



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**TEMA:**

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y DE COMERCIALIZACIÓN, DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO HUAMBOYA, DEL CANTÓN HUAMBOYA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERIODO 2017.

**AUTOR:**

**ELMER PAUL MERCHAN QUEZADA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2018**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr Elmer Paúl Merchán Quezada, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Edison Vinicio Calderón Moran

**DIRECTOR**

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Elmer Paúl Merchán Quezada, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de julio de 2018

Elmer Paúl Merchán Quezada

CC.: 1400739361

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado al gran amor de mi vida a mi hija Alice Monserrath Merchán, a mis padres Carlos Merchán y Aida Quezada, a mis hermanos y a una persona muy especial que me apoyo desde el primer día que supo que iba a seguir con mis estudios, gracias por todo mami Eloísa sé que desde el cielo me cuidas.

Y muchas gracias también a todos mis familiares y amigos quienes han estado a mi lado todo este tiempo apoyándome para culminar esta etapa de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias dios por la vida de mis padres, porque cada día bendice mi vida con la oportunidad de estar y disfrutar alado de mis seres queridos.

Por el amor recibido, la paciencia con la que cada día se preocuparon mis padres por mi avance y desarrollo de mi vida estudiantil.

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí, gracias por cada consejo que me otorgaron los cuales me guiaron para desarrollarme en mi vida estudiantil.

Mi agradecimiento especial a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo la cual me abrió sus puertas para formarme profesionalmente.

A mis catedráticos por las diferentes formas de enseñarme, quienes me incentivaron a seguir adelante y cumplir mi sueño y sobretodo quienes me enseñaron a formarme como perdon y profesional.

A todas aquellas personar que estuvieron en las bunas y en las malas apoyándome

**GRACIAS TOTALES**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract .....	xii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo general .....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
2.2 MARCO TEÓRICO .....	8
2.2.1 Estructura organizacional .....	8
2.2.2 Interpretación de términos de la organización.....	8
2.2.3 Criterios para organizar .....	10
2.2.4 Definiciones del término estructura.....	10
2.2.5 Principios de la estructura organizacional .....	11
2.2.6 Gestión.....	13
2.2.7 Administración. ....	15
2.2.8 Gestión Administrativa.....	19

2.2.9	Funciones y Actividades en la Gestión de los Recursos Humanos .....	21
2.2.10	Gestión Comercial .....	23
2.2.11	Gestión Financiera.....	26
2.3	IDEA A DEFENDER.....	28
2.3.1	Idea a defender.....	28
2.3.2	Variable independiente .....	28
2.3.3	Variable dependiente .....	28
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		29
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	30
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	31
3.4.1	Técnicas de investigación.....	31
3.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	33
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		43
4.1	TÍTULO.....	43
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	43
4.2.1	Justificación de la propuesta.....	43
4.2.2	Importancia.....	44
4.2.3	Objetivo General.....	45
4.2.4	Objetivos Específicos .....	45
4.2.5	La empresa y su Organización.....	45
4.2.6	Filosofía de la Empresa .....	46
4.2.7	Políticas de la Empresa.....	49
4.2.8	FODA .....	59
4.2.9	Estructura Orgánico- Funcional.....	62
4.2.10	Manual de Funciones.....	64
4.2.11	Perfiles de Cargos .....	65
4.2.12	Acciones y Lineamientos.....	75
4.2.13	Propuesta Financiera.....	90
4.3	MANUAL DE GESTIÓN FINANCIERO .....	90
4.3.1	Administración para el manejo del efectivo .....	91
4.4	ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR .....	92
4.4.1	Recomendaciones para optimizar la gestión de pagos .....	93

4.5	ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR .....	94
4.5.1	Estrategias para gestión de cuentas por cobrar .....	94
4.5.2	Otorgamiento de crédito .....	94
4.6	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS .....	95
4.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS PARA LA ESTACION DE SERVICIO HUAMBOYA .....	97
4.7.1	Objetivos Estratégicos .....	97
4.7.2	Estrategias para incrementar la liquidez de la estación de servicio.....	98
4.8	PRESUPUESTO DE INGRESOS DE LA ESTACION DE SERVICIO HUAMBOYA.....	99
4.8.1	Proyección de los Ingresos no Operacionales .....	102
4.9	GESTIÓN Y ESTRATEGIAS DE COMPRAS .....	102
4.9.1	Presupuestos de Compras .....	102
4.10	PROYECCIÓN DE GASTOS DE LA ESTACION DE SERVICIO.....	104
4.10.1	Presupuesto de Gastos Operativos de la Estación de servicio.....	104
4.10.2	Presupuesto de Gastos no Operacionales de la Estación de servicio.....	108
4.11	PROYECCIONES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA ESTACION DE SERVICIO .....	111
4.11.1	Prospectiva de Balances Proyectados .....	111
4.11.2	Estado de Situación Final Proyectado .....	116
4.11.3	Análisis Vertical y Horizontal de los Balances Proyectados de la Estación de servicio.....	117
4.11.4	Evaluación de los índices financieros aplicados a los Balances Proyectados	129
	CONCLUSIONES .....	140
	RECOMENDACIONES.....	141
	BIBLIOGRAFÍA .....	142
	ANEXOS .....	144

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de la organización por diferentes autores.....	9
Tabla 2: Definición de estructura por diferentes autores.....	11
Tabla 3: Población.....	30
Tabla 4: Filosofía estación de servicio .....	33
Tabla 5: Objetivos de la estación de servicio HUAMBOYA.....	34
Tabla 6: Organigrama estructural.....	35
Tabla 7: Niveles jerárquicos y de mando para los procedimientos .....	36
Tabla 8: Manuales de procesos y/o procedimientos.....	37
Tabla 9: Gestión administrativa de la estación de servicio HUAMBOYA .....	38
Tabla 10: Aplicación de sistema de gestión .....	39
Tabla 11: Implementación un sistema de gestión.....	40
Tabla 12: Acciones desarrollo de sus actividades administrativas.....	41
Tabla 13: Acciones para el desarrollo económico y financiero de sus actividades.....	42
Tabla 14: Matriz Cruce Estratégico FO, FA, DO, DA.....	61
Tabla 15: Estructura Orgánica de la estación de servicio.....	64
Tabla 16: Clasificación de los Grupos en sus respectivos puestos o cargos .....	65
Tabla 17: Flow de Inversión en Medios .....	77
Tabla 18: Resumen de Inversión en Televisión.....	77
Tabla 19: Resumen de Inversión en Radio.....	77
Tabla 20: Resumen Medios Digitales.....	78
Tabla 21: Alcance en Facebook.....	79
Tabla 22: Resumen de la inversión .....	79
Tabla 23: Presupuesto actual para imagen .....	89
Tabla 24: Presupuesto para cambio de imagen en estaciones .....	89
Tabla 25: Cronograma difusión.....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Faces del Proceso Administrativo .....	17
Gráfico 2:	Filosofía estación de servicio .....	33
Gráfico 3:	Objetivos de la estación de servicio HUAMBOYA .....	34
Gráfico 4:	Organigrama estructural .....	35
Gráfico 5:	Niveles jerárquicos y de mando para los procedimientos .....	36
Gráfico 6:	Manuales de procesos y/o procedimientos .....	37
Gráfico 7:	Gestión administrativa de la estación de servicio HUAMBOYA .....	38
Gráfico 8:	Aplicación de sistema de gestión.....	39
Gráfico 9:	Implementación un sistema de gestión .....	40
Gráfico 10:	Acciones desarrollo de sus actividades administrativas .....	41
Gráfico 11:	Acciones para el desarrollo económico y financiero de sus actividades... ..	42
Gráfico 12:	Organigrama Estructural Propuesto para la estación de servicio .....	63
Gráfico 13:	Estrategias.....	76
Gráfico 14:	Logo actual .....	81
Gráfico 15:	Logo propuesto .....	81
Gráfico 16:	Aplicación general de nueva imagen en estación de servicio .....	82
Gráfico 17:	Propuesta de imagen versus imagen actual .....	82
Gráfico 18:	Estrategia de comunicación .....	137
Gráfico 19:	Enfoque de estrategias .....	138

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Formato de las encuestas.....	144
Anexo 1:	Foto de encuest realizada.....	149

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de titulación denominado diseño de la estructura empresarial para la gestión administrativa, financiera y de comercialización, de la estación de servicio Huamboya, del cantón Huamboya, provincia de Morona Santiago, periodo 2017, tiene como finalidad definir correctamente las funciones y procedimientos administrativos que deben seguir los directivos y empleados de la institución mejorando los canales de comunicación así como determinando las actividades de manera específica, responsabilidades y el perfil requerido. En cuanto a la metodología de la investigación se hizo uso del método inductivo y deductivo también se procedió a aplicar encuestas a cada uno de los funcionarios, esta información ayudo a revelar el estado actual de la organización. Los resultados obtenidos permitieron identificar la falta de un buena administración para cada uno de las áreas de trabajo, manteniendo una gestión de carácter empírica con inexistencia de manuales o guías para realizar los procesos o actividades de manera técnica y eficiente que permita a la entidad crecer y desarrollarse en el mercado. Se concluye que la estación de servicio no cuenta con procesos definidos sobre las actividades que deben realizar los colaboradores de la entidad, así mismo no existen los manuales de los procesos que permitan el control de la ejecución en las actividades diarias, por lo tanto se recomienda a la estación tomar en consideración las diferentes herramientas propuestas en el presente trabajo de investigación, mismas que tienen la finalidad de mejorar la Gestión administrativa como financiera de la estación de servicio con el objetivo principal de optimizar los procesos y recursos de cada una de las áreas de la organización.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECÒNÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, < GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <FODA>, <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL>, <PROCESOS INTERNOS>, < HUAMBOYA (CANTÓN)>

**Ing. Edison Vinicio Calderón Moran**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The present investigation about design of the business structure the administrative, financial and commercialization management of the gas station Huamboya, located in Huamboya canton, Morona Santiago Province in 2017, aims to determine administrative functions and procedures that the board of directors and employees must meet. By using them, communication, activities, responsibilities and profile will improve. As for methodology of the investigation we use the inductive method and deductive. The staff of this institution also answered surveys, so that this information will help to identify the current situation of it. From the results, we could realize that this organization has no good management in each area. Empiricism is a kind of management that it uses. It has no manuals nor guides to carry out the processes and activities in a technical and efficient way, so that this organization cannot progress and succeed in the market. It is concluded that gas station have no determine processes about activities that staff must meet. No manual of the processes is used to control the execution of the daily activities. It is recommended that this institution take into account the proposed tools in this present investigation to improve the administrative and financial management of this gas station and to optimize the processes and resources of each area in this gas station and to optimize the processes and resources of each area in this organization.

**Key words:** <ECONOMICAL AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <SWOT>, <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>, <INTERNAL PROCESSES>, <HUAMBOYA (CANTON)>.

## INTRODUCCIÓN

El diseño de la estructura empresarial para la gestión administrativa, financiera y de comercialización, de la estación de servicio Huamboya, del cantón Huamboya, provincia de Morona Santiago, periodo 2017., mediante esta investigación brindara el desarrollo de la organización como se presenta a continuación.

**CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**, el contenido de este capítulo se enmarca en el planteamiento del problema el cual indica la situación actual de la estación donde se desconoce de sus fortalezas y cuáles son sus debilidades, la justificación es la parte importante para recalcar los motivos que impulsan la realidad de la investigación y seguido de los objetivos donde se muestra no ha alcanzado el aseguren y el crecimiento y la sostenibilidad en el tiempo, dado que no conoce su desempeño frente a los constantes cambios del entorno.

**CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**, en este capítulo se describe cada uno de los temas con sus diferentes autores que ayuden como guía para elaborar la estructura empresarial para la gestión administrativa, financiera y de comercialización, de la estación de servicio Huamboya, del cantón Huamboya de acorde a los puestos de trabajo, por lo tanto, esta investigación que es proporcionar un diseño adecuado a la misma.

**CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**, este capítulo sirve de guía para la aplicación de los métodos, técnicas, instrumentos, y modalidad que se emplearan en la investigación, siendo factores indispensables para obtención de información indispensable en el desarrollo de la propuesta, permitiendo desarrollar las encuestas pertinentes y recalcar el conocimiento que poseen los directivos y trabajadores de la empresa.

**CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**, en el capítulo mencionado se representa la estructura empresarial para la gestión administrativa, financiera y de comercialización, de la estación de servicio Huamboya, del cantón Huamboya donde se analizó procesa y analiza información pertinente, de manera externa e interna.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente existen estación de servicios que carecen de una estructura Organizacional de servicio generando en forma permanente económicas inestables y riesgosas es por eso que toda estación de servicio debe contar con las herramientas administrativas, financieras y comerciales, para su eficiente funcionamiento.

El definir la estructura estación de servicio para la gestión administrativa, financiera y comercial, facilita la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre la viabilidad y solvencia, ayuda en la negociación con proveedores, ayuda a captar nuevos socios, colaboradores, y a establecer las metas de la estación de servicio.

Es importante estructurar a la estación de servicio en el ámbito administrativo, financiero y comercial para enfrentar los retos del constante cambio que existe hoy en día, en las estación de servicios se viven cambios organizacionales para bien de la institución y sus colaboradores, para clientes y proveedores, para el entorno en el cual se desempeña.

De acuerdo con lo anteriormente descrito se hace fundamental que la institución de Servicios se estructure de manera estación de servicio, lo cual comprende un estudio de mercado, técnico, económico, financiero y administrativo para poder cumplir de manera eficiente con los objetivos propuestos y alcanzar en conjunto las metas para el bien de la estación de servicio y de sus colaboradores

La estación de servicio “Huamboya” presenta Estados Financieros con resultados por debajo a los planteados por el propietario debido a los gastos por instalación, imagen, maquinarias y el cumplimiento con instituciones reguladoras.

Los resultados económicos generados según la situación actual de la Estación de Servicio Huamboya se deben principalmente a la ausencia de una estructura estación de servicio para la gestión administrativa, financiera y comercial que permita un control

profesional en las actividades ya que actualmente no existe una organización, mucho menos fijación de objetivos plenamente establecidos en un documento formalizado en políticas de ventas, compras, recursos humanos y demás, lo que ha ocasionado que la estación de servicio se estanque, no se pueda desarrollar y ser competitiva ante el creciente mundo de los negocios.

Es necesario implementar una estructura estación de servicio para la gestión administrativa, financiera y comercial en la Estación de Servicio Huamboya que sirva a la organización para definir que se va a vender, cuáles serán las estrategias que se utilizará, como se enfrentará el mercado competitivo. En lo que respecta a control organizacional, de qué manera se estructurará cada puesto en la Estación de Servicios, y responsabilidades en el cumplimiento con los órganos reguladores.

Además, tendrá la herramienta necesaria para lograr competitividad, control organizacional del sistema financiero, se presentarán clientes potenciales, recopilará información real para tomar decisiones que mejoren la situación económica y organizativa de la Estación de Servicio Huamboya teniendo todos los mismos objetivos y metas propuestas.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

A continuación, se formula la interrogante a la que se pretende dar respuesta.

¿El Diseño de la Estructura Estación de servicio para la gestión Administrativa, Financiera y de Comercialización, de la Estación de Servicio Huamboya, del Cantón Huamboya Provincia de Morona Santiago, Periodo 2017, ¿influye en la toma de decisiones?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

La presente investigación se desarrolló en los siguientes límites:

**ESPACIO:** Estación de Servicio Huamboya, Cantón Huamboya, durante el año 2017

Límite De Contenido:

**Campo:** Estación de Servicio Huamboya

**Área:** Administrativa, Financiera y Comercialización

**Límite Espacial:** Estación de Servicio Huamboya, Cantón Huamboya.

Límite Temporal:

La presente investigación se llevará a cabo durante el año 2017

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

### **Justificación Teórica**

La realización de la presente investigación se justifica desde la parte teórica tomando como referencia el aporte científico sobre Estructura organizacional y Gestión Administrativa con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre estructura organizacional, como instrumento de gestión administrativa, Financiera y de Comercial para el logro de competencias, y logros económicos según diferentes autores, cuyos resultados de esta investigación podrá sistematizarse en un propuesta para ser incorporado como conocimiento a la organización de las estación de servicios , ya que se estaría demostrando que la implementación de la estructura estación de servicio para mejorar el nivel de desempeño de los propietarios y empleados de las estación de servicios y su gestión Administrativa, Financiera y Comercial.

### **Justificación Académica**

La presente investigación justifica su realización desde la parte académica, porque a través de esta investigación se pone en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica para dar solución a los problemas detectados en la Estación de Servicio Huamboya, siendo la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos fruto de la experiencia; de la misma manera se cumplirá con un pre requisito para la incorporación como profesional de Administrador de estación de servicios.

### **Justificación Metodológica**

La elaboración y aplicación de la estructura estación de servicio para mejorar la gestión administrativa, financiera y de comercialización se indaga mediante métodos

científicos, situaciones que pueden ser investigadas, una vez que sean demostrado su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación y en otras estación de servicios de similares características.

Cabe mencionar que hoy en día los negocios y emprendimientos propios son los motores de la economía local, nacional y mundial por lo que se necesita apuntar efectivamente a alcanzar el máximo potencial tanto técnico, tecnológico y humano que existe dentro de la estación de servicio para su mejor provecho y control financiero.

Con estos antecedentes se plantea el tema de la investigación con el objetivo de conocer y mejorar las falencias administrativas, financieras y comerciales que toda estación de servicio debe tener en concreto, se lleva a cabo este proceso investigativo teniendo el apoyo del propietario y del personal que labora en esta organización.

### **Justificación Práctica**

La elaboración de la Estructura Estación de servicio para la gestión Administrativa, Financiera y de Comercialización, de la Estación de Servicio Huamboya, del Cantón Huamboya Provincia de Morona Santiago, Periodo 2017., además de mejorar la calidad de los servicios que reciben los clientes de la estación de servicio, contribuirá a la ampliación y mejoramiento del desempeño laboral y de la productividad de los funcionarios de la Estación de Servicio Huamboya; puesto que un personal involucrado con estrategias de atención al cliente basados en procesos administrativos y comerciales, brindará un servicio eficiente y efectivo.

Los beneficiarios directos con la elaboración del presente proyecto de investigación son los propietarios, en primer lugar, ya que se buscó dar herramientas sencillas para que mejoren su gestión administrativa, financiera y comercial y en segundo lugar a los clientes de la Estación de Servicio Huamboya que verán cumplidos sus requerimientos con una atención de calidad.

Existe la factibilidad para la elaboración de la Estructura Estación de servicio para la gestión Administrativa, Financiera y de Comercialización de la Estación de Servicio Huamboya, del Cantón Huamboya Provincia de Morona Santiago , Periodo 2017, ya

que se cuenta con el apoyo de los propietarios de la Estación de Servicio, además del apoyo y la actitud de los funcionarios que buscan los mecanismos adecuados para un cambio dentro de su desempeño administrativo y comercial, ya que están conscientes de la falta de capacitación y motivación que ha ocasionado una deficiente atención al cliente coadyuvados por la ausencia de estrategias comerciales y administrativas.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar la Estructura Estación de servicio para la gestión Administrativa, Financiera y de Comercialización, de la Estación de Servicio Huamboya, del Cantón Huamboya Provincia de Morona Santiago, Periodo 2017, con el fin de mejorar la toma de decisiones y cumplir el objetivo estación de servicio.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico estación de servicio para que facilite la aplicación de la herramienta de gestión Administrativas, Financieras y de Comercialización.
- Aplicar los diferentes métodos, técnicas y herramientas de investigación existentes, a fin de recabar información veraz, oportuna y confiable que permita diseñar una estructura Estación de servicio adecuada al tema.
- Diseñar un modelo de Estructura Estación de servicio como herramienta de gestión y de procedimientos dirigidos a la Estación de Servicio Huamboya para especificar las actividades de los diferentes procesos permitiendo precisar medios de mejoramiento en el desarrollo de la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Según Bustamante, I., (2015)

La implementación de flujograma en los procesos administrativos y operativos ayudara en el crecimiento y fortalecimiento de la Ferretería en el mercado.

Según Quilumbaquin, W, (2015)

La estructura del marco teórico como: administración, finanzas, plan estratégico, mapa de procesos, permitió fundamentar las concepciones científicas, técnicas para sustentar las fases de la creación del modelo de gestión administrativa y financiera de acuerdo a normativas y requerimientos que exige este modelo.

Según Paredes, M, (2010)

Es imperativo, revisar y formalizar procesos financieros-contables y de comercialización para identificar cuantitativamente los beneficios alcanzados.

Según Cadena, M, (2014)

Diseñar es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos para alcanzar los objetivos. Implica establecer cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad y la jerarquía que asegurará la autoridad y la coordinación.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 Estructura organizacional**

Una vez que un grupo de personas ha establecido una organización para lograr metas colectivas, la estructura organizacional evoluciona para aumentar la efectividad del control de la organización sobre las actividades necesarias para lograr dichas metas. La Estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. El principal propósito de la estructura organizacional es de control: Controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos.) Gareth, R, (2008, p 45)

#### **- Criterio personal.**

Una vez revisada el concepto de la Estructura Organización emitido por el autor Gareth, R, (2008, p 45), menciona que le Estructura Organizacional, es un conjunto de sistemas interrelacionados que ayuda al mejoramiento de la efectividad de una organización, para cumplir un objetivo planteado.

### **2.2.2 Interpretación de términos de la organización**

Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas. Las personas que valoran la seguridad crean una organización que puede llamarse fuerza policiaca, ejército o banco. Las personas que valoran el entretenimiento crean organizaciones como Walt Disney Company, CBS o un club local. Las personas que desean apoyo espiritual o emocional crean iglesias, organizaciones de servicio social o de beneficencia. Una organización es la respuesta a alguna necesidad humana y el medio de satisfacerla. Gareth, R, (2008, p 45)

Diferentes interpretaciones que se dan al término organización.

AUTORES	DEFINICIONES DE LA ORGANIZACIÓN
(Stoner, 1996, pág. 6)	“Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.
(Hall, 1982, pág. 9)	“Una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, escala de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas coordinadores de aislamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines”.
(Ackroff, 1996, pág. 46)	“Una organización: 1) un sistema con algún propósito, el cual 2) es parte de uno o más sistemas con algún propósito, y 3) en el cual algunas de sus partes (las personas, por ejemplo) tienen sus propios propósitos”.
(Reyes, 1994, pág. 277)	“La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.
(Audarac, 1995, pág. 31)	“Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos”.
(Stoner, 1996, pág. 12)	“El proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de una organización”.
(Gomez, 2002, pág. 232)	“Sistema formal de relaciones que determina líneas de autoridad y las tareas asignadas a individuos y unidades”.
(Gonzalez M. H., 1999, pág. 5)	Estructura planeada para establecer patrones de relación entre los componentes en cargos de alcanzar los objetivos.

Tabla 1: Definiciones de la organización por diferentes autores

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de los conceptos emitidos por los diferentes autores sobre la definición de la organización, es un conjunto de dos o más personas que se reúnen para realizar un trabajo distribuido por una autoridad con eficiencia y eficacia en diferentes áreas para alcanzar una meta u objetivo propuesto.

### **2.2.3 Criterios para organizar**

**Procesos:** “Existen distintos medios para lograr un producto determinado, y en ese momento se debe valorar cada uno de ellos para adoptar el más adecuado para nuestras necesidades. En cualquier caso, es posible establecer un proceso de fabricación en base de los medios que disponga y el fin que se persiga”.

**Funciones:** “Se encuentra en toda organización, aun cuando exista una separación rutinaria de funciones. En la práctica las funciones indicadas constituyen los aspectos distintivos de cualquier organización, variando los mismos según la naturaleza y el tamaño de la estación de servicio”.

**Clientes:** “Corresponde a la agrupación de las funciones de acuerdo con los tipos de clientes. La práctica nos demuestra que la organización por clientes es una variación de la departamentalización por artículos, pues los clientes es una negociación no pueden separarse de las mercancías o servicios que ellos patrocinan. La organización por cliente es a veces un factor dominante en las estructuras de la estación de servicios comerciales. En las funciones de servicio público encontramos oficinas independientes para migración, jubilados, comerciantes. El tipo de organización por clientela tiende a garantizar una atención adecuada, frente a la demanda de servicios o productos”.

**Territorial:** “Existe en las estación de servicios una tendencia marcada a separarse siguiendo las líneas verticales de autoridad. La justificación de esta tendencia es que, en la práctica se ha obtenido en algunos casos, una mayor eficiencia en las labores de dirección. Esta forma de agrupación se denomina departamentalización territorial, que en un reconocimiento del efecto limitante de los factores tiempo y espacio, como distancia y lugar, sobre la eficiencia humana en asuntos de dirección. Esta dispersión geográfica es más frecuente en las grandes estación de servicios, cuyo objetivo ocupacional es servir a una clientela en escala nacional e internacional”. Vasquez, V; (1985) p 243

### **2.2.4 Definiciones del término estructura.**

Existen diversas definiciones del concepto “estructura”, así como el precepto que define a la estructura organizacional; pero para hablar de la estructura, se mencionan tres componentes clave en la definición de estructura de la organización:

- a. La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.
- b. La estructura muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.
- c. La estructura incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos. Gareth, R, (2008, p 48)

AUTORES	DEFINICIONES DE LA ESTRUCTURA
(Daft, 2007, pág. 90)	Una estructura ideal alienta a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal donde sea necesaria. La estructura de la organización está reflejada en el organigrama.
(Gonzalez M. H., 1999, pág. 5)	Actitud metodológica, un método al cual se le recurre para describir marcos normativos, o sea, modelos formales por medio de los cuales se busca una de cuando grado de eficiencia y eficacia en las operaciones y resultados.
(Mintzberg, 2000, pág. 6)	La estructura de una organización: es la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda u coordinación entre estas tareas.

Tabla 2: Definición de estructura por diferentes autores

Fuente: Elaboración propia.

Una vez verificado las definiciones de los diferentes autores sobre la estructura considero que es un método que permite analizar información cuando sea necesaria de manera eficiente, ya que los colaboradores deben trabajar en las áreas que les corresponde, de esta forma realizan satisfactoriamente las tareas designadas.

### 2.2.5 Principios de la estructura organizacional

**Unidad organizacional.** - Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos, la misión y la visión de la estación de

servicio. Es decir, la existencia de una estructura, función, proceso, procedimiento o puesto solo es justificable para alcanzar la misión de la organización.

**Especialización.** - Este principio postula que el trabajo de una persona o de un área debe limitarse hasta donde sea posible a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente definidas y delimitadas.

**Jerarquía.** - Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los fines de la estación de servicio. La autoridad y la responsabilidad deben fluir en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

**Paridad de autoridad y responsabilidad.** - A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.

**Unidad de mando.** - Este principio establece que, al determinar centros de autoridad y decisión, para cada función debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deben reportarse a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba ordenes de dos o más jefes solo ocasionara fugas de responsabilidad.

**Difusión.** Todas las estructuras, procesos, sistemas y técnicas implantadas en la estación de servicio deben darse a conocer a todas las áreas involucradas, con la finalidad de que éstos se lleven a cabo, y de mantener debidamente informado y capacitados al personal.

**Amplitud o tramo de control.** Este principio postula que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis áreas o subordinados (para asegurar la eficiencia en la delegación y supervisión, así como en la atención de las funciones estratégicas).

**Coordinación.** Las unidades o áreas de la estación de servicio siempre deberán mantener, armonía y buena comunicación. Por ejemplo, de nada servirá contar con departamentos de mercadotecnia y finanzas muy eficientes, si la transportación es tan mala que la organización difícilmente desplaza las mercancías y no las hace llegar al punto de venta y al cliente.

**Mejora continua.** Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, esta requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente, a su tamaño y a sus recursos. Munch, A,( 2011) p.246

- **Criterio personal.**

Al revisar los contenidos detallados sobre los principios de la organización, puedo manifestar que es la base fundamental de una organización, ya que sin ella no tendrá éxito en el desarrollo y el cumplimiento de las actividades de acuerdo a una estructura las metas propuestas eficaz y eficientemente.

**2.2.6 Gestión.**

Según: Merli G,( 2000) “La noción de Gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio”.p.209

Aportando a lo expuesto por el autor, considero que una Gestión Administrativa es un desarrollo rápido del pensamiento administrativo, el cual dirige la perspectiva de los problemas o condiciones que queremos resolver, proporcionando estrategias y acciones concretas a su fin.

La Gestión busca mejorar la productividad y por ende la competitividad de las estación de servicios o negocios. “Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión”.

**2.2.6.1 Características de la Gestión.**

Según Perez , J, (2010) Comenta: Están presentes en la gestión. Algunas características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estratégicas, y que suponen en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales.p.127

Así como las siguientes:

- **Identificación y documentación.** - Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suelen percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos interrelacionados.
- **Definición de objetivos.** - La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. Las características del enfoque es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.
- **Especificación de responsables de los procesos.** - Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales. La gestión de procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso. El dueño del proceso es una persona que participa en sus actividades. Será esta persona la responsable última, teniendo control sobre el mismo desde el principio hasta el final. Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo.
- **Reducción de etapas y tiempos.** - Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.
- **Simplificación.** - Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificaciones características de esta estrategia de gestión
- **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.** - Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad.

- **Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.** - Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que intervienen en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que han de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.
- **Inclusión de actividades de valor añadido.** - Que incrementen la satisfacción del cliente del proceso.

Torán & Madroñal, (2000) Afirman: La Gestión Administrativa cuenta con algunas características que resultan ser las encargadas de la formación y el desarrollo de la misma, y es muy importante que estas se consideren a la hora de elaborar un plan de gestión para una estación de servicio; p.178

Es importante tener en cuenta la unidad jerárquica con la que se mide ya que la gestión estación de servicio suele ser llevada a cabo por diferentes personas que poseen distintos grados, de esta manera, una estación de servicio logra formar un solo cuerpo gestor que va desde el gerente principal hasta el último empleado, pero cada uno posee una importancia fundamental en el desarrollo de la gestión.

### **2.2.7 Administración.**

Según Gallardo, E, (2010) El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas.

**Eficiencia:** Hacer algo correctamente; se refiere a la relación que hay entre productos e insumos. Busca reducir el mínimo los costos de los recursos.

**Eficacia:** Hacer lo correcto; alcanzar las metas.

**Proceso:** Se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes. p. 223

“Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas”.

Aportando con la definición del autor referente a la administración, manifiesto que la administración es el eje principal para darle funcionamiento y realce a cualquier estación de servicio o producto e incluso en el direccionamiento de personas.

Para Hamel, G; Breen, B (2010) La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas. p.120

Como conclusión se puede decir que la administración es el conjunto de conocimientos, principios, teorías, conceptos etc., que establecen el marco teórico del ejercicio o actividad de administrar, es decir las funciones actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de una organización, lo cual la define a su vez como proceso.

