecnia consistentes.	x		
D10	La falta de un plan de capacitación y desarrollo humano, no permite el crecimiento de los empleados de los mandos operativos, por ende existe una alta rotación de los mismos.		x	
D11	Existencia de sistemas informáticos sin innovación ni recambio.		x	
D12	No está claramente definida la política de motivación y la selección del personal es demasiado débil.	x		
D13	Los beneficios laborales ofertados al empleado no son los adecuados.		x	
D14	La difusión de los productos y servicios como de la imagen institucional no están siendo efectivos lo que influye drásticamente en el crecimiento y desarrollo organizacional.	x		
D15	La empresa no posee un sistema para evaluar la satisfacción del cliente.	x		
D16	Falta una replicación de contingencia de red para el manejo y distribución del combustible.		x	
D17	El personal técnico de la estación no esta capacitado para arreglar y configurar los dispensadores.	x		

N°	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	La disminución en las importaciones puede afectar en la capacidad de negociación entre las empresas nacionales y extranjeras, por temas de créditos o restricciones de importaciones.		x	
A2	Inflación con tendencia al alza, lo que ocasiona inestabilidad en el ámbito económico en el Ecuador.		x	
A3	La variación de la inflación afecta a los precios, los mismos que tendrán que ser ajustados en los productos y servicios ofertados, ya que tienen alta sensibilidad.	x		

A4	El incremento de las tarifas arancelarias sobre los productos importados, principalmente de materiales, repuestos y demás insumos para las actividades de comercialización de combustibles que compra frecuentemente la empresa elevan el precio del servicio y los hacen menos competitivos dentro del mercado.		x	
A5	Incursión de tecnología extranjera sin que haya una tecnología nacional que cubra la demanda del sector.	x		
A6	Restricción de las líneas de crédito hacia el país, complicando la situación económica del mismo.	x		
A7	Los continuos cambios en las leyes generan inseguridad jurídica con riesgos altos en el amparo legal, que afecta de manera directa a la economía, al desarrollo del país y a las empresas que confían en el país.		x	
A8	Falta de incentivo por parte del gobierno para las empresas que deseen importar bienes de capital y aportar con la producción local.	x		
A9	La desconfianza que genera un riesgo país alto lo que influye en las empresas extranjeras que podrían considerar al Ecuador como no idóneo para la inversión.	x		
A10	Crecimiento sin control de la oferta de empresas de servicios en la distribución y comercialización de combustibles.	x		
A11	El poder de negociación la posee el proveedor.	x		
A12	Depender de una o varias empresas para canalizar contratos de comercialización y distribución de combustibles.	x		
A13	Alternativas de nuevos servicios por parte de la competencia y nuevas estrategias para ganar mercado.	x		
A14	Requerimientos cada vez más fuertes para la implementación y puesta en funcionamiento de estaciones de servicio de combustibles.		x	

3.5.3.3 MATRICES DE ACCIÓN

Dentro de las Matrices de Acción existen: la **Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica** que combina Fortalezas y Oportunidades, esta matriz ayuda a determinar cuáles constituyen las ventajas o posiciones a favor que posee la empresa y que le pueden ayudar a aprovechar las oportunidades más relevantes.

La Matriz de Defensa Estratégica que se realiza con Debilidades y Amenazas, esta matriz permite definir cuáles son las debilidades más importantes y que constituyen un problema al momento de combatir las amenazas inminentes.

La Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica que conjuga Fortalezas y Amenazas, y sirve para determinar cómo se puede mediante los puntos fuertes de la empresa enfrentar a las amenazas más relevantes.

Y finalmente **la Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico** que une Debilidades y Oportunidades, esta matriz ayuda a determinar cuáles son los puntos menos fuertes de la empresa y que deben ser mejorados para poder aprovechar al máximo las oportunidades más notables que se presentan.

CUADRO N° 15: Matriz de Acción

Impactos cruzados Nivel de Incidencia entre variables (Interno / Externo)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>OFENSIVA (FO) ++ Como las fortalezas apoyaran alcanzar las oportunidades</p>	<p>RESPUESTA (FA) +- Como las fortalezas minimizarán el efecto de las amenazas</p>
DEBILIDADES	<p>MEJORAMIENTO (DO) - + Como las debilidades limitarán el acceso a las oportunidades</p>	<p>DEFENSIVA (DA) - - Como las debilidades maximizaran las amenazas</p>

Fuente: Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar
Elaborado Por: Francis Salazar

Los usos que se pueden dar a estas Matrices son múltiples, ya que permiten determinar directrices de acción estratégica en una adecuada Toma de Decisiones entre otras.

3.5.3.3.1 MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVA (FO)

CUADRO N° 16: Matriz Ofensiva (FO)

MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO"												
PONDERACIÓN	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS										
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	
ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1	El decrecimiento de la tasa activa en los últimos años, ha permitido que las empresas y personas puedan continuar endeudándose. El crecimiento de los sectores principalmente el automotriz, es una oportunidad valiosa para promocionar los servicios de comercialización y distribución de combustibles a nivel nacional. Los subsidios principalmente en combustibles permiten que la población pueda adquirir estos servicios de forma rutinaria, lo que permite a las comercializadoras y distribuidoras de combustible generar mayores volúmenes de ventas. Alianzas estratégicas con clientes prepago o crédito a los que se les garantiza tener stock de combustible y evitar desabastecimiento. La influencia de clientes satisfechos permite un aumento de la demanda por servicios de calidad. Buscar e implementar la automatización de procesos, mediante la implementación de software de bajo costo. La renovación del parque automotor ecuatoriano exige y exigirá que los automóviles nuevos por su tecnología a inyección usen gasolina de mayor octanaje, situación que ha ocasionado desde la importación y ensamblaje de ese tipo de vehículos en el país, un incremento de la demanda de gasolina extra y súper. Mejorar la competitividad de la empresa, mediante la adquisición de nuevas tecnologías aplicadas a mejorar la atención al cliente y la eficiencia empresarial. Se observa un rápido crecimiento en las ventas, especialmente en la gasolina súper. Tamaño de mercado amplio, lo que incrementa la participación de la empresa en el mercado cada año.											
		5	3	3	1	3	3	3	5	3	5	34
		1	3	3	1	3	3	3	3	1	1	22
		1	3	3	3	3	3	3	3	5	3	30
		1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	24
		1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	14
		1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	14
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
		1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	14
		12	14	18	14	20	16	16	20	16	16	162

Fuente: Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar, Autor Francis Salazar
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Matriz Ofensiva = FO

$$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Fortaleza} * \text{Oportunidades} * \text{Impacto}} * 100$$

$$\frac{162}{8 * 10 * 5} * 100 = 40.50\%$$

Análisis: La empresa aprovecha un 40.50% de sus fortalezas frente a las oportunidades del mercado, incrementando las probabilidades de que se puedan capitalizar dichas oportunidades.

3.5.3.3.2 MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS (DA)

CUADRO N° 17: Matriz Defensiva (DA)

MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA"																			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>		AMENAZAS																	
		La variación de la inflación afecta a los precios, los mismos que tendrán que ser ajustados en los productos y servicios ofertados, ya que tienen alta sensibilidad.		Incursión de tecnología extranjera sin que haya una tecnología nacional que cubra la demanda del sector.		Restricción de las líneas de crédito hacia el país, complicando la situación económica del mismo.		Falta de incentivo por parte del gobierno para las empresas que deseen importar bienes de capital y aportar con la producción local.		La desconfianza que genera un riesgo país alto lo que influye en las empresas extranjeras que podrían considerar al Ecuador como no idóneo para la inversión.		Crecimiento sin control de la oferta de empresas de servicios en la distribución y comercialización de combustibles.		El poder de negociación la posee el proveedor.		Depender de una o varias empresas para canalizar contratos de comercialización y distribución de combustibles.		Alternativas de nuevos servicios por parte de la competencia y nuevas estrategias para ganar mercado.	
DEBILIDADES		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9									
D1	Falta mayor compromiso con el cliente interno y motivación.	1	1	1	1	1	1	3	3	3	15								
D2	No existe plan de marketing lo que no le permite alcanzar sus objetivos de mercado.	1	1	1	1	1	3	3	1	5	17								
D3	El organigrama estructural no está enfocado bajo la filosofía de procesos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9								
D4	No existe un gestor de backup y virtualización de servidores adecuada a las actividades que la empresa ejecuta.	1	1	1	1	1	1	1	3	1	11								
D5	El capital de trabajo no es lo suficientemente considerable, lo cual retrasa en ocasiones el buen desenvolvimiento administrativo y financiero de la empresa.	3	1	5	1	3	1	3	5	1	23								
D6	Falta de un Modelo de Gestión Estratégica automatizado y acorde con los requerimientos de la empresa.	1	5	3	1	3	1	1	1	3	19								
D7	Falta de estrategias y procedimientos de mercadotecnia consistentes.	1	1	1	1	1	3	3	3	3	17								
D8	No está claramente definida la política de motivación y la selección del personal es demasiado débil.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9								
D9	La difusión de los productos y servicios como de la imagen institucional no están siendo efectivos lo que influye drásticamente en el crecimiento y desarrollo organizacional.	1	1	1	1	1	3	3	5	5	21								
D10	La empresa no posee un sistema para evaluar la satisfacción del cliente.	1	1	1	5	5	1	3	3	3	23								
D11	El personal técnico de la estación no esta capacitado para arreglar y configurar los dispensadores.	1	3	1	1	1	1	1	1	1	11								
TOTAL		13	17	17	15	19	17	23	27	27	175								

Fuente: Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar, Autor Francis Salazar

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Matriz Defensiva = DA

$$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Debilidades} * \text{Amenazas} * \text{Impacto}} * 100$$

$$\frac{175}{11 * 9 * 5} * 100 = 35.35\%$$

Análisis: Se puede observar que las debilidades tienen una influencia relativamente baja del 35.35 % sobre las amenazas.

3.5.3.3.3 MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA (FA)

CUADRO N° 18: Matriz Respuesta (FA)

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FA"												
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>		AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	TOTAL
			La variación de la inflación afecta a los precios, los mismos que tendrán que ser ajustados en los productos y servicios ofertados, ya que tienen alta sensibilidad.	Incurción de tecnología extranjera sin que haya una tecnología nacional que cubra la demanda del sector.	Restricción de las líneas de crédito hacia el país, complicando la situación económica del mismo.	Falta de incentivo por parte del gobierno para las empresas que deseen importar bienes de capital y aportar con la producción local.	La desconfianza que genera un riesgo país alto lo que influye en las empresas extranjeras que podrían considerar al Ecuador como no idóneo para la inversión.	Crecimiento sin control de la oferta de empresas de servicios en la distribución y comercialización de combustibles.	El poder de negociación la posee el proveedor.	Depender de una o varias empresas para canalizar contratos de comercialización y distribución de combustibles.	Alternativas de nuevos servicios por parte de la competencia y nuevas estrategias para ganar mercado.	
FORTALEZAS												
F1	La empresa dispone de un claro enfoque estratégico.		1	3	3	1	3	1	3	1	1	17
F2	Existe una estructura de procesos a nivel operativo claramente identificado.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
F3	Servicio personalizado conforme a las necesidades y requerimientos del cliente.		1	3	1	1	1	1	3	1	1	13
F4	Adecuada distribución de recursos humanos y materiales que permiten realizar el trabajo en los tiempos estipulados.		1	3	1	1	3	3	3	1	1	17
F5	Respeto a la organización y a los clientes.		1	3	1	1	1	1	3	1	3	15
F6	Calidad en el servicio y buena atención.		1	3	1	3	3	1	1	1	1	15
F7	Actitud positiva hacia el cambio.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
F8	Alta responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.		1	3	1	1	3	1	3	1	1	15
TOTAL			8	20	10	10	16	10	18	8	10	110

Fuente: Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar, Autor Francis Salazar

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Matriz de Respuesta = FA

$$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Fortalezas} * \text{Amenazas} * \text{Impacto}} * 100$$

$$\frac{110}{8 * 9 * 5} * 100 = 30.56\%$$

Análisis: Las fortalezas encontradas en el análisis aportarán en un 30,56% a la minimización del efecto de las amenazas.

3.5.3.3.4 MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO (DO)

CUADRO N° 19: Matriz Mejoramiento (DO)

MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DO"												
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	DESCRIPCIÓN DE OPORTUNIDADES										
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	
		<p>OPORTUNIDADES</p> <p>El decrecimiento de la tasa activa en los últimos años, ha permitido que las empresas y personas puedan endeudándose.</p> <p>El crecimiento de los sectores principalmente el automotriz, es una oportunidad valiosa para promocionar los servicios de comercialización y distribución de combustibles a nivel nacional.</p> <p>Los subsidios principalmente en combustibles permiten que la población pueda adquirir estos servicios de forma rutinaria, lo que permite a las comercializadoras y distribuidoras de combustible generar mayores volúmenes de ventas.</p> <p>Alianzas estratégicas con clientes prepago o crédito a los que se les garantiza tener stock de combustible y evitar desabastecimiento.</p> <p>La influencia de clientes satisfechos permite un aumento de la demanda por servicios de calidad.</p> <p>Buscar e implementar la automatización de procesos, mediante la implementación de software de bajo costo.</p> <p>La renovación del parque automotor ecuatoriano exige y exigirá que los automóviles nuevos por su tecnología a inyección usen gasolina de mayor octanaje, situación que ha ocasionado desde la importación y ensamblaje de ese tipo de vehículos en el país, un incremento de la demanda de gasolina extra y super.</p> <p>Mejorar la competitividad de la empresa, mediante la adquisición de nuevas tecnologías aplicadas a mejorar la atención al cliente y la eficiencia empresarial.</p> <p>Se observa un rápido crecimiento en las ventas, especialmente en la gasolina super.</p> <p>Tamaño de mercado amplio, lo que incrementa la participación de la empresa en el mercado cada año.</p>										
		TOTAL										
D1	Falta mayor compromiso con el cliente interno y motivación.	1	1	1	3	3	1	1	3	1	3	18
D2	No existe plan de marketing lo que no le permite alcanzar sus objetivos de mercado.	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	22
D3	El organigrama estructural no está enfocado bajo la filosofía de procesos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
D4	No existe un gestor de backup y virtualización de servidores adecuada a las actividades que la empresa ejecuta.	1	1	3	3	3	1	1	1	1	3	18
D5	El capital de trabajo no es lo suficientemente considerable, lo cual retrasa en ocasiones el buen desenvolvimiento administrativo y financiero de la	1	1	3	1	1	1	1	3	3	1	16
D6	Falta de un Modelo de Gestión Estratégica automatizado y acorde con los requerimientos de la empresa.	1	1	3	3	1	1	3	1	3	3	20
D7	Falta de estrategias y procedimientos de mercadotecnia consistentes.	1	3	3	3	1	1	3	1	1	3	20
D8	No está claramente definida la política de motivación y la selección del personal es demasiado débil.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
D9	La difusión de los productos y servicios como de la imagen institucional no están siendo efectivos lo que influye drásticamente en el crecimiento y desarrollo organizacional.	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	14
D10	La empresa no posee un sistema para evaluar la satisfacción del cliente.	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	20
D11	El personal técnico de la estación no esta capacitado para arreglar y configurar los dispensadores.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
TOTAL		11	17	21	21	19	11	19	17	17	25	178

Fuente: Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar, Autor Francis Salazar
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Matriz de Mejoramiento = DO

$$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Debilidades} * \text{Oportunidades} * \text{Impacto}} * 100$$

$$\frac{178}{11 * 10 * 5} * 100 = 32.36\%$$

Análisis: Las debilidades limitarán en un 32.36 % el acceso a las oportunidades

3.5.3.4 MATRIZ DE SÍNTESIS VALORADA

Se puede concluir para la empresa, lo siguiente:

CUADRO N° 20: Matriz de Síntesis Valorada

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	(FO) 40.50%	(FA) 30.56%
DEBILIDADES	(DO) 32.36%	(DA) 35.35%

Fuente: Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar, Autor Francis Salazar

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

- **Las Fortalezas:** Ayudaran en un 40.50% a conseguir las oportunidades.
- **Las Debilidades:** Permitirán en un 35.35% a incrementar las amenazas.
- **Las Fortalezas:** Ayudarán en un 30.56% a minimizar el efecto de las amenazas
- **Las Debilidades:** Limitarán en una 32.36% el obtener las oportunidades.

Las Fortalezas tienen mayor incidencia frente al resto de ejes estratégicos, sin embargo se debe tener mucho control en el eje de DA, por cuanto tiene una brecha muy corta con las FO.

3.5.3.5 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

Esta matriz resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que constituyen la clave para la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo y que permitirán hacer buen uso de las ventajas que posee la empresa para aprovechar las oportunidades que el mercado presenta, así como estrategias para disminuir los problemas o puntos débiles que presenta minimizando el impacto que pueden tener las amenazas detectadas.

CUADRO N° 21: Matriz de Síntesis Estratégica

MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA			
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	1	La empresa dispone de un claro enfoque estratégico.	1 La empresa dispone de un claro enfoque estratégico.
	2	Existe una estructura de procesos a nivel operativo claramente identificado.	2 Adecuada distribución de recursos humanos y materiales que permiten realizar el trabajo en los tiempos estipulados.
	3	Servicio personalizado conforme a las necesidades y requerimientos del cliente.	3 Respeto a la organización y a los clientes.
	4	Adecuada distribución de recursos humanos y materiales que permiten realizar el trabajo en los tiempos estipulados.	4 Calidad en el servicio y buena atención.
	5	Los subsidios principalmente en combustibles permiten que la población pueda adquirir estos servicios de forma rutinaria, lo que permite a las comercializadoras y distribuidoras de combustible generar mayores volúmenes de ventas.	5 Alta responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.
	6	La influencia de clientes satisfechos permite un aumento de la demanda por servicios de calidad.	6 Incursión de tecnología extranjera sin que haya una tecnología nacional que cubra la demanda del sector.
	7	Mejorar la competitividad de la empresa, mediante la adquisición de nuevas tecnologías aplicadas a mejorar la atención al cliente y la eficiencia empresarial.	7 La desconfianza que genera un riesgo país alto lo que influye en las empresas extranjeras que podrían considerar al Ecuador como no idóneo para la inversión.
			8 El poder de negociación la posee el proveedor.

DEBILIDADES	1	Falta mayor compromiso con el cliente interno y motivación.	1	No existe plan de marketing lo que no le permite alcanzar sus objetivos de mercado.
	2	No existe plan de marketing lo que no le permite alcanzar sus objetivos de mercado.	2	El capital de trabajo no es lo suficientemente considerable, lo cual retrasa en ocasiones el buen desenvolvimiento administrativo y financiero de la empresa.
	3	No existe un gestor de backup y virtualización de servidores adecuada a las actividades que la empresa ejecuta.	3	Falta de un Modelo de Gestión Estratégica automatizado y acorde con los requerimientos de la empresa.
	4	Falta de un Modelo de Gestión Estratégica automatizado y acorde con los requerimientos de la empresa.	4	Falta de estrategias y procedimientos de mercadotecnia consistentes.
	5	Falta de estrategias y procedimientos de mercadotecnia consistentes.	5	La difusión de los productos y servicios como de la imagen institucional no están siendo efectivos lo que influye drásticamente en el crecimiento y desarrollo organizacional.
	6	La empresa no posee un sistema para evaluar la satisfacción del cliente.	6	La empresa no posee un sistema para evaluar la satisfacción del cliente.
	7	Los subsidios principalmente en combustibles permiten que la población pueda adquirir estos servicios de forma rutinaria, lo que permite a las comercializadoras y distribuidoras de combustible generar mayores volúmenes de ventas.	7	La desconfianza que genera un riesgo país alto lo que influye en las empresas extranjeras que podrían considerar al Ecuador como no idóneo para la inversión.
	8	Alianzas estratégicas con clientes prepago o crédito a los que se les garantiza tener stock de combustible y evitar desabastecimiento.	8	El poder de negociación la posee el proveedor.
	9	La influencia de clientes satisfechos permite un aumento de la demanda por servicios de calidad.	9	Depender de una empresa para canalizar contratos de comercialización y distribución de combustibles.
	10	La renovación del parque automotor ecuatoriano exige y exigirá que los automóviles nuevos por su tecnología a inyección usen gasolina de mayor octanaje, situación que ha ocasionado desde la importación y ensamblaje de ese tipo de vehículos en el país, un incremento de la demanda de gasolina extra y súper.	10	Alternativas de nuevos servicios por parte de la competencia y nuevas estrategias para ganar mercado.
	11	Tamaño de mercado amplio, lo que incrementa la participación de la empresa en el mercado cada año.		

Fuente: Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar, Autor Francis Salazar

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

	estrategias para ganar mercado.	despacho de combustibles, que garantice un correcto desempeño de sus funciones.	combustibles, que garantice un correcto desempeño de sus funciones.
A2	Incurción de tecnología extranjera sin que haya una tecnología nacional que cubra la demanda del sector.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un software de Modelo de Gestión y hardware que estén de acuerdo con los avances tecnológicos, permitiéndole a la empresa ser más eficiente y competitiva en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con todos los requisitos necesarios para acceder a una línea de crédito, que le permita elegir con mayor viabilidad al momento de financiamiento; con la finalidad de expandir la empresa.
A8	Depender de una o varias empresas para canalizar contratos de comercialización y distribución de combustibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un plan de marketing que le permita a la empresa alcanzar sus objetivos de mercado; con la finalidad de captar más clientes a través de la promoción y publicidad de sus productos y servicios, permitiéndole a la empresa tener mayor participación en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar planes de capacitación para el talento humano de la empresa en aspectos de servicios, comercialización, distribución y normas de seguridad reinvertiendo conocimientos motivando al equipo a mantener el buen clima laboral con la finalidad de optimizar los procesos productivos y afianzando el empoderamiento del personal.
A9	Alternativas de nuevos servicios por parte de la competencia y nuevas estrategias para ganar mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un software de Modelo de Gestión y hardware que estén de acuerdo con los avances tecnológicos, permitiéndole a la empresa ser más eficiente y competitiva en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar planes de contingencia para minimizar el efecto de los competidores que podrían restar participación en el mercado.

Fuente: Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar, Autor Francis Salazar

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

CAPÍTULO 4

CREACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

4.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA

4.1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La definición del negocio, se basa en determinar el enfoque actual y futuro de la empresa de acuerdo a las necesidades del mercado que es capaz de abastecer, y a su ventaja competitiva.

Para articular una correcta definición del negocio del Modelo de Gestión para la Estación de Servicios de Combustibles se analizaron los siguientes factores:

CUADRO N° 23: Factores definición del Negocio

MERCADO	FACTOR	CRITERIOS	CONCLUSIÓN
ACTUAL	NECESIDAD	Servicios de comercialización de combustibles y derivados de petróleo	Proveer a los clientes de productos y servicios de calidad, planificando y generando el desarrollo económico y social, promoviendo el cuidado ambiental y conocimiento del manejo de los combustibles que maximicen la satisfacción de los clientes mediante el trabajo en sinergia.
		Mantenimiento y desarrollo de sistemas de control de despacho de combustibles	
		Satisfacer a clientes con servicios de calidad y a precio justo	
		Modelo de Gestión dinámico y de fácil adaptación	
		Promoción del servicio	
REAL	SEGMENTO DE MERCADO (CLIENTES)	Empresas públicas y privadas	Los clientes de la Empresa de Servicios de Combustibles son todas las empresas públicas y privadas que requieren combustibles tanto para los vehículos como para la maquinaria que funciona a base de combustibles y derivados de petróleo, así como la ciudadanía en general que hace uso de vehículos para transporte y carga dentro del territorio nacional.
		Conductores y ciudadanía en general que posee vehículos para transporte y carga	
FUTURO	VENTAJAS COMPETITIVAS Y DE COMERCIALIZACIÓN	Honestidad y transparencia	Equipo capacitado con pleno conocimiento de comercialización y distribución de combustibles, comprometido con el desarrollo social y protección ambiental a través de un servicio de calidad.
		Equipo humano comprometido con el servicio	
		Conocimiento de la comercialización y distribución de combustibles	

Fuente: Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar, Autor Francis Salazar

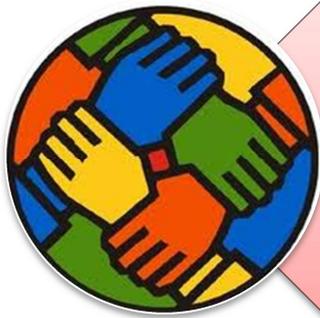
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

- Satisfacer los requerimientos del mercado a través de servicios de calidad en comercialización, distribución y despacho de combustibles, alineado con una gestión en procesos y con una infraestructura física y tecnológica de fácil adaptación y un personal plenamente comprometido con su trabajo que refleje una imagen sólida de una organización en servicios de combustibles confiable y profesional.

Definición del negocio



4.2 PRINCIPIOS Y VALORES



Principios definidos:

Calidad de Servicio
Profesionalismo
Eficiencia
Seguridad
Innovación



Valores definidos:

Honestidad
Responsabilidad
Ética
Confiabilidad
Respeto

4.3 MISION Y VISION



Misión:

Ofrecer productos y servicios de calidad y cantidad, basados en criterios de eficiencia y eficacia, contando con personal capacitado y la mejor tecnología para satisfacer las necesidades del cliente y apoyar el desarrollo económico del país



Visión:

Ser una empresa competitiva en la distribución de combustibles en el sector suroriental del cantón Quito, reconocida por la excelencia en la prestación del servicio en la cantidad, calidad del producto y la atención oportuna y personalizada al cliente

4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

Los objetivos deben ser «SMART».

- **Específicos (Specific):** Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación;
- **Medibles (Measurable):** que sea posible cuantificar los fines y beneficios;

- **Realizables (Achievable):** que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad);
- **Realistas (Realistic):** que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo;
- **Limitado en tiempo (Time bound):** estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

4.4.1 MATRIZ DE PRE-EJES ESTRATÉGICOS

CUADRO N° 24: Matriz de Pre-Ejes Estratégicos

PERSPECTIVA	EJE	NATURALEZA	CRITERIOS
C	1	GESTIÓN DE MERCADOTECNIA	No existe plan de marketing lo que no le permite alcanzar sus objetivos de mercado.
			La difusión de los productos y servicios como de la imagen institucional no están siendo efectivos lo que influye drásticamente en el crecimiento y desarrollo organizacional.
			Tamaño de mercado amplio, lo que incrementa la participación de la empresa en el mercado cada año.
			Falta de estrategias y procedimientos de mercadotecnia consistentes.
I	2	VENTAJA COMPETITIVA	Los subsidios principalmente en combustibles permiten que la población pueda adquirir estos servicios de forma rutinaria, lo que permite a las comercializadoras y distribuidoras de combustible generar mayores volúmenes de ventas.
			La renovación del parque automotor ecuatoriano exige y exigirá que los automóviles nuevos por su tecnología a inyección usen gasolina de mayor octanaje, situación que ha ocasionado desde la importación y ensamblaje de ese tipo de vehículos en el país, un incremento de la demanda de gasolina extra y súper.
C&A	3	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Incursión de tecnología extranjera sin que haya una tecnología nacional que cubra la demanda del sector.
			No existe un gestor de backup y virtualización de servidores adecuada a las actividades que la empresa ejecuta.
			Mejorar la competitividad de la empresa, mediante la adquisición de nuevas tecnologías aplicadas a mejorar la atención al cliente y la eficiencia empresarial.
C&A	4	CAPACITACIÓN Y TALENTO HUMANO	Respeto a la organización y a los clientes.
			Falta mayor compromiso con el cliente interno y motivación.

			Alta responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.
C	5	COMPETENCIA	Alternativas de nuevos servicios por parte de la competencia y nuevas estrategias para ganar mercado.
C	6	GESTIÓN CLIENTES	Servicio personalizado conforme a las necesidades y requerimientos del cliente.
			Calidad en el servicio y buena atención.
			La influencia de clientes satisfechos permite un aumento de la demanda por servicios de calidad.
			Alianzas estratégicas con clientes prepago o crédito a los que se les garantiza tener stock de combustible y evitar desabastecimiento.
			La empresa no posee un sistema para evaluar la satisfacción del cliente.
I	7	GESTIÓN ESTRATÉGICA	La empresa dispone de un claro enfoque estratégico.
			Falta de un Modelo de Gestión Estratégica automatizado y acorde con los requerimientos de la empresa.
F	8	GESTIÓN FINANCIERA	La desconfianza que genera un riesgo país alto lo que influye en las empresas extranjeras que podrían considerar al Ecuador como no idóneo para la inversión.
			El poder de negociación la posee el proveedor.
			El capital de trabajo no es lo suficientemente considerable, lo cual retrasa en ocasiones el buen desenvolvimiento administrativo y financiero de la empresa.
I	9	GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y PROCESOS	Adecuada distribución de recursos humanos y materiales que permiten realizar el trabajo en los tiempos estipulados.
			Depender de una empresa para canalizar contratos de comercialización y distribución de combustibles.
			Existe una estructura de procesos a nivel operativo claramente identificado.
C&A	10	RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	Alta responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

Fuente: Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar, Autor Francis Salazar

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

4.4.2 MATRIZ DE EJES ESTRATÉGICOS

CUADRO N° 25: Matriz de Ejes Estratégicos

No.	EJES	CONCLUSIONES
1	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Implementar un Modelo de Gestión Estratégica que le permita a la empresa cumplir con los objetivos estratégicos y establecer una filosofía corporativa que identifique a la misma.
2	CAPACITACIÓN Y TALENTO HUMANO	Contratar y seleccionar personal con experiencia y alta responsabilidad laboral, que garanticen un servicio de calidad y coadyuven a la mejora continua de la gestión organizacional.
3	CAPACITACIÓN Y TALENTO HUMANO	Elaborar planes de capacitación para profesionalizar el talento humano en aspectos técnicos y operativos propios del quehacer de la empresa, motivando al equipo a mantener el buen clima laboral, el empoderamiento y una cultura de trabajo en equipo.
4	GESTIÓN DE MERCADOTECNIA	Diseñar e implementar un plan de marketing el mismo que permita a la empresa alcanzar sus objetivos de mercado y con la promoción de sus productos y servicios obtener una mayor captación de clientes.
5	GESTIÓN DE MERCADOTECNIA	Incrementar las ventas anuales ofreciendo a los clientes un portafolio de productos/servicios con clara identidad de marca y personalizados y que se adapten a sus necesidades, mediante la mejora continua, una alta calidad y manteniendo elevados estándares de compromiso y de servicio.
6	VENTAJA COMPETITIVA	Mejorar los productos y servicios a través de alianzas estratégicas con empresas distribuidoras de aditivos de combustibles, consolidando la imagen para entregar un producto de calidad con agilidad y cumplimiento que son el plus del éxito de la empresa y el valor agregado diferenciador.
7	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Adquirir, desarrollar e implementar nuevas tecnologías aplicadas a mejorar la atención al cliente, la competitividad y la eficiencia empresarial.
8	GESTIÓN CLIENTES	Mejorar la calidad de los servicios a través de la implementación de sistemas informáticos; que permitan evaluar la satisfacción del cliente y estandarizar las bases de datos actuales.
9	COMPETENCIA	Diseñar planes de contingencia para minimizar el efecto de los competidores que podrían restar participación en el mercado.
10	GESTIÓN FINANCIERA	Diseñar planes de financiamiento adecuados que permitan mantener un stock adecuado de insumos y materiales necesarios para el giro del negocio y que permita elegir con mayor viabilidad a los proveedores.
11	GESTIÓN FINANCIERA	Administrar de forma adecuada los recursos, diversificando las fuentes de fondeo y aplicar políticas de tesorería eficientes para aprovechar la fortaleza financiera y lograr satisfacer la demanda de los servicios a través de planes viables de inversión.
12	GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y PROCESOS	Establecer una estructura organizacional óptima que le permita a la empresa establecer responsables y generar responsabilidades.
13	RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	Contribuir al desarrollo social y a la protección ambiental generando una conciencia de vida.

Fuente: Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar, Autor Francis Salazar

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

4.4.3 MATRIZ DE PRE-OBJETIVOS

CUADRO N° 26: Matriz de Pre-Objetivos

INDICADORES DE GESTIÓN						
No.	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	FORMULA	UNIDAD
1	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	Diseñar planes de financiamiento adecuados que permitan mantener un stock adecuado de insumos y materiales necesarios para el giro del negocio y que permita elegir con mayor viabilidad a los proveedores.	Obtención de Crédito	$\frac{\text{N.- posibilidades de obtener un crédito}}{\text{N.- créditos obtenidos}} * 100$	%
2	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	Administrar de forma adecuada los recursos, diversificando las fuentes de fondeo y aplicar políticas de tesorería eficientes para aprovechar la fortaleza financiera y lograr satisfacer la demanda de los servicios a través de planes viables de inversión.	Índice de Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	#
				Reducción de egresos	$\frac{\text{Gastos}}{\text{Ingresos por Ventas}} * 100$	%
				Ingresos netos por ventas a crédito	< 10% ventas al contado	\$
				Eficiencia del presupuesto	$\frac{(\text{Presupuesto Real} - \text{Presupuesto Presentado})}{\text{Presupuesto Real}}$	%
				Margen Neto	$(\text{Utilidades}/\text{Ventas Netas}) * 100$	%
3	CLIENTES	GESTIÓN DE MERCADOTECNIA	Diseñar e implementar un plan de marketing el mismo que permita a la empresa alcanzar sus objetivos de mercado y con la promoción de sus productos y servicios obtener una mayor captación de clientes.	Índice de pérdida de clientes	$\frac{(\text{N.- Total clientes mes n} - \text{N.- Total de clientes mes n - 1})}{\text{Total de clientes mes n}}$	%
				Crecimiento de mercado	$\frac{(\text{Clientes actuales} + \text{Clientes atendidos mes n})}{\text{Clientes actuales mes n - 1}}$	%

4	CLIENTES	GESTIÓN DE MERCADOTECNIA	Incrementar las ventas anuales ofreciendo a los clientes un portafolio de productos/servicios con clara identidad de marca y personalizados y que se adapten a sus necesidades, mediante la mejora continua, una alta calidad y manteniendo elevados estándares de compromiso y de servicio.	Incremento de las ventas	(Ventas actuales - Ventas Históricas/ Ventas Históricas)*100	%
				Satisfacción de clientes	N.- Clientes satisfechos / N.- Cantidad total de clientes encuestados * 100	%
5	CLIENTES	COMPETENCIA	Diseñar planes de contingencia para minimizar el efecto de los competidores que podrían restar participación en el mercado.	Nivel de lealtad de clientes	Cantidad de respuestas de tipo 1/ Cantidad de encuestas efectuadas * 100	%
6	CLIENTES	GESTIÓN CLIENTES	Mejorar la calidad de los servicios a través de la implementación de sistemas informáticos; que permitan evaluar la satisfacción del cliente y estandarizar las bases de datos actuales.	Eficiencia de los planes de contingencia	Planes ejecutados/Total de planes estructurados	%
7	INTERNA	VENTAJA COMPETITIVA	Mejorar los productos y servicios a través de alianzas estratégicas con empresas distribuidoras de aditivos de combustibles, consolidando la imagen para entregar un producto de calidad con agilidad y cumplimiento que son el plus del éxito de la empresa y el valor agregado diferenciador.	Ingresos por ventas a empresas bajo convenio o alianza	(Ingresos por ventas con convenio o alianza/Ventas Totales) * 100	%
8	INTERNA	GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y PROCESOS	Establecer una estructura organizacional óptima que le permita a la empresa establecer responsables y generar responsabilidades.	Eficiencia de los procesos	Procesos óptimos/ Total de procesos	%
9	C&A	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Implementar un Modelo de Gestión Estratégica que le permita a la empresa cumplir con los objetivos estratégicos y establecer una filosofía corporativa que identifique a la misma.	Cumplimiento del Modelo de Gestión Estratégica	Objetivos cumplidos / Objetivos establecidos *100	%

10	C&A	CAPACITACIÓN Y TALENTO HUMANO	Contratar y seleccionar personal con experiencia y alta responsabilidad laboral, que garanticen un servicio de calidad y coadyuven a la mejora continua de la gestión organizacional.	Evaluación de Horas de experiencia	N.- Horas de experiencia	Horas
				Satisfacción del clima laboral	Personal satisfecho / Personal total	%
11	C&A	CAPACITACIÓN Y TALENTO HUMANO	Elaborar planes de capacitación para profesionalizar el talento humano en aspectos técnicos y operativos propios del quehacer de la empresa, motivando al equipo a mantener el buen clima laboral, el empoderamiento y una cultura de trabajo en equipo.	Capacitación a los funcionarios	N.- horas de capacitación anuales	#
					N.- de cursos de capacitación dados	#
12	C&A	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Adquirir, desarrollar e implementar nuevas tecnologías aplicadas a mejorar la atención al cliente, la competitividad y la eficiencia empresarial.	Actualización de equipos, sistemas informáticos y maquinaria.	N.- de actualizaciones	#
				Impacto de la inversión en tecnología y equipos	Inversión en tecnología y herramientas/Ventas * 100	%
13	C&A	RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	Contribuir al desarrollo social y a la protección ambiental generando una consciencia de vida.	% de cumplimiento de normativas ambientales	Aplicación de Normativas ambientales	%
				Índice de ejecución de proyectos ambientales y sociales	Proyectos ejecutados/Proyectos planificados	%

Fuente: Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar, Autor Francis Salazar
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

4.4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEFINIDOS

CUADRO N° 27: Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS			
1	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	Mantener la capacidad de la gestión financiera a través de la formalización de los procesos, monitoreándoles y mejorándolos continuamente, manteniendo óptimos indicadores que permitan aprovechar la fortaleza financiera y lograr satisfacer la demanda de los servicios.
2	CLIENTE	GESTIÓN DE MERCADOTECNIA Y COMPETENCIA	Diseñar e implementar un Plan Operativo de Marketing ofreciendo a los clientes servicios de calidad y estructurar una base de datos de clientes a fin de consolidar un sistema CRM (relaciones con clientes clave), con la finalidad de personalizar la atención y definir los requerimientos específicos de las necesidades que la empresa busca satisfacer.
3	INTERNA	GESTIÓN TECNOLÓGICA Y VENTAJA COMPETITIVA	Promover servicios de comercialización, distribución y despacho de combustibles de alta calidad sobre la base de una administración eficiente bajo un alto nivel tecnológico para atender la demanda actual y potencial y generar una relación empresa-cliente sólida y duradera.
4	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	Impulsar proyectos de desarrollo social y de manejo adecuado de desechos propios de la actividad empresarial y contribuir con campañas a la protección y cuidado del medio ambiente.
		CAPACITACIÓN Y TALENTO HUMANO	Establecer una mejor oferta laboral segura, en base a beneficios, motivación y desarrollo del personal a través del fomento de un buen clima laboral y un equipo de trabajo participativo.
		GESTIÓN ESTRATÉGICA	Diseñar una estructura organizacional direccionada hacia el modelo de Gestión Estratégica y transmitir a todos quienes forman parte de la empresa la nueva filosofía corporativa la misma que permitirá mejorar la gestión empresarial.

Fuente: Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar, Autor Francis Salazar

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

4.5 CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Para la construcción del Mapa Estratégico es necesario que se defina la estrategia institucional sobre la cual se enmarcará la Gestión de Andes Gas.

La estrategia de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la planificación estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos a las oportunidades que el mercado presenta. La estrategia es una sumatoria de experiencias y expectativas, que definirán el futuro organizacional.

Para definir la estrategia corporativa o institucional se debe segmentar a la misma desde tres perspectivas que son:

- Estrategias de desarrollo (conocidas como básicas o de ventaja competitiva).
- Estrategias de crecimiento.
- Estrategias de competencia (o de competitividad).

GRÁFICO N° 33: Estrategia corporativa



Fuente: Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar
Elaborado Por: Francis Salazar

De acuerdo a las conclusiones obtenidas el perfil definido para la Empresa de Servicios Andes Gas y que será el Modelo de gestión base para otras empresas girará alrededor de las siguientes estrategias:

<p>VENTAJA COMPETITIVA: Diferenciación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacen necesidades con servicios con altos valores agregados. • Segmento al cual se sirve es rentable. • Fácil posicionamiento y cuotas de participación altas. • No aplicable a segmentos sin perspectiva de crecimiento. • Los segmentos se pueden subdividir en segmentos no rentables.
<p>CRECIMIENTO: Desarrollo de Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de comercialización, distribución y despacho de combustibles diferentes y en innovación constante. • Empresas públicas y privadas para formar alianzas estratégicas para la comercialización de combustibles y derivados de petróleo. • Permite descubrir usos alternativos a productos existentes. • No aplicable cuando hace que la dirección del negocio se pierda. • Innovar los sistemas informáticos para que permitan monitorear el servicio ofrecido a los actuales y potenciales clientes.
<p>COMPETITIVIDAD: Especialista</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. • Es aplicable cuando se descubren nichos de mercado rentable. • La empresa enfoca sus esfuerzos en segmentos pequeños no explotados. • El posicionamiento se facilita en nichos pequeños. • No aplicable cuando los nichos son volubles a cambios inesperados.

En el siguiente CUADRO N° 28 se presentan los factores más relevantes que se consideraron para definir la “Estrategia de Andes Gas”.

CUADRO N° 28: Estrategias organizacionales

EJE ESTRATÉGICO	CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICACIÓN	APLICACIÓN
ESTRATEGIA DE DESARROLLO	DIFERENCIACIÓN		Encaminarse siempre a lograr el aumento de la participación de mercado a través de un portafolio de productos y servicios personalizado y de alta calidad que aporten con una diferenciación notable ante la competencia y ayuden a conseguir a largo plazo la rentabilidad de la empresa, brindando servicios de comercialización y distribución de combustibles con atención personalizada.
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	INTENSIVO	DESARROLLO DEL PRODUCTO/ SERVICIO	Mejorar e innovar los sistemas informáticos para que permitan monitorear el servicio ofrecido a los actuales y potenciales clientes a los que se avizora llegar la empresa.
ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD	ESPECIALISTA		Buscar una posición de reconocimiento y especialización dentro de los servicios de combustibles dentro de la zona de injerencia.

Fuente: Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar, Autor Francis Salazar

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

4.5.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Mejorar e innovar los productos y/o servicios para satisfacer las necesidades del cliente a través de una mayor participación de mercado y la generación de una ventaja competitiva mediante el desarrollo de un sistema de control informático que permita evaluar la gestión empresarial y el servicio ofertado, guiando a la empresa a ser reconocida en su zona de injerencia.

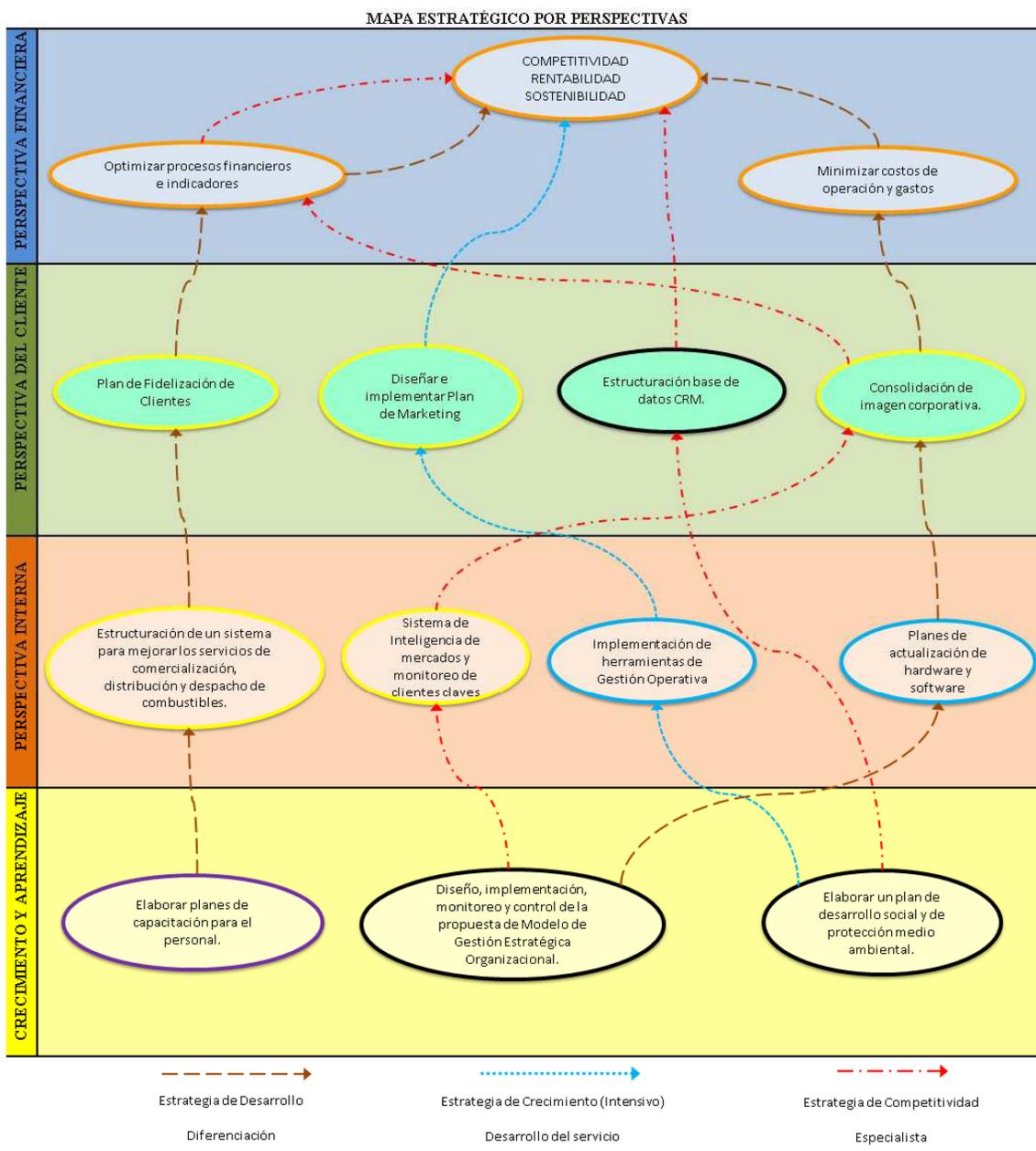
4.6 MAPA GRÁFICO ESTRATÉGICO



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

4.6.1 MAPA ESTRATÉGICO

GRÁFICO N° 34: Mapa Estratégico



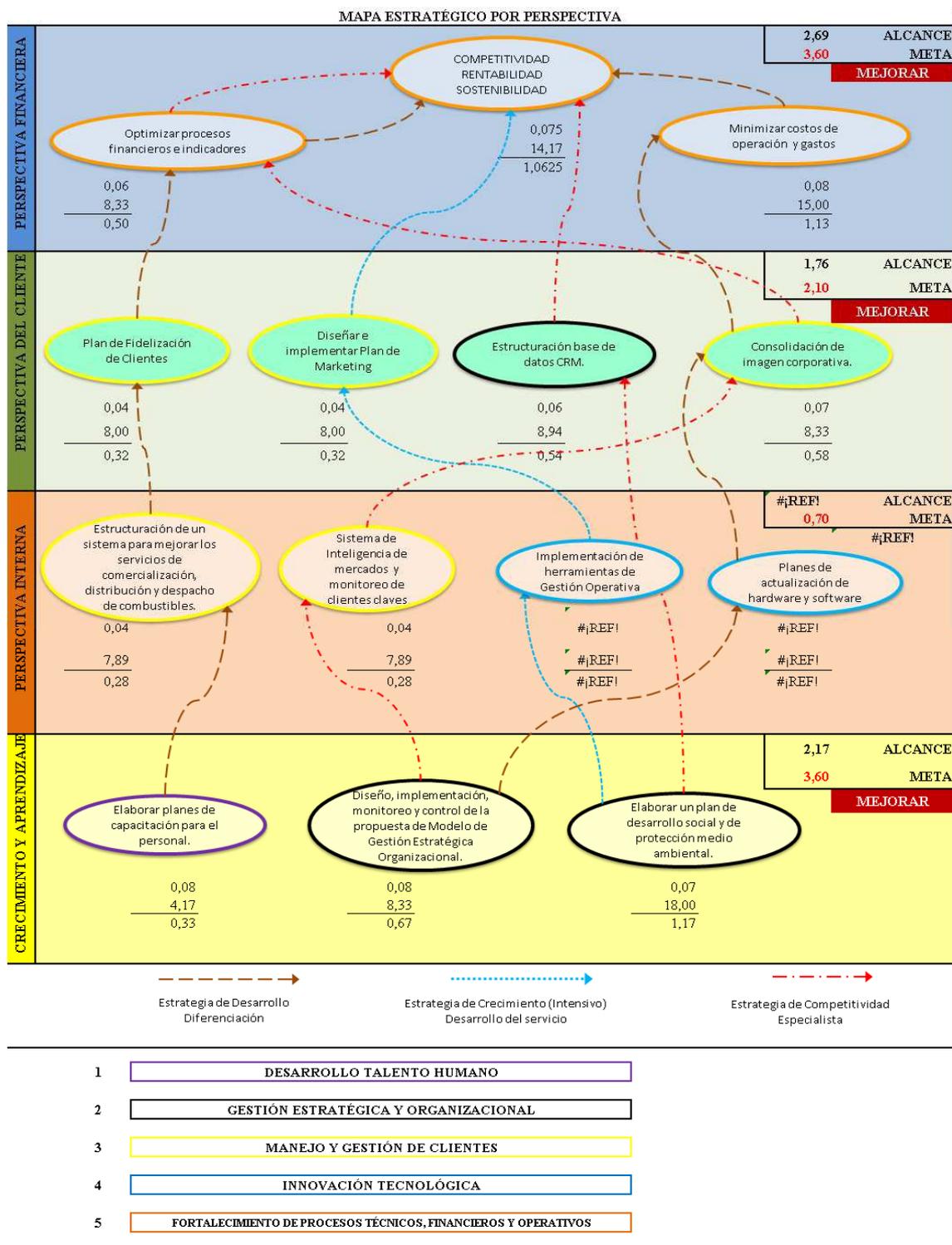
- 1 **DESARROLLO TALENTO HUMANO**
- 2 **GESTIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZACIONAL**
- 3 **MANEJO Y GESTIÓN DE CLIENTES**
- 4 **INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**
- 5 **FORTALECIMIENTO DE PROCESOS TÉCNICOS, FINANCIEROS Y OPERATIVOS**

Fuente: Estratégica: Todo lo que se debe conocer y aplicar, Autor Francis Salazar

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

4.6.2 MAPA ESTRATÉGICO PONDERADO

GRÁFICO N° 35: Mapa Estratégico Ponderado



Fuente: Estratégica: Todo lo que se debe conocer y aplicar, Autor Francis Salazar

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

4.7 BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard es una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía.

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

4.7.1 DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO

El concepto de Balanced Scorecard (BSC) provee de una metodología para traducir la estrategia en términos operacionales, y acompaña la visión y la estrategia de las organizaciones con los objetivos, mediciones, targets e iniciativas de las siguientes perspectivas:

- Financiera
- Del Cliente
- De los Procesos Internos
- Del Aprendizaje y el Crecimientos

GRÁFICO N° 36: Perspectiva del Balanced Scorecard



Fuente: Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC
Elaborado Por: Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton

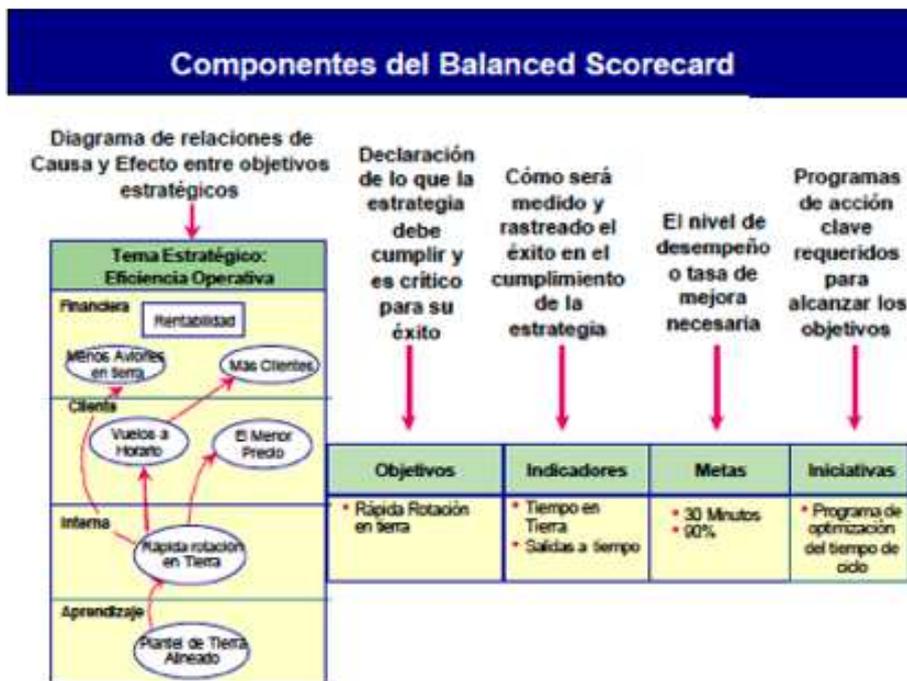
- **Perspectiva Financiera:** La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.
- **Perspectiva del Cliente o Comercial:** Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.
- **Perspectiva de Procesos:** Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permite conocer el funcionamiento del negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.
- **Perspectiva del Aprendizaje y el Crecimiento:** Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo.

4.8 TABLERO DE COMANDO

El Tablero de Comando Balanced Scorecard proviene del análisis de los objetivos, además el tablero de comando es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de una Estrategia y trasladarlos a la acción, en tiempo real, respecto al avance en la consecución de los objetivos como se ve en el GRÁFICO N° 37.

La Matriz Tablero de Comando obedece a la siguiente estructura en forma típica, tal como se observa en el CUADRO N° 29.

GRÁFICO N° 37: Componentes del Balanced Scorecard



Fuente: Balanced, Santiago de Chile

Elaborado Por: Balanced, Santiago de Chile

CUADRO N° 29: Matriz Tablero de Comando

OBJETIVO DIRECCIONAMIENTO	MEDIDA (S.M.A.R.T)	META (K.P.I/PROCESO)	INICIATIVA (ESTRATEGIA)
PERSPECTIVA FINANCIERA			
PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
PERSPECTIVA INTERNA			
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE			

Fuente: Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar

Elaborado Por: Francis Salazar

A continuación se despliega la matriz de tablero de comando para la Presente

Propuesta de Modelo de Gestión para empresas de servicios de combustibles:

CUADRO N° 30: Matriz Tablero de Comando Andes Gas

TABLERO DE COMANDO								
N.-	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META		INICIATIVA /DECISIÓN	
					CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN		
1	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	Mantener la capacidad de la gestión financiera a través de la formalización de los procesos, monitoreándolos y mejorándolos continuamente, manteniendo óptimos indicadores que permitan aprovechar la fortaleza financiera y lograr satisfacer la demanda de los servicios.	Índice de Liquidez	1,5	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Plan de Administración del Capital de Trabajo	Optimizar procesos financieros e indicadores.
				Margen Neto	> 4 %	(Utilidades/Ventas Netas)*100		Rentabilidad y sostenibilidad financiera
				Eficiencia del presupuesto	90%	(Presupuesto Real - Presupuesto Presentado)/Presupuesto Real		Minimizar costos de operación.
				Reducción de egresos	<15%	Gastos de Administración/ Ingresos por Ventas * 100		Minimizar gastos
				Ingresos netos por ventas a crédito	10%	< 10% ventas al contado		Minimizar ventas a crédito
2	CLIENTE	GESTIÓN DE MERCADO/TECNOLOGIA Y COMPETENCIA	Diseñar e implementar un Plan Operativo de Marketing ofreciendo a los clientes servicios de calidad y estructurar una base de datos de clientes a fin de consolidar un sistema CRM (relaciones con clientes clave), con la finalidad de personalizar la atención y definir los requerimientos específicos de las necesidades que la empresa busca satisfacer.	Incremento de las ventas	5%	((Ventas actuales / Ventas históricas)-1)*100	Plan de fortalecimiento de productos y servicios	Diseñar e implementar Plan de Marketing.
				Satisfacción de clientes	90%	N.- Clientes satisfechos / N.- Cantidad total de clientes encuestados * 100		Plan de fidelización de clientes.
				Nivel de lealtad de clientes	85%	Cantidad de respuestas de tipo 1/ Cantidad de encuestas efectuadas * 100		Estructuración base de datos CRM. Consolidación de imagen corporativa.
3	INTERNA	GESTIÓN TECNOLÓGICA Y VENTAJA COMPETITIVA	Promover servicios de comercialización, distribución y despacho de combustibles de alta calidad sobre la base de una administración eficiente para atender la demanda actual y potencial y generar una relación empresa-cliente sólida y duradera.	Impacto de la inversión en tecnología y equipos	3%	Inversión en tecnología y herramientas/Ventas * 100	Plan de Desarrollo Tecnológico	Estructuración de un sistema para mejorar los servicios de comercialización, distribución y despacho de combustibles. Sistema de Inteligencia de mercados y monitoreo de clientes.
				Ingresos por ventas a empresas bajo convenio o alianza	15%	[Ingresos por ventas con convenio o alianza/Ventas Totales] * 100		Implementación de herramientas de gestión operativa. Planes de actualización de hardware y software.
4	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CAPACITACIÓN Y TALENTO HUMANO	Establecer una mejor oferta laboral segura, en base a beneficios, motivación y desarrollo del personal a través del fomento de un buen clima laboral y un equipo de trabajo participativo.	Capacitación a los funcionarios	60 horas	N.- horas de capacitación anuales	Plan de Desarrollo Humano-Capacitación	Elaborar planes de capacitación para el personal.
		GESTIÓN ESTRATÉGICA	Diseñar una estructura organizacional direccionada hacia el modelo de Gestión Estratégica y trasmitir a todos quienes forman parte de la empresa la nueva filosofía corporativa la misma que permitirá mejorar la gestión empresarial.	Cumplimiento del Modelo de Gestión Estratégica	95%	Objetivos cumplidos / Objetivos establecidos *100	Plan de Gestión Estratégica	Diseño, implementación, monitoreo y control de la propuesta de Modelo de Gestión Estratégica Organizacional.
		RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	Impulsar proyectos de desarrollo social y de manejo adecuado de desechos propios de la actividad empresarial y contribuir con campañas a la protección y cuidado del medio ambiente.	% de cumplimiento de normativas ambientales	53%	Aplicación de Normativas ambientales	Plan de Desarrollo Social y de Responsabilidad Ambiental	Elaborar un plan de desarrollo social y de protección medio ambiental.
Índice de ejecución de proyectos ambientales y sociales	75%	Proyectos ejecutados/Proyectos planificados						

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios, Autor Francis Salazar
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

CUADRO N° 31: Matriz de Cumplimiento

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO								
N.-	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
1	GESTIÓN FINANCIERA	Mantener la capacidad de la gestión financiera a través de la formalización de los procesos, monitoreándolos y mejorándolos continuamente, manteniendo óptimos indicadores que permitan aprovechar la fortaleza financiera y lograr satisfacer la demanda de los servicios.	Índice de Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,06	0,60	0,05	0,60
			Margen Neto	(Utilidades/Ventas Netas)*100	0,07	0,54	0,05	0,70
			Eficiencia del presupuesto	(Presupuesto Real - Presupuesto Presentado)/Presupuesto Real	0,08	0,54	0,06	0,80
			Reducción de egresos	Gastos de Administración/ Ingresos por Ventas * 100	0,07	0,54	0,05	0,70
			Ingresos netos por ventas a crédito	< 10% ventas al contado	0,08	0,48	0,05	0,80
Subtotal					0,36	2,68	0,27	3,60
2	GESTIÓN DE MERCADOTECNIA Y COMPETENCIA	Diseñar e implementar un Plan Operativo de Marketing ofreciendo a los clientes servicios de calidad y estructurar una base de datos de clientes a fin de consolidar un sistema CRM (relaciones con clientes clave), con la finalidad de personalizar la atención y definir los requerimientos específicos de las necesidades que la empresa busca satisfacer.	Incremento de las ventas	(Ventas Actuales - Ventas Históricas / Ventas Históricas)*100	0,08	0,57	0,06	0,80
			Satisfacción de clientes	N. - Clientes satisfechos / N. - Cantidad total de clientes encuestados * 100	0,07	0,60	0,06	0,70
			Nivel de lealtad de clientes	Cantidad de respuestas de tipo 1/ Cantidad de encuestas efectuadas * 100	0,06	0,64	0,05	0,60
			Subtotal					0,21
3	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Promover servicios de comercialización, distribución y despacho de combustibles de alta calidad sobre la base de una administración eficiente para atender la demanda actual y potencial y generar una relación empresa-cliente sólida y	Cumplimiento del Modelo de Gestión Estratégica	Objetivos cumplidos / Objetivos establecidos *100	0,07	0,56	0,06	0,70
Subtotal					0,07	0,56	0,06	0,70
4	CAPACITACIÓN Y TALENTO HUMANO	Establecer una mejor oferta laboral segura, en base a beneficios, motivación y desarrollo del personal a través del fomento de un buen clima laboral y un equipo de trabajo participativo.	Capacitación a los funcionarios	N. - horas de capacitación anuales	0,08	0,30	0,03	0,80
	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Revisar, adquirir y/u optimizar todo el sistema tecnológico orientado al negocio de la distribución de combustible líquido derivado de hidrocarburos.	Impacto de la inversión en tecnología y equipos	Inversión en tecnología y herramientas/Ventas * 100	0,08	0,60	0,07	0,80
			Ingresos por ventas a empresas bajo convenio o alianza	(Ingresos por ventas con convenio o alianza/Ventas Totales) * 100	0,07	0,76	0,07	0,70
	RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	Impulsar proyectos de desarrollo social y de manejo adecuado de desechos propios de la actividad empresarial y contribuir con campañas a la protección y cuidado del medio ambiente.	% de cumplimiento de normativas ambientales	Aplicación de Normativas ambientales	0,06	0,71	0,06	0,60
			Índice de ejecución de proyectos ambientales y sociales	Proyectos ejecutados/Proyectos planificados	0,07	0,57	0,06	0,70
Subtotal					0,36	2,94	0,29	3,60
TOTAL					1,00	7,99	0,79	10,00

	Número de Indicadores	Porcentaje
FINANCIERA	5	36%
CLIENTE	3	21%
INTERNA	1	7%
C&A	5	36%
Total Indicadores	14	100%

RENDIMIENTO	79%
CALIFICACION PONDERADA	7,99
	10,00

Fuente: Gestión Estrategia de Negocios, Autor Francis Salazar
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

CAPÍTULO 5

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA UTILIZANDO TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

5.1 BREVE RESUMEN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS INFORMÁTICOS

Un proyecto consiste en lograr un objetivo, para crear un único producto o servicio en un tiempo determinado. Es la asignación de tareas que produce un conjunto único de entregables; tiene un inicio claro y una fecha de terminación.

Antes de que un proyecto arranque deben estar definidos los entregables, los beneficios relacionados y el presupuesto asociado.

Los proyectos se identifican de diferentes maneras: Procesos de planeación al largo plazo, cambios repentinos en los requerimientos del negocio, o la creación de un subproyecto y pilotos. Se considera un proyecto a largo plazo aquel que tiene una duración mayor a un año. La división de un proyecto al largo plazo, en varios proyectos pequeños se denomina sub-proyectos.