#### ***2.2.7.1 Propósito de la Administración.***

Para Ramón F, (2013) Es la optimización de los recursos con los que cuenta la organización, a través del uso adecuado de los mismos; utilizando una serie de técnicas que le permiten alcanzar los objetivos propuestos. p. 301

#### ***2.2.7.2 Etapas o Procesos de la Administración.***

Para Hamel, G; Breen, B, (2010) en su libro comenta: La administración óptima de una estación de servicio es fundamental para que esta tenga buenos resultados. Podríamos definirla como el proceso mediante el cual los administradores crean un buen ambiente de trabajo, coordinan la actuación del equipo humano que forma la entidad y del resto de recursos de la estación de servicio, y realizan las actividades necesarias para alcanzar de una manera eficiente los objetivos estación de servicio previstos. p.146

**Gráfico 1:** Facetas del Proceso Administrativo



**Fuente:** <http://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion>  
**Elaborado por:** El Autor

#### **a) Planificación**

Según Reyes, A, ( 2007) Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.p.185

Es la primera de las actividades que componen la administración de la estación de servicio y consiste, básicamente, en fijar unos objetivos determinados, que han de ser realistas y acordes con el funcionamiento de la estación de servicio, marcar estrategias para conseguirlos, definir las políticas por las que se regirán los miembros de la estación de servicio y establecer los criterios de decisión adecuados sin perder de vista los fines últimos de la institución.

#### **b) Organización**

Según Reyes, A, ( 2007) “Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro e os planes y objetivos señalados “. p.185

Es la función que tiene como finalidad diseñar una estructura en la que queden definidas todas las tareas que debe realizar cada persona que forme parte de la estación de servicio, así como su responsabilidad y su autoridad. Además, la organización tiene como objetivo ordenar el conjunto de relaciones que puedan surgir entre las diversas tareas y entre todas las áreas de funcionamiento de la estación de servicio.

#### **c) Dirección**

De acuerdo a Reyes, A, ( 2007) “La Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad el administrados, ejercida a base de decisiones, ya sea tornadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas”.186

Tras planificar y tener una estructura organizativa clara sobre los recursos disponibles, se deben intentar cumplir los objetivos previstos. Para ello, la estación de servicio ha de estar bien gestionada, lo cual no es nada fácil. Esta gestión deberá ir encaminada a tratar de conseguir que las personas que forman la estación de servicio realicen las tareas necesarias para conseguir los objetivos marcados.

#### **d) Control**

Según Stepheny; R &Coulter, M, (1996) El control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.p.309

Esto consiste en verificar que todo salga como se había previsto al hacer la planificación. Esta tarea afecta a todos los niveles de la estación de servicio, tanto a los altos directivos, que son los que toman las decisiones que marcan el rumbo de la organización, como a los niveles de gestión, en los que se adoptan las pautas de funcionamiento del día a día de la estación de servicio. La finalidad es, por tanto, detectar las desviaciones respecto a las previsiones (si algo falla hay que averiguar el por qué), con la intención de corregirlas antes de que se produzcan consecuencias negativas.

### **2.2.8 Gestión Administrativa.**

Según: Torán & Madroñal, (2000). Es importante analizar la gestión administrativa de la estación de servicios de servicios. Al decidir establecer un negocio, la Gestión Administrativa es uno de los temas más importantes, ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la estación de servicio. p.293

Caldas, Carrión , & Heras, (2014) Comenta que la gestión administrativa es el proceso aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de una organización en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general”.p,142

Según: Dominguez, E, (2014) Analiza que la Gestión Administrativa ayuda a los empleados a alcanzar el nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales. p.160

#### **2.2.4.1 Objetivos de la Gestión Administrativa**

Para Perez , J, (2010) en su libro manifiesta, Su principal interés es incrementar la eficiencia en todos los procesos desarrollados, es decir, mejorar la relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos, cumplidos, productos) y los recursos utilizados. 189

Reducir costos, con el fin de aumentar las ganancias y mejorar la calidad para lograr crecimiento competitivo

Para Duque E, (2013) los objetivos son: Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización. ‘.p, 215

Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles

Para el autor Dominguez, E, (2014) son:

- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado
- Capacitar y entrenar
- Evaluar el desempeño laboral
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización
- Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualquier otro programa que vayan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo
- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.
- Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal
- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos.
- Supervisar la administración de los programas de ensayo
- Desarrollar un marco personal basado en competencias
- Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una estación de servicio triunfe en los distintos mercados. p.216

#### **2.2.4.2 Importancia de la Gestión Administrativa**

Escuela Oficial de Idiomas, (2014) Menciona: En este proceso de globalización en que vivimos nos urge apelar al manejo efectivo y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de nuestros recursos humanos. Esta realidad necesita de respuestas estación de servicio adecuado que posibiliten la supervivencia de la estación de servicios, y la logística trata de responder a las necesidades de este nuevo entorno.

García S, (2000). Analiza que la gestión administrativa es aquella parte del proceso de dirección que se encarga del mantenimiento de las relaciones entre los diversos grupos que componen la organización y que asegura el bienestar físico de los trabajadores, para que éstos a su vez trabajen de forma eficiente. p.267

Para Gallardo, E, (2010) La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la estación de servicio debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- Las tendencias para la próxima década. p.267

## **2.2.9 Funciones y Actividades en la Gestión de los Recursos Humanos**

### ***2.2.9.1 Planificación de los Recursos Humanos.***

La planificación de los recursos humanos trata de determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, del personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal, y por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades. Se configura como uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos, ya que la información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades.

### ***2.2.9.2 El Análisis de Puestos de Trabajo.***

Mediante el análisis de los puestos de trabajo se trata de conocer tanto su contenido (que hace, como se hace y por qué se hace) como los requerimientos más importantes para su correcta ejecución. Este proceso de gestión está directamente relacionado con el reclutamiento, selección, formación, carteras, valoración de puestos y retribución.

### ***2.2.9.3 Cobertura de las Necesidades de Recursos Humanos de la Organización.***

Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos de la organización y sus vínculos con la estrategia general de la estación de servicio, deben cubrirse los puestos de trabajo. La dotación de personal consiste en reclutar a los aspirantes a un puesto de trabajo (candidatos), seleccionar los candidatos más adecuados y orientarlos y asignarlos a los distintos puestos. Estas actividades de dotación de personal caen tanto para los candidatos externos (aquellos que no trabajan para la organización) como para los internos (aquellos que ya pertenecen a la organización). El reclutamiento es una función de recursos humanos extremadamente importante, ya que cuanto mayor sea el número de solicitudes de candidatos potencialmente calificados para desempeñar los puestos de trabajo, más selectiva podrá ser la organización a la hora de contratar los empleados. Una vez conseguido los candidatos es cuando puede iniciarse el proceso de selección.

### ***2.2.9.4 Aumento del potencial Humano y Desarrollo del Individuo.***

Dos áreas por las que ha aumentado el interés en el personal de la estación de servicios en los últimos años son la formación, perfeccionamiento, gestión, planificación de la cartera profesional. Decidir diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados con objeto de mejorar sus capacidades, así como aumentar su rendimiento y hacerlos crecer, con cuestiones por las que cada vez hay una mayor preocupación.

### ***2.2.9.5 Evaluación de la actuación de los Empleados.***

A pesar de que hay personas que no desean que se midan sus niveles de rendimiento, la evaluación tiene una importancia crítica para conocer y hacer un seguimiento de la contribución de los empleados. A partir de dicha evaluación, se toman decisiones relativas a ascensos, traslados, formación y retribución (reconocimiento de las diferencias individuales).

### ***2.2.9.6 Redistribución y Motivación de los Empleados.***

Una vez que los empleados están en el puesto de trabajo y se conoce su nivel de rendimiento es cuando puede determinarse la redistribución. La redistribución de las

personas se efectúa en función del valor del puesto de trabajo, de sus contribuciones personales y de su rendimiento. Si bien las recompensas basadas en el rendimiento pueden aumentar la motivación del empleado por el trabajo, existen otras compensaciones que se ofrecen simplemente por formar parte de la organización. El sistema de retribución de las organizaciones tiene un importante impacto tanto en la capacidad de atracción de personas como en el de su retención.

#### ***2.2.9.7 La Gestión de la Salud e Higiene en el Trabajo.***

Las estaciones de servicios están preocupadas por la salud del empleado y su seguridad debido a los beneficios que supone tener una fuerza laboral saludable. Aunque el interés actual está principalmente centrado en los efectos de los accidentes laborales y enfermedades, también empieza a verse señales de interés por los factores de riesgo social y psicológico.

#### ***2.2.9.8 La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.***

Las consideraciones del componente humanos como uno de los factores determinantes de la competitividad de las estación de servicios han conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por la estación de servicios deben ser congruentes y estar soportadas por los componentes humanos que posee. Por tanto. La estación de servicio necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de sus componentes humanos, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles.

Según Domínguez, C, (2014) indica que:

#### **2.2.10 Gestión Comercial**

La gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad.

De acuerdo con Herrera (2013) la gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la estación de servicio con el mercado. Si analizamos esto desde el punto de vista del proceso productivo, la función o gestión comercial constituiría la última etapa de dicho proceso, pues a través de la misma se suministran al mercado los productos de la estación de servicio y a cambio aporta recursos económicos a la misma.

Ahora bien, la gestión comercial no sólo es la última etapa de proceso estación de servicio, ya que contemplada así cumpliría únicamente una función exclusiva de venta y, sin embargo la gestión comercial comprende desde el estudio de mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto a disposición del consumidor o cliente, incluyendo las estrategias de venta, y la política de ventas en el ámbito de servicio ,todo lo referente a fijación de objetivos, sistema de incentivos para el caso de que sean alcanzados tales objetivos y, en su caso, el control del incumplimiento así como el grado y las causas del mismo.

Según manifiesta Borja (2011) que la gestión comercial forma parte esencial del funcionamiento de las organizaciones: decisiones relativas a qué mercados acceder; con qué productos; qué política de precios aplicar; cómo desarrollar una sistemática comercial eficaz, forman parte del día a día de las organizaciones, además de ser aspectos que emanan directamente de las decisiones derivadas de la estrategia corporativa.

#### **2.2.10.1      *El Cliente***

KELO (2015) conceptualiza al cliente como:

- “Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona”.

### **2.2.10.2**      *Características del cliente*

MORENO, A, (2014), señala las siguientes características:

- Es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es el ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno) no una fría estadística.
- Es la más parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlos.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que podemos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.
- El cliente es nuestro jefe y nuestra razón de ser como estación de servicios”*p.197*

Se puede resumir que el cliente es la persona a la cual, y por la cual se crean los diferentes espacios de comercio de compra o venta de bienes y/o servicios convirtiéndose en la razón de ser de una organización, por lo tanto, las características de este individuo deben estar enmarcadas como parte de nuestra misión dentro de una entidad.

### **2.2.10.3**      *Servicio al cliente*

Moreno, A, (2014) define el servicio al cliente y su importancia como:

“El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”

#### **2.2.10.4**      *Importancia del servicio al cliente*

Moreno, A, (2014) manifiesta que:

Un buen servicio al cliente puede ser un elemento promocional para las ventas tan poderosa como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es 6 veces más caro que mantener a uno.

- La cortesía general con la que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicios y la forma como la estación de servicio trata a los otros clientes.”

El servicio al cliente es importante ya que constituye el eje fundamental para la atracción de nuevos y potenciales usuarios que se verán obligados a adquirir o a su vez utilizar los servicios que se ofertan previo a una atención personalizada, desinteresada por parte de los dependientes de la entidad.

Según Domínguez, C, (2014) indica que:

#### **2.2.11 Gestión Financiera.**

Según Córdova, I, (2012) la gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente.

La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

- La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el

planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.

- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización.
- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

#### **2.2.11.1**      *Importancia de la Gestión Financiera*

La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema Liquidez - Rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la estación de servicio.

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En las organizaciones, la gestión financiera está estrechamente ligada a las definiciones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos; enfocándose en dos factores primordiales, como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza. Para lograr estas metas, una herramienta eficaz para la gestión financiera es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de los objetivos fijados por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

#### **2.2.11.2**      *Toma de decisiones en la gestión financiera.*

Córdoba, I, (2012) Señala que la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

- La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluyen el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.
- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización.
- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización. ‘p.158

## **2.3 IDEA A DEFENDER**

### **2.3.1 Idea a defender**

Diseñar la Estructura Estación de servicio para la gestión Administrativa, Financiera y de Comercialización, de la Estación de Servicio Huamboya, del Cantón Huamboya Provincia de Morona Santiago, Periodo 2017, ayudará a mejórala toma de decisiones.

### **2.3.2 Variable independiente**

Diseñar la Estructura Estación de servicio

### **2.3.3 Variable dependiente**

Mejorar la toma de decisión

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad que se aplicó en la presente investigación fue el enfoque mixto, el mismo se basa y se fundamenta en métodos cuantitativos y cualitativos.

**Cuantitativo**, estas mediciones proporcionaron valores de la institución en forma de datos numéricos que se sintetizó para la conclusión y fundamentó para evaluar, así como también el análisis, interpretación y control de los mismos, como en el caso de encuesta aplicada fue necesariamente sometida a la tabulación e interpretación de porcentajes para cada alternativa de preguntas.

Se analiza las cualidades de ambos enfoques de investigación, cualidades que resultan valiosas y que han realizado aportaciones notables al avance de la ciencia, la combinación de ambos nos permite obtener mejores resultados en la investigación.

**Cualitativo**, porque en la investigación se utilizó la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación en el respectivo proceso de investigación que condujo hacia el análisis, interpretación y mediciones cualitativas.

La investigación cuantitativa nos da la posibilidad de generalizar resultados y nos otorga control, réplica y comparación de las variables en estudio con otros estudios similares en cambio la investigación cualitativa proporciona profundidad en la información, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización, detalles, indagación fresca, natural, holística, flexible y experiencias únicas por su cercanía con el entorno.

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue de los siguientes tipos:

**Descriptivo:** El estudio descriptivo es aquel que una vez que se conoce el problema, hecho o situación, lo describe utilizando herramientas como la observación, los estudios correlacionales, de desarrollo entre otros.

**Explicativo:** Explicar lo que ocurre alrededor, para ello estudia las relaciones que dan origen al problema o situación y sus aspectos, a través del uso de la teoría.

### **De campo**

En el desarrollo de la investigación se estableció el contacto directo con funcionarios de la estación de servicios Huamboya

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población identificada será estudiada para el Personal que labora en la Estación de Servicio Huamboya, del Cantón Huamboya Provincia de Morona Santiago, con el fin de diagnosticar la situación actual de la entidad.

#### **La Muestra:**

Por ser la población de los empleados de la Estación de Servicio Huamboya, del Cantón Huamboya Provincia de Morona Santiago reducida no se aplica la fórmula de la muestra por lo que se trabaja con el 100% de la Población siendo finita que son 50 personas.

#### **Población:**

El universo o población va a estar constituido por el propietario los empleados y clientes de la Estación de servicio Huamboya que se distribuye de la siguiente manera:

Extractos	NUMERO	%
<b>Cientes</b>	<b>50</b>	<b>100</b>
<b>Total:</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Tabla 3: Población

**Elaborado por:** Paúl Merchán

**Fuente:** Estación de Servicio Huamboya

Se aplicarán 50 encuestas a los diferentes clientes que hacen uso de las instalaciones y servicios que presta la Estación de Servicio Huamboya.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

**Método Inductivo:** Se empleó el método inductivo para ordenar la observación tratando de extraer conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares.

Así, se propuso un camino que condujera desde casos individuales observados hasta el enunciado de teorías de carácter general, por lo que el conocimiento tendría una estructura de pirámide.

**Método Deductivo:** En el método deductivo se pasa de lo general a lo particular, de forma que, partiendo de unos enunciados de carácter universal, se infieren enunciados particulares.

Se trata de un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales.

#### **3.4.1 Técnicas de investigación**

Para la realización de este trabajo se utilizarán las siguientes técnicas:

##### **Observación Directa**

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

##### **Entrevistas**

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

## **Encuestas**

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

### 3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

**Pregunta N°1:** ¿Conoce usted, ¿cuál es la misión, visión y valores de la estación de servicio HUAMBOYA?

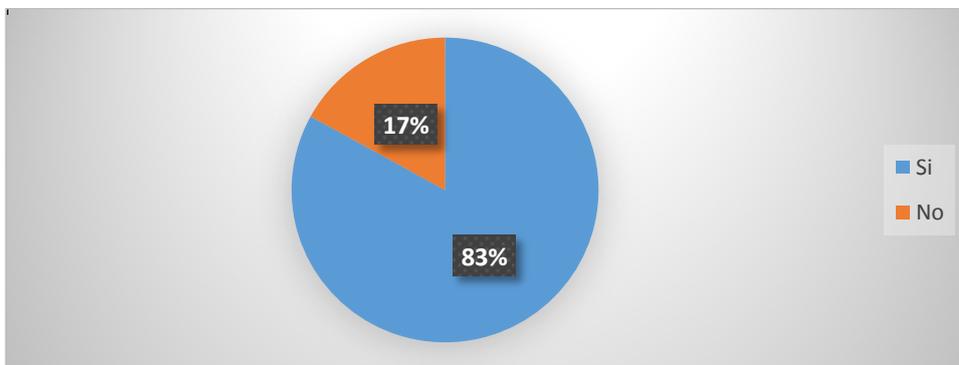
**Tabla 4: Filosofía estación de servicio**

RESPUESTA	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	41	83%
No	9	17%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Paúl Merchán

**Gráfico 2: Filosofía estación de servicio**



**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Paúl Merchán

#### **Análisis:**

El 83% de las personas encuestadas mencionan que, si conocen la filosofía estación de servicio, mientras que el 17% no conoce.

#### **Interpretación:**

Es claro que las personas conocen la filosofía estación de servicio por ser eje fundamental en el funcionamiento de la estación de servicio, pero se puede conocer una baja de personas que no conocen la misión, visión y valores de la estación de servicio HUAMBOYA por la falta de la socialización e incluso porque esta no está clara.

**Pregunta N°2:** ¿Conoce usted, ¿cuáles son los objetivos de la estación de servicio HUAMBOYA?

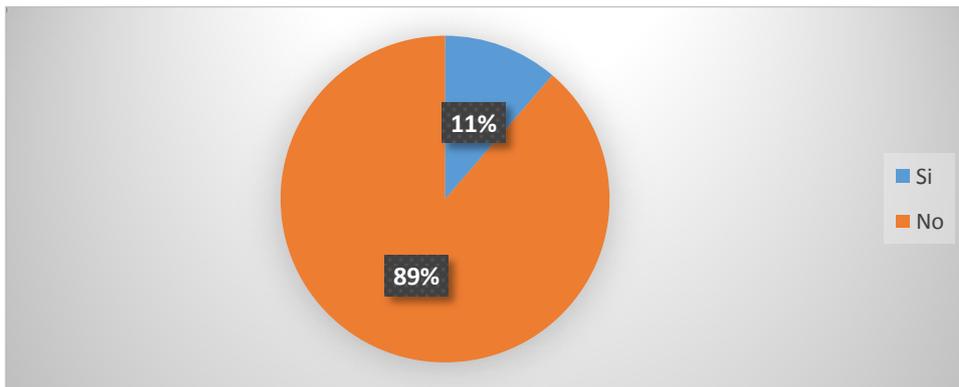
**Tabla 5: Objetivos de la estación de servicio HUAMBOYA**

RESPUESTA	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	11%
No	45	89%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Paúl Merchán

**Gráfico 3: Objetivos de la estación de servicio HUAMBOYA**



**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Paúl Merchán

### **Análisis:**

El 11% de las personas encuestadas mencionan que, si se cumple los objetivos estación de servicios, mientras que el 89% no conoce cuál es el objetivo que se debe cumplir.

### **Interpretación:**

Toda estación de servicio debe estar encaminada a cumplir un mismo objetivo como se puede observar que la estación de servicio HUAMBOYA todos los colaboradores no estas encaminadas a cumplir el objetivo, donde todos estén involucrados para llegar a la meta.

**Pregunta N°3:** ¿Conoce usted, ¿cuál es el organigrama estructural de la estación de servicio HUAMBOYA?

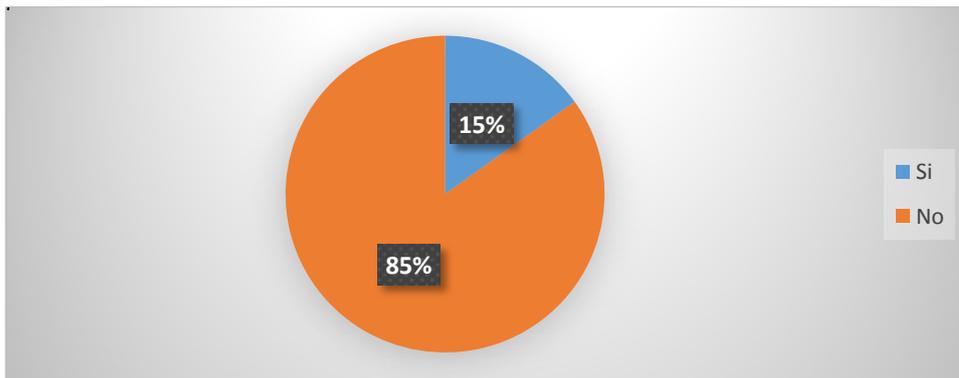
**Tabla 6: Organigrama estructural**

RESPUESTA	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	15%
No	43	85%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Paúl Merchán

**Gráfico 4: Organigrama estructural**



**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Paúl Merchán

**Análisis:**

El 15% de las personas encuestadas mencionan que, si conoce el organigrama estructural de la estación de servicio HUAMBOYA, mientras que el 85% no conoce.

**Interpretación:**

Siendo de importancia conocer cuáles son sus puestos de trabajo mediante el organigrama se puede decir que la estación de servicio HUAMBOYA la mayoría desconoce cuál es el organigrama ocasionando conflictos en los puestos de trabajo.

**Pregunta N°4:** ¿Respetan usted, los niveles jerárquicos y de mando para los procedimientos que se realiza dentro de la estación de servicio HUAMBOYA?

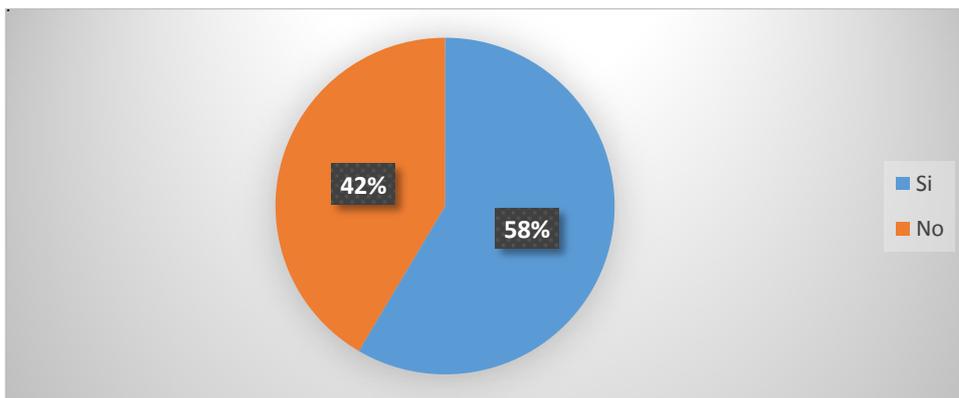
**Tabla 7: Niveles jerárquicos y de mando para los procedimientos**

RESPUESTA	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	29	58%
No	21	42%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Paul Merchan

**Gráfico 5: Niveles jerárquicos y de mando para los procedimientos**



**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Paúl Merchán

**Análisis:**

El 58% de las personas encuestadas mencionan que, si respetan los niveles jerárquicos y de mando para los procedimientos que se realiza dentro de la estación de servicio HUAMBOYA, mientras que el 42% no respetan.

**Interpretación:**

La estación de servicio HUAMBOYA respetan los niveles jerárquicos y de mando para los procedimientos, pero esto indican que el porcentaje de cumplimiento es por cumplir los principios y valores, pero se puede observar que un cierto grupo de individuos no cumplen ni respetan por la falta de comunicación entre todos los miembros de la organización

**Pregunta N°5:** ¿Conoce usted, cuáles son los manuales de procesos y/o procedimientos de la estación de servicio HUAMBOYA?

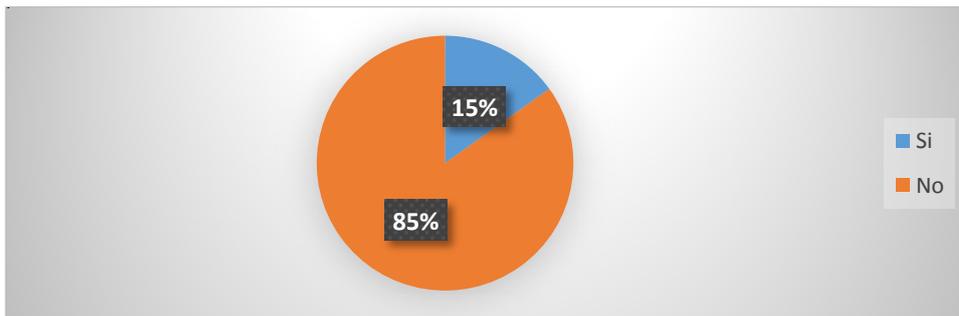
**Tabla 8: Manuales de procesos y/o procedimientos**

RESPUESTA	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	15%
No	43	85%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Paúl Merchán

**Gráfico 6: Manuales de procesos y/o procedimientos**



**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Paúl Merchán

**Análisis:**

El 15% de las personas encuestadas mencionan que, si conocen los manuales de procesos de la estación de servicio HUAMBOYA, mientras que el 85% desconoce del mismo.

**Interpretación:**

La estación de servicio HUAMBOYA no maneja un adecuado manual de procesos ya que se pudo observar que la mayoría de personas encuestadas desconocen el manual de procedimientos por no cumplir el reglamento interno de la organización

**Pregunta N°6:** ¿Cómo califica usted, la gestión que realizan los administradores de la estación de servicio HUAMBOYA?

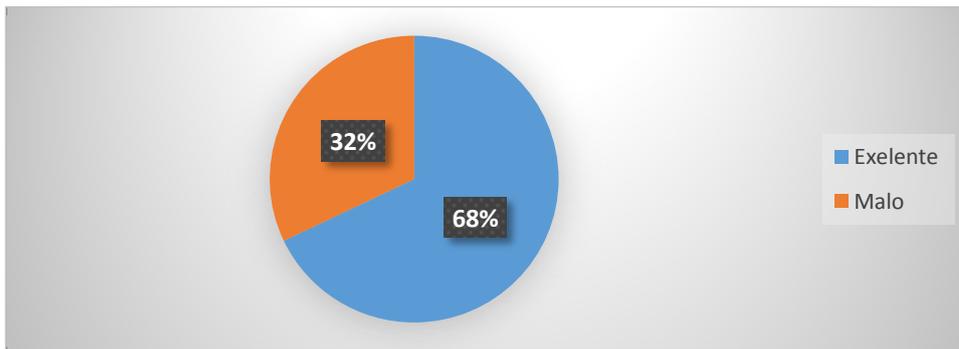
**Tabla 9: Gestión administrativa de la estación de servicio HUAMBOYA**

RESPUESTA	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	34	68%
Malo	16	32%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Paúl Merchán

**Gráfico 7: Gestión administrativa de la estación de servicio HUAMBOYA**



**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Paúl Merchán

**Análisis:**

El 68% de las personas encuestadas mencionan que la gestión que realizan los administradores de la estación de servicio HUAMBOYA es excelente, mientras que el 32% lo califica como malo.

**Interpretación:**

La gestión que realizan los administradores de la estación de servicio HUAMBOYA los colaboradores mencionan que es excelente pero un determinado grupo de personas tiene otra forma de pensar por que las autoridades son muy autoritarias en la toma de decisiones.

**Pregunta N°7:** ¿Conoce usted, si existe un sistema de gestión el cual se aplique dentro de la estación de servicio HUAMBOYA?

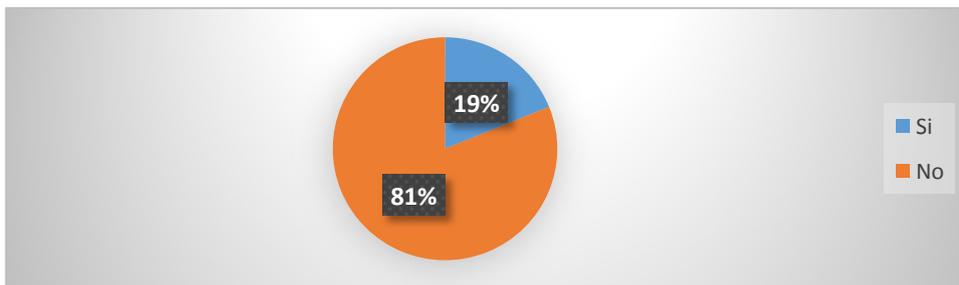
**Tabla 10: Aplicación de sistema de gestión**

RESPUESTA	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	9	19%
No	41	81%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Paúl Merchán

**Gráfico 8: Aplicación de sistema de gestión**



**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Paúl Merchán

**Análisis:**

El 19% de las personas encuestadas mencionan si existe un sistema de gestión en la estación de servicio HUAMBOYA, mientras que el 81% manifiesta que no.

**Interpretación:**

Los colaboradores de la estación la mayoría desconocen sistema de gestión y las etapas las cuales se encuentran en el proceso continuo, ocasionando no permitir trabajar de manera ordenada, una determinada idea, y esta organización los pocos que conocen del sistema consiguen mejoras los procesos, pero todos deben estar empoderados en el mismo.

**Pregunta N°8:** ¿Considera usted, que la estación de servicio HUAMBOYA debe implementar un sistema de gestión acorde a las necesidades de su entorno y su campo de acción?

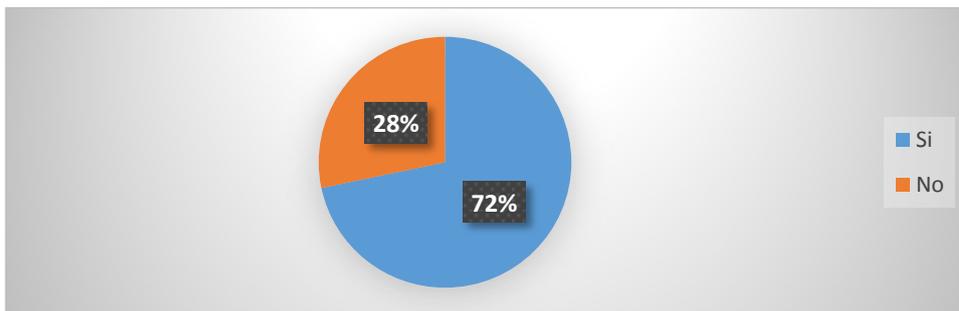
**Tabla 11: Implementación un sistema de gestión**

RESPUESTA	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	36	72%
No	14	28%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Paúl Merchán

**Gráfico 9: Implementación un sistema de gestión**



**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Paúl Merchán

**Análisis:**

El 72% de las personas encuestadas mencionan si debe implementar un sistema de gestión acorde a las necesidades de su entorno y su campo de acción en la estación de servicio HUAMBOYA, mientras que el 28% manifiesta que no.

**Interpretación:**

Los colaboradores mencionan que debe existir un sistema de gestión acorde a las necesidades de su entorno y su campo de acción ya que esto ayudara a un mejor funcionamiento y toma de daciones adecuadas que ayudara a cumplir los objetivos estación de servicios.

**Pregunta N°9:** ¿Considera usted, que las acciones empleadas por la estación de servicio HUAMBOYA para el desarrollo administrativo de sus actividades son?

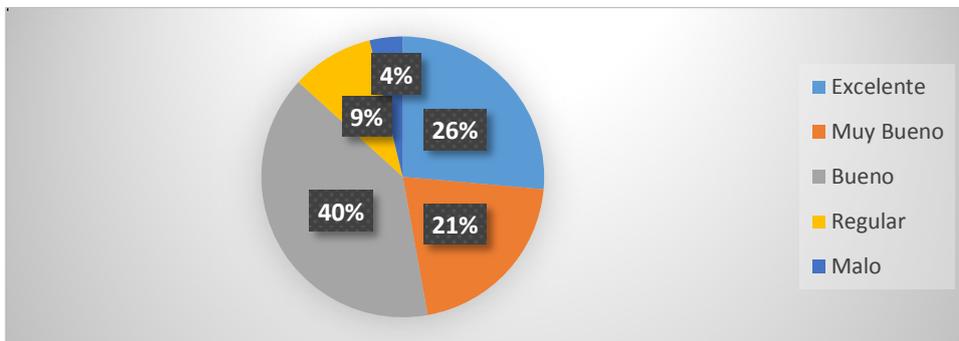
**Tabla 12: Acciones desarrollo de sus actividades administrativas**

RESPUESTA	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	13	26%
Muy Bueno	11	21%
Bueno	20	40%
Regular	4	9%
Malo	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Paul Merchán

**Gráfico 10: Acciones desarrollo de sus actividades administrativas**



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Paúl Merchán

**Análisis:**

El 26% de las personas encuestadas mencionan que las acciones empleadas en la estación de servicio HUAMBOYA es excelente, mientras que el 21% lo califica como Muy Bueno, mientras que el 40% lo califica como Bueno, mientras que el 9% lo califica como Regular, mientras que el 4% lo califica como Malo.

**Interpretación:**

La mayoría de personas mencionan que las acciones empleadas por la estación de servicio HUAMBOYA son calificada como Bueno por el motivo que falta de ética personal y empoderamiento de toda la organización para que esta pueda ser toma como una de las reconocidas de la zona.

**Pregunta N°10:** ¿Considera usted, que las acciones empleadas por la estación de servicio HUAMBOYA para el desarrollo económico y financiero de sus actividades son?

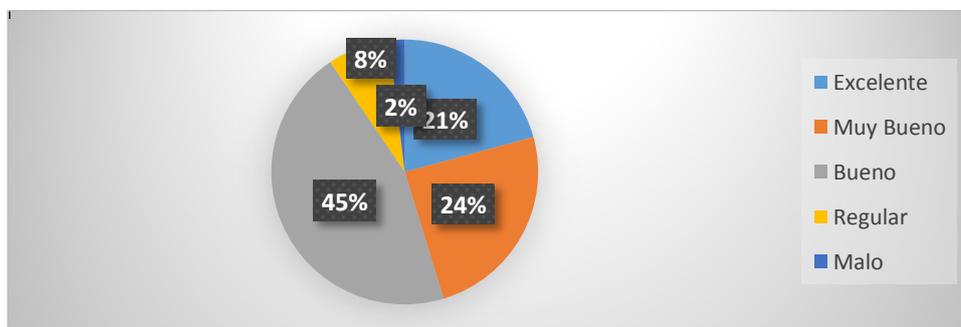
**Tabla 13: Acciones para el desarrollo económico y financiero de sus actividades**

RESPUESTA	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	10	21%
Muy Bueno	12	25%
Bueno	22	45%
Regular	4	8%
Malo	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Paúl Merchán

**Gráfico 11: Acciones para el desarrollo económico y financiero de sus actividades**



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Paúl Merchán

### Análisis:

El 21% de las personas encuestadas mencionan que las acciones empleadas en la estación de servicio HUAMBOYA para el desarrollo económico y financiero es excelente, mientras que el 25% lo califica como Muy Bueno, mientras que el 45% lo califica como Bueno, mientras que el 8% lo califica como Regular, mientras que el 2% lo califica como Malo.

### Interpretación:

Las acciones empleadas por la estación de servicio HUAMBOYA para el desarrollo económico y financiero de sus actividades so son eficiente y eficaces por la falta de una planificación adecuada delos rubros de dinero estimados a las distintas actividades a realizarse el cual ocasiona disminución de ingresos y desperdicio del dinero.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y DE COMERCIALIZACIÓN, DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO HUAMBOYA, DEL CANTÓN HUAMBOYA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERIODO 2017.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Justificación de la propuesta**

En este mundo cambiante y globalizado toda empresa tiene que luchar por subsistir en un mundo de los negocios, en donde cada vez se vuelve más dinámica la participación de la tecnología y nuevos procesos administrativos en comparación en años anteriores, hoy en día se desarrollan diseños ágiles que permitan adecuar su estructuración y manejo de las diferentes áreas con los respectivos controles y monitoreo para calificar el resultado de las funciones desempeñadas, en donde se analiza minuciosamente el entorno interno y externo, para el accionar de un plan que permita mejorar continuamente y con resultados efectivos, eficaces, eficientes, con calidad y productividad en el desarrollo de todas las actividades que realicen en la institución, es por esto que se debe de estar en constante actualización para estar a la par en la vanguardia de la administración productiva de la Estación de servicios Huamboya

El diseño organizacional generará un cambio importante y trascendental en la Estación de servicios Huamboya, en donde debe buscarse el diseño idóneo que garantice el éxito y el cambio deseado, en este caso se ha tomado a consideración la creación de un diseño organizacional, logrando este mismo determinar elementos relevantes como el análisis situación, marcar la dirección estratégica de administración, tales como estrategias para recuperar la cartera vencida, cobros en oficinas móviles barriales para recuperar los valores adeudados y cancelar las diferentes deudas.

Además de lograr la recuperación de la cartera vencida, se plantean alternativas administrativas para llevar a cabo una administración eficiente por parte de los directivos de Estación de servicios Huamboya, que les permita brindar un servicio de calidad a los usuarios, de esta manera fortalecerá su nivel Administrativo.

Se utilizará un plan de acción, sistema de mando integral, cronogramas y análisis situacional de la Estación de servicios Huamboya, las demás técnicas que han de ser detalladas cada una para que facilite su ejecución y puesta en práctica por los directivos y trabajadores tales como los de recaudación, operación y mantenimiento.

#### **4.2.2 Importancia.**

El desconocimiento de los procesos administrativos en la institución hace que se busquen mecanismos para mejorar la organización realizando efectivos métodos de control, consecuentemente se hace necesario diseñar una estructura organizacional acorde a las características analizadas.

Para lograr este objetivo es necesaria la toma de conciencia de los directivos, personal administrativa y operativa para que tomen control de las actividades y procesos tendientes a mejorar la administración integral de la institución.

Una adecuada gestión en el ámbito administrativo es primordial si una estación de servicio quiere mantenerse en un mercado donde la competencia va creciendo cada vez más, por otro lado, el correcto manejo de los recursos de la estación de servicio es de suma importancia y aún más en lo referente al efectivo que permite la funcionalidad oportuna y generación de utilidades para los propietarios. Es por ello que la aplicación de un modelo de gestión a la estación de servicio Huamboya será de total factibilidad pues no cuenta con antecedentes de contar con este tipo de manuales o guías, permitiendo a la gerencia tomar las mejores decisiones y a los empleados realizar sus actividades de la mejor y correcta manera. Por otro lado, también se cuenta con el apoyo del gerente de la estación de servicio en tomar en consideración la propuesta presentada y aplicarla en su estación de servicio.

En este diseño organizacional se describe la organización administrativa que tiene la empresa y descripción de las funciones que cada uno de sus integrantes para que puedan ejecutar sus actividades de forma eficiente para cumplir los objetivos institucionales en beneficio de la ciudadanía que es la que usa permanentemente los servicios.

#### **4.2.3 Objetivo General**

Desarrollar la estructura empresarial para la gestión administrativa y financiera que permita mejorar la rentabilidad de los servicios HUAMBOYA.

#### **4.2.4 Objetivos Específicos**

- Alcanzar una gestión eficaz y eficiente, en cada una de las áreas administrativa y financiera de la organización.
- Optimizar los recursos materiales y humanos de la estación de servicio durante la ejecución de las actividades y funciones.
- Mejorar la prestación del servicio y atención al cliente de manera óptima que ayude a tener una mejor imagen corporativa en los clientes actuales y futuros.
- Alcanzar un posicionamiento en el mercado local como una estación de servicio confiable y colaboradora.

#### **4.2.5 La empresa y su Organización**

El diagnóstico realizado muestra que la Estación de Servicios Huamboya no cuenta con un Organigrama Estructural que indique los cargos existentes en la empresa y la autoridad que se les asigna a los mismos; de igual manera no dispone de un manual de funciones que permita establecer por escrito las responsabilidades, los procesos de comunicación e información interna que tienen y tendrán que desempeñar los empleados actuales y futuros de la Estación. Esto no permite a la empresa delegar en forma clara las funciones que debe realizar cada empleado, y se genera una alta rotación de trabajadores. Otra las debilidades de la Estación es la poca existencia de normas y procedimientos de control interno, que afecta al buen funcionamiento y uso de los bienes de la empresa, lo que conlleva a un alto riesgo de pérdida y abuso del personal de turno.

Con lo referente a lo Contable existe falta de organización, llevan su contabilidad de una manera empírica, sin ninguna actualización, reflejando así que no se elaboran y presenten todos los Estados Financieros que son el Estado de Situación Financiera, Estado de Pérdidas y Ganancias, Estado de Flujo de Efectivo y el Estado de Evolución Patrimonial; además existe ausencia de información contable administrativa exacta de la situación económica.

Se evidencio falta de procedimientos de control interno tanto administrativos como contables lo que perjudica en gran medida al desarrollo eficiente de la gestión y a la marcha sostenible de la Estación de Servicios. Todo esto conlleva a plantear el proyecto que permita solucionar el problema identificado y así proponer soluciones a dichas falencias. De allí la necesidad de desarrollar un Diseñar la Estructura Estación de servicio para la gestión Administrativa, Financiera y de Comercialización para la estación de servicios (gasolinera) Huamboya; el cual nos permita dinamizar la su gestión administrativa y estructurar todos los elementos necesarios para direccionar el correcto forma de comercializar, la cual refleje la realidad económica de la Estación de Servicios brindando una mejor imagen.

#### **4.2.6 Filosofía de la Empresa**

##### **4.2.6.1 Desarrollo de la misión para la estación de servicio**

Brindar un servicio de calidad a nuestros clientes a través de personal capacitado en atención y asesoría permanente, con servicio que satisfagan las necesidades individuales de cada uno de los conductores que permitan a la estación de servicio crecer conjuntamente con el País.

##### **4.2.6.2 Desarrollo de la visión de la estación de servicio**

Para el 2022 ser una estación de servicio con alcance a nivel local y ofrecer un servicio de calidad que permita obtener el mayor número de clientes fieles a la institución, así como también ser pioneros en atención al cliente e innovación permanente para ir a la par con un mundo globalizado y en constante cambio respetando las normas estatales y cuidando el medio ambiente.

### **4.2.6.3 Desarrollo de valores y principios**

#### **Valores**

Con la aplicación de valores en la estación de servicios pretende que la misma sea una organización con responsabilidad e iniciativa hacia los buenos hábitos, con visión a mejorar el estilo de vida tanto del personal como de nuestros clientes. Los valores que se aplicarán a la estación de servicio son:

- Responsabilidad
- Confianza
- Transparencia
- Solidaridad
- Equidad

#### **a) Responsabilidad**

Acciones activas y voluntarias que permitan el desarrollo conjunto de la colectividad, el ambiente y el empleo, así como aquellas que buscan mejorar las condiciones de vida de nuestros colaboradores y clientes.

#### **b) Confianza**

Generar un ambiente de trabajo dentro de la institución que permita a los clientes seguros de contar con nosotros en caso de tener dudas al adquirir nuestro servicio, de igual manera buscar la relación con otras estación de servicios que abran puertas para el crecimiento constante.

#### **c) Transparencia**

Practicar la ética en el cumplimiento de las reglas, procedimientos y obligaciones de la estación de servicio con total transparencia, sin dudas y aclarando toda duda del cliente para incrementar las relaciones con las personas y todo el personal de la institución.

#### **d) Solidaridad**

Colaborar con todos los miembros de la estación de servicio, permitiendo que las actividades se lleven a cabo y con total normalidad optimizando el tiempo, la cooperación será de gran importancia para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

#### **e) Equidad**

Buscar y defender la igualdad de oportunidades para el personal de la estación de servicio, de igual manera la justicia social sin discriminar al cliente y brindarles un servicio de calidad sin distinción alguna.

### **Principios**

Es necesario que la estación de servicio cuente con principios que guíen a todo el personal sin distinción de jerarquía, para poder alcanzar los objetivos de la estación de servicio, y para ello serán los siguientes:

- a) Lealtad
- b) Seguridad y Solvencia
- c) Vocación al servicio
- d) Honradez
- e) Competencia

#### **a) Lealtad**

La existencia de actos estará regidos al respeto que se merecen nuestros subordinados ya que demuestran sacrificios al renunciar o hacer actos por el bien estar de la estación de servicio.

#### **b) Seguridad y Solvencia**

Desempeñar las funciones y actividades, así como las tareas con total seguridad y solvencia que permitan satisfacer las necesidades de la estación de servicio, los miembros de la misma y de nuestros clientes.

### **c) Vocación al servicio**

Existencia de servir y comprometerse con la estación de servicio para que todas las actividades de ésta sean las más adecuadas y correctas, buscando la satisfacción de los niveles jerárquicos más altos y ganando beneficios por ello.

### **d) Honradez**

Se conservarán y se cuidarán todos los bienes, derechos, documentos y más de propiedad de la estación de servicio con total rectitud e integridad para que el beneficio de todos quienes pertenecen a la institución sea total.

### **e) Competencia**

Es deber de los subordinados poseer como demostrar la aptitud y actitud al momento de cumplir sus funciones, ser competentes manteniéndose a la par con la actualidad y desarrollo de capacidad y esfuerzo que muestran otras personas en la actualidad.

## **4.2.7 Políticas de la Empresa**

### **4.2.7.1 Políticas de Talento Humano**

El desarrollo de políticas del talento humano, ayudarán a mejorar el sistema administrativo y de talento humano lo cual está inmerso en el sistema de Talento Humano, pues con una adecuada capacidad institucional para cubrir las necesidades tanto interna y externa de la estación de servicio, el camino hacia el logro de objetivos de manera eficiente será posible. Además hay que tener en cuenta que las políticas expuestas colaboran sobre procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, ya que conjuntamente con el bien estar laboral son de suma importancia en toda organización para que su recurso fundamental que es el humano cumpla con sus funciones de la mejor manera y mediante el avance de la tecnología y en un mundo inmerso en la globalización es adecuado ir a la par con la tecnología, la política y los aspectos culturales que permiten potencializar las competencias del recurso humano en forma conjunta.

Las políticas para alcanzar una administración oportuna del talento humano se resumen en:

- Existirá prioridad de candidaturas entre los empleados actuales y con mayor experiencia en caso de existir una nueva vacante para cualquier puesto de trabajo.
- Por incumplimiento de requisitos dentro de los postulantes miembros de la estación de servicio se dará paso a una selección de candidatos externos a la entidad.
- Gozarán de beneficios dispuestos por la gerencia aquellos empleados que mantengan puntualidad y buen rendimiento en sus labores.
- Aquel empleado que se proponga metas notables y las cumpla dentro de la actividad de la estación de servicio, gozará de un incentivo económico por su logro.
- Los empleados de la estación de servicio que requieran de capacitación para desempeñar sus actividades con mayor eficiencia y eficacia, gozarán de un apoyo económico por la estación de servicio para su superación personal.

- **Objetivos esperados al aplicar las políticas**

Con la aplicación de las políticas se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- ✚ Contar con el personal competente en la realización y el ejercicio de sus funciones dentro de la estación de servicio.
- ✚ Definir políticas de procedimientos de selección y desarrollo del personal
- ✚ Ayudar en el mejoramiento de habilidades y capacidades de los miembros de la estación de servicio, aquellas requeridas para el desarrollo de propósitos organizacionales.
- ✚ Facilitar un ambiente ergonómico adecuado para el personal que permita el desarrollo y cumplimiento de los fines institucionales.
- ✚ Evitar los problemas y conflictos existentes dentro de las áreas de la estación de servicio, con el fin de alcanzar un ambiente de trabajo idóneo para el logro de los objetivos.

- ✚ Velar por mantener condiciones dignas de trabajo de los integrantes de la estación de servicio para que estas sean justas y dignas.

- **Reclutamiento**

El objetivo del reclutamiento es atraer e identificar los candidatos potenciales quienes cumplan con los requerimientos y expectativas que la estación de servicio que busca y presenta en la vacante al cargo a ocupar.

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y que este sea efectivo es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Será factible que cuando exista una vacante se cuente con una publicación interna, mediante documentos o afiches y también una publicación externa en algún medio de acceso masivo público, ya sean redes sociales, radio o televisión.
- ✓ Las publicaciones no deberán de contener lenguaje discriminatorio de ningún tipo, requerir exigencias que excedan las requeridas para el puesto o cargo.
- ✓ Se receptará las candidaturas existentes sin número límite, pero si con un determinado tiempo de entrega de la documentación, para luego analizar cada uno de los candidatos y optar las mejores opciones.
- ✓ Las candidaturas deberán ser tratadas de forma equitativa sin diferenciar ni discriminar a las personas por su raza, color, sexo, edad, estado civil, religión, opinión política, ascendencia nacional, orientación sexual u origen social que sean razón para anular su oportunidad de contrato.
- ✓ Las hojas de vida serán receptadas por la gerencia y en caso de su ausencia podrán ser receptadas por la secretaría, para luego poner a consideración de la gerencia de las postulaciones existentes.
- ✓ En caso de que no se encuentre al candidato idóneo, se realizará un nuevo proceso de convocatoria y reclutamiento, mismo que se puede repetir hasta dos veces ya que eso provoca un gasto para la estación de servicio.

- **Selección**

La selección se deberá llevar a cabo de manera lógica y ordenada que permita contratar el personal adecuado y con las aptitudes como actitudes idóneas para cubrir el puesto vacante.

Y para que la selección sea la correcta se propone seguir lo siguiente:

- Se asegurará que dicha selección se realice atendiendo los criterios de mérito y capacidad del postulante, con el fin de garantizar que todos los candidatos reciban un trato equitativo en el transcurso del procedimiento.
- Durante el procedimiento de selección se deberá de basarse de manera estricta en los requisitos que se exigen para desempeñar el cargo, evitando adentrarse en solicitar u observar requisitos que no se hayan puesto en el reclutamiento.
- No se realizará ningún tipo de acto discriminatorio al momento de realizar el análisis de la información del postulante, ni tampoco pedir exámenes que promuevan actos de discriminación.
- Para garantizar la no discriminación a los postulantes que presenten algún tipo de discapacidad que impida o dificulte su aplicación al puesto, se deberán de informar a dichos postulantes.
- La documentación que se ha receptado con anterioridad se deberá de archivar por un lapso pertinente y de acuerdo lo especificado por la gerencia, esto en caso de que se pueda necesitar de uno de los postulantes que aplicaron con anterioridad.
- Los resultados de la entrevista personal que se realiza a los postulantes deberán de ser comunicados por medio de un correo electrónico o vía llanada telefónica.
- Se deberá de elegir al postulante idóneo en un lapso de tres días laborales, esto con el fin de que no se pierda recursos y el más valioso como es el tiempo.

- **Contratación**

El próximo paso es la contratación del postulante seleccionado, aquí se formaliza la oferta de trabajo en un compromiso y con la estrecha relación laboral que a partir de ese instante inicia entre la persona y la organización.

De igual manera se propone lo siguiente para que esta etapa se lleve de manera adecuada:

- El candidato deberá firmar un contrato de trabajo, mismo que deberá de contener las diferentes cláusulas del mismo, están deberán de estar bien detalladas y ser de total comprensión para el nuevo miembro de la estación de servicio, evitando contingencias futuras.
- El tiempo para realizar el contrato de trabajo sería no mayor a dos días laborales, tiempo que puede variar dependiendo de la redacción del mismo y de los trámites de carácter legal, pero no deberá de tardar en ser legalizado más de una semana.
- En el caso de realizarse un contrato por tiempo indefinido, mismo que no comprendan obra cierta, eventual, ocasional, de temporada, por horas y a prueba se comprenderá como de duración de un año.
- En el caso que el contrato revoca antes de la fecha estipulada, la estación de servicio deberá de responder según lo estipulado en el código de trabajo en el literal que solventa ese punto.
- Si se realiza un contrato a prueba, este no deberá de ser mayor a 90 días, si ese fuere el caso el contrato será considerado como como contrato por tiempo indefinido.
- Si el nuevo empleado no puede incorporarse en la fecha estipulada en el contrato, se deberá de hacer los cálculos necesarios para ajustar los salarios o sueldos que se ajusten a los días laborados.

- **Inducción y Capacitación**

Una vez que se ha legalizado la etapa de contratación es necesario llevar a cabo la inducción al nuevo miembro de la estación de servicio, aquí se le debe de dar una breve

explicación de los antecedentes de la estación de servicio y las generalidades del puesto, así también es necesario hablar sobre la capacitación a la cual se deberá someter el subordinado para que cumpla sus labores con eficiencia y eficacia.

Para que el empleado nuevo tenga una adecuada inducción hay que tener en cuenta lineamientos que permitan al este a sentirse parte de la organización.

- Durante la inducción se debe de generar un sentido de pertenencia en el nuevo empleado que le permita a este tener un inicio con entusiasmo, además de generar un buen ambiente de trabajo.
- Se presentará al nuevo miembro de la estación de servicio con todo el personal de la estación de servicio e indicar cuál es la labor que va a realizar, la identificación del puesto de trabajo, determinación de horarios y todo lo necesario antes de que inicie sus actividades.
- Se mantendrá en constante capacitación al personal recién ingresado por parte de algún colaborador con experiencia, por lo menos se deberá de realizar este proceso por una semana asegurando la adaptación a las actividades de la estación de servicio.
- Se elaborará un programa de capacitación de forma semestral como mínimo, mismo que debe de responder al cumplimiento de necesidades y establecer prioridades.
- Las capacitaciones que se ofrezcan a los miembros de la entidad podrán ser individuales o en conjunto de acuerdo a las necesidades que se presenten o fueren necesarios durante el funcionamiento de la estación de servicio.
- Mantendrá la estación de servicio un control adecuado de las capacitaciones que se hayan realizado a los empleados, con el propósito de evaluar la evolución de quienes han sido beneficiarios.

- **Bien estar e Incentivos**

De igual importancia e incluso de mayor énfasis es mantener a los subordinados en un ambiente favorable de trabajo, con ello conjuntamente es primordial crear, mantener y mejorar las condiciones que permitan el fortalecimiento de dichos integrantes, velar por el bien estar de su persona e incluso de su familia, esto permite al colaborador sentirse comprometido a realizar sus funciones con mayor énfasis.

Los siguientes lineamientos son indispensables al momento de cumplir con este fin:

- Se realizará un estudio sobre los subordinados con el propósito de identificar las necesidades tanto individuales como colectivas que los aquejan, evitando su normal desempeño en sus labores diarias.
- Realizar programas de incentivos por desempeño laboral es muy importante al momento de crear un ambiente competitivo sano de trabajo, pues también será necesario poner retos a grupos de colaboradores para que trabajen en conjunto y sean beneficiarios de igual manera.
- Planificar reuniones para el grupo de trabajo también es necesario para incentivar la unión y estrechar lazos de comunicación y confianza entre los mismos.
- Los incentivos que se ofrezcan a los colaboradores de la estación de servicio no deberán ser netamente en sentido económico o en efectivo, pues aplicar otras estrategias como un día libre, o regalos pequeños afianza e incrementa la decisión y compromiso de los subordinados para con la organización.
- La salud ocupacional también es de relativa importancia, capacitando al talento humano para evitar y prevenir riesgos laborales.
- Se proporcionarán todos los recursos necesarios que proporcionen a los subordinados la seguridad de su integridad física, mental y psicológica.

#### **4.2.7.2 Políticas de los Recursos Materiales**

- **De los Activos Fijos**

La definición y aplicación de estas políticas tiene por motivo precautelar los recursos materiales como son los activos fijos para este caso, evitando su deterioro, extravío, el mal uso, así como la adecuada administración de los mismos.

A continuación, se detallan las políticas propuestas para la estación de servicio Huamboya:

- ✓ Serán considerados activos fijos de la estación de servicio aquellos bienes muebles o inmuebles adquiridos a través de una inversión directa, mismos que puedan ser por uso de capital propio de la estación de servicio, por medio de donaciones, a través de contratos de arrendamiento mercantil una vez que se haya ejercido la opción de compra.
- ✓ Se plantearán políticas de adquisiciones para la compra de los activos fijos de la estación de servicio, sean bienes muebles o inmuebles. Con sus respectivos responsables que certifiquen la garantía de calidad de dichos bienes adquiridos.
- ✓ Es necesaria la adquisición y realización de contratos de seguros contra cualquier eventualidad que promueva el riesgo de pérdida o daño de los bienes muebles o inmuebles de la estación de servicio.
- ✓ Será adecuado y oportuno realizar un inventario de todos los activos de la estación de servicio de manera individual mediante ítems; con la codificación, fecha de adquisición, persona encargada del bien con el fin de mantener un control adecuado de los mismos.
- ✓ Será necesario realizar un inventario físico de manera semestral, de esta manera se podrá verificar su existencia y estado de conservación del bien o activo fijo.

- **Administración de Activos Fijos**
- **De la Adquisición y contabilización de activos fijos**

Para la compra o adquisición de bienes muebles e inmuebles se proponen las siguientes disposiciones siguientes:

- a) Se recomienda que antes de adquirir el activo fijo se realice un análisis profundo de la situación que se pretende mejorar o satisfacer con la adquisición del activo, así también como realizar un análisis de la situación económica de la institución con la finalidad de conocer si existe el recurso financiero suficiente para la compra.
- b) Toda adquisición deberá hacerse previo un análisis de la gerencia para determinar si es factible y necesaria la nueva compra de cualquier activo para la estación del servicio.
- c) En caso de la adquisición de nueva maquinaria, o equipos de cómputo será necesario contratar una persona con conocimientos sobre tales equipos, con el fin de que nos garanticen la calidad de los mismos y evitemos comprar equipos de mala calidad.
- d) Se recomienda llevar un archivo de los documentos de respaldo de la adquisición que se realiza, con el fin de contar con total apoyo en caso de que se requiera el reclamo de la garantía de la maquinaria o equipos por fallos en los mismos.
- e) Se deberá de realizar un mantenimiento de forma semestral o cuando lo requiera a los activos de la estación de servicio, con el fin de alargar su período de vida útil y posibles daños en estos.

Se propone también algunas normas acerca de la contabilización que debería llevar la estación de servicio sobre los activos fijos para que se manejen y controlen de manera oportuna:

- Se contabilizarán solamente los bienes muebles e inmuebles que se utilicen específicamente para uso de la estación de servicio.

- El área de contabilidad deberá de realizar las depreciaciones necesarias con el propósito de saber cuál es el período de vida útil de los activos fijos de la estación de servicio, acotándose a las normas legales vigentes emitidas por los entes de control.
- La depreciación deberá realizarse de forma mensual y serán incorporados a los estados financieros con el fin de mantener una situación financiera razonable.
- Se determinarán responsables de la custodia y administración de los bienes muebles e inmuebles de la estación de servicio, así como capacitar a todos los subordinados para que sean responsables con el uso y manejo de los mismos.
- **De la baja contable de activos**

Los activos de propiedad de la estación de servicio se pueden dar por los siguientes casos:

En caso de deterioro de un bien de la estación de servicio se deberá de tomar en consideración el valor en libros de dicho bien o activo.

En caso de pérdida de un activo de la estación de servicio por parte de un subordinado y de manera negligente, dicho subordinado deberá de reponer el activo de manera obligatoria, con otra bien de igual característica o valor de mercado.

Para el caso de maquinaria u equipos de cómputo se deberá de obtener un informe por parte de un técnico que fundamente la baja de ese activo es necesaria por mal funcionamiento o deterioro.

Cuando se tratase de un robo o hurto del bien de la estación de servicio, deberá ser notificada a la gerencia mediante un escrito conjuntamente con la documentación que respalde la existencia del activo, y se deberá retirar de la contabilidad e inventario, así como la depreciación acumulada será cargada a las cuentas por cobrar de la estación de servicio en caso de que cuente con un seguro y se pueda recuperar la reposición por parte de la aseguradora.

### **4.2.7.3 Políticas de control Interno Financiero**

Las políticas de control financiero permitirán conocer los métodos, los procedimientos y registros de cómo se manejan los recursos financieros para que su información sea exacta, confiable y oportuna. También ayudarán a definir los sistemas de aprobación y autorización del manejo de este recurso que es de gran importancia para la estación de servicio. Pero en cuanto al modelo que se propone dedicaremos un espacio establecido técnicamente para el manejo y administración de los recursos monetarios de la estación de servicio, el cual lo detallaremos más adelante.

### **4.2.8 FODA**

#### **4.2.8.1 Aplicación del FODA en la Estación de servicios Huamboya**

La aplicación del FODA tiene como finalidad la implementación de estrategias dirigidas al mejoramiento de las áreas de la Empresa, utilizando para ello dos tipos de fuerzas una interna y otra externa, por lo que es necesario mencionar cada uno de los elementos de FODA:

#### **Fortalezas**

- Existe una pequeña organización administrativa la cual ha logrado un manejo aceptable de la Estación de Servicios.
- Calidad en el producto y cantidad justa.
- El 95% de las ventas son realizadas al contado y se reciben todas las tarjetas de crédito.
- Se cuenta con seguridad privada en el transporte del dinero.
- La selección del personal administrativo se realiza a través de concursos de méritos, y del personal operativo en base a la experiencia en puestos similares, garantizando la correcta contratación de empleados.
- Se emiten comprobantes de venta autorizados por el Servicio de Rentas Internas.
- La comercializadora suministra uniformes a las Estaciones de la Red Energi Gas.

### **Oportunidades:**

- Existe gran demanda de combustible por el crecimiento del parque automotriz.
- Crecimiento poblacional acelerado en el sector.
- La Comercializadora Energi gas. es reconocida por los demandantes.
- Cercanía a lugares estratégicos.
- La comercializadora Energi gas brinda capacitaciones al personal, en relación a seguridad industrial.
- Nueva Ley de Hidrocarburos.

### **Debilidades:**

- Cuenta con un sistema contable limitado para el registro de sus operaciones.
- No existe un Manual de funciones para la Estación de Servicios.
- Falta de comunicación entre los distintos niveles de la empresa.
- Falta de capacitación al personal en temas trascendentales como atención al cliente.
- No se ha diseñado un Organigrama Estructural para la Estación.
- Poca existencia de Normas de Control financiero.
- No se garantiza la seguridad de los trabajadores y de los bienes en caución de ellos, por la falta de contratación de una Aseguradora.
- No cuentan con un Manual de Seguridad Industrial Ocupacional.