El proceso de planeación y definición del proyecto, es generalmente definido como un estudio preliminar para evaluar la factibilidad del proyecto. El objetivo final de esta fase es producir un reporte que servirá de base para la aprobación del proyecto como un todo. Este contiene un diseño conceptual que provee o da información para el desarrollo de un plan de trabajo y la estimación del costo total del proyecto; puede también proponer una división del proyecto dentro de fases; incluyendo un estimado del uso de recursos, tiempos y costos por cada fase del proyecto.

La planeación y definición del proyecto y el reporte de resultados pueden ser especialmente elaborados en proyectos que son particularmente complejos o envuelven una nueva tecnología, y tienen un alto costo de implementación estimado.

A pesar de los riesgos, el proceso total no debería tomar más del 10% del tiempo total estimado del proyecto. En términos de tiempo, la planeación y definición del proyecto no debería tomar más de 3 a 4 semanas; si continúa más allá de lo especificado, el líder del proyecto debería considerar si existen otros incidentes ya sea organizacionales, técnicos o funcionales, los cuáles necesitan ser resueltos antes de comenzar la fase de definición y planeación del proyecto.

Con el fin de responder a cambios en el mercado o en las condiciones del negocio, los proyectos pueden ser iniciados sin haber pasado por el proceso formal de planeación. Mientras el proceso de aprobación del proyecto es la manera más común de iniciar un proyecto, es importante recordar que la presión de los problemas del negocio tomará prioridad sobre los procesos.

El manejo de proyectos proveerá el proceso para encadenar estrategias de negocio, con estrategias de Tecnología de Información, para proyectar planes de implementación.

5.2 METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTO INFORMÁTICO A UTILIZAR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Basados en el concepto teórico de las Metodologías MSF y PMI y en la experiencia adquirida en el manejo de Proyectos de Tecnología Informática (TI), la meta general en este capítulo es proveer un proceso común y un manejo de entregables los cuáles puedan ser usados y compartidos por todos los involucrados en un proyecto, como una guía metodológica para la gestión de proyectos de tecnología informática. Se describen los conceptos más apropiados de cada metodología, integrando procesos y los entregables que son necesarios en cada una de las fases de un proyecto. También se

resalta la importancia del manejo de riesgos e incidentes, el histórico de manejo de cambios y una lista de chequeo del proyecto, como factores de éxito en el manejo de los mismos.

5.2.1 ESTRUCTURA MINIMA DE UN PROYECTO

Es importante mencionar la estructura mínima de un proyecto que puede ser aplicada a todos los proyectos con roles adicionales a ser definidos a discreción del líder el proyecto.

Todos los proyectos requieren un patrocinador, un comité de manejo de proyecto, un líder de proyecto y un equipo de proyecto. No todos los proyectos requieren un Gerente de Proyecto, ni un asegurador de calidad o un Administrador de Proyectos.

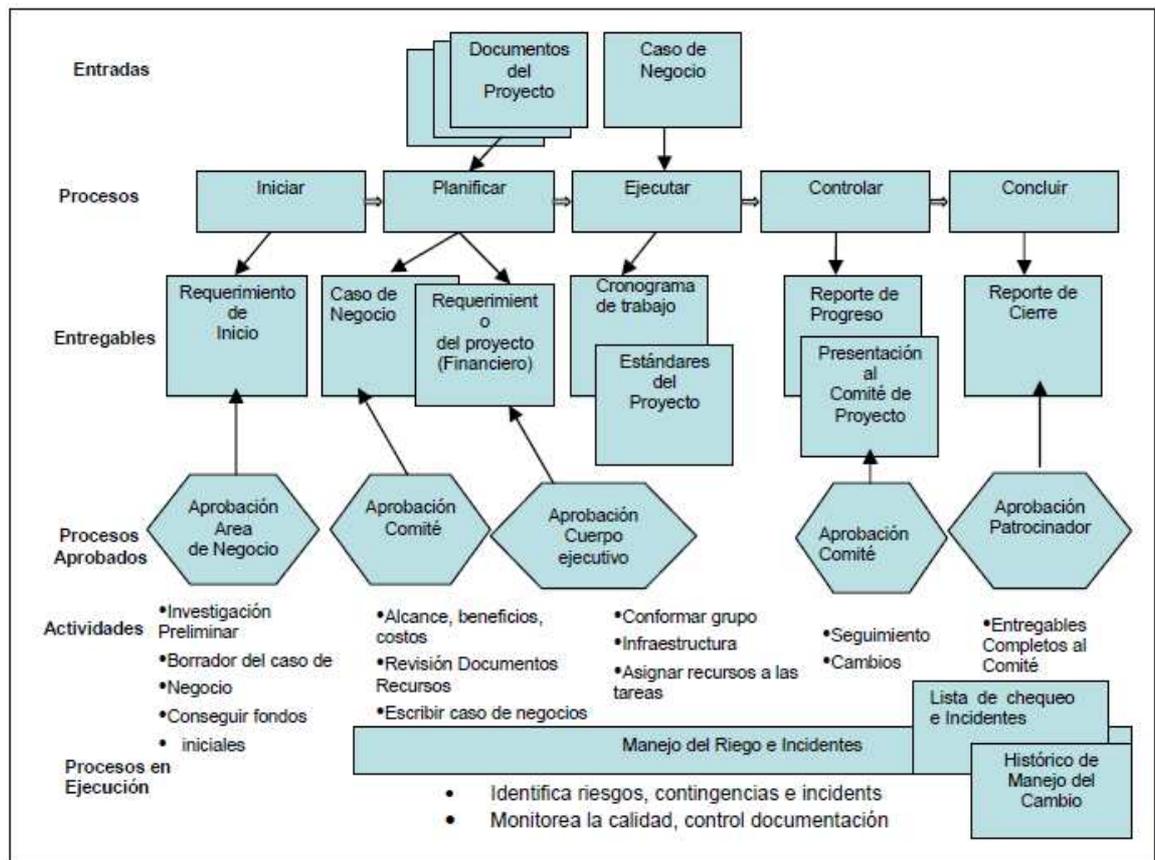
Dependiendo de la complejidad del proyecto refiérase a la Estructura Organizacional en la Metodología PMI, o al Modelo de Grupos de Trabajo de MSF.

5.2.2 INTEGRACIÓN DE PROCESOS Y ENTREGABLES

La integración del manejo de proyectos requiere que cada proyecto y sus procesos estén apropiadamente alineados y conectados con otros procesos para facilitar su coordinación. Esta interacción requiere un intercambio entre los requerimientos y los objetivos del proyecto.

Se han diseñado varios entregables, que deben ser integrados a cada uno de los procesos y que contienen información básica para el seguimiento y control del proyecto como lo ve en el GRÁFICO N° 38

GRÁFICO N° 38: Integración de procesos y entregables



Fuente: Metodología para la Gestión de Proyectos de Tecnología Informática en la empresa privada
Elaborado Por: Gloria Inés Sandoval Ospina

5.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

5.3.1 INICIO

En el proceso de inicio se preparará un documento que describe brevemente el proyecto propuesto, este debe ser de una página, en el cual se deben focalizar los objetivos globales y las necesidades del negocio para llevar a cabo la implementación del proyecto.

5.3.1.1 REQUERIMIENTOS DE INICIO

El documento de requerimiento de inicio es el primer documento que es producido en un proyecto y permite a la persona entrar detalles breves acerca de una propuesta del proyecto, que puede ser discutida antes de crear el caso de negocios como se muestra en el CUADRO N° 32.

CUADRO N° 32: Requerimiento de Inicio

 IGLESIAS TAPIA CIA LTDA		IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA UTILIZANDO LAS "TIC"		
DOCUMENTO DE INICIO				
ELABORADO POR:	CAROLINA IGLESIAS	FECHA ELABORACIÓN:	26-mar-12	VERSION 1.0
	RENE ORELLANA			
APROBADO POR:	DRA. SONIA CUEVA	FECHA APROBADO:	31-mar-12	
Nombre del proyecto:	IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA UTILIZANDO TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN			
Solicitado por:	ING. JORGE IGLESIAS			
Fecha de solicitud:	26 de marzo 2012			
Departamento solicitante:	Junta Directiva			
Planeación:	6 meses			
Descripción del proyecto:	Teniendo como referencia el Modelo de Gestión Estratégica, ingresar la información pertinente dentro del software "BSC designer", para el análisis, evaluación, resultados y conclusiones sobre el modelo. De esta manera se podrá saber si la estrategia sugerida esta alineada y enfocada a al línea del negocio.			
Necesidades del negocio	Verificación y control de procesos Mitigar el riesgo en la toma de decisiones Mayor rentabilidad Automatización de procesos utilizando las TIC Liderazgo en la distribución de combustibles			
Áreas del negocio involucradas:	Gerencia General Departamento Operativo Departamento Contable Departamento Tecnológico			
Fondos asignados inicialmente:	\$9.000			
Centro de Costos:				
Esfuerzo inicial	120 staff days			

asignado:	
Comentarios:	
Aprobado por:	Nombre: Firma: Título:

Fuente: Metodología para la Gestión de Proyectos de Tecnología Informática en la empresa privada
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

5.3.2 PLANIFICAR

El entregable final del proceso planificar es la aprobación del caso de negocios. Sin embargo el proceso de completarlo permitirá clarificar el alcance del proyecto respecto a las expectativas del Comité de Manejo del Proyecto. El proceso de Planificación requiere un Líder de Proyecto para analizar la factibilidad de completar el proyecto dentro del tiempo, presupuesto y restricciones de calidad para anticiparse y documentar cualquier riesgo y explicar los supuestos del proyecto.

5.3.2.1 RESUMEN EJECUTIVO

CUADRO N° 33: Resumen Ejecutivo

Nombre del Proyecto:	Implementación del modelo de gestión estratégica utilizando tecnologías de información
Fecha:	31 de marzo de 2012
Distribuir a:	Ing. Jorge Iglesias, Dra. Sonia Cueva
Objetivos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar si el modelo de gestión estratégica esta enfoca y alineado a la línea de negocio. 2. Analizar y evaluar los resultados del modelo de gestión estratégica mediante el uso del software BSC Designer. 3. Medir y manejar el rendimiento del negocio. La implementación del BSC Designer pretende: <ul style="list-style-type: none"> • Manejar información consolidada • Obtener información a mayor nivel de detalle • Integrar información consolidada y detallada • Controlar y evaluar de mejor manera los procesos 4. Mitigar el riesgo en la toma de decisiones.

Entregables & Usuarios claves:	
Entregables:	
<ul style="list-style-type: none"> • Esquema técnico del modelo de gestión con todas las bases necesarias para que la organización se alinee con la estrategia. • Informe final con los resultados del modelo de gestión utilizando el sistema informático. 	
Usuarios claves:	
Ing. Jorge Iglesias	Presidente
Dra. Sonia Cueva	Gerente General
Fecha estimada de terminación:	
24 semanas desde la fecha de inicio	
Costo estimado:	
USD 6707	

Fuente: Metodología para la Gestión de Proyectos de Tecnología Informática en la empresa privada
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

5.3.2.2 TÍTULO DEL PROYECTO

Implementación del modelo de gestión estratégica utilizando las tecnologías de información (TIC's).

5.3.2.3 ANTECEDENTES

Los antecedentes para el presente proyecto se muestran a continuación bajo un formato libre, que para efectos de éste caso se utilizará el esquema de **Hecho - Implicación** como se muestra en la TABLA N° 9.

TABLA N° 9: Esquema Hecho - Implicación

HECHOS	IMPLICACIONES
No existe un sistema informático que automatice, muestre y de seguimiento de los procesos estratégicos.	La empresa no tiene conocimiento del progreso estratégico en su línea de negocio.
La empresa tiene un enfoque estratégico que le permite estar encaminada dentro de la línea de negocio sin perder la misión y visión de la empresa.	A pesar de tener un enfoque estratégico, el no monitorearlo hace que con el tiempo la empresa no sepa como está su estrategia actual a comparación de su competencia.
A pesar de conocer la utilidad que el Balanced ScoreCard no se la está poniendo en práctica	La empresa empieza a realizar sus procesos empíricamente asumiendo que todo marcha bien en su estrategia

Los sistemas informáticos que posee actualmente la empresa no muestran un resumen gerencial sobre la situación actual de la empresa.	La empresa no sabe cual de sus procesos son funcionales y que requieren de cambios en cuanto a servicio, tiempo, costos, etc.
--	---

Fuente: Metodología para la Gestión de Proyectos de Tecnología Informática en la empresa privada
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

5.3.2.4 OBJETIVOS

1. Evaluar si el modelo de gestión estratégica esta enfoca y alineado a la línea de negocio.
2. Analizar y evaluar los resultados del modelo de gestión estratégica mediante el uso del software BSC Designer.
3. Medir y manejar el rendimiento del negocio. La implementación del BSC Designer pretende:
 - Manejar información consolidada
 - Obtener información a mayor nivel de detalle
 - Integrar información consolidada y detallada
 - Controlar y evaluar de mejor manera los procesos
4. Mitigar el riesgo en la toma de decisiones.

5.3.2.5 MARCO DEL TIEMPO

24 semanas desde la fecha de aprobación.

5.3.2.6 NECESIDADES DEL NEGOCIO

- Verificación y control de procesos.
- Mitigar el riesgo en la toma de decisiones
- Mayor rentabilidad
- Automatización de procesos utilizando las TIC's

- Liderazgo en la distribución de combustibles

5.3.2.7 PRIORIDAD

Debe Hacerse (Debido a normativas o mandato corporativo)

Tiene Beneficios Tangibles (Tiene ROI identificable en términos de USD)

Fórmula del índice de retorno sobre la inversión es:

$$ROI = \left(\frac{\text{Utilidades} - \text{inversión}}{\text{inversión}} \right) \times 100 = \left(\frac{230.000 - 6200}{6200} \right) \times 100 = 3609.67\%$$

Soporta al negocio (Puede ser Táctico o Estratégico)

5.3.2.8 ANÁLISIS DE BENEFICIOS

5.3.2.8.1 TANGIBLES

- Permite tener un control simultáneo del cuadro de mando integral por parte del personal administrativo de la estación de servicio.
- El gerente general y los socios podrán visualizar en tiempo real el estado de la estratégica y de los procesos de la estación de servicio.
- Se podrá tomar decisiones gerenciales en base a los resultados que muestra el cuadro de mando integral.

5.3.2.8.2 INTANGIBLES

- Mayor velocidad en el tiempo de respuesta ante los giros del negocio a través del uso de nuevas tecnologías contando con un soporte local.
- Visualización futura del modelo de gestión a través de un portal.
- Traducir la estrategias a términos operativos
- Alinear la organización con la estrategia

- Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos
- Hacer que la estrategia sea un proceso continuo
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

5.3.2.9 ANÁLISIS DE COSTOS

CUADRO N° 34: Análisis de Costos

Costos de Capital HW & Otros activos	\$USD	Comentarios
Hardware & Otros activos	2500	Servidor de BSC
Escritorio	350	Repositorio del servidor
Silla	100	
Archivador	154	Documentación obtenida del BSC
UPS	165	Regulador de voltaje y almacenador de energía
Total Costos (1)	3269	

Costos de Capital SW y Otros	\$USD	Comentarios
Licencias de Software	5823	9 licencias BSC Designer
Recursos Internos - TI	1600	Fase de implementación
Recursos Internos - Usuarios	500	Análisis de requerimientos
Evaluación de Riesgos / Contingencias	0	
Total Costos (2)	7923	

Gastos del Proyecto	\$USD	Comentarios
Gastos de entrenamiento	600	
Gastos de viajes	0	
Otros	0	
Total Costos (3)	600	
Total Costos del Proyecto (1+2+3)	11792	

Fuente: Metodología para la Gestión de Proyectos de Tecnología Informática en la empresa privada
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

5.3.2.10 PREREQUISITOS Y OTRAS DEPENDENCIAS

Para este trabajo fue necesario realizar los siguientes estudios y análisis previos para su ejecución:

- Levantamiento de información y análisis de la empresa
- Realización y estudio del mapa estratégico.

- Creación de un modelo de gestión estratégica para la empresa.
- Análisis de software especializados en mapas estratégicos.

5.3.2.11 EVALUACIÓN DEL RIESGO

CUADRO N° 35: Evaluación del Riesgo

Descripción del riesgo	Probabilidad de Falla	Impacto sobre proyecto	Contingencia
1. No tener un backup de la información	M	A	Resguardar la información en unidades de almacenamiento externo bajo un cronograma establecido
2. El personal no comprende la estrategia de la empresa	A	M	Realizar talleres donde se integre al personal para capacitar hacia donde quiere ir la organización
3. La organización no alinea las acciones, recursos y presupuestos con la estrategia	A	A	Contratar un consultor con experiencia que les indique la manera de alinearse a la estrategia
4. Selección inadecuada de indicadores de gestión	A	A	
5. Los resultados del BSC no son comunicados a los empleados	M	M	Crear un mural en donde se comunique al personal los resultados
6. Poca adaptabilidad del personal a los cambios	M	M	Crear un plan de incentivos de acuerdo al resultado de los indicadores

Valoración del Riesgo	
Alto	A
Medio	M
Bajo	B

Fuente: Metodología para la Gestión de Proyectos de Tecnología Informática en la empresa privada
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

5.3.2.12 ENTREGABLES Y USUARIOS CLAVES

Entregables	
<ul style="list-style-type: none"> • Esquema técnico del modelo de gestión con todas las bases necesarias para que la organización se alinee con la estrategia • Informe final con los resultados del modelo de gestión utilizando el sistema informático 	
Usuarios claves	Cargo
Ing. Jorge Iglesias	Presidente
Dra. Sonia Cueva	Gerente General

5.3.2.13 OBTENCIÓN DE LA APROBACIÓN DEL PROYECTO

- Durante la fase de evaluación se harán presentaciones al Patrocinador del negocio.
- El Caso de Negocio del Proyecto será revisado y aprobado por la persona encargada de asegurar la calidad del proyecto.

5.3.2.14 ENFOQUE PARA IMPLEMENTACIÓN Y ESTRATEGIA DE MANTENIMIENTO

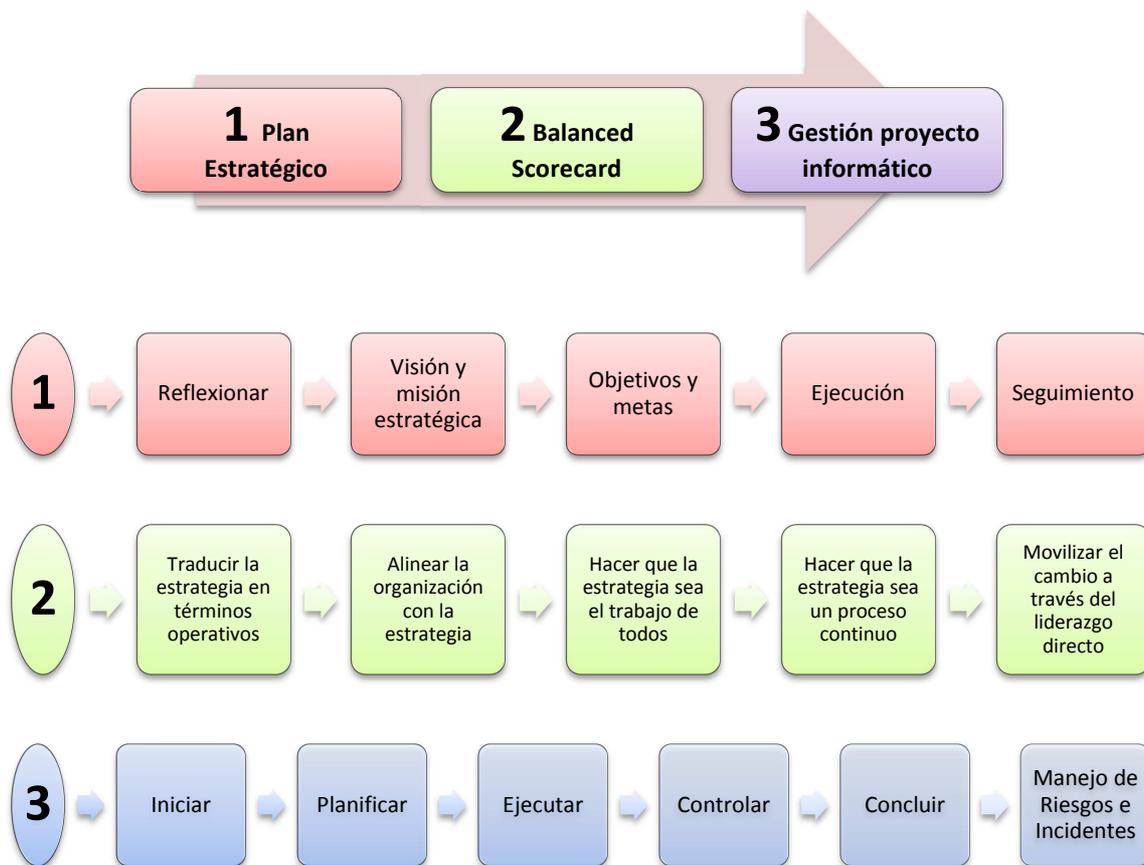
- Análisis de requerimientos, migración de modelos actuales, adaptación de modelos actuales al Modelo de Gestión e implementación de reportes y cuadro de mando integral.
- El equipo de tecnología y el consultor serán los responsables de las tareas arriba mencionadas.
- Las pruebas y monitoreo del nuevo sistema será responsabilidad del usuario final.
- Cuando se haya alcanzado los objetivos de gestión, buscar nuevas ideas para hacer de la estrategia un proceso continuo.

5.3.2.15 ALCANCE DEL PROYECTO

5.3.2.15.1 ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO

La estructura de trabajo que se muestra en el GRÁFICO N° 39, indica como se realizó de manera planificada el levantamiento de los requerimientos que se requirió para llegar a un marco de trabajo que permitió unir lo administrativo estratégico con lo tecnológico.

GRÁFICO N° 39: Estructura detallada de trabajo



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

5.3.2.15.2 ALCANCE ORGANIZACIONAL

Nombre del entregable	Alcance	Incluido o Excluido	Si excluido, posible propietario
Esquema técnico del modelo de gestión estratégica	Detalle del esquema técnico de los pasos realizados para poder alcanzar el modelo de gestión deseado acorde con la estrategia de negocio	Incluido	
Informe de proyecto informático	Detalle sobre las especificaciones técnicas que se recopiló para poder ver la factibilidad de la implementación de un modelo de gestión utilizando sistemas informáticos	Incluido	

5.3.2.15.3 ALCANCE DE INTERVENCIÓN DEL EQUIPO

Nombre del entregable	Alcance	Incluido o Excluido	Si excluido, posible propietario
Proveedor	Proveer el sistema informático con los requisitos del modelo de gestión	Excluido	AKS-Labs
Equipo interno	Definición de requerimientos iniciales para la elaboración del modelo de gestión	Incluido	

5.3.2.15.4 ALCANCE FUNCIONAL

Nombre del entregable	Alcance	Incluido o Excluido	Si excluido, posible propietario
Implementación del Modelo de Gestión Estratégica en el Sistema informático BSC Designer	Alimentar al sistema con la información obtenida en el Modelo de Gestión Estratégica. Generación de reportes a nivel gerencial, analítico y operativo	Incluido	

5.3.2.15.5 ALCANCE TÉCNICO

Nombre del entregable	Alcance	Incluido o Excluido	Si excluido, posible propietario
Sistema informático BSC Designer	Herramienta Usuario Final = Microsoft Windows 7 . El software denominado BSC Designer como herramienta que simplifica el proceso de creación y de gestión de cuadros de mando o grupos KPI. Permite generar informes en Excel para una fecha dada y especificar unidades de medida definidas por el usuario entre otras funcionalidades	Incluido	
Hardware e infraestructura técnica	Servidor = Windows XP, Windows 7 . Un servidor configurado con el servicio de FTP para poder compartir el Balance Scorecard. El esquema de red en donde se implementará el sistema estará en una clase direccionamiento IP tipo C	Incluido	

5.3.2.16 ESTRATEGIAS DEL PROYECTO



5.3.2.17 PLAN DE TRABAJO (En días hombre)

CUADRO N° 36: Plan de Trabajo

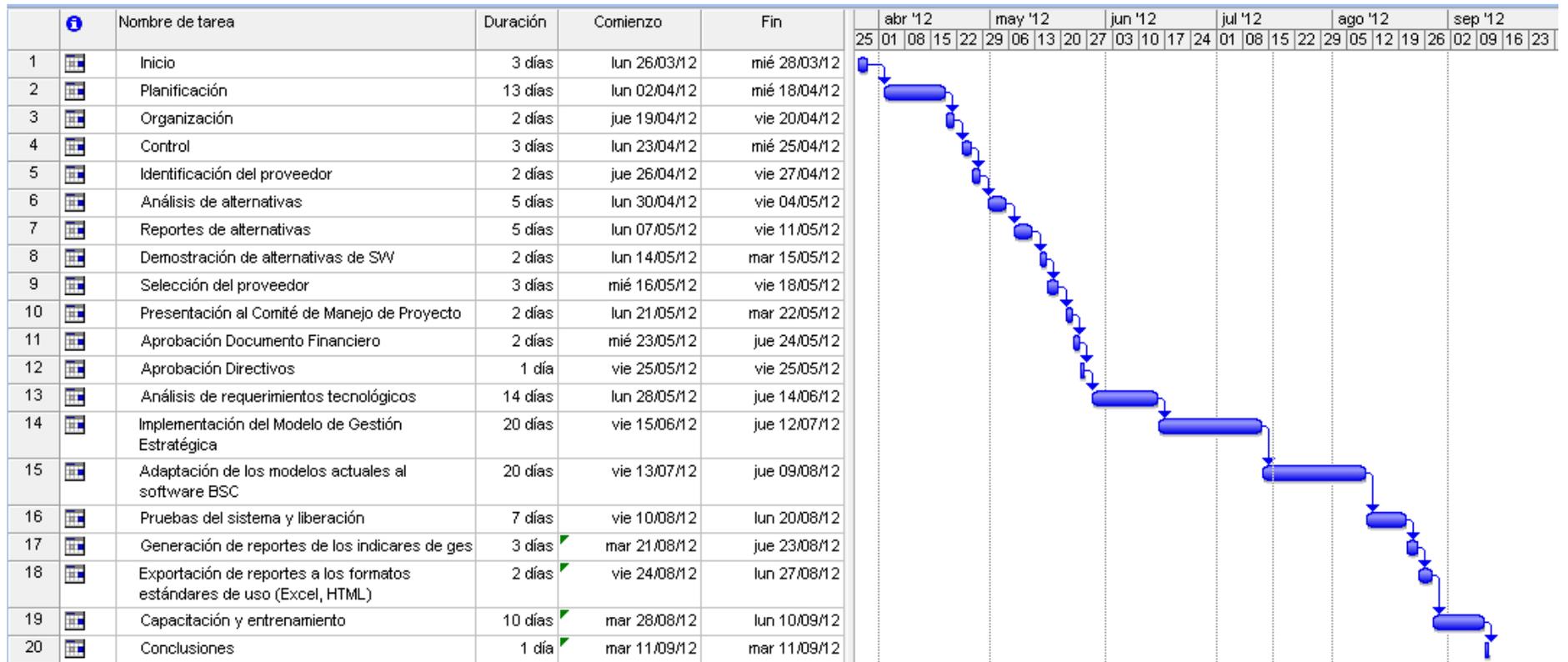
#	Ítem de Trabajo	Usuarios	Interno	Externo	Total
1	Inicio		3		3
2	Planificación		13		13
3	Organización		2		2
4	Control		3		3
5	Identificación del proveedor		2		2
6	Análisis de alternativas		5		5
7	Reportes de alternativas		5		5
8	Demostración de alternativas de SW	1	1		2
9	Selección del proveedor		3		3
10	Presentación al Comité de Manejo de Proyecto	1	1		2
11	Aprobación Documento Financiero	2			2
12	Aprobación Directivos	1			1
13	Análisis de requerimientos tecnológicos	7	7		14
14	Implementación del Modelo de Gestión Estratégica	5	15		20
15	Adaptación de los modelos actuales al software BSC	5	15		20
16	Pruebas del sistema y liberación	2	5		7
17	Generación de reportes de los indicadores de gestión	1	2		3
18	Exportación de reportes a los formatos estándares de uso (Excel, HTML)	1	1		2
19	Capacitación y entrenamiento	5	5		10
20	Conclusiones		1		1
	TOTAL	31	89	0	120

Fuente: Metodología para la Gestión de Proyectos de Tecnología Informática en la empresa privada

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

5.3.2.18 CRONOGRAMA DEL PROYECTO

CUADRO N° 37: Cronograma del Proyecto



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

5.3.2.19 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

Patrocinador:	Ing. Paulina Iglesias
Patrocinador Técnico:	Ing. Carolina Iglesias, Ing. René Orellana
Comité de Manejo de Proyecto:	Ing. Paulina Iglesias, Dra. Sonia Cueva
Líder de Proyecto:	Ing. Carolina Iglesias, Ing. René Orellana
Revisor de la Calidad del proyecto:	Ing. Jorge Iglesias
Equipo Proyecto:	
<pre> graph TD A[Patrocinador del Proyecto] --- B[Comite de Manejo del Proyecto] B --- C[Revisor de Calidad del Proyecto] B --- D[Lider del Proyecto] D --- E[Usuario del Negocio] D --- F[Lider Técnico] </pre>	

5.3.3 EJECUTAR

Integra gente y otros recursos para realizar el Plan del Manejo del Proyecto. Se forma el equipo de proyecto y se prepara la infraestructura del proyecto requerida. Se detallan las tareas de ejecución del proyecto y se asignan recursos. Los estándares del proyecto son definidos. Se solucionan todos los supuestos e incidentes organizacionales no resueltos.