### **Amenazas**

- Al ser un sector en crecimiento, aumento del grado de competencia.
- Probabilidad de fuertes sanciones económicas, en caso de incumplimiento de las normas emitidas por el Ministerio de Energía y Minas.
- Desabastecimientos ocasionales por paros de distinto índole.
- Mayor control del Servicio de Rentas Internas al ser notificados
- Eliminación de subsidios al combustible.
- Juicios laborales por inconformidad de los empleados.

- Riesgos externos de incendio.

#### 4.2.8.2 Matriz de Cruce Estratégica FO, FA, DO, DA

Tabla 14: Matriz Cruce Estratégico FO, FA, DO, DA

FO	DO
La comercialización de productos de calidad, cantidad justa y precios bajos hará que la demanda esté en constante aumento; generando nuevos clientes individuales y empresariales tanto del cantón como de otras ciudades.	Al visualizar tanta competencia es una gran oportunidad de que se implemente un manual de funciones, para obtener así un mejor ordenamiento de actividades y delegación de funciones, de manera que la empresa se muestre más eficiente y confiable a la vista de los clientes.
La emisión de comprobantes de venta autorizados y el cumplimiento de los requerimientos y obligaciones tributarias respaldarán los acuerdos comerciales con nuevas empresas.	Se debe satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que se deberá diseñar un adecuado sistema de control financiero, de tal forma que todos los recursos, tanto físicos como económicos sean manejados adecuadamente.
Contando con personal operativo y administrativo, se garantizan las condiciones de trabajo gracias al apoyo de la Comercializadora Energi gas en capacitaciones; favoreciendo la calidad y calidez del usuario en la mejora de atención al cliente.	Al ser la estación reconocida por la comunidad y tener ingresos considerables, es la oportunidad para salvaguardar y preservar los recursos con la contratación de una Aseguradora.
FA	DA

<p>Al comercializar productos de calidad y abasteciendo la cantidad justa se asegura la fidelidad de los clientes, por lo que se puede contar con una posición en el mercado.</p>	<p>Crear Normas de Control financiero contable que ayudarán a tener un mejor manejo del dinero y administrativo</p>
<p>El control físico de los inventarios de combustible, permitirá definir el inventario contable del mismo, y garantizará mantener un stock adecuado en caso de desabastecimiento por paros o limitación de cupos.</p>	<p>Diseñar los organigramas estructural y funcional, que definirán las funciones y responsabilidades del personal de la Estación: evitando desacuerdos y problemas legales</p>
<p>El personal administrativo cumplirá con todas las leyes y reglamentos que regulan a la Estación, para evitar posibles sanciones.</p>	

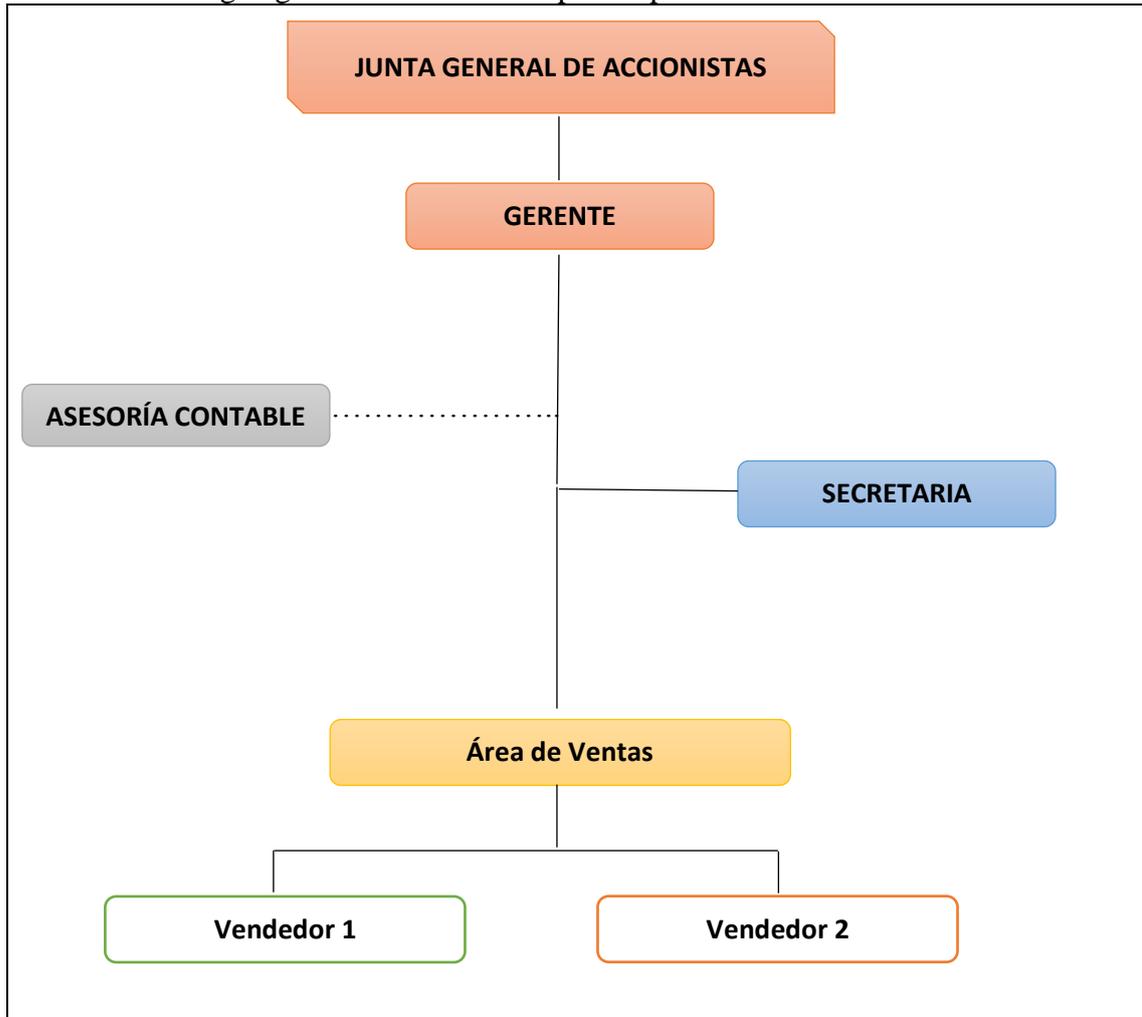
**Realizado por:** Paúl Merchán

#### **4.2.9 Estructura Orgánico- Funcional.**

##### **4.2.9.1 Desarrollo del organigrama estación de servicio Huamboya**

La representación jerárquica existente en la estación de servicio sirve para tener una idea de cómo se va dando la asignación de funciones, así como la toma de decisiones, aunque hoy en día la forma vertical ya no es obligatoria en las estación de servicios, esto debido a que se ha aplicado la forma de autoridad horizontal donde casi todos tienen el mismo cargo de responsabilidad en la institución por sus acciones, pero para nuestra estación de servicio utilizaremos el tipo de jerarquía vertical sin dejar de tener en cuenta que los subordinados también pueden aportar con opiniones fundamentales al momento de tomar una decisión en beneficio para la estación de servicio.

**Gráfico 12:** Organigrama Estructural Propuesto para la estación de servicio



**Fuente:** La empresa

**Realizado por:** Paúl Merchán

#### 4.2.9.2 Desarrollo del eslogan de la estación de servicio

En la actualidad toda la estación de servicio posee un distintivo que las define frente a las demás, son frases sencillas de recordar pero que tengan significado para las personas que la escuchan o la miran y que deberá llegar a su subconsciente, plasmando la imagen de la estación de servicio, por ello se propone el siguiente eslogan para estación de servicio Huamboya.

“Estación de servicios HUAMBOYA, cuida el medio ambiente y economiza tu bolsillo”

## 4.2.10 Manual de Funciones

### 4.2.10.1 Manual de funciones propuesto para la estación de servicio

La presentación del presente manual de funciones permitirá manejar una guía de suma importancia para la estación de servicio con esto se dotará a la entidad de una herramienta muy útil en la realización de actividades y funciones asignadas a los subordinados, esperando que cada uno de los integrantes de la organización al conocer cuáles son sus funciones las cumplan de manera óptima contribuyendo a la obtención de objetivos y metas.

El manual de funciones busca alcanzar la participación activa en el cumplimiento de las funciones que los integrantes de la estación de servicio han acogido y de las cuales son responsables durante el funcionamiento de la misma. Cuando cada uno de los subordinados conozcan sus tareas podremos realizar un monitoreo del cumplimiento de las mismas. Además, en caso de que un nuevo empleado ingrese a formar parte de la estación de servicio podrá fortalecer sus conocimientos sobre las funciones que le sean entregadas y plasmadas en el manual.

Para una mejor visualización de los niveles jerárquicos existentes de la estación de servicio se ha realizado un cuadro donde se enumera cada una de las categorías:

**Tabla 15:** Estructura Orgánica de la estación de servicio

Número	Estructura Orgánica
1	NIVEL EJECUTIVO
2	NIVEL DE APOYO
3	NIVEL OPERATIVO

**Fuente:** La Empresa

**Realizado por:** Paúl Merchán

A su vez estos grupos contienen los puestos o cargos que ocupan los diferentes miembros de la estación de servicio, a continuación, se los clasifica:

**Tabla 16:** Clasificación de los Grupos en sus respectivos puestos o cargos

ESTRUCTURA ORGÁNICA CON SUS RESPECTIVOS CARGOS	
1. NIVEL EJECUTIVO	
1.1	Gerente General
2. NIVEL DE APOYO	
2.1	Contador
2.2	Secretaria
3. NIVEL OPERATIVO	
3.1	Vendedor 1
3.2	Vendedor 2
3.3	Operador 1

**Fuente:** La empresa

**Realizado por:** Paúl Merchán

La estructura de los manuales contendrá la descripción del cargo, las respectivas tareas, deberes y responsabilidades, así también contendrán los requisitos para ocupar cada uno de los distintos puestos de trabajo, esto con el fin de que no existan inconvenientes al momento de que un nuevo colaborador inicie sus actividades.

#### **4.2.11 Perfiles de Cargos**

A continuación, presenta la estructura de los manuales de funciones, de acuerdo al orden especificado en la tabla anterior, clasificación de los cargos o puestos en su respectivo orden, y a continuación se presenta de la siguiente forma.

## Nivel Ejecutivo – Manual de Funciones Junta General de accionistas

ESTACIÓN DE SERVICIO HUAMBOYA Ecuador – Morona Santiago – Huamboya	
MANUAL DE FUNCIONES	
<b>NOMBRE:</b> Junta General de accionistas	
<b>Misión del Cargo:</b> Órgano de administración de la marcha de la empresa, en donde sus decisiones son soberanas y se toman siempre bajo un formalismo regulado por las normas de sus propios estatutos y de la ley.	
<b>Supervisa a:</b> Todos los niveles jerárquicos inferiores en la ubicación del organigrama	
<b>Funciones:</b> Realizar y verificar la lista de accionistas presentes. Designar presidente y secretario de la junta de accionistas. Conocer y aprobar el balance general, que irá acompañado de los estados financieros y de los informes de gestión que sean presentados por el gerente y el auditor interno. Determinar la amortización de acciones, siempre y cuando se cuente con utilidades liquidadas disponibles para el pago de dividendos. Ejercer las funciones que estén establecidas en la ley y en los estatutos de la empresa. Velar por la transparencia y cumplimiento de los derechos de información de todo accionista.	
<b>COMPETENCIAS:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Formular, planear, dirigir, controlar, organizar y evaluar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo, financiero y operativo de la misma.</li><li>✓ Ejecutar y celebrar todo acto comprendido dentro del objeto social</li></ul>

**Realizado por:** Paúl Merchán

## Nivel Ejecutivo – Manual de Funciones Gerente General

ESTACIÓN DE SERVICIO HUAMBOYA Ecuador – Morona Santiago - Huamboya	
MANUAL DE FUNCIONES	
<b>NOMBRE:</b> GERENTE GENERAL	
<b>Misión del Cargo:</b>	Dirigir, controlar y hacer cumplir las actividades administrativas, como: reglamentos, disposiciones internas, leyes y demás disposiciones legales externas; conjuntamente con las actividades financieras para así alcanzar las metas trazadas por la estación de servicio, con un correcto uso de los recursos humano, económico y financiero.
<b>Supervisa a:</b>	Todos los niveles jerárquicos inferiores en la ubicación del organigrama
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Representar legal, judicial y extrajudicial a la estación de servicio.</li><li>• Proponer políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para la realización de funciones y la correcta funcionalidad de la estación de servicio.</li><li>• Responder por la actividad administrativa, operativa y financiera de la estación de servicio.</li><li>• Cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos y políticas que se han planteado en la estación de servicio para el alcance de sus objetivos.<ul style="list-style-type: none"><li>• Contratar, remover y sancionar de acuerdo a las políticas que se fijen a los empleados de la estación de servicio; así como fijar sus remuneraciones mismas que deberán constar en el presupuesto.</li><li>• Contratar al personal con apego a las políticas de la estación de servicio para este proceso y fijar sus remuneraciones de acuerdo a lo estipulado por el código de trabajo.</li><li>• Mantener actualizado el registro de certificados de aportación.</li><li>• Supervisar y controlar el cumplimiento adecuado, oportuno y correcto de los registros contables, sobre los eventos económicos – financieros que realice la estación de servicio.</li><li>• Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión administrativa eficiente y económica de la estación de servicio.</li><li>• Definir políticas de planificación y elaboración de estrategias y acciones de</li></ul></li></ul>

<p>comercialización del servicio de la estación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar decisiones de carácter administrativas y financieras que permitan el desarrollo y bien estar de la estación de servicio.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Técnicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión del Talento Humano</li> <li>➤ Control de grupos</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Trabajar en equipo</li> <li>➤ Talento para integrar, motivar a las personas.</li> <li>➤ Toma de decisiones</li> <li>➤ Capacidad para prever y solucionar situaciones.</li> </ul> </li> <li>• <b>Comportamentales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Carisma</li> <li>✓ Confianza</li> <li>✓ Capacidad para la intercomunicación</li> <li>✓ Imparcialidad</li> <li>✓ Igualdad</li> <li>✓ Cordialidad</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>PERFIL:</b></p>
<p><b>Nivel Académico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título Universitario en Administración de Estación de servicios, Economía, Finanzas, Contabilidad o afines.</li> <li>✓ Maestría en Administración, Calidad Total, Finanzas, Gerencia o afines.</li> </ul> <p><b>Experiencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mínimo 2 años en cargos similares</li> <li>✓ Actividades comerciales o relacionado con la práctica estación de servicio</li> </ul> <p><b>Otros conocimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes tributarias</li> <li>• Análisis Financiero</li> <li>• Gestión Administrativa</li> </ul>

**Realizado por:** Paúl Merchán

## Nivel de Apoyo – Manual de Funciones Contador General

ESTACIÓN DE SERVICIO HUAMBOYA Ecuador – Morona Santiago - Huamboya	
MANUAL DE FUNCIONES	
<b>NOMBRE:</b> CONTADOR	
<b>Misión del Cargo:</b>	Ser responsable de la planificación, organización, y coordinación de todas tareas relacionadas con el área contable de la estación de servicio, con el objetivo de obtener las consolidaciones, así como los estados financieros requeridos por la misma. Establecer, coordinar y ejecutar las políticas relacionadas con el área contable asegurándose de que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y políticas específicas de la organización, además el profesional, elabora y controla la labor presupuestaria y tributaria de la Estación de servicio.
<b>Reporta a:</b>	Gerente General de la estación de servicio.
<b>Supervisa a:</b>	Secretaria
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar los Estados Financieros de la estación de servicio en fechas requeridas por la gerencia con información oportuna y verídica.</li><li>• Revisar soportes de documentación como: cheques, reportes de ventas, gastos, otros ingresos, préstamos, etc.</li><li>• Analizar datos para sacar conclusiones que se incorporan en los informes que se presentan al gerente para la toma de decisiones financieras en la estación de servicio.</li><li>• Confeccionar las declaraciones de Impuestos sobre Ventas, Impuestos sobre la Renta, etc.</li><li>• Gestionar suficientemente responsable la información de la estación de servicio como para encargarle los ingresos y egresos de la misma.</li><li>• Registrar todos los libros y documentos de auxiliares de contabilidad.</li><li>• Desarrollar y controlar las operaciones de conciliación bancaria de la estación de servicio y custodiar dicha información.</li><li>• Mantener actualizado el registro contable de la estación de servicio, y emitir la misma cuando la gerencia así lo disponga.</li></ul>
<b>COMPETENCIAS:</b>	

- ✓ **Técnicas**
- Gestión del Talento Humano
- Control de grupos
- Habilidad Numérica
- Liderazgo
- Trabajar en equipo
- Toma de decisiones
- Capacidad para prever y solucionar situaciones.
- **Comportamentales:**
- ✓ Analítica
- ✓ Buena Comunicación
- ✓ Honradez
- ✓ Confianza
- ✓ Capacidad de trabajar bajo presión
- ✓ Imparcialidad
- ✓ Igualdad

**PERFIL:**

**Nivel Académico**

- ✓ Título Universitario en contabilidad y Auditoría (CPA)
- ✓ Otros Títulos en Contabilidad, Administración, Auditoría o afines.

**Experiencia**

- ✓ Mínimo 2 a 3 años en cargos similares.
- ✓ Actividades comerciales o relacionado con la práctica estación de servicio

**Otros conocimientos**

- Manejo avanzado del Sistema Operativo Windows y herramientas como Word, Excel y Power Point.
- Leyes tributarias
- Análisis Financiero
- Presupuestos
- Impuestos.

**Realizado por:** Paúl Merchán

## Nivel de Apoyo – Manual de Funciones Secretaria/o

ESTACIÓN DE SERVICIO HUAMBOYA Ecuador – Morona Santiago - Huamboya	
MANUAL DE FUNCIONES	
<b>NOMBRE:</b> SECRETARIA	
<b>Misión del Cargo:</b> Apoyar en todos los procesos administrativos y secretariales, manteniendo una adecuada y oportuna fuente de información que garanticen eficientemente el desarrollo operacional de la Gerencia.	
<b>Reporta a:</b> Gerente General de la estación de servicio.	
<b>Supervisa a:</b> Vendedores.	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar el control de la agenda de Gerencia.</li><li>• Apoyar en la logística de eventos organizacionales, al interior y exterior de la estación de servicio.</li><li>• Contestar y canalizar las llamadas telefónicas recibidas en secretaría y aquellas en la Gerencia.</li><li>• Receptar, organizar y controlar el archivo físico como electrónico de la estación de servicio y de la Gerencia.</li><li>• Tramitar y realizar el pago por servicios básicos contratados por la estación de servicio, así como aquellos adicionales (compras y capacitación).</li><li>• Solicitar y comprobar los gastos por viáticos de la gerencia cuando se utilicen recursos de la estación de servicio.</li><li>• Agenda de los compromisos, juntas y proyectos a realizar por parte de la Gerencia.</li><li>• Canaliza llamadas telefónicas según corresponda, tomando nota de los recados cuando el personal de la gerencia esta de comisión o se encuentre ausente.</li><li>• Recibir y canalizar la correspondencia de la gerencia.</li><li>• Archivar todos los documentos generados durante las actividades por la gerencia.</li><li>• Resguardar y controlar expedientes de la gerencia, además de mantener actualizadas y resguardadas, (respaldos) las bases de datos, así como los archivos de cómputo que se utilizan en la estación de servicio.</li><li>• Elaborar solicitudes de compras, viáticos y pagos diversos, realizando la comprobación correspondiente de viáticos y pagos diversos.</li><li>• Enviar correspondencia y materiales de forma interna como de usuarios externos que tienen relación con la actividad de la estación de servicio.</li></ul>	
<b>COMPETENCIAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Técnicas</b><ul style="list-style-type: none"><li>➤ Gestión de Organización y planificación</li><li>➤ Disciplina</li><li>➤ Habilidad Numérica</li><li>➤ Liderazgo</li><li>➤ Trabajar en equipo</li><li>➤ Asertiva, Cumplida</li><li>➤ Capacidad para prever y solucionar situaciones.</li></ul></li><li>• <b>Comportamentales:</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ Creativa, Iniciativa</li><li>✓ Analítica</li><li>✓ Buena Comunicación</li><li>✓ Honradez</li><li>✓ Confianza</li></ul></li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de trabajar bajo presión</li> <li>✓ Empatía</li> </ul>
<p><b>PERFIL:</b></p> <p><b>Nivel Académico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título Universitario en Ciencias Jurídicas y Sociales.</li> <li>✓ Otros Títulos en Secretariado Ejecutivo.</li> </ul> <p><b>Experiencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mínimo 2 años en cargos similares.</li> </ul> <p><b>Otros conocimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo avanzado del Sistema Operativo Windows y herramientas como Word, Excel y Power Point.</li> <li>• Administración.</li> <li>• Impuestos.</li> </ul>

**Realizado por:** Paúl Merchán

## Nivel Operativo – Manual de Funciones Vendedor

ESTACIÓN DE SERVICIO HUAMBOYA Ecuador – Morona Santiago - Huamboya	
MANUAL DE FUNCIONES	
<b>NOMBRE:</b> VENDEDOR	
<b>Misión del Cargo:</b>	Determinación con el valor o la audacia necesaria para lograr los objetivos propuestos, además de mantenerse firme para cumplir con los compromisos contraídos con la estación de servicio, los clientes y con uno mismo, brindando un servicio de calidad que permita la confianza y fidelidad de los clientes.
<b>Reporta a:</b>	Gerente General de la Estación de servicio, Secretaria.
<b>Supervisa a:</b>	No aplica.
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Brindar un servicio de calidad a los clientes con trato bondadoso y paciente que permita asegurar su fidelidad a la estación de servicio.</li><li>• Brindar un servicio asesoramiento a los clientes que lo requieran.</li><li>• Manifiestar fervor y pasión en las actividades que se realizan en las presentaciones de venta del servicio.</li><li>• Buscar la satisfacción del cliente en todo aquello que se hace para mejorar la imagen de la estación de servicio.</li><li>• Realizar documentos de respaldo que verifiquen la venta del producto de la estación de servicio, como: Facturas, Notas de Venta, Recibos.</li><li>• Mantener las perchas de la estación de servicio que contienen el producto en exhibición de manera ordenada y en total limpieza para mantener una buena imagen de la estación de servicio.</li><li>• Informar a gerencia de cualquier problema detectado que evite el normal funcionamiento de la actividad de la estación de servicio.</li><li>• Mantener una buena actitud en todo momento para garantizar la satisfacción del cliente, evitando tener riñas con clientes problemáticos.</li><li>• Informar al cliente de todos los productos que ofrece la estación de servicio con la finalidad de darle más opciones de consumo a los mismos.</li></ul>

**COMPETENCIAS:**

- ✓ **Técnicas**
- Trabajar en equipo
- Toma de decisiones
- Capacidad para dar soluciones.
- Saber Escuchar
- Ser Creativo
- Social
- **Comportamentales:**
- ✓ Analítica
- ✓ Buena Comunicación
- ✓ Honradez
- ✓ Confianza
- ✓ Capacidad de trabajar bajo presión
- ✓ Imparcialidad
- ✓ Igualdad

**PERFIL:****Nivel Académico**

- ✓ Título bachillerato en cualquier especialidad.
- ✓ Otros Cursos sobre atención al cliente o administrativos.

**Experiencia**

- ✓ Un año en cargos similares.
- ✓ Actividades comerciales o relacionadas con la práctica estación de servicio.

**Otros conocimientos**

- Manejo básico de herramientas como Word, Excel y Power Point.

**Realizado por:** Paúl Merchán

## **4.2.12 Acciones y Lineamientos**

### **4.2.12.1 Diseño de acciones**

Para la buena implantación de la estrategia se trabajará en los siguientes puntos de mejora:

- Enfoque en el servicio.
- Programa de capacitación al personal.
- Manejo de una identidad corporativa alineado.
- Inversión en infraestructura y concesión de establecimientos.
- Programa de lealtad o fidelización de cliente frecuente.
- Convenios con tarjetas de crédito para activar promociones especiales.
- Alianzas con otras marcas para convertirse también en un canal de comunicación y generar ingresos adicionales.
- Rediseño del sitio web.
- Desarrollo creativo, imagen de posts y anuncios publicitarios.
- Gestión e interacción continua con la comunidad.
- Gestión publicaciones patrocinadas.
- Promociones especiales en micro-sitios.
- Generación de reporte con los principales indicadores de desempeño.

*Gráfico 13: Estrategias*



**Elaborado por:** Paúl Merchán

#### **4.2.12.2 Estrategia de comunicación**

Con el presente trabajo se propone a los directivos de la empresa el nuevo slogan para que la marca sea reconocida por los consumidores de combustible.

- La estación de servicios Huamboya el momento que lo acerca a su destino.
- La estación de servicios Huamboya nada es lejos.
- La estación de servicios Huamboya le acompaña

Los directivos eligieron con la estación de servicios Huamboya **“NADA ES LEJOS”**, como el slogan que acompañará en el desarrollo de la presente propuesta.

## Presupuesto de la estrategia de comunicación

Tabla 17: **Flow de Inversión en Medios**

Tiempo:	45 Días
Campaña:	Institucional
Inversión Bruta:	USD 42.840,00

**Elaborado por:** Paúl Merchán

Tabla 18: **Resumen de Inversión en Televisión**

Tiempo:	45 Días
Campaña:	Institucional
Inversión Bruta	USD 38.840,00

**Elaborado por:** Paúl Merchán

Tabla 19: **Resumen de Inversión en Radio**

Tiempo:	45 Días
Campaña	Institucional
Inversión Bruta	USD 4.000,00

**Elaborado por:** Paúl Merchán

Tabla 20: **Resumen Medios Digitales**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
<p><b>Community Manager</b></p> <p>Gestión mensual de la comunidad en Facebook. Incluye plan de contenido semanal con adaptaciones de artes para las publicaciones, monitoreo constante, gestión de preguntas y comentarios y envío de un reporte.</p>	4	USD 340,00	USD 1.360,00
<p><b>Pauta Instagram</b></p> <p>Desarrollo de una campaña con pauta en Instagram. Incluye artes, segmentación, set up de la campaña, monitoreo y envío de reportes.</p>	4	USD 410,00	USD 1.640,00
<p><b>Pauta Youtube</b></p> <p>Desarrollo de una campaña con pauta en Youtube. Incluye segmentación, set up de la campaña, monitoreo y envío de reportes.</p>	4	USD 550,00	USD 2.200,00
<p><b>Pauta Facebook</b></p> <p>Desarrollo de una campaña con pauta en Facebook. Incluye artes, segmentación, set up de la campaña, monitoreo y envío de reportes.</p>	4	USD 450,00	USD 1.800,00
<b>SUBTOTAL:</b>			USD 7.800,00
<b>IVA 14%</b>			USD 980,00
<b>TOTAL:</b>			USD 7.840,00

**Elaborado por:** Paúl Merchán

## Alcance Medios Digitales



Tabla 21: Alcance en Facebook

FORMATO	ALCANCE / IMPRESIONES	CLICKS	FANS APROX
Video	150.376	504	2.856
Promocionado	451.128	1.508	8.572
Patrocinado	300.752	1.004	1.196
<b>TOTAL</b>	<b>902.256</b>	<b>3.016</b>	<b>12.624</b>

Elaborado por: Paúl Merchán



Visualizaciones	5.600
-----------------	-------

Elaborado por: Paúl Merchán

En resumen, la inversión sería la siguiente:

Tabla 22: Resumen de la inversión

Estrategia, Creatividad y Producción Audiovisual	USD 23.000
Medios Masivos	USD 42.840
Medios Digitales	USD 7.000
Total Inversión	USD 72.840
Total con IVA	USD 83.037,60

Elaborado por: Paúl Merchán

#### **4.2.12.1 Propuesta de Rediseño de la estación de servicios Huamboya**

##### **Objetivo**

Rediseñar la imagen de las estaciones la estación de servicios Huamboya para lograr que sean llamativas, impactantes y generen recordación en los consumidores de combustible.

En base al eslogan elegido se debe conseguir que las estaciones sean vistas como las estaciones que siempre están cerca, la empresa que no tiene miedo a las distancias y motiva a los consumidores.

#### **4.2.12.2 La estación de servicios Huamboya NADA ES LEJOS”**

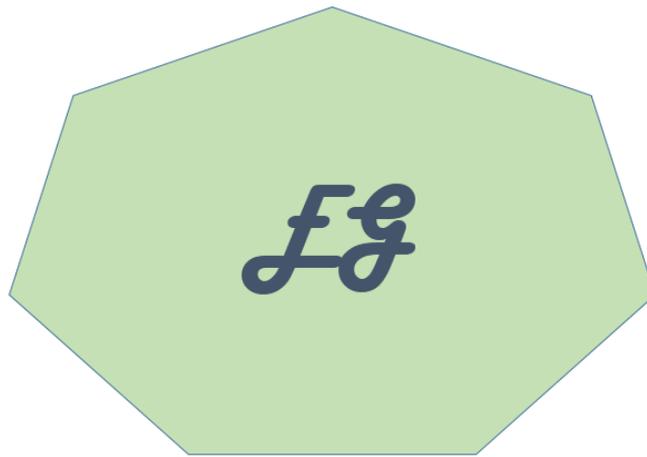
##### **Análisis de la Competencia**

- Los líderes de la categoría son Primax y Petrocomercial.
- Los colores más usados son: el azul, rojo y naranja; Siendo el azul el color más usado y reconocido en la categoría.
- Las marcas más recordadas son las que tienen ícono.
- La imagen de las gasolineras es muy importante, dependiendo de esta, los consumidores catalogan a la marca con garantía, seguridad y calidad.

##### **Elección de la Imagen desde el punto de vista racional**

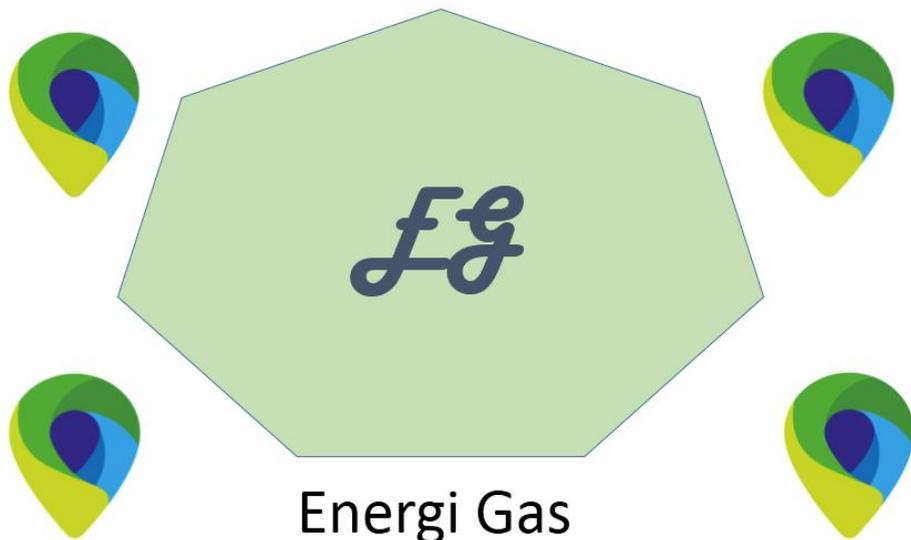
- La cromática que se propone usa un color de la categoría y un color que permita diferenciar y dar notoriedad.
- La tipografía usada es moderna y corporativa, se mejora la legibilidad usando letras minúsculas.
- El isotopo tiene rasgos amigables y pregnantes. Tienen como concepto principal “Conexión”.