5.3.3.1 ASIGNACIÓN DEL GRUPO DE PROYECTO, DISPONIBILIDAD Y ASIGNACIÓN DE ROLES

Grupo del Proyecto:	Disponibilidad (8/5)	Rol
Ing. Carolina Iglesias	8/5	Líder del Proyecto
Ing. René Orellana	8/5	
Ing. Paulina Iglesias	2/5	Comité de Manejo del Proyecto

5.3.3.2 ASIGNACIÓN DE RECURSOS

A continuación se detalla la manera en la que va estar distribuido el trabajo entre el equipo de proyecto:

Hoja de recursos:						
		Nombre del recurso	Rol	Costo/Usó	Tipo	Capacidad máxima
1		Ing. Carolina Iglesias	Líder de Proyecto	\$ 0,00	Trabajo	100%
2		Ing. René Orellana	Líder de Proyecto	\$ 0,00	Trabajo	100%
3		Ing. Paulina Iglesias	Comité de Manejo de Proyecto	\$ 0,00	Trabajo	100%
4		Dra. Sonia Cueva	Comité de Manejo de Proyecto	\$ 0,00	Trabajo	100%
5		Ing. Jorge Iglesias	Revisor de la calidad del Proyecto	\$ 0,00	Trabajo	100%
6		Servidor		\$ 0,00	Material	
7		Computador de escritorio		\$ 0,00	Material	
8		Software BSC Designer		\$ 647,00	Material	

Uso de tareas:

	i	Nombre de tarea	Trabajo	Duración	Comienzo	Fin	Detalles	tri 2, 2012				tri 3, 2012		
								mar	abr	may	jun	jul	ago	sep
1		+ Inicio	48 horas	3 días	lun 26/03/12	mié 28/03/12	Trab.	48h						
2		+ Planificación	520 horas	13 días	lun 02/04/12	mié 18/04/12	Trab.		520h					
3		+ Organización	32 horas	2 días	jue 19/04/12	vie 20/04/12	Trab.		32h					
4		+ Control	72 horas	3 días	lun 23/04/12	mié 25/04/12	Trab.		72h					
5		+ Identificación del proveedor	16 horas	2 días	jue 26/04/12	vie 27/04/12	Trab.		16h					
6		+ Análisis de alternativas	80 horas	5 días	lun 30/04/12	vie 04/05/12	Trab.		16h	64h				
7		+ Reportes de alternativas	80 horas	5 días	lun 07/05/12	vie 11/05/12	Trab.			80h				
8		+ Demostración de alternativas de SW	80 horas	2 días	lun 14/05/12	mar 15/05/12	Trab.			80h				
9		+ Selección del proveedor	72 horas	3 días	mié 16/05/12	vie 18/05/12	Trab.			72h				
10		+ Presentación al Comité de Manejo de Proyecto	32 horas	2 días	lun 21/05/12	mar 22/05/12	Trab.			32h				
11		+ Aprobación Documento Financiero	16 horas	2 días	mié 23/05/12	jue 24/05/12	Trab.			16h				
12		+ Aprobación Directivos	16 horas	1 día	vie 25/05/12	vie 25/05/12	Trab.			16h				
13		+ Análisis de requerimientos tecnológicos	336 horas	14 días	lun 28/05/12	jue 14/06/12	Trab.			96h	240h			
14		+ Implementación del Modelo de Gestión Estratégica	360 horas	20 días	vie 15/06/12	jue 12/07/12	Trab.				198h	162h		
15		+ Adaptación de los modelos actuales al software BSC	360 horas	20 días	vie 13/07/12	jue 09/08/12	Trab.					234h	126h	
16		+ Pruebas del sistema y liberación	145,6 horas	7 días	vie 10/08/12	lun 20/08/12	Trab.						145,6h	
17		+ Generación de reportes de los indicadores de gestión	60 horas	3 días	mar 21/08/12	jue 23/08/12	Trab.							60h
18		+ Exportación de reportes a los formatos estándares de uso (Excel, HTML)	32 horas	2 días	vie 24/08/12	lun 27/08/12	Trab.							32h
19		+ Capacitación y entrenamiento	320 horas	10 días	mar 28/08/12	lun 10/09/12	Trab.						128h	192h
20		+ Conclusiones	16 horas	1 día	mar 11/09/12	mar 11/09/12	Trab.							16h

Uso de recursos:

Comité de manejo de Proyecto: Dra. Sonia Cueva

☐ Dra. Sonia Cueva	264 horas
<i>Planificación</i>	104 horas
<i>Demostración de alternativas de SW</i>	16 horas
<i>Selección del proveedor</i>	24 horas
<i>Presentación al Comité de Manejo de Proyecto</i>	16 horas
<i>Aprobación Documento Financiero</i>	16 horas
<i>Aprobación Directivos</i>	8 horas
<i>Capacitación y entrenamiento</i>	80 horas

Trabajo						104h	80h				32h	48h
Trabajo						104h						
Trabajo							16h					
Trabajo							24h					
Trabajo							16h					
Trabajo							16h					
Trabajo							8h					
Trabajo											32h	48h

Comité de manejo de Proyecto: Ing. Paulina Iglesias

☐ Ing. Paulina Iglesias	476,8 horas
<i>Planificación</i>	104 horas
<i>Demostración de alternativas de SW</i>	16 horas
<i>Selección del proveedor</i>	24 horas
<i>Presentación al Comité de Manejo de Proyecto</i>	16 horas
<i>Análisis de requerimientos tecnológicos</i>	112 horas
<i>Implementación del Modelo de Gestión Estratégica</i>	40 horas
<i>Adaptación de los modelos actuales al software BSC</i>	40 horas
<i>Pruebas del sistema y liberación</i>	16,8 horas
<i>Generación de reportes de los indicadores de gestión</i>	12 horas
<i>Exportación de reportes a los formatos estándares de uso (Excel, HTML)</i>	16 horas
<i>Capacitación y entrenamiento</i>	80 horas

Trabajo						104h	88h	102h	44h	90,8h	48h
Trabajo						104h					
Trabajo							16h				
Trabajo							24h				
Trabajo							16h				
Trabajo							32h	80h			
Trabajo								22h	18h		
Trabajo									26h	14h	
Trabajo										16,8h	
Trabajo										12h	
Trabajo										16h	
Trabajo										32h	48h

Servidor: Equipo donde estará el sistema BSC Designer

[-] Servidor		3	Trabajo								0,57	1,98	0,45
<i>Análisis de requerimientos tecnológicos</i>		2	Trabajo								0,57	1,43	
<i>Implementación del Modelo de Gestión Estratégica</i>		1	Trabajo									0,55	0,45

Computador de escritorio: Equipo donde se realizará las adaptaciones de los modelos

[-] Computador de escritorio		1	Trabajo									0,65	0,35
<i>Adaptación de los modelos actuales al software BSC</i>		1	Trabajo									0,65	0,35

Software BSC Designer: Sistema informático que simplificará el proceso de creación y de gestión de cuadros de mando o grupos de KPI.

[-] Software BSC Designer		2	Trabajo								0,55	1,1	0,35
<i>Implementación del Modelo de Gestión Estratégica</i>		1	Trabajo								0,55	0,45	
<i>Adaptación de los modelos actuales al software BSC</i>		1	Trabajo									0,65	0,35

5.3.3.3 ASIGNACIÓN DE TAREAS

5.3.3.3.1 INSTALACIÓN Y CONFIGURACIÓN DEL SISTEMA BSC

5.3.3.3.1.1 PASOS PARA LA INSTALACIÓN DEL SISTEMA BSC DESIGNER

Para la instalación del sistema BSC Designer se seguirán los siguientes pasos:

1. Ejecutar el instalador del BSC Designer, dar clic en siguiente:

GRÁFICO N° 40: Instalación de BSC Designer Pro



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

2. Aceptar el acuerdo de licencia y dar clic en siguiente

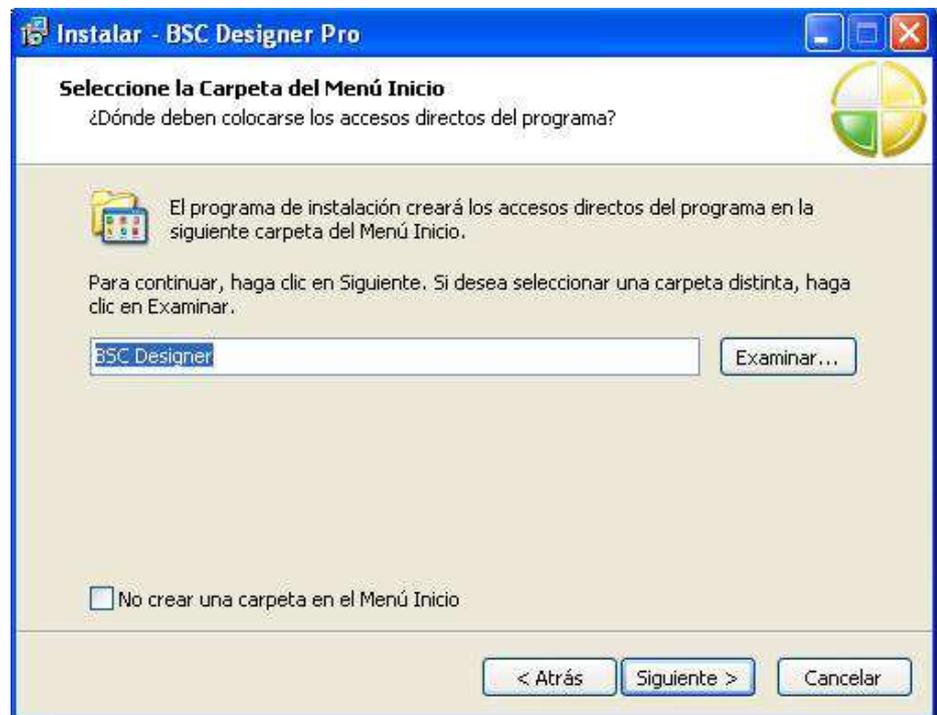
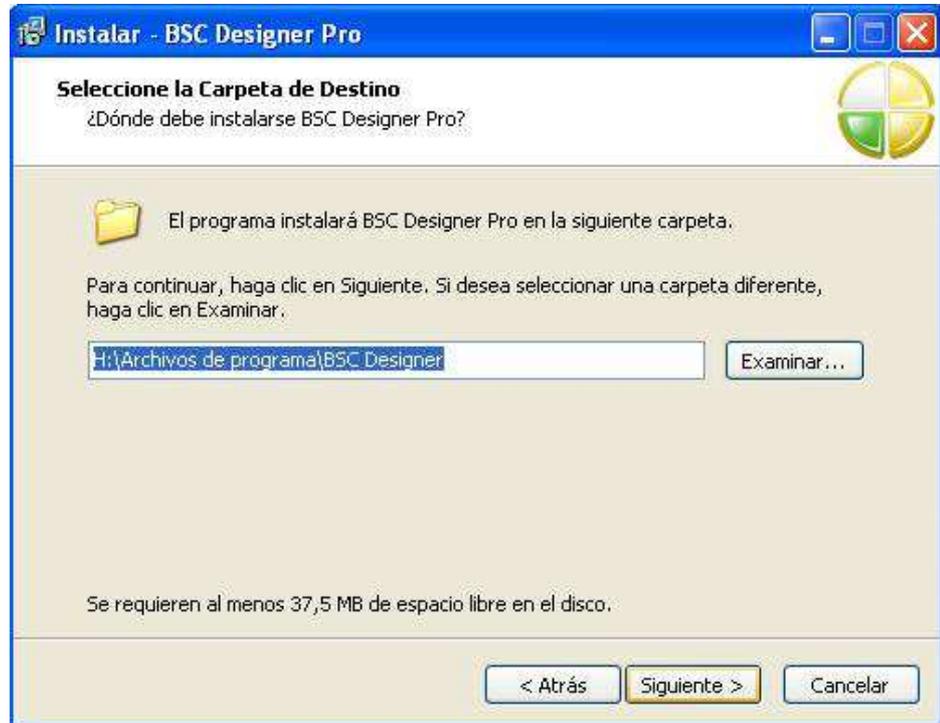
GRÁFICO N° 41: Acuerdo de Licencia BSC Designer Pro



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

3. Elegir la carpeta destino donde va a quedar instalado el archivo, de preferencia dejar la indicada por el instalador.

GRÁFICO N° 42: Carpeta de instalación BSC Designer Pro



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

4. Revisar el lugar en donde se va a instalar el sistema y dar clic en siguiente para finalizar la instalación.

GRÁFICO N° 43: Iniciar instalación BSC Designer Pro



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

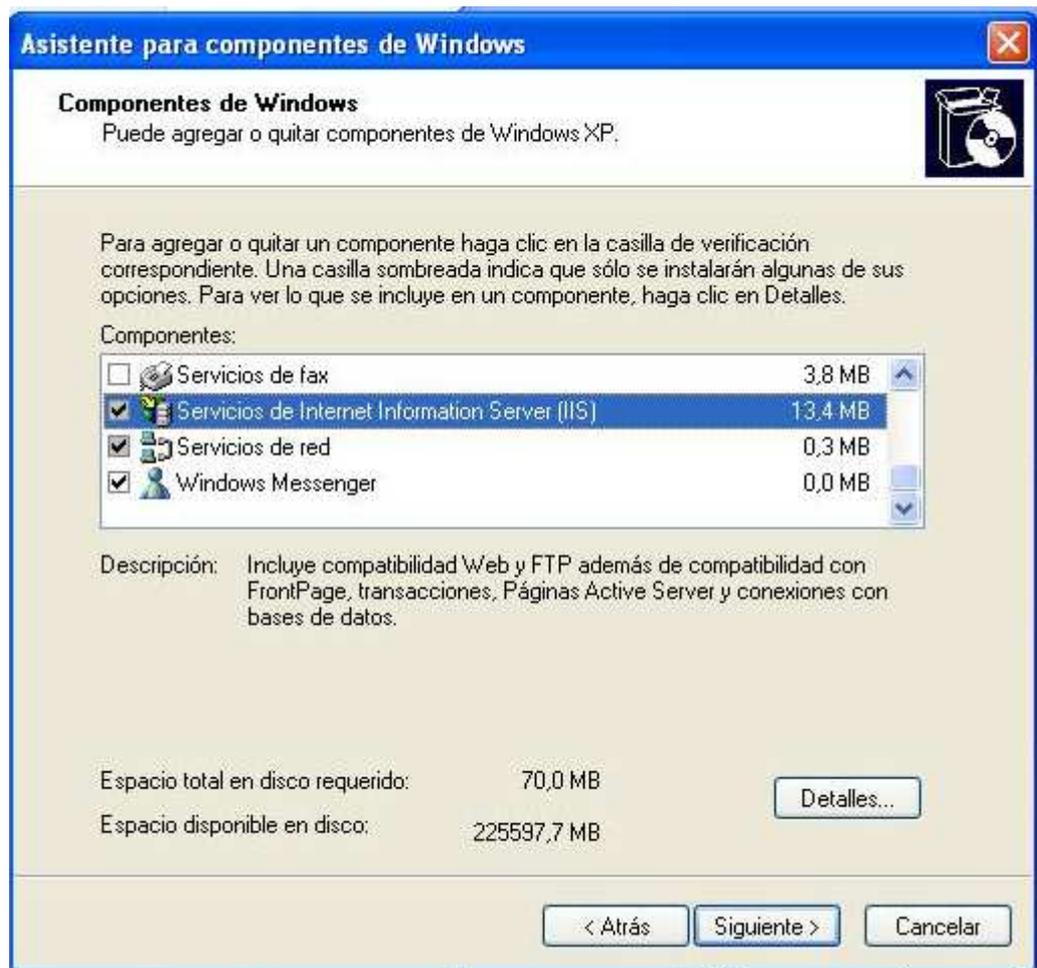
5.3.3.3.1.2 CONFIGURACIÓN DEL SERVIDOR FTP

Dentro de la Estación de Servicio Andes Gas, se cuenta con un servidor de aplicaciones con sistema operativo Windows XP, es en este servidor en donde se levantará el servicio FTP, requerimiento que el sistema BSC Designer sugiere si se quiere trabajar con más de dos clientes para mantener una correcta sincronización del archivo que se va a manipular para mantener actualizado el Cuadro de Mando.

1. Para empezar la instalación es necesario tener el cd de instalación del sistema operativo Windows XP. Dar clic en Inicio/Panel de Control/ Agregar o quitar programas/Agregar o quitar componentes de Windows.

2. En el asistente de componentes desplazarse hasta abajo hasta ver Internet Information Server (IIS) en la lista, asegúrese de hacer clic y luego dar clic en el botón Detalles para comprobar que el Protocolo de transferencia de archivos (FTP) de servicios este marcados, dar clic en aceptar para iniciar la instalación.

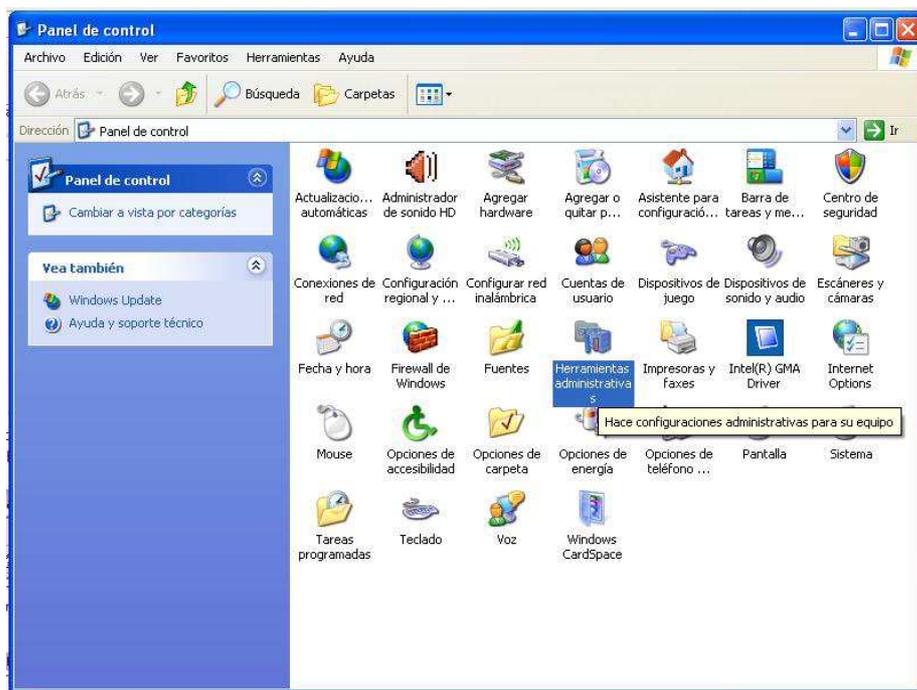
GRÁFICO N° 44: Asistente para componentes de Windows



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

3. Una vez instalado el servicio FTP se levantará el servicio dando clic en INICIO/PANEL DE CONTROL/HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.

GRÁFICO N° 45: Herramientas Administrativas



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

4. Dentro de la carpeta herramientas administrativas se ubica el icono de IIS y dar doble clic para acceder.

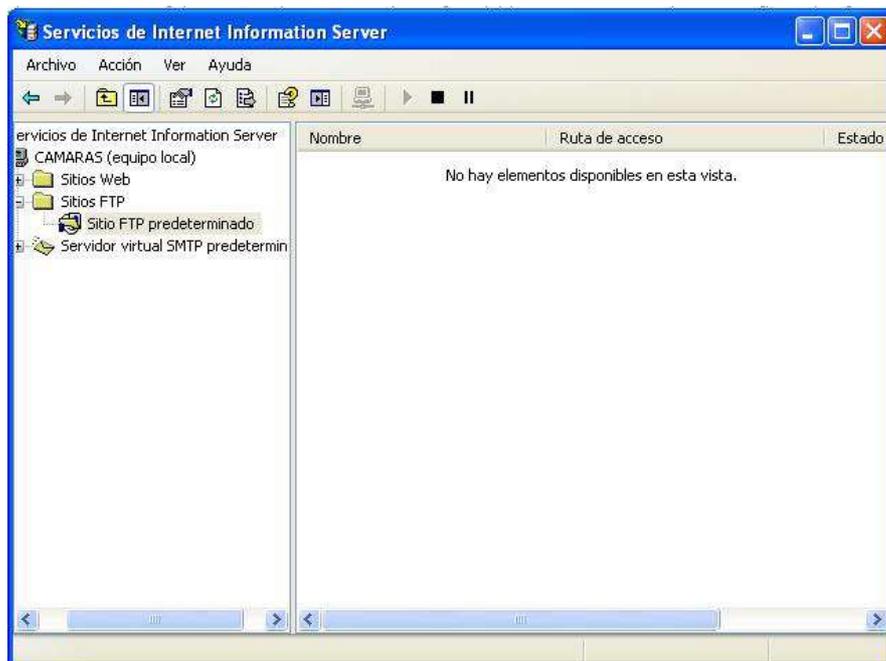
GRÁFICO N° 46: Servicios de Internet Information Server



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

- Al abrir IIS por primera vez, sólo se observa el nombre del equipo en el menú de la izquierda. Dar clic en el símbolo + al lado del nombre del equipo y se observa un par de opciones como los sitios Web, los sitios FTP. Al abrir esta carpeta se debe ver el sitio FTP predeterminado.

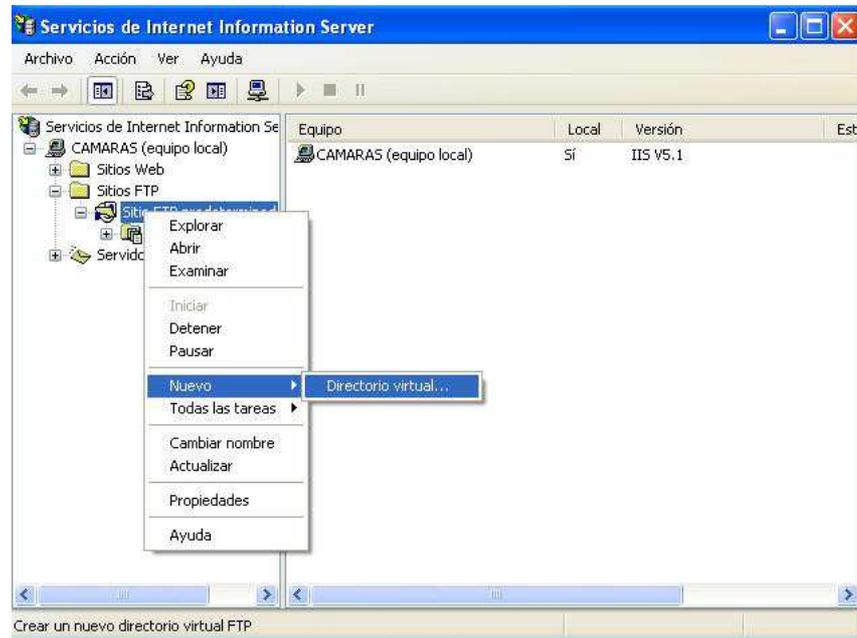
GRÁFICO N° 47: Configuración Sitio FTP predeterminado



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

- Es necesario crear un directorio virtual en el cual se va a guardar el archivo del sistema BSC Designer que va a ser actualizado por los clientes. Ingresar al administrador del IIS y dar clic derecho sobre la carpeta que por defecto se crea en el servicio FTP y dar clic en NUEVO/DIRECTORIO VIRTUAL.

GRÁFICO N° 48: Configuración Directorio virtual FTP



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

7. Se inicia el asistente y dar clic en siguiente.

GRÁFICO N° 49: Asistente Directorio virtual FTP



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

8. Seleccionar el nombre y la ubicación del directorio virtual.

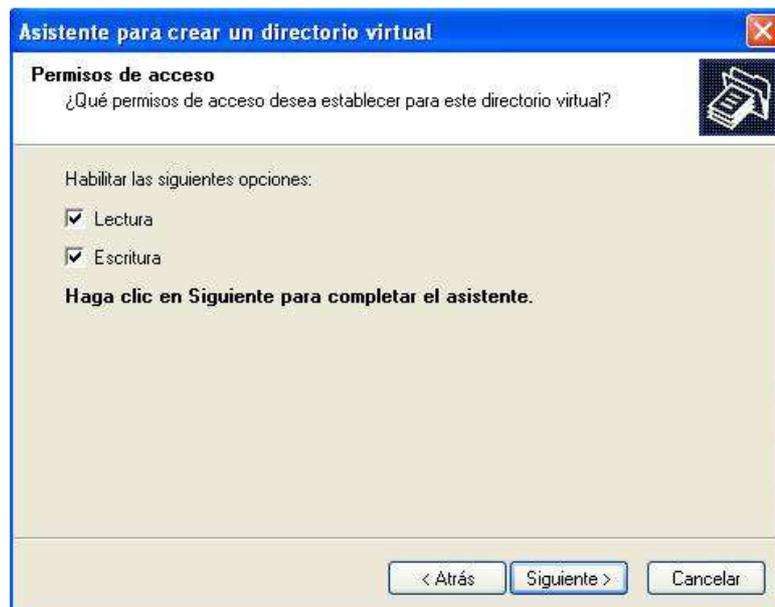
GRÁFICO N° 50: Asistente creación directorio virtual FTP



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

9. Se tiene que dar permisos de lectura y escritura para que los clientes puedan modificar los archivos.

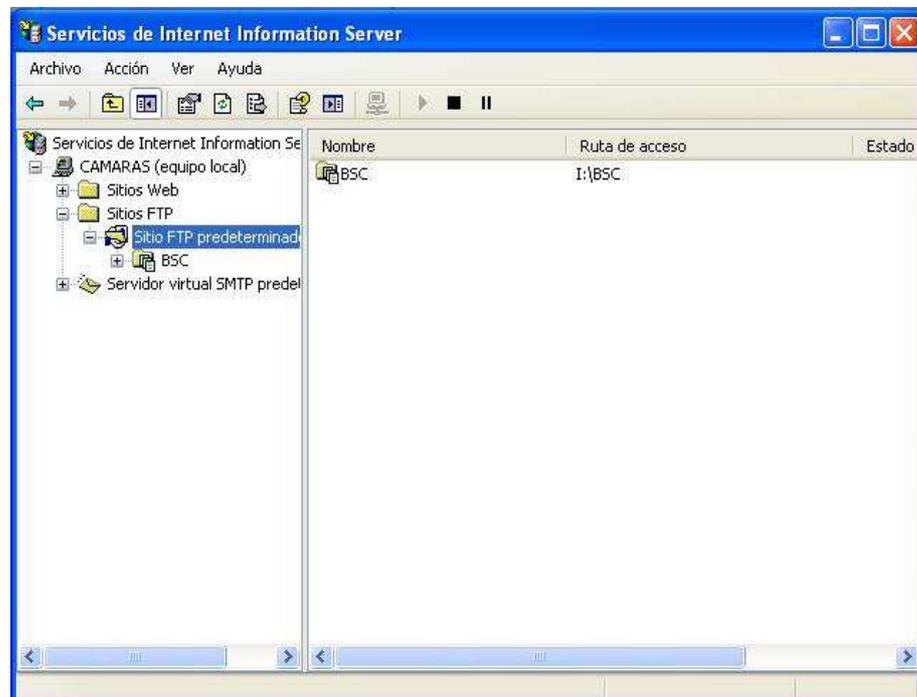
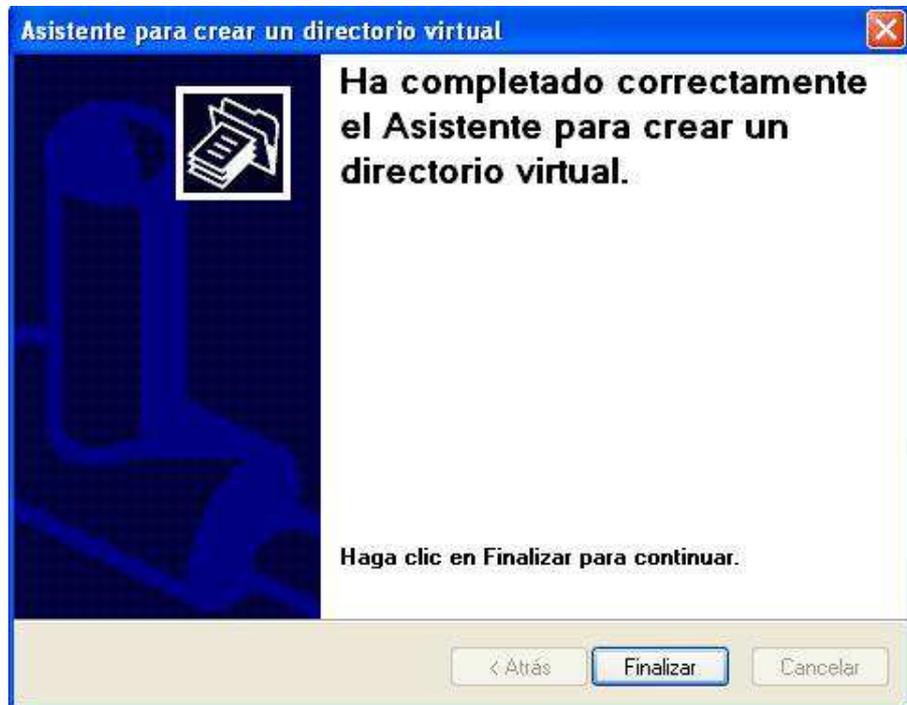
GRÁFICO N° 51: Permisos de acceso directorio virtual FTP



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

10. Finalizar la creación del archivo en el que se puede observar que dentro del administrador del IIS – SITIOS FTP esta creada la carpeta virtual.

GRÁFICO N° 52: Finalización de la creación del directorio virtual FTP

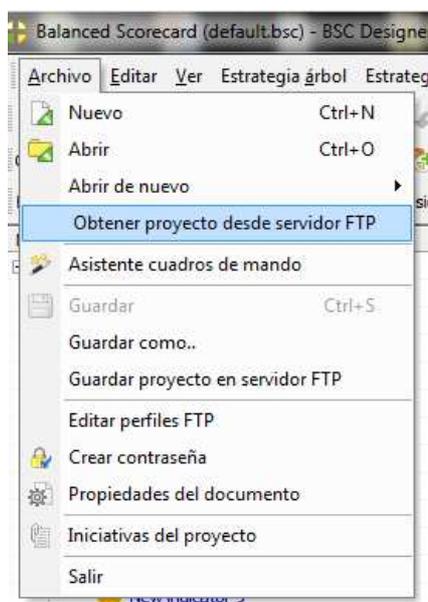


Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

5.3.3.3.1.3 CONFIGURACIÓN DEL PERFIL FTP EN LOS CLIENTES

1. Al ingresar al sistema BSC Designer dar clic en el menú ARCHIVO/EDITAR PERFILES FTP, el cual va permitir acceder al archivo localizado en el servidor FTP configurado previamente.

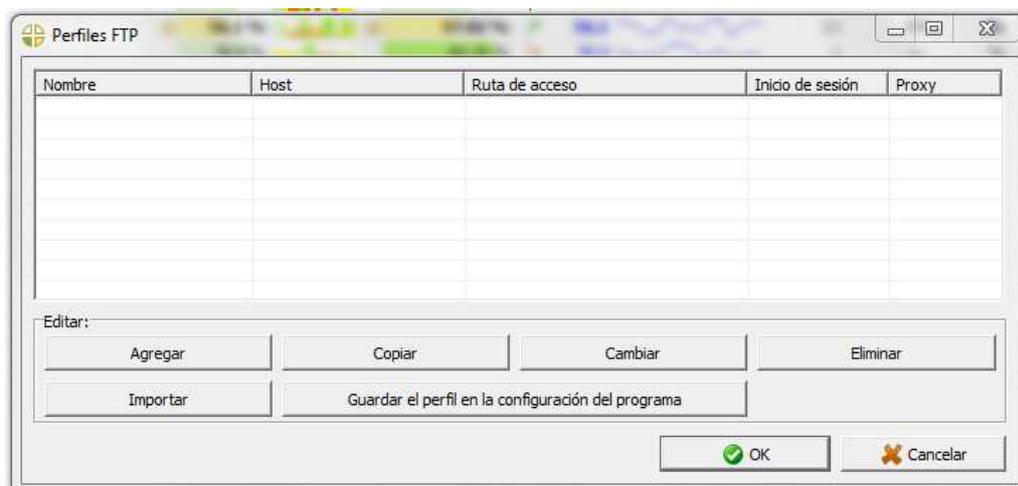
GRÁFICO N° 53: Obtener proyecto desde servidor FTP, BSC Designer PRO



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

2. Dar clic en agregar para configurar el perfil ftp que se va a usar.

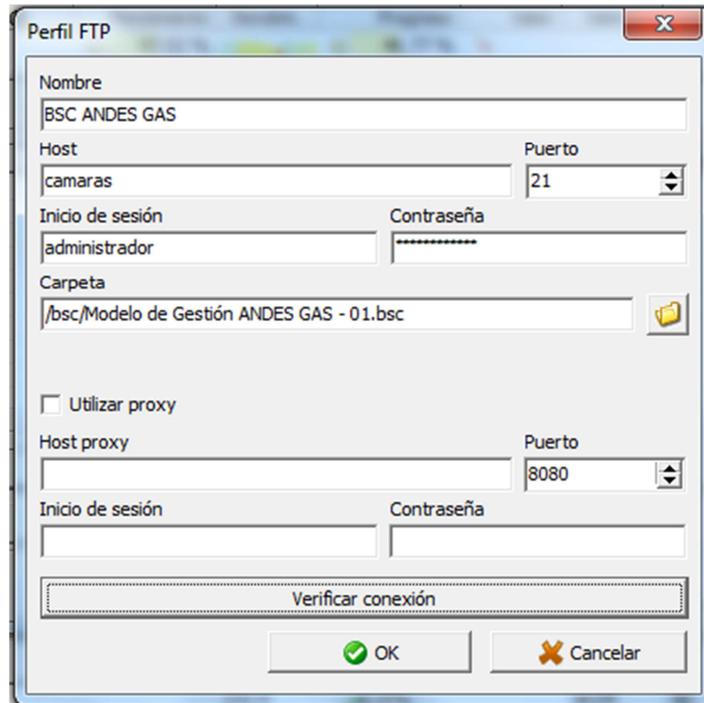
GRÁFICO N° 54: Configuración Perfiles FTP, BSC Designer PRO



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

3. Ingresar los datos como se muestran a continuación para crear el perfil y dar clic en ok.

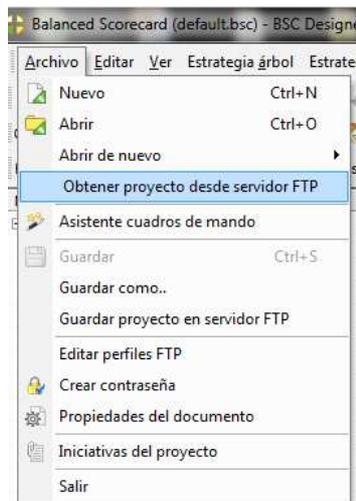
GRÁFICO N° 55: Creación de Perfiles FTP, BSC Designer PRO



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

4. Para abrir el archivo que se encuentra dentro del servidor FTP seguir el siguiente paso ARCHIVO/OBTENER PROYECTO DESDE SERVIDOR FTP.