**Gráfico 14:** Logo actual



**Energi Gas**

**Gráfico 15:** Logo propuesto



**Energi Gas**

**Elaborado por:** Paúl Merchán

### **Aplicación de la nueva imagen en estaciones de servicio**

Las diversas estaciones de servicio están diseñadas para acomodar varios tipos de estructuras y modelos arquitectónicos, y a la vez armonizar con el ambiente que las rodea.

Por tal razón, las ilustraciones son ejemplos típicos y generales de cada uno de los elementos que se van a utilizar y, es responsabilidad del contratista acomodar cada

elemento de acuerdo a la estación donde se aplica. Se deberá seguir los instructivos detalladamente y respetar siempre los ejemplos que se presentan a continuación.

**Gráfico 16:** Aplicación general de nueva imagen en estación de servicio



**Elaborado por:** Paúl Merchán

**Gráfico 17:** Propuesta de imagen versus imagen actual



**Elaborado por:** Paúl Merchán

a.-Avisos de entrada y salida



**Elaborado por:** Paúl Merchán

b.- Vallas de acercamiento



**Elaborado por:** Paúl Merchán

c.- Avisos aire / agua



Elaborado por: Paúl Merchán

d.- Surtidores



Elaborado por: Paúl Merchán

e.- Monolito de precios



Elaborado por: Paúl Merchán

f.- Baños



Elaborado por: Paúl Merchán

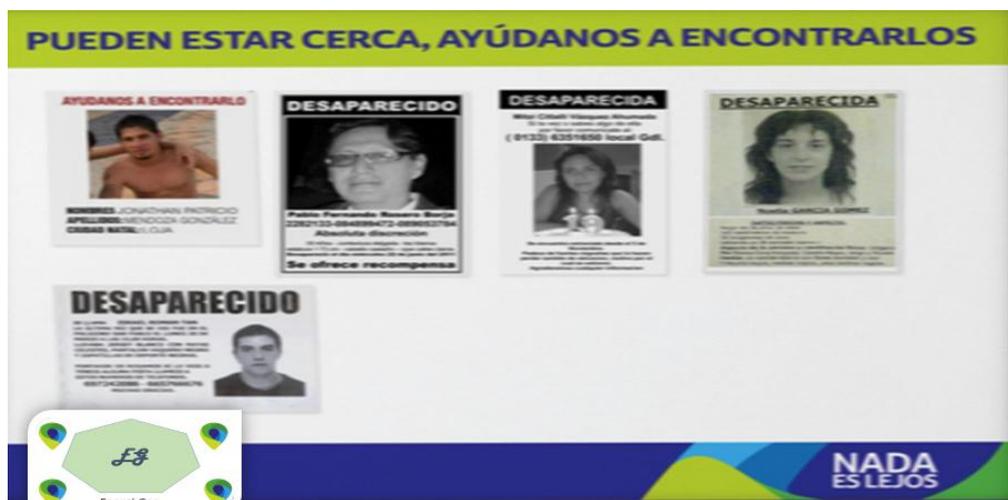
g.- Minimarket



Elaborado por: Paúl Merchán

h.- Cartelera de desaparecidos

Se colocará en un lugar visible de cada estación de servicio con las fotografías de personas desaparecidas.



Elaborado por: Paúl Merchán

Aplicación del manual de marca

Este es uno de los medios más importantes en la presentación de la nueva imagen de la empresa. Es el medio oficial de transmitir la imagen a los clientes y público en general. Por tal razón se recomienda utilizar con la mayor exactitud posible los siguientes ejemplos:

a.- Papelería y misceláneos.



**Elaborado por:** Paúl Merchán

## b.- Uniformes despachadores



Elaborado por: Paúl Merchán

## c.- Utilización del logo en aplicativos móviles



Elaborado por: Paúl Merchán

### 4.2.12.3 Presupuesto para implementación de nueva imagen

#### Presupuesto actual.

De acuerdo a cifras del presente año, el presupuesto destinado por la empresa para pintura y rotulación de sus estaciones de servicio es el siguiente:

Tabla 23: Presupuesto actual para imagen

Tipo E/S	# E/S		COSTO X E/S (\$)		COSTO TOTAL (\$)		TOTAL (Dólares)
			Pintura	Mantenimiento Rotulación	Pintura	Mantenimiento Rotulación	
Grande	34	14%	1.500	2.500	51.000	85.000	136.000
Mediana	138	57%	1.200	2.300	165.600	317.400	483.000
Pequeña	71	29%	1.000	2.000	71.000	142.000	213.000
<b>TOTAL:</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>			<b>287.600</b>	<b>544.400</b>	<b>832.000</b>

Fuente: Unidad de comercialización la estación de servicios Huamboya

Elaborado por: Paúl Merchán

En promedio la empresa destina para cada estación de servicio un promedio de \$1.750 dólares para pintura y mantenimiento de su rotulación.

### Presupuesto cambio de imagen

El cambio de imagen involucra realizar los siguientes trabajos:

- Pintura de la estación.
- Recubrimiento de aluminio en marquesina.
- Recubrimiento de aluminio en columnas.
- Señalización tótem de precios.
- Señalización de entrada y salida.
- Señalización surtidores, baños, aire, agua, área administrativa, baños y Minimarket.

Tabla 24: Presupuesto para cambio de imagen en estaciones

Tipo E/S	# E/S		COSTO X E/S (\$)		COSTO TOTAL (\$)		TOTAL (Dólares)
			Pintura	Rotulación	Pintura	Rotulación	
Grande	34	14%	1.800	5.200	61.200	176.800	238.000
Mediana	138	57%	1.500	4.500	207.000	621.000	828.000
Pequeña	71	29%	1.200	3.800	85.200	269.800	355.000
<b>TOTAL:</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>			<b>353.400</b>	<b>1.067.600</b>	<b>1.421.000</b>

Elaborado por: Paúl Merchán

La propuesta significa un incremento del 71% en el presupuesto que destina anualmente la empresa para imagen, llegando a un costo promedio por estación de \$3.000 dólares.

#### 4.2.12.4 Cronograma de difusión

Tabla 25: Cronograma difusión

Actividad	Mes/ Semana	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
LANZAMIENTO AL DIRECTORIO																					
LANZAMIENTO AL PERSONAL																					
CAMPAÑA DE SOCIALIZACION																					
RECORDATORIOS REDES, CORREOS, WALL PAPERS																					
GO LIFE																					
REUNIONES MEDICION OBJETIVOS Y AJUSTE DE ESTRATEGÍA																					

Elaborado por: Paúl Merchán

#### 4.2.13 Propuesta Financiera.

### 4.3 MANUAL DE GESTIÓN FINANCIERO

El presente manual que se propone ayudará a la comercializadora de servicio de la estación de Huamboya a manejar sus recursos generadores de valor y beneficio de una mejor manera, permitiendo que la estación de servicio pueda mejorar e incrementar su rentabilidad mediante la utilización de técnicas y herramientas de gran utilidad para manejar su dinero, esto debido a que el manejo correcto de los fondos de cualquier estación de servicio conlleva todos aquellos procesos que se relacionan con la suficiencia que tiene la organización para obtener, utilizar y controlar el dinero.

Con ayuda de las técnicas y herramientas existentes dentro de una gestión adecuada se podrá determinar la necesidad de recursos financieros que mantiene la estación de servicio, planteándose necesidades y describiendo aquellos recursos disponibles para determinar si existe la necesidad de la financiación externa. Así, también se podría hablar de una financiación beneficiosa donde amerite conocer y tener en cuenta los costos, los plazos y cualquier otra condición que ayude a seguir su actividad normal con bajos costos por financiamiento adquirido. Además, se podrá incentivar el uso de indicadores que permitan conocer cuál es la situación actual de la estación de servicio en cualquier momento, así como el análisis de los estados financieros que ayuden a identificar la evolución de la estación de servicio a través de la comparación entre períodos en cuentas relevantes.

Siendo esta una guía para que la estación de servicio pueda gestionar adecuadamente sus recursos monetarios, entonces es necesario recalcar que la planificación financiera es la base para alcanzar lo mencionado, la importancia de conocer que una organización que sepa manejar de una manera correcta su planeación financiera estará abarcando áreas importantes como el análisis económico y financiero, dicho proceso se ayuda de varias decisiones de inversión como de financiamiento, así como los resultados que arrojan tales decisiones. Buscar alternativas que permitan contrarrestar resultados negativos en las inversiones y financiamientos que mantenga la estación de servicio será de total ayuda al permitir afrontarlas identificando aquellas de mayor importancia ya que se proporcionará una idea clara de hacia dónde va la estación de servicio.

Para que la estación de servicio alcance y mantenga una apropiada gestión financiera, es importante abarcar cuentas relevantes de gran importancia por lo que se propondrá estrategias para el manejo adecuado de algunas como cuentas como:

- Tesorería
- Cuentas por Cobrar
- Cuentas por Pagar
- Inventarios
- Obligaciones Financieras

Las áreas mencionadas son algunas de las que presentan problemas en la mayor parte de la estación de servicios de gran volumen como de las Pymes.

#### **4.3.1 Administración para el manejo del efectivo**

En toda estación de servicio es necesario que la gerencia proponga directrices referidas al logro de los objetivos, estas pueden ser manejadas mediante el uso de políticas o procedimientos de trabajo, así como el uso de estándares de calidad la cual permitan valorizar de manera clara la situación que presenta en este caso la cuenta de caja-caja/chica permitiendo la detección del sistema de perfeccionamiento para su gestión y la optimización de costos.

Lo que se propone a continuación es una metodología de control de aquellos procesos que permitan a la tesorería o si bien se puede compararla con la cuenta de caja-

caja/chica analizar su rendimiento actual y crear de acuerdo a esto objetivos que conlleven a una alta gestión o dirección y luego medir cómo contribuye esta área a la estación de servicio Huamboya las mejoras aplicadas.

### **Objetivos de la gestión de Caja**

Alcanzar un ahorro óptimo en costos

- Reducir recursos que estén destinados a actividades de carácter operativo no automatizado.
- Optimizar aquellas tareas de gestión y de control en la estación de servicio.
- Medir la evolución y desempeño de la gestión en esta cuenta.
- Disminuir desfases y sustituirlas por mejoras en el ámbito práctico de gestión.

Además de perseguir los objetivos antes mencionados, una adecuada gestión de los fondos permitirá a la estación de servicio aprovechar su liquidez, y para ello ponemos algunas recomendaciones a consideración:

Realizar un arqueo de caja de manera diaria, con la finalidad de tener constancia de su adecuado manejo de caja.

Pedir informes mensuales a los bancos para mantener un constante control de los saldos en cuentas corrientes.

Buscar financiamiento especialmente para gastos de gran volumen.

### **4.4 ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR**

Para que una estación de servicio pueda actuar de manera normal en el ejercicio de funciones es necesario que recurra al financiamiento, este puede ser a largo y/o al corto plazo según el volumen de su origen. En este caso se dará algunas recomendaciones para el manejo de los pasivos originados por un financiamiento a corto plazo y que se piensa que su reembolso sea en un tiempo menor a un año. Pues el éxito de una estación de servicio en gran parte se basa en cómo se manejan sus finanzas, y en aquella estación

de servicio que no exista un control, exista una indisciplina y poca información financiera pueden provocar errores de manera recurrente en la práctica.

#### **4.4.1 Recomendaciones para optimizar la gestión de pagos**

Obtener un financiamiento de manera más fácil, rápida y a bajo costo es fundamental.

Gestionar adecuadamente los pagos de documentos que respalden las transacciones que realice en la estación de servicio permitirá tener mayor estabilidad con nuestros proveedores y demás prestamistas que faciliten fondos para la estación de servicio.

A continuación, se propone algunas recomendaciones para optimizar la gestión de los pagos:

- Se debe entregar la responsabilidad de entradas y salidas del dinero para que lleve un control adecuado del mismo.
- Pedir a la persona encargada de los pagos que mantenga un registro detallado de a quién se debe, cuánto se debe, a cuántos se debe, y los tiempos de plazo para cancelar los montos en deuda.
- Negociar con el proveedor beneficios como descuentos y disminución del costo del producto por pronto pago.
- Es importante que nunca se realice compras o se realicen compromisos de compra que se encuentren por encima del nivel de flujo de ingresos que mantenga la estación de servicio.

Algunas estrategias que ayudarán a la estación de servicio a mantener un equilibrio contable-financiero:

- ✚ Es importante presupuestar las compras para períodos futuros teniendo en cuenta el crecimiento del costo, mismo que se relaciona con el inventario y cuentas por pagar.
- ✚ Se puede retardar los pagos hasta un cierto punto para evitar la reputación crediticia de la estación de servicio.

- ✚ Analizar al proveedor que permitan reducir los costos para la estación de servicio, pero sin disminuir la calidad de los bienes adquiridos.
- ✚ Crear una imagen de la estación de servicio con una posición fuerte, esto permitirá que se puedan imponer condiciones comerciales como los plazos de pago y políticas de devoluciones, descuentos y rebajas.

## **4.5 ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

El objetivo primordial que persigue la administración de las cuentas por cobrar es colaborar con el logro de una salud financiera a través de una gestión oportuna de cobro. Para ello se propone algunas estrategias a continuación.

### **4.5.1 Estrategias para gestión de cuentas por cobrar**

- ✓ Se debe realizar un análisis de los plazos que fijamos para el cobro de deudas.
- ✓ Las cuentas por cobrar nunca deberán ser mayores a los plazos de las cuentas por pagar para evitar desfases en el manejo de efectivo y sus escases para el funcionamiento de la estación de servicio.
- ✓ Plantear políticas de cobro y estrategias que permitan recuperar el dinero de la estación de servicio.
- ✓ También será necesario la aplicación de ciertos indicadores que permitan conocer el promedio de días para cobrar las cuentas.

### **4.5.2 Otorgamiento de crédito**

Para que los clientes se sientan comprometidos y brinden su fidelidad a la estación de servicio será necesario mantener estrategias al momento de brindar el servicio en sus adquisiciones. La información básica que deberá mantener en la estación de servicio de sus clientes potenciales puede ser:

- ✓ Nombre o razón social
- ✓ Ruc o Cédula de Identidad
- ✓ Dirección del cliente

- ✓ Teléfonos
- ✓ Datos de referencias
- ✓ Referencias Comerciales etc.

Mientras la estación de servicio mantenga la gestión de manera oportuna, hacer efectivas las cuentas por cobrar de la organización tan pronto sea posible es de vital importancia para contrarrestar obligaciones como las cuentas por pagar de manera responsable. También se proponen algunas políticas que garanticen el cobro de las deudas que mantienen nuestros clientes con la estación de servicio, a continuación, se detallan:

- Luego de haber revisado una cuenta por cobrar y que hayan transcurrido ciertos días desde su vencimiento, será factible que la estación de servicio envíe una carta en buenos términos recordándole al cliente su obligación con la estación de servicio.
- En caso de que la estación de servicio caiga en relación con un cliente que accede al pago de sus obligaciones de manera muy cerrada, será factible pasarlo a un abogado quién haga efectivas las cuentas incobrables.
- De ser necesario, se contratará el servicio para garantizar el cobro de manera judicial mediante los procedimientos que sean necesarios.

#### **4.6 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS**

La gestión de inventarios en una estación de servicio es primordial para definir la cantidad suficiente, así como la existencia del servicio que nos permiten seguir con su actividad adecuadamente, los mismos que permiten cubrir la demanda habitual o eventual de clientes.

Para mantener un equilibrio adecuado del inventario es necesario conocer cuándo y en qué cantidades se debe reabastecer el mismo, si no se mantiene un stock adecuado no se podrá cubrir la demanda existente, así como de la misma manera si existe un sobre stock existe la probabilidad que mantengamos pérdidas por la inestabilidad de precios o que hayamos tomado la mejor decisión al obtener beneficios por haber cubierto la demanda con anterioridad.

Entonces siendo igual de importante que la gestión del inventario, se procede a presentar estrategias para mantener un control de reaprovisionamiento oportuno.

- Se puede aplicar el método de reaprovisionamiento donde se aplicará sistemáticamente un control de stocks, esto se puede realizar con el método del punto de pedido con revisión continua, es decir cuando se llegue a un nivel mínimo de existencias será el momento de realizar el pedido.
- Minimizar costos de compra teniendo en cuenta las condiciones de mercado.
- Se deberá tener en cuenta aspectos como: precio, transporte, capacidad de almacenamiento en la estación de servicio para poder adquirir y abastecer el inventario.
- Controlar a diario los niveles de movimientos de existencias manteniendo un informe de estos.
- Es necesario mantener fuentes de comunicación adecuadas con el proveedor para estar al tanto de productos con incremento o decremento de precios.

## **4.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS PARA LA ESTACION DE SERVICIO HUAMBOYA**

A continuación, se proponen algunos objetivos que se esperan alcanzar con la aplicación del modelo de gestión financiero, mismos que están diseñados en base a los indicadores financieros que solventan y se encargan de medir en qué porcentaje se ha alcanzado el objetivo propuesto. Se espera que la estación de servicio alcance cada uno de los objetivos propuestos para dar constancia que el estudio ha sido de total factibilidad, además que cada uno de los indicadores que se han tomado en cuenta para proponer dichos objetivos permitirán a la estación de servicio tener razón de su cómo va el desarrollo y manejo de su liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad para tomar decisiones que puedan contrarrestar cualquier inconveniente que se identifique en las cuentas necesarias para obtener dichos resultados.

### **4.7.1 Objetivos Estratégicos**

- Incrementar la liquidez de la estación de servicio en comparación con períodos anteriores
- Mejorar la liquidez de la estación de servicio con el incremento del porcentaje de sus recursos disponibles.
- Incrementar y mantener los niveles de solvencia que mantiene la estación de servicio
- Optimizar el uso de activos fijos que permitan generar mayores ingresos
- Mejorar la rentabilidad de los activos de la estación de servicio.
- Maximizar la utilidad neta mediante el incremento del rendimiento sobre patrimonio
- Mejorar que el rendimiento sobre los activos que permitan incrementar la utilidad
- Optimizar el cobro de cuentas por cobrar para incrementar los ingresos por ventas
- Mejorar la cartera de clientes existente en la estación de servicio que permita incrementar las utilidades.

Una vez que la estación de servicio haya alcanzado estos objetivos tendrá la capacidad de crecer y desarrollarse ampliando su cobertura del mercado actual, incrementar su capacidad de producción y oportunamente su utilidad será aún mayor para los propietarios. Además, es necesario utilizar estrategias que colaboren al logro de dichos

objetivos, por ello se pone a consideración de la estación de servicio varias estrategias para mejorar la gestión de áreas indispensables y necesarias para alcanzar el éxito.

#### **4.7.2 Estrategias para incrementar la liquidez de la estación de servicio**

A continuación, se pone a consideración estrategias que ayudarán a la estación de servicio a mejorar su liquidez, pues año tras año es importante que se mantenga un nivel adecuado y suficiente de dinero para continuar con las actividades diarias de la estación de servicio, debido a que se trata de una estación de servicio de carácter comercial el flujo del efectivo es primordial para que la estación no caiga en problemas de iliquidez y se pueda mantener a flote dentro del mercado.

- **Para Incrementar las Ventas**

Las ventas dentro de cualquier estación de servicio es la base fundamental para su existencia, en el caso de la estación Huamboya se dedica a brindar servicios de calidad para cubrir las exigencias y necesidades de los clientes. Sus transacciones son de carácter diario por lo que las ventas del servicio son vitales para que la organización pueda mantenerse y ser autosuficiente como sostenible tomando en consideración que, si existe un mercado competitivo vigente, para ello se proponen algunas estrategias para incrementar las ventas mejorando su liquidez, así como su rentabilidad.

- Causar una buena impresión en el cliente será la clave para garantizar su fidelidad, entonces se debe asegurar que la estación de servicio es su mejor opción al adquirir el tipo de productos que se ofrecen.
- Es indispensable que cuando se atiende a un cliente se tome total atención a su pedido tomando en consideración todas las especificaciones presentadas por ellos y anticipándonos en ofrecerle una gran variedad para fijar su atención en cualquiera.
- Buscar un lugar para la estación de servicio o negocio es de vital importancia puesto que a muchos clientes les gusta tener la comodidad de encontrar lo que buscan en el menor tiempo posible.
- Crear un ambiente de tranquilidad y amistad con el cliente al momento de atenderlo creará la suficiente confianza en él, asegurando su regreso y transformándolo en una fuente publicitaria de nuestros servicios.

- La gerencia deberá de verse comprometido con su estación de servicio, por ello es indispensable que se mantenga al día con el mercado donde se desenvuelve su organización, asistir a eventos comerciales de su importancia.
- Estudiar a la competencia para saber cuáles son los servicios que puede ofrecer y aún no lo tienen los competidores.
- Elaborar planes de marketing que permitan dar a conocer a la estación de servicio con ayuda de las redes sociales, y demás canales de comunicación.
- Realizar ofertas de productos que se encuentran en stock para evitar pérdidas y recuperar algo de la inversión antes que se eche a perder el servicio.
- Visitar a clientes que puedan convertirse en nuestros por medio de tarjetas de presentación y especificando nuestro servicio.

#### **4.8 PRESUPUESTO DE INGRESOS DE LA ESTACION DE SERVICIO HUAMBOYA**

Las herramientas que permiten visualizar un posible futuro en la evolución de los flujos de efectivo en una estación de servicio tienen gran importancia ya que al realizar proyecciones de ventas que mantendría la entidad y si los ingresos generados por su actividad son necesarios para cubrir los costos y gastos, así como son lo suficientemente suficientes para generar una rentabilidad a la estación de servicio.

Así mismo los presupuestos son de vital importancia para la toma de decisiones a través de la información que generan para un determinado período debido a que se pueden tomar como metas necesarias para saber si un proyecto va a ser rentable o en este caso si la estación de servicio será suficientemente auto sostenible en el tiempo.

Para proceder a la realización de las estimaciones o proyecciones de ventas para la estación de servicio Huamboya se tomó en consideración la variación y su evolución entre los períodos 2016 y 2017, de igual manera fue necesario conocer el mercado donde se desarrollan las actividades de la estación de servicio, así como el crecimiento del ámbito de la ingeniería civil debido al incremento poblacional.

Como ya se propusieron estrategias para incrementar las ventas de la comercializadora Huamboya, a continuación, se muestra una ilustración donde se presenta la proyección de las ventas en un período de 5 años. Las proyecciones se realizaron teniendo en cuenta que la estación de servicio tuvo un decremento en sus ventas del 52,21% entre el período 2016 y 2017 por motivo de, es por ello que me he permitido proponer un incremento real de un 20% para el año 2018 y para los años posteriores un crecimiento del 10% mediante la aplicación de estrategias y siguiendo los lineamientos del manual tanto administrativo como financiero que permitan mejorar la gestión en estos ámbitos.

**Tabla 26:** Proyección de Ventas de HUAMBOYA desde 2018 a 2022

<b>AÑOS</b>	<b>INCREMENTO</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL VENTAS</b>
2018	50.000,00	20	300.000,00
2019	30.000,00	10	330.000,00
2020	33.000,00	10	363.000,00
2021	72.600,00	10	435.600,00
2022	87.120,00	10	522.720,00

**Realizado por:** Paúl Merchán

En la tabla anterior se puede observar que las ventas para el año 2018 tendrán un incremento del 20%, propuesto por el investigador debido a que se toma como sustento la aplicación de las guías y procedimientos para mejorar en ámbitos de vital importancia para la estación de servicio como son la correcta gestión de sus ingresos como de sus costos y gastos permitiendo que la estación de servicio continúe con su actividad normal e incluso se pueda mantener como rentable y que deje utilidades para sus propietarios. A partir del año 2019 se propone un crecimiento del 10% anual en las ventas de la estación de servicio teniendo en consideración el porcentaje presentado en el último período además de que la estación de servicio se encuentra dentro de un mercado que mantiene un crecimiento anual.

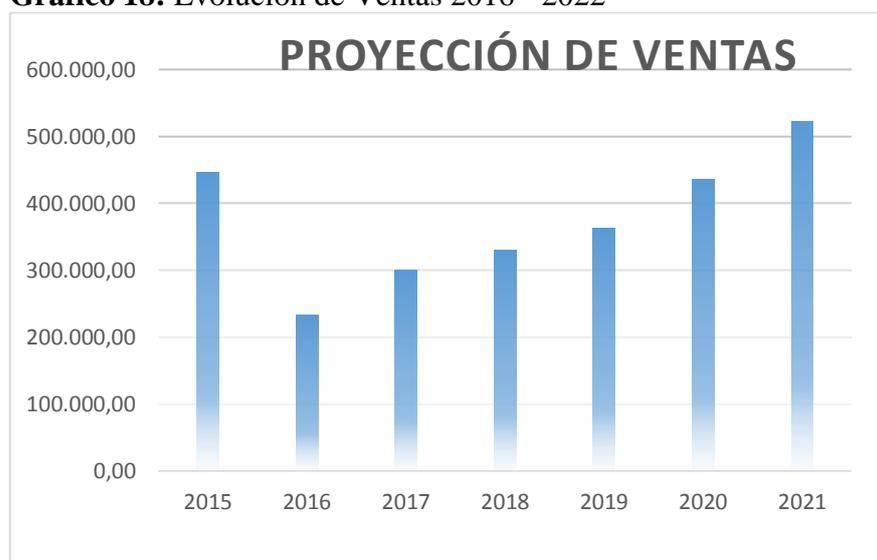
Enseguida se presenta la tabla de la evolución que mantendrá la estación de servicio Huamboya con las proyecciones realizadas tomando en consideración a los períodos base para realizar dichas proyecciones.

**Tabla 27:** Evolución de las Ventas desde 2018 a 2022

AÑOS	VENTAS
2016	445.906,15
2017	232.791,09
2018	300.000,00
2019	330.000,00
2020	363.000,00
2021	435.600,00
2022	522.720,00

**Realizado por:** Paúl Merchán

**Gráfico 18:** Evolución de Ventas 2016 - 2022



**Realizado por:** Paúl Merchán

### **Análisis de la Gráfica**

Como podemos observar en la gráfica N° 18 las ventas a partir del año 2017 tienen una tendencia positiva con un crecimiento constante, las proyecciones están realizadas para un lapso de 5 años con un incremento promedio de un 12% año tras año y suficiente para que la estación de servicio pueda obtener rentabilidad, todo esto mediante la aplicación e introducción de estrategias puestas a consideración en nuestra propuesta de gestión.

#### 4.8.1 Proyección de los Ingresos no Operacionales

Además de los ingresos registrados por la venta dentro de la estación de servicio Huamboya, también existen ingresos no operacionales puesto que no se encuentran registrados dentro del inventario normal puesto a que cuando se realizan adquisiciones del producto para su comercialización en ocasiones los proveedores le obsequian a la estación de servicio un producto como agradecimiento de su fidelidad. A continuación, se presenta la evolución proyectada de dichos ingresos no operacionales.

**Tabla 28:** Proyección de los Ingresos no Operacionales

INGRESOS NO OPERACIONALES	
AÑOS	VALOR
2018	100,00
2019	120,00
2020	180,00
2021	270,00
2022	405,00

**Realizado por:** Paúl Merchán

De igual manera la proyección de los ingresos operacionales se realizó con una perspectiva de incremento del 20% para el año 2019, a partir del 2020 se propone que a todos los proveedores nos provean de este tipo de productos con la mejora de las políticas de pago y adquisiciones de mayor cantidad de productos por lo que se espera que exista un crecimiento del 50%. Aunque no es un ingreso significativo, pero representa de todas maneras un apoyo para ciertas actividades de la estación de servicio.

#### 4.9 GESTIÓN Y ESTRATEGIAS DE COMPRAS

##### 4.9.1 Presupuestos de Compras

De igual importancia es el desarrollo del presupuesto de compras mismo que se encarga de mostrar el importe que la estación de servicio se puede permitir gastar durante un período determinado en la adquisición del servicio para el inventario y/o cualquier otra actividad necesariamente para que la estación de servicio cumpla con sus actividades, al conocer el importe suficiente no se caerá en gastos innecesarios o que sobrepasen la

capacidad de la estación de servicio conllevando a problemas futuros, este presupuesto luego de ser realizado deberá de ser aprobado por el gerente de la estación de servicio para que sea ejecutado luego de haberlo analizado y con un control adecuado del procedimiento correcto presentado en el manual de procedimientos propuesto para la estación de servicio, dichas adquisiciones las realizará un encargado por la gerencia o si es el caso será de su responsabilidad con ayuda de sus subalternos.

### **Estrategias para una correcta Gestión de Compras**

A continuación, se proponen varias estrategias que ayuden a optimizar los procesos de compras y adquisición del producto para el inventario de la estación de servicio.

- a) Se establecerá políticas de compras mensuales o de acuerdo al tiempo necesario para mantener abastecido oportunamente el inventario de la estación de servicio.
- b) Se deberá de realizar un análisis del portafolio de los proveedores actuales y desechar a quienes no presentan mejoras en su producto, descuentos, incentivos para la compra, etc.
- c) Además de contar con proveedores establecidos es importante que se mantenga un historial de proveedores alternativos para así poder contar con sustitutos para aquellos que se desechen por una u otra razón.
- d) Crear lazos de amistad más que como estación de servicio es importante al momento de contar con un proveedor de total confianza y fidelidad pues es una atadura para que nunca se niegue a dejarnos sin el producto.
- e) Mantener reuniones sociales con el proveedor de la estación de servicio será una estrategia vital para crear lazos más íntimos de seguridad y confianza.
- f) Contar con políticas de pago adecuado al proveedor de mayor importancia es lo primordial para crear un ambiente de seguridad.
- g) Al momento de realizar el presupuesto de compras proyectadas para la estación de servicio Huamboya se tomó en consideración el valor de las compras durante los períodos 2016 y 2017, lo cual da como resultado un promedio en relación a las ventas de un 76%.

**Tabla 29:** Proyecciones de Compras 2018 – 2022

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>VENTAS PRESUPUESTADAS</b>	300.000,00	330.000,00	363.000,00	435.600,00	522.720,00
<b>COMPRAS</b>	228.377,08	251.214,79	276.336,27	331.603,52	397.924,22
<b>GASTO TRANSPORTE</b>	300,00	500,00	700,00	900,00	1100,00
<b>TOTAL</b>	<b>228.677,08</b>	<b>251.714,79</b>	<b>277.036,27</b>	<b>332.503,52</b>	<b>399.024,22</b>

Realizado por: Paúl Merchán

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>COMPRAS AÑO 2016</b>	396.557,03	88,93%
<b>COMPRAS AÑO 2017</b>	147.399,92	63,32%
<b>PROMEDIO DE COMPRAS</b>	271.978,48	<b>76,13%</b>
<b>RIESGO +/-</b>		3%
<b>COMPRAS</b>		<b>79%</b>

Realizado por: Paúl Merchán

Como se puede observar en la tabla anterior las proyecciones de las compras durante un lapso de 5 años tomadas en base a los períodos 2016 y 2017 para determinar luego el promedio de las compras en relación de las ventas. Así se obtuvo un valor promedio de compras de un 76,13% con un margen de riesgo de 3% de acuerdo a las ventas anuales.