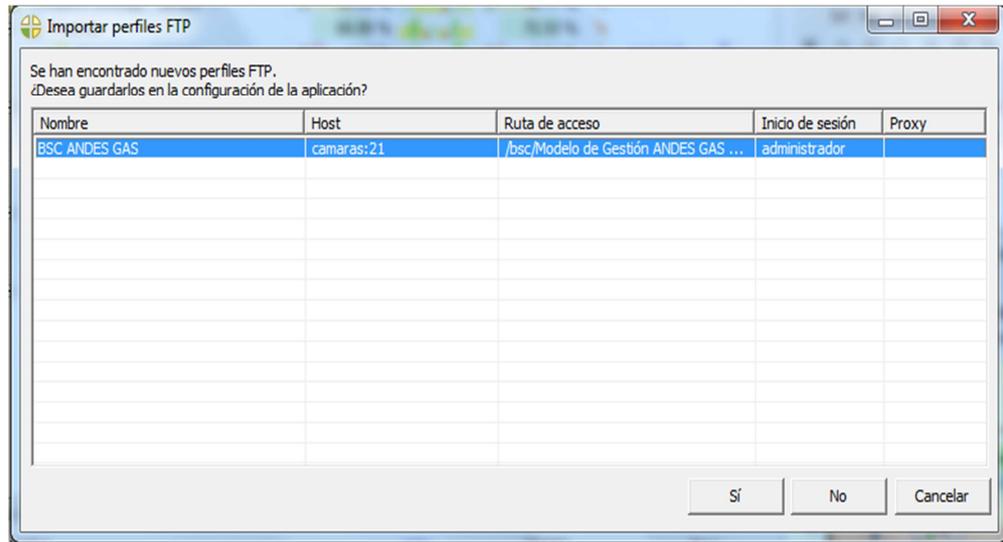
GRÁFICO N° 56: Obtener un proyecto .BSC, BSC Designer PRO



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

5. A continuación se muestra una pantalla, en donde se puede observar todos los perfiles FTP creados, en este caso solo se tiene uno, seleccionar y dar clic en Si para importar dicho perfil.

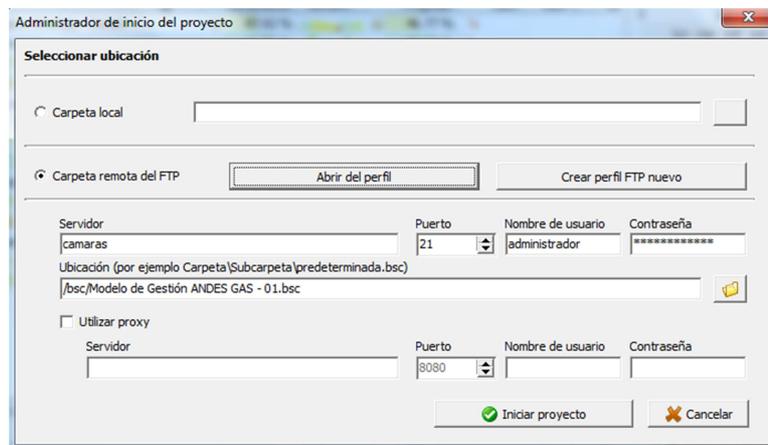
GRÁFICO N° 57: Importar perfiles FTP, BSC Designer PRO



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

6. Seleccionar la ubicación del perfil que se desea abrir, ubicando el nombre del servidor y la ubicación exacta de donde se encuentra el archivo en este caso sería dentro de la carpeta virtual **/BSC/Modelo de Gestión Andes Gas-01.bsc** y dar clic en **INICIAR PROYECTO**.

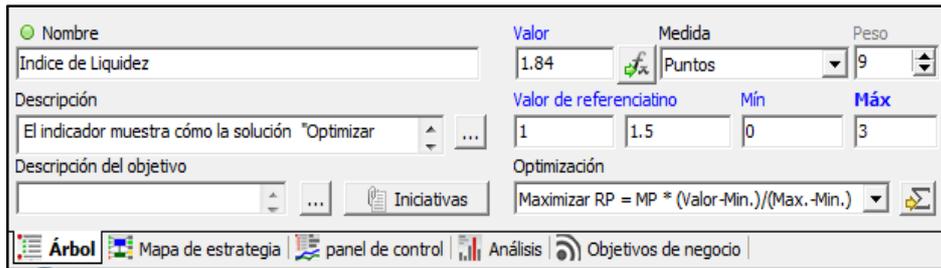
GRÁFICO N° 58: Administrador de inicio del proyecto, BSC Designer PRO



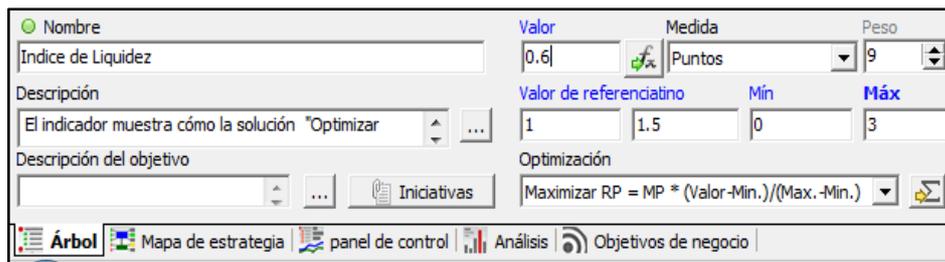
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

7. Como se puede observar se abre el modelo de gestión que se esta trabajando dentro de la empresa ANDES GAS, para comprobar que el servidor FTP esta bien configurado se cambiará el valor del mes de enero en el indicador de INDICE DE LIQUIDEZ.

GRÁFICO N° 59: Ingreso de valores de indicadores, BSC Designer PRO



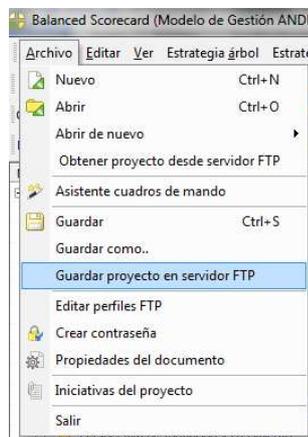
Este valor lo vamos a cambiar de 1.84 a 0.6



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

8. Para guardar los cambios realizados en los indicadores del modelo de gestión ir a ARCHIVO/GUARDAR PROYECTO EN SERVIDOR FTP.

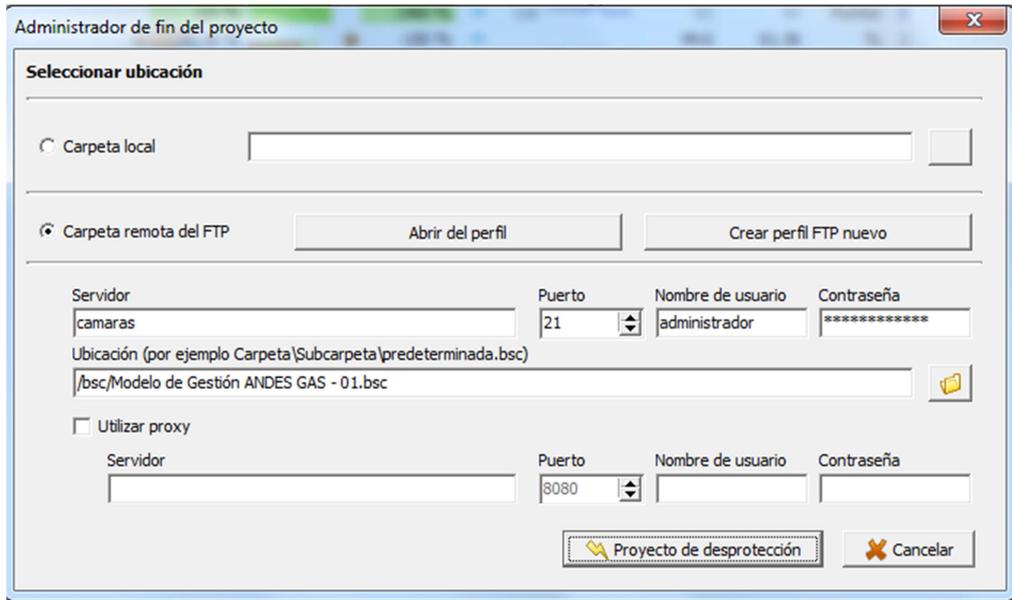
GRÁFICO N° 60: Guardar proyecto en servidor FTP, BSC Designer PRO



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

9. Ingresar los datos del servidor antes señalados y dar clic en PROYECTO DE DESPROTECCIÓN

GRÁFICO N° 61: Administrador de fin de proyecto, BSC Designer PRO

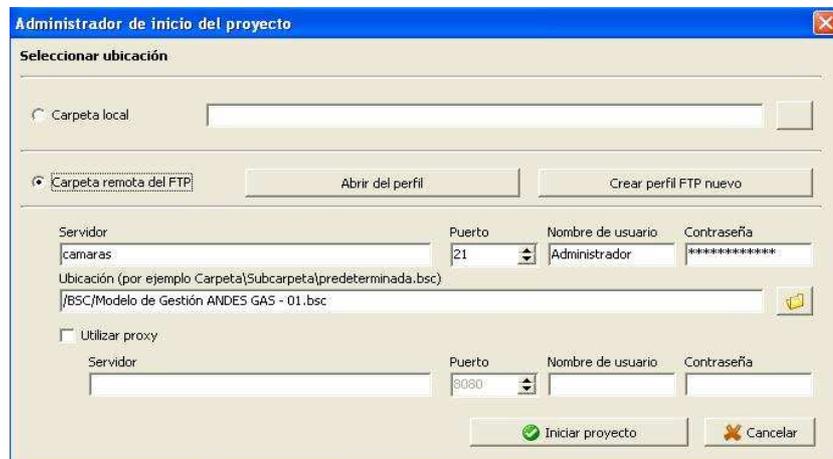


Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

10. Para comprobar que el archivo cambiado, abrir en otro usuario y verificar que el valor del índice de liquidez si esta cambiado. ARCHIVO/OBTENER PROYECTO DESDE ARCHIVO FTP.

11. Seleccionar la ubicación del servidor y el archivo

GRÁFICO N° 62: Administrador de inicio de proyecto, BSC Designer PRO



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

12. Como se puede observar el valor ha sido cambiado, comprobando que el servidor FTP esta funcionando bien y los cambios realizados van a ser visibles para todos los clientes.

GRÁFICO N° 63: Indicadores modificador vía FTP, BSC Designer PRO

The screenshot displays the configuration window for an indicator in BSC Designer PRO. The window is titled 'Nombre' and contains the following fields and controls:

- Nombre:** 'Indice de Liquidez'
- Valor:** '0.6' (with a refresh icon)
- Medida:** 'Puntos' (dropdown menu)
- Peso:** '9' (spin button)
- Descripción:** 'El indicador muestra cómo la solución "Optimizar" (dropdown menu)
- Valor de referenciatino:** '1' (input field)
- Mín:** '1.5' (input field)
- Máx:** '0' (input field)
- Descripción del objetivo:** (empty text area)
- Optimización:** 'Maximizar RP = MP * (Valor-Min.)/(Max.-Min.)' (dropdown menu)
- Buttons:** 'Iniciativas' (button), and a save icon.

At the bottom of the window, there is a navigation bar with icons and labels: 'Árbol', 'Mapa de estrategia', 'panel de control', 'Análisis', and 'Objetivos de negocio'.

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

5.3.3.3.2 INGRESO DE INFORMACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

Una vez realizado las configuraciones técnicas se procederá alimentar el sistema BSC Designer con información de los objetivos, iniciativas o soluciones y los indicadores respectivos asociados a cada perspectiva.

5.3.3.3.2.1 PASOS PARA EL INGRESO DE LOS OBJETIVOS DE NEGOCIO

1. Como paso inicial **definir el objetivo o el problema** identificados en el tablero de comando de la estación de servicio Andes Gas. Estos objetivos se los obtiene en el análisis realizado en el CAPÍTULO IV en el apartado “Objetivos Estratégicos Definidos”.

GRÁFICO N° 64: Definición de objetivos, BSC Designer PRO

The screenshot shows the 'Asistente para Balanced Scorecard' window. On the left, a vertical navigation pane lists 'Paso 1.' through 'Paso 6.', with 'Paso 1.' selected. The main area is titled 'Definir el objetivo de negocio o el problema' and contains the instruction: 'Defina abajo uno de los objetivos de negocio que se desea conseguir o problemas de negocio que desea abordar en el cuadro de mando.' Below this is a text input field containing the text: 'Mantener la capacidad de la gestión financiera a través de la formalización de los procesos, monitoreándoles y mejorándoc'. At the bottom, there are four buttons: 'Atrás', 'Siguiente', 'Finalizar', and 'Cancelar'. A small logo is visible in the top right corner of the main area.

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

2. Ingresar las posibles **soluciones o iniciativas** para alcanzar el objetivo de negocio definidos en el CAPÍTULO IV.

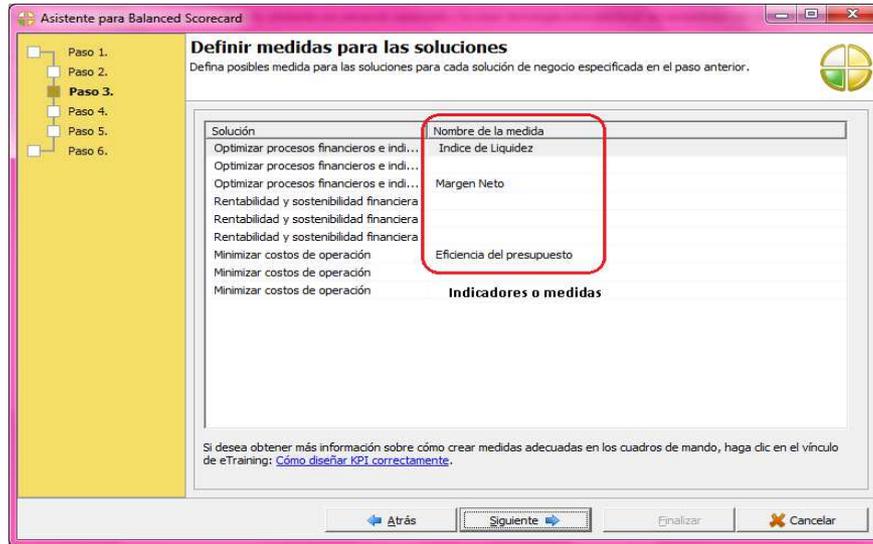
GRÁFICO N° 65: Definición de soluciones, BSC Designer PRO

The screenshot shows the 'Asistente para Balanced Scorecard' window. On the left, the navigation pane shows 'Paso 2.' selected. The main area is titled 'Definir soluciones para el objetivo de negocio' and contains the instruction: 'Defina abajo posibles soluciones para alcanzar el objetivo de negocio.' Below this is another instruction: 'Especifique abajo posibles formas para alcanzar el objetivo de negocio.' The main text is: 'Mantener la capacidad de la gestión financiera a través de la formalización de los procesos, monitoreándoles'. There are five text input fields labeled 'Solución 1:' through 'Solución 5:'. The first three fields contain the text: 'Optimizar procesos financieros e indicadores', 'Rentabilidad y sostenibilidad financiera', and 'Minimizar costos de operación'. At the bottom, there are four buttons: 'Atrás', 'Siguiente', 'Finalizar', and 'Cancelar'. A small logo is visible in the top right corner of the main area.

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

- Como tercer paso definir las **medidas o indicadores** para las soluciones. Estos indicadores son los que van a ir alimentando para ver la tendencia de sus valores.

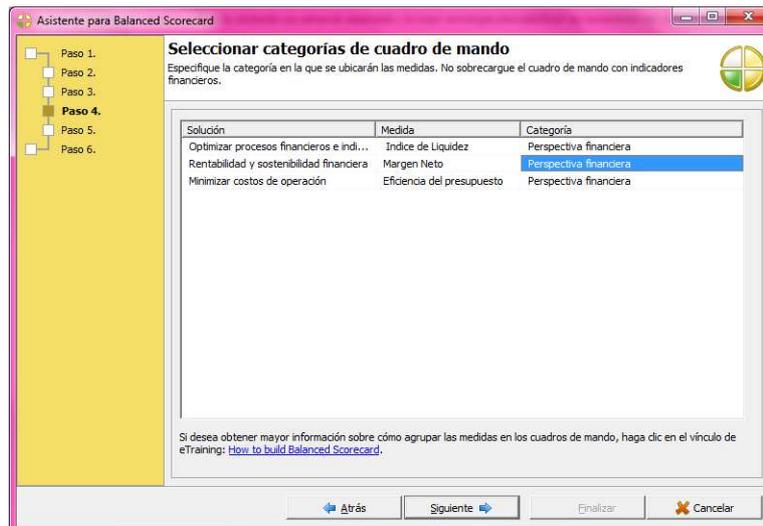
GRÁFICO N° 66: Definición de medidas o indicadores, BSC Designer PRO



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

- Como siguiente paso **seleccionar en que perspectiva** se ubicarán los indicadores.

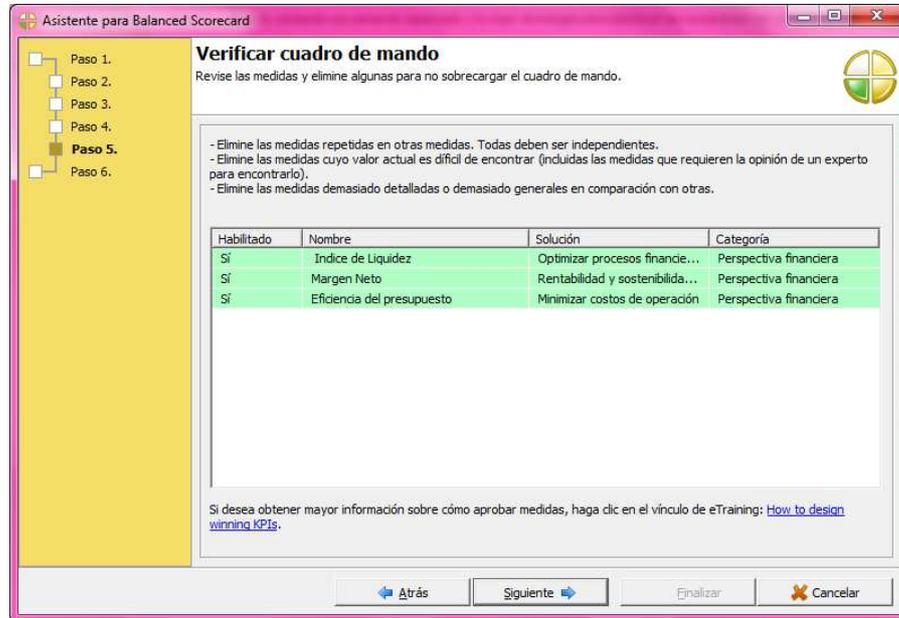
GRÁFICO N° 67: Selección de perspectiva, BSC Designer PRO



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

5. Verificar que la información este correctamente ingresada o que no exista sobrecarga dentro del cuadro de mando.

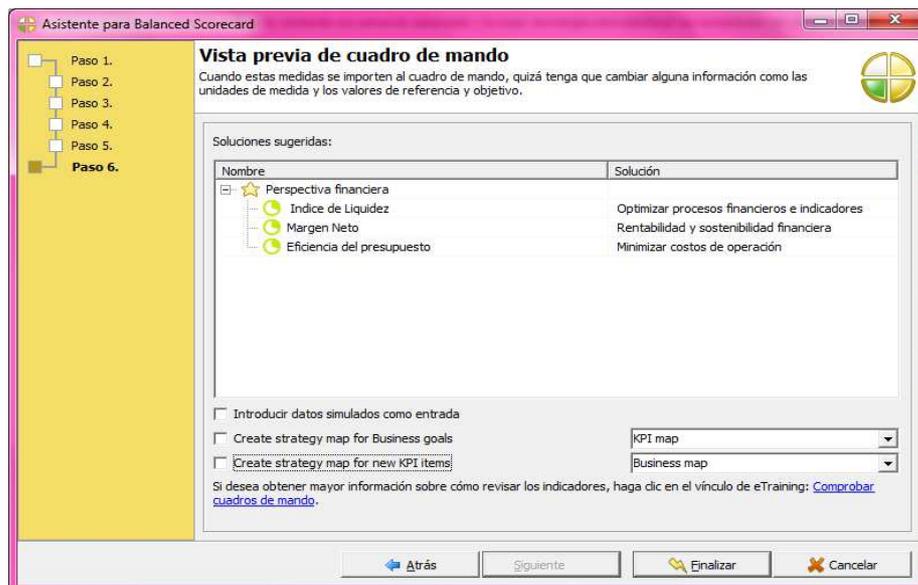
GRÁFICO N° 68: Verificación cuadro de mando, BSC Designer PRO



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

6. Finalmente se mostrará una vista previa del cuadro de mando integral con las medidas o indicadores que se importarán al árbol de perspectivas.

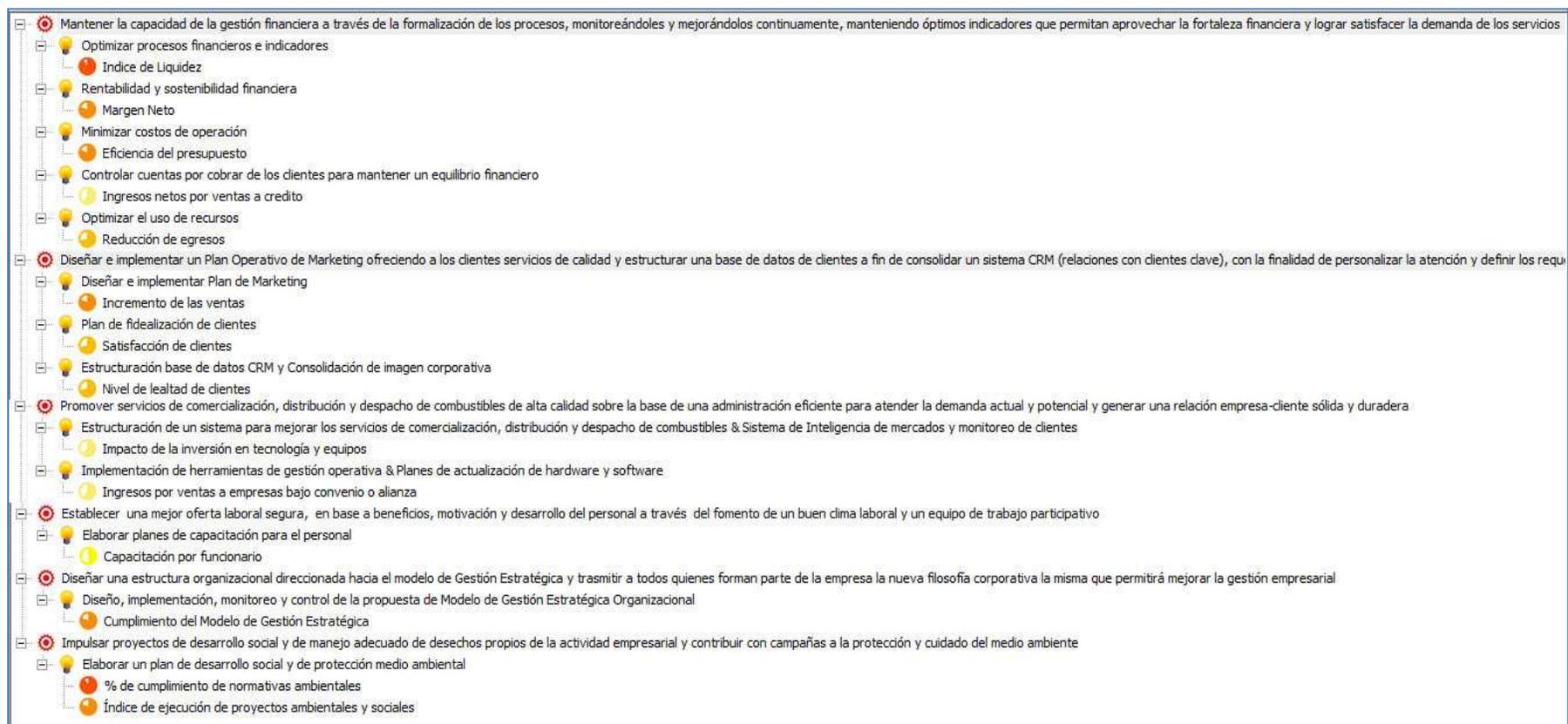
GRÁFICO N° 69: Vista previa de cuadro de mando, BSC Designer PRO



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

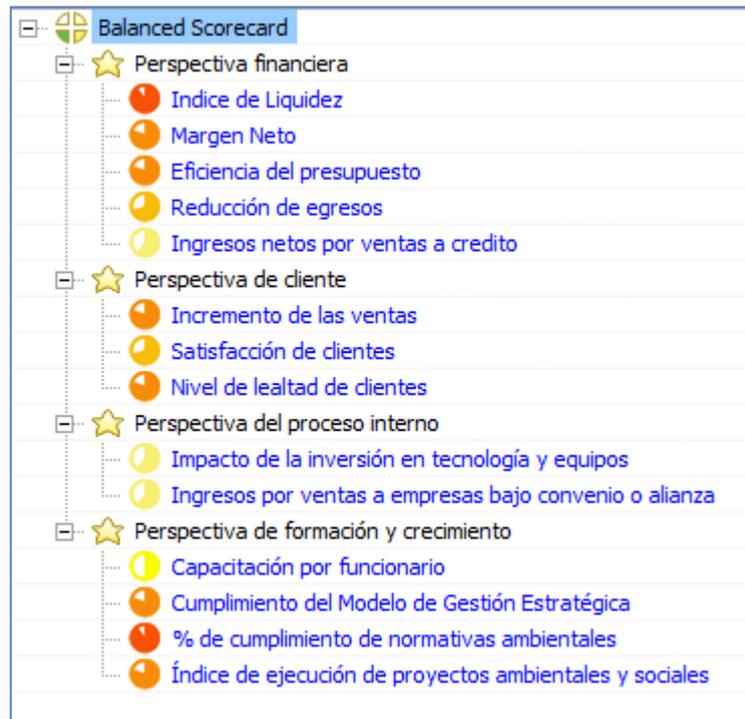
7. Una vez ingresado todos los objetivos e indicadores, el sistema mostrará un árbol explícito de los Objetivos de Negocio que la empresa Andes Gas definió para alcanzar su estrategia.

GRÁFICO N° 70: Vista previa de los Objetivos de Negocio, BSC Designer PRO



8. Realizado el ingreso, se obtendrá un árbol de los indicadores asociados a las perspectivas que serán la guía para la alimentación en el sistema, para evaluar en tiempo real los principales indicadores de gestión de Andes Gas.

GRÁFICO N° 71: Árbol de indicadores, BSC Designer PRO



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

5.3.3.3.2 INGRESO DE DATOS POR INDICADOR

El sistema BSC Designer por la funcionalidad que maneja y sobre todo por los cálculos inmediatos que realiza, se va a detallar indicador por indicador el ingreso de los datos para su análisis.

PARAMETRIZACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Para poder registrar los valores de cada indicador de gestión, el software BSC Designer requiere que se ingrese ciertos valores indispensables para el respectivo

análisis de cada una de las perspectivas y de esta manera saber en un resumen final de progreso de cumplimiento de los objetivos.

Tal como se muestra en el GRÁFICO N° 72 y en la CUADRO N° 38, los valores que se necesita ingresar son:

GRÁFICO N° 72: Parametrización de indicadores, BSC Designer PRO

The screenshot shows the 'Parametrización de indicadores' window in BSC Designer PRO. It contains the following fields and callouts:

- 1:** Nombre (Indice de Liquidez)
- 2:** Descripción (El indicador muestra cómo la solución "Optimizar")
- 3:** Valor (0.6)
- 4:** Valor de referenciabno (1)
- 5:** Meta del Objetivo (1.5)
- 6:** Valores mínimo (0)
- 7:** Valores máximo (3)
- 8:** Medida (Puntos)
- 9:** Peso (9)
- 10:** Optimización (Maximizar RP = MP * (Valor-Min.)/(Max.-Min.)

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

CUADRO N° 38: Resumen de los valores de la parametrización de los indicadores

1	Nombre de la categoría o indicador: Campo donde se debe registrar el nombre del indicador que se va analizar
2	Descripción o categoría: Campo donde se registra una breve descripción de la solución o iniciativa que se da para alcanzar la meta
3	Valor actual del indicador: Campo donde se registra el valor actual resultado de aplicar la fórmula elaborada para dicho indicador.
4	Valor de referencia o línea base: El valor de referencia, el valor que determina una aproximación de los valores reales
5	Meta del Objetivo: Determina los valores planificados para el indicador. El progreso se calcula en función de los valores de referencia y del objetivo.
6 7	Valores mínimo y máximo: Determinan los valores mínimos y máximos posibles. Estos valores se tienen en cuenta al calcular el resultado total de una categoría.
8	Medida: En el campo medida se especifican las unidades de medida del indicador
9	Peso: El peso determina el valor correspondiente al indicador para definir la importancia que tiene dentro del cuadro de mando integral
10	Optimización: Determina como se calcula el resultado total. Tiene dos opciones: Maximizar (RR) y Minimizar (RA) (RR es el resultado real y RA es el resultado actual)

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

EJEMPLO PRÁCTICO PARA EL INGRESO DE UN INDICADOR DE GESTIÓN

Para modelar un ejemplo práctico de un indicador, la estación de servicio Andes Gas tomará como muestra el ingreso realizado en el mes de enero del 2012, tal como indica el GRÁFICO N° 73: Tablero de Mando de Control (Mayo 2012), BSC Designer PRO. Todos estos valores fueron ingresados respetando la parametrización necesaria para el indicador.

Se puede observar un conjunto de marcas **rojas, amarillas o verdes** que aparecen a lado del indicador siendo este el semáforo que dependiendo de cierto valor muestra el estado de cada indicador.

Dentro del tablero de mando de control se observa los **umbrales** de la dinámica las cuales son flechas que indican la tendencia de los resultados cuando estos han disminuido o se han incrementado.

El **rendimiento** muestra el comportamiento del indicador. El rendimiento no incluye los valores históricos de los indicadores, calcula el valor utilizando solamente los valores **mínimo, máximo y actual**.

En contraste con el rendimiento, el **progreso** pone el énfasis en el intervalo entre la **referencia y el objetivo**, es decir el progreso muestra como está evolucionando el proyecto desde el punto de inicio hasta el punto final que es el objetivo.