#### **4.10 PROYECCIÓN DE GASTOS DE LA ESTACION DE SERVICIO**

La proyección de los gastos dentro de la estación de servicio será de gran importancia pues con esto se tendrá la guía adecuada de cuáles son las cantidades o importes máximos que la estación de servicio puede gastar en un período determinado y así poder determinar con mayor facilidad en qué se debe gastar dicho importe.

##### **4.10.1 Presupuesto de Gastos Operativos de la Estación de servicio**

Al realizar el presupuesto de gastos operativos de la estación de servicio se debe tener en cuenta todos aquellos gastos que directamente se ven relacionados con la actividad

normal de la organización, pues para elaborar las proyecciones de dichos gastos se tuvo en consideración gastos fijos como sueldos y salarios de los colaboradores como del personal administrativo, es así que se toman como base los sueldos establecidos mediante contrato incluyendo los beneficios adicionales que por ley corresponden a cada persona.

A continuación, se presentan las proyecciones de los gastos operativos de la estación de servicio donde se calcula la evolución de los sueldos de cada uno de los colaboradores y de todas las áreas de la comercializadora Huamboya.

**Tabla 30:** Proyección de Gastos Sueldos

FUNCIÓN	2018	2019	2020	2021	2022
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
Gerente	7.200,00	7.344,00	7.490,88	7.640,70	7.793,51
Secretaria	4.800,00	4.896,00	4.993,92	5.093,80	5.195,67
Auxiliar Contable	4.368,00	4.455,36	4.544,47	4.635,36	4.728,06
<b>Total</b>	<b>16.368,00</b>	<b>16.695,36</b>	<b>17.029,27</b>	<b>17.369,85</b>	<b>17.717,25</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
Vendedor 1	4.800,00	4.896,00	4.993,92	5.093,80	5.195,67
Vendedor 2	4.800,00	4.896,00	4.993,92	5.093,80	5.195,67
<b>Total</b>	<b>9.600,00</b>	<b>9.792,00</b>	<b>9.987,84</b>	<b>10.187,60</b>	<b>10.391,35</b>
<b>GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>					
Operador	4.800,00	4.896,00	4.993,92	5.093,80	5.195,67
<b>Total</b>	<b>4.800,00</b>	<b>4.896,00</b>	<b>4.993,92</b>	<b>5.093,80</b>	<b>5.195,67</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30.768,00</b>	<b>31.383,36</b>	<b>32.011,03</b>	<b>32.651,25</b>	<b>33.304,27</b>

**Realizado por:** Paúl Merchán

La tabla anterior nos permite visualizar la proyección de los sueldos durante un período de 5 años, los valores de los sueldos están sujetos a los valores que se encuentran en los contratos de los colaboradores actuales que pertenecen a la estación de servicio, y para realizar el cálculo de evolución entre períodos se tomó en consideración el incremento del año en curso con respecto al año anterior y que es del 2,4% entre el año 2017 y 2018.

Con esto ya podemos conocer los valores totales que la estación de servicio deberá cubrir en respecto a sueldos para cada período en caso de no incrementar el personal, y

si se diera el caso de incremento del personal será necesario modificar las proyecciones para calcular el nuevo valor.

**Tabla 31:** Proyección de Depreciaciones

PROYECCIÓN DE DEPRECIACIONES							
DETALLE	VALOR HISTÓRICO	% DEP.	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ADMINISTRACIÓN</b>							
Muebles y Enseres	650,00	10%	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
Equipo de computo	800,00	33,33%	266,64	266,64	266,64		
Equipo de oficina	50,00	10%	5,00	36,50	36,50	36,50	36,50
Vehículos	4.566,86	20%	913,37	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
<b>Total</b>	<b>6.066,86</b>		<b>1.250,01</b>	<b>5.968,14</b>	<b>5.968,14</b>	<b>5.701,50</b>	<b>5.701,50</b>
<b>VENTAS</b>							
Muebles y Enseres	750,00	10%	75,00	7,50	7,50	7,50	7,50
Equipo de computo	1.000,00	33,33%	333,30	333,30	333,30		
Equipo de oficina	55,00	10%	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
Vehículos	0,00	20%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>1.805,00</b>		<b>413,80</b>	<b>346,30</b>	<b>346,30</b>	<b>13,00</b>	<b>13,00</b>
<b>PRODUCCIÓN</b>							
Muebles y Enseres	0,00	10%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo de computo	600,00	33,33%	199,98	199,98	199,98		
Equipo de oficina	20,00	10%	2,00	1,50	1,50	1,50	1,50
Maquinaria, equipo y herramientas	170,00	10%	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00
<b>Total</b>	<b>790,00</b>		<b>218,98</b>	<b>218,48</b>	<b>218,48</b>	<b>18,50</b>	<b>18,50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8.661,86</b>		<b>1.882,79</b>	<b>6.532,92</b>	<b>6.532,92</b>	<b>5.733,00</b>	<b>5.733,00</b>

Realizado por: Paúl Merchán

Como muestra la tabla anterior, las depreciaciones de sus activos en cada una de las áreas también son importantes ya que se detallan los valores y el tiempo en los que culminarían el tiempo de vida útil de dichos activos. Es muy importante tener un detalle de este tipo ya que en cualquier momento se puede dar un informe de cuáles son los activos que necesitan de renovación y aquellos que se deben de dar de baja para que no sigan teniendo peso sobre los estados financieros de la estación de servicio.

A continuación, se presenta otros gastos que son necesarios para el funcionamiento normal de la estación de servicio, se enfatiza que la estación de servicio no lleva de una correcta manera el detalle de los gastos en los estados financieros. Es por ello que se propone cuáles son los gastos necesarios para llevar esa adecuada gestión dentro de una estación de servicio y que se espera tenga en cuenta la gerencia para su adopción.

**Tabla 32:** Proyecciones de Gastos Operacionales.

<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b><u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u></b>					
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Suministro de Oficina	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Suministro de Limpieza	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Gasto Alimentación y Refrigerio	250,00	255,00	260,10	265,30	270,61
Gasto Publicidad	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
<b>Total</b>	<b>1.250,00</b>	<b>1.275,00</b>	<b>1.300,50</b>	<b>1.326,51</b>	<b>1.353,04</b>
<b><u>GASTO DE VENTA</u></b>					
Gasto Suministro de Oficina	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Gasto Movilidad	800,00	816,00	832,32	848,97	865,95
Gasto Alimentación y Refrigerio	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78
Gasto Comunicación	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Depreciación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>2.140,00</b>	<b>2.182,80</b>	<b>2.226,46</b>	<b>2.270,99</b>	<b>2.316,40</b>
<b><u>GASTO DE PRODUCCIÓN</u></b>					
Gasto Suministro de Limpieza	60,00	61,20	62,42	63,67	64,95
Gasto Alimentación y Refrigerio	250,00	255,00	260,10	265,30	270,61
Gasto Repuestos y Herramientas	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
<b>Total</b>	<b>810,00</b>	<b>826,20</b>	<b>842,72</b>	<b>859,58</b>	<b>876,77</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>4.200,00</b>	<b>4.284,00</b>	<b>4.369,68</b>	<b>4.457,07</b>	<b>4.546,22</b>

**Realizado por:** Paúl Merchán

Como se puede observar el detalle de la tabla anterior se encuentran especificados los gastos necesarios por área de la estación de servicio, existiendo una diferencia al período 2017 debido a que se identificó que no se estaba llevando un control adecuado de los mismos. Los valores planteados en la tabla anterior se han realizado de acuerdo a la necesidad actual e investigación directa en la estación de servicio para poder estipular os valores aproximados para desarrollar dichas proyecciones.

Luego de haber propuesto los diferentes gastos se espera que el contador incorpore el detalle a partir del presente año para poder emitir informes más claros a la gerencia y tomar decisiones sobre los importes dedicados a cada uno de los gastos.

#### **4.10.2 Presupuesto de Gastos no Operacionales de la Estación de servicio**

Luego de haber realizado un análisis a los estados financieros de la estación de servicio Huamboya, se determinó que no posee financiamiento a largo plazo, pero cabe mencionar que para que tenga mayores posibilidades de desarrollarse y crecer es sano la obtención de un financiamiento de este tipo siempre y cuando sus condiciones de ingresos permitan cubrir los rubros de las cuotas que se generarían para el cumplimiento total de dicho financiamiento.

##### **Ventajas de acceder a financiamiento a largo plazo**

- ✓ Se pueden cancelar en cuotas mensuales durante períodos relativamente amplios.
- ✓ La inversión necesaria para mejorar aspectos necesarios dentro de la estación de servicio.
- ✓ La tasa de interés en montos altos es mucho más conveniente que en montos más bajos.
- ✓ Se pueden cancelar o cubrir obligaciones con proveedores que la estación de servicio tenga retraso en pagos y con un mayor tiempo de pago del financiamiento a largo plazo.
- ✓ Contar con efectivo e incrementar la cuenta de bancos en caso de que sea necesario.
- ✓ Nutrir de capital a la estación de servicio para seguir con sus actividades normales.
- ✓ Realizar inversiones en otras instituciones que permitan percibir ingresos por depósitos a plazo fijo.
- ✓ Ampliar la estación de servicio con la construcción de naves o de bodegas y del inventario.

Luego de haber presentado la propuesta y proyecciones de los gastos operacionales se muestra un resumen consolidado de dichos gastos que permitirán a la estación de servicio seguir con su normal funcionamiento y con el correcto desenvolvimiento de sus actividades diarias y así poder determinar el valor total de dichos gastos. La tabla a

continuación presentada muestra las proyecciones de un lapso de 5 años que abarcan desde el año 2018 hasta el año 2022, con lo cual se pretende que la gerencia tenga una amplia y casi completa visibilidad de sus gastos posteriores o futuros y pueda tomar decisiones adecuadas en sus importes designados a cada uno de ellos.

**Tabla 33:** Resumen Consolidado de los Gastos Proyectados

<b>CONSOLIDADO PROYECCIÓN GASTOS OPERACIONALES</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>					
Gasto Sueldos y Salarios	16.368,00	16.695,36	17.029,27	17.369,85	17.717,25
Gasto Beneficios de Ley	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Gastos Aportes IESS	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Servicios Básicos	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Gasto Honorarios Profesionales	150,00	153,00	156,06	159,18	162,36
Gasto Depreciación	1.250,01	5.968,14	5.968,14	5.701,50	5.701,50
<b>Total</b>	<b>19.168,01</b>	<b>24.244,50</b>	<b>24.610,03</b>	<b>24.716,22</b>	<b>25.096,52</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
Gasto sueldos y salarios	9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35
Gasto Arriendos	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Gasto Fletes	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Gasto Publicidad	2.000,00	2.040,00	2.080,80	2.122,42	2.164,86
Gasto Seguridad y Vigilancia	800,00	816,00	832,32	848,97	865,95
Gasto Mantenimiento Almacén	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78
Gasto Mantenimiento Vehículo	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Honorarios Profesionales	413,80	346,30	346,30	13,00	13,00
Gasto Suministros de Oficina y Envases	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Gasto Varios	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
<b>Total</b>	<b>14.853,80</b>	<b>15.075,10</b>	<b>15.369,68</b>	<b>15.336,84</b>	<b>15.643,32</b>
<b>GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>					
Gasto sueldos y salarios	4.800,00	4.896,00	4.993,92	5.093,80	5.195,67
<b>Total</b>	<b>4.800,00</b>	<b>4.896,00</b>	<b>4.993,92</b>	<b>5.093,80</b>	<b>5.195,67</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>38.821,81</b>	<b>44.215,60</b>	<b>44.973,62</b>	<b>45.146,87</b>	<b>45.935,51</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>					
Gasto Intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>38.821,81</b>	<b>44.215,60</b>	<b>44.973,62</b>	<b>45.146,87</b>	<b>45.935,51</b>

Realizado por Paúl Merchán

Como se puede denotar en la tabla anterior los gastos durante el lapso de proyecciones se incrementan en valores poco elevados siendo así que para el 2018 tenemos un valor de 38.821,81 USD y llega al 2022 con un valor de 45.935,51 USD, eso conlleva a que se están optimizando los gastos y por ende se mejora la rentabilidad como la utilidad

para los dueños o accionistas de la estación de servicio, así como para todos los miembros de la organización.

Luego de haber realizado las proyecciones tanto de ingresos como de los gastos, se muestra la evolución que mantendría la utilidad durante el período de 5 años de igual manera cuál es la participación de dicha utilidad en relación a ingresos y gastos presupuestados.

**Tabla 34:** Proyección de la Utilidad presupuestada

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos Presupuestados	300.100,00	330.120,00	363.180,00	435.870,00	523.125,00
Egresos presupuestados	267.498,89	295.930,39	322.009,89	377.650,39	444.959,74
<b>Utilidad/Perdida presupuestada</b>	32.601,11	34.189,61	41.170,11	58.219,61	78.165,26
<b>PARTICIPACIÓN</b>					
Ingresos Presupuestados	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Egresos presupuestados	89,14%	89,64%	88,66%	86,64%	85,06%
<b>Utilidad/Perdida presupuestada</b>	10,86%	10,36%	11,34%	13,36%	14,94%

**Realizado por:** Paúl Merchán

La tabla anterior muestra la evolución de la utilidad presupuestada de acuerdo a los ingresos y egresos presupuestados dónde se denota un decremento en la participación de los egresos puesto que van desde el 89,14% en el año 2018 hasta un 85,06% en el año 2022, lo que infiere que si los gastos van teniendo una menor participación es debido a la optimización de los gastos en cada período durante el lapso del tiempo proyectado lo que permite a la utilidad tener un incremento que va desde un 10,86% en 2018 hasta un 14,94% en 2022, además hay que tener en consideración que respecto al año 2017 se tuvo un decremento de los ingresos por ventas de un 50% aproximadamente por lo que esta evolución se ve positiva para la estación de servicio.

#### 4.11 PROYECCIONES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA ESTACION DE SERVICIO

Luego de haber realizado las proyecciones de ingresos y gastos, así como de haber propuesto estrategias que mejoren estas actividades dentro de la estación de servicio es necesario realizar el análisis de la situación financiera y económica de la entidad, estos análisis permitirán tener una idea más clara al momento de tomar decisiones por parte de la gerencia y dar soluciones con mayor precisión en las cuentas que estén afectando el desarrollo y crecimiento de la estación de servicio así como el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

##### 4.11.1 Prospectiva de Balances Proyectados

##### Estado de Resultados Proyectado

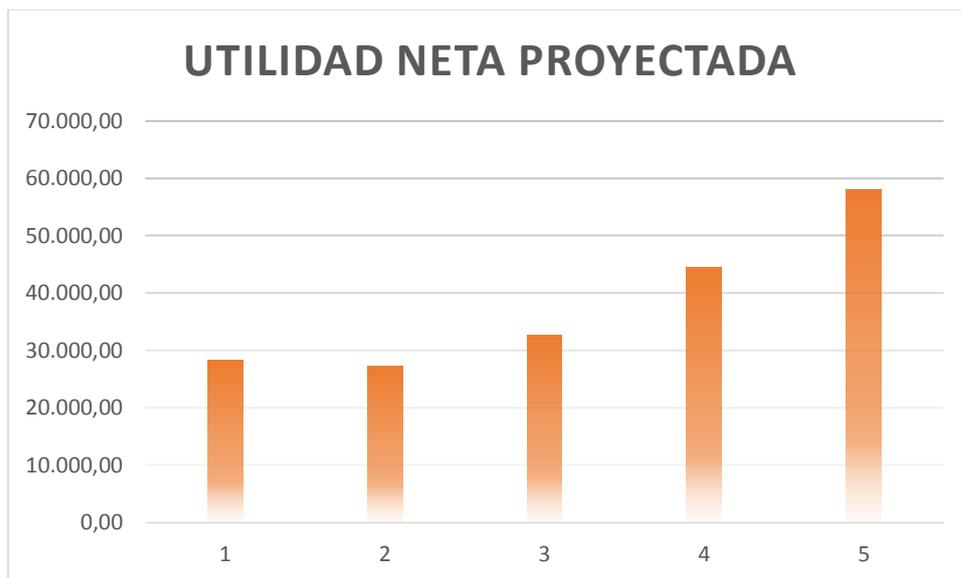
**Estación de Servicio HUAMBOYA**  
**Estado de Resultados Proyectado**  
**De 2018 a 2022**

Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
<b>INGRESOS</b>					
<b>ORDINARIOS</b>	<b>71.322,92</b>	<b>78.285,21</b>	<b>85.963,73</b>	<b>103.096,48</b>	<b>123.695,78</b>
Ventas Tarifa 12%	300.000,00	330.000,00	363.000,00	435.600,00	522.720,00
(-) Costo de Ventas	228.677,08	251.714,79	277.036,27	332.503,52	399.024,22
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>71.322,92</b>	<b>78.285,21</b>	<b>85.963,73</b>	<b>103.096,48</b>	<b>123.695,78</b>
<b>GASTOS</b>	<b>38.121,81</b>	<b>43.501,60</b>	<b>44.245,34</b>	<b>44.404,02</b>	<b>45.177,81</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>19.168,01</b>	<b>24.244,50</b>	<b>24.610,03</b>	<b>24.716,22</b>	<b>25.096,52</b>
Gasto Sueldos y Salarios	16.368,00	16.695,36	17.029,27	17.369,85	17.717,25
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Gasto Suministro de Oficina	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Servicios Básicos	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Gasto Honorarios Profesionales	150,00	153,00	156,06	159,18	162,36
Gasto Depreciación	1.250,01	5.968,14	5.968,14	5.701,50	5.701,50
<b>GASTO DE VENTA</b>	<b>14.153,80</b>	<b>14.361,10</b>	<b>14.641,40</b>	<b>14.594,00</b>	<b>14.885,62</b>
Gasto Sueldos y Salarios	9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35
Gasto Arriendos	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
Gasto Fletes	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Gasto Publicidad	2.000,00	2.040,00	2.080,80	2.122,42	2.164,86
Gasto Seguridad y Vigilancia	800,00	816,00	832,32	848,97	865,95

Gasto Mantenimiento Almacén	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78
Gasto Mantenimiento Vehículo	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Gasto Honorarios Profesionales	413,80	346,30	346,30	13,00	13,00
Gasto Suministros de Oficina y Envases	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Gasto Varios	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49
<b>GASTO OPERATIVOS</b>	<b>4.800,00</b>	<b>4.896,00</b>	<b>4.993,92</b>	<b>5.093,80</b>	<b>5.195,67</b>
Gasto Sueldos y Salarios	4.800,00	4.896,00	4.993,92	5.093,80	5.195,67
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>33.201,11</b>	<b>34.783,61</b>	<b>41.718,39</b>	<b>58.692,46</b>	<b>78.517,97</b>
<b>INGRESOS EXTRAORDINARIOS</b>	<b>100,00</b>	<b>120,00</b>	<b>180,00</b>	<b>270,00</b>	<b>405,00</b>
Otros Ingresos	100,00	120,00	180,00	270,00	405,00
<b>GASTOS EXTRAORDINARIOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Intereses Pagados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>33.301,11</b>	<b>34.903,61</b>	<b>41.898,39</b>	<b>58.962,46</b>	<b>78.922,97</b>
15% Participación a Trabajadores	4.995,17	5.235,54	6.284,76	8.844,37	11.838,44
<b>UTILIDAD DEL ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>28.305,94</b>	<b>29.668,07</b>	<b>35.613,63</b>	<b>50.118,09</b>	<b>67.084,52</b>
Impuesto a la Renta	0,00	2.348,37	3.050,04	5.572,62	9.081,63
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>28.305,94</b>	<b>27.319,70</b>	<b>32.563,59</b>	<b>44.545,47</b>	<b>58.002,89</b>

Realizado por: Paúl Merchán

**Gráfico 19:** Evolución de utilidad neta proyectada



Realizado por: Paúl Merchán

Al realizar el análisis de la evolución que muestra el gráfico 19 anterior referente a la utilidad proyectada se observa que a través de una correcta gestión en el ámbito administrativo como financiero y con una planificación oportuna de los ingresos como de los costos y gastos permite obtener beneficios para los dueños o accionistas de la

estación de servicio además de beneficiar a todos los miembros de la entidad, pues como se ve en el gráfico la utilidad va creciendo período tras período con un valor en el año 2018 de 28.305,94 USD hasta un valor en 2022 de 58.002,89 donde se divisa claramente el incremento de la utilidad neta que permitirá a la estación de servicio cumplir sus objetivos y metas además de poder crecer conjuntamente con el mercado y enfrentar a la competencia.

### **Cálculo proyectado del IVA**

Una vez que se realizó los presupuestos proyectados de los ingresos y egresos que mantendría la estación de servicio en un período de 5 años, se procede a realizar el cálculo del IVA en compras como en ventas para determinar si existe un monto por pagar del IVA o a su vez si la estación de servicio obtiene a su favor un crédito tributario, pero como la estación de servicio en las proyecciones realizadas de ingresos son mayores que los egresos para mantener una evolución positiva el resultado del IVA será de un monto por pagar del mismo.

**Tabla 35:** Proyección del IVA de 2018 a 2022

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Ingresos</b>	300.100,00	330.120,00	363.180,00	435.870,00	523.125,00
<b>Compras</b>	228.677,08	251.714,79	277.036,27	332.503,52	399.024,22
<b>IVA en ventas</b>	42.014,00	39.614,40	43.581,60	52.304,40	62.775,00
<b>IVA en compras</b>	32.014,79	30.205,77	33.244,35	39.900,42	47.882,91
<b>IVA por pagar</b>	9.999,21	9.408,63	10.337,25	12.403,98	14.892,09

**Realizado por:** Paúl Merchán

Como muestra la tabla anterior, el IVA generado por las ventas proyectadas durante el lapso de 5 años son superiores al IVA generado por las compras, esto da como resultado un importe por pagar que va desde 9.999,21 USD en el año 2018 hasta los 14.892,09 USD en 2022.

## Flujo de Caja Proyectado

Una vez que se han realizado las proyecciones tanto de ingresos como de los costos y gastos, es decir los egresos de la entidad se procede a realizar el flujo de caja o efectivo que muestra las entradas y salidas de dinero para los nuevos períodos presupuestados, su estructura contiene como entradas de dinero las ventas presupuestadas las mismas que se espera tengan un funcionamiento de cobro al contado de un 70% y a crédito sean de un 30% para obtener el nuevo valor de cuentas por cobrar, ahora sobre el nuevo monto de cuentas por cobrar se espera que en el primer período de proyecciones a través de las políticas de cobro propuestas se obtenga la recaudación y recuperación del 80% y para el segundo período el 20% restante, mientras que para las compras se propone que el 70% se las realice al contado y el 30% sean a crédito, el valor de cuentas por pagar o a proveedores que se genera por las adquisiciones a crédito se pretende que cada período sean cubiertas en su totalidad con la aplicación de las políticas de pagos para evitar inconvenientes.

**Tabla 36:** Flujo de Caja Proyectado del 2018 a 2022

### Estación de Servicio HUAMBOYA Flujo de caja Del año 2018 al 2022

Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ENTRADAS</b>					
Ingresos presupuestados	300.100,00	330.120,00	363.180,00	435.870,00	523.125,00
70% Ingresos al contado	210.070,00	231.084,00	254.226,00	305.109,00	366.187,50
30% Ingresos a crédito	90.030,00	99.036,00	108.954,00	130.761,00	156.937,50
	<b>300.100,00</b>	<b>330.120,00</b>	<b>363.180,00</b>	<b>435.870,00</b>	<b>523.125,00</b>
<b>Por cobrar</b>					
80% el mismo año	72.024,00	97.234,80	106.970,40	126.399,60	151.702,20
20% el próximo año	18.006,00	19.807,20	21.790,80	26.152,20	31.387,50
<b>Entrada de Efectivo</b>					
Ingresos al contado	210.070,00	231.084,00	254.226,00	305.109,00	366.187,50
Cobro Clientes	72.024,00	115.240,80	126.777,60	148.190,40	177.854,40
	<b>282.094,00</b>	<b>346.324,80</b>	<b>381.003,60</b>	<b>453.299,40</b>	<b>544.041,90</b>
<b>Otras entradas</b>					
Préstamo	0,00				

	<b>0,00</b>				
<b>Total entradas en efectivo</b>	<b>282.094,00</b>	<b>346.324,80</b>	<b>381.003,60</b>	<b>453.299,40</b>	<b>544.041,90</b>
<b>SALIDAS</b>					
Compras presupuestadas	228.677,08	251.714,79	277.036,27	332.503,52	399.024,22
70% Compras al contado	160.073,96	176.200,35	193.925,39	232.752,46	279.316,96
30% Compras a crédito	68.603,12	75.514,44	83.110,88	99.751,06	119.707,27
	<b>228.677,08</b>	<b>251.714,79</b>	<b>277.036,27</b>	<b>332.503,52</b>	<b>399.024,22</b>
<b>Salidas de efectivo</b>					
Pago a proveedores	160.073,96	244.803,48	269.439,82	315.863,34	379.068,01
Otros gastos	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
	<b>163.073,96</b>	<b>247.803,48</b>	<b>272.439,82</b>	<b>318.863,34</b>	<b>382.068,01</b>
<b>Gastos Operativos</b>					
Administración	19.168,01	24.244,50	24.610,03	24.716,22	25.096,52
Ventas	14.853,80	15.075,10	15.369,68	15.336,84	15.643,32
Operador (Área producción)	4.800,00	4.896,00	4.993,92	5.093,80	5.195,67
15% Participación a Trabajadores	4.995,17	5.235,54	6.284,76	8.844,37	11.838,44
Impuesto a la Renta	0,00	2.348,37	3.050,04	5.572,62	9.081,63
IVA por pagar	9.999,21	9.408,63	10.337,25	12.403,98	14.892,09
	<b>53.816,19</b>	<b>61.208,14</b>	<b>64.645,67</b>	<b>71.967,83</b>	<b>81.747,68</b>
<b>Otras salidas</b>					
Gastos Financieros (interés)	0,00	0,00	0,00		
Pago préstamo (capital)	0,00	0,00	0,00		
	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		
<b>Total salidas en efectivo</b>	<b>216.890,14</b>	<b>309.011,61</b>	<b>337.085,50</b>	<b>390.831,17</b>	<b>463.815,69</b>
<b>Presupuesto de efectivo</b>					
Saldo Inicial	36.051,48	101.255,34	138.568,53	182.486,63	244.954,85
Entradas	282.094,00	346.324,80	381.003,60	453.299,40	544.041,90
Salidas	216.890,14	309.011,61	337.085,50	390.831,17	463.815,69
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>101.255,34</b>	<b>138.568,53</b>	<b>182.486,63</b>	<b>244.954,85</b>	<b>325.181,06</b>

Realizado por: Paúl Merchán

#### 4.11.2 Estado de Situación Final Projectado

A continuación del estado de Resultados, la elaboración del Estado Situación Final permitirá a la estación de servicio Huamboya tener una visión a futuro del resultado conseguido mediante la aplicación de las estrategias planteadas, así como de la gestión implementada en la estación de servicio con el fin de mejorar su situación.

**Tabla 37:** Estado de Situación Final Projectado para 5 años

**Estación de Servicio HUAMBOYA**  
**Estado de Situación Final**  
**Del año 2018 al 2022**

Balance General proyectado					
Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
<i>ACTIVO</i>					
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>251.285,34</b>	<b>303.604,53</b>	<b>364.040,63</b>	<b>455.575,85</b>	<b>569.964,56</b>
<b>DISPONIBLE</b>	<b>101.255,34</b>	<b>138.568,53</b>	<b>182.486,63</b>	<b>244.954,85</b>	<b>325.181,06</b>
Bancos	101.255,34	138.568,53	182.486,63	244.954,85	325.181,06
<b>EXIGIBLE</b>	<b>90.030,00</b>	<b>99.036,00</b>	<b>108.954,00</b>	<b>130.761,00</b>	<b>156.937,50</b>
Clientes	90.030,00	99.036,00	108.954,00	130.761,00	156.937,50
<b>REALIZABLE</b>	<b>60.000,00</b>	<b>66.000,00</b>	<b>72.600,00</b>	<b>79.860,00</b>	<b>87.846,00</b>
Inventario de Mercadería	60.000,00	66.000,00	72.600,00	79.860,00	87.846,00
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>19.253,40</b>	<b>38.708,58</b>	<b>38.708,58</b>	<b>38.708,58</b>	<b>38.708,58</b>
<b>DEPRECIABLES</b>	<b>19.253,40</b>	<b>38.708,58</b>	<b>38.708,58</b>	<b>38.708,58</b>	<b>38.708,58</b>
Muebles y Enseres	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Equipo de Oficina	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Maquinaria, Equipo y Herramientas	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Vehículo	5.708,58	20.708,58	20.708,58	20.708,58	20.708,58
Equipo de Computo	1.044,82	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00
<b>ACTIVO FIJO INTANGIBLE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Marca, Patentes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>270.538,74</b>	<b>342.313,11</b>	<b>402.749,21</b>	<b>494.284,43</b>	<b>608.673,14</b>
<i>PASIVOS</i>					
<b>A CORTO PLAZO</b>	<b>93.597,50</b>	<b>102.506,97</b>	<b>112.782,93</b>	<b>136.572,02</b>	<b>165.519,44</b>
Proveedores	68.603,12	75.514,44	83.110,88	99.751,06	119.707,27
Cuentas por pagar	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Préstamos Bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15% Participación a Trabajadores	4.995,17	5.235,54	6.284,76	8.844,37	11.838,44
Impuesto a la Renta	0,00	2.348,37	3.050,04	5.572,62	9.081,63

IVA por pagar	9.999,21	9.408,63	10.337,25	12.403,98	14.892,09
<b>A LARGO PLAZO</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30.600,00</b>	<b>31.212,00</b>	<b>31.836,24</b>	<b>32.472,96</b>
Proveedores	15.000,00	15.300,00	15.606,00	15.918,12	16.236,48
Cuentas por pagar	15.000,00	15.300,00	15.606,00	15.918,12	16.236,48
Préstamos Bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>123.597,50</b>	<b>133.106,97</b>	<b>143.994,93</b>	<b>168.408,26</b>	<b>197.992,40</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	118.635,30	181.886,43	226.190,69	281.330,70	352.677,85
Utilidad del Ejercicio	28.305,94	27.319,70	32.563,59	44.545,47	58.002,89
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>146.941,24</b>	<b>209.206,13</b>	<b>258.754,28</b>	<b>325.876,17</b>	<b>410.680,74</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO + PASIVO</b>	<b>270.538,74</b>	<b>342.313,11</b>	<b>402.749,21</b>	<b>494.284,43</b>	<b>608.673,14</b>

Realizado por: Paúl Merchán

#### 4.11.3 Análisis Vertical y Horizontal de los Balances Proyectados de la Estación de servicio

Es necesario realizar de igual manera el análisis estático y dinámico del estado de resultados como del estado de situación final proyectados para con la finalidad de conocer cuál es su evolución y la participación que tienen las cuentas relevantes dentro de cada uno de estos, con la elaboración y desarrollo de dichos análisis posteriormente me permitiré dar una opinión de cómo se ven reflejados los resultados tomando en consideración las cuentas de ingresos y egresos para identificar su ritmo de evolución y verificar si existe una evolución positiva o negativa de dichas cuentas puestas a evaluación.