El software también permite realizar un gráfico del **mapa estratégico** con cada uno de sus rendimientos analizados en el mes de mayo del 2012 dando como resultado para este ejemplo un rendimiento del 59.14% del cumplimiento de los objetivos. Con este gráfico se puede apreciar los respectivos valores generales analizados en cuanto a

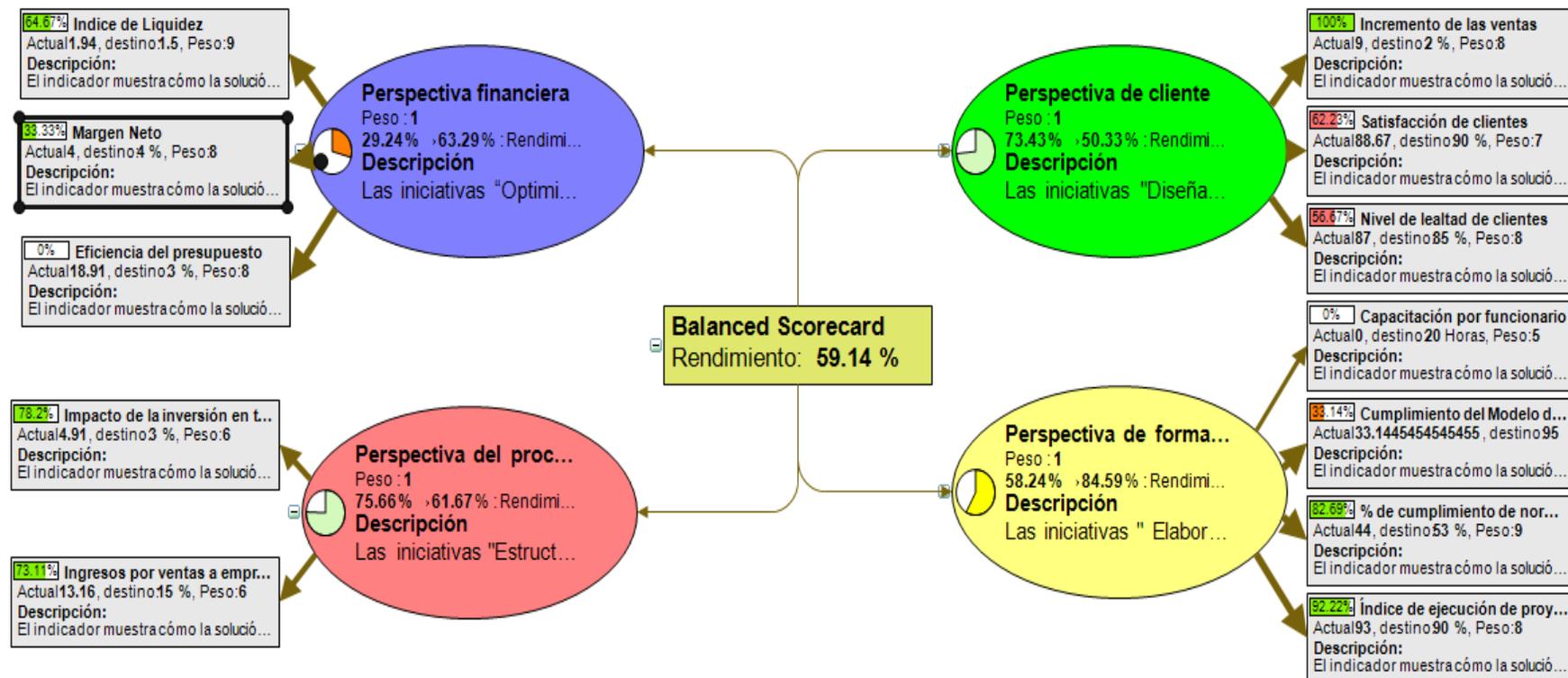
un periodo en el tiempo (GRÁFICO N° 74). Para el caso de la estación Andes Gas el análisis se realizó mes a mes iniciando desde enero del 2010 hasta mayo del 2012.

GRÁFICO N° 73: Tablero de Mando de Control (Mayo 2012), BSC Designer PRO

Name	@	Rendimiento	Rendimiento (Gráfico)	Progreso	Progres...	Valor	Valor (Gráfico)	Valor de...
Balanced Scorecard		59.14 %		85.86 %				31.47
★ Perspectiva financiera		29.24 %		-108.85 %				34.51
● Índice de Liquidez		64.67 %		188 %		1.94		1
● Margen Neto		33.33 %		100 %		4		1
● Eficiencia del presupuesto		0 %		-695.5 %		18.91		5
● Ingresos netos por ventas a credito		0 %		-83 %		13.32		10
● Reducción de egresos		86.9 %		86.9 %		6.31		15
★ Perspectiva de cliente		73.43 %		330.2 %				33.54
● Incremento de las ventas		100 %		800 %		9		1
● Satisfacción de clientes		62.23 %		33.5 %		88.67		88
● Nivel de lealtad de clientes		56.67 %		120 %		87		75
★ Perspectiva del proceso interno		75.66 %		134.61 %				22.22
● Impacto de la inversión en tecnología y equipos		78.2 %		195.5 %		4.91		1
● Ingresos por ventas a empresas bajo convenio o alianza		73.11 %		73.71 %		13.16		8
★ Perspectiva de formación y crecimiento		58.24 %		-12.53 %				35.6
● Capacitación por funcionario		0 %		-300 %		0		15
● Cumplimiento del Modelo de Gestión Estratégica		33.14 %		-12.46 %		33.14...		40
● % de cumplimiento de normativas ambientales		82.69 %		43.75 %		44		37
● Índice de ejecución de proyectos ambientales y sociales		92.22 %		103.75 %		93		10

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

GRÁFICO N° 74: Mapa de Estrategia (Enero 2012), BSC Designer PRO



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

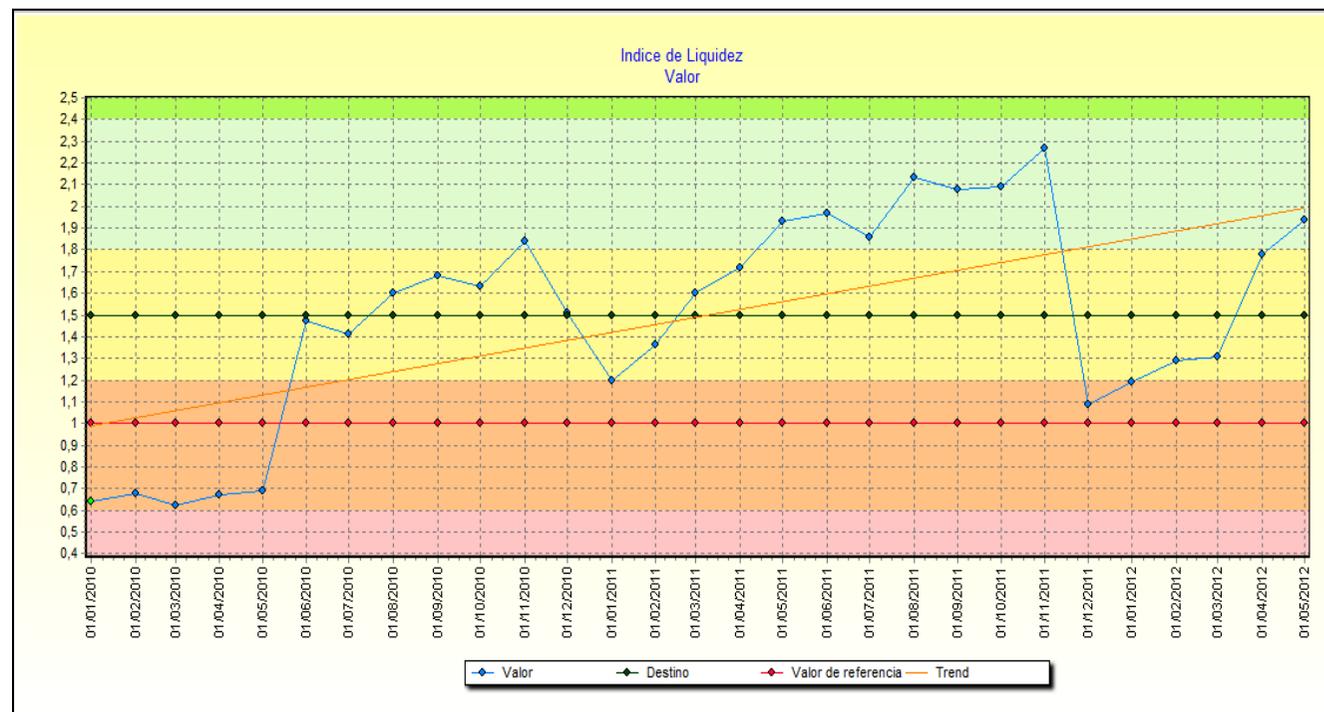
INGRESO Y ANÁLISIS DE DATOS PARA LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Es claro que los datos ingresados se convierten en información y la información se convierte en resultados para la toma de decisiones, por lo que realizado el ingreso sistematizado de los valores se va a realizar un análisis y evaluación objetiva sobre los indicadores y soluciones que se dieron para alcanzar el objetivo con el fin de seleccionar distintas alternativas de decisión.

Perspectiva:	Financiera
Indicador:	Índice de Liquidez
Formula:	Activo Corriente / Pasivo Corriente - ANEXO B
Fuente de las variables:	- Sistema: FIRESOFT, Módulo: Contabilidad General, Reporte: Balance General Período, Enero 2010 – Mayo 2012
Registro de información:	

GRÁFICO N° 75: Índice de liquidez, BSC Designer PRO

Línea base	1		
Meta	1,5		
Medida	# (Numero)		
Valores	2010	2011	2012
	Valor	Valor	Valor
Enero	0,64	1,26	1,20
Febrero	0,68	1,36	1,30
Marzo	0,62	1,61	1,31
Abril	0,67	1,73	1,78
Mayo	0,69	1,94	1,94
Junio	1,47	1,98	
Julio	1,41	1,86	
Agosto	1,60	2,14	
Septiembre	1,68	2,08	
Octubre	1,63	2,10	
Noviembre	1,84	2,28	
Diciembre	1,69	1,10	



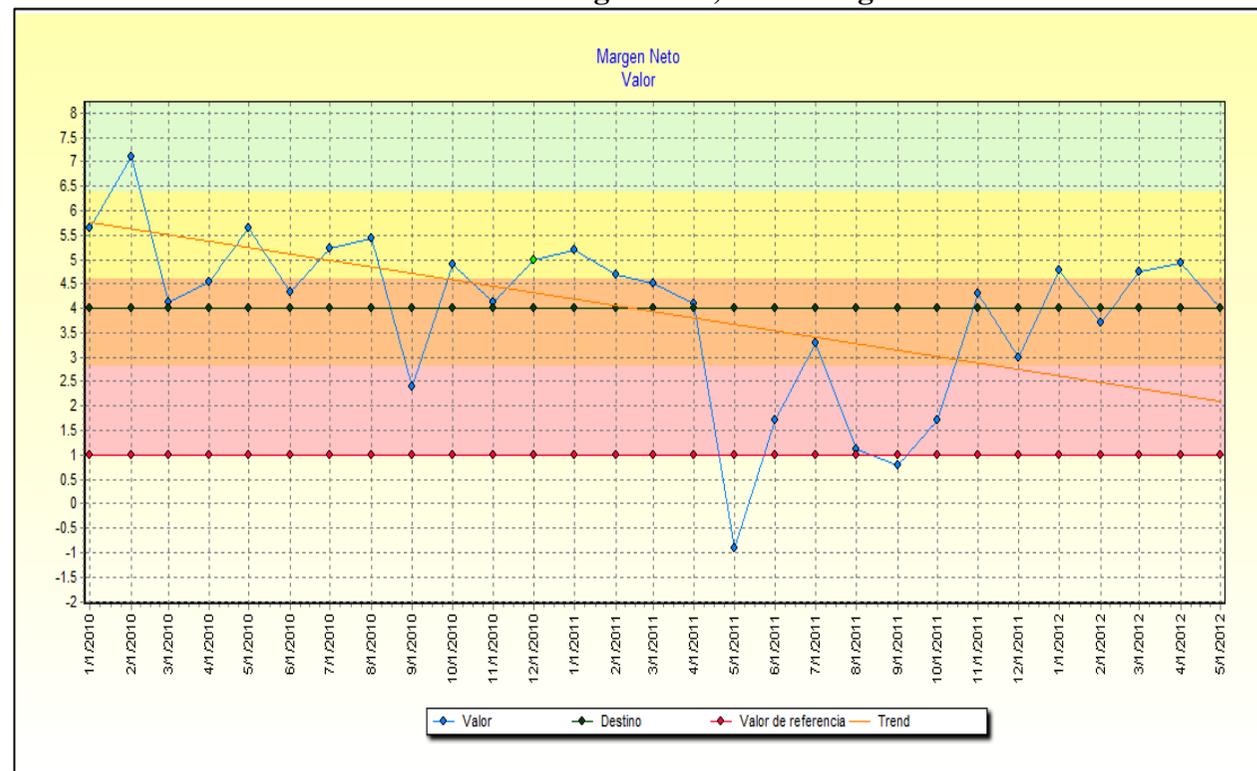
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Perspectiva:	Financiera
Indicador:	Índice de Liquidez
Comentario:	
<p>A partir de 01 de enero de 2010 el movimiento económico de la compañía en lo que tiene que ver a su liquidez sufrió variaciones por las siguientes causas. La compañía reguló sus valores en base a una auditoria por los meses de enero al mes de mayo del 2010 y se corrigió sus porcentajes a partir del mes de junio del año 2010 manteniendo una solvencia de \$1.50 por un \$1 de deuda, esta tendencia se mantuvo hasta noviembre del 2010, en el mes de diciembre el porcentaje baja por la compra de combustibles, luego los índices se mantienen relativamente estables hasta el mes de noviembre del 2011 sufriendo en el mes de diciembre una disminución por la deuda que mantiene la compañía nuevamente por la compra de combustibles, el efecto que ocasiono esta situación dejo sin liquidez a la compañía a la fecha del 2011 posteriormente en el mes de enero sus índices comienzan paulatinamente a estabilizarse.</p>	

Perspectiva:	Financiera
Indicador:	Margen Neto
Formula:	(Utilidades / Ventas Netas) * 100 - ANEXO B
Fuente de las variables:	- Sistema: FIRESOFT, Módulo: Contabilidad General, Reporte: Estado de Perdidas y Ganancias, Enero 2010 – Mayo 2012
Registro de información:	

GRÁFICO N° 76: Margen Neto, BSC Designer PRO

Línea base	1		
Meta	4		
Medida	% (Porcentaje)		
Valores	2010	2011	2012
	Valor	Valor	Valor
Enero	5.64%	5.25%	4.78%
Febrero	7.09%	4.73%	3.71%
Marzo	4.12%	4.46%	4.75%
Abril	4.54%	4.11%	4.94%
Mayo	5.63%	-0.92%	4.00%
Junio	4.33%	1.73%	
Julio	5.22%	3.32%	
Agosto	5.43%	1.09%	
Septiembre	2.40%	0.78%	
Octubre	4.91%	1.66%	
Noviembre	4.12%	4.34%	
Diciembre	4.98%	2.90%	



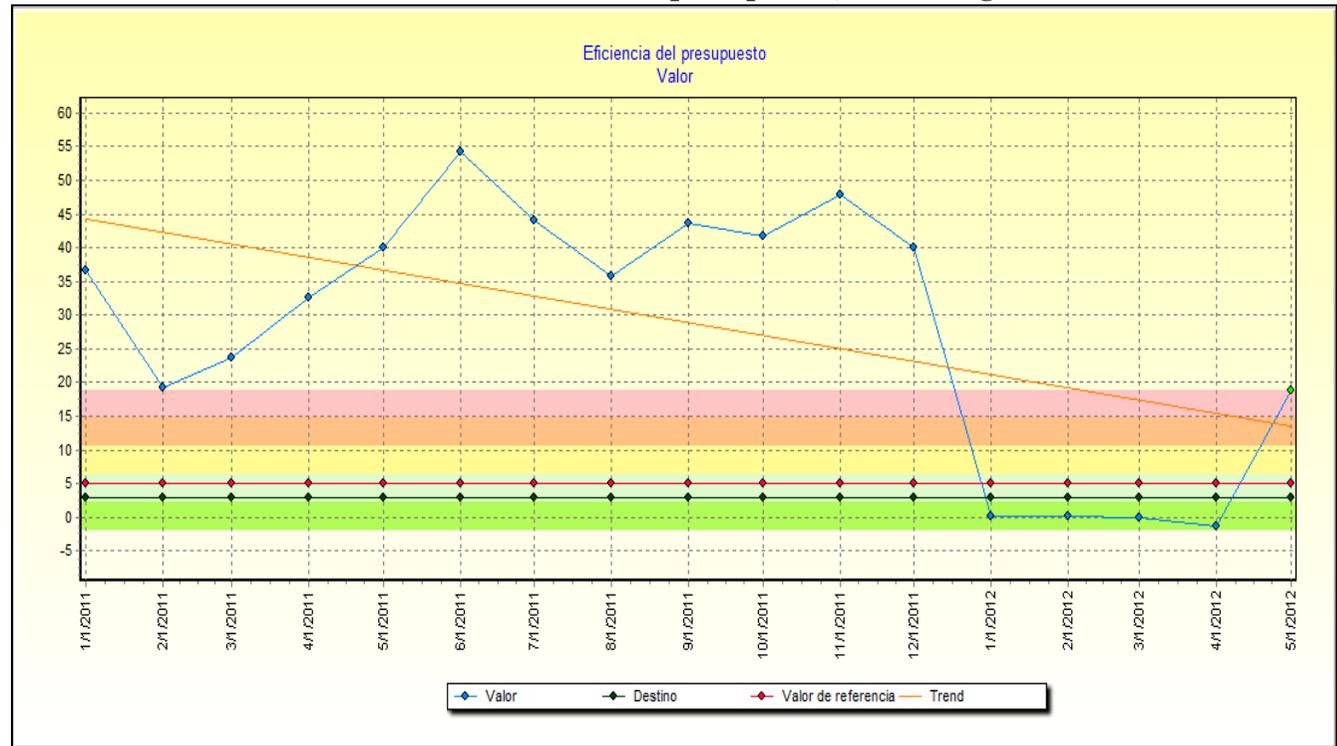
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Perspectiva:	Financiera
Indicador:	Margen Neto
Comentario:	
AÑO 2010	
DECREMENTO DE FEBRERO A MARZO 2010	
<p>Como información, en el mes de febrero no se registraron gastos: como sueldos, horas extras, los cuales se los hace sumados en el mes de marzo, en los gastos de mantenimiento e instalaciones existe un incremento por compra de tubería para instalaciones sanitarias, cuyo monto fue representativo. En este mismo mes se contrata el servicio de transporte de valores que representa el 15% del total de los gastos, esto dio como resultado una disminución en las utilidades.</p>	
INCREMENTO EN EL MES DE MAYO	
<p>En el mes de mayo a pesar de que las ventas disminuyeron en comparación del mes de abril en \$3489.44, también disminuyeron los gastos en \$8672.45, por lo que el valor de las utilidades al mes de mayo aumentó en \$5172.61, existiendo un incremento del margen. Como se explico en el comentario anterior que este mes absorbió gastos acumulados, en el mes de mayo los gastos fueron los correspondientes a este mismo mes.</p>	
DECREMENTO DEL MES DE SEPTIEMBRE	
<p>Como dato puntual en el mes de septiembre se cancelo el 80% del valor de las utilidades como un gasto por material eléctrico e instalaciones en la Estación.</p>	
AÑO 2011	
DECREMENTO DEL MES DE MAYO	
<p>En el mes de mayo se mantiene los gastos, pero existe una disminución del 47% en ventas por el deslave en la zona de la forestal ocasionando el cierre de la vía y por ende bajó considerablemente el ingreso de vehículos a la estación.</p>	
DECREMENTO DEL MES DE AGOSTO	
<p>Las ventas en este mes sufrieron un aumento moderado, esto se debió a que todavía subsiste por el cierre de la vía, los gastos que demando el pago del decimo cuarto sueldo, fueron contabilizados en este mes.</p>	
INCREMENTO DEL MES DE NOVIEMBRE	
<p>En el mes de noviembre las ventas igual que el mes de agosto se incremento en un porcentaje moderado, y los gastos incurridos fueron operativos y administrativos dentro del rango de austeridad.</p>	

Perspectiva:	Financiera
Indicador:	Eficiencia del presupuesto
Formula:	$(\text{Presupuesto real} - \text{Presupuesto Presentado} / \text{Presupuesto Real}) * 100$ - ANEXO B
Fuente de las variables:	- Sistema: FIRESOFT, Módulo: Contabilidad General, Reporte: Estado de Perdidas y Ganancias, Enero 2010 – Mayo 2012
Registro de información:	- Consolidación del presupuesto de cada área de la empresa presentado en enero de cada año

GRÁFICO N° 77:Eficiencia del presupuesto, BSC Designer PRO

Línea base	5		
Meta	3		
Medida	% (Porcentaje)		
Valores	2010	2011	2012
	Valor	Valor	Valor
Enero		36.61	0.09
Febrero		19.34	0.08
Marzo		23.63	0.01
Abril		32.54	-1.42
Mayo		40.06	18.91
Junio		54.33	
Julio		44.09	
Agosto		37.51	
Septiembre		43.59	
Octubre		41.66	
Noviembre		47.87	
Diciembre		40.03	



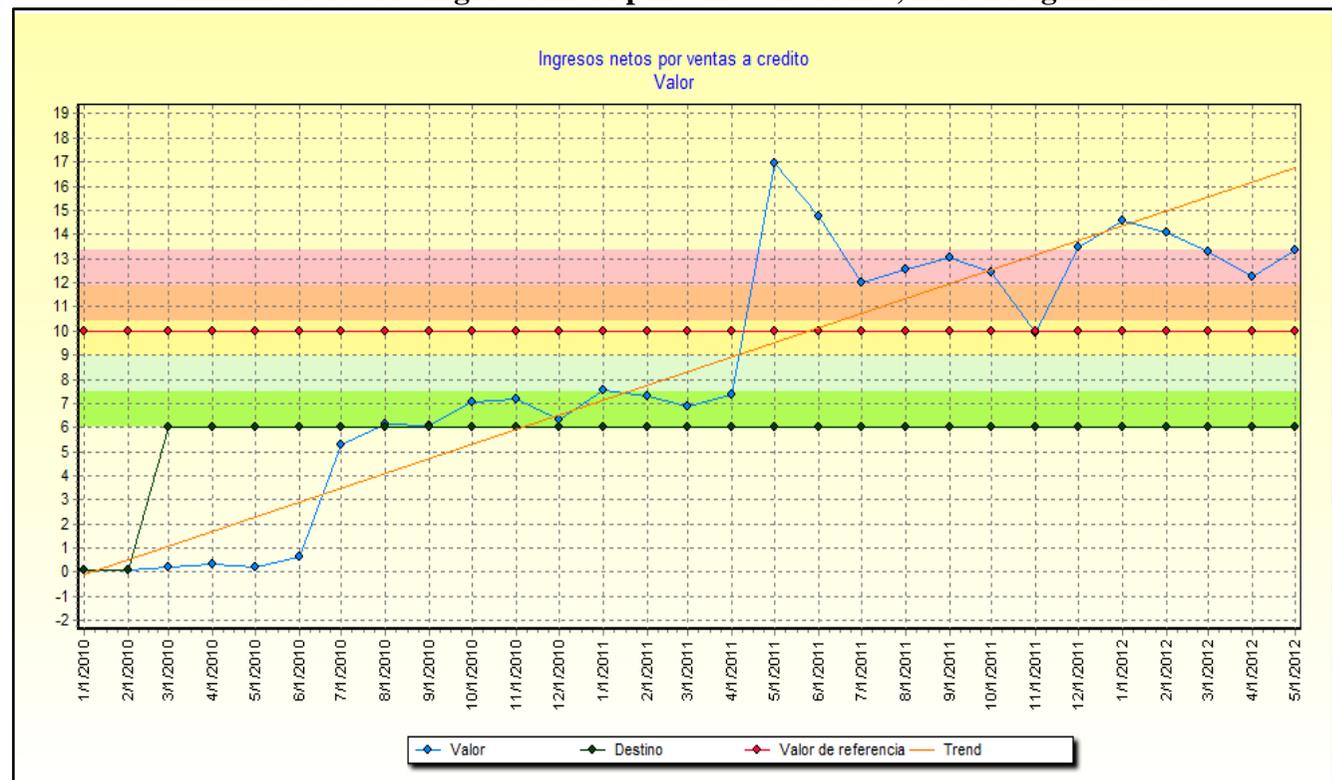
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Perspectiva:	Financiera
Indicador:	Eficiencia del presupuesto
Comentario:	
AÑO 2011	
<p>Como análisis al movimiento económico de la compañía comparado con el presupuesto de año 2011; se puede indicar que este no fue realizado adecuadamente, dado que no se tomo en cuenta varios factores que eran de utilidad para la empresa como: auditorias que demandaba realizar por el monto total de sus activos, así como la planificación para la pavimentación del espacio destinado al parqueo de los vehículos, esto unido, al mantenimiento real de jardines y de suministros, dieron lugar a un desfase entre lo presupuestado y lo gastado del 18.91%</p>	
AÑO 2012	
<p>En el año 2012 se puede decir que la gestión de la gerencia cumplió con las expectativas de lo presupuestado dado que sus montos con pequeñas diferencias se encuentran dentro de los rangos propuestos.</p>	

Perspectiva:	Financiera
Indicador:	Ingresos netos por ventas a crédito
Formula:	(ventas clientes crédito/ingreso de ventas) * 100 - ANEXO B
Fuente de las variables:	- Sistema: FIRESOFT, Módulo: Inventarios, Reporte: Corporativo ventas mensuales, Enero 2010 – Mayo 2012
Registro de información:	- Sistema: FUELCONTROL, Módulo: Reportes, Reporte: Recaudación clientes crédito, Enero 2010 – Mayo 2012

GRÁFICO N° 78: Ingresos netos por ventas a crédito, BSC Designer PRO

Línea base	6		
Meta	< 10% ventas totales		
Medida	% (Porcentaje)		
Valores	2010	2011	2012
	Valor	Valor	Valor
Enero	0.06	7.57	14.57
Febrero	0.11	7.31	14.09
Marzo	0.20	6.89	13.30
Abril	0.36	7.33	12.24
Mayo	0.23	16.98	13.32
Junio	0.64	14.77	
Julio	5.28	11.99	
Agosto	6.12	12.57	
Septiembre	6.07	13.06	
Octubre	7.04	12.45	
Noviembre	7.15	9.94	
Diciembre	6.31	13.47	



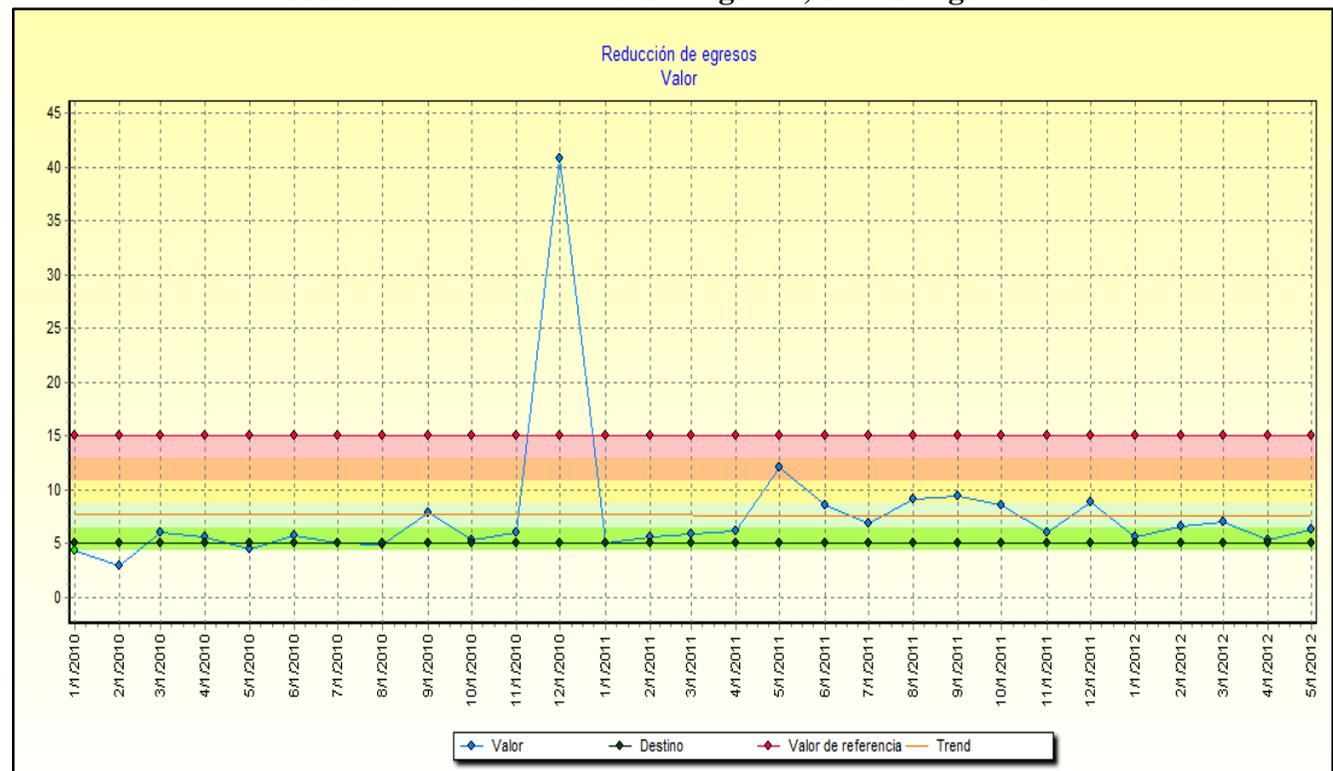
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Perspectiva:	Financiera
Indicador:	Ingresos netos por ventas a crédito
Comentario:	
<p>La norma en la venta de combustible de la estación es al contado, sin embargo, previo al pago de una garantía se procede a ventas a crédito a instituciones corporativas como son La Policía Metropolitana y Emaseo y a la Empresa Transerinter, instituciones debidamente calificadas por un estudio interno de la empresa. La compañía ha creado un porcentaje como norma o criterio para la venta de combustible a crédito del 10% del total de ventas.</p> <p>Sin embargo se puede indicar que los porcentajes en algunos meses superan este índice, esta situación a dado lugar que exista una liquidez para el cliente y una iliquidez para la empresa superando en un 6.98% en el mes de mayo del 2011.</p> <p>La apreciación sobre este particular es que la compañía no se sujeta a la norma especificada inicialmente ósea del 10% del crédito de la venta del combustible sino que al momento que supera este porcentaje se financia al cliente; como tampoco se exige el incremento de la garantía para cubrir el desfase en el monto utilizado por el cliente.</p>	

Perspectiva:	Financiera
Indicador:	Reducción de Egresos
Formula:	(Gastos Administrativos/ Ingresos por ventas)*100 - ANEXO B
Fuente de las variables:	- Sistema: FIRESOFT, Módulo: Contabilidad General, Reporte: Estado de Perdidas y Ganancias, Enero 2010 – Mayo 2012
Registro de información:	- Sistema: FIRESOFT, Módulo: Inventarios, Reporte: Corporativo ventas mensuales, Enero 2010 – Mayo 2012