## Análisis Vertical o Estático del Estado de Resultados

**Tabla 38:** Análisis vertical del Estado de Resultados del año 2018 al 2022

**Estación de Servicio HUAMBOYA**  
**Estado de Resultados**  
**Análisis Vertical del año 2018 al 2022**

ANÁLISIS VERTICAL DE ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS										
Detalle	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
<b>INGRESOS</b>										
<b>ORDINARIOS</b>	<b>71.322,92</b>	<b>100%</b>	<b>78.285,21</b>	<b>100%</b>	<b>85.963,73</b>	<b>100%</b>	<b>103.096,48</b>	<b>100%</b>	<b>123.695,78</b>	<b>100%</b>
Ventas Tarifa 12%	300.000,00	100%	330.000,00	100%	363.000,00	100%	435.600,00	100%	522.720,00	100%
(-) Costo de Ventas	228.677,08	76%	251.714,79	76%	277.036,27	76%	332.503,52	76%	399.024,22	76%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>71.322,92</b>	<b>24%</b>	<b>78.285,21</b>	<b>24%</b>	<b>85.963,73</b>	<b>24%</b>	<b>103.096,48</b>	<b>24%</b>	<b>123.695,78</b>	<b>24%</b>
<b>GASTOS</b>	<b>38.821,81</b>	<b>13%</b>	<b>44.215,60</b>	<b>13%</b>	<b>44.973,62</b>	<b>12%</b>	<b>45.146,87</b>	<b>10%</b>	<b>45.935,51</b>	<b>9%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>19.168,01</b>	<b>6%</b>	<b>24.244,50</b>	<b>7%</b>	<b>24.610,03</b>	<b>7%</b>	<b>24.716,22</b>	<b>6%</b>	<b>25.096,52</b>	<b>5%</b>
Gasto Sueldos y Salarios	16.368,00	5%	16.695,36	5%	17.029,27	5%	17.369,85	4%	17.717,25	3%
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	500,00	0,2%	510,00	0%	520,20	0%	530,60	0%	541,22	0%
Gasto Suministro de Oficina	300,00	0,1%	306,00	0%	312,12	0%	318,36	0%	324,73	0%
Gasto Servicios Básicos	600,00	0,2%	612,00	0%	624,24	0%	636,72	0%	649,46	0%
Gasto Honorarios Profesionales	150,00	0,1%	153,00	0%	156,06	0%	159,18	0%	162,36	0%
Gasto Depreciación	1.250,01	0,4%	5.968,14	2%	5.968,14	2%	5.701,50	1%	5.701,50	1%
<b>GASTO DE VENTA</b>	<b>14.853,80</b>	<b>5%</b>	<b>15.075,10</b>	<b>5%</b>	<b>15.369,68</b>	<b>4%</b>	<b>15.336,84</b>	<b>4%</b>	<b>15.643,32</b>	<b>3%</b>
Gasto Sueldos y Salarios	9.600,00	3%	9.792,00	3%	9.987,84	3%	10.187,60	2%	10.391,35	2%
Gasto Suministro de Oficina	200,00	0%	204,00	0%	208,08	0%	212,24	0%	216,49	0%

Gasto Mantenimiento Activos Fijos	600,00	0%	612,00	0%	624,24	0%	636,72	0%	649,46	0%
Gasto Viáticos	2.000,00	1%	2.040,00	1%	2.080,80	1%	2.122,42	0%	2.164,86	0%
Gasto Movilidad	800,00	0%	816,00	0%	832,32	0%	848,97	0%	865,95	0%
Gasto Alimentación y Refrigerio	240,00	0%	244,80	0%	249,70	0%	254,69	0%	259,78	0%
Gasto Comunicación	300,00	0%	306,00	0%	312,12	0%	318,36	0%	324,73	0%
Gasto Depreciación	413,80	0%	346,30	0%	346,30	0%	13,00	0%	13,00	0%
Gasto Suministros de Oficina y Envases	500,00	0%	510,00	0%	520,20	0%	530,60	0%	541,22	0%
Gasto Varios	200,00	0%	204,00	0%	208,08	0%	212,24	0%	216,49	0%
<b><u>GASTO OPERADOR</u></b>	<b>4.800,00</b>	<b>2%</b>	<b>4.896,00</b>	<b>1%</b>	<b>4.993,92</b>	<b>1%</b>	<b>5.093,80</b>	<b>1%</b>	<b>5.195,67</b>	<b>1%</b>
Gasto Sueldos y Salarios	4.800,00	2%	4.896,00	1%	4.993,92	1%	5.093,80	1%	5.195,67	1%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>32.501,11</b>	<b>11%</b>	<b>34.069,61</b>	<b>10%</b>	<b>40.990,11</b>	<b>11%</b>	<b>57.949,61</b>	<b>13%</b>	<b>77.760,26</b>	<b>15%</b>
<b><u>INGRESOS EXTRAORDINARIOS</u></b>	<b>100,00</b>	<b>0%</b>	<b>120,00</b>	<b>0%</b>	<b>180,00</b>	<b>0%</b>	<b>270,00</b>	<b>0%</b>	<b>405,00</b>	<b>0%</b>
Otros Ingresos	100,00	0%	120,00	0%	180,00	0%	270,00	0%	405,00	0%
<b><u>GASTOS EXTRAORDINARIOS</u></b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>								
Intereses Pagados	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>32.601,11</b>	<b>11%</b>	<b>34.189,61</b>	<b>10%</b>	<b>41.170,11</b>	<b>11%</b>	<b>58.219,61</b>	<b>13%</b>	<b>78.165,26</b>	<b>15%</b>
15% Participación a Trabajadores	4.890,17	2%	5.128,44	2%	6.175,52	2%	8.732,94	2%	11.724,79	2%
<b>UTILIDAD DEL ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>27.710,94</b>	<b>9%</b>	<b>29.061,17</b>	<b>9%</b>	<b>34.994,59</b>	<b>10%</b>	<b>49.486,67</b>	<b>11%</b>	<b>66.440,47</b>	<b>13%</b>
Impuesto a la Renta	0,00	0%	0,00	0%	2.957,19	1%	5.446,33	1%	8.920,62	2%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>27.710,94</b>	<b>9%</b>	<b>29.061,17</b>	<b>9%</b>	<b>32.037,40</b>	<b>9%</b>	<b>44.040,34</b>	<b>10%</b>	<b>57.519,85</b>	<b>11%</b>

Realizado por: Paúl Merchán

## Análisis Horizontal del Estado de Resultados

**Tabla 39:** Análisis Horizontal del Estado de Resultados del año 2018 al 2022

### Estación de Servicio HUAMBOYA Estado de Resultados Análisis Horizontal del año 2018 al 2022

Detalle	2018	2019	Variación Absoluta	Variación Relativa	2019	2020	Variación Absoluta	Variación Relativa	2020	2021	Variación Absoluta	Variación Relativa	2021	2022	Variación Absoluta	Variación Relativa
<i>INGRESOS</i>																
<b>ORDINARIOS</b>	<b>71.322,92</b>	<b>78.285,21</b>	<b>6.962,29</b>	<b>10%</b>	<b>78.285,21</b>	<b>85.963,73</b>	<b>7.678,52</b>	<b>10%</b>	<b>85.963,73</b>	<b>103.096,48</b>	<b>17.132,75</b>	<b>20%</b>	<b>103.096,48</b>	<b>123.695,78</b>	<b>20.599,30</b>	<b>20%</b>
Ventas Tarifa 12%	300.000,00	330.000,00	30.000,00	10%	330.000,00	363.000,00	33.000,00	10%	363.000,00	435.600,00	72.600,00	20%	435.600,00	522.720,00	87.120,00	20%
(-) Costo de Ventas	228.677,08	251.714,79	23.037,71	10%	251.714,79	277.036,27	25.321,48	10%	277.036,27	332.503,52	55.467,25	20%	332.503,52	399.024,22	66.520,70	20%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>71.322,92</b>	<b>78.285,21</b>	<b>6.962,29</b>	<b>10%</b>	<b>78.285,21</b>	<b>85.963,73</b>	<b>7.678,52</b>	<b>10%</b>	<b>85.963,73</b>	<b>103.096,48</b>	<b>17.132,75</b>	<b>20%</b>	<b>103.096,48</b>	<b>123.695,78</b>	<b>20.599,30</b>	<b>20%</b>
<b>GASTOS</b>	<b>38.821,81</b>	<b>44.215,60</b>	<b>5.393,79</b>	<b>14%</b>	<b>44.215,60</b>	<b>44.973,62</b>	<b>758,02</b>	<b>2%</b>	<b>44.973,62</b>	<b>45.146,87</b>	<b>173,24</b>	<b>0%</b>	<b>45.146,87</b>	<b>45.935,51</b>	<b>788,65</b>	<b>2%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>19.168,01</b>	<b>24.244,50</b>	<b>5.076,49</b>	<b>26%</b>	<b>24.244,50</b>	<b>24.610,03</b>	<b>365,53</b>	<b>2%</b>	<b>24.610,03</b>	<b>24.716,22</b>	<b>106,20</b>	<b>0%</b>	<b>24.716,22</b>	<b>25.096,52</b>	<b>380,29</b>	<b>2%</b>
Gasto Sueldos y Salarios	16.368,00	16.695,36	327,36	2%	16.695,36	17.029,27	333,91	2%	17.029,27	17.369,85	340,59	2%	17.369,85	17.717,25	347,40	2%
Gasto Mantenimiento Activos Fijos	500,00	510,00	10,00	2%	510,00	520,20	10,20	2%	520,20	530,60	10,40	2%	530,60	541,22	10,61	2%
Gasto Suministro de Oficina	300,00	306,00	6,00	2%	306,00	312,12	6,12	2%	312,12	318,36	6,24	2%	318,36	324,73	6,37	2%
Gasto Servicios Básicos	600,00	612,00	12,00	2%	612,00	624,24	12,24	2%	624,24	636,72	12,48	2%	636,72	649,46	12,73	2%
Gasto Honorarios Profesionales	150,00	153,00	3,00	2%	153,00	156,06	3,06	2%	156,06	159,18	3,12	2%	159,18	162,36	3,18	2%
Gasto Depreciación	1.250,01	5.968,14	4.718,13	377%	5.968,14	5.968,14	0,00	0%	5.968,14	5.701,50	-266,64	-4%	5.701,50	5.701,50	0,00	0%
<b>GASTO DE VENTA</b>	<b>14.853,80</b>	<b>15.075,10</b>	<b>221,30</b>	<b>1%</b>	<b>15.075,10</b>	<b>15.369,68</b>	<b>294,58</b>	<b>2%</b>	<b>15.369,68</b>	<b>15.336,84</b>	<b>-32,83</b>	<b>0%</b>	<b>15.336,84</b>	<b>15.643,32</b>	<b>306,48</b>	<b>2%</b>
Gasto Sueldos y Salarios	9.600,00	9.792,00	192,00	2%	9.792,00	9.987,84	195,84	2%	9.987,84	10.187,60	199,76	2%	10.187,60	10.391,35	203,75	2%
Gasto Suministro de Oficina	200,00	204,00	4,00	2%	204,00	208,08	4,08	2%	208,08	212,24	4,16	2%	212,24	216,49	4,24	2%

Gasto Mantenimiento Activos Fijos	600,00	612,00	12,00	2%	612,00	624,24	12,24	2%	624,24	636,72	12,48	2%	636,72	649,46	12,73	2%
Gasto Viáticos	2.000,00	2.040,00	40,00	2%	2.040,00	2.080,80	40,80	2%	2.080,80	2.122,42	41,62	2%	2.122,42	2.164,86	42,45	2%
Gasto Movilidad	800,00	816,00	16,00	2%	816,00	832,32	16,32	2%	832,32	848,97	16,65	2%	848,97	865,95	16,98	2%
Gasto Alimentación y Refrigerio	240,00	244,80	4,80	2%	244,80	249,70	4,90	2%	249,70	254,69	4,99	2%	254,69	259,78	5,09	2%
Gasto Comunicación	300,00	306,00	6,00	2%	306,00	312,12	6,12	2%	312,12	318,36	6,24	2%	318,36	324,73	6,37	2%
Gasto Depreciación	413,80	346,30	-67,50	-16%	346,30	346,30	0,00	0%	346,30	13,00	-333,30	-96%	13,00	13,00	0,00	0%
Gasto Suministros de Oficina y Envases	500,00	510,00	10,00	2%	510,00	520,20	10,20	2%	520,20	530,60	10,40	2%	530,60	541,22	10,61	2%
Gasto Varios	200,00	204,00	4,00	2%	204,00	208,08	4,08	2%	208,08	212,24	4,16	2%	212,24	216,49	4,24	2%
<b>GASTO SERVICIO TÉCNICO</b>	<b>4.800,00</b>	<b>4.896,00</b>	<b>96,00</b>	<b>2%</b>	<b>4.896,00</b>	<b>4.993,92</b>	<b>97,92</b>	<b>2%</b>	<b>4.993,92</b>	<b>5.093,80</b>	<b>99,88</b>	<b>2%</b>	<b>5.093,80</b>	<b>5.195,67</b>	<b>101,88</b>	<b>2%</b>
Gasto Sueldos y Salarios	4.800,00	4.896,00	96,00	2%	4.896,00	4.993,92	97,92	2%	4.993,92	5.093,80	99,88	2%	5.093,80	5.195,67	101,88	2%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>32.501,11</b>	<b>34.069,61</b>	<b>1.568,50</b>	<b>5%</b>	<b>34.069,61</b>	<b>40.990,11</b>	<b>6.920,50</b>	<b>20%</b>	<b>40.990,11</b>	<b>57.949,61</b>	<b>16.959,50</b>	<b>41%</b>	<b>57.949,61</b>	<b>77.760,26</b>	<b>19.810,65</b>	<b>34%</b>
<b>INGRESOS EXTRAORDINARIOS</b>	<b>100,00</b>	<b>120,00</b>	<b>20,00</b>	<b>20%</b>	<b>120,00</b>	<b>180,00</b>	<b>60,00</b>	<b>50%</b>	<b>180,00</b>	<b>270,00</b>	<b>90,00</b>	<b>50%</b>	<b>270,00</b>	<b>405,00</b>	<b>135,00</b>	<b>50%</b>
Otros Ingresos	100,00	120,00	20,00	20%	120,00	180,00	60,00	50%	180,00	270,00	90,00	50%	270,00	405,00	135,00	50%
<b>GASTOS EXTRAORDINARIOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>
Intereses Pagados	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>32.601,11</b>	<b>34.189,61</b>	<b>1.588,50</b>	<b>5%</b>	<b>34.189,61</b>	<b>41.170,11</b>	<b>6.980,50</b>	<b>20%</b>	<b>41.170,11</b>	<b>58.219,61</b>	<b>17.049,50</b>	<b>41%</b>	<b>58.219,61</b>	<b>78.165,26</b>	<b>19.945,65</b>	<b>34%</b>
15% Participación a Trabajadores	4.890,17	5.128,44	238,28	5%	5.128,44	6.175,52	1.047,07	20%	6.175,52	8.732,94	2.557,43	41%	8.732,94	11.724,79	2.991,85	34%
<b>UTILIDAD DEL ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>27.710,94</b>	<b>29.061,17</b>	<b>1.350,23</b>	<b>5%</b>	<b>29.061,17</b>	<b>34.994,59</b>	<b>5.933,42</b>	<b>20%</b>	<b>34.994,59</b>	<b>49.486,67</b>	<b>14.492,08</b>	<b>41%</b>	<b>49.486,67</b>	<b>66.440,47</b>	<b>16.953,80</b>	<b>34%</b>
Impuesto a la Renta	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	2.957,19	2.957,19	0%	2.957,19	5.446,33	2.489,15	84%	5.446,33	8.920,62	3.474,28	64%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>27.710,94</b>	<b>29.061,17</b>	<b>1.350,23</b>	<b>4,9%</b>	<b>29.061,17</b>	<b>32.037,40</b>	<b>2.976,23</b>	<b>10%</b>	<b>32.037,40</b>	<b>44.040,34</b>	<b>12.002,93</b>	<b>37%</b>	<b>44.040,34</b>	<b>57.519,85</b>	<b>13.479,52</b>	<b>31%</b>

**Realizado Por:** Paúl Merchán

## **Análisis de los ingresos**

Como se puede observar al realizar el análisis vertical de los períodos del 2018 al 2022, se pudo determinar que las ventas representan el 100% de ingresos puesto a que la estación de servicio se dedica a una sola actividad, pero la evolución que presenta es creciente yendo desde un valor en el año 2018 de 300.000,00 USD hasta los 522.720,00 USD para el año 2022.

En el análisis horizontal se puede observar que para el año 2019 la variación relativa en la cuenta de las ventas es de un 10% ya que existe un incremento de 30.000,00 en referencia al año 2018, Mientras que para el año 2022 en referencia al período anterior posee una variación relativa de un 20% indicando que existe un crecimiento en el monto de las ventas de un 50% aproximadamente.

## **Análisis de los Gastos**

De igual manera si observamos los gastos en el año 2018 representan el 13% del total de los ingresos obtenidos por la estación de servicio para este período con un monto de 38.821,81 USD, mientras que para el año 2022 esta cuenta representa el 9% del total de los ingresos con un valor de 45.935,51 USD, pues aunque se observa que el monto de los gastos crecen el porcentaje disminuye puesto a la evolución de los ingresos por las ventas lo que indica que los gastos tienen menor peso sobre los ingresos.

Los gastos por su parte al realizar el análisis horizontal se pueden determinar que para la variación relativa entre los dos primeros períodos de las proyecciones existe una variación relativa de un 14%, pero para el año 2022 existe un porcentaje de variación relativa de un 2% esto muestra que los gastos se están optimizando por lo que no existe un incremento masivo entre un período y otro.

## **Análisis de la Utilidad**

La utilidad en cuanto a su evolución para el año 2018 posee un monto de 27.720, 94 USD mismo que representa un 9% del total de los ingresos de la estación de servicio y para el año 2022 el porcentaje de la utilidad representa un 11% con un monto de 57.519,85 USD lo que demuestra que la utilidad está creciendo cada período y con ello

pues proporcionando efectivo para que la estación de servicio pueda seguir con sus actividades y su crecimiento continuo.

En el análisis horizontal de la utilidad se puede observar que existe una variación relativa entre los períodos 2018 y 2019 de un 4,9% mientras que para el 2022 presenta una variación relativa en la utilidad de un 31% en relación al período anterior, esto muestra que la utilidad va incrementándose período tras período lo cual es una buena señal para la estación de servicio sobre la gestión que se encuentra realizando.

**Análisis Vertical o Estático del Estado de Situación final de la Estación de servicio**

**Tabla 40:** Análisis Vertical del Estado de Situación Final del año 2018 al 2022

**Estación de Servicio HUAMBOYA**  
**Estado de Situación Final**  
**Análisis horizontal del año 2018 al 2022**

<b>ANÁLISIS VERTICAL DE BALANCE GENERAL PROYECTADOS</b>										
Detalle	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
<b>ACTIVO</b>										
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>251.285,34</b>	<b>93%</b>	<b>303.604,53</b>	<b>89%</b>	<b>364.040,63</b>	<b>90%</b>	<b>455.575,85</b>	<b>92%</b>	<b>569.964,56</b>	<b>94%</b>
<b>DISPONIBLE</b>	<b>101.255,34</b>	<b>37%</b>	<b>138.568,53</b>	<b>40%</b>	<b>182.486,63</b>	<b>45%</b>	<b>244.954,85</b>	<b>50%</b>	<b>325.181,06</b>	<b>53%</b>
Bancos	101.255,34	37%	138.568,53	40%	182.486,63	45%	244.954,85	50%	325.181,06	53%
<b>EXIGIBLE</b>	<b>90.030,00</b>	<b>33%</b>	<b>99.036,00</b>	<b>29%</b>	<b>108.954,00</b>	<b>27%</b>	<b>130.761,00</b>	<b>26%</b>	<b>156.937,50</b>	<b>26%</b>
Clientes	90.030,00	33%	99.036,00	29%	108.954,00	27%	130.761,00	26%	156.937,50	26%
<b>REALIZABLE</b>	<b>60.000,00</b>	<b>22%</b>	<b>66.000,00</b>	<b>19%</b>	<b>72.600,00</b>	<b>18%</b>	<b>79.860,00</b>	<b>16%</b>	<b>87.846,00</b>	<b>14%</b>
Inventario de Mercadería	60.000,00	22%	66.000,00	19%	72.600,00	18%	79.860,00	16%	87.846,00	14%
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>19.477,40</b>	<b>7%</b>	<b>38.932,58</b>	<b>11%</b>	<b>38.932,58</b>	<b>10%</b>	<b>38.932,58</b>	<b>8%</b>	<b>38.932,58</b>	<b>6%</b>
<b>DEPRECIABLES</b>	<b>19.253,40</b>	<b>7%</b>	<b>38.708,58</b>	<b>11%</b>	<b>38.708,58</b>	<b>10%</b>	<b>38.708,58</b>	<b>8%</b>	<b>38.708,58</b>	<b>6%</b>
Muebles y Enseres	5.000,00	2%	5.000,00	1%	5.000,00	1%	5.000,00	1%	5.000,00	1%
Equipo de Oficina	500,00	0%	500,00	0%	500,00	0%	500,00	0%	500,00	0%
Maquinaria, Equipo y Herramientas	7.000,00	3%	7.000,00	2%	7.000,00	2%	7.000,00	1%	7.000,00	1%
Vehículo	5.708,58	2%	20.708,58	6%	20.708,58	5%	20.708,58	4%	20.708,58	3%
Equipo de Computo	1.044,82	0%	5.500,00	2%	5.500,00	1%	5.500,00	1%	5.500,00	1%
<b>ACTIVO FIJO INTANGIBLE</b>	<b>224,00</b>	<b>0%</b>								
Marca	224,00	0%	224,00	0%	224,00	0%	224,00	0%	224,00	0%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>270.762,74</b>	<b>100%</b>	<b>342.537,11</b>	<b>100%</b>	<b>402.973,21</b>	<b>100%</b>	<b>494.508,43</b>	<b>100%</b>	<b>608.897,14</b>	<b>100%</b>

<b>PASIVOS</b>										
<b>A CORTO PLAZO</b>	<b>93.597,50</b>	<b>35%</b>	<b>102.506,97</b>	<b>30%</b>	<b>112.782,93</b>	<b>28%</b>	<b>136.572,02</b>	<b>28%</b>	<b>165.519,44</b>	<b>27%</b>
Proveedores	68.603,12	25%	75.514,44	22%	83.110,88	21%	99.751,06	20%	119.707,27	20%
Cuentas por pagar	10.000,00	4%	10.000,00	3%	10.000,00	2%	10.000,00	2%	10.000,00	2%
Préstamos Bancarios	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
15% Participación a Trabajadores	4.995,17	2%	5.235,54	2%	6.284,76	2%	8.844,37	2%	11.838,44	2%
Impuesto a la Renta	0,00	0%	2.348,37	1%	3.050,04	1%	5.572,62	1%	9.081,63	1%
IVA por pagar	9.999,21	4%	9.408,63	3%	10.337,25	3%	12.403,98	3%	14.892,09	2%
<b>A LARGO PLAZO</b>	<b>30.000,00</b>	<b>11%</b>	<b>55.600,00</b>	<b>16%</b>	<b>51.212,00</b>	<b>13%</b>	<b>46.836,24</b>	<b>9%</b>	<b>42.472,96</b>	<b>7%</b>
Proveedores	15.000,00	6%	15.300,00	4%	15.606,00	4%	15.918,12	3%	16.236,48	3%
Cuentas por pagar	15.000,00	6%	15.300,00	4%	15.606,00	4%	15.918,12	3%	16.236,48	3%
Préstamos Bancarios		0%	25.000,00	7%	20.000,00	5%	15.000,00	3%	10.000,00	2%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>123.597,50</b>	<b>46%</b>	<b>158.106,97</b>	<b>46%</b>	<b>163.994,93</b>	<b>41%</b>	<b>183.408,26</b>	<b>37%</b>	<b>207.992,40</b>	<b>34%</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital Social	118.859,30	44%	157.110,43	46%	206.414,69	51%	266.554,70	54%	342.901,85	56%
Utilidad del Ejercicio	28.305,94	10%	27.319,70	8%	32.563,59	8%	44.545,47	9%	58.002,89	10%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>147.165,24</b>	<b>54%</b>	<b>184.430,13</b>	<b>54%</b>	<b>238.978,28</b>	<b>59%</b>	<b>311.100,17</b>	<b>63%</b>	<b>400.904,74</b>	<b>66%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO + PASIVO</b>	<b>270.762,74</b>	<b>100%</b>	<b>342.537,11</b>	<b>100%</b>	<b>402.973,21</b>	<b>100%</b>	<b>494.508,43</b>	<b>100%</b>	<b>608.897,14</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Paúl Merchán

## Análisis Horizontal o dinámico del Estado de Situación Final

**Tabla 41:** Análisis Horizontal del Estado de Situación Final del año 2018 al 2022

### Estación de Servicio HUAMBOYA

#### Estado de Situación Final Análisis horizontal del año 2018 al 2022

Detalle	2018	2019	Variación Absoluta	Variación Relativa	2019	2020	Variación Absoluta	Variación Relativa	2020	2021	Variación Absoluta	Variación Relativa	2021	2022	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>ACTIVO</b>																
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	251.285,34	303.604,53	52.319,19	21%	256.199,11	364.040,63	107.841,52	42%	301.092,82	455.575,85	154.483,03	51%	384.981,09	569.964,56	184.983,47	48%
<b>DISPONIBLE</b>	101.255,34	138.568,53	37.313,19	37%	99.257,00	182.486,63	83.229,63	84%	127.911,44	244.954,85	117.043,41	92%	191.888,66	325.181,06	133.292,40	69%
Bancos	101.255,34	138.568,53	37.313,19	37%	99.257,00	182.486,63	83.229,63	84%	127.911,44	244.954,85	117.043,41	92%	191.888,66	325.181,06	133.292,40	69%
<b>EXIGIBLE</b>	90.030,00	99.036,00	9.006,00	10%	99.036,00	108.954,00	9.918,00	10%	108.954,00	130.761,00	21.807,00	20%	130.761,00	156.937,50	26.176,50	20%
Clientes	90.030,00	99.036,00	9.006,00	10%	99.036,00	108.954,00	9.918,00	10%	108.954,00	130.761,00	21.807,00	20%	130.761,00	156.937,50	26.176,50	20%
<b>REALIZABLE</b>	60.000,00	66.000,00	6.000,00	10%	66.000,00	72.600,00	6.600,00	10%	72.600,00	79.860,00	7.260,00	10%	79.860,00	87.846,00	7.986,00	10%
Inventario de Mercadería	60.000,00	66.000,00	6.000,00	10%	66.000,00	72.600,00	6.600,00	10%	72.600,00	79.860,00	7.260,00	10%	79.860,00	87.846,00	7.986,00	10%
<b>ACTIVO FIJO</b>	19.253,40	38.708,58	19.455,18	101%	38.708,58	38.708,58	0,00	0%	38.708,58	38.708,58	0,00	0%	38.708,58	38.708,58	0,00	0%
<b>DEPRECIABLES</b>	19.253,40	38.708,58	19.455,18	101%	38.708,58	38.708,58	0,00	0%	38.708,58	38.708,58	0,00	0%	38.708,58	38.708,58	0,00	0%
Muebles y Enseres	5.000,00	5.000,00	0,00	0%	5.000,00	5.000,00	0,00	0%	5.000,00	5.000,00	0,00	0%	5.000,00	5.000,00	0,00	0%
Equipo de Oficina	500,00	500,00	0,00	0%	500,00	500,00	0,00	0%	500,00	500,00	0,00	0%	500,00	500,00	0,00	0%
Maquinaria, Equipo y Herramientas	7.000,00	7.000,00	0,00	0%	7.000,00	7.000,00	0,00	0%	7.000,00	7.000,00	0,00	0%	7.000,00	7.000,00	0,00	0%
Vehículo	5.708,58	20.708,58	15.000,00	263%	20.708,58	20.708,58	0,00	0%	20.708,58	20.708,58	0,00	0%	20.708,58	20.708,58	0,00	0%
Equipo de Computo	1.044,82	5.500,00	4.455,18	426%	5.500,00	5.500,00	0,00	0%	5.500,00	5.500,00	0,00	0%	5.500,00	5.500,00	0,00	0%
<b>ACTIVO FIJO INTANGIBLE</b>	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%

Marca	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>270.538,74</b>	<b>342.313,11</b>	<b>71.774,37</b>	<b>27%</b>	<b>342.313,11</b>	<b>402.749,21</b>	<b>60.436,10</b>	<b>18%</b>	<b>402.749,21</b>	<b>494.284,43</b>	<b>91.535,23</b>	<b>23%</b>	<b>494.284,43</b>	<b>608.673,14</b>	<b>114.388,71</b>	<b>23%</b>
<b>PASIVOS</b>																
<b>A CORTO PLAZO</b>	<b>93.597,50</b>	<b>102.506,97</b>	<b>8.909,47</b>	<b>10%</b>	<b>96.838,40</b>	<b>112.782,93</b>	<b>15.944,53</b>	<b>16%</b>	<b>109.092,07</b>	<b>136.572,02</b>	<b>27.479,95</b>	<b>25%</b>	<b>134.753,25</b>	<b>165.519,44</b>	<b>30.766,19</b>	<b>23%</b>
Proveedores	68.603,12	75.514,44	6.911,31	10%	75.514,44	83.110,88	7.596,44	10%	83.110,88	99.751,06	16.640,18	20%	99.751,06	119.707,27	19.956,21	20%
Cuentas por pagar	10.000,00	10.000,00	0,00	0%	10.000,00	10.000,00	0,00	0%	10.000,00	10.000,00	0,00	0%	10.000,00	10.000,00	0,00	0%
Préstamos Bancarios	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%
15% Participación a Trabajadores	4.995,17	5.235,54	240,38	5%	1.915,34	6.284,76	4.369,42	228%	4.289,70	8.844,37	4.554,67	106%	7.991,82	11.838,44	3.846,63	48%
Impuesto a la Renta	0,00	2.348,37	2.348,37	0%	0,00	3.050,04	3.050,04	0%	1.354,24	5.572,62	4.218,37	311%	4.606,40	9.081,63	4.475,23	97%
IVA por pagar	9.999,21	9.408,63	-590,58	-6%	9.408,63	10.337,25	928,62	10%	10.337,25	12.403,98	2.066,73	20%	12.403,98	14.892,09	2.488,12	20%
<b>A LARGO PLAZO</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30.600,00</b>	<b>600,00</b>	<b>2%</b>	<b>30.600,00</b>	<b>31.212,00</b>	<b>612,00</b>	<b>2%</b>	<b>31.212,00</b>	<b>31.836,24</b>	<b>624,24</b>	<b>2%</b>	<b>31.836,24</b>	<b>32.472,96</b>	<b>636,72</b>	<b>2%</b>
Proveedores	15.000,00	15.300,00	300,00	2%	15.300,00	15.606,00	306,00	2%	15.606,00	15.918,12	312,12	2%	15.918,12	16.236,48	318,36	2%
Cuentas por pagar	15.000,00	15.300,00	300,00	2%	15.300,00	15.606,00	306,00	2%	15.606,00	15.918,12	312,12	2%	15.918,12	16.236,48	318,36	2%
Préstamos Bancarios	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>123.597,50</b>	<b>133.106,97</b>	<b>9.509,47</b>	<b>8%</b>	<b>127.438,40</b>	<b>143.994,93</b>	<b>16.556,53</b>	<b>13%</b>	<b>140.304,07</b>	<b>168.408,26</b>	<b>28.104,19</b>	<b>20%</b>	<b>166.589,49</b>	<b>197.992,40</b>	<b>31.402,91</b>	<b>19%</b>
<b>PATRIMONIO</b>																
Capital Social	118.635,30	181.886,43	63.251,14	53%	181.886,43	226.190,69	44.304,26	24%	226.190,69	281.330,70	55.140,01	24%	281.330,70	352.677,85	71.347,15	25%
Utilidad del Ejercicio	28.305,94	27.319,70	-986,24	-3%	10.853,60	32.563,59	21.709,99	200%	22.954,05	44.545,47	21.591,43	94%	40.680,58	58.002,89	17.322,31	43%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>146.941,24</b>	<b>209.206,13</b>	<b>62.264,90</b>	<b>42%</b>	<b>89.211,19</b>	<b>258.754,28</b>	<b>169.543,09</b>	<b>190%</b>	<b>144.326,75</b>	<b>325.876,17</b>	<b>181.549,42</b>	<b>126%</b>	<b>205.705,28</b>	<b>410.680,74</b>	<b>204.975,46</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO + PASIVO</b>	<b>270.538,74</b>	<b>342.313,11</b>	<b>71.774,37</b>	<b>27%</b>	<b>342.313,11</b>	<b>402.749,21</b>	<b>60.436,10</b>	<b>18%</b>	<b>402.749,21</b>	<b>494.284,43</b>	<b>91.535,23</b>	<b>23%</b>	<b>494.284,43</b>	<b>608.673,14</b>	<b>114.388,71</b>	<b>23%</b>

Realizado por: Paúl Merchán

### **Análisis del Activo - Estado de Situación Final del año 2018 al 2022**

Luego de haber realizado el análisis vertical del Estado de Resultados de la comercializadora Huamboya se pudo determinar que la cuenta con mayor representación en el activo es la de Bancos con un 37% del total de los activos para el año 2018, mientras que para el año 2022 posee un porcentaje de 53% mostrando que existe un incremento sostenido de dicha cuenta. Seguida de la cuenta de clientes donde el porcentaje es de un 33% del total de los activos, para el año 2022 posee un porcentaje de un 26% debido a que el ingreso del efectivo va creciendo cada período.