GRÁFICO N° 79: Reducción de egresos, BSC Designer PRO

Línea base	15		
Meta	5		
Medida	% (Porcentaje)		
Valores	2010	2011	2012
	Valor	Valor	Valor
Enero	4.39	5.01	5.55
Febrero	2.97	5.54	6.56
Marzo	6.04	5.84	7.06
Abril	5.54	6.21	5.33
Mayo	4.48	12.14	6.31
Junio	5.72	8.56	
Julio	5.06	6.87	
Agosto	4.86	9.10	
Septiembre	7.83	9.39	
Octubre	5.30	8.60	
Noviembre	6.04	5.97	
Diciembre	40.77	-65.17	



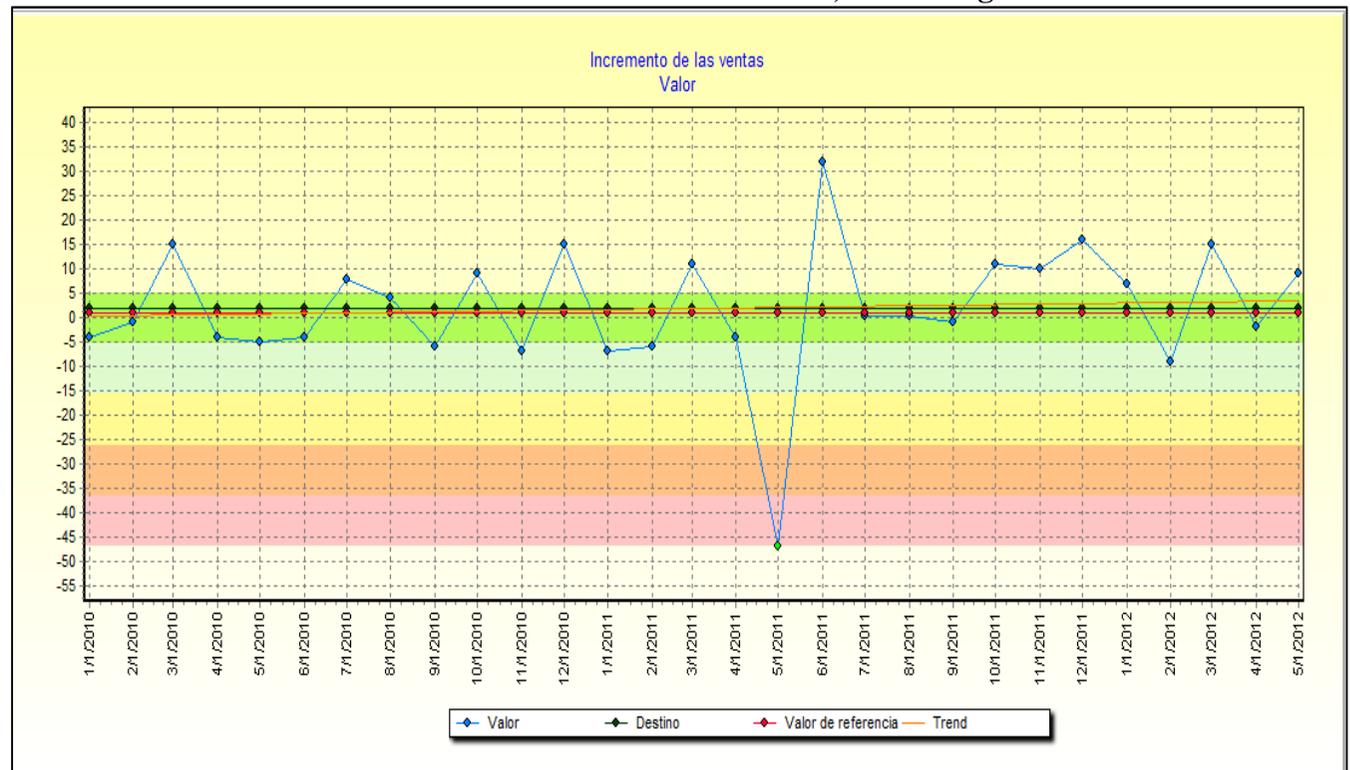
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Perspectiva:	Financiera
Indicador:	Reducción de egresos
Comentario:	
<p>La construcción de la Estación de servicio Andes Gas a inicios del año 2006 genero gastos, los cuales fueron registrados en cuentas de “anticipos” dentro del Balance de situación inicial. Se realizo una auditoria interna en el 2010 en donde se reclasificaron todas las cuentas, pasando las cuentas de “anticipos” a la de “gastos” dentro del Balance de Perdidas y Ganancias, razón por la cual existe un aumento considerable de los gastos en Diciembre del 2010.</p> <p>Se puede observar que en el año 2012 los gastos han sido menores al 15% de las ventas totales pero sin llegar a estar en su mínimo requerido (5%), razón por la cual la Estación de Servicio Andes Gas debe realizar análisis de los costos y gastos para lograr la meta propuesta.</p>	

Perspectiva:	Cliente
Indicador:	Incremento en las ventas
Formula:	$(\text{Ventas Actuales} - \text{Ventas Históricas} / \text{Ventas Históricas}) * 100 - \text{ANEXO C}$
Fuente de las variables:	- Sistema: FIRESOFT, Módulo: Inventarios, Reporte: Corporativo ventas mensuales, Enero 2010 – Mayo 2012
Registro de información:	

GRÁFICO N° 80: Incremento en las ventas, BSC Designer PRO

Línea base	1		
Meta	2		
Medida	% (Porcentaje)		
Valores	2010	2011	2012
	Valor	Valor	Valor
Enero	-4,01	-7,00	7,00
Febrero	-1,00	-6,00	-9,00
Marzo	15,00	11,00	15,00
Abril	-4,00	-4,00	-2,00
Mayo	-5,00	-47,00	9,00
Junio	-4,00	32,00	
Julio	8,00	0,20	
Agosto	4,00	0,30	
Septiembre	-6,00	-1,00	
Octubre	9,00	11,00	
Noviembre	-7,00	10,00	
Diciembre	15,00	16,00	



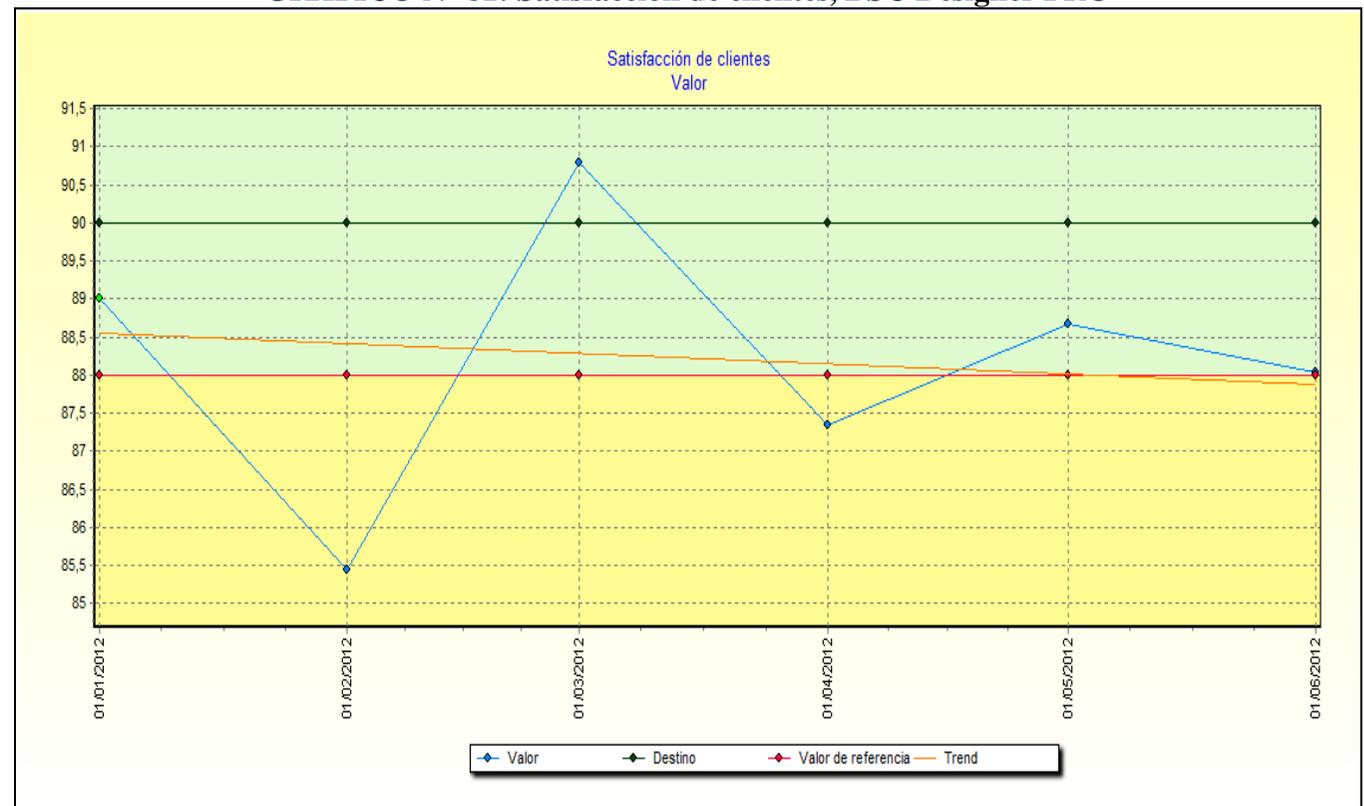
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Perspectiva:	Cliente
Indicador:	Incremento en las ventas
Comentario:	
<p>Considerando el giro del negocio, existen varios factores externos los cuales impactan sobre el incremento o decremento de ventas, se puede observar entonces que de enero a abril del 2010 se mantiene un crecimiento del 11% sin embargo a raíz de la aplicación de la medida de regulación vehicular pico y placa en mayo de 2010 existe un decremento del 5% que se mantiene hasta junio del mismo año.</p> <p>Pero a partir de julio de 2010 la misma medida ocasiona el incremento de usuarios de la Av. Simón Bolívar como alternativa de movilidad de sur a norte y viceversa, esto beneficia a la estación de servicio ya que se incrementan las ventas en un 8%. Durante los meses de agosto a noviembre se mantiene la misma tendencia y en diciembre debido a las festividades se incrementa en un 15%</p> <p>Analizando el año 2011 se observa lo siguiente:</p> <p>De enero a marzo, Andes Gas mantiene un incremento del 10%, pero en mayo del 2011 existe un decremento del 47% esto se debe principalmente al cierre de la Av. Simón Bolívar ocasionada por el derrumbe de una montaña a 2km de la estación de servicio, situación que afecta las ventas durante los meses de junio a noviembre cuando se reapertura la avenida totalmente y las ventas se recuperan parcialmente en diciembre debido a la aplicación de promociones y a las festividades.</p> <p>Y finalmente en el año 2012 se observa un incremento del 4.2% en promedio desde enero a mayo de 2012, esto obedece a la confianza de los clientes y lealtad ya que mucho vuelven a ser usuarios permanentes de la Av. Simón Bolívar. Cabe recalcar que otro factor importante para el incremento de ventas es la realización de contratos de abastecimiento de combustible con empresas constructoras que trabajan a lo largo de la avenida y requieren altas cantidades de diesel para su maquinaria.</p>	

Perspectiva:	Cliente
Indicador:	Satisfacción de clientes
Formula:	(# clientes satisfechos / # cantidad total de clientes encuestados) * 100 - ANEXO C
Fuente de las variables:	Encuesta realizada a los clientes de la estación de servicio Andes Gas, ANEXO B
Registro de información:	

Línea base	88		
Meta	90		
Medida	% (Porcentaje)		
Valores	2010	2011	2012
	Valor	Valor	Valor
Enero			89,00
Febrero			85,45
Marzo			90,78
Abril			87,34
Mayo			88,67
Junio			88,04
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			

GRÁFICO N° 81: Satisfacción de clientes, BSC Designer PRO



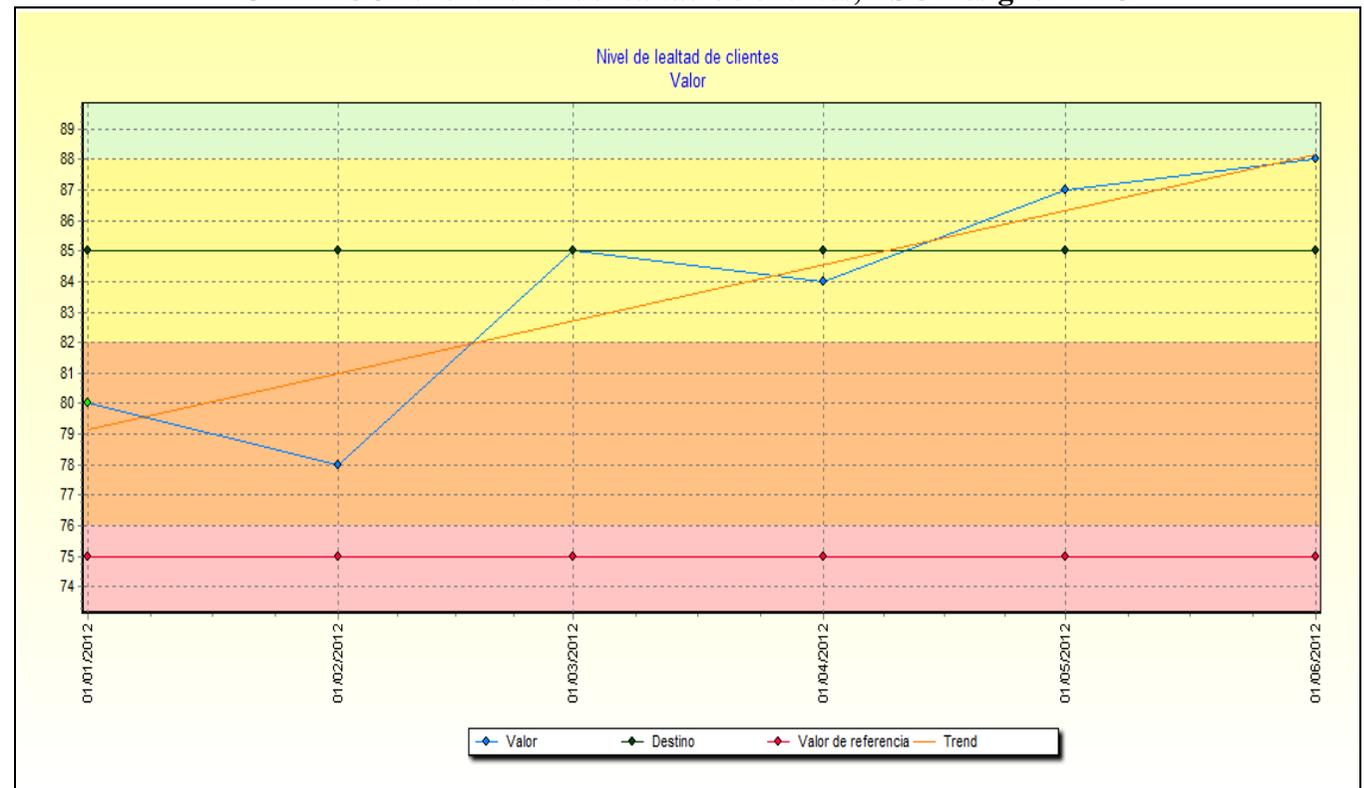
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Perspectiva:	Cliente
Indicador:	Satisfacción de clientes
Comentario:	
<p>A inicios del 2012 se empezó aplicar el objetivo de satisfacción de clientes utilizando encuestas para saber cuan satisfechos se encuentran los clientes. Del mes de enero a febrero del 2012 el porcentaje de satisfacción de los clientes baja el 3.55% debido a que se inician los trabajos de instalación del módulo de identificación automática de clientes en los patios de la estación obligando a cerrar las islas donde se efectuó dicho proyecto. Posteriormente el nivel de satisfacción de cliente se incrementó y se mantiene debido a las nuevas estrategias de ventas que se están adoptando en la estación de servicio Andes Gas.</p>	

Perspectiva:	Cliente
Indicador:	Nivel de lealtad de clientes
Formula:	(Cantidad de respuestas de TIPO 1 / Cantidad de encuestas efectuadas) * 100 - ANEXO C
Fuente de las variables:	Encuesta realizada a los clientes de la estación de servicio Andes Gas, ANEXO B
Registro de información:	

Línea base	75		
Meta	85		
Medida	% (Porcentaje)		
Valores	2010	2011	2012
	Valor	Valor	Valor
Enero			80,00
Febrero			78,00
Marzo			85,00
Abril			84,00
Mayo			87,00
Junio			88,00
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			

GRÁFICO N° 82: Nivel de lealtad de clientes, BSC Designer PRO



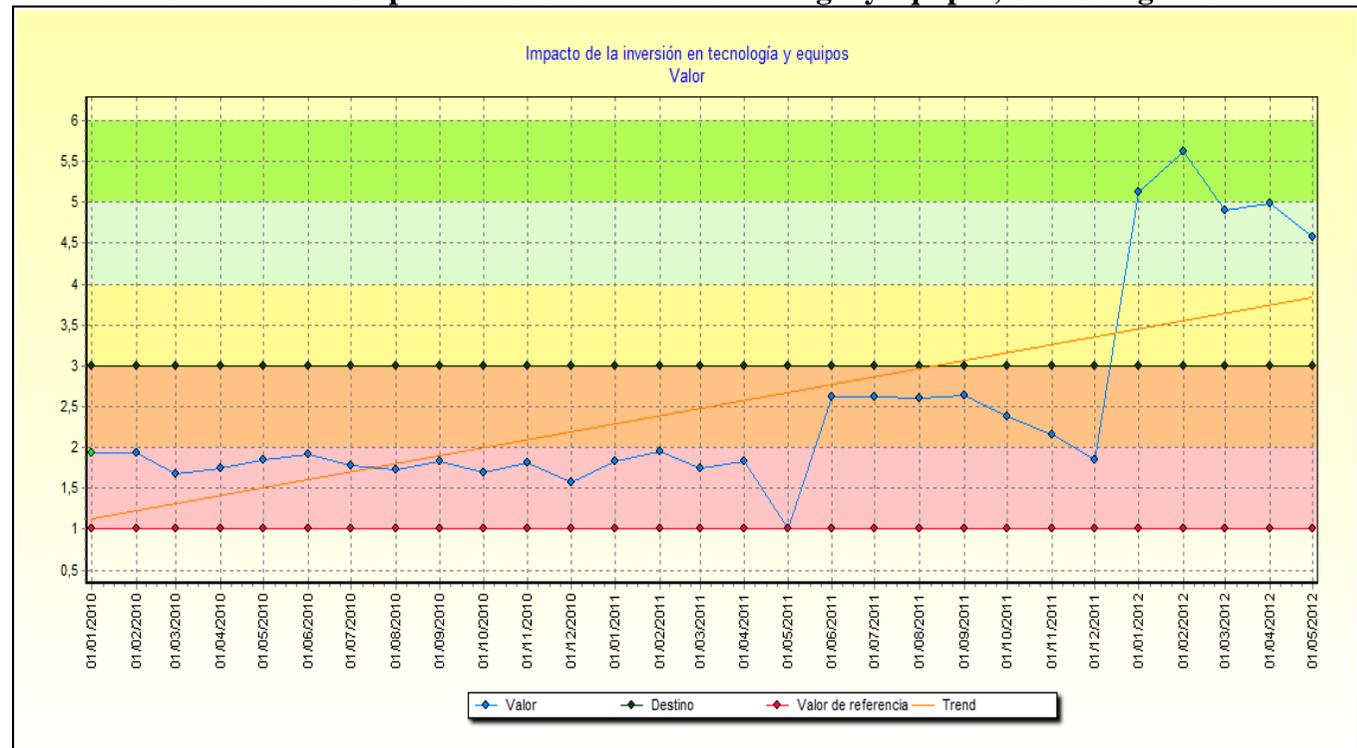
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Perspectiva:	Cliente
Indicador:	Nivel de lealtad de clientes
Comentario:	
<p>Del igual forma este indicador se empezó a medir a inicios del mes de enero del 2012 tomando como referencia la frecuencia con que el cliente carga combustible, para esto se realizo una encuesta y se hizo una comparación con la base de clientes que posee la estación de servicio, dando como resultado que desde el mes de febrero a marzo del 2012 hubo un incremento en la lealtad del 7%, debido que se aplicó una promoción en donde por cada 50 clientes se regalaba un galón al cliente número 50 durante todo el día en un horario de 6 am a 10 pm o hasta alcanzar un máximo de 22 galones regalados.</p>	

Perspectiva:	Interna
Indicador:	Impacto de la inversión en tecnología y equipos
Formula:	(Inversión en tecnología y equipos / Ventas) * 100 - ANEXO D
Fuente de las variables:	- Sistema: FIRESOFT, Módulo: Contabilidad General, Reporte: Estado de Situación, Enero 2010 – Mayo 2012
Registro de información:	- Sistema: FIRESOFT, Módulo: Inventarios, Reporte: Corporativo ventas mensuales, Enero 2010 – Mayo 2012

Línea base	1		
Meta	3		
Medida	% (Porcentaje)		
Valores	2010	2011	2012
	Valor	Valor	Valor
Enero	1,93	1,83	5,13
Febrero	1,93	1,95	5,63
Marzo	1,68	1,75	4,91
Abril	1,75	1,83	4,99
Mayo	1,85	1,00	4,57
Junio	1,92	2,62	
Julio	1,78	2,62	
Agosto	1,72	2,61	
Septiembre	1,83	2,64	
Octubre	1,69	2,38	
Noviembre	1,82	2,16	
Diciembre	1,58	1,85	

GRÁFICO N° 83: Impacto de la inversión en tecnología y equipos, BSC Designer PRO



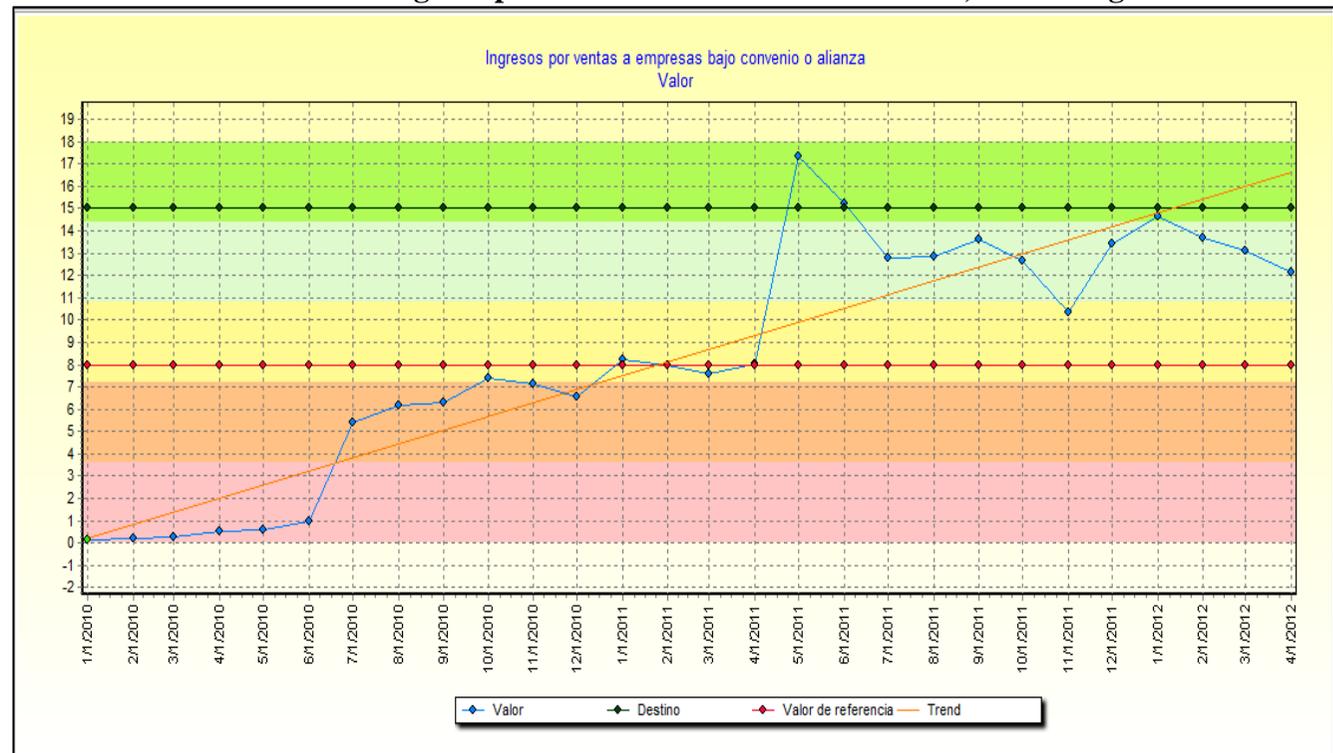
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Perspectiva:	Interna
Indicador:	Impacto de la inversión en tecnología y equipos
Comentario:	
<p>Para el año 2010 la compañía manejaba un impacto promedio del 1.79% de inversión en equipos técnicos necesarios para el funcionamiento regular de la estación. En el año 2011 el impacto fue del 2.10% considerando pertinente la adquisición de nuevos equipos como plan de actualización de hardware y software para tener una excelente gestión operativa y estructuración de mejora en el despacho de combustible, entre los más importantes fue la adquisición del módulo de identificación automática de clientes con sus respectivos llaveros inteligentes adquisición que se la realizó en los meses de enero y febrero del 2012.</p>	

Perspectiva:	Interna
Indicador:	Ingresos por ventas a empresas bajo convenio o alianza
Formula:	$(\text{Ingresos por ventas con convenio o alianza} / \text{Ventas totales}) * 100$ - ANEXO D
Fuente de las variables:	- Sistema: FUELCONTROL, Módulo: Reportes, Reporte: Recaudación clientes crédito y prepago, Enero 2010 – Mayo 2012
Registro de información:	- Sistema: FIRESOFT, Módulo: Inventarios, Reporte: Corporativo ventas mensuales, Enero 2010 – Mayo 2012

Línea base	8		
Meta	15		
Medida	% (Porcentaje)		
Valores	2010	2011	2012
	Valor	Valor	Valor
Enero	0,16	8,22	14,64
Febrero	0,19	7,95	13,69
Marzo	0,30	7,57	13,10
Abril	0,51	8,02	12,15
Mayo	0,62	17,32	13,16
Junio	0,97	15,19	
Julio	5,43	12,80	
Agosto	6,19	12,87	
Septiembre	6,30	13,59	
Octubre	7,39	12,63	
Noviembre	7,15	10,32	
Diciembre	6,57	13,40	

GRÁFICO N° 84: Ingreso por ventas con convenio o alianzas, BSC Designer PRO



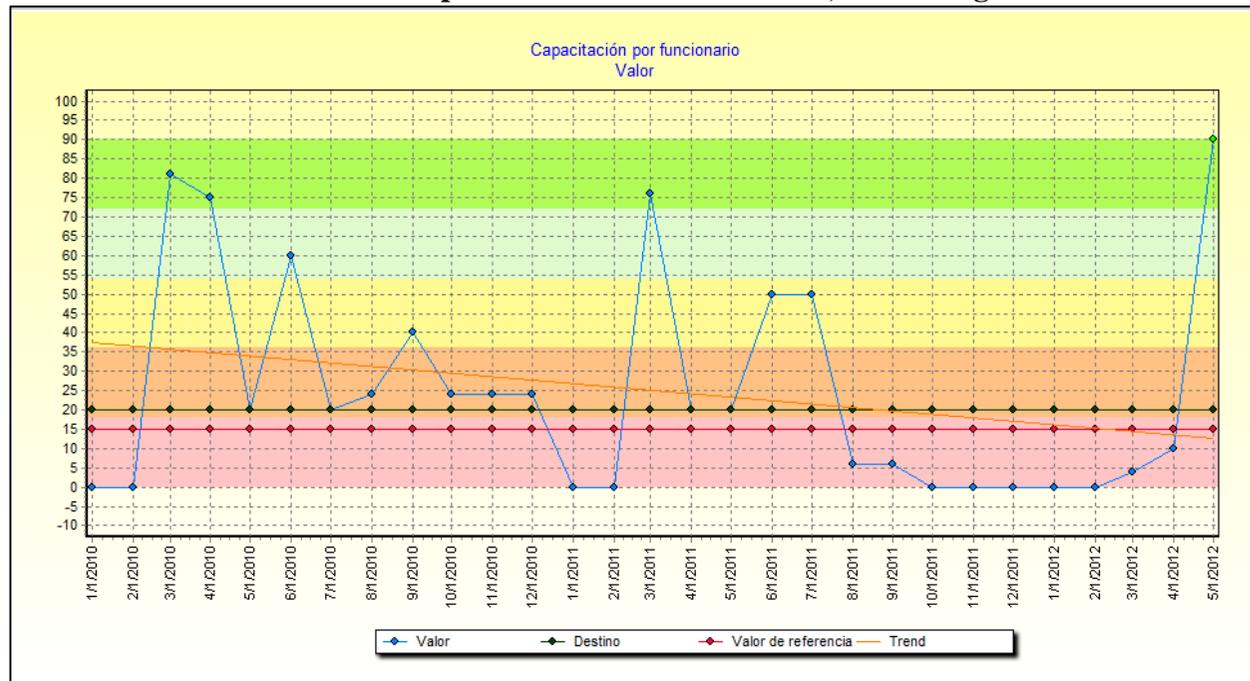
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Perspectiva:	Interna
Indicador:	Ingreso por ventas a empresas bajo convenio o alianza
Comentario:	
<p>En el mes de julio del 2010 la empresa Iglesias Tapia Cía. Ltda. creo una alianza estratégica con la Empresa TRANSERINTER, la cual esta conformada por 11 socios y poseen una flota de 50 camiones constituyendo uno de las mejores alianzas que la empresa posee, de ahí en adelante se han ido creando alianzas con diferentes clientes como la Policía Metropolitana, EP EMASEO, entre otras, las cuales han mantenido al rango de los clientes estratégicos entre el 5% y el 7% hasta el mes de mayo del 2011 en donde por causas ajenas a la actividad de la empresa como fue el cierre de la carretera debido a un deslave en el sector de la forestal cerca a donde se encuentra ubicada la estación de servicio Andes Gas, las ventas bajan caen obligando a que la compra de combustible en dicho mes baje pero simultáneamente se crea una alianza con la empresa CONSERMIN, encargada de la limpieza vial, es por eso que en el mes de Mayo del 2011 la suma de las alianzas estratégicas sube a un 17% manteniendo un margen de un 15% y 12% en los mese siguientes, hasta el mes de noviembre del 2011 en donde se observa una baja puesto que la empresa CONSERMIN termina sus trabajos en la vía y disminuye el consumo de combustible pero sigue manteniendo la alianza. A pesar de que en el mes de abril del 2012 el porcentaje de consumo de los clientes estratégicos baja puesto que la Policía Metropolitana rompe la alianza con la Estación de Servicio Andes Gas, se observa que se sigue manteniendo estable el consumo de los clientes estratégicos puesto que se tiene grandes clientes los cuales se debe mantener y buscar otros clientes que aumente el porcentaje de consumo en relación a las ventas.</p>	

Perspectiva:	Crecimiento y aprendizaje
Indicador:	Capacitación a los funcionarios
Formula:	# de horas de capacitación anuales
Fuente de las variables:	- Plan de capacitación anual aprobado por la Gerencia, ANEXO E
Registro de información:	

Línea base	15		
Meta	20		
Medida	Horas		
Valores	2010	2011	2012
	Valor	Valor	Valor
Enero	0	0	0
Febrero	0	0	0
Marzo	81	76	4
Abril	75	20	10
Mayo	20	20	90
Junio	60	50	
Julio	20	50	
Agosto	24	6	
Septiembre	40	6	
Octubre	24	0	
Noviembre	24	0	
Diciembre	24	0	