Al realizar el análisis horizontal del estado de Situación Final de la estación de servicio se pudo determinar que existe una variación relativa entre los dos primeros períodos de un 37% en la cuenta de bancos que es la más representativa del activo, mantiene un crecimiento constante pues para el año 2022 existe un porcentaje de variación relativa de un 69% respecto a su período anterior, esto significa que el monto en esta cuenta va incrementando paulatinamente año tras año lo cual es positivo para la estación de servicio.

### **Análisis del Pasivo – Estado de Situación Final del año 2018 al 2022**

En la estación de servicio Huamboya al realizar el análisis vertical se determinó que en el año 2018 la cuenta con mayor participación sobre el total de los pasivos es la cuenta de proveedores con un 25% del total de los pasivos, mientras que para el 2022 dicha cuenta mantiene un porcentaje de un 20% con un 5% de disminución entre este lapso de tiempo, esto se debe a que cómo la base que se toma para realizar el cálculo es el total de patrimonio más pasivos la cuenta del patrimonio que contiene a la utilidad hace que no tenga tanto peso.

En el análisis horizontal se puede observar un crecimiento del porcentaje que representa a la variación relativa, siendo así que entre el año 2018 y 2019 existe una variación relativa de un 10% en la cuenta más representativa de los pasivos que es proveedores, para el año 2022 se obtuvo un porcentaje de variación relativa de un 20% con respecto al período anterior puesto que cada año es necesario la adquisición de mercadería

además cabe recalcar que no es un crecimiento voluminoso lo que significa que la estación de servicio estaría realizando una buena gestión en pagos a proveedores.

### **Análisis del Patrimonio – Estado de Situación Final del año 2018 al 2022**

Luego de realizar el análisis vertical de la comercializadora Huamboya se pudo determinar que el patrimonio representa el 54% del total de la estación de servicio para el año 2018, mientras que para el año 2022 presenta un porcentaje de representación del 66% del total de la estación de servicio, además el capital representa un 44% del total del patrimonio en el 2018, mientras que para el año 2022 representa la cuenta del capital el 56% del total del patrimonio que posee la estación de servicio para cubrir y enfrentar algunas circunstancias que se puedan presentar.

Se pudo observar que luego de realizar el análisis horizontal en la estación de servicio Huamboya, en la cuenta del patrimonio entre los períodos 2018 y 2019 existe una variación relativa de un 42% lo que es muy satisfactorio para la estación de servicio pues existe un incremento entre un período y otro, para el año 2022 existe una variación relativa de un 100% lo que significa que la estación de servicio ha incrementado en un doble el monto que poseía el período anterior, pero se debe tener en consideración que también puede ser un problema si no se destina o gestiona adecuadamente el monto pues el valor de la utilidad que complementa esta cuenta se puede convertir en un dinero improductivo u ocioso.

#### **4.11.4 Evaluación de los índices financieros aplicados a los Balances Proyectados**

##### **Indicadores de Liquidez**

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Índice de Liquidez	Activo Corriente	2,68	2,96	3,23	3,34	3,44	Favorable a la alta
	Pasivo Corriente						

La razón corriente de la estación de servicio Huamboya es buena, ya que para cualquier empresa es ideal mantener una razón corriente sobre un valor positivo con el propósito de que la estación de servicio pueda cubrir obligaciones a corto plazo, y pues como se puede observar este índice de la organización es creciente.

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios	2,04	2,32	2,58	2,75	2,91	Favorable a la alta
	Pasivo Corriente						

Al realizar el cálculo de la prueba ácida se pudo determinar que existe una tendencia de crecimiento con un valor al año 2018 de 2,04 dólares, mientras que para el año 2022 de 2,91 teniendo en consideración que la estación de servicio posee una liquidez inmediata por encima de 1 positivo que es lo óptimo en cualquier estación de servicio.

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Capital de Trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	157.687,84	201.097,55	251.257,70	319.003,83	404.445,12	Favorable a la alta

Como se puede observar el capital de trabajo de la estación de servicio Huamboya mantiene un crecimiento favorable, en el año 2018 presenta un valor de 157.687,84 dólares llegando al 2022 con un monto de 404.445,12 dólares para continuar con sus actividades normales. El incremento positivo durante cada período se debe al incremento de los ingresos que mantienen un crecimiento sostenido.

## Indicadores de Solvencia

### Endeudamiento del Activo

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total	0,46	0,39	0,36	0,34	0,33	Favorable a la baja
	Activo Total						

El endeudamiento del activo presenta una evolución decreciente a partir del año 2018 con un valor de 0,46 dólares, mientras que para el año 2022 se posee un valor de 0,33 dólares siendo favorable dicha evolución para la estación de servicio puesto que las obligaciones mantenidas con proveedores se están equilibrando.

### Endeudamiento del Patrimonio

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Endeudamiento Patrimonial	Pasivos Total	0,84	0,64	0,56	0,52	0,48	Favorable a la baja
	Patrimonio Neto						

El endeudamiento del patrimonio a su vez muestra de igual manera una tendencia a la baja, manteniendo un valor de endeudamiento del patrimonio para el año 2018 de 0,84 dólares mientras que para el año 2022 cuenta con un valor de 0,48 dólares, esta evolución es buena para la estación de servicio porque el patrimonio puede solventar fácilmente las obligaciones con los acreedores.

### Endeudamiento del Activo Fijo

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio	7,63	5,40	6,68	6,72	6,61	Favorable a la baja
	Activo Fijo						

La evolución muestra que los activos fijos pueden ser financiados en su totalidad por el patrimonio, puesto que está obteniendo montos positivos superiores a 1 que es lo factible para cualquier estación de servicio en lo referente a financiar los activos fijos por cuenta propia, sin tener que recurrir a otro tipo de financiamiento.

### Apalancamiento

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Apalancamiento	Activo Total	1,84	1,64	1,56	1,52	1,48	Favorable a la baja
	Patrimonio						

El apalancamiento de la estación de servicio presenta una evolución decreciente lo que significa que los proveedores están teniendo una participación notable en la revalorización del patrimonio de la estación de servicio.

### Apalancamiento Financiero

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Apalancamiento Financiero	UAI/Patrimonio	0,72	0,54	0,48	0,44	0,41	Favorable a la baja
	UAI/Activos Totales						

Lo ideal para que una estación de servicio pueda manejar un crecimiento en su rentabilidad es que este indicador presente un valor igual o mayor que 1, así se puede mencionar que los fondos ajenos no contribuyen al crecimiento de los fondos propios y para el mejoramiento de esto hay que tratar de cubrir las obligaciones con los proveedores y demás mantenidas con terceros.

## Indicadores de Gestión

### Rotación de Cartera

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Rotación de Cartera	Ventas	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	Favorable a la alta
	Cuentas por Cobrar						

Como se puede observar la rotación de las cuentas por cobrar en relación a las ventas mantiene una rotación de hasta tres veces por período contable, pues podemos concluir que un espacio cuatrimestral por que se realizan ventas a crédito, pero es necesario que estas sean de un mayor promedio de rotación ya que esta razón permite conocer el retorno de las cuentas por cobrar de la estación de servicio.

### Rotación de Inventarios

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas	3,38	3,81	3,82	4,16	4,54	Favorable a la alta
	Promedio de Inventarios						

El promedio de rotación de los inventarios que mantiene la estación de servicio es buen puesto a que se mantiene en 5 veces por período lo que significa que el producto no cae en un sobre stock y cada dos meses y medio se requiere de la adquisición de servicio para continuar con la actividad normal en la entidad.

### Rotación de Activos Fijos

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Rotación de Activo Fijo	Ventas	3,70	2,02	2,22	2,66	3,20	Favorable a la alta
	Activo Fijo						

Como se puede observar la evolución de los activos fijos es buena pues se mantiene valores superiores a 1, los que significa que por cada unidad invertida para los activos inmovilizados se produce lo suficiente para generar rentabilidad por el uso de planta y equipo de la estación de servicio.

### Rotación de Ventas

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Rotación de Ventas	Ventas	0,22	0,23	0,25	0,27	0,31	Favorable a la alta
	Activo Total						

La rotación en ventas nos indica que es favorable con la evolución proyectada puesto que por cada unidad invertida en el activo va a generar un valor que mantiene una tendencia creciente cada período.

### Período Medio de Cobranza

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Período Medio de Cobranza	Cuentas por Cobrar *365	29,54	29,54	29,55	29,57	29,58	Favorable a la baja
	Ventas						

Este indicador favorece a la estación de servicio siempre y cuando sea menor al período de pago de las cuentas por pagar o a los acuerdos con proveedores, como podemos observar existe un período de cobro de 29 días y es mucho mejor si existe una tendencia a disminuir estos días pues las cuentas por cobrar se convertirán en efectivo con anterioridad.

### Período promedio de Pago

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Período Medio de Pago	Cuenta. y Doc. por pagar *365	109,5	109,5	109,5	109,5	109,5	Estable
	Compras						

Al realizar el cálculo de esta razón se obtuvo que el promedio de pago de las obligaciones o cuentas por pagar de la estación de servicio son de 109 días lo cual relacionándolo con la razón anterior es muy bueno para la estación de servicio puesto que se está recibiendo efectivo mucho antes de cancelar las obligaciones con terceros. Una gestión oportuna para evitar que la entidad sufra problemas de liquidez.

### Impacto de Gastos Operativos

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Impacto Gastos Operativos	Gastos operativos	0,53	0,56	0,51	0,43	0,37	Favorable a la baja
	Ventas						

Mantener una tendencia de reducción en esta razón es muy importante para la estación de servicio puesto que con ello los gastos operativos de la estación de servicio van a tener un menor impacto frente a las ventas generando un mayor margen de utilidad operativa para Huamboya.

## Indicadores de Rentabilidad

### Rentabilidad Neta del Activo

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
DUPONT	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	1,51	1,53	1,77	2,07	2,31	Favorable a la alta

Como podemos observar al realizar la razón de rentabilidad del activo mediante el cálculo Dupont, existe una tendencia de incremento en cada uno de los períodos y esto se debe a que existe una buena gestión en las ventas como en la administración de los activos lo que permite mantener resultados positivos para la entidad y por ende generándole mayor rentabilidad y utilidades.

### Margen Bruto

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Margen Bruto	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	Estable

El margen bruto que se obtiene al realizar el cálculo de las ventas en relación al costo de ventas es de un 24% lo que permite a la estación de servicio tener un buen margen de utilidad neta, mejorando la situación del patrimonio de la entidad para que pueda continuar con sus actividades y enfrentar posibles situaciones.

### Margen Operacional

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	0,47	0,44	0,49	0,57	0,63	Favorable a la alta

El margen operacional que presenta la comercializadora Huamboya tiene una tendencia de incremento, lo que permite a la estación de servicio conseguir un mayor margen de utilidad puesto a que durante cada período las ventas se han ido incrementando favoreciendo a la utilidad operacional.

### Rentabilidad Sobre las Ventas

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
ROS	Utilidad neta	0,40	0,35	0,38	0,43	0,47	Favorable a la alta
	Ventas						

Se puede identificar que la estación de servicio Huamboya presenta una evolución creciente en lo referente a la rentabilidad sobre las ventas pasando de un 35% a un 47% de rentabilidad en relación a las ventas que mantiene dicha estación de servicio.

### Rentabilidad sobre el patrimonio

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
ROE	Utilidad neta	0,19	0,13	0,13	0,14	0,14	Favorable a la alta
	Patrimonio						

El patrimonio de la estación de servicio Huamboya presenta una tendencia creciente al alza mostrando un 14% de rentabilidad en relación a su patrimonio, mismo que será suficiente para que la estación de servicio pueda continuar con sus actividades y contrarrestar problemas.

### Rentabilidad sobre Activos

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
ROA	Utilidad neta	0,05	0,07	0,08	0,09	0,10	Favorable a la alta
	Activo						

La rentabilidad generada sobre los activos en Huamboya mantiene una tendencia positiva, pasando de un 5% en 2018 a un 10% de rentabilidad en relación al activo total de la estación de servicio en el 2022. Se puede mencionar que existe una adecuada gestión de los activos de la estación de servicio lo cual permite que exista un crecimiento de este indicador.

## Rentabilidad Operacional del patrimonio

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Renta. Ope. del Patrimonio	Utilidad Operacional	0,13	0,17	0,16	0,18	0,19	Favorable a la alta
	Patrimonio						

Para el año 2018 la estación de servicio Huamboya presenta una rentabilidad operacional del patrimonio de un 13%, mientras que para el año 2022 se puede observar que existe un porcentaje de 19% de rentabilidad operacional del patrimonio, observando claramente un incremento favorable para la estación de servicio.

## Rentabilidad Financiera

Índice	Formula	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencia
Rentabilidad Financiera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} * \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}}$	0,09	0,11	0,13	0,14	0,18	Favorable a la alta
	$\frac{\text{UAI}}{\text{Activo total}} * \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}}$						
	$\frac{\text{UAI}}{\text{Patrimonio}} * \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}}$						
	$\frac{\text{UA}}{\text{UAI}}$						
	$\frac{\text{UAI}}{\text{UAI}}$						
	$\frac{\text{UAI}}{\text{UAI}}$						

Como podemos observar existe un crecimiento en la rentabilidad financiera de Huamboya pasando de mantener un 9% en 2017, a un 18% en 2021 lo cual significa que se está realizando una correcta gestión dentro del ámbito financiero y económico, de la misma manera la gestión administrativa está funcionando correctamente para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

### 4.11.4.1 Diseño del modelo financiero de la Estación de servicios Huamboya

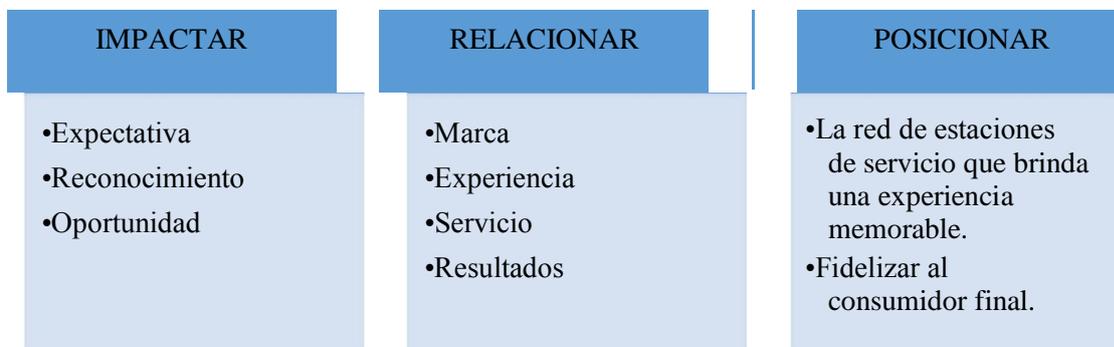
En base a los resultados de las encuestas realizadas a los distribuidores y consumidores la estación de servicios Huamboya, así como para mejorar los puntos detallados en el FODA se plantea la nueva estrategia con los siguientes objetivos:

- Lograr que la gente tenga en mente a la estación de servicios Huamboya cuando se trata de combustible.

- Fidelizar a los actuales y potenciales clientes.
- Elevar la recordación de la estación de servicios Huamboya en el grupo objetivo.
- Fortalecer el posicionamiento en el mercado ecuatoriano.

#### 4.11.4.2 Estrategia de Comunicación

Gráfico 20: Estrategia de comunicación



#### 4.11.4.3 Enfoques de la estrategia de comunicación

La estrategia de posicionamiento y comunicación va enfocada en el mercado objetivo en lo que respecta al consumidor final:

- Transportistas.
- Choferes de buses.
- Taxistas.
- Conductores Particulares (Hogares).
- Motociclistas.

Y a nivel de distribuidores:

Dueños de Gasolineras (Afiliadas o no a Energi Gas).

El concepto está diseñado a través de un mensaje emocional y aspiraciones, que invite y fidelice a los diferentes segmentos de mercado a vivir una experiencia diferente dentro de una gasolinera.

Por lo tanto, en el concepto se toman en consideración:

*Gráfico 21: Enfoque de estrategias*



**Elaborado por:** Paúl Merchán

### **Atributos del Producto**

- Gasolineras en toda la ciudad.
- Precio.
- Los consumidores la reconocen.
- Innovación en sus servicios.
- Respetuosa con el medio ambiente.

### **Beneficios Funcionales**

- Contribuye al desarrollo del país.
- Ahorro.
- Estaciones que ayudan a optimizar los presupuestos de operación o de viajes.
- Reconocimiento de que se puede encontrar una estación de todo el país.
- Productos de calidad y exactos.

### **Beneficios Emocionales**

- El combustible para llegar lejos.

- Utilizar los recursos en cosas más importantes.
- Orgullo nacional.
- Una estación de servicio que se preocupa por el cliente y por conocerlo.
- La estación de servicios Huamboyasabe que el cliente no puede detenerse, pero cuida al medio ambiente.
- Le devuelve al ecosistema un poco de lo que todos los seres humanos le quitan.
- Estaciones de servicio amigables.

## CONCLUSIONES

1. El análisis situacional de la estación de servicio Huamboya permitió determinar que el área administrativa y financiera presentaba debilidades, mantenían una gestión de carácter empírica con inexistencia de manuales o guías para realizar los procesos o actividades de manera técnica y eficiente que permita a la entidad crecer y desarrollarse en el mercado.
2. Se identificó que la estación de servicio no cuenta con procesos definidos sobre las actividades que deben realizar los colaboradores de la entidad, así mismo no existen los manuales de los procesos que permitan el control de la ejecución en las actividades diarias.
3. Se pudo detectar que la estación de servicio no realiza la aplicación de indicadores o razones a los estados financieros que le permitan conocer cuál es su situación en lo referente al manejo y gestión financiera – económica para poder detectar problemas y dar soluciones pertinentes oportunamente.
4. El Análisis Vertical y Horizontal de los Balances de la Estación de servicio nos muestra el análisis estático y dinámico del estado de resultados como del estado de situación final proyectados para con la finalidad de conocer cuál es su evolución y la participación que tienen las cuentas relevantes dentro de cada uno.
5. La razón o indicadores financieros de la estación de servicio Huamboya es buena, ya que para cualquier empresa es ideal mantener una razón corriente sobre un valor positivo con el propósito de que la estación de servicio pueda cubrir obligaciones a corto plazo.

## **RECOMENDACIONES**

- 1 A la estación tomar en consideración las diferentes herramientas propuestas en el presente trabajo de investigación, mismas que tienen la finalidad de mejorar la Gestión administrativa como financiera de la estación de servicio Huamboya con el objetivo principal de optimizar los procesos y recursos de cada una de las áreas de la estación de servicio.
  
- 2 Tomar en consideración la aplicación de los modelos de gestión administrativo propuesto donde se plantean los procedimientos, funciones, y una planificación estratégica que funcionaran como guías para la organización conllevando al cumplimiento de sus metas y objetivos.
  
- 3 Aplicar los indicadores financieros o razones financieras pertinentes que permitan conocer la evolución de cuentas necesarias para identificar la situación económica – financiera de la estación de servicio, de igual manera poder compararla con la prospectiva financiera propuesta para la estación de servicio, misma que mantiene un panorama positivo para la misma para tomar las decisiones adecuadas.
  
- 4 La Estación de servicio debe aplicar el análisis el Análisis Vertical y Horizontal de los Balances de del estado de resultados para proyectar la evolución y la participación que tienen la empresa.
  
- 5 Para la empresa es recomendable conocer sus indicadores financieros y mantener una razón corriente sobre un valor positivo con el propósito de que la estación de servicio pueda cubrir alcanzar los objetivos empresariales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bustamante, I.** (2015). *“Diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa y financiera de la ferretería Bonilla, del cantón la Maná, provincia de Cotopaxi.”* (Tesis de pregrado. Universidad técnica de Cotopaxi). Obtenido de: [repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3474/1/T-UTC-00751.pdf](http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3474/1/T-UTC-00751.pdf)
- Cadena, M.** (2014). *Análisis y diseño de una estructura organizacional por procesos para centros educativos.* (Tesis de pregrado. Universidad Técnica de Cotopaxi). Obtenido de: [repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3880/1/T1410-MBA-Cadena-Analisis.pdf](http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3880/1/T1410-MBA-Cadena-Analisis.pdf)
- Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A.** (2014). *Estación de servicio e iniciativa emprendedora.* Quito: EDITEX.
- Domínguez, C.** (2014). *Planeamiento estratégico.* Obtenido de: <http://www/planeamiento-estrategico-sector-publico/planeamiento-estrategico-sector-publico2.shtml>
- Dominguez, E.** (2014). *Gestión administrativa del proceso comercial.* Logroño: Editorial Tutor Formación.
- Duque E.** (2013). *Fundamentos de administración.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- EOI.** (2014). *Master Executive en Dirección de Estación de servicios Tecnológicas Industriales.* Obtenido de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/17/importancia-de-la-gestion-de-recursos-humanos-en-la-estacion-de-servicio-actual/>
- Gallardo, E.** (2010). *Fundamentos de la administración.* Mexico: Departamento de Economía y Organización de Estación de servicios.
- García, S.** (2000). *La gestión de recursos humanos de la estación de servicio.* Madrid: Universidad de Alcalá de Henares.
- Hamel, G., & Breen, B.** (2010). *El futuro de la administración.* Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Marketing Publishing Cente.** (2010). *Plan de negocios.* Madrid: Diaz de Santos.
- Merli, G.** (2000). *La gestión eficaz.* Madrid: Diaz de Santos.
- Paredes, M.** (2010). *Diseño de un modelo de gestión administrativa para la estación de servicio “El Agroganadero”.* (Tesis de pregrado. Universidad Técnica de Loja). Obtenido de: [repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/.../TESIS%20CAROLINA%20LOJA.pdf](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/.../TESIS%20CAROLINA%20LOJA.pdf)
- Perez, J.** (2010). *Gestión de calidad estación de servicio.* Madrid: ESIC.

- Quilumbaquin, W.** (2015). *Modelo de gestión administrativa y financiera para la corporación alli ashpa de la parroquia de Cangahua, canton Cayambe, provincia de Pichincha*". (Tesis de pregrado. Universidad Técnica de Cotopaxi). Obtenido de: [repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/5189/1/Tesis-Wilian-Quilumbaquin.pdf](http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/5189/1/Tesis-Wilian-Quilumbaquin.pdf)
- Ramón, F.** (2013). *Conceptos-de-administración*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/RamonFierro/11-conceptos-de-administracin>
- Reyes, A.** (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M.** (1996). *Administración*. 5ª. ed. México: Trillas.
- Torán, F., & Madroñal, J.** (2000). *Gestión administrativa del personal*. Madrid: Centro de publicaciones Secretaria General Técnica.

# ANEXOS

## Anexo 1: Formato de las encuestas



**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**  
**Facultad de Administración de Empresas**  
**Escuela de Ingeniería de Empresas**  
**ENCUESTA**

**Dirigida a:** los colaboradores la estación de servicio HUAMBOYA

La presente encuesta es confidencial y tiene la finalidad de recolectar información necesaria para la elaboración de un Diseño de la estructura empresarial para la Gestión Administrativa, Financiera y de Comercialización, de la Estación de Servicio Huamboya.

**INSTRUCCIONES:** Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad, honestidad escoja una respuesta y marque con **X**. De ante mano se le agradece con su gentil colaboración.

**Pregunta N°1:** ¿Conoce usted, cuál es la misión, visión y valores de la estación de servicio HUAMBOYA?

Si	
No	

**Pregunta N°2:** ¿Conoce usted, cuáles son los objetivos de la estación de servicio HUAMBOYA?

Si	
No	

**Pregunta N°3:** ¿Conoce usted, cuál es el organigrama estructural de la estación de servicio HUAMBOYA?

Si	
No	

**Pregunta N°4:** ¿Respeto usted, los niveles jerárquicos y de mando para los procedimientos que se realiza dentro de la estación de servicio HUAMBOYA?

Si	
No	

**Pregunta N°5:** ¿Conoce usted, cuáles son los manuales de procesos y/o procedimientos de la estación de servicio HUAMBOYA?

Si	
No	

**Pregunta N°6:** ¿Cómo califica usted, la gestión que realizan los administradores de la estación de servicio HUAMBOYA?

Si	
No	

**Pregunta N°7:** ¿Conoce usted, si existe un sistema de gestión el cual se aplique dentro de la estación de servicio HUAMBOYA?

Si	
No	

**Pregunta N°8:** ¿Considera usted, que la estación de servicio HUAMBOYA debe implementar un sistema de gestión acorde a las necesidades de su entorno y su campo de acción?

Si	
No	

**Pregunta N°9:** ¿Considera usted, que las acciones empleadas por la estación de servicio HUAMBOYA para el desarrollo administrativo de sus actividades son?

Excelente	
Muy Buenos	
Bueno	
Regular	
Malo	

**Pregunta N°10:** ¿Considera usted, que las acciones empleadas por la estación de servicio HUAMBOYA para el desarrollo económico y financiero de sus actividades son?

Excelente	
Muy Buenos	
Bueno	
Regular	
Malo	

**Pregunta N°11:** ¿Considera usted, que las acciones empleadas por la estación de servicio HUAMBOYA para el desarrollo social de sus actividades son?

Excelente	
Muy Buenos	
Bueno	
Regular	
Malo	

**Pregunta N°12:** ¿Considera usted, que el control económico y financiero que se lleva dentro de la estación de servicio HUAMBOYA es?

Excelente	
Muy Buenos	
Bueno	
Regular	
Malo	

**Pregunta N°13:** ¿En qué ámbito considera usted, que la estación de servicio HUAMBOYA debe mejorar sus procesos?

Social	
Cultural	
Económico	
Tecnológico	
Administrativo	
Financiero	
Capacitación	

**Pregunta N°14:** ¿Cuáles son los aspectos que usted, considera se debería mejorar dentro de la estación de servicio HUAMBOYA?

Capacitación	
Infraestructura	
Fortalecimiento Organizacional	
Elaboración de proyectos	
Salarios	
Incentivos al Personal	

**Pregunta N°15:** ¿En qué ámbitos administrativos considera usted, que debe mejorar la gerencia de la estación de servicio HUAMBOYA?

Contabilidad	
Recursos Humanos	
Atención al cliente	
Gestión Administrativa	



**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**  
**Facultad de Administración de Empresas**  
**Escuela de Ingeniería de Empresas**  
**ENCUESTA**

**Dirigida a:** los colaboradores la estación de servicio HUAMBOYA

La presente encuesta es confidencial y tiene la finalidad de recolectar información necesaria para la elaboración de un Diseño de la estructura empresarial para la Gestión Administrativa, Financiera y de Comercialización, de la Estación de Servicio Huamboya.

**INSTRUCCIONES:** Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad, honestidad escoja una respuesta y marque con **X**. De ante mano se le agradece con su gentil colaboración.

Pregunta1. ¿Considera Usted que la implementación de una estructura organizacional mejorará la Gestión Administrativa, Financiera y de Comercialización en la Estación de Servicio Huamboya?

SI	
NO	

Pregunta2. ¿Considera Usted importante la existencia de un manual de funciones dentro de la Estación de Servicio Huamboya?

SI	
NO	

Pregunta 3. ¿Considera Usted que con la estructura organizacional se obtendría mejor distribución de tareas y óptimos resultados en el desempeño de los colaboradores y el cumplimiento de Objetivos en la Estación de Servicio Huamboya?

SI	
NO	

Pregunta 4. ¿Considera necesario que la Estación de Servicio Huamboya dé a conocer al personal sobre su estructura para el mejoramiento de la gestión administrativa, financiera y de comercialización?

SI	
NO	

Pregunta 5. ¿Considera Usted que el personal debe recibir capacitación sobre sus funciones y el papel que cumplen dentro de los objetivos en la Estación de Servicio?

SI	
NO	

Pregunta 6. ¿Cuál de las siguientes barreras considera que influiría en el desarrollo organizacional de la Estación de Servicio Huamboya?

Factor Económico	
Inadecuada Contratación de Personal	
Falta de interés de los propietarios para la mejora Organizacional	

Pregunta 7. ¿Cómo califica Usted la distribución actual de funciones del personal de la Estación de Servicio Huamboya?

Excelente	
Regular	
Bueno	
Malo	

Pregunta 8. ¿Considera usted que una estructura organizacional influirá en un mejor clima organizacional para la Estación de Servicio Huamboya?

SI	
NO	

Pregunta 9. ¿Considera usted que una estructura organizacional permitirá el mejor desempeño de los empleados?

SI	
NO	

Pregunta 10. ¿Adicional a una estructura organizacional, que más considera necesario implementar para una mejor gestión administrativa, financiera y Comercial dentro de la Estación de Servicio Huamboya?

Infraestructura	
Personal	
Otro	

Anexo 2: Foto de encuesta realizada