GRÁFICO N° 85: Capacitación a los funcionarios, BSC Designer PRO



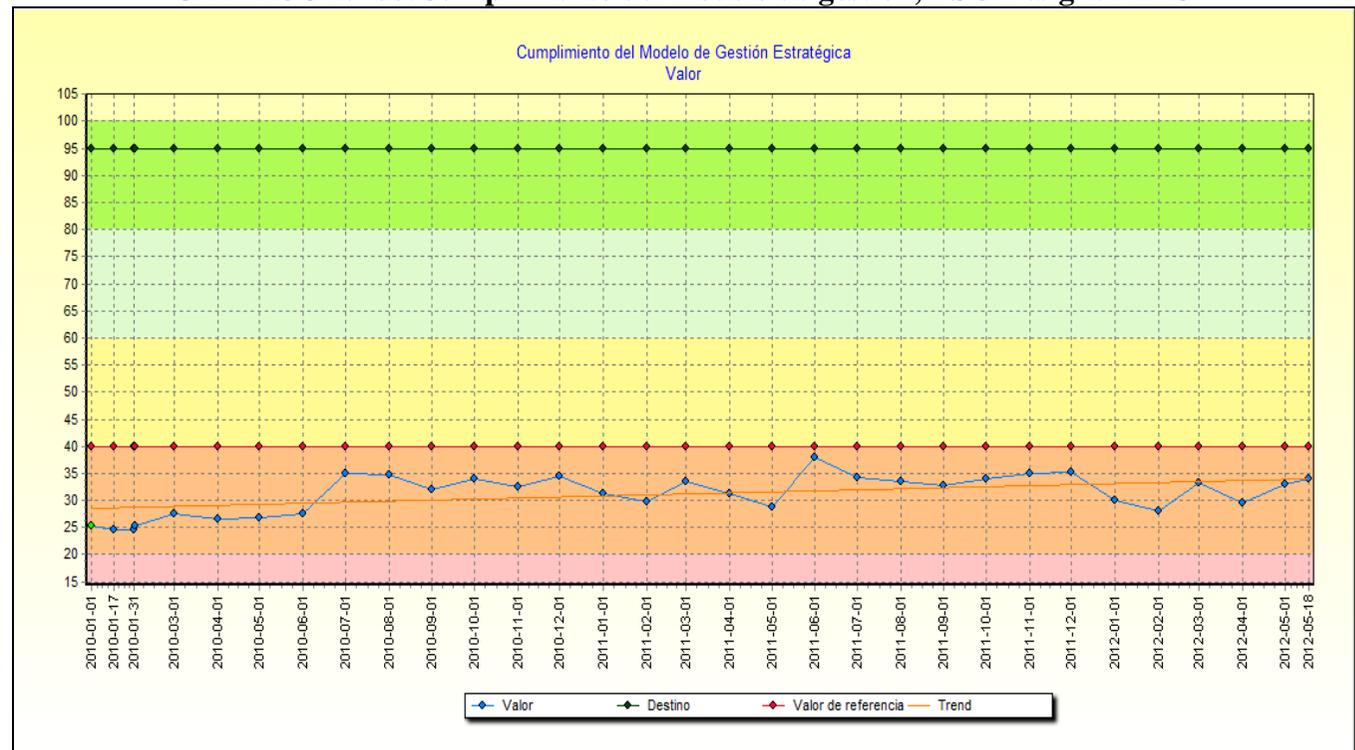
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Perspectiva:	Crecimiento y aprendizaje
Indicador:	Capacitación por funcionario
Comentario:	
<p>Según el indicador el número de horas al año que la compañía capacita a su personal cumple con las horas estipuladas en el cronograma, suficientes para tener al personal siempre actualizado en el manejo de los equipos de despacho de combustible, atención al cliente y desarrollo personal.</p>	

Perspectiva:	Crecimiento y aprendizaje
Indicador:	Cumplimiento del Modelo de Gestión
Formula:	(Objetivos cumplidos / Objetivos establecidos) * 100
Fuente de las variables:	Progreso de los indicadores en el BSC designer
Registro de información:	

Línea base	40		
Meta	95		
Medida	Horas		
Valores	2010	2011	2012
	Valor	Valor	Valor
Enero	35,52	42,20	39,90
Febrero	35,98	40,66	37,09
Marzo	38,05	41,49	40,55
Abril	37,17	41,87	38,66
Mayo	37,46	40,20	43,48
Junio	38,03	52,88	
Julio	45,51	45,68	
Agosto	45,31	42,71	
Septiembre	44,43	44,75	
Octubre	46,26	45,64	
Noviembre	43,61	47,97	
Diciembre	45,60	46,84	

GRÁFICO N° 86: Cumplimiento del modelo de gestión, BSC Designer PRO



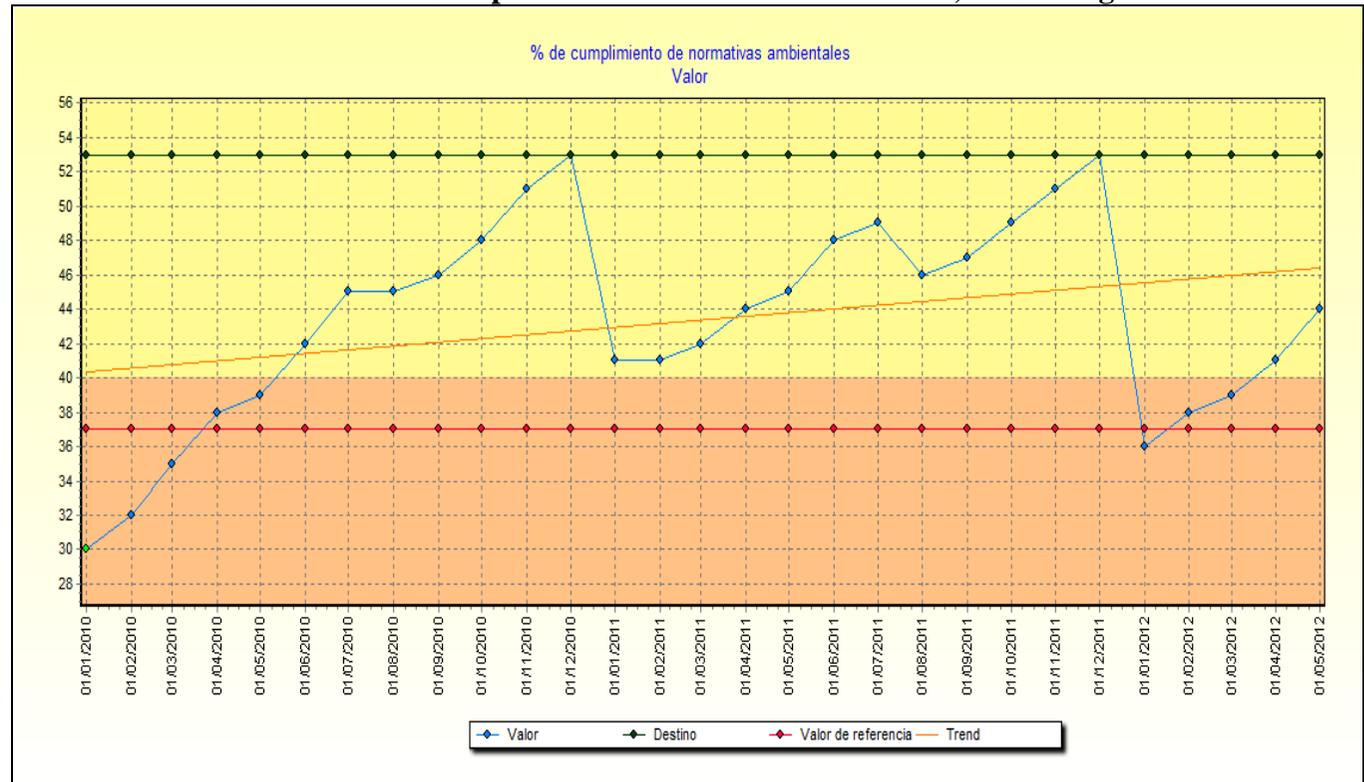
Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Perspectiva:	Crecimiento y aprendizaje
Indicador:	Cumplimiento del Modelo de Gestión
Comentario:	
<p>Cuando la compañía fue creada, inicialmente no hizo uso de herramientas que le permitan modelar y analizar su estrategia de negocio, por lo que se puede observar en el primer año de funcionamiento un promedio de cumplimiento del 41.08% de igual forma para el año 2011 hubo un incremento de cumplimiento del 3.33% llegando a un total del 44.41%, todo esto se llegó a medir tomando como base los indicadores de los cuales se poseen datos reales.</p> <p>Después de haber desarrollado el modelo de gestión estratégica, a partir de enero del 2012 utilizando una herramienta informática especializada en el análisis de datos, se tuvo una visión más clara del comportamiento del modelo de gestión que se está aplicando, observando que paulatinamente el modelo se va cumpliendo progresivamente con el objetivo de llegar a mantener los indicadores sobre la línea base y posteriormente llegar a la meta para de esta manera lograr un cumplimiento del modelo de gestión estratégica en un 95%.</p>	

Perspectiva:	Crecimiento y aprendizaje
Indicador:	% de cumplimiento de normativas ambientales
Formula:	Aplicación de normativas ambientales
Fuente de las variables:	Resultados obtenidos en las auditorias realizadas por la empresa delegada del Ministerio del Ambiente, ANEXO F
Registro de información:	

Línea base	37		
Meta	53		
Medida	Puntos		
Valores	2010	2011	2012
	Valor	Valor	Valor
Enero	30	41	36
Febrero	32	41	38
Marzo	35	42	39
Abril	38	44	41
Mayo	39	45	44
Junio	42	48	
Julio	45	49	
Agosto	45	46	
Septiembre	46	47	
Octubre	48	49	
Noviembre	51	51	
Diciembre	53	53	

GRÁFICO N° 87:% Cumplimiento normativas ambientales, BSC Designer PRO



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Perspectiva:	Crecimiento y aprendizaje
Indicador:	% de cumplimiento de normas ambientales
Comentario:	
<p>Conforme a lo establecido en la Ordenanza Metropolitana No. 213, las estaciones de servicio y los centros de acopio de combustibles, son sujetos de cumplimiento y presentación de auditorías ambientales a través de las Entidades de Seguimiento quienes verifican el cumplimiento de auditorías con Plan de Manejo Ambiental y su cronograma.</p> <p>El indicador en cuestión muestra el grado de cumplimiento de las actividades que constan en el cronograma del PMA año tras año, entonces se observa que en el mes de julio de 2010 se obtiene un puntaje de 45/53 de cumplimiento cuando se realizo la auditoria, pero para diciembre del mismo año ya se cumplen con todas las actividades y no existen NO CONFORMIDADES.</p> <p>Cabe recalcar que todas las no conformidades encontradas en una auditoría ambiental deben ser levantadas a través de evidencias de remediación o compensación en un plazo de 15 días laborables.</p> <p>De la misma manera ocurre en el año 2011 cuando en julio se obtiene como calificación de 49/53 Conformidades y ninguna No Conformidad, demostrando que la empresa va adquiriendo experiencia en el manejo y gestión ambiental.</p> <p>En el 2012 Andes Gas ha estado sujeta a su primera auditoria semestral obteniendo un porcentaje de cumplimiento del 36/53, esta baja se debe a que todavía existen actividades del cronograma que aun tienen plazo de cumplimiento pero no son consideradas como no conformidades.</p>	

Perspectiva:	Crecimiento y aprendizaje
Indicador:	Índice de ejecución de proyectos ambientales y sociales
Formula:	Proyectos ejecutados / Proyectos planificados
Fuente de las variables:	Plan de proyectos ambientales y sociales aprobados por la Gerencia
Registro de información:	

Línea base	10		
Meta	90		
Medida	% (Porcentaje)		
Valores	2010	2011	2012
	Valor	Valor	Valor
Enero	20,00	87,00	90,00
Febrero	25,00	88,00	91,00
Marzo	30,00	88,56	92,00
Abril	42,00	88,00	92,00
Mayo	53,00	89,00	93,00
Junio	60,00	92,00	
Julio	92,00	75,00	
Agosto	93,00	80,00	
Septiembre	95,00	81,00	
Octubre	94,25	83,00	
Noviembre	94,00	87,00	
Diciembre	92,00	91,00	

GRÁFICO N° 88: Índice de ejecución de proyectos ambientales y sociales, BSC Designer PRO



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

Perspectiva:	Crecimiento y aprendizaje
Indicador:	Índice de ejecución de proyectos ambientales y sociales
Comentario:	
<p>En el año 2010 la empresa Andes Gas empieza sus operaciones y como toda empresa todavía no tiene estructurado un plan para realizar proyectos sociales y del medio ambiente, tan solo va realizando los solicitados por las entidades de control, a mediados del mismo año se empieza a elaborar el plan de medio ambiente y proyectos sociales los cuales se los empieza a cumplir paulatinamente, llegando a tener un buen margen de cumplimiento dentro del mismo año.</p> <p>En el año 2011 se presenta una baja de cumplimiento en el mes de mayo puesto a lo expuesto anteriormente, existió una disminución en las ventas por el deslave ocurrido en el sector de la forestal, por esta razón no se realizaron los proyectos sociales y ambientales planificados, tan solo se realizaron los exigidos por las entidades de control.</p> <p>Se ve una estabilidad en el primer semestre del año 2012 puesto que las ventas empiezan a subir y estabilizarse y se puede lograr una mayor inversión en dichos proyectos.</p>	

5.3.3.3 RESULTADOS Y CONCLUSIONES SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN

Tener una excelente estrategia es muy importante para las organizaciones en el mundo competitivo de los negocios de hoy. Pero en la nueva economía se hace más importante la habilidad de las organizaciones para ejecutar esa estrategia y lograr así los resultados buscados, teniendo en cuenta los continuos cambios en el mercado y en la competencia como parte de la realidad de la empresa²⁶.

Para la empresa Andes Gas, la aplicación de la estrategia requiere que todos los empleados así como todas sus unidades de negocio área operativa, financiero, tecnología y gerencia, estén alineadas y vinculadas a la estrategia. Y con los rápidos cambios en tecnología, competencia y regulaciones, la formulación y aplicación de la estrategia debe ser un proceso continuo y participativo. Andes Gas aplicará su estrategia bajo un lenguaje que le permita comunicarla, así como procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener información o retroalimentación sobre ella.

“El éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.”

Por tal razón la compañía Andes Gas muestra un resumen general por año de su gestión estratégica, gracias a la ayuda de la utilización de un sistema informático, tal como se muestra en el CUADRO N° 39, con sus respectivos gráficos estadísticos.

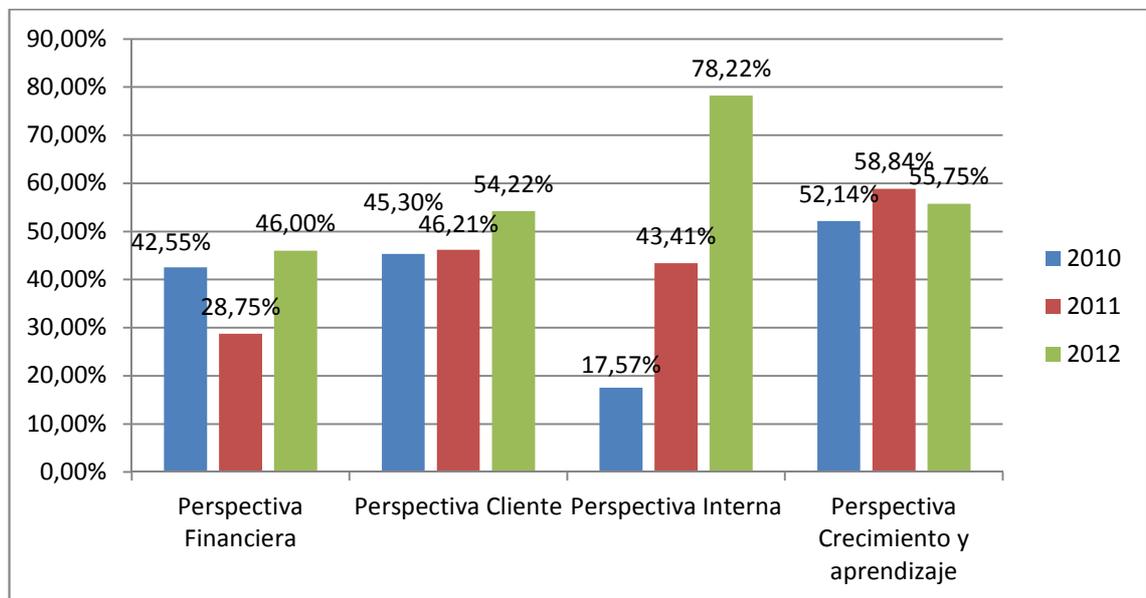
²⁶ Robert S. Kaplan y David P. Norton, La Organización focalizada en la estrategia, pág. 7

CUADRO N° 39: Resumen de resultados por perspectiva

Valores	2010	2011	2012	Promedio	Semáforo
Perspectiva Financiera	42,55%	28,75%	46,00%	39,10%	●
Perspectiva Cliente	45,30%	46,21%	54,22%	48,58%	●
Perspectiva Interna	17,57%	43,41%	78,22%	46,40%	●
Perspectiva Crecimiento y aprendizaje	52,14%	58,84%	55,75%	55,58%	●

Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

GRÁFICO N° 89: Gráfico de columnas por perspectiva



Elaborado Por: René Orellana y Carolina Iglesias

La empresa Andes Gas empezó su funcionamiento en el mes de octubre del 2009 y se tomaron datos a partir de enero de 2010 para tener información estable y fiable que ayude a determinar la situación actual de empresa.

Se observa que en el CUADRO N° 39 los resultados finales arrojan valores que indican que la misión se cumple como se proyecta la visión, y por ser la estación de servicio nueva en el negocio presenta semáforos amarillos dentro de sus perspectiva

“**Financiera**” y de “**Crecimiento y Aprendizaje**” debido a que en sus inicios hubo una demora en la estabilización haciendo que ciertas tareas se los realice manualmente y en ocasiones empíricamente sin una guía y control adecuado. Siendo así se realizó un análisis descriptivo de cada perspectiva:

1. Perspectiva Financiera: Se puede observar que la empresa Andes Gas lleva en el mercado 3 años de funcionamiento en donde en los primeros meses del año 2010 aprende el manejo del negocio teniendo un porcentaje en su cumplimiento de objetivos del 42.55%. Para el segundo año debido al cierre de la vía por un desastre natural, Andes Gas logra cumplir el 28.75% de sus objetivos en esta perspectiva con lo que se concluye no hubo crecimiento. Finalmente en el primer semestre del 2012 se aprecia que el cumplimiento de objetivos asciende al 46.00% recuperando la estabilidad financiera demostrando que es una empresa solvente al tener liquidez y ser un negocio rentable puesto que el parque automotriz de la ciudad de Quito sigue en aumento año a año.

Concluyendo, Andes Gas está en un periodo de crecimiento en el cual se procura tener un cumplimiento progresivo de los objetivos para llegar a la meta y mantenerse sobre ella.

Al momento el semáforo que muestra el indicador se encuentra en color amarillo, lo que indica que la empresa debe poner más énfasis en los objetivos de menor rendimiento para poder cumplir las metas propuestas.

2. Perspectiva de Cliente: Además de su objetivo principal financiero, la empresa esta enfocada en servir a sus clientes entregando un valor agregado a los mismos por lo que recibe una compensación financiera, observando en

esta perspectiva, que para el año 2010 Andes Gas filial de PETROCOMERCIAL cumple sus objetivos en un 45.30%, sin tener datos de los indicadores “satisfacción del cliente” y “nivel de lealtad de clientes” solo basándose en el “incremento de ventas”.

Para el año 2011 tomando únicamente el indicador “incremento de ventas” se observa una estabilidad del cumplimiento de los objetivos aumentando en un 0.91% debido al cierre de la vía causando a la par un decremento en las ventas.

Finalmente para el presente año se implementan planes de marketing y de fidelización de clientes para lograr un mejor posicionamiento de mercado lo que ha dado como resultado la obtención del 54.22% del cumplimiento de los objetivos en esta perspectiva, es por esta razón que el semáforo se encuentra de color verde claro indicando que el valor real es igual o mayor que el valor esperado.

- 3. Perspectiva interna:** Sus medidas se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y, como fuera aclarado con anterioridad, deben estar orientados a satisfacer los objetivos financieros de la organización.

En el año 2010 por ser el año de iniciación de la empresa no se tuvo inversión en equipos para dar un mejor servicio al cliente por lo que no hubo un cumplimiento alto en este objetivo. La compañía para el mismo año en el mes de junio en adelante adopto el sistema de ventas por alianzas con clientes corporativos, incrementado así el valor de este indicador. A partir de esta fecha en adelante y durante el 2011, la Gerencia General consigue más

alianzas estratégicas, haciendo también una inversión mínima en tecnología, por lo que se puede observar que en ese año existe un aumento del 25.84% dentro de este indicador.

En el 2012 el incremento en inversión tecnológica es mayor debido a que se invirtió en la adquisición del sistema de identificación de clientes con llaveros personalizados logrando mantener así las alianzas estratégicas y la fidelización del cliente. Esto ayudo que la perspectiva crezca en cuanto a su rendimiento y cumplimiento, llegando a tener un semáforo de color verde claro.

4. Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje: Una organización no puede prosperar y crecer sin una cultura sólida fundamentada en la transferencia de poderes y delegación de funciones. El logro de este objetivo es uno de los más complejos retos para cualquier emprendimiento, quizás él más difícil.

Se puede observar que en el 2010 el cumplimiento es del 52.14%, ya que no se realizaron proyectos sociales por el ser el año en que se iniciaron las funciones.

Para el 2011 el cumplimiento asciende al 58.84% debido a que la ley exige un mínimo anual de 60 horas por funcionario, meta que su cumplió, además este incremento se debe a que Andes Gas consiente del impacto ambiental que genera su negocio decide invertir más en actividades ambientales y sociales, involucrando a la comunidad a la concienciación de cuidar y proteger el medio ambiente.

Finalmente para el año 2012 se observa un decremento del 3.09% debido a que el cumplimiento de ciertos indicadores todavía falta por ejecutarse, por

esta razón el semáforo se encuentra de color amarillo esperando que su rendimiento al final del año cumpla con las metas establecidas.

5.3.4 CONTROLAR

La meta de este proceso es hacer seguimiento al progreso del proyecto y asegurar que los procesos están siendo ejecutados entre los tiempos, presupuestos y restricciones de calidad y que los entregables del proyecto son completados dentro del alcance definido.

GRÁFICO N° 90: Cronograma de seguimiento del proyecto

		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	% completado
1		Inicio	3 días	lun 26/03/12	mié 28/03/12	100%
2		Planificación	13 días	lun 02/04/12	mié 18/04/12	100%
3		Organización	2 días	jue 19/04/12	vie 20/04/12	100%
4		Control	3 días	lun 23/04/12	mié 25/04/12	100%
5		Identificación del proveedor	2 días	jue 26/04/12	vie 27/04/12	100%
6		Análisis de alternativas	5 días	lun 30/04/12	vie 04/05/12	100%
7		Reportes de alternativas	5 días	lun 07/05/12	vie 11/05/12	100%
8		Demostración de alternativas de SW	2 días	lun 14/05/12	mar 15/05/12	100%
9		Selección del proveedor	3 días	mié 16/05/12	vie 18/05/12	100%
10		Presentación al Comité de Manejo de Proyecto	2 días	lun 21/05/12	mar 22/05/12	100%
11		Aprobación Documento Financiero	2 días	mié 23/05/12	jue 24/05/12	100%
12		Aprobación Directivos	1 día	vie 25/05/12	vie 25/05/12	100%
13		Análisis de requerimientos tecnológicos	14 días	lun 28/05/12	jue 14/06/12	100%
14		Implementación del Modelo de Gestión Estratégica	20 días	vie 15/06/12	jue 12/07/12	65%
15		Adaptación de los modelos actuales al software BSC	20 días	vie 13/07/12	jue 09/08/12	50%
16		Pruebas del sistema y liberación	7 días	vie 10/08/12	lun 20/08/12	40%
17		Generación de reportes de los indicadores de gestión	3 días	mar 21/08/12	jue 23/08/12	30%
18		Exportación de reportes a los formatos estándares de uso (Excel, HTML)	2 días	vie 24/08/12	lun 27/08/12	30%
19		Capacitación y entrenamiento	10 días	mar 28/08/12	lun 10/09/12	0%
20		Conclusiones	1 día	mar 11/09/12	mar 11/09/12	70%

CAPÍTULO 6

6.1 CONCLUSIONES

- El desempeño de la normativa legal para lograr el funcionamiento de una empresa distribuidora de combustibles es de suma importancia, ya que de esta manera no se infringirán leyes, reglamentos y demás normativa conexas, que pueda afectar la operatividad de la estación de servicios.
- El incremento acelerado del parque automotor en Quito, exige una rápida respuesta a la demanda de combustibles, especialmente en el sector del área de influencia de la estación de servicio ANDES GAS.
- La comercialización de combustible en el Ecuador tiene un gran impacto para la estabilidad política, económica y social del país, debido al subsidio que el gobierno asigna a los precios de comercialización de los combustibles, ya que constituyen un insumo importante para el desarrollo del país en todas las áreas de actividad productiva y de servicios.
- La implementación del modelo Estratégico en la empresa, considerando que es una empresa en etapa de aprendizaje y crecimiento, constituye una ventaja, ya que permite a la organización conocer el horizonte en el cual se debe orientar y canalizar su administración para lograr los objetivos estratégicos a través del compromiso y pertinencia en el accionar de cada uno de los miembros integrantes de la empresa.
- En la identificación, selección e implementación de los objetivos estratégicos dentro del software antes descrito, se puede concluir que el levantamiento de los mismos con las respectivas actividades, responsables, costos, eficiencia y

alcance, permite mantener un control sobre el cumplimiento de este conjunto de elementos, siempre y cuando estos se apliquen de manera práctica y efectiva para lograr la productividad y un servicio diferenciado.

- La mayoría de las empresas en la actualidad, sobre la base de los mecanismos competitivos, requieren disponer de un modelo de gestión estratégico, que les ayude a alinearse a su estrategia identificando sus deficiencias, debilidades, los niveles de eficiencia y eficacia en los costos por actividad, los beneficios esperados, y adicionalmente mediante la implementación del modelo dentro de un software y puesta en práctica de los indicadores de gestión, posibilitará evaluar en forma permanente los éxitos y desvíos que se producen dentro de la operación y funcionamiento de la empresa.
- Uno de los factores más importantes hoy en día del cambio estratégico es la Innovación Tecnológica. En particular, la aplicación de tecnologías de la información innovadoras está cambiando la base de la competencia de los mercados, es por esto que si no se hubiera utilizado una herramienta de software para medir el cumplimiento de la estrategia la compañía no hubiera tenido conocimiento si su gestión esta alineado con la misión y visión de la empresa.
- El nuevo modelo de gestión estratégica permitió comunicar la visión por el cambio, y a potenciar las unidades de negocio y todos los empleados a idear nuevas formas de desempeño en sus tareas diarias ayudando a la organización alcanzar sus objetivos estratégicos.
- El Balanced Scorecard permitió reflejar la estrategia de la organización, ya que se comprende la estrategia con solo mirar el Balanced, comunicando claramente

los resultados deseados por la organización y las hipótesis sobre como obtenerlos.

6.2 RECOMENDACIONES

- Debido a la elevada demanda de combustibles, la creación de nuevas estaciones de servicio en el sector puede aumentar, por lo que se recomienda la aplicación de estrategias para atraer y captar el mayor número de los clientes, además de mantener y mejorar las acciones estratégicas, que le posicione con una diferenciación en el servicio.
- Es importante dar fiel cumplimiento a lo determinado en la Ley de Hidrocarburos, Reglamento Ambiental de Actividades Hidrocarburíferas y el Reglamento de Comercialización de Combustible; además del cumplimiento y obtención de permisos de funcionamiento, patentes y pólizas de seguros actualizados.
- Para lograr la ventaja competitiva y elevar la capacidad de gestión gerencial de la estación de servicios ANDES GAS, se recomienda dar continuidad al modelo de Gestión Estratégico, con la respectiva evaluación y aplicación de mecanismos de retroalimentación, ya que la estrategia puede variar según el desarrollo y la ejecución de las tareas en la empresa, por lo que la organización deberá ser flexible y aceptar los cambios.
- Es indispensable la difusión del Direccionamiento Estratégico, para lo cual se recomienda mantener actualizado los indicadores de gestión dentro del software ya implementado, dar charlas de difusión a todo el personal sobre el tema, y de ese manera conseguir que todos los empleados se sientan identificados con la empresa.
- Una vez que se obtengan los datos necesarios para la aplicación de los indicadores de gestión administrativos y operativos, se recomienda aplicarlos y evaluar los resultados de los procesos según los indicadores, esto permitirá verificar si los

indicadores cumplen sus funciones evaluadoras o sería necesario modificarlos y actualizarlos, según el comportamiento de la administración de la Empresa.

- Conforme el desarrollo y crecimiento de la empresa, en el futuro inmediato se deberá realizar una inversión, con el propósito de implantar nuevos servicios, entre otros: lavadora de vehículos, servicio de cabinas telefónicas y cajeros automáticos, de tal forma que se brinde al cliente un sistema integrado de servicios que aumentará la satisfacción del usuario.
- Se recomienda que para lograr una organización focalizada en la estrategia el éxito es hacer que sea el trabajo diario de todo el mundo, manteniendo un lenguaje que permita comunicar la estrategia así como los procesos y sistemas que le ayudan implementarla para obtener información o retroalimentación sobre ella.
- El Modelo de Gestión Empresarial, para la estación de servicios Andes Gas, tiene que ser una actividad laboral obligatoria en cuanto a la alimentación de la información de los indicadores de gestión en el sistema informático para de esta manera saber el estado actual de la empresa.
- En cuanto a aprovechamiento del hardware, se recomienda a medida de lo posible virtualizar los servidores ya que esta solución ayudará a ahorrar energía, espacio, capacidad de refrigeración y administración, debido a que se ha reducido el número de servidores físicos en uno solo.
- Los principios que la compañía debe seguir y mantener para estar alineada con la estrategia son: Traducir la estrategia a términos operativos, Alinear la organización con la estrategia, Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, Hacer que la estrategia sea un proceso continuo y Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Robert S. Kaplan y David P. Norton, LA ORGANIZACIÓN FOCALIZADA EN LA ESTRATÉGIA.
- Fred R. David, CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.
- MASTER Francis Salazar, ESTRATÉGIA TODO LO QUE SE DEBE CONOCER Y APLICAR.
- “Ley de Hidrocarburos” [Online] en:
<http://www.portalpetroleroecuadoriano.com/ley-de-hidrocarburos.html>
- “Justificación de inversión en TIC” [Online] en: <http://www.inec.gob.ec/>
- “Información Hidrocarburífera” [Online] en:
<http://www.mrnrr.gob.ec/es/hidrocarburos.html>
- “Inflación, Producto Interno Bruto (PIB), Balanza comercial, Balanza de pagos, Tasa de interés” [Online] en: <http://www.bce.fin.ec>
- “TIC´s y empresas: propuestas conceptuales para la generación de indicadores para la sociedad de la información” [Online] en:
<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/jistem/v3n2/04.pdf>
- “Metodología para la Gestión de Proyectos de Tecnología Informática en la empresa privada” [Online]
en:<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2457/1/T0328-MBA-Sandoval-Metodolog%C3%ADa%20para%20la.pdf>
- “Metodologías de Gestión: 21 Pasos para elaborar un Plan Estratégico Formalizado” [Online] en: <http://www.nuevaempresa.com/en-portada/opinion/1000981000101/metodologias-gestion-21-pasos-elaborar.1.html>
- “Planificación estratégica del Sector Educativo” [Online] en:
<http://blog.formaciongerencial.com/2009/09/07/planificacion-estrategica-del-sector-educativo/>

ANEXOS